

장 재 윤 교수지도
석사학위 청구논문

집합적 결정감과 효능감이
조직혁신수행에 미치는 영향:
긍정정서의 매개효과

2012

성신여자대학교 대학원

심 리 학 과

엄 효 진

집합적 결정감과 효능감이
조직혁신수행에 미치는 영향:
긍정정서의 매개효과

장 재 윤 교수지도

이 논문을 석사학위논문으로 제출함

2011년 11월

성신여자대학교 대학원

심 리 학 과

엄 호 진

인 준 서

엄효진의 석사학위 논문으로 인준함.

심사위원 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

성신여자대학교 대학원

논문개요

빠르게 변화하는 환경에 대처하기 위한 전략으로써 조직에서 혁신의 필요성이 증가하고 있다. 본 연구는 혁신과정 중 조직 내부에서 일어나는 인지적 현상과 더불어 그동안 기존 연구들에서 상대적으로 주의를 덜 기울여온 긍정정서에 초점을 기울이고 있다. 자기 결정감 이론에 근거하여 혁신에 대한 내적 동기 유발을 위해 필요한 조직 구성원들의 집합적 결정감과 효능감을 예측요인으로 선정하였고, 집합적 긍정정서가 이를 조직혁신수행으로 매개할 것이라는 매개모형을 제안했다. 정부혁신이 시행됐던 참여정부 당시 47개 정부부처를 대상으로 웹 기반 조사를 시행하였고, 모든 요인들은 조직수준에서 분석 되었다. 그 결과 긍정정서가 집합적 효능감을 조직혁신수행으로 부분매개 하였다. 이러한 결과는 성공적인 조직혁신을 위하여 조직 구성원들의 인지적 차원뿐만 아니라 정서적 차원, 특히 긍정정서에도 주의를 기울여야 한다는 것을 시사한다.

목 차

논문개요

I. 서론	1
1. 연구 배경 및 목적	1
II. 이론적 배경	5
1. 자기결정감이론	5
2. 사회인지이론	15
3. 확장과 수립이론	20
4. 자기결정감, 효능감과 긍정정서간의 관계	25
5. 긍정정서의 매개효과	28
6. 조직장면에서의 적용	34
1) 집합적 결정감	34
2) 집합적 효능감	35
3) 집합적 긍정정서	38
4) 집합적 결정감, 효능감과 긍정정서간의 관계	45
5) 집합적 긍정정서의 매개효과	47
III. 가설	52
IV. 방법	53
1. 참가자 및 표본선정	53
2. 측정도구	55
1) 집합적 결정감	55
2) 집합적 효능감	55
3) 집합적 긍정정서	56
4) 조직혁신수행	57
3. 분석방법	58

V. 결과	60
1. 기술통계 및 상관관계	60
2. 회귀분석 결과	64
VI. 논의	70
1. 연구의 결론 및 의의	70
2. 연구의 제한점 및 향후 과제	74
참고문헌	78
ABSTRACT	110
부록	112

표 목 차

<표 1> 표본의 직급분포	54
<표 2> 47개 정부부처 측정변수들의 평균 및 표준편차.....	61
<표 3> 집합적 수준 측정변수들의 평균, 표준편차 및 상관계수 ...	63
<표 4> 집합적 결정감과 조직혁신수행간의 관계에 대한 집합적 긍정 정서의 매개효과	65
<표 5> 집합적 효능감과 조직혁신수행간의 관계에 대한 집합적 긍정 정서의 매개효과	67
<표 6> Sobel test 결과	68

그림 목 차

<그림 1> 매개모형	51
<그림 2> 수정된 매개모형	69

I. 서론

1. 연구 배경 및 목적

많은 조직이 설립됐었던 20세기 초, 중반은 안정적이었다. 반면 변화의 시대라고 불리는 21세기는 조직에게 빠르게 변화하는 외부환경에 대처하기를 강조하고 있다. 게다가 컴퓨터의 사용 및 확산, 인터넷의 등장, 발전된 의사소통 기술의 출현, 세계화 등으로 변화의 속도와 양이 증가하고 있으며, 조직에 영향을 미칠 수 있는 외부변수들이 늘어나고 있다. 따라서 외부 환경변화에 맞추어 조직 역시 변해야 할 필요성이 증가되고 있으며(Muchinsky, 2006), 조직 역시 생존과 번영을 위해 주도적으로 변화하고 있다(Cummings & Worley, 2005). 이처럼 조직의 효율성을 높이기 위해 조직이 변화를 시도하는 것을 조직혁신이라고 하며, 학자들과 실무자들 모두가 조직의 수행과 생존에 있어서 혁신이 중요하다는 것에 동의하고 있다(Greenhalgh, Robert, Bate, Macfarlane & Kyriakidou, 2005). 이 논문에서는 조직에서 일어나는 다양한 현상 중 조직혁신과 이를 성공적으로 이루기 위한 요인들에 대하여 다루고자 한다. 조직혁신을 위해 필요한 조건들 중 특히 조직의 제도적 차원이나 구조적 차원이 아닌 인적 자원인 구성원들로부터 유발되는 인지적 현상과 정서적 현상에 초점을 맞추고자 한다.

조직혁신은 조직에 변화를 유발하게 되고 변화는 미래에 대한 예측과 통제가 어렵기 때문에 구성원들의 저항을 일으키기 쉽다(Muchinsky, 2006; Gallagher, Joseph, & Park, 2002). 조직변화나 조직혁신에 대한 많은 연구에서 구성원들의 저항을 다루는 방법과 저항이 생기는 메커니즘에 대한 이슈를 다루고 있는 것이 이 때문이다(e. g., Prochaska, Prochaska & Levesque, 2001; Winum, Ryterband & Stephensen, 1997; Conner, 1992). 구성원들에게 저항이 일어나는 이유는 혁신 자체에 대한 필요성을 느끼지 못하기 때문이거나 변화에 대한 필요성을 느끼더라도 구체적인 혁신 방향에 대해 동의하지 않기 때문일 수도 있다. 이런 반응들은 모두 구성원들의 인지적인 반응들이다. 이 논문에서는 인지적 반응으로써 혁신의 주체인 조직에 대하여 구성원들이 공유하고 있는 효능감과 조직혁신에 대한 결정감, 정서적 반응으로는 조직혁신에 대한 긍정정서에 대하여 다룰 것이다. 이러한 반응들은 개인수준에서 이루어지는 것이며, 이전 연구들 역시 주로 조직혁신에 대한 개인들의 반응을 다루어왔다(Venkatesh, Morris, Davis & Davis, 2003; Compeau, Higgins & Huff, 1999). 이 논문은 개인적 수준의 현상이 아닌 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 집합적 수준의 현상을 다룬다는 차별성을 가지고 있다. 대부분의 기존 연구들은 조직 구성원 개개인이 지각하고 있는 각자의 심리적 구성개념을 다루어왔다. 하지만 이 논문에서는 조직 내에 존재하는 심리적 구성개념을 다루고 있으며, 조직 구성원들이 이를 어떻게 지각하고 있는지 알아보았다. 조직 내의 심리적 구성개념은 각 조직 구

성원들의 지각이나 평가를 통해 형성되게 된다. 다수의 조직 구성원들로부터 산출된 지각이나 평가가 모여서 그 조직의 심리적 구성개념 수준이 정해지게 된다. 이 논문에서는 조직이 갖고 있는 심리적 구성개념 중 조직혁신에 대하여 해당 조직의 구성원들이 공유하고 있는 결정감과 효능감, 긍정정서가 혁신수행에 있어서 어떠한 영향을 미치는지, 어떤 조건에서 혁신이 성공적으로 시행되는지 알아보고자 한다.

조직의 결과물은 구성원 개인에 의한 것이 아니라 구성원들이 집단적으로 이루어내는 것이다. 조직 내에서 수행이 어떻게 일어나는지를 연구하는 초점은 개인에서 집단으로 점차 변화하고 있다(Devin, Clayton, Philips, Dunford, & Melner, 1999; Guzzo & Shea, 1992; Hackman, 1992; Sundstrom, De Meuse, & Futrell, 1990). 따라서 조직연구에 있어서 개인적 수준이 아닌 집단적 수준에서 현상을 연구하는 것은 매우 중요하고(Choi & Chang, 2009), 필요한 작업이라고 볼 수 있다(Choi, Sung, Lee & Cho, 2011). 실제로 Gully, Incalcaterra, Joshi 및 Beaubien(2002)의 연구에서 이러한 분석수준에 대한 가설이 지지되었다. 이 연구에 의하면 집단적 변인에 의해 작동되는 수행은 변인을 개인수준으로 다루었을 때보다 집단수준으로 다루었을 때 더 강한 상관을 보였다.

지금부터는 앞서 제안한대로 조직혁신에 대한 인지적, 정서적 현상과 관련된 모형을 제시하고, 이 모형에 근거하여 가설을 검증하고자 한다. 가설검증에 사용한 자료는 대한민국의 47개 정부부처에 속한 1756명의

개인들로부터 수집했다. 대다수의 조직혁신 연구는 비즈니스 조직을 대상으로 이루어져왔다. 하지만 혁신의 바람은 정부조직에도 불고 있다. 혁신활동은 번영과 삶의 질을 높일 수 있으며, 생산성과 경쟁력 강화, 그리고 국가의 부를 창출하는 역할과 기능을 하기 때문이다(김장기 & 신윤창, 2009). 이미 유럽과 미국의 정부부처는 이러한 혁신의 중요성을 인식하고 있다(Moon & deLeon, 2001). 우리나라의 경우, 지난 2004년 1월 1일 정부산하기관 관리기본법의 제정과 시행 이후 정부산하기관의 혁신평가가 이루어져오고 있다. 우리나라에서 시도한 혁신은 정부부처에 정보기술을 도입하여 업무 절차를 재조직하고 작업관행을 변화시키는 것이었다. 이러한 혁신의 과정에서 각 부처가 어떠한 인지적, 정서적 경험을 했으며, 이것들이 혁신수행과 어떤 관련성을 가지는지 살펴보고자 한다.

급변하는 사회에서 생산성과 경쟁력을 보유하고 부를 창출하기 위하여 비즈니스 조직과 정부조직은 모두 혁신에 큰 관심을 가지고 있다. 혁신은 사람을 통해서 일어나는 것으로써 그 주체인 조직 구성원에게 관심을 기울일 필요가 있다. 혁신과정에서 일어나는 인지적, 정서적 현상들이 어떤 기제에 의하여 수행과 관련되는지 확인함으로써 혁신시행전략수립을 하는데 실질적으로 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이라고 여겨진다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 자기 결정감 이론

자기 결정감과 수행간의 관계

조직혁신은 조직수준에서 이루어지는 활동이며, 그 결과로써 조직수준의 성과가 산출되지만 결국 이를 시행하는 것은 조직 구성원 개개인들이다. 결국 구성원들이 움직여야만 혁신이 이뤄질 수 있다는 것이다. 따라서 조직의 구성원들이 조직혁신을 위해 움직일 수 있도록 동기화 시키는 것은 성공적인 혁신을 목표로 설정한 조직의 중요한 과제들 중 하나다. 조직뿐만 아니라 건강관리사, 운동코치, 교사, 종교 지도자, 부모, 상담자, 중독 치료사 등 타인으로 하여금 무엇인가를 행하도록 하거나 행동이나 성격의 변화를 유발시켜야 하는 분야에서는 모두 동기의 중요성을 알고 있고, 이를 어떻게 유발시키는가에 관심을 갖고 있다.

동기(動機; motivation)란 글자 그대로 사람을 움직이는 힘을 말하며, 내적 동기와 외적 동기로 나누어질 수 있다. 사람을 동기화 시키는 요인이 무엇인가에 따라 이 둘을 나눌 수 있다. 내적 동이란 어떤 활동에 대한 흥미 또는 즐거움으로 정의될 수 있으며(Lepper, 1981; Ryan, 1992), 내적 동기를 가진 사람은 활동 그 자체로부터 만족과 흥미를 찾는다. 반

대로 외적 동기는 활동과 결과 사이에 보상을 필요로 하며, 활동 자체가 아닌 활동이 이끄는 외적 결과로부터 만족을 찾는다(Gagné & Deci, 2005). 내적 동기와 외적 동기는 간혹 비슷한 결과를 낼 수도 있지만 많은 연구들이 내적 동기가 외적 동기보다 더 높은 수행을 이끌어 낸다는 증거를 제공하고 있다(Utman, 1997; Benware & Deci, 1984; Grolnick & Ryan, 1987). 더 구체적으로는, 내적으로 동기화 된 사람이 외적 통제에 의해 동기화 된 사람보다 수행에 있어서 창의성, 지속성이 더 높다는 연구결과들이 있다(Deci & Ryan, 1991; Sheldon, Ryan, Rawsthorn & Ilardi, 1997).

내적 동기를 위해서 필요한 요인들이 무엇인지 자기 결정감 이론(self-determination theory; Deci, 1975; Deci & Ryan, 1980)은 구체적으로 설명하고 있다. 이 이론은 인간이 내적 동기, 새로움과 도전을 추구하는 선천적 경향성을 지니고 있으며, 자신의 능력을 확장하고 활용하고자 한다고 설명하고 있다. 내적으로 동기화된 행동은 환경과 효과적으로 상호작용하며, 영향력을 갖고자 하는 기본적이고 선천적인 욕구에 의해서 생겨난다(White, 1959; deCharms, 1968; Deci, 1975; Harter, 1978). 인간은 관계성(relatedness), 유능감(competence), 자율성(autonomy)이라는 세 가지 선천적인 심리적 욕구가 충족되었을 때 내적으로 동기화될 수 있으며, 심리적 안녕감을 느낄 수 있다. 더 간단히 말하자면, 사람들은 유능감과 자기 결정감을 느끼고자 하는 욕구를 가지고 있으며(Zuckerman et al., 1978), 이 욕구들이 충족되지 않을 경우 내적 동기는

감소하게 된다(Ryan & Deci, 2000). 내적 동기를 위한 중요한 요소로써 스스로 행동을 결정하고 집행하고 있다는 느낌, 즉 행동에 대한 결정감(determination)이 강조되고 있다(Deci, Ryan, 2000; Fisher, 1978; Ryan, 1982; Reeve, 1996). 여기서의 결정감이란 앞서 제시된 내적 동기를 위해 충족되어야 하는 세 가지 심리적 욕구 중 자율성과 동일한 의미를 지니는 것으로 볼 수 있으며, 어떤 현상에 대하여 자신의 선택권과 통제력이 있다고 느끼는 자기 결정감(self-determination)이란 용어로 나타낼 수 있다. 사람들은 자율적인 행동일수록 자신이 행동을 주도하고 있다는 느낌과 더 강한 책임감을 경험하게 된다(Deci & Ryan, 1987). 결국 높은 수준의 자기 결정감은 수행을 향상시키게 되는데 수많은 연구들이 이를 지지하고 있다.

인간이 내적으로 동기화 되려는 경향을 타고났고, 내적 동기가 유발되었다 하더라도 이를 지속시키고 향상시키기 위해서는 지지적인 조건이 필요하다. 내적으로 동기화 되려는 인간의 경향성은 지지적이지 않은 조건에 의해서 방해받을 수도 있다. 이와 관련하여 Deci와 Ryan(1985)은 자기 결정감 이론의 하위이론으로써 인지적 평가 이론(cognitive evaluation theory)을 통해 내적 동기를 촉진하거나 저해하는 사회적, 환경적 요인들을 제시했다. 이 하위이론은 인간이 어떤 행동을 하는 동안 그 행동에 대하여 심리적 의미를 부여함으로써 인지적 판단을 하게 되고, 이러한 의미는 행동에 대한 자신의 역량이나 결정감을 느끼는데 있어서 중요한 요소가 된다고 설명한다(Deci & Ryan, 1987). 이 과정에서

자신의 유능감이나 결정감 혹은 자율성을 경험할 수 있도록 하는 사회적 맥락적 사건이 내적 동기를 향상시키게 된다. 예를 들어, 어떤 수행에 참여 있어서 주변의 환경이 위협적이거나 분명한 보상, 데드라인이 정해져 있거나(Amabile, DeJong, & Lepper, 1976), 수행이 타인의 명령에 의해 이루어지는 경우, 수행 이후 타인의 평가가 있을 경우(Smith, 1975), 자율성에 대한 느낌이 손상되어 개인이 지각하는 동기의 근원을 내부에서 외부로 변화시킬 수 있다(deCharms, 1968; Heider, 1958). 따라서 개인의 내적 동기가 저해될 수 있다. 이러한 상황들은 모두 개인으로 하여금 수행과 수행과정에 수반되는 일련의 활동들에 대한 선택권과 자율성을 박탈하는 것이다. 반대로 선택권 즉, 수행에 대한 자율성을 많이 느끼게 되면 내적 동기가 향상된다(Ryan & Deci, 2000; Graham & Golan, 1991; Butler, 1988). 자율성은 자신의 행동의 원인을 자기 내부적 속성에 귀인함으로써 주어진 상황에서 자신이 개인적 자유나 통제를 얼마나 느끼는지에 의해 경험하게 된다(Bem, 1967). 만약 개인이 자신의 행위가 환경적인 원인 때문이 아니라고 느끼고, 수행을 내적 원인에 귀인하여 개인적 통제력을 높게 느끼게 되면 이러한 개인 내적 보상은 내적 동기가 지속되거나 향상될 수 있도록 영향을 미치게 된다(Fisher, 1978). 자기 결정감에 대한 욕구가 내적 동기의 중요한 기초가 된다면, 사람들은 높은 자기 결정감을 느끼는 활동에 대하여 더 내적으로 동기화 될 것이라고 가정할 수 있으며, 이러한 가정은 널리 받아들여지고 있다(Zuckerman et al., 1978). 이러한 가정을 뒷받침하는 연구로써 Deci,

Nezlek 및 sheinman(1981)은 4~6학년 학급의 교사와 학생을 대상으로 한 현장연구에서 사회맥락이 개인으로 하여금 자율성을 경험하도록 한다는 것을 증명했다. 이 연구에서 학생의 자율성을 지지하는 교사의 학급의 경우 실제로 학생들의 자기 결정감이 향상되었다. 학생을 통제하기 위해 보상을 사용하는 교사의 학급 학생들보다 자율적인 행동에 대한 보상으로써 긍정적인 정보를 제공하는 교사의 학급 학생들의 자기 결정감과 자존감이 더 높았다. 같은 보상이라 하더라도 자율성을 지지해주는 보상은 통제적인 기능이 아닌 정보적 기능을 했다.

Harter(1981)의 연구에서도 이와 비슷하게 교사의 자율성 지지 정도와 학생의 내적 동기간의 강한 정적 상관이 있음이 밝혀졌으며, Deci, Schwartz, Sheinman 및 Ryan(1981)이 수행한 2개월간의 종단연구에서도 자율성을 지지해주는 교사의 학생들이 자율성을 통제하는 교사의 학생들보다 내적으로 더 동기화 된다는 것이 발견되었다. 많은 연구들이 증명하고 있는 것처럼 교육분야의 이론가들은 자율성이 높을수록 내적 동기와 수행이 향상되는 경향이 있다고 주장해오고 있다(e. g., Bruner, 1962).

창의성을 요구하는 수행에 있어서도 자율성은 긍정적 영향을 미친다. Amabile(1979)의 연구는 자신의 수행이 평가될 것이라는 지시를 받은 사람이 그렇지 않은 사람보다 상대적으로 덜 창의적인 수행을 보인다는 것을 보여준다. 성인이 아닌 어린이를 대상으로 한 실험에서도 자율성을 저하시키기 위해 보상을 수행결과로 제시하여 경쟁적인 조건을 만든 경

우, 비경쟁적인 조건일 때보다 덜 창의적인 창작물을 만들어냈다 (Amabile, 1982; Amabile, Hennessey, & Grossman, 1986). 이와 비슷하게 Kruglanski, Friedman 및 Zeevi(1971)의 실험에서도 이야기 쓰기 과제에서 보상이 주어진 조건의 참가자들이 보상이 없는 조건의 참가자들보다 과제 점수가 덜 창의적이었다. 이러한 연구 결과들을 종합해보자면 보상이나 평가와 같이 개인의 자율성, 결정감을 통제하는 사건의 경우 창의적인 수행에 부정적인 영향을 미치는 반면, 개인의 자율성을 지지해주는 상황은 창의성을 촉진시키는 것으로 추론할 수 있다.

