

## 직무동기의 다차원적 구조\*

고수일  
전북대학교 경영학부  
(kobaksa@empas.com)  
한주희\*\*  
중앙대학교 경영학과  
(jhan02@hanmail.net)

본 연구는 직무동기의 5개 하위차원의 개념적 타당성을 검증하고 직무환경과 관련된 특성 및 구성원의 태도와 행동과 어떤 관련성이 있는지 검토하였다. 313명 기업구성원의 응답을 실증분석 하였으며, SPSS와 Amos 4 통계패키지를 사용하여 분석하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 직무동기의 구조적 차원에 대한 논의로서, 직무동기가 내재적, 동일시, 규범적, 외재적 및 무동기로 구성되어 있을 것이라는 이론적 배경을 뒷받침하고 있다. 둘째, 무동기를 제외한 모든 동기 차원은 서로 정의 관련성이 있는 것으로 분석되었다. 셋째, 직무 자율성 정도가 높을수록 직무 동기는 자율적 형태를 가질 것이라는 예측은 부분적으로 지지되었다. 넷째, 성과-보상 연계성은 가설대로 외재적 동기에 가장 큰 영향력을 보여주었으며 내재적 동기에도 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 직무몰입에 대한 가장 중요한 선행 변수는 내재적 동기인 반면, 직무수행노력에 대해서는 동일시 동기 및 규범적 동기가 내재적 동기의 영향력보다 더 큰 것으로 나타났다. 마지막으로, 이직의도는 무동기에 높은 정의 영향을 보였다.

주제어: 직무동기, 내재적 동기, 동일시 동기, 규범적 동기, 외재적 동기, 무동기

### 1. 서론

자유 의지를 가진 사람을 어떻게 동기 유발시킬 것인가에 대한 문제는 인사관리의 가장 기본적인 면서 영원한 난제라 할 수 있다. 기업의 경쟁 우위 확보를 위해 인적 자원이 가지는 중요성이 점차 높아지는 시점에서 구성원의 동기수준은 보이지 않는 기업의 경쟁 요인이며 중요한 이슈라 할 수 있다. 특히 직무환경이 과거의 지시 및 통제위주에서 자율위주로, 권위적 위계 구조에서 수평적 구조로 변하면서 구성원의 자발적 노력과 능동적 자세가 강조되고 있다는 점에서 더욱 그렇다.

흔히 임금을 비롯한 외재적 보상은 구성원들을

유인하고 유지시키며 동기유발하는 가장 기본적인 수단이 되어왔다. 특히 행동을 유발시키거나 특정 방향으로 행동하도록 유도하는 경우에서 금전적 보상이 일반적으로 가장 빠르고 강력하게 효과를 나타내는 유인책으로 인정되어 왔다. 금전적 보상이 인간행동의 유인 수단으로서 사회 모든 부문에서 널리 사용되는 이유가 바로 여기에 있을 것이다. 또한 행동주의자들은 행동을 외재적으로 통제된 보상과 강화 측면에서 설명함으로써 이와 같은 보상의 효과를 뒷받침해주었다.

보상으로 유발된 외재적 동기와 대조되는 것이 내재적 동기이다. 내재적 동기란 다른 뚜렷한 보상이 없지만 행위 자체에 내재되어 있는 즐거움이나 호기심 등으로 어떤 일에 몰입하는 경우를 말한다.

일반적으로 내재적 동기는 과업에 대한 창의성, 과업에 대한 몰입 및 지속성 등의 측면에서 외재적 동기보다 긍정적 효과가 높은 것으로 밝혀져 왔다 (Deci & Ryan, 1992). 따라서 내재적 동기를 촉진하기 위한 직무환경이나 요인에 대한 연구는 많은 학자들과 경영자들의 관심이 되어 왔다.

인간의 동기가 내재적 동기와 외재적 동기로 명확히 구분될 수는 없을 것이다. 자기결정성이론(self-determination theory)에 의하면 인간의 행동은 자율성의 정도에 따라 완전히 타율적인 행동(외재적으로 동기화된 행동)에서 완전히 자기 결정에 의한 행동(내재적으로 동기화된 행동)에 이르는 일련의 연속체 선상에서 개념화될 수 있다(Deci & Ryan, 1985). 그리고 이들 동기의 차이에 따라 행동 특성도 다르게 나타난다는 것이다.

그동안 인간이 특정한 선택 또는 행동을 하도록 만드는 동기에 대한 연구는 많이 발표되었지만, 자기결정성이론에 따른 다차원적 동기에 대한 접근은 주로 교육학이나 스포츠 분야에서 이루어져 왔다(Blais et al., 1990; Grolnick & Ryan, 1987; Kasser & Ryan, 1996; Pelletier et al., 2001; Vallerand et al., 1993; Williams et al., 1996). 한편 기업의 구성원들을 대상으로 자기결정성에 따른 동기의 다차원성에 대해 접근한 실증연구는 발견하기 어려운 실정이다. 이는 기업 구성원의 경우 학생의 학습 의지나 운동의 경우와 달리 자발적인 선택의 여지가 제한되어 있고, 직무 동기가 대부분 급여를 비롯한 외재적 보상에 의해 지배적으로 작용한다는 인식에 기인한다. 그러나 기업 구성원들의 직무 동기는 앞서 언급한 내재적 동기나 외재적 동기 외에도 도의적 책임감이나 내면화된 가치에 의해 발생할 수도 있다. 이 점에서 기업의 구성원들을 대상으로 직무를 수행

하려는 동기의 차원이 내재적인가 혹은 외재적인가의 구분을 뛰어넘어 또 다른 제 3의 동기를 밝혀내고 이들 동기 차원과 조직 관련 변수와의 관계를 밝혀내는 것은 의미 있는 시도라 할 수 있다.

이와 같은 맥락에서 본 논문은 다음과 같은 목적을 가진다.

첫째, 직무동기의 다차원성에 대한 탐색이다. 기존의 연구들이 교육 대상자나 스포츠 등의 분야에 초점을 맞추어 동기의 다차원성을 확인해왔다면, 본 연구는 이들 개념을 기초로, 기업 구성원의 직무동기 역시 자기결정의 정도에 따라 다양한 차원으로 구성될 수 있는지를 탐색하고자 한다.

둘째, 외재적 동기 및 내재적 동기를 중심으로 한 동기의 2 요인에 대한 측정도구는 다양하게 개발된 상태이다. 그러나 제3의 동기요인을 포함한 보다 포괄적인 관점에서의 측정도구에 대한 연구는 아직 진행 중이다. 따라서 선행연구들을 중심으로 다차원적 직무동기를 측정하는 타당한 측정도구를 개발하고자 한다.

셋째, 직무동기의 차원에 따라 자율성, 성과-보상 연계성, 직무수행노력, 직무몰입, 이직의도 등의 변수들과의 관련성을 분석하고자 한다. 이들 변수들은 직무 관련 변수로서 동기 특성에 따른 이들 변수와의 상관성 차이를 밝혀줄 뿐 아니라 동기의 다원적 차원의 개념적 타당성을 입증할 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 동기의 개념적 유형

사람들은 생활하면서 여러 분야에서 자기규제

(self-regulation)의 도전에 직면한다. 휴연과 음주에 대한 충동과 억제, 어떤 과업에 대한 몰입이나 노력과 게으름간의 갈등 앞에서 때론 순간적인 본능을 따르고, 때론 자기 규제에 의해 본능을 억제하기도 한다. 1980년대 이후 자기규제에 대한 연구가 본격화되면서 학자들은 사람들이 어떻게 자기규제 하는지, 또는 왜 자기규제에 실패하는지에 관한 이론을 제기하였다. 그러나 어떻게 사람들이 이 능력을 획득하고 내면화하게 되었는지, 그리고 자기규제의 형태가 하나 이상일 수 있으며 이들 다른 형태의 자기규제는 전혀 다른 결과를 초래할 수 있다는 가능성은 비교적 최근에 와서야 논의되기 시작했다.

Deci & Ryan(1985, 1992)에 의하면 행동 규제는 다양한 형태를 띤다. 이들은 자기결정성이론에서, 자율성 또는 자기결정성의 연속성에 따라 규제의 형태를 구별하였다. 자기결정성은 자신이 하고 있는 일에 대한 자유 선택에 대한 지각을 포함하는 개념이다. 자기결정성의 연속성은 비자율적 형태의 규제(무동기, 외재적 동기, 규범적 동기)에서 자율적 형태의 규제(동일시 동기, 내재적 동기)까지를 말한다. 즉, 과업규제 동기를 자기결정감이 낮은 수준에서 높은 수준으로 연속선상에서 열거하면, 무동기, 외재적 동기, 규범적 동기, 동일시 동기, 내재적 동기의 순이다. 이 이론에 의하면 개인은 어떤 과업에 대해 초기에 흥미를 갖지 못했어도 사회생활 속에서 효과적인 수행을 하도록 외재적으로 동기화된 행동들을 습득하게 동기화된다. 이것이 내재화(internalization)이다. 즉, 외부적 규제가 내부적인 규제(스스로에 의한 규제)로 변화되는 과정이다.

### 2.1.1 무동기(amotivation)

내재적 동기와 외재적 동기 외에 Deci & Ryan(1985)은 인간 행위를 충분히 이해하기 위해 제3의 동기 요인이 필요하다고 지적하면서 무동기를 제안했다. 무동기는 자기결정성 연속선상에서 가장 자기결정성이 낮은 동기 유형으로서 행동하려는 의지가 결핍되어 있는 상태이다. 무동기를 가진 사람은 행동을 전혀 하지 않거나 행동에 대한 의도가 전혀 없는 상태에서 수동적으로 움직인다. 무동기는 학습된 무기력(learned helplessness)(Seligman, 1975)으로서 행동과 결과간의 연관성을 지각하지 못하는 경우에 나타난다. 따라서 무동기 상태에 있는 사람들은 행동에 가치를 부여하지 않으며(Ryan, 1995), 원하는 결과를 얻을 수 있다고 생각하지도 않는다(Seligman, 1975). 이 경우 사람들은 내재적으로도 외재적으로도 동기유발된 것이 아니다. Deci & Ryan(2000)에 의하면 무동기는 원하는 결과에 대하여 효능감이나 통제감이 결여된 상태, 즉 행동에 대한 규제를 전혀 할 수 없을 때 발생한다. 따라서 무동기된 사람들은 자신들의 행위가 자기 자신의 통제로부터 벗어난 어떤 힘에 의해 유발되었다고 지각한다.

