

성과예측변수로서 욕구의 활용 가능성에 대한 연구

박양규(제1저자)
건국대학교 경영학과 교수
(drykpar@konkuk.ac.kr)

이철인(교신저자)
건국대학교 경제학과 교수
(leeci@konkuk.ac.kr)

우수성과의 결정요인에 관한 많은 연구가 있었지만, 욕구와 성과간의 잠재적 관계에 대한 구체적 모형 및 실증결과는 미미하다. 본 논문은 욕구와 성과간의 관계에 대한 다양한 설명을 포괄하는 “욕구-성과 프로파일” 모형을 제시하고 본 모형을 실증적으로 검증한다. 주요 분석결과로서 첫째, 다른 요인들에 비해 성취욕구 및 소속욕구가 성과결정요인으로서 보다 중요하고, 둘째, 상위성과자와 하위성과자간에 욕구-성과 프로파일 그 자체가 다르기보다는 욕구의 절대적 수준 차이에 의해 성과의 차이가 발생하는 것으로 판단된다.

주제어: 기재요망 욕구프로파일, 우수성과자, 하위성과자, 성과결정요인

1. 문제의 제기

우수성과를 예측하는 요인을 찾는 연구는 지난 수십 년 간 많은 연구자들의 관심의 대상이 되어 왔다(McClelland, 1973, Arthur Jr., Woehr and Graziano, 2001, Mount, and Barrick, 1998, Allport, 1961, Eysenck, 1975, French, 1973). 특히 70년대와 80년대 초에 상황에 따른 변화가능성으로 인해 성과 예측변수로서 그 타당성이 논란이 된 바 있는 “성격”이 최근에 우수성과자의 예측지표로서 연구자들에 의해 다시 주목을 받고 있다(Arthur Jr., Woehr and Graziano, 2001).

그러나 성격을 행동에 연계시키는 과정에서 세 부류 학자들 간의 논쟁이 여전히 진행 중이다. 첫째 부류로서 특성이론을 주장하는 학자들이 있

다. 이들은 개인의 기질로 인해 동일한 상황에 접해서도 사람들은 상이하게 행동한다는 것이고, 다른 하나는 행동은 성격의 특성에 의해서 결정되는 것이 아니고 상황적인 요인이 개인의 행동을 제한하거나 강제하는 경향이 있다는 것이다(Bem and Allen, 1974, Bem and Funder, 1978, Mischel and Peake, 1982). 많은 지지를 받고 있는 다른 하나의 주장은 행동이란 기질과 상황의 상호작용에 의해서 나타나게 된다는 것이다(Buss, 1977, Diener, Larsen and Emmons, 1984). 이와 같이 성격은 다양한 요인에 의해 상이하게 지각되거나 모형화 될 수 있고 성격에 의해 구성원의 행동방향성을 예측하는 것은 어렵다. 특히, McClelland는 성격에 대해 이러한 다양한 설명이 가능하고 실제행동을 예측하는 요인으로서 부적합하다고 주장하면서 개인의 가치, 특성 및 동기를 포괄하는 역량이라는 개념을 제시하였다(McClelland,

1973). Barrett과 Depinet는 McClelland의 역량테스트가 중요한 인생의 성과와 관련된 것으로 보이고 기존의 지능이나 태도테스트 결과는 유효한 예측변수로서 적합하지 않다는 주장을 반박하면서 기존의 전통적 검증법들이 오히려 실증적으로 높은 성과를 예측하는 요인으로 적합하다는 사실을 실증검증을 통해 제시하고, 역량이야말로 우수한 성과를 구체적으로 예측하는데 부적합하다는 사실을 제시하고 있다(Barrett and Depinet, 1991). Boyatzis는 역량은 사람들이 표현할 수 없거나 기술하기 어려운 무의식적인 특성일 수 있다고 주장하였다(Boyatzis, 1982). 따라서 역량을 활용할 경우 그 평가에 많은 어려움을 겪을 수 있다. 특히 평가가 Behavioral Event Interview를 통해서 가능하기 때문에 주관성을 극복하기 어렵고 타당성에 대한 많은 논쟁이 있다(Barrett, Phillips and Alexander, 1981, Guion and Cranny, 1982, Landy, 1986).

인간의 행동이 왜 일어나는가에 초점을 맞춰 연구해온 동기유발관련 이론가들은 행동이 유발되는 원인을 욕구의 결핍과 이의 충족을 위한 동기의 작동으로서 설명하고 있다(Murray, 1966, Franken, 2002). 동기유발 이론 중 가장 오래되고 잘 알려져 있는 Drive 이론의 이론가들은 행동의 원인을 Hedonism에서 찾는다. 사람들은 자신의 기쁨을 최대화하고 고통을 최소화하는 방법으로 욕구충족을 위한 행동을 선택한다는 것이다(Atkinson, 1964). 그리고 조직에서 이러한 행동을 통해 조직의 성과를 달성하게 될 것이고 그 결과에 따라 조직에서 주어지는 강화물(reinforcement)에 의해 해당 행동은 강화될 수도 그렇지 않을 수도 있을 것이다(Lawler III, 1971). 이러한 목표지향적 행동은 리더십스타일(Blake and Mouton, 1964,

Hersey and Blanchard, 1969, Bass, 1990, Manz and Sims, Jr., 1991), 행동스타일(Dweck and Leggett, 1988, Puffer, 1987), 라이프스타일(Assael, 1983, Mitchell, 1983) 등의 다양한 행동패턴에 대한 연구로 이루어져 왔다. 이처럼 조직에서 개별 구성원의 행동을 유형화하려는 시도가 타당성과 신뢰성을 가지고 있다면, 그러한 행동을 유발하는 욕구의 패턴에 대한 연구를 실시하는 것은 보다 근원적인 해답을 제시해 주는 시도라 볼 수 있다. 다른 각도에서 보자면, 인간은 자신의 욕구충족을 위해 상황을 고려하여 목적지향적으로 일정한 방향성을 보이며 행동하며 그 행동의 동기 또한 변하지 않는 일정한 방향성을 가지고 있는 것으로 판단된다.