창의성뿐만 아니라 인지적 수행과 자율성의 관계에 대한 연구들도 비슷한 결과를 보여준다. 즉, 수행에 대한 보상이 주어지거나 평가가 따를 때 문제해결이나 학습에 있어서 보상이나 평가가 없을 때보다 수행이 상대적으로 낮아진다(McGraw & McCullers, 1979; Benware & Deci, 1984; Grolnick & Ryan, 1987). 보상이나 평가가 아니라 자기 결정감 수준을 조변한 실험연구는 개인의 자율성, 결정감이 수행에 어떠한 영향을 주는지 명확하게 보여주고 있다. Zuckerman 외 동료들(1978)은 대학생들을 대상으로 퍼즐을 풀도록 했다. 자기 결정감을 처치하기 위해 한 조건에서는 퍼즐을 해야 한다고 지시하며, 학생들을 배정했고(자기 결정감이 낮은 조건), 다른 조건에서는 퍼즐을 하는 것이 어떤지 제안을 하여 학생들이 제안을 수락하는 절차를 만들었다(자기 결정감이 높은 조건). 후자의 조건의 경우, 학생들은 퍼즐을 수행하는 것에 대하여 자신이 결정했다고 느끼도록 유도된 것이다. 두 조건 모두 같은 퍼즐을 풀었고, 같

은 시간을 할당했지만 자기 결정감이 높은 조건의 학생들이 더 좋은 수행을 보였다. Swann과 Pittman(1977)의 어린이를 대상으로 수행한 실험에서도 비슷한 결과가 나왔다. 불쾌한 소음을 사용하여 자기 결정감을 조변한 Glass와 Singer(1972)의 실험연구 역시 사람들이 느끼는 자기 결정감이 수행에 미치는 영향을 증명했다. 그들의 실험결과에 따르면, 불쾌한 소음을 통제할 수 있다고 믿도록 조변된 참가자들은 과제 수행에 손상 없이 소음을 견뎌냈지만, 소음에 대한 통제력이 없다고 믿게 된 참가자들은 수행에 뚜렷한 손상을 보였다. 이런 결과들은 인지적 수행에 있어서 자율성, 결정감을 느꼈을 때보다 통제됐을 때 사고가 더 경직되고, 초점이 좁아진다는 것을 나타낸다.

마지막으로 자율성은 행동변화와도 관련이 있다. Dienstbier와 Leak(1976)은 체중감소 프로그램 참가자를 대상으로 비슷한 결과를 얻어냈다. 체중감소를 위한 활동에 있어서 보상을 통해 행동이 통제될 경우, 그 지속성이 일시적이었다. 즉, 보상이 주어졌을 때에만 변화행동이 지속됐다. 행동이나 성격 변화의 경우, 변화가 자율적이고 그 과정에서 자기 결정감을 경험하게 될 경우 지속될 수 있었다(Deci & Ryan, 1985).

창의성, 인지적 수행, 행동변화와 자율성간의 관계를 지지하는 이상의 연구들은 자율성, 결정감이 지지되는 행동이 더 높은 창의성, 인지적 유연성, 개념적 학습, 지속성, 내적 동기와 관련 있다는 것을 보여준다. Deci, Schwartz, Sheinman 및 Ryan(1981)은 자율성을 지지하는 교사의

학생들의 지각된 유능감과 자존감이 첫 학기 이후 2개월 동안 향상됨을 보여줬으며, Ryan과 Grolnick(1986)은 학생들이 자신의 학급이 자율성을 얼마나 지지하는지 지각하는 정도와 자신의 인지적 유능감, 자존감에 대하여 평정하게 한 점수가 정적으로 상관이 있음을 보여줬다. 더 나아가 Schulz(1976), Langer와 Rodin(1976)은 자신의 삶에서 통제력을 느끼는 측면이 많다고 지각하는 사람들은 그렇지 않은 사람들보다 신체적, 심리적으로 더 건강하다는 것을 발견했다. 이러한 결과는 자기 결정감이 인지적 수행과 내적 동기뿐만 아니라 생물학적 측면, 사고방식, 주관적 안녕감과 같이 더 넓은 영역에도 영향을 미친다는 것을 의미할 수 있다.

인지적 평가 이론은 자율성뿐만 아니라 유능감에 대한 느낌 역시 내적 동기에 있어서 중요하다고 제안하고 있다. 자율성에 대한 느낌, 즉 자기 결정감은 앞서 설명했듯 스스로 행동을 결정할 수 있다는 것이다. 유능감은 이와 구분되는 개념으로써 어떤 수행을 하기 위해 요구되는 능력을 자신이 갖고 있다고 지각하는 것이다. 자기 결정감은 수행을 높이기도 하지만 수행에 대한 자신의 능력을 지각하는 것, 즉 지각된 유능감에도 영향을 미친다. 자신의 환경에 대하여 성공적으로 통제된 행동을 하게 된 사람들은 유능감을 느낄 수 있게 되며, 이것이 자체가 내적인 보상이 된다. 이를 White(1959)는 ‘효능감의 느낌(feeling of efficacy)’이라는 용어으로써 표현했다. 여기서 말하는 효능감이란 수행을 잘 할 수 있을 것이라는 한 개인의 믿음을 나타낸다(Bandura, 1982; Harter, 1981). 유능감의 욕구 역시 선천적인 것이며, 내적 동기를 위해 충족되어야 하

는 욕구 중 하나이다. 수행에 대해 느끼는 자율성, 즉 자기 결정감은 자신의 유능감에 대한 지각에도 영향을 미치며, 지각된 유능감은 과업을 수행하는 동안이나 혹은 과업수행결과에 영향을 준다(Bandura, 1982; Harackiewicz, 1989). 많은 연구들이 내적 동기에 있어서 유능감이 중요한 변수라는 것을 보여주고 있으며(e. g., Bandura & Schunk, 1981; Elliot & Harackiewicz, 1994; Harackiewicz & Elliot, 1993; 1998; Harackiewicz & Larsen, 1986; Harackiewicz, Manderlink, & Sansone, 1984; Harackiewicz, Sansone, & Manderlink, 1985; Manderlink & Harackiewicz, 1984; Reeve & Deci, 1996; Sansone, 1986, 1989; Sansone, Sachau, & Weir, 1989), 지각된 유능감이 내적 동기의 정적 예측변수가 된다는 다수의 연구들도 있다(e. g., Reeve & Deci, 1996; Vallerand & Reid, 1984, 1988). 사람들은 유능감을 느끼며 도전하는 활동에 매우 내적으로 동기화된다(Danner & Lonky, 1981). 또한 자신의 성공적인 수행에 대하여 책임감을 느꼈을 때 유능감이 향상되어 내적 동기를 갖게 된다(Fisher, 1978; Ryan, 1982). 인지적 평가 이론은 사람들이 자율성과 유능감을 느끼고자 하며, 이러한 느낌을 향상시키는 사회적 맥락적 요인들이 내적 동기를 증가시킨다고 가정하고 있다. 만약 사회적 맥락적 요인들이 개인의 유능감에 대한 지각을 향상시켜주는 것이라면 내적 동기는 증가될 것이다(Arnold, 1976; Blanck, Reis, & Jackson, 1976; Deci, 1971). 반대로 유능감에 대한 지각을 손상시키는 사회적 맥락적 요인들은 내적 동기를 감소시킬 것이다(Deci, Cascio, & Krusell,

1973).

인지적 평가 이론에 근거한 연구들은 뚜렷한 보상과 경쟁, 평가와 같은 외부적 요인들이 내적 동기와 관련이 있는 창의성, 인지적 유연성, 문제해결과 같은 결과물에 불리한 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여주고 있다(e. g., Amabile, Goldfarb, & Brackfield, 1990; McGraw, 1978; Erez, Gopher, & Arzi, 1990; Calder & Staw, 1975; Deci, 1971, 1972; Pritchard, Campbell, & Campbell, 1977; Ross, 1975; Lepper et al., 1973; Lepper & Greene, 1975).

요약하자면, 자기 결정감 이론과 그 하위 이론인 인지적 평가 이론은 수행에 있어서 내적 동기가 중요함을 강조하고 있으며, 내적 동기를 유발시키거나 향상시키기 위한 사회맥락적 요인들으로써 자기 결정감과 지각된 유능감을 제시하고 있다. 이 두 가지 요인들은 인간이 선천적으로 타고난 심리적 욕구 중 자율성(자기 결정감)과 유능감에 대한 욕구를 채워줌으로써 내적 동기를 증가시킨다. 보상, 평가, 압력, 경쟁과 같은 사회맥락적 요인들은 개인으로 하여금 자기 결정감을 손상시키고 유능감에 대한 지각에 부정적 영향을 미침으로써 내적 동기를 낮춘다. 낮아진 내적 동기는 결국 수행의 저하로 이어지게 된다. 반대로, 수행 선택과 수행 집행 과정에 대한 결정감, 수행을 잘 해낼 수 있다는 자신에 대한 지각된 유능감은 내적 동기를 유발하여 수행결과의 향상을 가져온다.

자기 결정감 이론과 인지적 평가 이론은 인간의 내적 동기 유발에 있어서 자기 결정감과 지각된 유능감, 특히 자기 결정감을 강조하였다. 지

금부터 등장하는 사회 인지 이론은 수행에 있어서 지각된 유능감을 강조하고 있으며, 지각된 유능감의 역할과 이를 유발하기 위한 조건에 대하여 설명하고 있다.

2. 사회 인지 이론

자기 효능감과 수행간의 관계

개인의 지각된 유능감을 White(1957)는 ‘효능감의 느낌(feeling of efficacy)’이라고 불렀으며, Bandura(1972)는 ‘자기 효능감(self-efficacy)’이라는 용어으로써 표현했다. Bandura는 사회 인지 이론(social cognitive theory, Bandura, 1989)을 통해 사회적 상황에서의 학습이 개인, 행동, 환경 간의 상호작용에 의해 이루어진다고 주장했다. 즉, 사회적 맥락을 통한 모델링과 수행을 잘 해낼 수 있다는 개인의 믿음, 즉 자기 효능감이 수행에 있어서 중요한 요인이라고 제안했다. Bandura가 말하는 자기 효능감이란 앞서 살펴본 자기 결정감 이론에서 강조하는 지각된 유능감과 자기 결정감을 모두 의미할 수 있다. 즉, 사회 인지 이론의 자기 효능감은 자기 결정감 이론에서의 지각된 유능감보다 더 넓은 개념으로 볼 수 있다. 자기 결정감 이론에서의 지각된 유능감은 수행을 하기 위해 필요한 능력이 충분하다고 믿는, 인지적 능력에 대한 믿음이지만 사회

인지 이론에서의 자기 효능감이란 수행을 위해 필요한 인지적 능력 외에도 어떤 행동을 선택할 수 있는 능력에 대한 믿음까지도 내포할 수 있으므로 유능감과 더불어 결정감까지도 아우를 수 있는 개념이다.

사람들은 자신이 무엇을 해야 하는지 잘 알고 있으면서도 최적의 행동을 하지 못할 때가 있다. 이에 대해서 Bandura(1982)는 자기 참조적 사고가 아는 것과 행동간의 관계를 매개하기 때문이라고 설명하고 있다. 사람들이 자신의 능력에 대하여 어떻게 판단하는가, 즉 자신의 효능감에 대한 지각은 동기와 행동에 영향을 미친다. 이전부터 심리적 기능에서 자기 참조적 사고의 영향력을 보여주는 다수의 연구가 이루어져 왔다(e.g., DeCharms, 1968; Garber & Seligman, 1980; Lefcourt, 1976; Perlmutter & Monty, 1979; Rotter, Chance, & Phares, 1972; White, 1959). 자기 참조적 사고에 대하여 다양한 명칭을 사용해가며, 서로 다른 시각에서 이에 대한 연구가 수행되어 왔으나 이 연구들은 사람들이 어떤 사건을 만들어내고 조절하는데 영향을 미치는 개인적 효능감에 대한 감각을 주요한 현상으로 다루고 있다는 공통점이 있다. 자기 효능감에 대한 판단은 정확하거나 틀렸거나 상관없이 행동을 선택하는데 영향을 미친다(Bandura, 1982). 얼마나 노력을 기울일지, 장애나 어려운 상황에 마주쳤을 때 그 노력을 어느 정도 지속할지는 자기 효능감에 대한 판단의 영향을 받는다. 만약 자신의 능력에 대한 믿음이 없을 경우, 사람들은 수행에 노력을 덜 기울이거나 포기하게 된다. 반면 효능감에 대하여 강력한 신념을 갖고 있는 사람들은 도전을 마치기 위해 수행에 최

대한의 노력을 투자하게 된다(Bandura & Schunk, 1981; Brown & Inouye, 1978; Weinberg, Gould, & Jackson, 1979). 일반적으로 수행의 높은 지속성은 높은 수준의 수행결과물로 이어지게 된다. 따라서 수행 수준을 높이기 위해서는 그 수행을 잘 해낼 수 있다는 개인의 높은 자기 효능감이 요구된다. Solomon(1984)의 연구는 이를 뒷받침하고 있다. 그는 어린이들이 어렵다고 느끼는 미디어를 통해 인지적 노력을 기울여 학습을 하는 것이 높은 수준의 자기 효능감과 관련있다는 것을 밝혔다. 높은 수준의 자기 효능감은 인지적 수행뿐만 아니라 환경에 대한 사고 패턴과 정서적 반응에도 영향을 미친다. 자기 효능감이 낮은 사람들은 실제로 환경이 지니고 있는 어려움보다 더 잠재적인 어려움이 존재할 것이라고 상상하는 경향을 보였다(Beck, 1976; Lazarus & Launier, 1978; Meichenbaum, 1977). 이 경우 사람들은 스트레스를 받게 되어 수행의 손상을 보이게 된다. 결국 사고패턴과 정서적 반응 역시 수행에 영향을 미치게 되는 것이다.

사람들은 수행 자체보다 자신이 얼마나 수행을 성공적으로 했는지에 대한 자기 평가의 영향을 더 많이 받는다(Bandura & Adams, 1977; DiClemente, 1981; Kendrick, Craig, Lawson, & Davidson, 1981; McIntyre, Mermelstein, & Lichtenstein, 1980). 따라서 어떤 수행에 대한 예측변수로써 이전 수행의 결과 그 자체보다는 그 수행에 대하여 개인이 어떻게 평가하는지, 즉, 수행을 통해 지각한 자기 효능감을 예측변수로 선정하는 것이 더 적합하다고 할 수 있다. 실제로 앞으로 살펴볼

다수의 연구에서 자기 효능감의 수준이 높을수록, 수행이 높아짐이 증명되었다. 또한 효능감의 강도는 행동 변화도 예측했다. 효능감의 강도가 높을수록 사람들은 성취를 느낄 때까지 노력을 지속하는 경향이 있었다 (Bandura & Adams, 1977; Bandura, Adams, & Beyer, 1977; Bandura, Adams, Hardy, & Howells, 1980). 자기 효능감의 강도는 사회적 행동의 변화 정도(Kazkin, 1979; Barrios, 1979), 공포증(Biran & Wilson, 1981; Bourque & Ladouceur, 1980), 스트레스 반응과 신체적 각성(Bandura et al., 1982), 신체적 힘(Weinberg et al, 1979; Weinberg, Yukelson & Jackson, 1980), 중독행동에 대한 자기조절(Condiotte & Lichtenstein, 1981; DiClemente, 1981), 성취를 위한 노력(Bandura & Schunk, 1981; Schunk, 1981), 경력 선택 및 개발(Betz & Hackett, 1981; Hackett & Betz, 1981; Hackett, 1981)과 같이 다양한 유형의 행동 변화를 예측했다.

Marlatt와 Gordon(1980)는 중독연구를 통해 헤로인, 음주, 흡연 중독자들 중 중독치료 프로그램을 완수한 사람들의 경우 자기통제력에 대한 효능감이 더 높았으며, 반대로 중도탈락자들은 자신의 효능감에 대한 불신으로 인해 대처기술이 미약하거나 충분히 발달하지 못했음을 발견했다. 프로그램이 끝난 후에도 변화 행동이 지속되는지 연구한 결과, 자기 효능감을 높게 지각한 참가자들은 프로그램이 끝난 후 추후 기간에도 자기 효능감을 낮게 지각한 참가자들보다 더 성공적으로 금연행동을 지속했다는 것을 발견했다(DiClemente, 1981; McIntyre et al., 1980;

Condiotte & Lichtenstein, 1981). 이처럼 다양한 유형의 수행에 있어서 자기 효능감이 긍정적 영향을 미치는 것을 Bandura(1977)는 내적 동기가 유발됐기 때문이라고 설명했다. 자기 효능감에 대한 지각은 동기가 발현되기 위한 중요한 인지적 과정으로 사람들은 자기 효능감에 대한 개인 내적 기준을 갖고 있으며, 이 기준이 충족되었을 때, 만족감이라는 자기 보상을 통해 내적 동기가 유발된다는 것이다. 높은 수준의 효능감을 느낀 아이들이 내적 흥미 수준 역시 높다는 실험연구를 통해 자기 효능감의 정도와 내적 동기의 상관을 밝힌 연구가 이를 뒷받침 하고 있다(Bandura & Schunk, 1981).

자기 결정감 이론과 마찬가지로 사회 인지 이론 역시 수행을 향상시키기 위한 조건으로 내적 동기를 강조하고 있다. 그리고 이 내적 동기를 향상시키기 위해 수행을 선택하고 집행하는 과정에서 자기 결정감을 느끼고, 수행을 잘 해낼 수 있다는 자신의 능력을 믿는 자기 효능감을 높게 지각해야함을 제안하고 있다. 지금부터는 자기 결정감과 효능감이 수행 외에도 영향을 미칠 수 있는 다른 영역, 즉 정서에 대하여 알아보고자 한다.

3. 확장과 수립 이론

긍정정서와 수행간의 관계

정서에 대한 연구는 예전부터 이루어져 왔지만 주로 이상심리의 원인이나 증상으로써 부정정서에 초점을 맞춰서 연구가 되어왔다. 당시 심리학의 목적은 질병을 치료하는 것에 초점이 맞춰져 있었기 때문이다. 1990년대에 들어서야 심리학이 긍정적인 측면으로도 시각을 옮겨야 한다는 주장이 제기되었고(Linley et al., 2006), 2000년이 지나서야 긍정심리학 분야의 연구가 진행되었다. 정서연구에 있어서도 학자들은 긍정정서가 사람들의 삶의 질을 결정하는데 있어서 중요한 요인이라는 것은 알고 있었으나 어떤 기제에 의한 것이냐는 물음에는 대답하지 못했다. 긍정정서에 초점을 맞춘 연구 역시 그 시작이 10여 년 정도 밖에 되지 않았다.

Fredrickson(1998, 2001)은 확장과 수립 이론(broaden-and-build theory)을 통하여 긍정정서의 기능과 그 메커니즘에 대하여 설명했다. 본 논문에서는 이 이론에 근거하여 긍정정서와 수행간의 관계에 대하여 살펴보고자 한다. 먼저 긍정심리학은 개인과 집단, 더 나아가 사회가 번창할 수 있도록 하는 요인들을 이해하고 찾아내는데 목적을 갖고 있다(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). 여기서 긍정정서는 사람들의 최적의 웰빙을 나타내는 지표로써 역할을 하고 있다(Fredrickson, 2001).

긍정정서의 영향을 설명하고 있는 확장과 수립 이론에 따르면 즐거움, 흥미, 자부심, 사랑과 같은 긍정정서는 사람들의 사고와 행동 레퍼토리를 확장시키고, 이것이 시간이 흐르면서 결국 사람들의 개인적, 사회적 자원을 수립하게 된다. 이 자원들은 차후에 사람들의 생존을 돕는 기능을 하게 된다. 반대로 부정정서는 사람들의 사고와 행동 레퍼토리를 좁아지게 만든다. 이런 상황에서 사람들은 단기적인 안목을 갖고, 즉각적이고 직접적인 이익을 위한 행동을 취하게 된다. 부정정서의 이런 기능은 과거 연구로부터 경험적인 지지를 받고 있다(Derryberry & Tucker, 1994). 비유를 하자면 부정정서를 경험하고 있는 사람은 시야가 좁아져서 나무만 보고 숲을 보지 못한다고 설명할 수 있다. Isen, Johnson, Mertz 및 Robinson(1985)의 연구는 인지적 사고의 폭에 긍정정서가 영향을 미친다는 것을 지지하는 결과를 보여준다. 이 연구에 따르면, 긍정정서를 경험하고 있는 사람은 단어를 부르거나 칩을 색상 별로 정리하는 과제에서 중립적 정서상태인 사람보다 더 좋은 수행을 보였다(Isen & Daubman, 1984). 이 외에도 긍정정서가 정보처리전략(Fiedler, 1988; Schwarz & Bless, 1991), 창의적 사고(Isen, Daubman, & Nowicki, 1987; Ziv, 1976)와 관련된 수행에 영향을 미친다는 연구들이 있다.

긍정정서는 수행을 향상시키는 것 외에도 평범하지 않거나 다양한 행동을 하는데도 영향을 미친다. Kahn과 Isen(1993)은 과자처럼 안전하면서 즐거운 물건을 살 때, 긍정정서를 느끼는 사람이 중립적인 사람들보다 더 다양한 제품을 본다는 사실을 발견했다. 아이들의 경우에도 긍정

적 정서를 느끼는 아이들이 더 다양한 놀이를 했고, 놀이를 하는 중에도 행동에 더 변화가 많다는 것을 발견했다(Renninger, 1992). 이 논문의 준거가 되는 혁신수행에 있어서 다양성과 변화를 추구하는 행동은 지향되는 부분이다. 따라서 Kahn과 Isen(1993), Renninger(1992)의 실험결과는 조직혁신에 있어서 긍정정서의 역할을 지지하는 증거가 될 수 있다.