### 2.1.2 외재적 동기(extrinsic motivation)

외재적 동기는 비자율적 형태의 동기 가운데 대표적인 형태이다. 외재적으로 동기 유발된 사람들은 보상과 같이 원하는 결과를 얻거나 처벌과 같은 부정적 결과를 피하기 위해 행동한다. 예컨대, 어떤 일이 하기 싫지만 상사로부터 좋은 평가를 받거나 성과급을 많이 받기 위해 열심히 일한다면 외재적으로 동기 유발된 상태라고 할 수 있다.

외재적 동기는 흔히 내재적 동기와 대조되는 개념으로 내재적 동기를 침해하는 것으로 알려져 왔다. 내적 동기가 유발되어 있는 상태에서 단지 어떤 일을 수행한 것과 연계되어(task-contingent) 보상을 받게 되면 인간은 그 행위의 원인이 일 자체의 특성, 즉 일에 대한 흥미가 아닌 보상에 있다고 귀인하게 된다. 그리고 이 경우 외재적 보상을 제거하면 본래의 내재적 동기는 되살아나지 않게 된다. 보상이 자신의 행위를 의도적으로 통제하기 위한 수단으로 지각되어 내재적 동기가 침해된 것이다. Deci(1971)는 이러한 현상을 과잉정당화 효과(overjustification effect)로 해석하기도 한다. 개인이 외재적 보상을 받게 되면 본래 자신이 좋아서(내재적으로 동기유발되어) 한 일도 외재적 보상을 위해(외재적으로 동기유발되어) 한 일로 생각(과잉 정당화)하게 되어 내재적 동기가 감소된다는 것이다. 따라서 이러한 가설은 보상이 유발하는 외재적 동기가 내재적 동기에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 시사한다.

### 2.1.3 규범적 동기(introjected motivation)<sup>1)</sup>

외재적 동기는 타인이나 외부의 힘에 의해 통제되는 것이지만 규범적 동기는 규제의 힘이 개인 내부에 있다. 이는 내부 규제의 첫 번째 단계라 할 수 있다. 이 동기는 비록 내부로부터 발생하는 동기의 형태이긴 하지만 완전한 자의에 의해 받아들여지는 것은 아니다. 외부적 보상이 분명하지는 않지만 자기존중감의 유지를 위해 또는 다른 사람들의 인정을 받거나 비판을 회피하기 위해 행동하는

경우가 여기에 해당된다. 예컨대, 어떤 사람이 아무도 알아주지 않을 뿐 아니라 뚜렷한 보상이나 과업에 대한 흥미도 없는 상태에서도 맡은 일을 성실히 하는 이유가, 만약 그렇게 하지 않으면 도의적인 죄의식을 느끼기 때문이었다면 규범적 동기를 보여주는 것이다. 규범적 동기는 아직 부분적으로만 내면화된 상태이므로 여전히 자기 내외부로부터의 압력이나 갈등이 존재한다. 그러나 규범적 동기는 심리적으로 “개인에게 내재적이면서 여전히 자아로부터 외재적”(Ryan, 1995, 406쪽)이라는 이중성을 가지고 있어서 동일시 동기와 내재적 동기로 전환될 수 있는 잠재력을 지니고 있다(Hayamizu, 1997). 또한 규범적 동기는 부분적으로 내재화된 상태이므로 행동의 지속성 측면에서 외재적 동기보다 비교적 길게 나타난다(Ryan & Deci, 2000).

### 2.1.4 동일시 동기(identified motivation)

동일시 동기는 규범적 동기보다 더욱 자발적이고 자율적인 형태의 동기이다. 동일시 동기에서 나온 행동은 스스로가 선택한 것이고(“내가 원하니까”) 가치 있는 행동으로 스스로에 의해 인지된 것이다. 그러나 이러한 행동들은 그 행동 자체, 기쁨, 만족을 위한 것이 아니라 오히려 목적 즉, 개인적 목적의 성취를 위한 것이다. 그럼에도 불구하고 그 행동은 자율적이다. 왜냐하면 개인은 그 행동이 자신에게 이롭고 중요하기 때문에 자유 의지로 선택했기 때문이다. 이런 경우 개인은 의무나 강압이 아닌 자신의 의도, 목적 의식을 경험하게 된다. 따라

1) “introjected”는 교육심리학계에서 흔히 “부과된”, “내사된” 등으로 번역되고 있으나, 경영학 용어로 사용하기엔 친숙하지 않다고 판단된다. 이 규제의 내용이 규범적 차원을 다루고 있으므로 이 연구에서는 규범적 동기로 명명한다.

서 성공적인 내면화라 할 수 있다(Koestine et al., 1996)

Ryan, Rigby, & King(1993)은 사람들이 왜 종교 활동에 참가하는가에 대한 질문을 통해 자기 규제의 동일시 형태와 규범적 형태를 비교했다. 어떤 사람은 기독교인으로서 교회에 가도록 기대되기 때문에 교회에 간다고 대답한 반면, 다른 사람들은 새로운 것을 배우기 위해 교회에 간다고 대답했다. 전자가 규범적 동기로서 압력이나 요구에 대한 의식을 보여준다면 후자는 동일시 동기의 형태라 할 수 있다. 기업 구성원의 경우를 예를 든다면, 역량이나 경력에 도움이 된다는 사실이 어떤 과업 수행의 배경이 된다면 이는 동일시 동기라 할 수 있다. 경력관리가 강조되는 최근에는 이러한 동일시 동기가 조직 구성원의 동기의 중요한 부분을 차지할 수 있을 것이다. 동일시 동기가 내재적 동기와 다른 점은, 내재적 동기는 기쁨이나 즐거움 등과 같은 감정을 내포하고 있지만 동일시 동기는 그런 감정을 내포하지 않는다는 것이다.

### 2.1.5 내재적 동기(intrinsic motivation)

내재적 동기는 최고의 자기결정성을 갖는 동기 유형으로 자율적, 자기결정적 행동의 원형이다(Koestner et al., 1996). 내재적 동기에 의해 유발된 행위는 자기 자신을 위해 수행하는 것 즉, 그 과업을 수행함으로써 얻는 즐거움이나 만족을 위한 것이다(Deci, 1971). 내재적으로 동기유발된 사람은 도전감을 주는 과업을 선호하고 호기심 때문에 과업을 수행하기도 한다. 예컨대, “재미있어서”, “도전해보고 싶어서” 어떤 과업을 한다면 내재적으로 동기유발된 상태라 할 수 있다. 자기결정성 이론의 하위 이론인 인지평가이론(cognitive

evaluation theory)에 의하면 내재적 동기는 역량(competence) 욕구와 자기결정(self-determination) 욕구라는 2가지 기본적인 욕구에 기초하고 있다. 여기서 역량이란 자신이 역량이 있거나 적어도 학습 역량이 있다고 믿는 경우로서, 역량 욕구가 충족되면 일이 즐거운 체험이 된다는 것이다. 또 자기결정욕구란 자신이 하는 일에 대한 자유선택 및 통제 등 자기가 결정하고자 하는 욕구를 의미한다. 사람들은 외부적 요인이나 압력보다는 자기 자신의 자발적 의지에 의해 일을 할 때 내재적으로 더 동기유발을 받는다는 것이다.

종합하면, 어떤 일이 개인에게 역량감(perceived competence)과 자기결정감(perceived self-determination)을 경험하게 한다면 그 사람은 내재적 동기로 인해 그 일을 자발적으로 하게 될 것이다(Deci & Ryan, 1985). 또한 어떤 사람이 특정 과업이 흥미 있고 즐겁다고 생각하여 그 과업에 대해 내재적으로 동기 유발된 상태라면, 사회화 과정을 통해 그 과업 수행의 가치를 추가적으로 내재화할 필요가 없을 것이다.

### 2.2 동기유형간의 관계

자신의 행동에 대한 지각된 인과의 위치(locus of causality)의 정도에 따라 여러 유형의 동기가 위계적으로 존재할 것이라는 주장은 Guttman(1954)의 radex 이론에서 제시된 단순구조(simplex structure) 또는 서열 상관관계 구조(ordered correlation structure)를 통해 입증되어왔다. 단순구조란 인접한 개념들간에는 높은 정적 상관관계를 보이고 반대로 멀리 떨어진 개념일수록 낮은 상관관계를 보이는 구조를 말한다(Ryan & Connell, 1989). 예컨대, 외재적 동기는 규범적 동기와 가장 높은

정의 관계를, 동일시 동기는 그 다음으로 강한 정의 상관관계를, 내재적 동기와는 상관관계가 없거나 부의 상관관계를 가지는 등 동기간에 위계적인 상관성을 보이는 구조이다. 이러한 동기간의 위계적 상관성은 여러 분야의 연구들을 통해 입증되어 왔으며(Guay, Vallerand, & Blanchard, 2000; Pelletier et al., 1995; Pelletier et al., 2001; Vallerand & Pelletier, 1992), 한국에서도 중고등학생들을 대상으로 한 김아영과 오순애(2001)의 연구에서 동기 유형간에 단순구조가 입증되었다.