따라서 본 연구는 탐색적인 접근으로서 기존의 성과예측요인 관련 연구에서 문제가 되는 상황적인 요인 및 평가의 어려움의 문제를 극복할 수 있는 대안으로서 욕구패턴에 초점을 두고 성과예측에 대해 접근하려 한다. 구체적인 연구 주제는 다음과 같이 정하고 있다. 첫째, 우수성과자와 평균성과자에 대한 행동원인으로서의 욕구유형 및 강도에 대한 연구를 통해 욕구-성과 프로파일(profile)을 추정하고, 둘째, 본 프로파일이 성별 또는 근속년수와 같은 변수/요인에 따라 변하는지 또는 그렇지 않고 항상 안정적인 형태를 갖는지를 검증하려고 한다.

II. 기존연구 및 연구과제

인간행동이 왜 일어나는가에 대해 동기유발이론은 자신의 결핍된 욕구를 충족하기 위한 것으로 해

석하고 있다. Murray는 욕구를 인간의 지각, 의도적 사유, 사고, 의욕과 행동을 조직화하는 “힘”으로 정의하고 있다. 그리고 이러한 힘이 개인으로 하여금 행동을 시도하게 하고 그로 인해 긴장상태가 유발되면 이를 해소하기 위해 움직이게 한다(Murray, 1966). Campbell과 Pritchard는 욕구란 긴장을 해소하도록 하는 능력, 즉 다양한 행동이나 결과를 매력적으로 느끼게 하는데 영향을 주는 능력으로 정의한다(Campbell and Pritchard, 1976). 따라서 욕구는 불만족스러운 상태를 일정한 방향으로 향하게 하여 해소시키는 힘이며 행위와 지각, 기타 인지과정을 만족으로 이끌어 가도록 조직하는 힘으로 정의된다. 이와 같이 욕구관련 이론들은 인간의 행동을 욕구결핍으로부터 그 충족을 위해 일어나는 인간행동 에너지, 방향, 지속성의 인과관계로 설명하고 있다(Franken, 2002). Murray는 개인의 행동을 복종, 성취, 위험회피 등 20개의 욕구로 그 원인을 설명하면서 모든 인간의 행동이 몇 개의 욕구에 의해 설명될 수 있는지 또는 그렇지 않은지를 연구하였다(Murray, 1966). Maslow는 욕구를 그룹화하여 생리적 욕구, 안전, 사회적, 자아존중, 자아실현욕구 욕구의 위계를 설정하는 단계적인 욕구충족 모형을 제시하였다(Maslow, 1954). Maslow의 모형에 따르면 어떤 한 욕구수준에서 욕구가 충족되지 않을 경우 그 해당 욕구가 충족될 때까지 그 단계의 욕구에 머물고, 욕구가 충족될 경우에만 다음 단계욕구의 충족을 시도한다고 한다. 반면에 Alderfer는 Maslow의 욕구단계를 간소화하여 세 단계의 욕구단계(존재, 관계, 성장욕구)를 제시하고 Maslow의 경우와 달리 어떤 한 단계에서 욕구가 충족되지 않을 경우 저차원의 욕구충족을 시도하게 되는 욕구의 좌절모형을 제시하였다(Alderfer, 1969). 그러나 Maslow와 Alderfer

의 모형에 대한 실증연구결과는 후속 연구들에 의해 그 타당성이 검증되지 못했다(Lawler and Suttle, 1972, Schneider and Alderfer, 1973, Rauschenberger, Schmitt and Hunter, 1980).

인간의 행동을 유발하는 동인이 되는 욕구에는 어떤 것들이 있는가에 대한 상기의 연구와는 달리, Veroff는 욕구의 선행 변수로서 환경에 대한 인지적 판단에 대해 연구하였다. 연구결과는 직무수행 상황에서 환경의 불확실성이 커질수록 협력에 대한 욕구가 강하게 나타난다는 것이다. 따라서 환경이 불확실하다고 지각하면 할수록 구성원들은 사회적 관계를 유지하고 개발하려는 욕구가 강하게 나타난다는 것이다(Veroff, Reuman and Feld, 1984). 위에서 살펴본 것처럼 기존의 욕구관련 이론은 개별 욕구의 존재나 그들 간의 관계에 대해 실증적으로 검증이 제대로 이루어지지 않고 있다. 그러나 Glasser는 30여 년간의 연구를 통해 인간의 행동을 지속적으로 유발하게 하는 기본적인 욕구가 있음을 밝혀냈다. 그는 사람을 움직이게 하는 기본욕구를 자신의 실증적 경험을 토대로 제시하였다. 그는 5가지 욕구를 다음과 같이 설명하고 있다. 인간은 신뇌와 구뇌의 상호작용에 의해 필수적인 신체기관을 움직여 호흡, 배고픔, 갈증, 추위, 음식, 더위, 성적인 필요를 충족하도록 의식적 행동을 시도한다. 첫째, 이러한 생존과 관련된 욕구의 결핍으로부터 이의 충족을 위한 기본적 행동을 유발하는 것이 생존의 욕구이다. 둘째, 소속의 욕구는 친구를 만들고 갖고 싶어 하고 타인을 사랑하고 사랑받고 싶어 하고 가정, 직장, 공동체에 소속되고 싶어 하는 욕구를 말한다. 포유류나 조류는 배우자를 얻기 위해서 혹은 자신의 영역을 지키기 위해서 투쟁하지만 인간은 힘 그 자체를 위해서 투쟁한다. 보다 많은 권력, 타인에 대한 지배력을 갖기 위해

행동하려는 욕구가 힘 욕구다. 셋째, 또한 인간은 자신의 삶을 어떻게 전개해 나갈지 선택하고 자신의 의사를 자유롭게 표현하며 자신이 선택한 사람과 교체하고 타인으로부터 통제받지 않고 자유롭게 행동하려는 욕구를 갖는데 이것이 자유의 욕구이다. 넷째, 인간은 인생을 살면서 다양한 유형의 학습을 통해 삶을 풍요롭게 영위하는 방법을 배우며 다양한 영역의 지식을 학습한다. 만일 이러한 학습을 통해 어떤 즐거움도 없다면 인간은 더 이상의 학습이나 발전도 없을 것이다. 무엇을 하든지 인간은 재미와 즐거움을 추구한다. 인간은 자신과 시간을 함께 보낼 재미있는 파트너를 찾으며 자신의 방식으로 학습하며 자신의 취미를 즐긴다. 이러한 재미의 추구가 즐거움, 재미의 욕구이다(Glasser, 1984).