지금까지 살펴보았듯 긍정정서는 사고와 행동 레퍼토리 확장을 통해 수행을 향상시킨다. 이렇게 향상된 수행과 이를 통한 학습은 개인의 지적 자원을 수립하게 된다. 학습이나 지적 수행과 관련된 확장과 수립 이론의 주장은 다수의 실험연구들을 통해 지지를 받고 있다. 4세 아동을 대상으로 과제를 하기 전에 단지 자신에게 있었던 경험 중 정서적인 것 혹은 비정서적인 것을 떠올리게 했을 때, 긍정정서와 관련된 경험을 떠올리게 유도한 조건의 아동들이 부정적이거나 중립적 정서와 관련된 경험을 떠올린 조건의 아동들보다 과제를 더 빨리 완수했다(Masters, Barden, & Ford, 1979). 초등학생부터 고등학생까지 모두 비슷한 결과를 보였다. 놀랍게도 단지 학습이나 검사 전에 자신의 삶에서 행복했던 순간을 채 1분이 되지 않는 시간 동안 생각했을 뿐인데도 수행에는 커다란 향상이 일어났다(Bryan & Bryan, 1991; Bryan, Mathur, & Sullivan, 1996; Yasutake & Bryan, 1995). Carnevale과 Isen(1986)의 연구에서는 단순히 사탕봉지를 주어 긍정정서를 유도했을 경우에도 복잡한 통합과제를 더 잘 이해하고 최적의 동의안을 협상해내는 결과를 보여줬다. 긍정정서는 개인의 지적 자원인 복잡한 상황에 대한 이해력을 향상시키는

데 영향을 미친다(Isen, 1987).

사회적 자원 역시 긍정정서의 영향을 받게 되는데 이는 사회적 관계에 있어서 개인과 집단의 성공을 위해 매우 중요하다고 볼 수 있다(Fredrickson, 1998). 긍정정서로 인한 미소나 사회적 행동들은 타인들과의 공유를 통해 우정, 가족애와 같은 집단적 정서를 만들어내게 되며, 친사회적 행동을 부추긴다. 긍정정서를 경험하면 도움이 필요한 사람에게 도움행동을 할 가능성이 증가하게 된다는 사회심리학 연구도 있다(e.g., Isen, 1987). 이런 도움행동이 개인이 속한 집단에서 일어나게 되면 개인의 생존뿐만 아니라 집단의 생존까지 긍정정서의 영향을 받는 것이라 말할 수 있겠다.

긍정정서는 인지적 수행과 사회적 관계에 긍정적 영향을 미치는 것 외에도 심리적 자원인 심리적 탄력성(psychological resiliency)을 높이는 역할을 한다(Fredrickson, 2001). 심리적 탄력성이란 스트레스를 유발하는 경험을 빠르고 효과적으로 극복하는 개인의 능력으로써 개인차가 있는 것이다. 하지만 확장과 수립 이론은 이 역시 긍정정서 경험을 통해 향상될 수 있다고 주장하고 있다. Tugade와 Fredrickson(2000)는 심리적 탄력성과 긍정정서의 관련성을 연구했다. 스트레스를 유발하는 발표과제가 주어졌을 때 사람들의 심장박동은 증가하게 되고, 부정정서를 느끼게 된다. 심리적 탄력성은 사람들의 부정정서를 예측하지 못했지만 긍정정서는 예측할 수 있었다. 심리적 탄력성이 높은 사람들은 높은 수준의 불안과 동시에 흥미와 같은 긍정정서 역시 높은 수준으로 보고했다.

반면 심리적 탄력성이 낮은 사람들은 높은 수준의 불안만을 보고했다. 또한 발표과제가 끝난 후 심리적 탄력성이 높은 사람은 낮은 사람들보다 정상수준의 심장박동으로의 회복속도가 더 빨랐다. 심리적 탄력성이 높은 사람들은 더 넓은 사고 레퍼토리를 갖고 있기 때문에 어려움 속에서도 긍정적인 의미를 찾아낼 수 있으며, 이로 인해 느껴진 긍정정서는 다시 또 사고와 행동의 레퍼토리를 확장시키는 선순환을 이뤄낼 수 있다(Sekerka & Fredrickson, 2008). 긍정정서를 통해 심리적 탄력성이라는 자원을 수립하게 되는 것이다. 심리적 탄력성과 같은 심리적 자원은 결국 개인의 정서적 안녕감을 증진시킬 것이다(Fredrickson, 2001).

요약하자면, 긍정정서는 개인의 수행에 있어서 양적, 질적인 향상과 정서적 안녕감을 증진시킨다. 이는 긍정정서로 인한 확장된 사고, 행동 레퍼토리로 인한 것이다. 사람들은 더 다양한 정보를 추구하게 되며, 수행 도중 경험하게 되는 어려움 속에서도 긍정적 의미를 찾거나, 어려움 자체를 긍정적 시각으로 해석하여 수행의 지속성을 유지하게 된다. 이 과정에서 심리적 탄력성도 향상되게 된다. 지식이나 수행, 정서적 안녕감과 같은 개인적 자원 외에도 긍정정서에 의한 친사회적 행동경향으로 인해 대인관계 측면에서도 자원을 얻을 수 있게 된다. 이렇게 수립된 자원들은 차후 수행에도 긍정적 영향을 미치게 되어, 전반적 안녕감에 기여하게 된다.

4. 자기 결정감, 효능감과 긍정정서간의 관계

Diener와 동료들(2002)은 사람들이 성공하도록 돕고, 도전을 더 기꺼이 받아들이도록 하는 동기적 요인과 긍정정서가 어떻게 연결되는지를 설명했다. 예를 들어 유쾌한 사람들은 장애나 실패를 외부요인에 의한 일시적 어려움이라고 해석하며, 노력을 계속 지속한다. 하지만 부정정서를 느끼는 사람들은 어려움에 부딪혔을 때 그것을 과정이 아닌 실패라는 결과물로 해석하여 노력을 중단한다.

Hackman과 Oldham(1975)은 내적 작업동기라는 개념으로 수행에 있어서 자기 효능감과 내적 동기가 긍정정서와 관련 있음을 설명했다. 내적 작업동기는 직무를 효과적으로 수행하기 위해 자기 동기화되는 정도를 의미한다. 효과적으로 직무를 수행할 때 사람들은 긍정적인 내적 감정을 느끼게 된다. 이를 지지하는 연구로 97명의 대학생을 대상으로 실험연구를 시행한 결과, 지각된 유능감이 과업에 대한 즐거움을 정적으로 예측했다(Elliot et al., 2000).

수행에 대한 개인의 인지적 판단, 즉 자신이 수행하는 활동에 대하여 선택감을 느끼는 것, 그 활동을 해낼 수 있다는 믿음을 갖는 것은 수행을 향상시키는 핵심 요인이다. 이 요인들의 작동원리는 수행에 정적 영향을 미치는 긍정정서를 유발시키는 것이다. 정서는 사건이나 환경에 대한 개인의 인지적 평가로 인해 유발되는 것이기에 자기 결정감, 효능감과 같은 인지적 평가와 상관성이 있다고 볼 수 있다. 만약 자기 결정감과

효능감이 낮거나 부재한다고 지각될 경우, 내적 동기의 손상을 불러와 부정정서가 유발될 수 있다. 반대로 수행에 대하여 높은 수준의 결정감과 효능감을 지각할 경우 주인의식을 느끼고, 따라서 내적 동기와 관련이 있는 몰입, 즐거움, 흥미라는 긍정정서가 유발될 것이다. 긍정정서 중 하나인 행복감을 느끼는 사람은 높은 개인적 역량과 자존감(Lyubomirsky et al., 2005; Scheufele & Shah, 2000; Schimmack, Oishi, Furr, & Funder, 2004), 낙관주의(Campbell, 1981), 개인적 통제감(Csikszentmihalyi & Wong, 1991)을 가진 것으로 특징지을 수 있다. 즉, 자기 결정감과 효능감이 긍정정서와 관련있다는 것을 추론할 수 있다. 실제로 Jundt와 Hinsz(2001)의 연구결과, 자연스럽게 긍정정서를 느끼고 있는 참가자들이 스스로 더 높은 목표를 설정하고, 실험과제에 대해서 더 높은 자기 효능감을 보고했다.

Weiner(1985)는 사람들이 어떤 사건의 인과관계를 찾는 귀인과정을 통해 정서를 느끼게 된다는 정서과정의 귀인적 시각을 제안했으며, 이는 결정감과 긍정정서의 정적 관계를 뒷받침하는 근거가 된다. 사건에 대한 원인을 내부에서 찾게 된다면 결정감을 느끼게 되며, 이러한 내부귀인은 즐거움과 같은 긍정정서와 관련이 있다(Nurmi, 1991). 자유로운 업무수행이 가능해지면, 업무수행이 즐거워지고, 즐거운 행동으로부터 혁신에 필요한 창의성이 나타나게 된다(Starbuck, Greve, & Hedberg, 1978). 사람들은 자신의 정서에 대하여 의식적으로 자각하지 못하지만 정서는 인지, 동기, 행동에 영향을 미친다(Barsade et al., 2009). 즉, 인지와 정서

는 조직혁신과 같은 구성원이 겪는 변화 경험과 그 이후의 태도, 행동에 영향을 미친다(Liu & Perrewé, 2005). 환자들을 대상으로 한 연구에 따르면 공포증 치료가 성공적이라고 지각한 사람들은 그렇지 않은 사람들보다 주관적인 공포를 더 보고하지 않았다(Hakebert, Berggren, & Carlsson, 1990).

긍정적인 태도는 지속성, 효능감과 함께 결합되어야 그 가치를 더할 수 있다(Sekerka & Fredrickson, 2008). 즉, 해낼 수 있다는 믿음이 긍정적인 태도를 가질 수 있도록 하는 것이고, 긍정적 태도는 지속되어야만 그 영향력을 수행에 미칠 수 있는 것이다. 따라서 결정감과 효능감이 긍정정서와 정적 상관성이 있음을 추론할 수 있다. 조직혁신과정에서는 불안, 두려움, 위협과 같은 부정감정 외에도 희망, 비전, 기대를 통해 긍정정서가 형성될 수도 있다. 혁신과정 중 구성원들이 과업을 수행하면서 느끼게 되는 자신감과 재미는 혁신시도에 대한 몰입을 더욱 강화시킨다(박노운, 2004). 이는 조직혁신이라는 목표를 이루기 위해 달성해야 하는 세부적인 하위과업들을 수행하면서 구성원의 효능감이 향상될 수 있으며, 그 과정에서 긍정정서를 느끼게 된다는 것이다. 사람들은 어떤 행동을 하기에 앞서 자신의 능력이 변화의 요구를 충족할 수 있는지 평가를 하고, 그 평가에 따라 행동이 달라지게 된다(Huy, 1999). 요구되는 행동을 성공적으로 해낼 수 있다고 지각하게 되면, 수행에 주의를 집중하고 깊이 몰입하게 된다. 즉, 사람들은 어떤 일을 해낼 수 있는 궁지가 있고, 일이 즐거우면 자신의 일에 열정을 갖고 몰입을 하게 되는데 이것이 각

각 효능감과 긍정정서를 나타낸다고 볼 수 있다. 효능감과 긍정정서가 높은 사람은 변화를 기회로 인식하며, 더 나은 미래를 위해 변화에 동참하게 된다(Antonacopoulou & Gabriel, 2001). 따라서 구성원들이 혁신을 위한 행동을 할 수 있는 충분한 역량을 갖고 있고, 성공적으로 수행해낼 수 있다는 믿음을 갖는 것이 중요하다(Thomas, 2000).

5. 긍정정서의 매개효과

수행을 향상시키는 중요한 개인적 변수는 내적 동기이다. 사람들은 내적으로 동기화되기 위하여 수행에 대한 자기 결정감과 효능감을 높은 수준으로 지각해야 하며, 이것은 내적 동기를 유발시키고, 그 과정에서 사람들은 긍정정서를 느끼게 된다. 긍정정서는 수행에 대하여 긍정적 영향을 미치게 된다. 수행에 있어서 중심적인 역할을 하는 것은 결국 내적 동기인 것이다. 사람들은 내적 동기로 인해 유발된 자신의 정서상태를 의식적으로 지각하지 못하지만 내적 동기를 가진 사람은 불쾌한 상태를 피하고, 유쾌한 상태를 추구한다(Barsade et al., 2009). 수행에 대하여 결정감과 효능감을 느끼는 사람은 내적 동기를 갖기 때문에 해낼 수 있다고 믿어지는 수행을 회피하기 보다는 접근하도록 동기화가 된다. 이때 긍정정서는 수행에 대한 도전, 접근적 행동과 관련되며, 부정정서는 도전에 대한 회피 행동과 관련된다(Stajkovic et al., 2009). 성공적 수행

이라는 것은 결국 접근적인 행동을 했다는 것이다. 실제로 사람들이 비교적 활발히 활동하는 9시부터 21시에는 긍정정서가 부정정서보다 높은 반면, 활동이 감소된 나머지 시간에는 부정정서가 긍정정서보다 높았다 (Watson et al., 1999). 성공적인 수행이라는 것은 어떤 활동에 대해 스스로 하고자 하는 내적 동기를 갖고 접근했다는 것을 의미한다. 이를 위해서는 높은 수준의 자기 결정감과 효능감이 선행되어야 한다. 이러한 인지적 판단을 하고 목표지향적인 행동을 하는 동안 사람들은 열정이나 자신감과 같은 긍정정서를 느끼게 된다. 이것이 스스로에게 정서적인 보상으로써 작동하여 수행을 향상시키게 되는 것이다. 결국 긍정정서가 자기 결정감, 효능감과 수행 사이를 매개한다고 추론할 수 있다. 긍정정서와 효능감, 결정감이 관련을 갖는다 하여도 이것이 조직의 성과와 관련되지 않는다면 조직 실무자에게 긍정정서의 의미는 삭감될 것이다(김공수, 2001). 최근 정서와 과업조정, 반생산적 행동, 스트레스간의 관련성을 통해 정서와 조직성과간의 관계를 밝히려는 연구들이 이루어져왔다 (e. g., Staw & Boettger, 1990; Duffy, Ganster, & Shaw, 1998; Burke, Brief, & George, 1993). 하지만 이들 연구는 모두 정서가 조직성과에 간접적인 영향을 미친다는 것만을 밝혔다. 따라서 조직에서 정서, 특히 긍정정서에 관심을 기울이고 이를 실무적으로 관리하도록 하기 위한 근거를 마련하기 위해 긍정정서와 조직성과간의 직접적인 정적 관계를 밝힐 필요가 있다.

창의성은 조직이 빠르게 변화하는 환경조건에 적응해야 할 때 조직혁

신, 효과성, 생존에 특히 중요한 핵심개념이다(Oldham, 2003; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). 이와 관련하여 긍정정서와 창의적 수행간의 정적 관계를 밝힌 기존 연구들을 살펴보면, 내과 의사를 대상으로 긍정정서를 느끼는 사람이 창의적 수행의 점수가 더 높다는 결과가 있다(Estrada et al., 1997). 이와 비슷하게 긍정정서가 직무에서의 창의성 평가를 예측하며, 창의성 평가에서 사회적 지지의 효과를 매개한다는 것을 밝힌 연구도 있다(Madjar et al., 2001). Binnewies와 Wörnlein(2011)은 90명의 인테리어 건축가들이 아침에 느끼는 긍정정서와 그날의 창의성간의 관계를 연구했다. 그 결과, 아침에 높은 수준의 긍정정서를 느끼는 것은 그날의 창의성과 유의미한 상관이 있었다. Staw를 비롯한 다수의 학자들(Staw & Barsade, 1993; Staw et al., 1994; Wright & Staw, 1999) 역시 정서가 수행에 미치는 영향에 대하여 주목할만한 연구를 했고, 그 결과 부정정서보다 긍정정서가 수행, 창의성, 효능감을 향상시킨다는 것을 증명했다. 긍정적인 기분을 느끼는 사람은 복잡한 과제를 빠르고, 효과적으로 해결한다. 따라서 다른 도전에 대해서도 인지적 능력이 있다고 여기게 된다(Lyubomirsky, King, & Diener, 2005). 즉, 긍정정서와 효능감간의 정적 관계가 있으며, 이것이 성공적 수행과도 관련성이 있다는 것이다. 긍정정서는 인지적 수행을 나타내는 일반적인 지표일뿐만 아니라 의사결정의 질이나 대인 관계적 수행까지도 향상시킨다는 결과를 보여준다. 긍정정서는 어떤 활동에 더 크게 몰입하도록 하며, 사회적 상호작용의 빈도와 생기를 증가시킨다(Lyubomirsky, King, &

Diener, 2005). 더불어 혁신에 있어서 중요한 개념인 창의성을 향상시킬 수 있는 긍정정서의 역할은 매우 중요하고 필수적이라고 볼 수 있다. 즐거운 사람은 더 자주 창의적이고 탐색적인 행동에 몰두한다(Huy, 1999). 감정의 변화는 행동의 변화를 유도하기 때문에 조직혁신 중 구성원이 느끼는 감정이 긍정적으로 바뀌고, 감정적으로 몰입하게 되면 수행이 향상된다(Thomas, 2000). Thomas(2000)는 긍정정서로의 감정변화 혹은 긍정정서 유발을 위한 내적 보상으로써 일에 대한 의미, 선택, 역량, 성과를 제안했다. 이 중 선택과 역량은 결정감과 효능감을 나타낸다고 볼 수 있다. 사람들은 자신이 일에 대한 재량권과 결정감을 느끼고, 어떠한 일을 잘 해냄으로써 역량을 느낄 때 가장 기분이 좋아진다. 이러한 내적 보상들이 사명감, 일에 대한 즐거움, 자긍심, 자신감, 성취감과 같은 긍정감정을 유발시키기 때문이다. 감정은 지각, 인지와의 상호작용을 통해 행동을 만든다. 감정은 어떤 행동을 일어나게 할 가능성을 높이거나, 행동을 공식화하는데 도움을 주며, 행동할 준비를 하게 한다(박노운, 2004). 조직혁신과정 중 구성원들이 느끼게 되는 자기 결정감, 효능감, 그리고 긍정정서는 서로 상호작용을 하게 된다. 구체적으로는 결정감과 효능감이 내적 보상으로 작용하여 긍정정서를 유발시키고, 이것이 수행향상으로 이어지게 되는 것이다. 조직변화에 필요한 긍정정서를 이끌어 내고, 이를 통해 변혁적 협력을 구성원들이 내재화하게 되면 구성원들의 행동은 지속적인 경쟁력을 유발할 수 있는 조직능력이 된다(박노운, 2004). 즉, 확장과 수립 이론에서 주장하듯 긍정정서를 느낌으로써 구성

원들의 사고와 행동 레퍼토리가 확장되어 변혁적 협력이 나타나게 되고, 이것이 결국 경쟁력 있는 조직능력이라는 자원을 수립하게 되는 것이다.

다수의 연구들이 긍정정서와 성공적 수행간의 관계를 밝혔다. Staw와 동료들(1994)은 세 군데 조직을 대상으로 연구한 결과, 높은 수준의 긍정정서를 느끼는 종업원들이 업무의 질, 생산성, 창의성에서 높은 점수를 받았다는 사실을 발견했다. 이와 비슷하게 행복한 사람들이 상사로부터 더 높은 평가를 받는다는 결과가 재발견됐다(Cropanzano & Wright, 1999; Wright & Staw, 1999). 다양한 표본으로 연구한 결과, 낙관적인 보험설계사가 더 많은 보험을 판매하였고(Seligman & Schulman, 1986), CEO 역시 낙관적일수록 높은 수행평가를 받았다(Pritzker, 2002). Isen과 Means(1983)는 긍정정서를 느끼도록 유도된 사람들이 복잡한 과제를 어떻게 수행하는지를 밝혔다. 연구 결과, 긍정정서를 느끼는 사람들은 유용한 휴리스틱을 찾고, 불필요한 정보를 제거하는 방식을 통해 복잡한 과제에서 높은 수행을 보였다. 또한 자신의 시간과 자원을 더욱 효율적으로 사용함으로써 뛰어난 수행결과를 낳았다(Isen, 2000). 이러한 과제해결방식은 특히 창의성이나 유연성이 요구되는 과제에서 더욱 효과적일 수 있다(Lyubomirsky, King, & Diener, 2005). 따라서 긍정정서는 조직혁신수행처럼 새로운 아이디어와 행동이 요구되고, 불안정한 변화상황에 때마다 대처해야 하는 창의성과 유연성의 요구가 높은 활동에서 필요한 적절한 수행방식을 이끌어낼 수 있다. 이 외에도 긍정정서는 자신과 관련 있는 과업에 대한 효과적이고 빠른

의사결정(Forgas, 1989), 수행을 위한 효율적 의사결정(Baron, 1990), 정확한 애너그램 과제 수행(Erez & Isen, 2002)과 관련이 있었다. Roberts, Caspi 및 Moffitt(2003)은 종단연구를 통해 긍정정서와 수행간의 인과관계를 밝혔다. 18세 때 긍정정서를 측정하고, 26세가 되었을 때 일과 관계된 결과물을 평가한 결과, 청소년기 후반의 긍정정서가 성인초기의 경제적 독립성, 취업과 같은 결과물을 예측한다는 것을 발견했다. 다수의 연구들이 긍정정서가 복잡하고 어려운 과제에서도 높은 수준의 수행을 이끌어낼 수 있음을 보여주고 있다.