Vallerand et al.(1989)은 내재적 동기, 외재적 동기 및 무동기에 관한 척도가 개발되지 않고 있다는 사실을 지적하면서, 학습 동기단계를 개발하고 검증하였다. 이 척도는 7개의 하위 척도로 구성되었는데, 지식동기(motivation to know), 성취동기(motivation to achieve), 자극동기(motivation to experience stimulation) 등 3가지 유형의 내재적 동기와 외재적, 규범적, 동일시 등 3가지 유형의 외재적 동기, 그리고 무동기이다. 그의 연구에서 학습 동기척도는 내적 일관성(평균  $\alpha$  값=.80)은 물론 높은 시차 안정성(temporal stability) 지수(test-retest간 평균 상관계수는 .75)를 보여주었다. LISREL분석에 의한 확인적 요인분석의 결과도 학습동기 척도의 7요인 구조를 확인하였다. 끝으로 척도의 구성타당성은 하위 7개 척도간의 상관관계에 의해 지지되었으며, 학교에 대한 흥미, 학업 활동에 대한 참여 시간, 수업에서의 산만도, 학업만족도, 교실에서의 긍정적 정서, 교육에 대한 허무주의 등 학업과 관련된 심리적 척도와 이들 학업 척도와의 상관관계에 의해 지지되었다. 이러한 결과는 다양한 학업 결과물에 대한 내재적 동기, 외재적 동기 및 무동기 등 다른

동기의 역할에 관한 선행 연구결과들과 부합하는 결과이다.

Deci & Ryan(1985)은 앞서 살펴본 5가지 동기 유형 외에 통합적 동기(integrated regulation)를 외재적 동기의 한 유형으로 포함시켰다. 통합적 동기란 외재적 동기의 가장 자율적인 형태로서 동일시 동기가 자신의 일부로 받아들여진 가치, 목표, 욕구와 통합될 때 나타난다. 통합된 동기는 행동을 자발적으로 수행하도록 하게하고 내재적 동기와 많은 특성을 공유하지만 과제 자체에 대한 고유한 관심이나 흥미보다는 개인적으로 중요한 결과를 얻기 위해 행해지므로 여전히 외재적이다. 그러나 통합적 동기를 포함시켜 분석한 Ryan & Deci(2000)의 연구에서는 5요인 모델(외재적, 규범적, 동일시, 통합적, 내재적 동기)이 유형들간의 위계적 상관성을 가설대로 보여주지 못했다. 이는 Ryan, Connell, & Grolnick(1992)가 지적한 대로, 내재화의 통합된 수준은 발달적으로 진보된 것이므로 아동들에게 관찰되기 어려웠기 때문인 것으로 추측된다. Pelletier et al.(1995)도 스포츠 동기척도(Sport Motivation Scale)의 개발 단계에서 예비 조사 결과 통합적 동기는 지각된 동기로 나타나지 않아 분석에서 제외하였다.

일부 연구에서는 통합적 동기뿐 아니라 규범적 동기와 내재적 동기들이 구분되지 않는 것으로 보고하기도 한다. 예컨대, Standage, Duda, & Ntoumanis(2003)은 내재적 동기와 동일시 동기간의 상관성이 매우 높았으며( $r=.86\sim.99$ ), Ryan & Deci(2000)의 연구에서는 통합적 동기, 규범적 동기, 내재적 동기가 하나의 복합체로서 결합되었다. 이러한 결과들은 이들 동기 유형이 대상자에 따라 명확하게 분리될 수도, 또는 복합적으로 나타날 수도 있다는 것을 시사한다.

따라서 비교적 그 경계가 불명확한 통합적 동기를 제외하면 선행 연구들이 공통적으로 보여주는 사실을 근거로 다음과 같은 가설 설정이 가능하다.

가설 1: 자기결정감의 수준 차이에 따라 여러 유형의 직무동기가 존재할 것이다.

### 2.3 동기 유형과 관련 요인

앞서 언급한 바와 같이, 인지평가이론에 의하면 사람의 동기는 자기결정감과 역량감 정도에 따라 변한다고 한다. 따라서 개인에게 자기결정감과 역량감을 지각시키는 사회 문맥은 동기의 자기결정 형태(즉, 내재적 동기와 동일시 동기)로 유도하지만, 자기결정감과 역량감에 위협적인 사건들은 동기의 비자율적 형태(즉, 외재적 동기와 무동기)를 조성할 것이다. 자기규제와 관련된 많은 연구들은 개인의 자기결정감 또는 자율성이 사회적 배경에 의해 어느 정도 보장되는지 또는 억제되는지가 동기의 형태에 중요한 영향을 미친다는 사실을 반복적으로 확인해왔다. 즉, 자율성에 바탕을 둔 사회적 상황은 내재적 동기와 자발적 결정을 촉진하지만, 규범이 비자발적으로 발달되는 환경에서는 내재화된 동기가 침해된다는 것이다. 개인 상호간의 행동은 동기에 중요한 영향을 미치는 사회적 상황 가운데 하나이다. Deci & Ryan(1987), Ryan & Stiller(1991)의 연구에서는 강제적이고 권위적인 방법으로 다른 사람들의 행동을 다루는 통제적 관리방식(controlling style)과, 자율성을 존중하고 의사결정 과정에 사람들을 참여시키는 자율성 촉진 방식(autonomy-supportive style)을 비교하였다. 이들의 연구에서 통제적 방식은 외부

귀인을 유도하여 자율성에 대한 지각, 자발적 결정 등에 유해하지만, 자율성 촉진 방식은 내부 귀인을 유도하여 자율성에 대한 지각을 높여주는 것으로 나타났다. 이와 유사한 결과는 교육(Cordova & Lepper, 1996; Gottfried, Fleming, & Gottfried, 1994; Lepper & Cordova, 1992; Vallerand, Fortier, & Guay, 1997), 스포츠(Black & Weiss, 1992; Willims, et al., 1996) 등의 분야에서도 확인되어 왔다.

Deci et al.(1994)은 개인의 내면화 과정이 사회 환경이나 개인간 상호 관계에 의해 저해될 수도, 증진될 수도 있다고 주장했다. 이들의 연구에서 자율성 촉진적인 개인 상호간의 행동은 동일시 동기의 발생을 유도한 반면, 비자율적 환경에서의 상호간 행동은 규범적 동기를 발생시켰다. Grolnick & Ryan(1989)은 교사와 학부모의 태도와 행동을 조사하고 이들의 태도와 행동이 아동의 자기규제 형태와 어떤 관계가 있는지를 분석하였다. 그 결과, 자율 지향적인 교사의 학급 아동이 통제적인 교사의 학급 아동보다 성취 관련 행동에 대한 가치 및 중요성의 동일시가 촉진된다는 것이 발견되었다. 대학생들을 대상으로 한 Guay, Vallerand, & Blanchard(2000)의 연구에서도 자율성 촉진 방식은 자기결정 유형의 동기와 관계가 깊었으며, 인간관계 유형이 동기에 중요한 영향을 미칠 수 있다는 사실이 확인되었다.

가설 2: 직무 자율성 정도가 높을수록 직무 동기는 자기결정 형태를 가질 것이다.

성과 연계 보상은 어떤 과업을 잘 수행하거나 일정 기준의 성과를 달성할 경우 주어지는 보상이다. 이와 같이 보상을 성과 수준에 따라 차별적으로

지급하는 성과-보상 연계성이 높으면 사람들은 원하는 보상을 얻기 위한 외재적 동기가 유발될 수 있다. 그런데 인지적 평가이론에 의하면 성과 연계 보상은 유형적 보상 가운데 가장 흥미로운 형태이다. 성과 연계 보상은 행위에 대한 통제 기능을 하는 반면, 과업에 대한 몰입에 긍정적 영향을 미치고 역량 피드백을 제공해 준다는 점에서 내재적 동기에 상충적 의미를 가지는 여러 가지 모티베이션 과정을 일으킬 수 있기 때문이다. 따라서 성과 연계 보상과 관련된 선행 연구들에서는 다양한 분석 결과가 발견된다. 예컨대, Deci, Koestner, & Ryan(1999)이 행한 보상에 관한 메타분석은 행위 차원에서 측정했을 때 성과 연계 보상이 내재적 동기를 침해하는 경향을 보여주지만 흥미에 대한 자기기술적 측정에는 신뢰할 만한 효과를 보여주지 않았다.

먼저, 내재적 동기에 대해 성과-보상 연계성이 긍정적 효과를 가질 수 있는 배경 가운데 하나는 피드백 기능에 있다. 과업 연계 보상과 달리 어떤 과업을 잘 수행하거나 일정 기준의 성과를 달성할 경우 주어지는 성과 연계 보상은 성과에 대한 피드백을 제공한다. 보상이 성과와 연계되어 이루어지면 개인은 보상을 받거나 받지 못하게 됨으로써 자신의 성과 수준에 대해 알게 된다. 그리고 이와 같은 성과에 대한 피드백은 역량감을 자극함으로써 내재적 동기에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 즉, 성과와 연계된 보상을 받았다는 것은 당사자의 역량이 우수하다는 것을 증명하는 것으로 역량감이라는 긍정적인 감정을 고양시키고 이것은 내재적 동기의 향상으로 연결되는 것이다. 실증 연구들(Fisher, 1978; Harackiewicz, 1979; Ryan, 1982; Deci, Koestner, & Ryan, 1999)도 내재적 동기에 대한 성과 연계 보상의 긍정적 효과

에 대해 보고함으로써 이러한 논리를 뒷받침하고 있다.