이상 뇌의 작동 메커니즘에 대한 분석을 토대로 연구한 결과인 생존, 소속, 힘, 자유 및 즐거움이 바로 인간의 기본 욕구라는 것이다. 그는 인간의 모든 행동이 제시된 5개의 개별 욕구나 복수의 욕구에 의해 일어난다고 주장한다. 그는 Maslow나 Alderfer와 달리 욕구가 긴급한 것이든 그렇지 않은 것이든 욕구가 충족되지 않았을 경우 그것을 바로 지각한다는 점에서 인간의 모든 욕구가 절박한 것이라고 주장하며, 여러 가지 욕구들이 동시에 혹은 상충되어 서로 만족을 얻으려고 한다고 말한다(Glasser, 1984). McClelland는 성취욕구, 힘과 친교의 욕구를 정체화하였다. 성취욕구는 설정된 기준이나 목표를 보다 우수하게 달성하려고 노력하도록 이끄는 동인으로 정의하였다. 힘 욕구는 타인을 통제하거나 다른 사람이 원치 않는 방향으로 행동하도록 하는 동인이고 친교의 욕구는 친근하고 밀접한 대인관계를 갖으려는 욕구로 정의된다. 힘과 친교의 욕구는 Glasser의 힘과 소속의 욕구와 유사한 내용으로 고려된다. 그러나 성취욕구는

Glasser의 욕구분류와는 다른 내용으로서 특히 우수성과자를 설명하는 요인으로 고려된다. 특히 McClelland는 성취욕구가 우수성과자와 평균성과자를 구분해 주는 행동적 특성이라고 주장한다(Robbins, 2003). Spencer는 이러한 성취지향적 특성이 우수한 성과자의 예측지표로서 활용될 수 있음을 강조하면서 성과지향적 역량으로 명명하였다(Spencer, 1993).

한편, Landy and Becker (1987)는 인간의 행동을 행동에 대한 원인과 방향성으로 설명하였다. 즉, 인간의 행동은 어떤 상황에서든 자신의 욕구결핍으로부터 이의 충족을 위해 일정한 방향성을 가지고 일어나는 것으로 정의할 수 있다. 이 경우에 행동의 방향성은 자신의 과거 경험이나 사회적 규범이나 관습에 의해 통제되어 외부로 드러나게 될 것이다. 이러한 모형은 직무수행과 관련한 인간의 행동을 직무수행관련 행동을 유발하는 욕구와 그 욕구충족을 위한 행동자체에 초점을 두게 한다. 이러한 관점들에 기초하여 다음과 같이 연구과제1을 설정한다.

연구과제 1: 우수성과자와 평균성과자는 성과 수준별로 욕구-성과 프로파일에서의 어떤 차이를 보이는가?

한편, 본 논의를 몇 가지 개인별 외생적(exogenous) 특성의 차이와 연계시켜 이해해보고자 한다. 우리나라 기업에서 구성원의 행동스타일에 영향을 주는 주요한 요인의 하나는 근속년수가 될 것이다. 본고에서는 근속년수의 차이에 따른 욕구 및 성과의 차이에 대해서 언급해보기로 한다. 중신고용 시스템을 유지해 왔던 일본의 경우 근속년수는 임금과 승진에 영향을 주는 핵심 요인으로서 고려되고 있다

(Dirks, et al., 2000). 한국의 경우에도 IMF위기 전까지 연공중심의 인사관리시스템이 운영되어 오고 있었고 현재는 세계화로 인한 성과중심의 시스템에 대한 인식이 높아져 가고 있으며 점차 도입 추세에 있다. 임금과 승진은 조직에서 구성원의 동기를 유발시키고 조직에서 바람직한 방향으로 행동을 수정하도록 하고 그 방향성이 유지되도록 하는데 역할을 하는 강화물로 고려된다(Lawler III, 1971). 그러나 근속년수가 증시되므로 임금상승 및 승진을 위한 공정한 성과평가 메카니즘에 대한 마인드가 제대로 형성되지 않고 상하간의 인간적 관계, 투입되는 시간중심의 관리, 연고주의의 폐해가 나타나게 되었다. 이러한 조직의 문화적 특성은 조직구성원으로 하여금 근속년수의 증가에 따라 임금의 상승과 일정기간마다의 승진을 위해 요구되는 행동패턴을 학습하도록 할 것이다. 따라서 근속년수에 따라 구성원은 자신의 욕구충족을 위해 조직에서 요구되는 상이한 행동패턴을 보일 것이다. 그렇다면 근속년수의 변화에 따라 욕구의 프로파일도 달라질 것인지 아니면 변하지 않을 것인지에 대해 살펴보기 위해 다음과 같이 연구과제 2을 도출한다.

연구과제 2: 근속년수에 따라 우수성과자와 평균 성과자는 성과 수준별로 욕구 프로파일에서 차이가 있는가?

III. 분석 방법론

3.1 모형의 설정

연구 과제를 검증하기 위해 다양한 업종과 규모,

직위를 가진 직장인 샘플을 활용한다. 성과예측지표를 통해 우수성과자와 평균성과자 집단을 구분하고 이들 집단 구성원들의 행동 원인으로서 두 집단 간 욕구 프로파일의 차이를 알아 보기 위해 설문을 활용한다. 특히, 수학적모형을 활용하여 다음과 같이 수리적으로 표현하고 검증함으로써 기본적인 이론 모형의 설정을 시도한다. 본 모형에서 욕구변수는 다음과 같이 $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ 으로 설정한다. 하지만 이러한 욕구들은 본질적으로 쉽게 관측되기 어려운 불완전정보 (imperfect information) 또는 정보의 비대칭성 (asymmetric information) 문제에 직면하게 된다. 이러한 이유로 기존 문헌에서는 최종성과(performance)지표로 관측 가능한 성과지표 y 가 존재한다고 가정하고 이 변수는 조직전념수준 z_1 및 직무몰입수준 z_2 과 성과지표간의 함수관계로 아래와 같이 둔다:

$$y = F(z_1, z_2; \theta), \quad (1)$$

여기서 θ 는 조직전념수준 z_1 및 직무몰입수준 z_2 이외에 성과에 미치는 각종의 변수들을 총칭하는 벡터(vector)를 의미한다. 앞서 언급한 욕구 변수들은 개별 근로자의 유형변수 (type)을 결정하는 것이고, 이러한 근원적 유형의 차이에 의거하여 조직전념수준 z_1 및 직무몰입수준 z_2 에 있어서 차이가 발생하는 것으로 이해한다. 조직전념에 대한 변수와 직무몰입에 대한 변수를 욕구변수들의 함수관계로 이해하려는 시도는 아래처럼 표현할 수 있다:

$$z_1 = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n; \theta_1); \quad (2-1)$$

$$z_2 = g(x_1, x_2, x_3, \dots; \theta_2), \quad (2-2)$$

여기서 θ_1 는 욕구 이외의 조직전념수준 z_1 및 직무

몰입수준 z_2 에 영향을 미치는 변수들을 총칭하는 벡터(vector)를 나타낸다. 이상의 변수설정 및 함수관계의 성립은 계량분석을 위한 이론모형의 설정이었다. 이를 통해 실제자료를 이용하여 인과관계를 고려한 계량분석을 실시하기 위해 기본식에 교란항을 도입하여 설정한다:

$$z_{1i} = a + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \dots + \beta_n X_{ni} + \varepsilon_i \quad (3-1)$$

$$z_{2i} = a' + \beta'_1 X_{1i} + \beta'_2 X_{2i} + \beta'_3 X_{3i} + \dots + \beta'_n X_{ni} + \varepsilon'_i \quad (3-2)$$

여기서 i 는 i 번째 관측치를 의미한다. 이와 같은 회귀방정식을 일반적인 OLS(ordinary least squares) 또는 MLE(maximum likelihood estimation)으로 추정하여도 편기(bias)가 발생하지 않는다. 설명변수는 기존모형에서 열거하고 있는 욕구변수를 포함하므로 이들은 종속변수에 의해 영향을 받지 않아 $E(x\varepsilon) = 0$ 이라는 moment를 얻을 수 있고 이를 이용하여 계수를 식별(identification)할 수 있기 때문이다. 궁극적으로 높은 성과를 창출한 개인과 그렇지 못한 개인 간에 위에서 제시한 포괄적 추정식 즉 욕구프로파일에서 근본적인 차이가 있는지 검정하려면 식 (3-1)과 (3-2)를 성과의 다양한 분위에서 예를 들어 상위 20%와 하위 20% 분위에서 각각 분위별 회귀분석(quantile regression)을 시행함으로써 추정치를 얻은 후 다음과 같은 가설을 검정해야 한다.

높은 성과를 창출한 개인과 그렇지 못한 개인 간에 욕구프로파일에서의 차이가 있는지를 검정하는 방법에 관한 방법을 제시해 보면 위의 두 식에 대한 귀무가설을 각각 $H_0: \beta_1^h = \beta_1^l, \beta_2^h = \beta_2^l, \dots, \beta_n^h = \beta_n^l$ 그리고 $H_0: \beta_1^{hh} = \beta_1^{ll}, \beta_2^{hh} = \beta_2^{ll}, \dots,$

$\beta_n^{hh} = \beta_n^{ll}$ 로 설정하고 Wald Test Statistic = $\chi_{N-k,n}$ 을 통해 검정을 하게 되는데 N = 관측치의 개수, k = 추정해야 할 계수의 개수, n 은 제약 개수이다. 만약에 이러한 과정을 통해 가설을 검정한 결과가 양 그룹간에 큰 차이가 없다면 이는 곧 상호작용 항목의 계수(coefficient)가 통계적으로 유의하지 못함을 의미하게 되는 것이고 이 경우 Wald test statistic은 낮은 $\chi_{N-k,n}$ 값을 지니게 되어 귀무가설을 기각할 수 없을 것이다.

이러한 방법으로 기본 계량분석 모형을 정립하고 난 후 인구 통계적 변수 중 한국에서 중요한 통제 변수로서 역할을 하는 것으로 판단되는 근속년수와 성별을 추가하여 두 집단 사이의 차이를 검증하기 위한 분석을 시도한다.

3.2 자료

연구과제의 검증을 위해 서울에 있는 주요 대학의 경영대학원 학생들과 그들의 직장 동료들 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문은 2001년 9월 1일부터 2002년 6월 12일 사이 경영대학원 학생과 그들의 직장동료들에게 E-Mail로 보내졌다. 먼저 E-Mail을 받은 경영대학원 학생들이 자신들이 추천한 자신의 직장동료들에게 동일한 메일을 발송하는 방법으로 이루어 졌다. 경영대학원 학생들은 다양한 전공과 출신대학, 다양한 규모, 업종의 기업에서 일하고 있어 탐색적 연구결과와 일반화 가능성을 높이는데 적절한 연구 집단으로 판단되었다. 그들은 욕구강도와 성과 등을 측정하기 위한 51개의 설문에 응답하였다. 총 720통의 E-Mail이 보내졌고 216개의 유효한 설문문이 회수되어 유효회수율은 30%였다. 연구과제를 검증하기 위해 종속변수인 성과수준의 고저에 따라 구별되는 우수성과

〈표 1〉 표본의 인구통계적 특성

성 별											
무응답	남	여			전 공						
2.8%	69.9%	27.3%			무응답	상경	이공	인문	공학	예체능	
나 이			29세 이하	30~39세	40~49세	9.3%	29.6%	6.5%	18.5%	23.6%	4.2%
무응답			2.3%	31.9%	52.8%	13%	교육	의약학	기타		
50~59세			0.0%	60세 이상			1.9%	0.9%	5.6%		
근속연수							조직규모				
무응답	1~24개월	25~60개월	61~120개월			무응답	100명 이하	101~500명			
11.1%	14.8%	21.8%	28.2%			11.6%	23.6%	16.7%			
121이상							501~1000명	1001명 이상			
24.1%							9.7%	38.4%			
직 급							업 중				
무응답	사원	대리	과장	차장/부장			무응답	서비스	공공행정	금융보험	건설
10.6%	18.1%	19.4%	25.9%	17.6%			12.5%	31.5%	1.9%	15.7%	6%
이사이상							문화	제조업	전기전자	유통	기타
8.4%							3.7%	14.4%	1.9%	52.8%	9.8%
소속부서											
무응답	영업	기획	재무	연구개발							
19.4%	20.3%	9.3%	7.4%	11.1%							
총무	인사	마케팅	생산								
14.8%	5.6%	9.7%	2.3%								

자와 평균성과자 집단 사이의 욕구프로파일의 차이를 검증하기 위해 일종의 비모수추정법(non-parametric estimator)인 Quantile Regression 기법을 사용하였다. 샘플의 인구통계적 자료는 〈표 1〉에 제시되어 있다.