긍정정서의 역할은 개인수준뿐만 아니라 집합적 구성, 즉 집단수준에서도 적용 된다(Barsade, 2002; Barsade & Gibson, 1998; Bartel & Saavedra, 2000; George, 1990; Kelly & Barsade, 2001). 긍정정서는 수행과 관련 있는 변수인 결근율, 집단내 갈등은 줄이고, 협력, 과업수행, 안녕감은 상승시키는 역할을 한다(George, 1990, 1995). 특히 작업 집단내 유사한 긍정정서는 중요한 의미를 지닌다(Barsade & Gibson, 1998; Spoor & Kelly, 2004). 긍정정서의 유사성이 높은 집단은 그렇지 않은 집단보다 협력 수준은 높고, 갈등은 덜 보인다(Barsade et al., 2000). 조직의 긍정정서는 구성원들간의 친사회적 행동을 향상시키고(George & Bettenhausen, 1990), 수행의 질과 효율성을 강화시킨다(Gittel, 2003). 이외에도 집단내 긍정정서가 고성능 집단과 관련이 있다는 연구 결과가 있다(Barsade et al., 2000). 조직의 긍정정서는 효과적인 과업 성취와 관련이 있으며(Walter & Bruch, 2008), 이상의 연구결과들을 통해 조직내

긍정정서가 결근율, 집단내 갈등, 협력 등 수행과 관련 있는 변수들을 높은 수준의 수행으로 매개하고 있음을 알 수 있다.

6. 조직장면에서의 적용

1) 집합적 결정감

자기 결정감 이론은 내적 동기가 외적 동기보다 수행을 향상시킨다고 제안하고 있으며, 본 논문 초반에 이를 뒷받침하는 수많은 연구들을 살펴보았다. 이 이론의 주장을 조직장면에 응용한다면 조직변화와 조직혁신에 대한 구성원들의 동기를 유발하기 위해서 조직이 구성원들로 하여금 이론에서 제시한 세 가지 욕구들을 충족하도록 하는 작업이 필요하다고 볼 수 있다. 실제로 Baard, Deci 및 Ryan(1998)의 연구에 의하면 관계성, 유능감, 자율성에 대한 종업원의 욕구만족 경험이 일에서의 수행과 웰빙을 예측했다.

자기 결정감 이론, 인지적 평가 이론과 선행연구 결과들을 근거로 하여 조직혁신에 있어서 구성원들은 유능감이나 효능감, 그리고 결정감을 경험했을 때 내적으로 동기화되며, 이렇게 유발된 내적 동기는 구성원들로 하여금 혁신을 위한 활동을 수행하는데 있어서 수행의 질과 지속성을 향상시킬 것이라고 예측할 수 있다. 이를 좀 더 구체화 해보자면 다

음과 같다. 조직혁신이 이루어질 때 혁신과 관련된 지시사항과 정보는 상부에서 하부로 전달되는 것이 일반적이다. 이렇게 전달받은 혁신에 대한 구성원들의 지각은 성공적으로 혁신을 이루고, 이를 위한 일련의 수행을 하는데 있어서 중요한 요소가 된다. 따라서 조직혁신에 대하여 구성원들이 어떻게 지각하는지 이해하는 것은 혁신을 시도하는 조직에게는 중요한 변수들 중 하나가 될 것이다. 조직변화가 단지 상부의 의도이지 자신과는 무관하다고 여긴다면 조직구성원들의 저항이 일어날 수 있다(방유성, 1997). 조직 구성원들이 조직혁신을 위한 일련의 활동들을 강요 당하는 것이 아니라 스스로 혁신의 필요성을 느끼고, 혁신을 위한 수행활동들을 자신이 통제하고 있다고 느끼는지는 집합적 결정감(collective determination)이란 개념으로 설명할 수 있다. 이는 자기 결정감 개념을 개인수준이 아닌 조직수준으로 확장한 것이다. 조직혁신에 대하여 구성원들이 공유하고 있는 집합적 결정감 수준이 높을수록 수행은 향상될 것이다. 따라서 가설 1은 다음과 같다.

가설 1. 집합적 결정감은 조직혁신수행과 정(+)적인 관계를 보일 것이다.

2) 집합적 효능감

조직혁신의 결정감에 대한 구성원들의 지각이 첫 번째 변수라면 두

번째 변수는 구성원들 스스로의 능력에 대한 지각이다. 이 논문에서는 두 번째 변수 또한 개인수준이 아닌 조직수준으로 다루고 있다. 따라서 여기에서 스스로에 대한 지각이란 자기 자신에 대한 개인적 지각이 아닌 개인이 속해있는 조직에 대한 지각을 의미한다. 다시 말해, 조직 혁신 수행에 있어서 ‘나’의 능력을 지각하는 것이 아니라 ‘우리 조직’의 능력에 대한 지각을 뜻한다. 혁신이 이루어지고 있는 조직의 구성원들이 성공적인 시행을 위해 필요한 역량이 충분하다고 느끼는지, 즉 집합적 효능감(collective efficacy)에 대한 지각이 두 번째 변수다. 본 연구의 핵심개념 중 하나인 집합적 효능감(collective efficacy)은 Bandura(1997)가 제안한 개념으로써 수행에 있어서 주어진 수준을 달성하기 위해 필요한 일련의 행동과정을 조직화하고 집행하는 능력에 대하여 집단이 공유하고 있는 신념을 뜻한다. 이는 집단 구성원들 개인이 자신의 능력에 대하여 믿고 있는 개인적 신념을 측정하여 합하는 것이 아니라 자신이 속한 집단의 능력에 대한 지각을 측정하는 것이다. 어떤 과업을 다룰 수 있다고 믿는 집단의 신념, 즉 집합적 효능감은 집단의 활동과 집단이 수행에 대하여 노력을 얼마나 기울일지, 그리고 이 노력을 얼마나 지속할 수 있을지에 영향을 미치기 때문에 집단수행에 있어서 중요한 변수라고 볼 수 있다. 조직 구성원들은 종종 변화가 바람직하다고 여기지만 변화에 참여하고 극복할 능력, 즉 효능감이 부족하다고 판단하면 변화에 저항하게 된다(방유성, 1997). 따라서 다수의 개인으로 이루어진 집단이 조직혁신이라는 목표달성을 위하여 혁신수행이라는 활동에 지속적으로 노력을

기울이기 위해서는 높은 수준의 집합적 효능감이 요구된다고 볼 수 있다.

높은 수준의 집합적 효능감은 조직뿐만 아니라 교육, 스포츠, 군대 장면에서의 문제해결, 집단학습, 수행과도 관련이 있다(Bandura, 2000; George & Feltz, 1995; Zaccaro, Blair, Peterson, & Zazanis, 1995; Kline & MacLeod, 1997; Edmondson, 1999). 또한 Gully, Incalcaterra, Joshi 및 Beaubien(2002)의 메타연구에서도 역시 집합적 효능감이 집단수행과 관련 있다는 것이 증명되었다. 이 외에도 어려움에 직면하더라도 극복할 수 있다고 믿는 높은 수준의 집합적 효능감과 집단의 잠재력에 대한 믿음은 집단수행의 효과성과 관련이 있다는 것을 증명한 다수의 연구들이 존재한다(Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Campion, Papper, & Medsker, 1996; Gibson, 1999; Gibson, Randel, & Earley, 2000; Mitchell, 1997; Shea & Guzzo, 1987; Prussia & Kinicki, 1996). 또한 집합적 효능감이 집단의 수행 뿐만 아니라 구성원의 만족, 수행에 대한 경영평가와도 유의미한 정적 상관을 갖고 있음이 증명되었다(Campion et al., 1993, 1996). 따라서 집합적 효능감은 조직수준의 결과물인 조직혁신수행과 정적인 상관관계를 가질 것이라는 가설을 세웠다.

가설 2. 집합적 효능감은 조직혁신수행과 정(+)적인 관계를 보일 것이다.

3) 집합적 긍정정서

1990년대에 들어서 조직장면에서의 정서연구가 부활하고 있으며(e. g., Ashforth & Humphrey; 1995, Weiss & Cropanzano, 1996), 이와 더불어 조직을 연구하는 학자들 역시 조직과 관련된 행동과 결과물에 정서가 어떠한 영향을 미치는지 더 연구하기를 원하고 있다(Staw, Sutton, & Pelled, 1994). 정서는 어떤 대상이나 사건에 대한 개인의 구체적인 평가를 포함한다(Frijda, 1993). 이러한 특징에 의하면 조직맥락에서 조직 구성원들이 품고 있거나 표현하는 정서는 잠재적으로 조직 내에서 일어나고 있는 어떤 사건에 대한 구성원들의 느낌과 그 사건에 어떻게 반응할지를 잠재적으로 드러낼 것이다(Mossholder et al., 2000). 따라서 조직혁신에 대한 조직 구성원들의 정서를 이해하는 것은 성공적인 조직 혁신수행을 위해 필요한 절차라고 볼 수 있다. 앞서 살펴본 집합적 결정감과 효능감이 인지적 요인들이라면 집합적 긍정정서는 정서적 요인이다. 정서는 개인 내부에서 일어나는 현상이지만 집단에 속한 개인의 경우 해당 집단의 규범, 분위기 등의 영향을 받으므로 집합적 특성 역시 갖게 된다(이병주 & 장재윤, 2011). George(1990)는 조직의 집단은 구성원간의 동일한 정서적 반응을 통해 정서적 분위기를 발달시킬 수 있다고 주장했다. 만약 조직의 개인들이 긍정적 정서경험을 하게 된다면 그 집단의 분위기는 전체적으로 긍정적이게 된다. Barsade(1998) 또한 이와 비슷하게 집단 구성원 개인들이 과업을 하면서 경험하게 되는 정서가

집단의 정서적 상태로 전이됨을 주장했다. 따라서 조직의 중요한 변화활동에 대한 인지적 요인뿐만 아니라 정서적 요인들 역시 마찬가지로 매우 중요하다(Isabella, 1990).

일반적으로 사람들은 인지적으로는 조직변화가 필요하다고 인식하면서도 감정적으로는 그러한 변화를 수용하지 못하는 경우가 있다(방유성, 1997). 조직혁신이란 변화를 수반하며, 불확실성을 가지기 때문에 부정정서를 일으킨다(Sutton & Kahn, 1987). 하지만 이것은 조직혁신이 구성원들로 하여금 부정적 반응만을 일으킨다는 의미는 아니다. 조직혁신은 넓은 범위의 긍정적, 부정적 반응을 일으킬 수 있으며(Begley & Czajka, 1993; Cameron, Freeman, & Mishra, 1993; Gilmore, Shea, & Useem, 1997), 본 연구는 그 중 긍정정서에 초점을 맞추고 있다. 조직혁신을 위한 노력은 때로는 고양된 정서에 의해 수행되기 때문에 조직은 정서를 조직적 현상으로써 연구해야 한다(Mossholder et al., 2000). 기존 정서연구들은 주로 부정정서에 집중하는 경향이 있었다. 하지만 조직내 정서에 대한 폭넓은 이해를 위해서는 긍정정서에 대하여 보다 심도 깊은 접근을 할 필요가 있다. 성공적인 조직혁신수행을 위하여 부정정서의 역기능을 연구하여 이를 감소시키거나 제거하는 것이 중요한 만큼 긍정정서의 순기능을 연구하여 이를 향상시키는 것 역시 매우 중요한 부분이다. 이와 같은 이유로 긍정 조직심리학자들은 조직과 구성원들이 만들어내는 역동적인 결과물들을 이해하기 위해 그들이 경험하는 긍정정서, 예를 들어 즐거움, 흥미, 자부심, 몰입, 감사 등을 연구하고 있다.

이러한 긍정정서에 대한 이해는 조직과 구성원들이 최적의 기능을 하는데 영향을 미칠 수 있다.

집합적 정서는 집합적 목표를 성취하기 위해 필요한 구성원들의 동기
에 영향을 미친다(Hackman, 1992). Smith와 Berg(1987)는 다수의 학자
들이 사회 정서적 활동이 과업지향적 행동을 강화하는 역할을 한다고
주장했다. 즉, 작업집단의 집합적 정서는 구성원의 집중, 노력, 지속성을
향상시킴으로써 집합적 목표를 향한 행동패턴을 잘 조정하도록 도움을
준다. 정서는 구성원들이 자신의 과업에 대해 어떻게 지각하고 행동할지
결정하는 필터의 역할을 하며, 구성원들이 어떤 행동이나 사건에 대하여
평가나 해석을 하기 위한 능력과 연결되어 있다(Barsade & Gibson,
1998).

Staw, Sutton 및 Pellod(1994)는 18개월의 간격을 두고 272명의 조직
구성원을 대상으로 긍정정서와 다양한 직무결과를 평가했다. 그 결과 긍
정정서는 18개월 후의 상사평가향상과 급여인상을 예측했다. 또한 상사
와 동료로부터 받은 사회적 지지 역시 향상됨을 발견했다. 초기 평가에
서 긍정정서를 많이 경험하고 표현한 사람들은 시간이 흐른 뒤 더 효과
적으로 일을 했으며, 사회적으로 통합되어 있었다. Staw와
Barsade(1993)의 실험연구에서도 긍정정서와 수행간의 정적 상관성이 발
견되었다. 이 실험에서는 MBA 과정 학생들을 대상으로 경영 시뮬레이
션을 시행했는데 긍정정서를 더 많이 보고한 학생들이 의사결정과제에
서 더 정확하고 신중한 판단을 했다. 또한 리더 없는 집단토론(LGD;

leaderless group discussion)에서도 더 효과적인 대인관계를 보였다. 이러한 연구 결과들은 긍정정서가 조직 구성원들로 하여금 더 효과적이고 성공적인 수행을 하도록 해준다는 것을 뒷받침 해주고 있다. 이는 확장파 수립 이론의 주장, 즉 긍정정서가 개인의 사고와 행동 레퍼토리를 확장시키고, 이것이 자원이 되어 개인의 생존을 돕는다는 것이 조직장면에서도 적용될 수 있음을 시사한다.

조직 내에서 개인들이 느끼는 긍정정서는 서로에게 전염될 수 있다(Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1993). 정서전염이란 다른 사람의 얼굴 표정, 신체 움직임, 목소리 등을 자동적으로 모방하게 되는 경향성이며, 결과적으로 정서전염을 통해 정서는 수렴되게 된다. 한 사람이 긍정정서를 표현하게 되면 얼굴표정을 통해 상호작용을 하고 있는 상대방 역시 긍정정서를 경험하게 만들 수 있다는 실험 연구 결과가 이를 뒷받침하고 있다(Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1993; Lundqvist & Dimberg, 1995). 특히 조직 리더의 긍정정서가 전염되는 경향이 있어서 집단 전체의 수행을 예측한다는 연구 결과도 있다(George, 1995). 따라서 조직 장면에서의 긍정정서는 개인만의 수행뿐만 아니라 상호작용하고 있는 다른 구성원의 수행에도 영향을 미칠 수 있으므로 그 영향력이 개인 수준의 긍정정서보다 더 크다고 할 수 있겠다. 즉, 집합적 긍정정서는 개인이 느끼는 긍정정서의 합과 동일하지 않음을 짐작할 수 있다.

정서의 크기뿐 아니라 구체적인 정서의 유형에도 변화가 생길 수 있다. 즉, 개인들이 느끼는 기쁨, 즐거움, 흥미와 같은 개인적 긍정정서는

함께 공유되면서 새로운 집합적 유형의 정서가 될 수 있다. 조직 구성원들은 각자 역할이 다르기 때문에 경험하는 정서 역시 차이가 있다. 하지만 한 조직 내에서 집단을 형성하고 있으며, 사회적 관계를 맺고 있기 때문에 집합적 정서를 느끼게 된다(Bar-Tal, Helperin, & Rivera, 2007). 팀원 개인들의 서로 다른 유형의 긍정정서가 팀 수준에서는 팀워크라는 집합적 정서가 될 수 있으며, 1:1의 관계에서는 우정이 될 수 있다. 팀워크나 우정, 가족애와 같은 정서는 혼자 느낄 수 없는 것이기에 사회적 관계를 맺고 있는 개인들이 모여서 만들어내는 것으로 볼 수 있다.

조직 구성원들의 긍정정서는 상호작용에도 영향을 미치게 되는데 그중 주목할 만한 것은 협력적 행동이다. 사회심리학 실험에서도 이를 확인할 수 있는데 긍정정서를 느끼도록 유도된 사람들은 중립적 정서상태인 사람들보다 더 타인에게 도움을 준다는 실험결과가 있다(Isen, 1987). 이와 비슷한 결과는 조직심리 연구에서도 관찰됐다. 직장에서 긍정정서를 많이 느끼는 판매직원이 고객을 더 도와주는 경향이 있었으며(George, 1991), 더 유연성 있고, 창의적, 공감적이었으며, 공손했다(George, 1998). 서비스 행동에서의 도움행동 외에도 조직 내 구성원들 간의 도움행동 역시 증가하게 된다. 시민행동과 유사한 개념인 도움행동, 친사회적 행동은 다른 사람을 돕거나 다른 사람에게 이익이 되려는 의도로 이루어지는 행위를 말한다(Brief & Motowidlo, 1986). 친사회적 행동은 불확실한 환경에서 업무를 수행하고, 목적을 달성하기 위해 필요한 것으로써 조직의 효과성에 영향을 미친다. 긍정정서는 이러한 친사회

적 행동에 대해서 영향을 미치게 된다. George(1991)는 긍정정서가 친사회적 행동을 유발하는 기제에 대하여 다음과 같이 설명하고 있다. 긍정정서를 느끼는 사람은 즐거운 자극에 민감하기 때문에 사회적 관계에서 긍정적인 정서상태를 경험하는 경향이 있다. 이 때 얻게 된 즐거움이 타인에게 친사회적 행동을 하도록 만든다는 것이다. 조직에서 일어날 수 있는 친사회적 행동 중 Sekerka와 Fredrickson(2008)은 ‘변혁적 협력(transformative cooperation)’이라는 개념을 소개했다. 변혁적 협력은 조직변화맥락에서 보았을 때, 변화과정에서 혁신이라는 목적달성에 기여하는 친사회적 행동을 의미한다고 볼 수 있다. 구체적 정의를 살펴보면 변혁적 협력이란 조직 구성원들이 사회적 상호관계를 통해 혁신을 만들어내는 역동적인 과정이며, 그 과정에서 긍정정서가 발생하여 참여한 사람 모두에게 이익을 주는 새로운 조직적 형태가 만들어지는 것이다. 긍정정서는 대인관계의 힘을 확장시킴으로써 변혁적 협력을 만들어내고, 이것은 개인과 조직수준에서 능력을 수립시키게 된다. 긍정정서를 유발할 수 있는 적절한 활동이 이루어져서 변혁적 협력이 강화되고, 이것이 성과로 연결되어 타당성을 인정받게 되면, 조직혁신을 위한 협력은 더 자발적으로 이루어지게 된다. 결과적으로 협력이 조직혁신의 성공가능성을 높여주게 되는 것이다(박노운, 2004). 따라서 혁신을 목표로 하고 있는 조직이라면 변혁적 협력이 일어나도록 하기 위해 긍정정서를 반드시 먼저 다룰 필요가 있다. 다수의 조직 구성원이 변혁적 협력행동을 하도록 하기 위해서는 긍정정서의 전염이 이루어져야 할 것이다.

조직의 변화란 조직과 직무역할에 대한 구성원들이 시각, 이해, 해석을 근본적으로 바꾸는 작업이다. 따라서 이 과정에서 새로운 관계와 사회적 연결이 생겨날 수 있다. 이 때 더 좋은 관계와 연결, 이익을 바라는 것은 조직의 혁신과 웰빙을 이끄는 자원이 될 수 있다(Sekerka & Fredrickson, 2008). 따라서 조직의 변화는 행동의 변화와 같은 표면적 변화를 넘어서 내부 깊숙한 심리적 변화를 이끌어야 한다. 변혁적 협력은 구성원이나 현존하는 관행을 바꾸기 위해 노력을 기울이는 것보다는 새로운 것을 함께 만들어내는 것이다.

연구결과에서 보여지듯 긍정정서는 변혁적 협력을 만들어낸다. 하지만 반대로 변혁적 협력이 긍정정서를 이끌어낼 수도 있다. 사람들은 자신이 협력적 행동을 했다는 것에 대하여 자존감을 느끼고, 따라서 차후에 또 도움행동을 하도록 동기화 되는 선순환이 이루어질 수 있다. 결국 조직 혁신수행에 있어서 구성원들간의 협력적 도움행동은 조직 전체의 수행을 향상시키게 될 것이다. 이러한 현상을 통해 구성원들간의 대인관계적 관여가 향상된다면 결과적으로 긍정정서가 조직의 수행을 향상시키는 것뿐만 아니라 조직 내 갈등을 줄이거나 해결하는 역할까지도 하게 될 수 있는 것이다. 구성원들간의 관계뿐 아니라 직원과 고객간의 관계에서도 이러한 현상이 이루어진다면 조직 내 혁신수행의 향상과 더불어 시장에서의 조직의 생존까지도 긍정적 효과를 얻을 수 있을 것이다. 확장 과 수립 이론은 초기에 개인수준에서 설명되었지만 조직수준에서도 적용 가능하다는 것이 관련 연구결과들을 통해 지지되고 있다. 따라서 세

번째 가설은 다음과 같이 세울 수 있다.

가설 3. 집합적 긍정정서는 조직혁신수행과 정(+)적인 관계를 보일 것이다.