또한 성과-보상 연계성은 당사자가 과업을 정의하는 방식에 변화를 가져올 수 있다는 점에서 내재적 동기에 대해 긍정적 영향을 줄 수 있다. 과업 연계성에 의해 통제된 행위와 성과 연계성에 의해 통제된 행위는 다르다. 흥미 있는 과업에 대한 과업 연계 보상은 보상이 없어도 수행할 과업에 대해 수행할 것을 명령하기 때문에 기능적으로 불필요하다(즉, 행위가 과잉정당화되는 이유). 반면, 흥미 있는 과업에 대해 주어지는 성과 연계 보상은 과업 수행 자체만을 위해서는 마찬가지로 불필요하지만 성과의 질 차원에서 반드시 불필요한 것은 아니다. 성과 연계 보상은 일을 보다 잘 수행하는 데 대해 관심을 기울이도록 동기 부여하므로 그 일에 대한 감정적 몰입이 발생할 수 있다. Harackiewicz와 그의 동료들은(Epstein & Harackiewicz, 1992; Harackiewicz, Manderlink & Sansone, 1992; Harackiewicz, Sansone & Manderlink, 1985) 성과-연계 보상이 역량 발휘의 중요성(competence valuation)을 인식시킴으로써 그 과업에 대한 내재적 동기를 높인다고 지적하였다. 예컨대, Harackiewicz & Manderlink(1984)은 경로분석을 통해 성과 연계 보상은 역량의 중요성이라는 매개 변수를 통해 내재적 동기에 영향을 미친다는 사실을 발견했다. 이와 같은 선행 연구 결과들을 종합해 볼 때, 성과-연계 보상은 보상이 가지는 외재적 동기 기능뿐 아니라 내재적 동기에도 정적인 효과를 가지는 것으로 예측된다.

가설 3: 성과-보상 연계성은 외재적 동기에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 성과·보상 연계성은 내재적 동기에도 정의 영향을 미칠 것이다.

자기결정이론이 제안하듯 동기의 유형이 자기결정 수준에 따라 위계화되고 자기결정은 인간의 심리 상태와 밀접한 관계를 가지고 있다면, 동기 유형에 따라 개인의 수행이나 정서 등의 측면에서 차이가 있을 것으로 볼 수 있다. 선행 연구 결과들도 이러한 논리를 뒷받침하고 있다. 교육, 업무, 개인간 관계, 스포츠 등 여러 다양한 분야에서 이루어진 연구들을 종합해보면, 자기결정 형태의 동기일수록 학습, 흥미, 노력, 성과, 긍정적 감정, 만족도 등이 높은 반면, 비자율적인 형태의 동기들은 이들 결과들과 부의 관계가 있다는 것을 알 수 있다(Blais et al., 1990; Fortier, Vallerand, & Guay, 1995; Grolnick & Ryan, 1987; Guay, Vallerand, & Blanchard, 2000; Kasser & Ryan, 1996; Pelletier et al., 1995; Pelletier et al., 2001; Vallerand et al., 1993; Williams et al., 1996).

일반적으로 내재적 동기는 과업에 대한 창의성 외에도 성과 향상, 과업에 대한 몰입, 이직·감소, 긍정적 감정의 고양, 다른 일에도 참여하려는 후속적인 의지, 심리적 및 신체적인 측면에서의 건강 효능 등과 관련을 가지고 있는 것으로 밝혀져 왔다(Deci & Ryan, 1992). 반면, Ryan & Connell(1989)의 연구에서 외재적으로 동기 부여된 학생들은 성취욕이 낮으며, 노력 수준이 낮았다. 이들 연구에서 규범적 동기는 노력과 긍정적인 관계는 있으나 불안과 실패에 대해 잘 대처를 하지 못하는 것으로 나타났다.

Ryan, Rigby, & King(1993)은 기독교인을 대상으로 종교 활동에 대한 이유를 조사한 결과,

동일시 동기는 심리적 적응과 긍정적인 관련을 가지는 반면, 규범적 동기는 적응과 부정적인 관련이 있는 것으로 밝혀졌다. 이와 유사한 결과는 O'Connor & Vallerand(1990)의 연구에서도 발견되었다. 이는 동일시 동기가 규범적 동기보다 더 자기결정된 형태로부터 발생했기 때문인 것으로 설명될 수 있을 것이다.

Guay, Vallerand, & Blanchard(2000)은 대학생들을 대상으로 한 연구에서, 행동의도는 내재적 동기 및 동일시 동기와 정의 상관성이 높았으나, 외재적 동기와는 관련이 없었고 무동기와는 부의 관계를 보였다고 밝혔다. 무동기는 자기결정의 상대적인 부재를 반영하며 이 상태는 수동성, 고통, 무력한 적응 등과 관련이 있는 것으로 밝혀져 왔다. 어떤 과업에 대해 재미있고 역량감을 느껴 내재적으로 동기유발된 사람이 무동기된 사람보다 그 과업에 대해 더욱 긍정적인 모습을 보일 것이라는 사실은 의심할 여지가 없어 보인다.

Pelletier et al.(2001)은 수영선수를 대상으로 3단계의 기간에 걸쳐 연구를 진행했다. 초기에 자기결정 형태의 동기를 가진 사람들은 3단계(22개월 이후)에도 행동의 지속성을 보여주었다. 초기에 무동기를 보여준 사람들은 시간이 지난 후 현격한 행동의 감소를 보여주었다. 규범적 동기는 2단계(10개월 이후)에서는 행동의 지속성과 관계가 있었으나 3단계에선 더 이상 의미있는 관계를 보이지 못했다. 외재적 동기는 2단계에선 행동의 지속성과 무의미했으나 3단계에선 부의 관계를 보였다.

김아영과 오순애(2001)는 한국 중고등학생을 대상으로 학습실패에 따른 학생들의 대처행동 방식과 학습동기를 분석하였다. 그 결과, 능동적 대처는 외재적 동기( $r = -.51$ )에서 내재적 동기( $r = .52$ )로 갈수록 점점 더 강한 정의 상관을 보였다.

부적응 대처는 외재적 동기( $r=.31$ ), 규범적 동기( $r=.31$ )와 의미있는 정의 상관을 보였다. 이러한 결과는 한국 학생들에게도 학습동기 유형의 특성은 자기결정성이론이 제시하는 방향대로 나타난다는 점을 시사한다.

종합하면, 직무와 관련된 긍정적 결과 즉, 직무 몰입, 직무수행노력 등과 가장 관련이 깊은 동기는 내재적 동기이며 그 다음이 동일시 동기일 것으로 기대할 수 있을 것이다. 반면, 이직 의도 등 부정적인 결과와 가장 관련이 깊은 것은 무동기이며, 외재적 동기나 규범적 동기는 중간 수준 정도의 긍정적 결과와 관련을 가질 것으로 예측된다.

가설 5: 직무동기는 그 자기결정성 수준 차이에 따라 직무 관련 변수들과 서로 다른 관련성을 가질 것이다.

가설 5.1: 자기결정 형태의 직무동기일수록 직무수행노력에 대해 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 5.2: 자기결정 형태의 직무동기일수록 직무몰입에 대해 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 5.3: 자기결정 형태의 직무동기일수록 이직의도에 대해 부의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구방법론

#### 3.1 표본 및 자료 수집방법

본 연구는 기업 구성원을 대상으로 설문조사를

통해 진행되었다. 2002년 8월부터 2002년 10월 까지 30개 기업의 구성원을 대상으로 1,500부의 설문지가 배포되었으며, 이중 343부의 설문지가 회수되어 23%의 회수율을 보였다. 이중 응답이 불확실한 30부의 설문지를 제외하고 총 313부의 설문지를 최종분석에 사용하였다. 본 연구에 포함된 30개 기업의 구성은 제조업 10개, 금융업 8개, 서비스업 7, 유통업 3개, 기타 2개로 이루어져 있다.

분석대상인 구성원의 특성을 살펴보면, 남자가 85%, 여자는 15%이다. 연령별로는 30세 이하가 31%, 31세 이상 35세 이하가 32%, 36세 이상 40세 이상이 23%, 41세 이상이 14%이다. 직급별로는 사원이 25%, 대리가 33%, 과장이 21%, 차장 이상이 21%이다.

본 연구에서는 실증연구에 사용된 설문 항목의 신뢰성을 검증하기 위한 인터뷰를 실시하였다. 다양한 직급이 포함된 10명의 구성원에게 설문지에서 사용한 설문 문항에 대한 검토작업을 수행하게 하였으며, 의도하는 바가 설문문항으로 잘 전달되었는지를 확인하였다. 이들의 의견을 바탕으로 설문항목에 대한 표현을 조정했으며, 전반적으로 의도한 바의 내용이 전달되고 있다는 사실을 확인하였다.

#### 3.2 변수의 측정 및 신뢰성 검증

Vallerand et al.(1989)의 Academic Motivation Scale과 이를 구체화한 Guay, Vallerand, & Blanchard(2000) 및 Pelletier et al.(2002)의 연구를 기본으로 구성원이 현재 직무를 수행하는 이유에 대해 5가지 차원별로 7점 척도로 측정하였다. 내재적 동기는 구성원이 직무 자체에 흥미를 가지고 직무를 수행하는 정도를 말한다. '일하

면 즐겁기 때문이다', '일에서 보람을 느끼기 때문이다' 등을 포함하여 4개의 문항이 포함되어 있으나 이중 내적신뢰도를 저하시키는 1개의 문항을 제거하고 총 3개의 문항을 사용하였다. 내적신뢰도 계수는 0.85이다. 동일시 동기에는 '일하면서 무엇인가를 배우기 때문이다'를 포함한 3개 문항이 측정되었으며 내적신뢰도 계수는 0.79이다. 규범적 동기는 '일을 열심히 하는 것이 당연하기 때문이다'를 포함한 3개 문항으로 측정되었으며, 내적신뢰도 계수는 0.75이다. 외재적 동기는 구성원이 직무를 수행하는 과정에서 승진과 급여 등의 외재적 보상에 의해 동기부여되어 있는 정도를 측정하였다. Amabile(1994)의 척도를 참고하여 한주희와 고수일(2003)에서 사용한 4개의 문항으로 측정되었으나 내적신뢰도를 저하시키는 1개의 문항을 제거하고 총 3개의 문항을 사용하였다. 내적신뢰도 계수는 0.77이다. 마지막으로 무동기 개념으로 '내가 일을 하고는 있지만 그럴 필요가 있는지 모르겠다' 등을 포함하여 3개의 문항이 사용되었으며, 내적신뢰도 계수는 0.81이다.