3.3 변수의 측정

연구과제의 검증을 위해 〈표 2〉에 제시된 것처럼 욕구, 성취욕구 관련 변수와 우수성과자를 구분하기 위한 성과예측지표를 측정하는 설문을 활용하였다. 본 연구에서 필요한 욕구 측정을 위해, 상담심리학자인 Glasser가 즐거움, 소속, 자유, 생존 그리고 힘 욕구를 측정하기 위해 개발한 설문을 수정 보완하여 사용하였다. 즐거움의 욕구는 "흥미 있는 게임이나 놀이를 좋아하는가", "뛰든지 유익하고 새로운 것을 배우는 것이 즐거운가" 를 포함한 9개의 설문으로 측정하고자 하였다. 소속의 욕구는 "당신

은 사랑과 친근감을 많이 필요로 하는가", "다른 사람이 당신을 좋아해 주기를 바라는가" 를 포함한 6개의 설문으로 측정하였다. "당신은 다른 사람들이 어떻게 하라고 지시하는 것이 싫은가", "당신이 원하는 일을 하고 싶을 때에 하고 싶은가" 외의 6개의 설문은 자유의 욕구를 측정하기 위해 사용되었다. 생존의 욕구는 "자신의 건강유지에 관심을 가지고 있는가", "안정된 미래를 위해 저축하거나 투자 하는가" 를 포함한 6개의 설문으로 측정되었다. "다른 사람에게 무엇을 하라고 잘 지시하는가", "다른 사람에게 충고나 조언을 잘 하는가" 를 포함한 4개의 설문으로 힘 욕구는 측정되었고 상기의 욕구 측정을 위해 5점 척도를 활용하였다. 성취욕구라는 개념을 측정하기 위해 Spencer가 개발한 성과지향성이라는 역량측정을 위한 설문과 Stewart 등이 개발한 설문을 수정 보완하여 6개의 설문을 사용하였다(예, "경영진이 설정한 기준을 달성하기 위해 노력한다.", "자신이나 타인을 위한 도전적 목표를 설정하고 이

〈표 2〉 변수의 측정 및 신뢰성

변수	하위측정 변수	문항 수	Alpha	출처
욕구유형	즐거움	9	.7776	Glasser, W.(1984)
	소속	7	.7243	
	자유	8	.6530	
	생존	7	.6032	
	힘	7	.7582	
	성취욕구	6	.8688	Spencer, L.M.(1993) Stewart, B, Hetherington, G. and Smith, M.(1984)
성과변수	조직전념	7	.8706	Stewart, B, Hetherington, G. and Smith, M.(1984)
	직무몰입	5	.8524	

의 달성을 위해 노력한다”).

종속변수인 성과변수의 측정 또한 중요한 작업에 해당된다. 우수성과자와 평균성과자를 구분하기 위해 조직연구에서 빈번히 활용되는 성과지표인 조직전념과 직무몰입을 사용하였다. 고과결과나 객관적 데이터 등 실제 업무수행결과를 보여주는 데이터를 활용한 분석이 우수한 성과자와 평균적인 성과자의 보다 정확한 구분을 위해 도움이 되지만 데이터 확보의 어려움이 있어 본 연구는 Stewart등이 개발하여 조직연구에서 빈번히 활용되는 성과예측지표를 활용하였다. 예를 들어 조직전념은 “나는 우리 회사를 일할 만한 조직이라고 생각한다”, “비록 실업급여, 명예퇴직금이 아무리 많이 주어진다고 하더라도 나는 우리 회사에서 일하는 것이 좋다”를 포함한 7개의 설문으로 측정되었다. “나의 직무활동은 나에게 취미와 같다”, “나는 직무수행에서 열정적이다”를 포함한 5개의 설문으로 직무몰입은 측정되었고 성취지향성 조직전념 직무몰입의 측정을 위해 5점 척도가 사용되었다. 본 연구에서 통제변수로 활용되는

성별은 남, 여를 구분하여 선택하도록 하였고 근속년수는 24개월 이하, 25~60개월, 61~120개월, 121개월 이상으로 구분하여 제시하고 선택하도록 하였다.

IV. 분석 결과

4.1 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

〈표 2〉에 제시된 것처럼 욕구관련 하위 측정변수들의 측정척도의 신뢰성 수준을 나타내는 Alpha값이 즐거움 .7776, 소속 .7243, 자유 .6530, 생존 .6032, 힘 .7582, 성취욕구관련 측정척도는 .8688, 성과예측변수인 조직전념과 직무몰입을 측정한 척도는 .8706과 .8524를 나타내고 있어 Alpha값 .50 이상으로 각 척도는 신뢰성이 있다고 판단된다 (Anderson and Coughlan, 1987). 〈표 3〉은 연

〈표 3〉 모형관련변수의 기초통계표

	평균	표준 편차	즐거움	소속	자유	생존	힘	성취 욕구	조직 전념	직무 몰입
즐거움	3.6831	.5726	1.00							
소속	3.3611	.5402	.425**	1.00						
자유	3.5826	.4680	.391**	.326**	1.00					
생존	3.3459	.4907	.068	.124	.040	1.00				
힘	3.9167	.5527	.400**	.314**	.244**	.041	1.00			
성취욕구	3.4568	.6623	.185**	.322**	.245**	.101	.045	1.00		
조직전념	2.8333	.7305	.013	.203**	.051	.112	-.150*	.475**	1.00	
직무몰입	2.9343	.7266	.088	.283**	.051	.127	-.137*	.633**	.514**	1.00

구모형에 포함된 변수들에 대한 기초통계량을 제시하고 있다.

〈표 4〉는 욕구유형, 〈표 5〉는 조직전념, 직무몰입에 대한 주요인분석의 결과이다. 〈표 4〉는 욕구유형을 측정하는 설문들이 즐거움, 소속, 자유, 생존, 힘, 성취욕구를 측정하는 6개의 요인으로 묶여 판별 타당성이 있는 것으로 검증되었고 각 설문의 개별 요인에 대한 적재치는 〈표 4〉에 제시된 것처럼 .30이상(Backhaus et al., 1994)으로 측정하고자 하는 개념을 제대로 측정하고 있어 집중타당성이 검증되었다. 〈표 5〉는 우수성과자과 평균성과자를 구분하기 위해 사용된 조직전념과 직무몰입이라는 조직유효성 변수를 측정하는 측정척도들의 요인분석결과를 보여준다. 분석결과 각 설문들은 서로 상이한 2개의 요인으로 묶여 판별 타당성이 검증되었고 각 설문의 개별 요인에 대한 적재치는 .30이상으로 본 연구에서 측정하고자 하는 개념을 제대로 측정하고 있음을 보여주는 집중 타당성이 있음이 검증되었다.