4) 집합적 결정감, 효능감과 긍정정서간의 관계

구성원들은 성공에 대하여 낙관적일 때(Weinstein, 1980) 수행에 영향을 미칠 수 있다고 믿는 통제감에 대한 환상 역시 갖는다(Langer, 1975). 긍정정서의 수준과 통제감에 대한 믿음은 함께 상승되는데 이것은 긍정정서가 환경에 대한 구성원들의 통제감을 과대평가하는 것과 관련이 있기 때문이다(Alloy & Abramson, 1979; Alloy et al., 1981; Taylor & Brown, 1988). 이러한 구성원들의 집합적 결정감, 효능감은 실제 수준과 일치하던 그렇지 않던 긍정정서의 상승을 동반하게 된다. 높은 수준의 결정감과 효능감으로 인해 내적 동기가 증가되면 과제에 대한 몰입, 내적 흥미를 느끼게 되는데 이것은 긍정정서에 해당하는 것으로 볼 수 있다(Fredrickson, 1998).

수행에 대한 반응과 유쾌한 정서 사이에는 커다란 영향력이 있는 것으로 밝혀졌다(Easterbrook, 1959; Mano, 1992; Ortony et al., 1988). 변혁적 활동에 대한 반응, 즉 결정감과 효능감이 높은 사람들은 직무에 대한 긍정적인 반응 역시 크게 보인다(Mossholder, settoon, Armenakis,

& Harris, 2000). 변화가 자기주도적이고, 자기에 대한 개념을 향상시키는 것이라고 지각될 때 저항은 덜 일어날 수 있다. 긍정정서를 느끼는 사람은 전반적으로 행복하다는 느낌을 갖게 되며, 자기 자신을 능동적이고 자신감 있는 존재로 보고 인간관계나 달성해야 할 일 등에 즐겁게 참여한다(김공수, 2001). 여기서 자기 자신을 능동적으로 본다는 것은 결정감을 느끼고 있는 것이라고 달리 해석할 수 있으며, 자신감을 갖고 해야 할 일에 참여하는 것은 효능감을 갖고 있는 것으로 볼 수 있다. 자신감은 원하는 결과를 얻거나 목표상태로 변화시킬 수 있다는 신념을 의미하는 것으로써 자신감을 갖고 있는 사람은 세상을 위협이기 보다는 기회로 인식하기 때문에 더 많은 노력을 하게 된다. 이는 효능감과 비슷한 기능을 하는 것으로 여겨지는데 효능감을 느끼는 사람들 역시 마찬가지로 상황을 긍정적으로 인지하고, 어려움을 일시적인 장애로 여기고 이를 극복하기 위해 노력한다. 심지어 스트레스 상황 속에서도 긍정적 측면을 보는 경향이 있다는 연구결과가 이를 뒷받침하고 있다(Scheier, Weintraub, & Carver, 1986). 결과적으로 상황에 대한 긍정적인 인식은 긍정적인 정서상태를 경험하게 한다(김공수, 2001). 따라서 조직 내 집합적 결정감과 효능감이 긍정정서와 정적인 관련성을 가진다는 것을 추론할 수 있다. 따라서 가설 4와 가설 5는 다음과 같다.

가설 4. 집합적 결정감은 긍정정서와 정(+)적인 관계를 보일 것이다.

가설 5. 집합적 효능감은 긍정정서와 정(+)적인 관계를 보일 것이다.

5) 집합적 긍정정서의 매개효과

변화에 있어서 이를 자발적으로 받아들인 사람들은 변화에 대하여 더 호의적인 정서적 반응을 보이는 경향이 있으며, 변화에 대한 저항과 거절은 반대의 반응을 나타낸다(Dirks et al., 1996). 이는 곧 조직혁신에 대한 구성원들의 집합적 결정감이 정서에 영향을 미치게 된다는 것을 의미한다. 즉, 구성원들의 조직혁신에 대한 집합적 결정감이 높다면 긍정정서가 유발될 것이고, 반대로 집합적 결정감이 낮다면 부정정서가 유발될 것이다. 조직에서 혁신이 시도될 때 구성원들은 혁신에 대한 결정감을 지각하게 된다. 혁신과 이를 위해 시행되는 일련의 수행에 대하여 자신의 선택권이 있는지 판단하게 되고 이것이 조직 내 집합적 결정감을 형성하게 된다. 이에 더하여 혁신에 대하여 자신이 속한 조직이 충분히 수행할 능력을 보유하고 있는지에 대한 구성원들의 판단은 집합적 효능감을 형성하게 된다. 이 두 가지 요인들은 정서적 반응에 영향을 주게 되는데, 충분한 집합적 결정감과 효능감을 지각하게 되면 긍정정서가 유발된다. 구성원들이 느끼는 긍정정서는 조직수준의 집합적 긍정정서를 유발하게 되고, 변혁적 협력이나 심리적 탄력성과 같은 기제의 작동으로 인해 혁신수행에 영향을 미치게 된다. 이는 긍정정서가 집합적 결정감과 효능감을 조직혁신수행으로 매개한다는 것을 의미한다. Choi et al.

(2011)의 연구에서는 조직 구성원의 행동을 이해하기 위해 정서의 역할의 초점을 맞췄다. 혁신을 시도하는 조직에서 제도적 환경의 효과를 설명하는 매개과정으로써 혁신에 대한 조직 구성원들의 정서반응을 확인했다. 그 결과, 구성원들의 집합적인 인지적 평가는 조직혁신에 대한 구성원들의 집합적 긍정정서를 예측했으며, 집합적 긍정정서는 조직맥락에 대한 구성원들의 집합적인 인지적 평가를 효과적인 혁신실행으로 완전 매개 했다. 이러한 연구결과는 집단적 결정감, 효능감이라는 인지적 요인이 집합적 긍정정서를 통해 조직혁신수행으로 매개된다는 본 연구의 모형을 뒷받침하는 것으로 볼 수 있다.

긍정정서는 집합적 결정감, 효능감뿐만 아니라 용감성(boldness), 모험심(adventurousness)과도 정적 관련성을 가진다(Judge et al., 1999). 용감하고 모험심이 있는 사람은 어렵거나 새로운 업무에도 적극적인 자세를 취할 수 있는데(김공수, 2001) 이는 성공적인 조직혁신을 위해 조직혁신과정 중 조직 구성원이 지향해야하는 태도라고 볼 수 있다. 조직혁신이라는 것은 기존의 지식과 역량에 위협을 줄 수도 있고, 불확실하고 새로운 상황에 적응을 요구하는데 이 때 필요한 것이 적극적인 태도와 용기, 모험정신이기 때문이다. 그리고 수행과정과 관련 있는 정보처리, 문제해결, 변혁적 협력과 같은 사회적 행동, 마지막으로 조직혁신에서 중요한 요소인 창의성은 모두 정서상태의 영향을 받는다는 다수의 연구결과가 있다(e. g., Isen & Baron, 1991; Staw & Barsade, 1993; Staw, Sutton, & Pelled, 1994). 긍정적인 정서상태에 있는 사람들은 인지적인

측면에서도 차이점을 보이는데 문제해결에 있어서 창조적인 정보처리를 한다(Isen & Daubman, 1984). 창의적 정보처리 외에도 상황판단능력, 정확한 의사결정, 창의적인 자기발견적 문제해결능력이 긍정정서와 관련이 있었다(김공수, 2001). 이는 조직적 성과 중 창의성과 밀접한 관련이 있는 혁신에 있어서 긍정정서가 중요한 역할을 한다는 것을 지지하는 연구결과이며, 집합적 결정감과 효능감과 같은 인지적 요인이 조직 구성원의 긍정정서를 통해 조직의 집단적 수행으로 매개될 수 있다는 것을 뒷받침하는 것이다.

요약하자면 긍정정서는 능동성, 자신감, 용감성, 모험성을 야기하며, 이것들이 다시 긍정적인 정서상태를 경험할 수 있도록 해준다. 이런 사람들은 업무에 적극적으로 참여하며, 노력을 기울이게 되는데 이러한 행동과 태도는 결과적으로 성과의 향상을 유발한다(Futrell, Parasurman, & Sager, 1983). 추가적으로 개인의 노력만이 향상되는 것을 넘어서 도움행동, 친사회적 행동이 나타나게 되는데 이는 앞서 말한 변혁적 협력이 나타나는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 반응들은 집단의 사기를 고양시키고, 집단의 성과를 향상시키는 효과를 가져다 준다. Staw와 Barsade(1993)의 연구결과에 따르면 긍정정서가 높은 사람들은 업무에 대한 참여 정도가 높아 집단의 성과에 공헌하는 등 조직성과를 산출하는 역할을 한다. 따라서 가설 6과 가설 7은 다음과 같다.

가설 6. 집합적 결정감과 조직혁신수행간의 관계는 긍정정서에 의해 매

개될 것이다.

가설 7. 집합적 효능감과 조직혁신수행간의 관계는 긍정정서에 의해 매개될 것이다.

지금까지 제안한 이론적 배경에 근거하여 제시한 가설들에 따라 다음과 같은 매개모형을 검증하고자 한다.

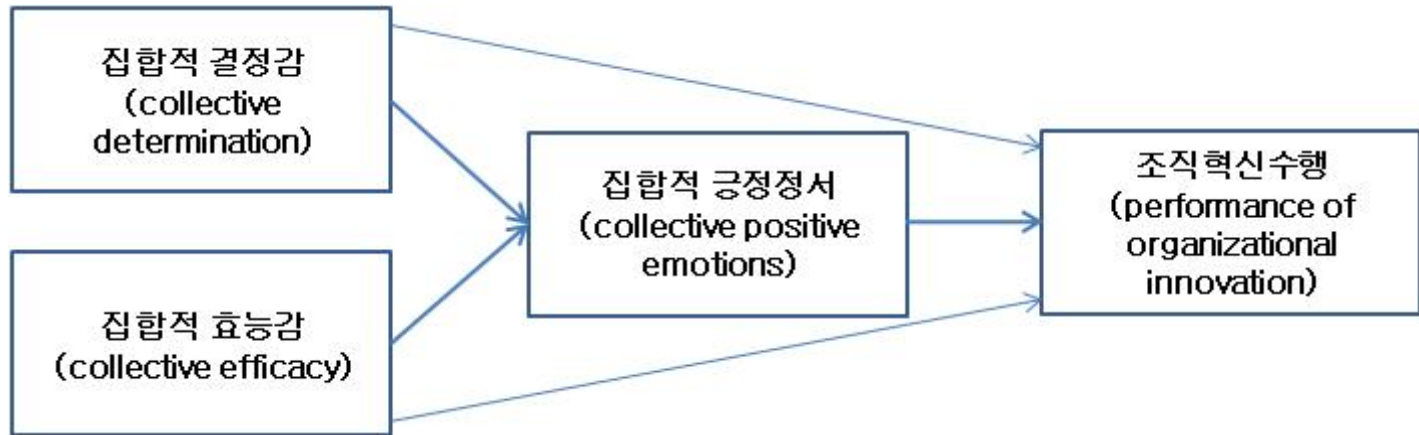


그림 1. 매개 모형

Ⅲ. 가 설

가설 1. 집합적 결정감은 조직혁신수행과 정(+)적인 관계를 보일 것이다.

가설 2. 집합적 효능감은 조직혁신수행과 정(+)적인 관계를 보일 것이다.

가설 3. 집합적 긍정정서는 조직혁신수행과 정(+)적인 관계를 보일 것이다.

가설 4. 집합적 결정감은 긍정정서와 정(+)적인 관계를 보일 것이다.

가설 5. 집합적 효능감은 긍정정서와 정(+)적인 관계를 보일 것이다.

가설 6. 집합적 결정감과 조직혁신수행간의 관계는 긍정정서에 의해 매개될 것이다.

가설 7. 집합적 효능감과 조직혁신수행간의 관계는 긍정정서에 의해 매개될 것이다.

IV. 방 법

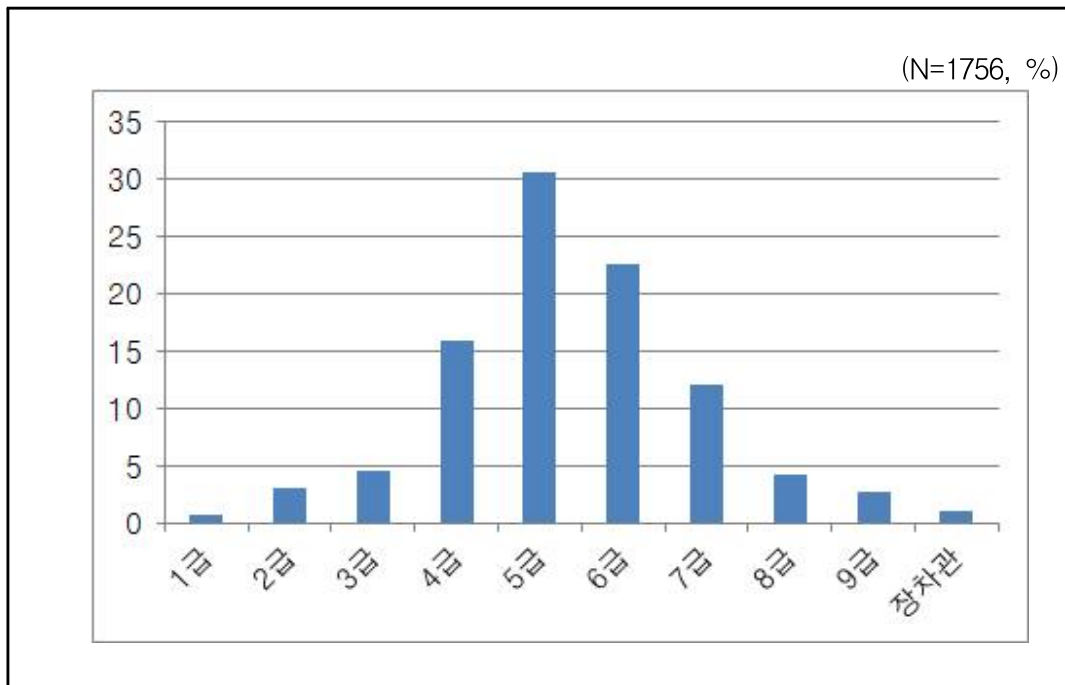
1. 참가자 및 표본선정

2003년 대한민국 참여정부는 정부조직의 혁신을 위하여 ‘e-government’라는 정보기술을 도입했다. 이는 인터넷과 인트라넷의 효용성을 이용하여 과업절차를 재조직화하고 업무관행에 변화를 시도하기 위한 것으로써 장기간에 걸친 대규모의 혁신 캠페인이었다.

이 당시 대한민국 47개 정부부처에 속한 공무원을 대상으로 자료를 수집했다. 각 부처 구성원의 이메일 주소를 제공받은 후 웹 설문업체를 통해 설문에 대해 안내를 하고 바로 설문조사에 참여할 수 있도록 하는 웹기반 조사(web-based survey)를 실시하였다. 분석에 사용된 자료는 1756명으로부터 수집된 응답이었다. 성비를 살펴보면 남성이 84.3%로 높은 비율을 차지하고 있었는데 이는 중앙부처 공무원의 성비와 비슷하므로 모집단을 잘 대표하고 있는 것으로 볼 수 있다. 연령은 20대부터 50대까지 다양했고 36세에서 50세까지가 전체의 62.9%를 차지하고 있었다. 근속년수도 1년 이하부터 33년 이상까지 다양했다. 직급의 경우 1급부터 9급, 장차관에 이르기까지 다양했으며, 5급이 30.5%로 가장 많은 비율을 차지하고 있었다(표 1). 이는 높은 남성비율과 마찬가지로 실제 중앙부처의 직급분포를 잘 나타내주고 있는 것으로 볼 수 있다.

부처 구성원들을 대상으로 집합적 결정감, 효능감, 긍정정서를 측정하였고, 종속변수인 조직혁신수행은 외부전문가로부터 수집하였다. 이들은 경영컨설턴트와 대학교수로 구성되었으며, 총 24명이었다. 측정시기에 있어서 차이가 있는데 혁신을 시작하고 12개월이 지난 시점에 부처 구성원들에게 웹기반 조사를 실시했고, 그 후 16개월이 흐른 후(혁신 시작 28개월 후) 외부전문가들이 각 부처의 조직혁신수행을 평가하였다.

표 1. 표본의 직급분포



2. 측정도구

1) 집합적 결정감

장해미, 장재윤, 김민수(2006)가 개발한 조직변화단계 진단 척도 중 집합적 결정감과 관련된 세 문항으로 구성하였다. ‘우리 부처 직원들은 변화의 필요성을 절감하고 있다’, ‘혁신은 상부의 방침이므로 그에 대한 나의 개인적인 동의여부와 무관하게 조용히 맡은 업무를 수행한다’, ‘변화와 혁신이 다소 강제적으로 시도되고 있는 것 같다’이다. 응답척도는 첫 번째 문항의 경우, 1(전혀 하지 않았다)에서 5(매우 자주 하였다)의 5점 척도를 사용했고, 나머지 문항들은 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)의 5점 척도를 사용하였다. 두 번째, 세 번째 문항의 경우 역코딩하였다. 개인수준의 신뢰도(Cronbach’s alpha)는 .525, 집단수준의 신뢰도(Cronbach’s alpha)는 .778, ICC=.79 였으며, 부처별 평균을 각 부처의 측정치로 사용하였다.

2) 집합적 효능감

장해미, 장재윤, 김민수(2006)가 개발한 조직변화단계 진단 척도 중 집합적 효능감과 관련된 다음의 세 문항으로 구성하였다. ‘우리 부처 직원들은 변화와 혁신에 필요한 기술이나 능력을 갖추고 있다’, ‘우리 부처는

변화와 혁신을 충분히 이루어 낼 수 있다는 자신감에 차 있다’, ‘우리 부처 직원들은 직면한 도전들을 회피하거나 전가하지 않고 충분히 극복할 수 있다’로 구성했으며, 응답척도는 첫 번째 문항의 경우, 1(전혀 하지 않았다)에서 5(매우 자주 하였다)의 5점 척도를 사용했고, 나머지 문항들은 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)의 5점 척도를 사용했다. 개인수준의 신뢰도(Cronbach's alpha)는 .790, 집단수준의 신뢰도(Cronbach's alpha)는 .945, ICC=.49 였으며, 부처별 평균을 각 부처의 측정치로 사용하였다.

3) 집합적 긍정정서

집합적 긍정정서는 정서에 대한 원형모델(Larsen & Diener, 1992; Russell, 1980)에 기초하여 긍정정서 형용사들로 구성하였다. ‘생동감이 있다’, ‘열정적이다’, ‘흥분된다’, ‘평온하다’, ‘여유롭다’, ‘편안하다’의 여섯 개 문항이며, 정부혁신을 위하여 부처에서 추진하는 다양한 변화노력들에 대한 느낌이 자신과 얼마나 일치하는지 1(전혀 그렇지 않다)에서 7(매우 그렇다)의 7점 척도를 사용하였다. 개인수준의 신뢰도(Cronbach's alpha)는 .748, 집단수준의 신뢰도(Cronbach's alpha)는 .665, ICC=.72 였으며, 부처별 평균을 각 부처의 측정치로 사용하였다.

4) 조직혁신수행

조직혁신수행은 본 논문의 종속변인으로써 위에서 제시된 독립변수들을 측정하고 16개월이 지난 후 측정되었으며, 24명의 외부 전문가들에 의해 평가된 정부혁신성으로 측정되었다. 부처별로 2명의 외부 전문가가 각자 해당 부처를 평가한 후 상이한 평가결과에 대해서는 토의를 통해 최종적인 평가점수를 산출했다. 그 후 각자의 점수를 평균하여 최종점수를 산출하였다.

평가항목은 혁신마인드 형성, 혁신비전 공유, 자체혁신과제 추진실적으로 이루어져 있다. 조직혁신수행이라는 종속변인은 조직 구성원들이 혁신에 대하여 동의하는 태도를 형성하는 차원과 구체적인 혁신비전을 구축하여 함께 공유하는 차원, 그리고 실제적으로 이루어낸 성과 차원인 혁신실적으로 구성되었다. 혁신마인드 형성은 혁신 필요성 및 혜택에 대한 인식 공유, 혁신 목표 달성에 대한 확신의 공유, 혁신 참여 의지와 확산으로 구성되어 있다. 혁신비전 공유는 혁신 비전과 추진계획의 구체성, 혁신 아이디어 및 정보공유 활성화 체제 구축으로 측정하였으며, 자체혁신과제 추진실적은 자체혁신과제 발굴추진 실적, 자체 우수사례의 발굴 및 확산, 제도개선 발굴 및 추진실적을 통해 측정되었다.

평가 척도는 S, A, B, C, D 순서로 다섯 가지 등급을 매기는 5점 척도가 사용되었다. 조직혁신수행의 신뢰도(Cronbach's alpha)는 .695 였으며, 혁신마인드 형성, 혁신비전 공유, 자체혁신과제 추진 실적의 평균을

측정치로 사용했다.