자율성은 동기의 자기결정 형태, 특히 내재적 동기와 가장 관련이 있는 변수이다. 직무에서 어느 정도의 자율성이 촉진되고 있는지를 측정하기 위해 Hackman & Oldham(1975)의 Job Diagnostic Survey(JDS)를 참고하였다. '내 업무를 어떻게 처리해야 하는지 스스로 판단 결정한다'를 포함하여 3개의 문항이 사용되었으며, 7점 척도로 측정하였다. 내적신뢰도 계수는 .85이다.

성과-보상 연계성은 조직 구성원들이 성과와 보상 간의 연계성을 어느 정도 지각하느냐에 관한 것이다. 성과-보상 연계성은 Perry & Pearce(1993)의 연구를 참고로, 급여결정시 성과가 어느 정도 중요시되고 있는가를 묻는 3개의 문항을 사용하여

7점 척도로 측정하였다. 내적신뢰도는 0.75이다.

직무와 관련된 긍정적인 행동 의도 및 결과로는 직무수행노력과 직무몰입, 그리고 부정적인 측면으로는 이직의도를 들 수 있다.

직무수행노력은 구성원이 직무수행을 위해 어느 정도 열심히 노력하는지에 관한 것으로 Brockner et al.(1992)의 연구를 기초로 하여 3개의 문항을 사용하여 7점 척도로 측정하였다. 신뢰도 계수는 .91이다.

직무몰입은 자신이 수행하는 직무에 대한 감정적인 애착 정도와 관련된 것으로서, Kanungo(1982)에서 사용한 문항을 기초로 '내 업무에 빨려 들어가는 느낌을 때때로 갖는다'를 비롯하여 4개의 문항으로 구성되어 있다. 이들 문항은 7점 척도로 측정하였으며, 신뢰도 계수는 .89이다.

이직의도는 현재 직장에서 이직하고자하는 의사로서, Cammann et al.(1979)의 척도를 바탕으로 2개 항목을 7점 척도로 측정하였다. '나는 이 회사를 그만두고 싶다'와 '나는 심각하게 이직을 고려해 보았다'의 문항이 사용되었으며, 신뢰도 계수는 .93이다.

### 3.3 분석 방법

본 연구에서 설정된 연구변수에 대한 척도의 신뢰성 검증은 데이터들이 표준화되어 있으므로 평균상관관계에 근거하여 Cronbach alpha값을 구하였다. 또한 최종분석에 사용된 측정항목을 대상으로 AMOS 4를 이용한 확인적 요인분석 및 구조모형 분석을 실시하였다. 연구변수간의 관계 분석을 위하여 상관관계(correlation)를 분석하였다. 이러한 통계방법들은 SPSS 윈도우즈용으로 분석되었다.

## IV. 연구결과

### 4.1 확인적 요인분석

본 연구에서는 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통하여 측정모형검증을 실시하였다. <표 1>에서 확인할 수 있듯이, 분석결과 C.R.(회귀계수/표준오차)이 2이상이면 유의미하다고 해석되는데(Joreskog, 1989), 본 연구의 경우는 모두 2를 초과하고 있어 모든 측정변인들을 통계분석에 사용할 수 있음을 알 수 있다.

직무동기의 5요인 모형의 측정모델의 적합도 지수는 <표 2>에 제시되어 있다.

<표 2>에서 본 연구에서 사용한 측정모델의 적합도 지수를 살펴 보면, GFI=.96, AGFI=.92, NFI=.95 그리고 RMSEA=.05를 나타내고 있다. 또한  $\chi^2$ 값은 표본의 크기에 크게 좌우된다(Rahim & Magner, 1995). 따라서 본 연구에서는 적합도 검정의 척도로서 해석하지 않고 표본의 크기와 더불어  $\chi^2$ 값을 참고적으로 나타내었다. 동기의 다차원성에 대한 대표적인 선행연구인 Pelletier et al.(1995, 2002)의 연구결과와 비교하여 볼 때에도 본 연구에서의 모든 지표들은 이들과 유사한 수준으로 나타나고 있다. 따라서 본 연구에서 설정한 측정모델은 타당하다고 할 수 있다. 이와 같은 연구결과를 토대로 직무 동기의 다차원성에 대한 가설 1은 채택될 수 있다.

<표 1> 확인적 요인분석 결과

변수	측정항목	회귀계수	표준 오차	C.R.
내재적 동기	내재적 동기1	1.00		
	내재적 동기2	1.26	0.07	16.71
	내재적 동기3	0.92	0.07	13.45
동일시 동기	동일시 동기1	1.00		
	동일시 동기2	1.36	0.09	13.90
	동일시 동기3	1.10	0.08	10.98
규범적 동기	규범적 동기1	1.00		
	규범적 동기2	0.88	0.09	9.28
	규범적 동기3	1.21	0.11	10.98
외재적 동기	외재적 동기1	1.00		
	외재적 동기2	1.42	0.14	9.97
	외재적 동기3	1.38	0.14	9.60
무동기	무동기1	1.00		
	무동기2	1.02	0.08	11.70
	무동기3	0.96	0.08	11.42

〈표 2〉 적합도 통계량

적합도 지표	본 연구	Pelletier et al. (1995)의 연구	Pelletier et al (2002)의 연구
N	313	593	369
chi-square	111	637	647
$\chi^2/df$	1.68	1.90	1.94
GFI	0.96	0.94	0.92
AGFI	0.92	0.91	0.90
NFI	0.95	0.94	0.91
RMSEA	0.047	0.048	0.048

4.2 상관관계분석 및 구조모형분석

한편 본 연구에서는 응답자의 근속년수, 나이, 교육수준, 직무근속년수 및 직종의 차이와 같은 인구통계학적 특성을 통제하고 동기의 차원들과 관련변수들에 대한 부분상관관계를 분석하였다. 이러한 배경은 인구통계학적 변수들과 동기구조의 상

관성에 대한 사전분석결과 상관성이 존재하는 것으로 나타났기 때문이다. 사용한 변수간의 부분상관관계분석 결과가 다음의 〈표 3〉에 제시되어 있다.

내재적 동기, 동일시 동기, 규범적 동기 및 외재적 동기는 서로 정의 상관관계를 보이고 있다. 반면에 이들 동기 요인들과 무동기와는 관계성이 나타나지 않았다. Ryan & Connell(1989)과 김아

〈표 3〉 변수의 기술통계량과 상관관계

	변수	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	내재적 동기	4.15	1.14	1								
2	동일시 동기	4.44	1.16	.58**	1							
3	규범적 동기	4.66	1.06	.38**	.57**	1						
4	외재적 동기	4.05	1.10	.56**	.52**	.44**	1					
5	무동기	4.04	1.11	.03	-.09	.01	.06	1				
6	자율성	4.02	1.23	.46**	.45**	.40**	.41**	.07	1			
7	성과-보상연계성	3.86	1.17	.40**	.33**	.28**	.49**	.17**	.40**	1		
8	직무몰입	4.20	1.08	.60**	.52**	.42**	.42**	-.06	.50**	.39**	1	
9	직무수행노력	4.71	1.14	.41**	.54**	.50**	.28**	-.12*	.44**	.21**	.50**	1
10	이직의도	4.22	1.43	-.10*	-.12*	-.08	-.13*	.33**	-.18**	-.05	-.16**	-.10*

주 1. N=313

2. \*\*: p < .01. \*: p < 0.05. 양측검증결과임

영과 오순애(2001)의 연구가 제시한 동기차원간의 서열구조에 따르면, 내재적 동기는 다른 동기차원보다 동일시 동기와 높은 상관성을 외재적 동기와는 상대적으로 낮은 상관성을 보일 것으로 예상되었다. 그러나 분석결과에 의하면, 내재적 동기와 외재적 동기간 상관관계 계수 값은 내재적 동기와 동일시 동기간 상관관계 계수 값과 유사한 크기를 보여주고 있다. 이러한 결과는 내재적 동기와 외재적 동기의 상충효과에 대한 Deci(1971)의 논의와 반대의 시사점을 제공한다. Prichard, Campbell, & Campbell(1977)이 제시한 대로 외재적 동기와 내재적 동기가 합산의 상승효과(additive effect)를 발생시키지 않는다 하더라도, 외재적 요인에 의해 유발된 동기가 내재적 동기를 침해한다고는 볼 수 없을 것이다.

자율성을 비롯한 직무 관련 변수들과 동기 요인들 간의 상관성을 살펴보면, 이들 상관관계수들간에 유의한 차이가 있는지를 검증하기 위해 Bobko(1995)가 제안한 방식으로 Hotelling-Williams test를 실시하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 직무수행의 자율성은 내재적 동기( $r=.46, p<.01$ ), 동일시 동기( $r=.45, p<.01$ ), 규범적 동기( $r=.40, p<.01$ ), 외재적 동기( $r=.41, p<.01$ )와는 정의 상관성을 보이는 반면 무동기와는 관계가 없는 것으로 나타났다. 직무를 수행하는 과정에서 구성원이 자율성을 지각하는 정도는 내재적 동기와 상관관계의 값이 가장 큰 것으로 나타났다. 그러나 이들 상관관계수 값에 유의한 차이가 있는지 Hotelling-Williams test를 실시한 결과 유의한 차이를 발견하지 못했다.

둘째, 성과-보상 연계성은 무동기( $r=.17, p<.01$ )를 비롯하여, 내재적 동기( $r=.40$ ), 동일시 동기( $r=.33$ ), 규범적 동기( $r=.28$ ), 외재적 동기( $r=.49$ )

등 모든 동기요인들과 정의 상관성을 보여준다. 성과-보상 연계성은 동기요인 중에서 외재적 동기와 상관관계의 값이 가장 크게 나타났다. 상관관계 계수간 차이의 유의성을 검증한 결과, 성과-보상 연계성은 동일시 동기( $t=1.82, p<.1$ ) 및 규범적 동기( $t=2.44, p<.05$ )보다 외재적 동기와 상대적으로 더 밀접한 상관관계를 가지고 있는 것으로 확인되었다. 이러한 개념적 관련성의 크기는 선행 연구 결과와 부합한다고 할 수 있다.