4.2 회귀분석 결과

본 연구에서는 조직전념과 직무몰입을 우수성과자와 평균성과자를 구분하는 성과예측지표로 보고 종속변수로서 활용하였다. 먼저, 조직전념의 수준별로 “분위별 회귀분석(Quantile Regression)”을 실시하는데, 구체적으로 조직전념에 대해 상위 40%와 하위 40%로부터 시작하여 각각10% 단위로 분위를 축소하여 최종적으로 상위 20%, 하위 20%에 속한 응답자를 대상으로 욕구-성과 프로파일의 차이를 각각 검증하였다. 성과수준별 두 집단간의 욕구 프로파일의 차이를 살펴보기 위해 통제변수인 근속년수와 성별로 어떤 차이가 있는지도 검증하였다.

모든 분위별 분석에서 일반적으로 얻게 되는 결과를 다음과 같이 정리하고 그 다음 세부적 결과에 대해 언급하기로 한다. 첫째, 다른 요인들에 비해 성취욕구가 무엇보다 중요한 성과결정요인으로 나타났다. 그 다음으로 통계적으로 유의한 변수로서 소속욕구가 중요한 요인으로 판단된다. 이러한 결과는 기존의 다양한 이론적 및 실증적 연구들에서

〈표 4〉 욕구유형측정척도의 타당성

설문항목	요인	즐거움	소속	자유	생존	힘	성취욕구
Item1		.015	.174	-.128	.163	.072	.710
Item2		.024	.090	-.040	.086	.026	.804
Item3		.085	.033	.011	.021	-.040	.837
Item4		.059	.025	.147	.080	-.092	.789
Item5		.085	.064	.142	-.034	-.161	.776
Item6		-.039	.225	.129	-.124	.131	.588
Item7		.227	.240	.019	.034	.487	-.103
Item8		.194	.155	.078	-.030	.623	-.046
Item9		.080	.164	.063	-.030	.699	-.025
Item10		-.083	.018	-.098	-.208	.737	-.015
Item11		.051	-.196	.129	.286	.526	.117
Item12		.156	-.014	.061	.083	.699	-.014
Item13		.203	.039	.172	.168	.396	.276
Item14		.040	.011	-.077	.521	.060	.094
Item15		-.086	.178	.278	.616	-.020	.016
Item16		-.118	.168	.260	.490	-.224	.126
Item17		-.293	.377	.230	.366	.092	-.053
Item18		.135	-.091	-.152	.607	.085	-.036
Item19		.288	-.016	-.054	.546	-.100	.072
Item20		-.136	-.268	-.094	.414	.110	-.049
Item21		-.171	.078	-.412	-.033	.014	.322
Item22		-.032	-.064	.613	.094	.121	-.017
Item23		.119	-.018	.757	.009	.001	.043
Item24		.276	.047	.655	.056	-.031	.196
Item25		.240	.133	.484	-.053	.417	.008
Item26		.003	.079	.502	-.247	.324	-.005
Item27		.099	.329	.331	-.178	-.025	.085
Item28		.068	.394	.453	-.042	.024	.310
Item29		.118	.591	.025	-.073	-.028	.041
Item30		.073	.668	-.142	-.124	.012	.095
Item31		-.096	.598	-.014	.036	.102	.206
Item32		.233	.607	-.017	.066	.257	-.054
Item33		.161	.417	.260	.139	.327	.157
Item34		-.075	.423	.013	.168	.119	.341
Item35		.366	.508	.177	.071	.054	.119
Item36		.501	.329	-.112	.154	.237	-.031
Item37		.585	.359	.163	.141	.259	-.051
Item38		.500	.307	.070	.159	.266	.108
Item39		.479	.286	.347	.024	.135	.290
Item40		.516	.275	.139	-.057	.045	.105
Item41		.402	-.170	.342	-.179	.042	.297
Item42		.685	-.031	.058	.064	.172	-.057
Item43		.610	-.207	.068	-.049	.082	-.113
Item44		.464	.185	.219	-.050	.050	.203
아이겐값		7.245	4.020	2.619	2.318	2.150	1.969
설명비(%)		16.467	9.136	5.952	5.267	4.887	4.475
누적설명비(%)		16.467	25.603	31.555	36.822	41.709	46.183

〈표 5〉 조직전념 및 직무몰입 측정척도의 타당성

	조직전념		직무몰입	
	조직전념	직무몰입	조직전념	직무몰입
Item1	.182	.726	.182	.726
Item2	.255	.767	.255	.767
Item3	.253	.712	.253	.712
Item4	.085	.733	.085	.733
Item5	.133	.852	.133	.852
Item6	.680	.330	.680	.330
Item7	.830	.066	.830	.066
Item8	.724	.327	.724	.327
Item9	.763	.101	.763	.101
Item10	.686	.176	.686	.176
Item11	.689	.122	.689	.122
Item12	.649	.196	.649	.196
아이겐 값	5.142	1.869	5.142	1.869
설명비(%)	42.894	15.576	42.894	15.576
누적설명비(%)	42.894	58.425	42.894	58.425

제시하고 있는 욕구들 중에서 성과예측에 있어서 상대적으로 보다 중요한 요인과 그렇지 않은 요인이 있음을 암시한다. 나머지 욕구변수들, 즉, 재미, 자유, 생존 욕구들은 통계적으로 그다지 유의하지 않거나 힘 욕구처럼 오히려 성과에 저해되는 방식으로 나타나기도 한다. 둘째, 또 하나의 흥미로운 결과로서, 상위성과자와 하위성과자간에 욕구-성과 프로파일 그 자체가 크게 다르지 않다는 것이다. 즉, 어떠한 분위에서 분석하더라도 분석결과에 있어서 성취욕구 및 소속욕구의 추정계수가 확연하게 다르지 않아 개념적으로 하나의 성취-욕구 프로파일을 상정할 수 있다. 이 경우 성과의 차이를 유발하는 요인으로서 욕구의 절대적 수준 차이에 의해 성과의 차이가 발생하는 것으로 판단된다. 예를 들어 우수성과자의 성취욕구 및 소속욕구의 평균치는 3.74와 3.48으로서 절대수준에 있어서 평균성과자의 3.30과 3.30에 비해 확연히 높고 또한 통계적으로 그 차이가 유의하다. 나머지 요인들에 대해서 우수성과자와 평균성과자간의 커다란 차이는 없

고 통계적으로 유의하지도 않다.