3. 분석방법

본 연구의 변수들은 개인수준이 아닌 조직수준, 즉 부처수준으로 이루어졌다. 따라서 부처단위로 측정된 종속변수를 제외한 모든 변수들은 각 부처에 속한 개인 측정치의 평균을 측정치로 사용하였다. 이러한 집합적 변수에 대하여 집합적 효능감을 설명하는 학자들은 두 가지 측정방법을 제안하고 있다(Bandura, 1997; Gibson et al., 2000). 첫 번째 방법은 집단 구성원들이 함께 토론을 통하여 합의를 거친 단일 측정치를 제시하는 것이다. 또 다른 방법은 집단 구성원들이 자신이 속한 집단에 대하여 평정한 개개인의 측정치를 합산하여 계산하는 것이다. 첫 번째 방법의 집단토론 과정에서 적극적 또는 소극적으로 의견을 개진하는 집단 구성원이 있을 경우 제대로 합의가 이루어지지 않는 문제가 발생할 수 있다. 이와 같은 개인적 특질 외에도 정부부처는 다양한 직급이 존재하는 수직적 구조이기 때문에 직급의 영향을 받을 수도 있다. 권력이나 영향력을 상대적으로 많이 갖고 있는 높은 직급의 구성원의 의견에 동조하는 현상이나 합의에 이르러야 한다는 압력이 발생할 수 있다. 따라서 이 방법은 널리 사용되지 않고 있으며, 실제로 집합적 효능감과 집단수행을 분석한 추정치들 중 오직 18%만이 이 방법에 기초하고 있었다

(Stajkovic, Lee, & Nyberg, 2009).

두 번째 방법의 경우 집단토론에서 일어날 수 있는 사회적 영향과 편향을 피할 수 있으며(Bandura, 1997), 개인적으로 자료수집이 이루어지기 때문에 더 진실된 응답을 기대할 수 있다. 집합적 효능감과 집단수행을 분석한 추정치들 중 82%가 이 방법에 기초하고 있었다(Stajkovic, Lee, & Nyberg, 2009). 또한 집단의 결과물이 구성원간의 많은 상호작용을 통해 산출되는 것일 경우 두 번째 방법으로 측정했을 때 더 잘 부합한다. 조직혁신수행은 상호의존적인 과업이기 때문에 두 번째 측정방법이 더 적합하다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 두 번째 측정방법에 기초하여 각 부처에 속한 개개인들로부터 얻은 측정치에 대한 평균을 각 부처의 측정치로써 사용하였다.

분석도구로는 PASW Statistics 18을 사용했으며, Baron & Kenny(1986)의 제안한 단계에 따라 회귀분석을 통해 매개 효과를 검증했다.

V. 결 과

1. 기술통계 및 상관관계

본 연구에서 47개 정부부처를 대상으로 측정된 독립변수와 종속변수의 기술통계가 표 2에 제시되어 있다. 집합적 결정감, 효능감과 비교했을 때, 긍정정서의 경우 부처내, 부처간 차이가 더 크게 나타났다.

각 부처의 조직혁신수행의 평균과 표준편차, 그리고 각 변수들간의 상관관계는 표 3에 제시되어 있다. 5점 척도로 측정된 집합적 결정감, 효능감의 경우 3.24점, 3.50점으로 중간 정도의 점수를 보여주고 있으며, 조직혁신수행 역시 3.39점으로 중간 정도의 수행을 나타내고 있다. 반면 7점 척도로 측정된 집합적 긍정정서의 경우 3.78점으로 중간보다 약간 낮은 수준의 점수를 나타내고 있다. 점수들을 통해 정부의 조직혁신에 대하여 47개 부처들은 중간 정도의 집합적 결정감과 효능감을 느끼고 있으며, 긍정정서는 중간에 다소 못 미치는 정도로 느끼고 있다는 것을 알 수 있다.

다음으로 각 변수들간의 상관관계를 살펴보면, 집합적 결정감은 효능감과 유의미한 정적 상관을 보였다($r(45)=.506, p<.01$). 이는 결정감과 효능감이 자기 결정감 이론에서 내적 동기 유발을 위해 필요로 하는 두

요소이기 때문에 서로 정적인 관계를 가지고 있는 것으로 해석할 수 있다. 반면 집합적 결정감은 집합적 긍정정서와 조직혁신수행과는 유의미한 상관을 보이지 않았다.

집합적 효능감의 경우 집합적 긍정정서와 유의미한 정적 상관을 보였으며($r(45)=.534, p<.01$), 조직혁신수행과도 유의미한 정적 상관을 나타냈다($r(45)=.606, p<.01$). 집합적 긍정정서 역시 조직혁신수행과 유의미한 정적 상관을 보였다($r(45)=.534, p<.01$).

상관분석 결과를 통하여 집합적 효능감과 긍정정서, 조직혁신수행간의 정(+)-적인 관련성이 있음을 확인할 수 있었다. 다만 집합적 결정감의 경우 집합적 효능감과 정(+)-적 관련성을 보였으나 매개변수인 긍정정서, 종속변수인 조직혁신수행과는 통계적으로 유의미한 상관관계를 보이지 않음이 밝혀졌다.

표 2. 47개 정부부처 측정변수들의 평균 및 표준편차

	집합적 결정감	집합적 효능감	집합적 긍정정서	조직 혁신수행
AA	3.21(.32)	3.59(.64)	3.91(.87)	3.89
BA	3.23(.54)	3.21(.56)	3.51(.61)	2.89
CA	3.24(.53)	2.67(.51)	3.90(.60)	3.22
DA	3.01(.50)	3.94(.63)	4.19(.96)	3.56
EA	3.38(.62)	2.71(.45)	3.88(.63)	3.11
FA	3.17(.48)	3.47(.53)	3.68(.61)	3.11
GA	3.18(.33)	3.13(.53)	3.54(.78)	3.17

HA	3.14(.30)	3.25(.61)	3.86(.98)	3.33
IA	3.19(.34)	3.19(.62)	3.60(1.00)	3.39
JA	2.94(.58)	3.63(.72)	4.07(.92)	3.44
KA	2.93(.46)	3.15(.77)	3.17(.71)	3.22
LA	3.13(.47)	3.17(.76)	3.92(.80)	2.83
MA	3.20(.51)	2.93(.98)	3.47(1.24)	2.83
NA	3.10(.36)	3.29(.70)	3.63(1.11)	3.11
OA	2.94(.46)	3.90(.80)	4.17(.97)	3.50
PA	3.22(.33)	3.30(.75)	3.42(1.10)	3.33
QA	3.12(.45)	3.56(.67)	3.81(1.07)	2.50
RA	3.25(.46)	3.48(.55)	3.52(.88)	3.11
SA	3.00(.32)	3.68(.40)	3.83(.57)	3.00
TA	3.17(.44)	3.65(.44)	3.91(.81)	4.17
UA	3.08(.43)	3.60(.51)	3.65(.70)	3.61
VA	3.21(.39)	3.54(.63)	3.49(1.02)	3.94
WA	3.02(.38)	3.67(.69)	3.96(.62)	3.50
XA	3.28(.44)	3.48(.62)	3.82(.89)	3.11
YA	2.96(.42)	3.57(.69)	3.86(.99)	3.78
ZA	3.18(.56)	3.60(.72)	3.80(.80)	3.72
AB	2.99(.52)	3.86(.55)	4.04(1.05)	3.78
BB	3.08(.39)	3.96(.65)	4.18(1.01)	4.50
CB	3.26(.38)	3.32(.59)	3.50(.84)	3.89
DB	3.11(.40)	3.72(.47)	3.78(.70)	2.78
EB	2.97(.55)	4.15(.81)	4.33(.95)	3.22
FB	3.00(.46)	3.45(.56)	3.96(.78)	4.17

GB	3.18(.46)	3.49(.60)	3.66(.85)	3.67
HB	3.02(.65)	3.37(.76)	4.16(1.06)	3.61
IB	3.32(.42)	3.19(.53)	3.38(.81)	3.28
JB	3.02(.49)	3.50(.51)	3.78(.79)	3.17
KB	3.05(.64)	3.71(.54)	3.60(1.01)	3.11
LB	3.05(.43)	3.55(.54)	3.79(.90)	3.06
MB	3.12(.65)	3.46(.55)	3.53(.59)	3.44
NB	3.24(.45)	3.45(.58)	3.81(.98)	3.22
OB	3.56(.53)	3.67(.67)	3.26(.85)	3.28
PB	3.02(.47)	3.97(.73)	4.00(.90)	3.22
QB	3.12(.44)	3.65(.53)	4.01(.80)	4.00
RB	2.83(.32)	3.70(.59)	4.43(.77)	3.56
SB	3.37(.47)	3.52(.69)	3.74(.85)	3.67
TB	3.13(.48)	3.23(.56)	3.68(.84)	3.22
UB	3.08(.57)	3.28(.65)	3.42(.89)	3.11

표 3. 집합적 수준 측정변수들의 평균, 표준편차 및 상관계수

	평균(SD)	1	2	3	4
1. 집합적 결정감	3.24(.19)	-			
2. 집합적 효능감	3.50(.29)	.506**	-		
3. 집합적 긍정정서	3.78(.28)	.120	.534**	-	
4. 조직혁신수행	3.39(.40)	.202	.606**	.534**	-

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (two-tailed)

2. 회귀분석 결과

집합적 결정감과 효능감이 긍정정서에 의해 조직혁신수행으로 매개되는지 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 단계에 따라 회귀분석을 시행하였다.

먼저 첫 번째 예측변수인 집합적 결정감이 긍정정서에 의해 조직혁신수행으로 매개되는지 검증하기 위하여 1단계에서 집합적 결정감을 독립변수, 긍정정서를 종속변수로 입력하였다. 2단계에서는 집합적 결정감을 여전히 독립변수로 입력하고, 종속변수로 조직혁신수행을 입력하였다. 마지막으로 집합적 결정감과 긍정정서를 함께 독립변수로 입력하고, 종속변수로는 2단계와 마찬가지로 조직혁신수행을 입력하였다.

표 4에서 볼 수 있듯이 모형 1의 설명량은 adjusted $R^2=.019(p=.174)$ 로 유의미하지 않았으며, 회귀계수 역시 $\beta=.425(p=.174)$ 로 유의미하지 않았다. 모형 2의 경우, 설명량은 adjusted $R^2=.273(p<.001)$ 로 유의미했으며, 집합적 긍정정서의 회귀계수 역시 $\beta=.759(p<.001)$ 로 유의미했다. 하지만 집합적 결정감의 회귀계수는 유의미하지 않았다($\beta=.294, p=.276$). 이상의 회귀분석 결과를 통해 가설 1 ‘집합적 결정감은 조직혁신수행과 정(+)적인 관계를 보일 것이다’, 가설 4 ‘집합적 결정감은 긍정정서와 정(+)적인 관계를 보일 것이다’, 가설 6 ‘집합적 결정감과 조직혁신수행간의 관계는 긍정정서에 의해 매개될 것이다’가 모두 지지되지 않음이 확인되었다.

두 번째 예측변수인 집합적 자기효능감이 집합적 긍정정서를 통해 조

직혁신수행으로 매개되는지 검증하기 위해 마찬가지로 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서 독립변수로서 집합적 효능감, 종속변수로서 매개변수인 집합적 긍정정서를 입력하였다. 2단계에서는 독립변수로서 집합적 효능감, 종속변수로 조직혁신수행을 입력하였다. 마지막 3단계에서 집합적 효능감과 매개변수인 집합적 긍정정서를 함께 독립변수로 입력하고, 종속변수로 조직혁신수행을 입력하였다. 회귀분석 결과는 표 5에 제시되어 있다.

표 4. 집합적 결정감과 조직혁신수행간의 관계에 대한 집합적 긍정정서의 매개효과

모형	변인	조직혁신수행			
		adjusted R^2	F	B	t
1	집합적 결정감	.019	1.908		
				.425	1.381
		.273***	16.685***		
2	집합적 결정감			.294	1.103
	집합적 긍정정서			.759***	4.085***

N=47, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

표 5에 제시되어 있듯이 집합적 효능감을 독립변수로, 조직혁신수행을 종속변수로 입력한 모형 1의 경우, 설명량이 adjusted $R^2 = .353 (p < .001)$

으로 유의미하였다. 집합적 효능감과 매개변수인 집합적 긍정정서를 독립변수로 함께 입력한 모형 2의 경우, adjusted $R^2=.403(p<.05)$ 으로 모형 1보다 증가하였다.

회귀계수를 살펴보면 모형 1에서 집합적 효능감의 회귀계수는 $\beta =.830(p<.001)$ 으로 산출되었다. 하지만 모형 2에서 집합적 긍정정서와 함께 입력되자 $\beta=.614(p<.01)$ 로 감소되었다. 집합적 긍정정서의 회귀계수는 $\beta =.432(p<.05)$ 였다. 집합적 효능감의 회귀계수가 집합적 긍정정서의 투입으로 인해 $\beta=.830(p<.001)$ 에서 $\beta=.614(p<.01)$ 로 감소했다는 것을 보았을 때, 집합적 긍정정서가 집합적 효능감을 조직혁신수행으로 부분매개 하는 역할을 한다고 볼 수 있다. 따라서 회귀분석 결과, 가설 2 ‘집합적 효능감은 조직혁신수행과 정(+)적인 관계를 보일 것이다’, 가설 3 ‘집합적 긍정정서는 조직혁신수행과 정(+)적인 관계를 보일 것이다’, 가설 5 ‘집합적 효능감은 긍정정서와 정(+)적인 관계를 보일 것이다, 가설 7 ‘집합적 효능감과 조직혁신수행간의 관계는 긍정정서에 의해 매개될 것이다’는 지지되었다.

표 5. 집합적 효능감과 조직혁신수행간의 관계에 대한 집합적 긍정정서의 매개효과

모형	변인	조직혁신수행			
		adjusted R^2	F	B	t
1		.353***	26.060***		
	집합적 효능감			.830***	5.105***
2		.403*	16.521***		
	집합적 효능감			.614**	3.327**
	집합적 긍정정서			.432*	2.188*

N=47, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

이상의 회귀분석 결과, 집합적 결정감과 효능감을 예측변수로 제시했던 매개모형에서 집합적 결정감을 제외한 집합적 효능감만을 예측변수로 하는 수정된 매개모형이 만들어졌다(그림 2). 수정된 매개모형은 조직혁신과정 중 조직 구성원들이 집합적 효능감을 높게 지각할수록 더 높은 수준의 긍정정서를 느끼게 되며, 이는 조직혁신수행을 향상시키게 됨을 설명하고 있다. 이 때 긍정정서는 집합적 효능감을 조직혁신수행으로 매개하는 역할을 한다는 것이 통계적으로 유의미하게 증명되었다. 회귀분석에 추가적으로 Sobel test를 시행하여 자기효능감이 조직혁신수행에 미치는 간접효과(indirect effect)가 유의함을 확인할 수 있었다(표 6).

표 6. Sobel test 결과

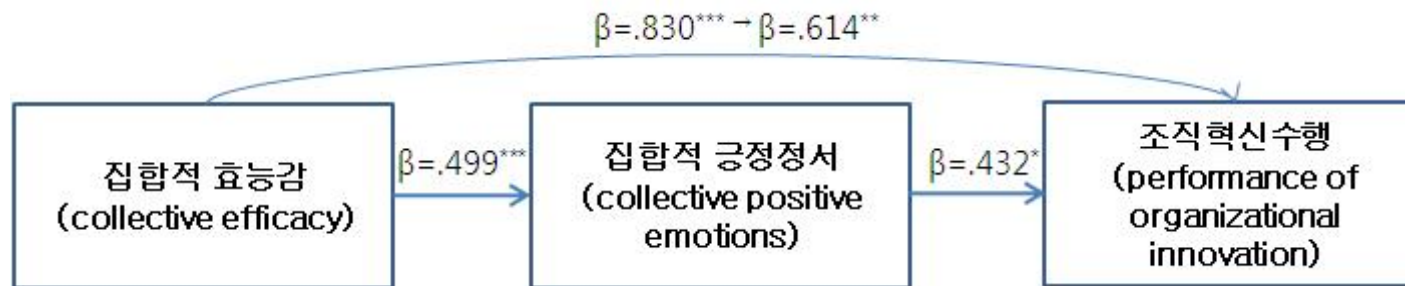
독립변수	a(SEa)	b(SEb)	Test statics	p-value
집합적 효능감	.499(.118)	.783(.185)	2.99	.003

a: 독립변수와 매개변수 사이의 비표준화 회귀계수

b: 매개변수와 종속변수 사이의 비표준화 회귀계수

SEa: a의 표준오차

SEb: b의 표준오차



N=47, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

그림 2. 수정된 매개모형

VI. 논 의

1. 연구의 결론 및 의의

본 연구는 대한민국 47개 정부부처를 대상으로 시행됐으며, 조직혁신에 대하여 조직 구성원들이 집합적으로 느끼는 결정감과 효능감, 긍정정서가 조직혁신수행에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다. 높은 수준의 수행향상을 위해 필요한 내적 동기 유발을 위해 자기 결정감 이론에서 제안한 세 가지 요소 중 결정감과 효능감을 측정했고, 특히 효능감의 경우 사회 인지 이론에서도 강조되는 개념이었다. 이 두 가지 요인들을 조직혁신수행으로 매개하는 변수로써 확장과 수립 이론의 핵심개념인 긍정정서를 제안하였다. 내적 동기를 유발시키는 요소인 결정감과 효능감의 지각은 개인으로 하여금 긍정적 정서경험을 일으키고, 이것이 조직혁신실행에 긍정적 영향을 준다는 것이 본 연구의 매개모형이었으며, 이를 부분적으로 증명하였다. 조직혁신성과가 나오기 위해서는 집합적인 수준의 효능감과 긍정정서가 매우 중요하며, 집합적 결정감은 상대적으로 약한 영향을 미친다. 따라서 성공적인 조직혁신을 이루기 위해서는 혁신에 대한 주인의식보다는 혁신을 이룰 수 있다고 믿는 구성원들의 자신감과 신념이 중요하므로 이를 고취시켜야 함을 시사한다.

본 연구에서 주목해야 할 부분은 첫째, 기존 조직혁신이나 조직변화 연구에서 주로 초점을 맞춰왔던 조직 구성원의 저항이나 불안과 같은 부정정서가 아닌 열정, 평온과 같은 긍정정서로 시각을 전환시켰다는 점이다. 조직의 집합적 긍정정서를 통해 변혁적 협력을 이끌어내는 것은 혁신을 목표로 삼고 있는 조직에서 해야 하는 중요한 과제 중 하나이다. 조직시민행동의 일종인 변혁적 협력을 이끌어내기 위해서는 먼저 긍정정서를 유발하는 것이 선행되어야 한다. 지금까지 조직은 정서적 측면을 부정적으로 인식해왔다. ‘감정적이다’, ‘정서적이다’라는 표현은 논리적이 지 않고, 불안정하며, 외부적 요인에 취약한 사람들에게 사용되어왔다 (Muchinsky, 2000). 반면 ‘논리성’, ‘합리성’과 같은 인지적 측면들은 성공과 관련 있는 것으로 여겨져 왔다(이병주, 장재윤, 2011). 하지만 본 연구에서 제안하고 증명했듯이 조직의 혁신수행에 있어서는 인지적 요인뿐만 아니라 정서적 요인의 역할 역시 중요한 변수라는 것이 밝혀졌다. 따라서 조직 구성원들의 인지적 측면을 수행으로 이끌어내기 위해서는 정서적 측면에도 역시 주의를 기울여야 한다. 이는 조직이 긍정정서 표현을 용인하는 조직 분위기를 먼저 형성해야 함을 의미한다. Bem(1972)을 비롯하여 귀인 이론가들은 정서란 개인의 내부에서 일어나는 반응으로써 정서의 유형을 스스로 알아차리기 위해서는 그것이 표현되어야 한다고 주장했다. 사람들은 자신이 드러낸 행동을 통해 자신의 정서를 추론함으로써 정서를 인식한다는 것이다. 예를 들어 자신이 웃고 있다면 즐거운 정서를 느끼고 있다고 여길 것이고, 고양된 목소리로 화

를 내고 있다면 분노를 느낀다고 인식할 것이다. 긍정정서의 매개효과가 나타나기 위해서는 조직 구성원들 스스로 자신이 긍정적인 정서 상태라는 것을 알아차리는 것이 선행되어야 할 것이다. 이를 위해서는 웃음과 같은 긍정적 신체 표현, 긍정적 정서에 대한 언어적 표현과 같이 외적인 정서 표현에 관대한 조직 분위기가 형성되어야 할 것이다. 조직혁신을 실현하고 유지하기 위해서 구성원들은 보복의 두려움 없이 자신의 감정을 모두 표현할 수 있어야 한다(박노운, 2004). 조직의 관리자는 정서가 집단에 커다란 영향력을 가질 수 있다는 점을 고려해야 한다(Bartel & Saavedra, 2000). 정서표현이 허용되어야 하는 또 다른 이유는 정서 전염을 위해서이다. 정서 전염은 타인의 정서를 인식하고, 자동적으로 그것을 모방함으로써 조직의 정서가 수렴되는 것이다. 사람들은 타인의 얼굴 표정, 자세, 목소리 등을 모방하고 이와 일관된 정서를 느끼게 되는 경향이 있다(Duclos et al., 1989). 따라서 긍정정서의 전염을 위하여 타인의 긍정정서를 모방을 하기 위해서는 조직 구성원의 긍정정서가 표현되어야 하고, 이를 관찰할 수 있어야 한다.