셋째, 직무수행노력의 경우에는 내재적 동기( $r=.41, p<.01$ ), 동일시 동기( $r=.54, p<.01$ ), 규범적 동기( $r=.50, p<.01$ ) 및 외재적 동기( $r=.28, p<.01$ )와 정의 상관관계를 보이는 반면, 무동기의 경우에는 부의 상관성( $r=-.12, p<.05$ )을 나타내고 있다. 직무수행노력의 경우 내재적 동기보다 동일시 동기 및 규범적 동기와 가장 관련성이 크게 나타난 점은 흥미롭다. Koestine et al.(1996)은 동일시 동기를 개인의 목적 성취를 위해 자율적으로 선택하고 경험하게 되는 동기로서 설명하고 있다. 이는 동일시 동기가 직무수행노력과 밀접한 상관관계를 보일 수 있다는 사실을 뒷받침한다.

넷째, 직무몰입의 경우에는 무동기와는 관련성을 보이지 않으나, 내재적 동기( $r=.60, p<.01$ ), 동일시 동기( $r=.52, p<.01$ ), 규범적 동기( $r=.42, p<.01$ ) 및 외재적 동기( $r=.42, p<.01$ )와 정의 상관관계를 보이고 있다. 상관관계 계수간 차이의 유의성을 검증한 결과, 직무몰입과의 상관관계에 있어서 내재적 동기는 규범적 동기( $t=2.02, p<.05$ ) 및 외재적 동기( $t=2.09, p<.05$ )보다 더 큰 상관성을 가지는 것으로 확인되었다. 이러한 결과 역시, 동기의 자율적 수준이 높아질수록 직무에 대한 긍정적 감정과 행동을 보일 것이라는 선행 연

구 결과들과 부합하고 있다.

다섯째, 이직의도는 무동기( $r=.33, p<.01$ )와는 정의 상관성을 보이는 반면, 내재적 동기( $r=-.10, p<.05$ ), 동일시 동기( $r=-.12, p<.05$ ) 및 외재적 동기( $r=-.13, p<.05$ )와는 부의 상관성을 보이고 있다. 이러한 결과 역시 무동기가 부정적인 행동과 관련이 있다는 선행 연구 결과들을 재확인해주고 있다.

이러한 상관관계분석의 결과를 기초로 자율성, 성과-보상 연계성, 동기요인, 직무수행노력, 직무몰입 및 이직의도간의 인과관계를 설정한 공분산

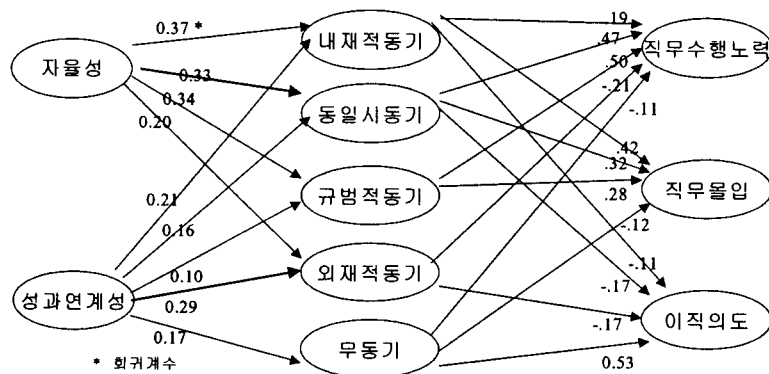
구조모델에 대해 <그림 1>과 같은 최적모형이 도출되었으며, <표 4>과 같은 분석결과를 얻었다. 이 과정에서 변수들이 모두 같은 척도로 측정되어 있으므로 표준화계수를 따로 구하지 않고 회귀계수만을 구하였다. 또한 최적모형에 대한 적합도 통계량을 살펴보면, 절대적 기준에서 GFI(.90), AGFI(.89), NFI(.87), CFI(.91) 등을 볼 때 표본 데이터에 적합한 모형으로 인정되므로, 연구 결과에 대한 해석에 별 무리가 없다고 판단된다. 변수간의 관계를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

직무수행과 관련된 자율성은 무동기를 제외한 동

<표 4> 구조모형의 검증결과

	회귀계수	표준 오차	C.R.
내재적 동기←자율성	.37	.05	8.18
내재적 동기←성과연계성	.21	.04	4.70
동일시 동기←자율성	.33	.04	7.89
동일시 동기←성과연계성	.16	.04	4.05
규범적 동기←자율성	.34	.05	7.45
규범적 동기←성과연계성	.10	.04	2.45
외재적 동기←자율성	.20	.04	5.34
외재적 동기←성과연계성	.29	.04	6.85
무동기←성과연계성	.17	.05	3.25
직무수행노력←내재적 동기	.19	.06	3.04
직무수행노력←동일시 동기	.47	.08	5.62
직무수행노력←규범적 동기	.50	.08	6.16
직무수행노력←외재적 동기	-.21	.09	-2.39
직무수행노력←무동기	-.11	.05	-2.01
직무몰입←내재적 동기	.42	.05	7.54
직무몰입←동일시 동기	.32	.06	4.70
직무몰입←규범적 동기	.28	.06	4.29
이직의도←내재적 동기	-.11	.05	-2.20
이직의도←무동기	.53	.09	6.0

〈그림 1〉 구조모형



기들에 정의 영향력을 보이고 있다. 자율성과 각 직무 동기와의 관련성의 크기를 비교하기 위한 Hotelling-Williams test 결과는 무동기를 제외하면 차이가 없음을 보여주었다. 그러나 〈표 4〉와 같은 구조모형 검증 결과, 내재적 동기, 동일시 동기, 규범적 동기 및 외재적 동기에 대한 회귀 계수가 각각 .37, .33, .34 그리고 .20으로 나타났다. 이는 적어도 직무 동기의 비자율적 형태인 외재적 동기보다 자율적 형태로 구분되는 내재적, 동일시 및 규범적 동기의 경우에서 직무수행의 자율성이 미치는 영향력이 상대적으로 크다는 결과를 얻을 수 있다. 그러나 자율성의 수준에 따라 자기결정 형태의 동기를 보일 것이라는 기존의 연구(e.g., Deci & Ryan, 1987; Cordova & Lepper, 1996; Vallerand, Fortier, & Guay, 1997; Hackman & Oldham, 1975) 결과를 완벽하게 지지하지 못하고 있다. 따라서 가설 2는 부분적으로 채택될 수 있다.

성과-보상 연계성은 모든 동기의 차원에 각각 정의 영향력을 나타내고 있다. 이미 앞서 실시한 상관관계 분석을 통해 성과-보상 연계성은 외재적 동기와 가장 관련이 크다는 것을 확인한 바 있다.

〈표 4〉에서 성과-보상 연계성의 회귀 계수는 외재적 동기에 .29, 내재적 동기에 .21, 동일시 동기에 .16, 규범적 동기에 .10 그리고 무동기에 .17을 보이고 있다. 따라서 성과-보상 연계성이 외재적 동기 및 내재적 동기의 선행변수임을 설정한 가설 3, 가설 4는 모두 채택될 수 있다.

동기의 차원들과 직무수행노력과의 관련성에 대해, 〈표 3〉에서는 동일시 동기 및 규범적 동기가 내재적 동기보다 직무수행노력과의 상관관계가 상대적으로 크게 나타났다. 이와 같은 결과는 〈표 4〉의 구조모형 검증결과와도 일치하고 있다. 또한 비자율적 형태의 동기인 외재적 동기는 직무수행노력에  $-.21$ 의 설명력을 나타내고 있다. 따라서 자기결정 형태의 직무동기일수록 직무수행노력에 대해 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 5.1은 부분적으로 채택할 수 있을 것이다.

〈표 4〉에 의하면 직무몰입에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 내재적 동기로서 .42의 설명력을 보이고 있다. 따라서 자율적 형태의 직무 동기와 직무몰입간의 관련성에 대한 가설 5.2는 〈표 3〉과 〈표 4〉의 분석결과를 토대로 채택될 수 있다. 한편 이직의도에 대해서는 무동기가 회귀계수 .53으

로 가장 큰 설명력을 보이고 있다. 따라서 비자율적 동기일수록 이직의도에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 5.3은 채택될 수 있다.

## V. 논의 및 시사점

그동안 조직 구성원의 직무동기가 내재적 또는 외재적 동기라는 개념 구분 하에서 이루어진 반면, 본 연구는 근래에 대두되고 있는 직무동기의 다차원 개념에 의거하여 연구되었다. 이에 따라 직무동기의 5개 하위차원의 개념적 타당성을 검증하고 직무환경과 관련된 특성 및 구성원의 태도, 행동과 어떤 관련성이 있는지 검토하였다. 이하에서는 실증연구의 결과에 대한 해석과 시사점을 제시하였다.

첫째, 직무동기의 구조적 차원에 대한 논의이다. 본 연구에서는 확인적 요인분석을 통해 직무동기가 내재적, 동일시, 규범적, 외재적 및 무동기로 구성되어 있다는 사실을 확인하였다. 이러한 결과는 기업 구성원들의 직무동기 구조도 Vallerand et al.(1989), Guay, Vallerand, & Blanchard (2000) 및 Pelletier et al.(2002) 등이 제기하고 있는 학습 동기 및 스포츠 동기와 유사한 구조를 구성하고 있다는 사실을 시사한다. 따라서 내재적 동기 및 외재적 동기 외에도 동일시 동기, 규범적 동기 등에 대해서도 보다 심층적인 연구가 필요할 것이다.