〈표 6〉은 조직전념기준 상위40%, 30%, 20%를 각각 우수성과자로 하고, 하위 40%, 30%, 20%를 평균성과자로 구분한 경우 두 집단의 욕구-성과 프로파일의 차이가 있는지를 알아보고 있다. 상위 40%그룹의 경우 성취욕구 1 단위의 증가에 따라 .745 단위의 성과예측지표가 상승하는 것으로 분석되고 있는데 이는 하위그룹의 .719에 비해 크게 다르지 않은 추정치로서 통계적으로 가장 유의할 뿐만 아니라 규모에 있어서 가장 큰 설명력을 지니고 있다. 이것은 Yukl and Latham(1978)의 이론적 결과와도 부합되며 성과에 가장 직접적으로 관련되는 것으로 판단된다. 그 다음으로 통계적으로 유의한 변수로서 소속욕구를 들 수 있는데 상위그룹의 경우 소속욕구 1 단위의 증가에 따라 .300 단위의 성과예측지표가 상승하는 것으로 분석되고 있는데 이는 하위그룹의 .181에 비해 높은 추정치나 하위그룹의 표본오차를 고려하면 크게 다르지 않다고 판단된다. 힘 욕구는 다른 욕구변수를 통제할 경우 오히려 성과를 다소 저하시키는 경향이 있는데 통계적으로 강한 결과가 아니므로 조심스럽게 받아드려야 할 필요가 있겠다. 재미욕구의 경우 상위그룹에서 유의한 결과를 보이고 있는데 힘 욕구처럼 오히려 성과를 저해하는 것으로 해석될 수도 있지만 하위그룹에서는 그렇지 않아 직접적인 해석은 곤란할 것으로 생각된다. 나머지, 자유, 생존욕구들의 경우 특별한 유의성이 발견되지 않고 있으며 크기 또한 작아 성과예측에 직접적으로 관련되지 않는 것으로 보인다. 이러한 결과들을 종합해보면, 양 그룹간 욕구-성과 프로파일에 있어서 큰 차이는 없는 것으로 보아도 무방하리라 판단된다.

상위 30%집단을 우수성과자로 하고, 하위 30% 집단을 평균성과자로 구분하였을 경우, 두 집단의

〈표 6〉 조직전념기준 상위 40%, 30%, 20%를 우수성과자로 하위 40%, 30%, 20%를 평균성과자로 구분한 경우 두 집단의 욕구 프로파일의 차이

%		상위 40%			상위 30%			상위 20%		
변수		Coef.	t	P> t	Coef.	T	P> t	Coef.	T	P> t
욕구 프로파일	재미	-.237	-1.98	0.049**	-.300	-1.52	.129	-.271	-1.49	0.138
	소속	.300	2.27	0.024**	.284	1.26	.211	.060	0.31	0.760
	자유	-.186	-0.98	0.326	-.239	-1.30	.196	-.050	-0.46	0.650
	생존	.088	0.70	0.482	.158	1.10	.273	.162	1.05	0.297
	힘	-.249	-1.65	0.101	-.312	-1.87	.063	-.340	-1.89	0.060
	성취	.745	6.60	0.000***	.657	3.89	.000***	.602	3.62	0.000***
근속년수		-.023	-1.41	0.160	-.025	-1.59	.114	-.014	-0.71	0.479
성별		.031	0.22	0.828	-.005	-.04	.964	-.271	-2.05	0.0424**
R ²		0.1536			.1333			0.1453		
%		하위 40%			하위 30%			하위 20%		
변수		Coef.	t	P> t	Coef.	t	P> t	Coef.	T	P> t
욕구 프로파일	재미	-.068	-0.55	0.586	-.061	-.31	.759	-.161	-0.88	0.378
	소속	.181	1.26	0.208	.265	1.94	.054	.362	1.82	0.070
	자유	-.065	-0.31	0.761	-.015	-.06	.952	.160	0.75	0.455
	생존	.088	0.62	0.539	-.026	-.20	.843	.022	0.16	0.873
	힘	-.338	-1.93	0.055	-.175	-.99	.323	-.335	-2.09	0.038**
	성취	.719	5.76	0.000***	.713	5.57	.000***	.719	4.64	0.000***
근속년수		-.010	-0.57	0.571	-.006	-.25	.803	-.002	-0.07	0.942
성별		.151	1.15	0.252	.145	.92	.359	.102	0.52	0.604
R ²		0.1714			.1786			0.2029		
F Value		2.47			3.01			3.04		
P-value		0.0042***			.0005***			0.0005***		
Interaction Effect of Tenure, Gender F Value		0.05			1.86			4.47		
Prob>F		0.3811			.1201			0.0019***		

p<.05, *p<.01

욕구-성과 프로파일간에 차이는 다음과 같다. 성취 욕구의 경우, 하위 집단에서 욕구1단위 증가에 따라 성과지표가 .713만큼 상승하는 것을 보여주고 있는

데 상위집단에 대한 추정치 .657과 크게 다르지 않으며 검증결과 또한 통계적으로 가장 유의적인 추정치로써 높은 설명력을 보이고 있다. 이러한 결과는

상, 하위 40%에 해당하는 집단을 대상으로 분석한 결과와 유사한 결과이다. 소속 욕구의 경우는 상위 집단은 .284로 하위집단은 .256으로 두 집단 모두에서 소속욕구증가가 성과예측지표의 증가에 유사한 영향을 보이는 것으로 판단되나 통계적으로 유의적인 결과를 보이지 않고 있다. 생존의 욕구는 하위집단과 반대로 상위집단에서 .158의 추정치를 보이지만 통계적으로 유의적이지 못하며 양 집단의 설명력이 낮아 성과에 대해 작용하는 지의 여부를 설명하기에는 무리가 있다고 본다. 이 외의 재미, 자유, 힘 욕구에 대해서는 유의적인 결과를 보이지 않고 있으며 하락하는 규모가 미미해 성과예측에 대한 직접적 지표로써 적절치 않은 것으로 판단된다.