정서표현은 자신의 정서를 알아차리고, 정서적 전염을 일으키기 위해서 필요한 첫 번째 과정이기에 조직차원에서 이에 대한 허용적인 조직 문화나 분위기를 조성해야 한다. 집합적 긍정정서가 조직 내에 퍼지게 되면 조직 구성원들의 인지적 요인들이 수행으로 더 강력히 이어질 수 있게 될 것이다. Sanchez-Burks와 Huy(2009)는 조직의 변화과정에서 집합적 긍정정서가 중요한 역할을 하기 때문에 이에 대한 역동적 관리

능력이 필요하다고 주장했다. 이 때 필요한 능력이 ‘정서적 조리개 (emotional aperture)’인데 이는 조직 내에 존재하는 다양한 공유된 정서들을 인식하는 능력을 의미한다. 카메라가 먼 곳의 물체와 가까운 곳의 물체를 포착하기 위해 조리개를 조절하듯 변화나 혁신을 시도하는 조직의 관리자들도 단일한 개인의 정서적 단서에 초점을 맞추다가도 조직이 공유하고 있는 더 넓은 패턴의 공유된 정서적 단서로 초점을 조절하는 지각능력을 가져야 한다. 정서적 이질성 수준, 긍정/부정정서의 비율 등 집합적 정서는 조직집단의 행동 경향성을 진단하는 정보를 제공해줄 수 있다. 즉, 집합적 정서를 지각하는 것은 조직의 전략적 변화를 위해서 리더에게 중요한 진단적 정보를 제공하게 된다. 집합적 정서는 조직이 변화하는 동안 고정적이지 않기 때문에 정서적 조리개를 역동적으로 사용해야 한다.

두 번째로 주목해야 할 부분은 다수의 조직연구들이 개인 수준에서 일어나는 인지적, 정서적 현상들이 개인적 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 연구했다면 본 연구는 집합적 수준의 현상이 조직수준의 성과에 미치는 영향에 주목했다는 차별점이다. 개인의 승진이나 직무만족, 개인적 업무성과와는 다르게 조직혁신은 조직 구성원들이 함께 협업하여 하나의 성과물을 내야 하는 과업이다. 따라서 개인들이 느끼고 지각하는 현상을 넘어서 이것들이 집합적으로 모여서 조직 수준에 이르렀을 때 형성하게 되는 현상이 조직수준의 성과를 예측하는데 더 효과적이라는 근거를 기반으로(e. g., Bandura, 1997; Stajkovic, Lee, & Nyberg, 2009)

모든 변수들을 집합적 수준에서 다루었다.

2. 연구의 제한점 및 향후 과제

본 연구에서 제안한 매개모형은 집합적 결정감과 효능감이 긍정정서에 의해 조직혁신수행으로 매개된다는 것이었으나 집합적 결정감은 긍정정서, 조직혁신수행 모두와 유의미한 상관을 보이지 않았다. 결과적으로 집합적 효능감만이 긍정정서에 의해 조직혁신수행으로 매개된다는 수정된 모형이 제안되었고 이는 통계적으로 유의미하게 검증되었다.

본 연구에서 긍정정서는 정서에 대한 원형모델(Larsen & Diener, 1992; Russell, 1980)에 기초하여 긍정적 형용사들로 구성되었다. 6가지 형용사는 다시 활성화된 수준에 따라 고향성화 긍정정서와 저활성화 긍정정서로 나뉘질 수 있다. ‘생동감 있다’, ‘열정적이다’, ‘흥분된다’는 고향성화 긍정정서이며, ‘평온하다’, ‘여유롭다’, ‘편안하다’는 저활성화 긍정정서에 해당된다. 본 연구에서는 활성화 수준에 따른 구분 없이 여섯 가지 형용사를 모두 긍정정서로 사용하였다. 정서전염과 관련하여 긍정정서 중에서도 외적으로 더 표출이 되기 쉬운 활성화된(activated) 정서가 더 수렴이 잘 되는 경향, 즉 전염이 더 잘된다는 주장이 있다(Bartel & Saavedra, 2000). 예를 들어, 편안함과 같은 긍정정서보다는 즐거움이 더 뚜렷한 표정이나 웃음소리를 유발하게 된다. 따라서 표출되는 행동을 알

아차리기가 상대적으로 더 쉽고, 더 많은 사람들이 관찰하는 것이 가능해지기 때문에 전염성이 상대적으로 더 높다고 볼 수 있다.

집합적 결정감의 경우, 효능감과는 다르게 더 활성화된 긍정정서에 의해 매개되는 특징을 지녔을 가능성이 있다. 따라서 차후 연구에서는 집합적 결정감이 긍정정서 중 어떤 유형의 긍정정서에 의해 매개될 수 있는지 세분화된 정서를 매개변수로 하여 알아볼 수 있을 것이다. 긍정정서뿐 아니라 부정정서까지 포함하여 각각 활성화수준에 따라 나누어 집단의 정서 수렴도를 비교하는 연구를 해볼 수 있을 것이다. 정서의 수렴도, 즉 정서전염 정도에 따라 매개효과의 크기에 차이가 있는지 알아볼 수 있을 것으로 여겨진다. 이러한 차후 연구를 통해 인지적 요인들 중 어떤 것들이 상대적으로 높거나 낮은 수준의 정서전염이 필요한지 정보를 얻을 수 있을 것이며, 이를 통해 좀 더 구체적이고 세분화된 정서관리체계를 마련할 수 있을 것이다. 정서전염과 관련하여 George(1995)는 조직 리더의 긍정정서가 전염되는 경향이 있고, 이것이 집단 전체의 수행을 예측한다는 결과를 보고했다. 본 논문에서는 해당 부처 구성원들 각각의 정서 평정치를 평균하였으나 각 구성원들의 직급에 따라 가중치를 부여한다면 추가적인 발견이 있을 것이다.

다음으로 집합적 결정감과 조직혁신수행간의 유의미한 정(+)적 관계가 검증되지 않은 점에 대해서도 해석이 필요하다. 본 연구의 조직혁신수행은 혁신마인드 형성, 혁신비전 공유, 자체혁신과제 추진실적으로 이루어져 있다. 하지만 조직혁신수행이라는 것은 다양한 영역으로 이루어

져 있다. 공공기관의 혁신활동은 조직 구성원의 사고와 행동변화, 업무 시스템 개선처럼 혁신사업의 기반조성을 대상으로 관리혁신, 인적혁신, 기술혁신 등의 범주에서 추진될 수 있다(Damanpour, 1991). 따라서 혁신 네트워크의 운영도, 혁신과정 중 발생할 수 있는 갈등을 관리할 수 있는 제도의 운영, 혁신의 장애요인을 제거하기 위한 노력, 혁신역량 강화를 위한 인사제도 개선 등 다양한 영역에서 산출되는 결과물들이 조직혁신수행을 나타내는 성과지표가 될 수 있다.

조직은 하나의 유기체이기 때문에 혁신이 일어나기 위해서는 전면적인 변화가 필요하다. 따라서 집합적 결정감의 경우 본 연구에서 종속변인으로 구성된 조직혁신수행 측면과는 통계적으로 유의미한 정(+)적 관계를 보이지 않았지만 다른 혁신수행 측면과 더 긴밀한 관계성을 지니고 있을 가능성이 있다. 집합적 결정감과 효능감은 모두 자기 결정감 이론에서 내적 동기 유발을 위해 필요한 요인으로 제안되었고, 서로 중간 정도의 유의미한 정(+)적 관계를 지니고 있지만 동일한 개념은 확실히 아니다. 따라서 조직혁신수행에 기여하는 영역이나 정도, 메커니즘 역시 다를 수 있음을 고려해야 할 것이다. 이를 증명하기 위해서 차후 연구에서는 조직혁신수행이라는 종속변수를 다양한 측면, 즉 인지적, 태도적, 정서적, 경제적 성과 등으로 세분화하여 나누어 살펴보고 서로 기여하는 정도와 영역에서 어떠한 차이점이 있는지 파악할 수 있을 것이다.

또 다른 가능성으로는 표본의 특성을 들 수 있다. 정부조직의 혁신의 경우, 민간 비즈니스 조직에서 신자유주의 경영혁신이 성과를 보게 되자

공공부문에도 민간부문의 성공한 경영혁신을 도입하자는 신공공관리론에 입각하여 추진된 것이다. 성과급제, 목표관리, 외부위탁, 개방형 인사제, 구조조정, 인력감축 등이 공공부문의 곳곳에 도입되었다. 하지만 지방정부관료를 대상으로 한 조사에서 신관리주의 혁신방안의 추진실태를 검토한 결과, 대체로 부정적인 반응을 보이고 있으며, 지방정부의 생산성이나 성과를 증진시키지 못할 뿐만 아니라 관료 자신들에게도 동기부여의 요인으로 작용되고 있지 못하다는 결과가 보고되었다(허철행, 2002). 이러한 행정개혁은 근본적으로 정부관료에 대한 불신을 바탕으로 하므로 하향식(top-down)으로 추진되는 경향이 있고, 이러한 행정개혁은 단기적인 효과는 있을지 모르지만 장기적으로 사회조직 생산성의 가장 중요한 요인인 사기를 저하시키는 결과를 가져오게 된다(조성한, 2000). 이러한 정부부처의 특징 때문에 집합적 결정감이 다른 변수들보다 낮은 평균 점수를 보이고, 그 역할 역시 제대로 기능하지 않았을 수 있다는 해석 역시 가능하다.

마지막 본 연구의 제한점은 해석의 일반화 문제이다. 이론적 근거를 가지고 만든 매개모형이며, 통계적으로 유의미하게 검증되었지만 검증된 표본은 정부부처이다. 따라서 연구결과를 다른 비즈니스 조직에 일반화시키는 것에 주의를 기울여야 할 것이다. 결과의 일반화를 위해서는 비즈니스 조직을 표본으로 선정하여 결과를 반복 검증하는 절차가 필요할 것이다. 또는 본 연구의 매개모형을 비즈니스 조직이 아닌 정부조직에만 적용될 수 있는 특수화된 모형으로 해석하는 것 역시 가능할 것이다.

참고문헌

- 김공수 (2001). 긍정적 정서성이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. **한국인적자원개발학회: 인적자원개발연구**, 3(2), 25-57.
- 김장기, 신윤창 (2009). 공공기관 혁신문화의 정착과 추진방안: W정부산하기관을 중심으로. **한국조직학회보**, 6(1), 121-143.
- 박노운 (2004). 조직변화에서의 협력과 감정. **한국인사관리학회: 인사관리연구**, 28(1), 87-135.
- 방유성 (1997). 조직변화의 제약요인에 관한 연구. **한국인사관리학회: 인사관리연구**, 20(2), 71-92.
- 이병주, 장재윤 (2011). 변화 필요성 인식, 비전 명확성 및 임파워먼트가 변화 성과에 미치는 영향: 집합적 정서의 매개 효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 24(3), 575-596.
- 장해미, 장재윤, 김민수 (2006). 조직변화 단계 진단 척도 개발. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 19(1), 1-24.
- 조성한 (2000). 경영혁신의 허와 실: 이론적 모순과 비합리적 과정. **한국정책학회보**, 9(1), 5-27.
- 허철행 (2002). 신관리주의 정부혁신의 평가와 전망. **한국정책학회보**, 11(3), 167-191.
- Alloy, L. B., & Abramson, L. Y. (1979). Judgments of contingency in

- depressed and non-depressed students: Sadder but wiser?, *Journal of Experimental Psychology: General*, *108*, 441-485.
- Alloy, L. B., & Abramson, L. Y., Viscusi, D. (1981). Induced mood and the illusion of control, *Journal of Personality and Social Psychology*, *41*, 1129-1140.
- Amabile, T. M. (1979). Effects of external evaluations on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *37*, 221-233.
- Amabile, T. M. (1982). Children's artistic creativity: Detrimental effects of competition in a field setting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *8*, 573-578.
- Amabile, T. M., & DeJong, W., & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *34*, 92-98.
- Amabile, T. M., Goldfarb, P., & Brackfield, S. C. (1990). Social influences on creativity: evaluation, coactions, and surveillance. *Creativity Research Journal*, *3*, 6-21.
- Amabile, T. M., Hennessey, B. A., & Grossman, B. S. (1986). Social influence on creativity: The effects of contracted for rewards. *Journal of Personality and Social Psychology*, *50*, 14-23.
- Antonacopoulou, E. P., & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning, and

- organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management*, 14, 435-451.
- Arnold, H. (1976). Effects of performance feedback and extrinsic reward upon high intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 275-288.
- Bandura, A. (1973). *Aggression: A social learning analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1978). Reflection on self-efficacy. In S. Rachman (Ed.), *Advanced in behavior research and therapy*(Vol.1). Oxford, England: Pergamon Press.
- Bandura, A. (1981). Self-referent thought: A developmental analysis of self-efficacy. In J. H. Flavell & L. Ross (Eds.), *Social cognitive development: Frontiers and possible futures*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bandura, A., Adams, N. E., & Beyer, J. (1977). Cognitive processes mediating behavioral change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 125-139.
- Bandura, A., Adams, N. E., Hardy, A. B., & Howells, G. N. (1980).

- Tests of the generality of self-efficacy theory. *Cognitive Therapy and Research*, 4, 39-66.
- Bandura, A., Reese, L., & Adams, N. E. (1982). Microanalysis of action and fear arousal as a function of differential levels of perceived self-efficacy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 5-21.
- Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.
- Bar-Tal, D., Halperin, E., & Rivera, J. (2007). Collective emotions in conflict situations: Societal implications. *Journal of Social Issues*, 63, 441-460.
- Baron, R. A. (1990). Environmentally induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 368-384.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrios, B. A. (1979). *The role of self-efficacy in the reduction of*

hetero social anxiety: A micro analysis. Paper presented at the meeting of the Association for Advancement of Behavior Therapy, SanFrancisco.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, *47*, 644-675.

Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: a view from top and bottom. *Research on Managing Groups and Teams*, *1*, 81-102.

Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, *45*, 802-836.

Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, *45*, 197-231.

Beck, A. T. (1976). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. NewYork: International Universities Press.

Bem, D. J. (1967). Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. *Psychological Review*, *74*, 183-200.

Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, *6*, 1-62.

- Benware, C., & Deci, E. L. (1984). The quality of learning with an active versus passive motivational set. *American Educational Research Journal, 21*, 755-765.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1981). The relationships of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Consulting Psychology, 28*, 399-410.
- Binnewies, C., & Wörnlein, S. C. (2011). What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 589-607.
- Biran, M., & Wilson, G. T. (1981). Cognitive versus behavioral methods in the treatment of phobic disorders: A self-efficacy analysis. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 49*, 886-899.
- Blanck, P., Reis, H. T., & Jackson, L. (1984). The effects of verbal reinforcement of intrinsic motivation for sex-linked tasks. *Sex Roles, 10*, 369-386.
- Bolles, T. C. (1972). The avoidance learning problem. In G. Bower (Ed.), *The psychology of learning and motivation* (Vol.6). New York: Academic Press.
- Bourque, P., & Ladouceur, R. (1980). An investigation of various performance-based treatments with acrophobics. *Behavior Research*

and Therapy, 18, 161-170.

Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11*, 710-725.

Brown, I., Jr., & Inouye, D. K. (1978). Learned helplessness through modeling: The role of perceived similarity in competence. *Journal of Personality and Social Psychology, 36*, 900-908.

Bruner, J. S. (1962). *On knowing: Essays for the left hand*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Bryan, T., & Bryan, J. (1991). Positive mood and math performance. *Journal of Learning Disabilities, 24*, 490-494.

Bryan, T., Mathur, S., & Sullivan, K. (1996). The impact of positive mood on learning. *Learning Disabilities Quarterly, 19*, 153-162.

Burke, M. J., Brief, A. P., & George, J. M. (1993). The role of negative affectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: a comment on the applied psychology literature. *Journal of Applied Psychology, 78*, 402-412.

Butler, R. (1988). Enhancing and undermining intrinsic motivation: The effects of task-involving and ego-involving evaluation on interest and performance. *British Journal of Educational Psychology, 58*, 1-14.

Calder, B. S., & Staw, B. M. (1975). Self perception of intrinsic and

- extrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *31*, 599-605.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, *46*, 823-850.
- Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implication and extension. *Personnel Psychology*, *49*, 429-452.
- Carnevale, P. J. D., & Isen, A. M. (1986). The influence of positive affect and visual assess on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *37*, 1-13.
- Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, K., & Cho, D. (2011). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior*, *32*, 107-124.
- Compeau, D., Higgins, C. A., & Huff, S. (1999). Social cognitive theory and individual reactions to computing technology: A longitudinal study. *MIS Quarterly*, *23*, 145-158.
- Conditte, M. M., & Lichtenstein, E. (1981). Self-efficacy and relapse

- in smoking cessation program. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 49*, 648-658.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change*. New York: Villard Books.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 51*, 252-265.
- Csikszentmihalyi, M., & Wong, M. M. (1991). The situational and personal correlates of happiness: A cross-national comparison. In F. Strack, M. Argyle, & N. Schwarz (Eds.), *Subject well-being: An interdisciplinary perspective* (pp. 193-212). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Danner, F. W., & Lonky, E. (1981). A cognitive-developmental approach to the effects of rewards on intrinsic motivation. *Child Development, 52*, 1043-1052.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic

- motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 113-120.
- Deci, E. L., Cascio, W. F., & Krusell, J. (1973). *Sex differences, positive feedback and intrinsic motivation*. Paper presented at the meeting of the Eastern Psychological Association, Washington, D. C.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Nezlek, J., & Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 1-10.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances on experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). New York: Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., Schwartz, A. J., Sheinman, L., & Ryan, R. M. (1981). An instrument to assess adults' orientations toward control versus

- autonomy with children. *Journal of Educational Psychology*, *73*, 642-650.
- Derryberry, D., & Tucker, D. M. (1994). Motivating the focus of attention. In P. M. Neidenthal & S. Kitayama (Eds.), *The heart's eye: Emotional influences in perception and attention* (pp. 167-196). San Diego, CA: Academic Press.
- Devin, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Team in organization: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, *30*, 678-711.
- DiClemente, C. C. (1981). Self-efficacy and smoking cessation maintenance: A preliminary report. *Cognitive Therapy and Research*, *5*, 175-187.
- Dienstbier, R. A., & Leak, G. K. (1976, August). *Effects of monetary reward on maintenance of weight loss: An extension of the over justification effect*. Paper presented at the annual convention of the American Psychological Association, Washinton, D. C.
- Duclos, S. E., Laird, J. D., Schneider, E., Sexter, M., Stern, L., & Van Lighten, O. (1989). Emotion-specific effects of facial expressions and postures on emotional experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, *57*, 100-108.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Shaw, J. D. (1998). Positive

- affectivity and negative outcomes: the role of tenure and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *83*, 950-959.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work-teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*, 350-383.
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1994). Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *66*, 968-980.
- Elliot, A. J., Faler, J., McGregor, H. A., Campbell, W. A., Sedikides, C., & Harackiewicz, J. M. (2000). Competence valuation as a strategic intrinsic motivation process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *26*, 780-794.
- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 1055-1067.
- Erez, M., Gopher, D., & Arzi, N. (1990). Effects of goal difficulty, self-set goals, and monetary rewards on dual task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *47*, 247-269.
- Esterbrook, J. A. (1959). The effect of emotion on cue utilization and the organization of behavior. *Psychological Review*, *66*, 183-201.
- Estrada C. A., Isen, A. M., & Young, M. J. (1997). Positive affect

- facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72, 117-135.
- 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.
- Forgas, J. P. (1989). Mood effects on decision making strategies. *Australian Journal of Psychology*, 41, 197-214.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotion? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology; The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Futrell, C. M., Parauraman, A., & Sager, J. (1983). Sales force evaluation with expectancy theory. *Industrial Marketing Management*, 12, 125-129.
- Gallagher, C. A., Joseph, L. E., & Park, M. V. (2002). Implementing organizational change. In J. W. Hedge & E. D. Pulakos (Eds.), *Implementing organizational interventions: Steps, processes, and best practices*(pp.12-42). San Francisco: Jossey-Bass.
- Garber, J., & Seligman, M. E. P. (1980). *Human helplessness:*

Therapy and applications. New York: Academic Press.

Garné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology, 75*, 107-116.

George, J. M. (1991). State or trait: Effects on positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology, 76*, 229-307.

George, J. M. (1995). Leader positive mood and group performance: The case of customer service. *Journal of Applied Social Psychology, 25*, 778-794.

George, J. M. (1998). Salesperson mood at work: Implications for helping customers. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 18*, 23-30.

George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology, 75*, 698-709.

George, T. R., & Feltz, D. L. (1995). Motivation in sport from a collective efficacy perspective. *International Journal of Sport Psychology, 26*, 98-116.

Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group

- efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42, 138-152.
- Gibson, C. B., Randel, A., & Earley, P. C. (2000). Understanding group efficacy: An empirical test of multiple assessment methods. *Group and Organization Management*, 25, 67-97.
- Gittel, J. H. (2003). A theory of relational coordination. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline* (pp. 279-295). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Glass, D. C., & Singer, J. E. (1972). *Urban stress: Experiments on noise and social stressors*. New York: Academic Press.
- Graham, S., & Golan, S. (1991). Motivational influences on cognition: Task involvement, ego involvement, and depth of information processing. *Journal of Educational Psychology*, 83, 187-194.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Bate, P., Macfarlane, F., & Kyriakidou, O. (2005). *Diffusion of innovation in health service organizations: A systemic literature review*. Oxford, UK: Blackwell publishing.
- 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.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002).