둘째, 자율성과 동기 유형간의 관계이다. 선행연구들에 의하면 동기 유형은 자기규제의 수준에 따라 구분될 수 있는데, 자기규제가 허용될수록 동기 유형은 자기결정 형태를 가진다. 외부로부터의 과도한 압력이나 통제는 개인의 자기결정에 대한 심

리적 욕구에 갈등을 일으키게 되고, 개인이 능동적으로 내재화하기 위한 가능성을 저해하게 된다. 따라서 직무의 자율성 정도는 동기의 유형과 밀접한 관계를 가질 것으로 예측되었다. 자율성과 동기 유형과의 상관관계 분석 결과도 상관관계 계수는 가설의 방향대로 자기결정 형태의 동기일수록 높은 값을 가지는 것으로 나타났다. 그러나 동기 유형간의 계수 값 차이는 유의할 정도로 높지 않아, 직무 자율성 정도가 동기의 유형과 관련이 있다는 결론은 좀더 재검증이 필요하다고 본다. 다만, 동기 유형과 관계없이 자율성이 무동기를 제외한 모든 직무 동기에 모두 정적인 관계를 보여준 것은 자율성이 직무동기에 공헌할 것이라는 선행 연구들(e.g., Hackman & Oldham, 1975)의 주장을 재확인해주었다고 할 수 있다.

셋째, 성과-보상 연계성은 외재적 동기와 상관관계의 값이 가장 큰 것으로 나타났는데, 이 결과는 성과 연계성이 가지는 외재적 동기 기능과 부합한다. 성과-보상 연계성은 다른 동기 유형과도 정적인 관계를 보이고 있다. 특히 내재적 동기와는 외재적 동기와 비슷한 상관관계의 값을 보이고 있다. 이는 앞서 설명한 바와 같이 성과-보상 연계성이 갖는 역량에 대한 정보제공 기능 또는 역량발휘에 부여하는 중요성으로 인해 내재적 동기에 긍정적인 공헌을 하는 것으로 본다. 또한 사람들은 과업을 도전적인 것으로 지각할 때 더욱 흥미를 느낄 수 있는데(Tauer & Harackiewicz, 1999), 성과 연계 보상은 과업에 대한 도전성을 불러일으켜 내재적 동기를 자극할 수도 있을 것이다. 이러한 사실들은 보상을 성과와 연계시키기 위한 연봉제 도입이 일에 대한 내재적 동기를 침해할 것이라는 연봉제에 대한 부정적 시각과는 상반되고 있다. 즉, 성과주의 임금체계로서의 연봉제가 보상과 성

과간의 연계성을 지각시킨다면 종업원의 내재적 동기에 오히려 공헌할 수 있다는 점을 시사한다 (고수일, 2002).

넷째, 흔히 내재적 동기가 강조되지만 직무수행 노력에는 내재적동기보다 동일시 동기 및 규범적 동기의 영향력이 더 크다는 점이다. 사실, 기업에서 구성원들이 모든 과업에 대해 흥미를 가지고 일한다는 것은 거의 불가능하다. 따라서 내재적 동기 유발을 위한 전략만을 강조하기 보다는 동일시 동기 및 규범적 동기를 유발하기 위한 노력도 중요할 것이다. 예컨대, 과업과 경력 개발을 연계시키는 경력개발프로그램은 과업 수행의 개인적 가치를 인식시켜 과업에 대한 내면화를 유도하고 동일시 동기를 불러일으킬 수 있을 것이다. 또한 조직의 충성도를 높이는 조직문화나 팀워크의 강조는 과업 수행에 대한 도의적인 의식을 유도하여 규범적 동기의 유발에 공헌할 수 있을 것이다.

다섯째, 외재적 동기는 직무몰입에 영향을 미치지 않으며 직무수행노력에는 부정적 영향을 미친다는 점도 주목할 만하다. 자기결정성 이론에 의하면, 사람은 특정한 과제에 대한 흥미로 인해 그 과제를 할 수도 있지만 외재적 보상으로 인해 수행한 행동이 점차 자신에게 내면화되어 결국 외재적 보상이 없는 경우에도 그러한 행동을 할 수 있다 (Deci & Ryan, 1985; Ryan, Connell, & Grolnick, 1992). 즉 외재적 보상이 다른 유형의 동기를 유발하는 데에 공헌할 수 있다는 것이다. 그러나 자기결정성이 낮은 외재적 동기 자체는 선행 연구들의 지적대로 노력이나 과업에 대한 태도에 부정적인 효과 또는 아무 효과가 없음을 알 수 있다. 따라서 성과급 등 외재적 보상이 유발하는 외재적 동기에 의존하기 보다는 이 동기를 내면화시키기 위한 노력이 뒷받침되어야 할 것이다. 예컨

대, 외재적 보상이 보상의 기능으로 그치게 할 것이 아니라 구성원의 도전감과 성취감을 유발시키고 자기발전과 연계될 수 있도록 해야 할 것이다.

여섯째, 직무몰입에 대한 선행변수들의 영향력은 직무수행노력에 대한 결과와 흥미로운 비교가 된다. 직무에 대한 노력을 유도하는 데에는 동일시 동기 및 규범적 동기가 가장 중요한 역할을 할 수 있지만 직무에 대한 애착은 그 직무에 대한 내재적 동기가 가장 큰 영향을 미친다는 것이다. 개념적으로 직무몰입은 직무수행노력에 비해 감정적 애착이 내포된 보다 자발적인 선택적 행위라 할 수 있다. 이 점에서 내재적 동기는 동일시 동기 및 규범적 동기에 비해 단기적으로보다는 장기적으로 직무에 대한 긍정적 태도에 공헌할 것으로 기대할 수 있을 것이다.

일곱째, 상관관계분석을 살펴보면 이직의도는 무동기와 관련성이 큰 것으로 분석되었으며, 내재적, 동일시 및 외재적 동기가 이직의도와 부의 관련성을 보인 반면 규범적 동기와의 관련성을 입증되지 않았다. 이러한 결과는 다른 동기차원들과 달리 구성원에게 직무를 수행하는 이유가 규범적으로 동기화되어 있다고 이직의도가 감소되지는 않는다는 것을 의미한다.

일반적으로 동기는 내재적 동기와 외재적 동기로 분류되어 왔다. 그러나 이러한 이분법으로는 내재적 동인이나 외재적 보상이 기대되지 않는 상황에서도 특정 과업을 수행하는 인간의 행동을 설명해 주지 못한다. 본 연구에서도 밝혀졌듯이, 직무 몰입이나 직무수행노력 등은

내재적 동기 외에도 동일시 동기, 규범적 동기와 비교적 깊은 관련을 가지고 있다. 따라서 구성원들의 동기 수준을 최대한 끌어올리기 위해서는 앞서 언급했듯이, 외재적 보상을 적절히 사용하여 결국

바람직한 행동을 구성원들이 내면화하도록 유도하는 것도 중요할 것이다.

본 연구는 직무동기의 다차원성을 기업 구성원을 대상으로 다루었다는 점에서 여러 가지 실무적 시사점을 던지고 있지만, 동시에 많은 문제점을 내포하고 있다는 사실에 주의해야 한다.

첫째, 본 연구는 직무동기의 다차원적 구조를 밝히고 이를 측정하기 위해 교육학 및 스포츠 분야에서 개발된 측정도구를 사용하였다. 따라서 이 연구에서 사용한 직무동기 구조가 국내 기업의 실정과 구성원의 특성을 정확하게 반영한 것인지에 대해 설문 문항을 비롯한 정교한 추가 검증이 필요할 것으로 보인다. 또한 다차원적 직무동기에 대한 개념적 타당성을 검증하기 위한 본 연구에서의 확인적 요인분석 이외에도 추가적인 노력이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 자율성, 성과-보상 연계성과 같은 직무관련 변수들, 그리고 직무몰입, 직무수행능력 및 이직의도와 같은 조직 유효성 관련 변수들과 직무동기간의 관련성을 탐색적으로 분석하였다. 따라서 이들 변수간의 인과관계 및 인과관계를 조절하는 여타변수들의 존재는 고찰하지 못하고 있다. 또한 연구에 포함되지 않은 직무, 개인 및 조직차원의 특성들도 고려할 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 기본적으로 설문지법에 의한 실증연구이므로 동일방법사용문제(common method variance problem)의 한계를 내포하고 있음을 지적할 수 있다.

넷째, 본 연구에서는 30개 기업의 1500명에게 설문지를 배포하였으나, 이중 23%만이 회수되었다. 따라서 응답자들이 특정 기업에 편중되거나 왜곡될 수 있다는 한계점이 지적될 수 있다.

향후의 연구들이 이와 같은 한계점들을 극복해나

간다면 직무동기에 대해 보다 깊은 이해를 얻을 수 있을 것으로 생각된다.

## 참고문헌

- 고수일 (2002), "내재적 동기에 대한 성과-보상 연계성과 경쟁, 피드백 결과의 효과," *경영학연구*, 31, 2, 509-528.
- 김아영, 오순애 (2001), "자기결정성 정도에 따른 동기유형의 분류," *교육심리연구*, 15, 97-119.
- 이순목 (1990), *공변량구조분석*, 서울: 성원사
- 한주희, 고수일 (2003), "자율성, 과정피드백 및 결과피드백과 동기요인이 직무관련노력에 미치는 차별적 영향력에 대한 연구," *인사관리연구*, 26, 3, 251-272.
- Amabile, T.M. (1994), "The work preference inventory assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- Blais, M.R., Sabourin, S., Boucher, C., & Vallerand, R.J. (1990), "Toward a motivational model of couple happiness," *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1021-1031.
- Black, S.J., & Weiss, M.R. (1992), "The relationship among perceived coaching behaviors, perceptions of ability, and motivation in competitive age-group swimmers," *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14, 309-325.
- Bobko, P. (1995), *Correlation and regression: Principles and applications for industrial/organizational psychology and management*, N.Y.: McGraw-Hill.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., & Dewitt, R.

- (1992), Layoffs, job insecurity and survivors work effort: evidence of an inverted-U relationship, *Academy of Management Journal*, 35, 413-425.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979), *The Michigan organizational assessment questionnaire*, Univ. Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Cordova, D.L., & Lepper, M.R. (1996), "Intrinsic motivation and the process of learning: Beneficial effects of contextualization, and choice," *Journal of Educational Psychology*, 88, 715-730.
- Deci, E.L. (1971), "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-111.
- Deci, E.L., Eghrari, H., Patrick, B.C., & Leone, D.R. (1994), "Facilitating internalization: The self-determination perspective," *Journal of Personality*, 62, 119-142.
- Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. (1999), "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation," *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, N.Y.: Plenum.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1987), "The support of autonomy and control of behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1992), "The initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement," In A.K. Boggiana & T.S. Pittman(eds.), *Achievement and motivation*, N.Y.: Cambridge Univ. Press, 9-36.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000), "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior," *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Epstein, J.A., & Harackiewicz, J.M. (1992), "Winning is not enough: The effects of competition and achievement orientation on intrinsic interest," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 128-138.
- Fisher, C.D. (1978), "The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1352-1363.
- Fortier, M.S., Vallerand, R.J., & Guay, F. (1995), "Academic motivation and school performance: Toward a structural model," *Contemporary Educational Psychology*, 20, 257-274.
- Gottfried, A.E., Fleming, J.S., & Gottfried, A.W. (1994), "Role of parental motivation practices in children's academic intrinsic motivation and achievement," *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 104-113.
- 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.
- Grolnick, W.S., & Ryan, R.M. (1989), "Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school," *Journal of Educational Psychology*, 81, 143-154.
- Guay, F., Vallerand, R. & Blanchard, C. (2000), "On the assessment of situational intrinsic

- and extrinsic motivation: the situational motivation scale(SIMS)." *Motivation and Emotion*, 24, 3, 175-213.
- Guttman, L. (1954), "A new approach to factor analysis: The radix," In P. Lazarfeld(ed.), *Mathematical thinking in the social sciences*, 258-348, Glencoe, IL: Free Press.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1995), *Multivariate data analysis*. 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International Inc.
- Harackiewicz, J.M. (1979), "The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1352-1363.
- Harackiewicz, J.M., & Manderlink, G. (1984), "A process analysis of the effects of performance-contingency rewards on intrinsic motivation," *Journal of Experimental Social Psychology*, 20, 531-551.
- Harackiewicz, J.M., & Manderlink, G., & Sansone, C. (1992), "Competence processes and achievement motivation: Implications for intrinsic motivation". in A.K. Boggiano & T.S. Pittman(eds.), *Achievement and motivation: A social-developmental perspective*, N.Y., Cambridge Univ. Press, 115-137.
- Harackiewicz, J.M., Sansone, C., & Manderlink, G. (1985), "Competence, achievement orientation, and intrinsic motivation: A process analysis," *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 493-508.
- Hayamizu, T. (1997), "Between intrinsic and extrinsic motivations: Examination of reasons for academic study based on the theory of internalization," *Japanese Psychology Research*, 39, 98-108.
- Joreskog, K. G. (1989), *Lisrel: A guide to the program and applications*, Chicago: SPSS Publication.
- Kanungo, R. (1982), "Measurement of job and work involvement," *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Kasser, T., & Ryan, R.M. (1996), "Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 280-287.
- Koestner, R., Losier, G., Vallerand, R.J., & Carducci, D. (1996), "Identified and introjected forms of political internalization: Extending self-determination theory" *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 1025-1036.
- Lepper, M.R., & Cordova, D.I. (1992), "A desire to be taught: Instructural consequences of intrinsic motivation", *Motivation and Emotion*, 16, 187-208.
- O'Connor, B.P., & Vallerand, R.J. (1990), "Religious motivation in the elderly: A French-Canadian replication and an extension," *Journal of Social Psychology*, 130, 53-59.
- Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J., & Brière, N.M. (2001), "Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study," *Motivation and Emotion*, 25, 279-306.
- Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J., Tuson, K.M., Brière, N.M., & Blais, M.R. (1995), "Toward a new measure of intrinsic motivational, extrinsic motivation, and amo-

- tivation on sports: The sport motivation scale(SMS)," *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 35-53.
- Perry, J.L., & Pearce, J.L. (1983). "Initial reactions to federal merit pay," *Personnel Journal*, March, 230-237.
- Pritchard, R.D., Campbell, K.M., & Campbell, D.J. (1977), "Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation," *Journal of Applied Psychology*, 62, 9-15.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995), "Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups," *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.
- Reeve, J., & Deci, E.L. (1996), "Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 24-33.
- 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. (1995), "Psychological needs and the facilitation of integrative processes," *Journal of Personality*, 63, 397-427.
- Ryan, R.M., & Connell, J.P. (1989), "Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.
- Ryan, R.M., Connell, J.P., & Grolnick, W.S. (1992), "When achievement is not intrinsically motivated: a theory of internalization and self-regulation in school." In A.K. Boggiano & T.S. Pittman(eds.), *Achievement and motivation: A social-development perspective*, N.Y.: Cambridge Univ. Press.
- Ryan, R.M., & Deci, L. (2000), "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions," *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-69.
- Ryan, R.M., Rigby, S., & King, K. (1993), "Two types of religious internalization and their relations to religious orientations and mental health," *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 586-596.
- Ryan, R.M., & Stiller, J. (1991), "The social context of internalization: Parent and teacher influences on autonomy, motivation and learning," In M.L. Maehr & P.R. Pintrich (eds.), *Advances on Motivation and Achievement*, vol. 7, 115-149, Greenwich: JAI.
- Seligman, M.E.P. (1975), *Helplessness*, San Francisco: Freeman.
- Standage, M., Duda, J.L., & Ntoumanis, N. (2003), "A model of contextual motivation physical education using constructs from self-determination and achievement goal theoriest to predict physical activity intentions," *Journal of Educational Psychology*, 95, 7-11.
- Tauer, J.M., & Harackiewicz, J.M. (1999), "Winning isn't everything: competition, achievement orientation, and intrinsic motivation," *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 209-238.
- Vallerand R.J., Blais, M.R., Brière, N.M., & Pelletier, L.G. (1989), "Construction et validation de l'échelle de motivation en education," *Canadian Journal of Behavioral*

- Science*, 21, 323-349.
- Vallerand R.J., Fortier, M.S., & Guay, F. (1997), "Self-determination and persistence in a real-life setting: Toward a motivational model of high school dropout", *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 239-250.
- Vallerand R.J., & Pelletier, L.G. (1992), "Academic motivation scale: A measure of intrinsic and amotivation in education," *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1003-1019.
- Vallerand R.J., Pelletier, L.G., Blais, M.R., Brière, N.M., Senecal, C., & Valleres, E.F. (1993), "On the assessment of intrinsic, extrinsic and amotivation in education: Evidence on the concurrent and construct validity of the Academic Motivation Scale," *Educational and Psychological Measurement*, 53, 159-172.
- 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.
- Williams, G.C., Grow, V.M., Freedman, Z.R., Ryan, R.M., & Deci, E.L. (1996), "Motivational predictors of weight loss and weight loss maintenance," *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 115-126.

부록: 직무동기의 측정문항

현재의 일을 하는데 있어 다음과 같은 이유가 중요하다.

- |                                       |
|---------------------------------------|
| 1. 일하면서 보람을 느끼기 때문이다                  |
| 2. 일하면 즐겁기 때문이다                       |
| 3. 일을 하는 이유는 일이 재미있기 때문이다             |
| 4. 일을 잘하면 돈과 같은 보상이 뒤따르기 때문이다         |
| 5. 일을 열심히 하면 타인으로부터 인정받을 수 있다         |
| 6. 일을 잘하면 승진에 유리하기 때문이다               |
| 7. 내 자신에게 당당하고 싶어서이다                  |
| 8. 일을 열심히 하는 것이 당연하기 때문이다             |
| 9. 일을 열심히 안하면 다른 사람들에게 누가 되기 때문이다     |
| 10. 일하면서 무엇인가를 배우기 때문이다               |
| 11. 내 자신의 역량을 키울 수 있는 좋은 수단이기 때문이다    |
| 12. 이 일을 통해 내 경력에 도움이 되기 때문이다         |
| 13. 이 일을 하고는 있지만 가치있는 일인지는 잘 모르겠다     |
| 14. 이렇게 일하는 것이 미래에 어떤 결과를 가져올지 잘 모르겠다 |
| 15. 일을 하고는 있지만 그럴 필요가 있는지 모르겠다        |

내재적 동기: 문항 1, 2, 3 ; 외재적 동기: 문항 4, 5, 6  
규범적 동기: 문항 7, 8, 9 ; 동일시 동기: 문항 10, 11, 12  
무동기: 문항 13, 14, 15

## Multi-dimensional Structure of Job Motivation

Suil Ko · Juhee Hahn

### Abstract

This paper developed a measure of job motivation toward business firm. Two processes were conducted to validate this measure. For this processes, 313 employees completed the questionnaires and SPSS and Amos 4 were employed. The first process confirmed the factor structure of the scale and revealed a satisfactory level of internal consistency and the construct validity of the scale: A measure of motivation consists of five subscales that measure intrinsic, identified, introjected, extrinsic, and amotivation. The second process revealed some relations among the subscales and between the subscales and other relevant variables. Some positive relationships among four types of motivation except amotivation have been found. The relation between job autonomy and five types of motivation was partially revealed. Pay for performance was related to extrinsic and intrinsic motivations. Job involvement was related to intrinsic motivation while work effort was related to identified and introjected motivations. Intention to leave was positively related to amotivation. Some implications of these results are discussed.

Key words: motivation, regulation, intrinsic, extrinsic, identified, introjected, external, amotivation.

---

\* Chunbuk National University.

\*\* Chung Ang University.