A meta-analysis of team efficacy, potency, and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 819-832.

Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol.3, pp.269-313). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hackett, G. (1981). *Mathematics self-efficacy and the consideration of math-related majors: A preliminary path model*. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Los Angeles.

Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol.3, pp.199-267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*, 250-279.

Harackiewicz, J. M., & Elliot, A. J. (1993). Achievement goals and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*,

65, 904-915.

Harackiewicz, J. M., & Elliot, A. J. (1998). The joint effects of target and purpose goals on intrinsic motivation: A mediational analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin, 24*, 675-689.

Harackiewicz, J. M., & Larsen, J. R., Jr. (1986). Managing motivation: The impact of supervisor feedback on subordinate task interest. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 547-556.

Harackiewicz, J. M., Manderlink, G., & Sansone, C. (1984). Rewarding pinball wizardry: Effects of evaluation and cue value on intrinsic interest. *Journal of Personality and Social Psychology, 47*, 287-300.

Harackiewicz, J. M., Sansone, C., & Manderlink, G. (1985). Competence, achievement orientation, and intrinsic motivation: A process analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*, 493-500.

Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, inPress.

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.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). *Emotional*

contagion: Studies in emotion and social interaction. New York: Cambridge University Press.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, *24*, 325-345.

Isen, A. M. (1987). Positive affect, cognitive processes, and social behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, *20*, 203-253.

Isen, A. M. (2000). Positive affect and decision making. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotion* (2nd ed., pp. 417-435). New York: Guilford Press.

Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, *13*, 1-53.

Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, *52*, 1122-1131.

Isen, A. M., Johnson, M. M. S., Mertz, E., & Robinson, G. F. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *48*,

1413-1426.

Isen, A. M., & Means, B. (1983). The influence of positive affect on decision-making strategy. *Social Cognition, 2*, 18-31.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, M. (1999). Managerial coping with organization change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology, 84*, 107-122.

Jundt, D., & Hinsz, V. B. (2001, May). *Are happier workers more productive workers? The impact of mood on self-set goal, self-efficacy, and task performance*. Paper presented at the annual meeting of the Midwestern Psychological Association, Chicago.

Kelly, J. R., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 99-130.

Kendrick, M. J., Craig, K. D., Lawson, D. M., & Davidson, P. O. (1982). Cognitive and behavioral therapy for musical performance anxiety. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 50*, 353-362.

Klein, T. J. B., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*, 58-74.

Kruglanski, A. W., Friedman, I., & Zeevi, G. (1971). The effects of

- extrinsic incentive on some qualitative aspects of task performance. *Journal of Personality*, *39*, 606-617.
- Langer, E., & Rodin, J. (1976). The effects of choice and enhanced personal responsibility for the aged. *Journal of Personality and Social Psychology*, *34*, 191-198.
- Lazarus, R. S., & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. In L. A. Pervin & M. Lewis (Eds.), *Perspectives in interactional psychology*. New York: Plenum Press.
- Lefcourt, H. M. (1976). *Locus of control: Current trends in theory and research*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Lepper, M. R., & Greene, D. (1975). Turning play in to work. *Journal of Personality and Social Psychology*, *31*, 479-486.
- 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.
- Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, *1*, 3-16.
- Liu, Y., & Perrewé, P. L. (2005). Another look at the role of emotion

- in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15, 263-280.
- Lundqvist, Lars-Olov., & Dimberg, Ulf. (1995). Facial expressions are contagious. *Journal of Psychophysiology*, 9, 203-211.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2001). There's no place like home: The contributions of work and non-work creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, In Press.
- Manderlink, G., & Harackiewicz, J. M. (1984). Proximal vs. distal goal setting and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 918-928.
- Mano, H. (1994). Risk-taking, framing effects, and affect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57, 38-58.
- Marlatt, G. A., & Gordon, J. R. (1980). Determinants of relapse: Implications for the maintenance of behavior change. In P. P. Davidson & S. M. Davidson (Eds.), *Behavioral medicine: Changing health lifestyles*. New York: Brunner/Mazel.

- Masters, J. C., Barden, R. C., & Ford, M. E. (1979). Affective states, expressive behavior, and learning in children. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 380-390.
- McGraw, K. O. (1978). The detrimental effects of reward on performance: a literature review and a prediction model. In M. R. Lepper, & D. Greene (Eds.), *The hidden costs of reward*(pp. 33-60). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- McGraw, K. O., & McCullers, J. C. (1979). Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology, 15*, 285-294.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McIntyre, K., Mermelstein, R., & Lichtenstein, E. (1980). *Predicting abstinence from smoking using measures of self-efficacy and physical dependence*. Paper presented at the meeting of the Association for Advancement of Behavior Therapy, New York.
- Meichenbaum, D. H. (1977). *Cognitive-behavior modification: An integrative approach*. New York: Plenum Press.
- Miller, S. M. (1980). Why having control reduces stress: If I can stop the roller coaster I don't want to get off. In J. Garber & M. E. P. Seligman (Eds.), *Human helplessness: Theory and application*.

New York: Academic Press.

Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 19, pp. 57-149). Greenwich, CT: JAI Press.

Moon, M. J., & deLeon, P. (2001). Municipal reinvention: Managerial values and diffusion among municipalities. *Journal of Public Administration Research and Theory, 11*, 327-351.

Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group and Organization Management, 25*, 220-243.

Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 801-805.

Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Thomson Learning.

Nurmi, J. (1991). The effect of others' influence, effort, and ability attributions on emotions in achievement situations. *Journal of Social Psychology, 131*, 703-715.

- Oldham, G. R. (2003). Stimulating and supporting creativity in organizations. In S. E. Jackson, M. A. Hitt, & A. S. DeNisi (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage*. New York: Jossey-Bass.
- Ortroy, A., Clore, G. I., & Collins, A. (1988). *The cognitive structure of emotion*. New York: Cambridge University Press.
- Perlmutter, L. C., & Monty, R. A. (1979). *Choice and perceived control*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Pritchard, R. D., Campbell, K. M., & Campbell, D. J. (1977). The effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology, 62*, 9-15.
- Pritzker, M. A. (2002). A relationship among CEO dispositional attributes, transformational leadership behaviors and performance effectiveness. *Dissertation Abstracts International, 62*(12-B), 6008. (UMI No. AAI3035464).
- Prochaska, J. M., Prochaska, J. O., & Levesque, D. A. (2001). A transtheoretical approach to changing organizations. *Administration and Policy in Mental Health, 28*, 247-261.
- Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (1996). A motivational investigation of group effectiveness using social-cognitive theory. *Journal of Applied Psychology, 81*, 187-198.

- Reeve, J., & Deci, E. L. (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *22*, 24-33.
- Roberts, B. W., Caspi, A., & Moffitt, T. E. (2003). Work experience and personality development in young adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*, 582-593.
- Ross, M. (1975). Salience of reward and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *32*, 245-254.
- Rotter, J. B., Chance, J. E., & Phares, E. J. (1972). *Applications of social learning theory of personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: an extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, *43*, 450-461.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *50*, 550-558.
- Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of*

Personality and Social Psychology, 45, 736-750.

Salomon, G. (1984). Television is “easy” and print is “tough”: The differential investment of mental effort in learning as a function of perceptions and attributions. *Journal of Educational Psychology, 76*, 647-658.

Sanchez-Burks, J., & Huy, Q. N. (2009). Emotional aperture and strategic change: the accurate recognition of collective emotions. *Organizational Science, 20*, 22-34.

Sansone, C. (1986). A question of competence: The effects of competence and task feedback on intrinsic interest. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 918-931.

Sansone, C. (1989). Competence feedback, task feedback, and intrinsic interest: An examination of process and context. *Journal of Experimental Social Psychology, 25*, 343-361.

Sansone, C., Sachau, D. A., & Weir, C. (1989). The effects of instruction on intrinsic interest: The importance of context. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 819-829.

Scheufele, D. A., & Shah, D. V. (2000). Personality strength and social capital: The role of dispositional and informational variables in the production of civic participation. *Communication Research, 27*, 107-131.

- Schimmack, U., Oishi, S., Furr, R. M., & Funder, D. C. (2004). Personality and life satisfaction: A fact-level analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30*, 1062-1075.
- Schunk, D. H. (1981). Overt verbalization as a facilitator of children's achievement, self-efficacy, and interest.
- Schunk, D. H. (1981). Modeling and attributional effects on children's achievement: A self-efficacy analysis. *Journal of Educational Psychology, 73*, 93-105.
- Schulz, R. (1976). Effects of control and predictability on the physical and psychological well-being of the institutionalized aged. *Journal of Personality and Social Psychology, 33*, 563-573.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management, 30*, 933-958.
- Shea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review, 28*, 25-31.
- Sekerka, L. E., & Fredrickson, B. L. (2008). Establishing positive emotional climates to advance organizational transformation. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations*(pp. 531-545). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, *55*, 5-14.
- Seligman, M. E. P., & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance agents. *Journal of Personality and Social Psychology*, *50*, 832-838.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). Paradoxes of group life. San Francisco: Josse-Bass.
- Smith, W. E. (1975). The effect of anticipated vs. unanticipated social reward on subsequent intrinsic motivation. Dissertation, Cornell University.
- Spoor, J. R., & Kelly, J. R. (2004). The evolutionary significance of affect in groups: Communication and group bonding. *Group Process and Intergroup Relations*, *7*, 398-412.
- Stajkovic, A. D., Lee, D., & Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: Meta-analysis of their relationships and test of a mediation model. *Journal of applied Psychology*, *94*, 814-828.
- Starbuck, W. H., Greve, A., & Hedberg, B. L. T. (1978). Responding to crisis. *Journal of Business Administration*, *9*, 111-137.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of sadder-but-wiser versus

- happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D. (1990). Task revision: a neglected from of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534-559.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pellod, L. H. (1994). Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organizational Science*, 5, 51-71.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120-133.
- Swann, W. B., & Pittman, T. S. (1977). Initiating play activity of children: The moderating influence of verbal cues on intrinsic motivation. *Child Development*, 48, 1128-1132.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment*, Berrett-Koehler.
- Tugade, M., & Fredrickson, B. L. (2000). *Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional arousal*. Manuscript in preparation.

- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review, 1*, 170-182
- Vallerand, R. J., & Reid, G. (1984). On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory. *Journal of Sport Psychology, 6*, 94-102.
- Vallerand, R. J., & Reid, G. (1988). On the relative effects of positive and negative verbal feedback on male's and female's intrinsic motivation. *Canadian Journal of Behavioral Sciences, 20*, 239-250.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*, 425-478.
- Walter, F., & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 239-261.
- Watson, C. B., Chemers, M. M., & Preiser, N. (2001). Collective efficacy: A multilevel analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 1057-1068.
- Weinberg, R. S., Gould, D., & Jackson, A. (1979). Expectations and performance: An empirical test of Bandura's self-efficacy theory. *Journal of Sport Psychology, 1*, 320-331.

- Weinberg, R. S., Gould, D., Yukelson, D., & Jackson, A. (1981). The effect of preexisting and manipulated self-efficacy on a competitive muscular endurance task. *Journal of Sport Psychology, 3*, 345-354.
- Weinberg, R. S., Yukelson, D., & Jackson, A. (1980). Effect of public and private efficacy expectations on competitive performance. *Journal of Sport Psychology, 2*, 340-349.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review, 92*, 548-573.
- Weinsein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events, *Journal of Personality and Social Psychology, 39*, 806-820.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review, 66*, 297-333.
- Winum, P., Ryterband, E., & Stephensen, P. (1997). Helping organizations change: A model for guiding consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 49*, 6-16.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 1-23.
- Yasutake, D., & Bryan, Y. (1995). The influence of induced positive affect on middle school children with and without learning disabilities. *Learning Disabilities Research and Practice, 10*, 38-45.

Zaccaro, S. J., Blair, U., Peterson, C., & Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. In J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment*(pp. 305-328). New York: Plenum.

Ziv, A. (1976). Facilitating effects of humor on creativity. *Journal of Educational Psychology, 68*, 318-322.

Abstract

The Influence of Collective Determination and Efficacy on Performance of Organizational Innovation: The Mediating Effect of Positive Emotions

Hyojin Eom

Department of Psychology

Graduate School of Sungshin Women's University

Today, the needs of organizational innovations are increasing as strategies respond effectively to rapid changes of external environments. This study focuses on positive emotions as well as cognitive phenomenon in the process of organizational innovation. Based on Self-determination theory, the author proposed and tested a mediation model which posits that

collective positive emotions mediate the relationships between collective determination (and efficacy) and performance of organizational innovation. Using web-based survey, data was collected from 1,756 government employees in 47 government agencies that were implementing a process innovation. Employees' responses were aggregated and analyzed at the agency-level. Results revealed that collective positive emotions partially mediate the relationships between collective efficacy and performance of organizational innovation. This result suggests the need for greater attention to the emotional dimension in implementing organizational innovation. Finally the limitations of this study and several suggestions for future studies were discussed.

부 록

혁신설문지

‘정부혁신’을 위해 부처에서 추진하는 다양한 변화노력들에 대한 귀하의 느낌과 기분을 알고자 합니다.

각 단어를 읽고, ‘정부혁신’ 노력들에 대한 귀하의 느낌과 일치하는 곳에 체크해 주십시오.

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	중간 이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1	생동감이 있다							
2	열정적이다							
3	흥분된다							
4	평온하다							
5	여유롭다							
6	편안하다							
7	지친다							
8	졸린다							
9	지루하다							
10	신경이 쓰인다							
11	두렵다							
12	불안하다							

다음 문항들은 귀하가 소속한 부처의 변화와 혁신활동에 대한 질문입니다.
 귀하의 생각과 일치하는 곳에 체크해 주십시오.

		전혀 하지 않다	드물게 하였다	때때로 하였다	자주 하였다	매우 자주 하였다
1	우리 부처 직원들은 변화의 필요성을 절감하고 있다	1	2	3	4	5
2	우리 부처가 변해야 할 필요성을 지적하는 자료나 지표들을 쉽게 접할 수 있다	1	2	3	4	5
3	부처의 주요 리더들(기관장 포함)로부터 변화와 혁신에 대한 확고한 의지가 있음을 느낄 수 있다	1	2	3	4	5
4	우리 부처의 혁신추진팀원들은 신뢰할 만하다	1	2	3	4	5
5	우리 부처의 혁신추진팀은 변화의 리더십을 갖춘 사람들로 구성되어 있다	1	2	3	4	5
6	나는 우리 부처의 비전에 대해 잘 알고 있다	1	2	3	4	5
7	우리 부처의 비전은 머리 속에서 쉽게 그려질 수 있는 생생한 것이다	1	2	3	4	5
8	우리 부처의 비전을 달성하게 되면 장기적으로 우리에게 이득이 될 것이다	1	2	3	4	5
9	우리 부처의 비전에 근거하여 구체적인 미션이나 과제가 도출되어 있다	1	2	3	4	5
10	우리 부처에서는 다양한 채널과 방식을 통해 비전이 구성원들에게 전달되고 있다	1	2	3	4	5
11	우리 부처의 주요 리더들(기관장 포함)은 비전과 일치하는 행동을 하고 있다	1	2	3	4	5
12	우리 부처의 비전에 대해 개인적으로 공감하고 있다	1	2	3	4	5

13	우리 부처 구성원들은 변화와 혁신에 필요한 기술이나 능력을 갖추고 있다	1	2	3	4	5
14	우리 부처 구성원들은 변화와 혁신을 위해 필요한 권한을 가지고 있다	1	2	3	4	5
15	조직구조나 절차, 제도상 변화와 혁신을 저해하는 요소들이 있다	1	2	3	4	5
16	혁신 노력들이 업무를 개선하기 보다는 불필요한 추가적인 업무부담으로 작용한다	1	2	3	4	5
17	지금까지의 변화와 혁신 노력의 결과, 가시적 성과가 달성되고 있다	1	2	3	4	5
18	가시적인 혁신성과를 달성한 당사자들에 대한 보상이 제공되고 있다	1	2	3	4	5
19	구성원들에게 변화와 혁신을 위해 필요한 교육 훈련을 제공하고 있다	1	2	3	4	5
20	가시적인 혁신성으로 인해 구성원들이 변화와 혁신에 대해 긍정적인 태도를 갖게 되었다	1	2	3	4	5
21	변화와 혁신활동을 시작한 이후 부처내 긴박감이 계속 유지되고 있다	1	2	3	4	5
22	변화와 혁신과 관련된 프로젝트들이 지속적으로 계획, 실행되고 있는 것 같다	1	2	3	4	5
23	우리 부처의 비전과 맞지 않는 시스템이나 구조, 정책들이 지속적으로 변경되고 있다	1	2	3	4	5
24	혁신의 진전 상황을 객관적으로 평가할 수 있는 지표들이 마련되어 있다	1	2	3	4	5
25	혁신에 의해 변화된 행동들이 과거의 행동방식으로 다시 회귀되는 것 같다	1	2	3	4	5
26	변화와 혁신이 새로운 조직문화로 정착되었다	1	2	3	4	5

27	우리 부처에서는 진정으로 일하는 방식이 변화되었다고 본다	1	2	3	4	5
----	---------------------------------	---	---	---	---	---

다음 문항들은 귀하가 소속한 부처의 변화와 혁신 활동에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 체크해 주십시오.

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	중간 이다	그렇다	매우 그렇다
1	현재 우리 부처는 정책수요 변화, 경제 사회적 여건 변화 등 심각한 외부적 도전요소에 직면해 있다	1	2	3	4	5
2	나는 혁신으로 인한 상황변화에 별다른 관심이 없다	1	2	3	4	5
3	혁신은 상부의 방침이므로 그에 대한 나의 개인적인 동의여부와 무관하게 조용히 맡은 업무를 수행한다	1	2	3	4	5
4	우리 부처 간부들은 부처가 직면하고 있는 위기를 극복하기 위해 필요한 역량을 충분히 보유하고 있다	1	2	3	4	5
5	우리 부처 스스로 크게 변화되지 않으면 국민으로부터 외면 받게 될 것이다	1	2	3	4	5
6	현재 하고 있는 혁신 활동이나 과거에 했던 혁신 활동이나 별반 차이가 없다	1	2	3	4	5
7	우리 부처는 변화와 혁신을 충분히 이루어 낼 수 있다는 자신감에 차 있다	1	2	3	4	5
8	우리 부처 직원들은 직면한 도전들을 회피하거나 전가하지 않고 충분히 극복할 수 있다	1	2	3	4	5
9	추진중인 혁신목표나 활동에 대한 부처 내부 홍보가 충분히 이루어지고 있다	1	2	3	4	5

10	변화와 혁신으로부터 나에게 어떤 이득이 있는지 잘 모르겠다	1	2	3	4	5
11	나는 혁신활동에 임각하여 내 업무를 변화시키려고 노력하고 있다	1	2	3	4	5
12	우리 부처에서 진행되고 있는 혁신 활동들은 이상적이기는 하나 실현되기는 어렵다고 생각한다	1	2	3	4	5
13	변화는 잠시 지속될 것이지만 결국 이전 방식으로 되돌아 갈 것이다	1	2	3	4	5
14	변화와 혁신이 다소 강제적으로 시도되고 있는 것 같다	1	2	3	4	5
15	나의 업무에서 변화와 혁신이 어떻게 달성될 수 있는지 잘 모르겠다	1	2	3	4	5
16	혁신 활동이 나의 업무에 어떻게 적용되는지 이해하고 있다	1	2	3	4	5
17	업무혁신으로 인해 직원들의 업무태도가 변화되고 있는 것 같다	1	2	3	4	5
18	업무혁신으로 인하여 실제로 업무 효율성이 증가하였다	1	2	3	4	5
19	나는 변화와 혁신을 위해 요구되는 행동을 실제로 수행하고 있다	1	2	3	4	5

다음의 질문은 설문 응답자의 특성에 대한 기본적인 사항들입니다.

1. 귀하의 성별은?

- (1) 남자 (2) 여자

2. 귀하의 연령은?

- (1) 30세 이하 (2) 31~35세 (3) 36~40세 (4) 41~45세 (5) 46~50세
(6) 51~55세 (7) 56세 이상

3. 공무원으로 재직 한 기간은 얼마나 됩니까? ('월' 단위는 제외함)

- (1) 1년 이하 (2) 1년 (3) 2년 (4) 3년 (5) 4년 (6) 5년
(7) 6년 (8) 7년 (9) 8년 (10) 9년 (11) 10년 (12) 11년
(13) 12년 (14) 13년 (15) 14년 (16) 15년 (17) 16년 (18) 17년
(19) 18년 (20) 19년 (21) 20년 (22) 21년 (23) 22년 (24) 23년
(25) 24년 (26) 25년 (27) 28년 (28) 27년 (29) 28년 (30) 29년
(31) 30년 (32) 31년 (33) 32년 (34) 33년 이상

4. 귀하의 현 직급은 몇 급입니까?

- (1) 1급 (2) 2급 (3) 3급 (4) 4급 (5) 5급
(6) 6급 (7) 7급 (8) 8급 (9) 9급 (10) 장/차관