상위 20%에 속한 응답자와 하위 20%에 속한 응답자의 욕구 프로파일을 비교한 연구결과, 성취욕구에서 하위집단이 .719로 상위집단에 비해 높은 설명력을 보이고 있으며 통계적으로도 유의적인 추정치를 보이고 있다. 상위집단의 경우도 .602의 추정

치를 보이고 있어 40%, 30%집단의 경우와 크게 다르지 않은 결과를 보이고 있다. 힘 욕구 또한 상위 20%대의 두 집단에서 욕구 1단위당 -.341 및 -.335의 성과지표 하락을 보여주고 있으며 통계적 검증에서도 5% 수준에서 유의하거나 거의 유의한 결과를 나타내고 있다. 자유욕구에 대해서는 상, 하위 집단에서 .162, .160으로 양의 추정치를 나타내지만 규모도 작고 유의적이지 못한 통계적 결과를 보여 직접적 관련성을 설명할 수 없다고 판단된다. 재미욕구 역시 상, 하위집단에서 음의 추정치를 보이지만 통계적 검증결과에서 유의적이지 못해 성과예측지표에 대한 영향력이 적은 것으로 판단된다. 마찬가지로 소속의 욕구와 생존의 욕구에서 상위집단은 각각 .050, .340 정도로 성과에 부정적 영향을 끼치는 결과를 보였으나 통계적으로 유의하지 않은 수치이며 하위집단에서도 각 욕구는 긍정적 영향을 보이고 있으나 통계적으로 유의적이지 못해 그 영향력은 미미한 것으로 판단된다.

(표 7) 조직전념을 기준으로 분류한 우수 및 평균성과자 집단의 개별욕구강도

		재미	소속	자유	생존	힘	성취지향성
우수성과자	평균	3.680	3.477	3.571	3.354	3.878	3.742
	표준편차	.580	.558	.477	.486	.534	.538
	표본수	77	77	76	77	77	77
평균성과자	평균	3.685	3.297	3.589	3.341	3.938	3.299
	표준편차	.571	.521	.465	.495	.563	.673
	표본수	139	139	139	139	139	139
Df		1	1	1	1	1	1
F		.004	5.607	.075	.035	.598	24.707
Sig.		.947	.019**	.785	.851	.440	.000***

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

〈표 6〉에서 나타난 것처럼 상, 하위 집단을 달리 하면서 욕구-성과 프로파일의 차이가 있는지를 검증한 결과 상, 하위 집단 모두 소속욕구와 성취욕구의 증가가 성과예측변수의 증가를 유발하는 경향을 보이고 있다. 다른 욕구들은 그 영향력이 미미한 것으로 판단된다. 다시 말해서 우수성과자는 평균성과자와 소속욕구와 성취욕구가 강하고 나머지 욕구는 큰 차이를 보이지 않는 유사한 욕구 프로파일을 보이고 있다. 〈표 7〉은 우수성과자와 평균성과자를 조직전념의 중간 값을 기준으로 분류하여 개별욕구에서 평균값을 비교한 결과를 보여준다. 이 결과에서 알 수 있듯이 두 집단의 욕구 프로파일은 차이가 없지만 기본적으로 우수성과자는 평균성과자보다 소속의 욕구와 성취욕구에서 그 정도가 더 높은 경향을 보이고 있음을 알 수 있다. 요약하면 두 집단은 욕구의 프로파일은 유사하나 소속과 성취욕구에서 우수성과자가 보다 높은 경향을 보이는 것을 알 수 있다.

근속년수에 따라 우수성과자와 평균성과자는 성과 수준별로 욕구의 프로파일에서 차이가 있는가라는 연구과제 2을 검증한 결과, 상위 40%대에서 -0.023 , 30%대에서 -0.025 , 20%대에서 -0.271 , 하위 40%대에서 -0.010 , 30%대에서 -0.006 , 20%대에서 -0.002 로 나타났으며 통계적으로도 유의적인 결과를 보여주지 못하고 있어 근속년수의 증감에 따른 우수성과자와 평균성과자의 욕구의 프로파일은 근속년수를 고려하지 않았을 경우와 크게 다르지 않은 경향을 보이는 것으로 해석할 수 있다.

추가로 성별에 따라 우수성과자와 평균성과자는 성과 수준별로 욕구의 프로파일에서 차이를 보이는지 검증하기 위해 상, 하위 각 분위별로 성별에 의해 욕구-성과 프로파일의 차이가 있는지를 검증하였다. 검증결과는 〈표 6〉에 나타난 것처럼 상위 40%대에서 $.031$, 30%대에서 -0.005 로 거의 영향을 주지 못

하는 것으로 나타났고, 20%대에서 -0.033 로 통계적으로 유의적인 결과를 보였지만 그 효과는 미미한 것으로 판명되었다. 하위 40%대에서도 $.151$, 30%대에서 $.145$, 20%대에서 $.102$ 로 통계적으로 유의적이지 않고 거의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 각 분위별로 성별의 상호작용효과도 통계적으로 유의적이지 않아 성별에 상관없이 우수성과자나 평균성과자 모두 소속과 성취욕구가 강하고 나머지 욕구들은 큰 차이가 없는 프로파일을 보이는 것으로 해석할 수 있다.

〈표 8〉은 직무몰입을 기준으로 상, 하위 집단을 40%, 30%, 20%로 구분하여 욕구-성과 프로파일을 분석한 결과이다. 40%대에서 분석한 결과 하위 40%에 속하는 응답자는 성취욕구의 한 단위 증가에 따라 $.711$ 단위만큼 성과예측지표가 상승하는 것으로 나타나고 있고 상위 집단은 $.652$ 단위 증가하고 있고 통계적으로도 유의적이며 가장 큰 설명력을 보이고 있다. 생존의 욕구는 상, 하위 집단에서 긍정적 영향을 미치고 있음을 보이고 있으나 상위집단에 비해 하위집단이 높은 설명력을 보일 뿐 아니라 통계적으로도 유의적임을 알 수 있다. 그리고 힘 욕구에 대해서는 두 집단 모두에서 욕구 음의 추정치를 보이며 부정적 영향을 주고 있음을 나타내고 있는데 상위집단에서 더 큰 부정적 영향을 끼치며 통계적으로도 유의적이다. 자유와 소속의 욕구의 경우 각각 상승, 하락하는 성과예측지표를 나타내고 있는데 설명력의 규모가 작고 유의적이지 않은 검증 결과를 보여 직접적 해석을 위한 조건으로 보기에는 무리가 있다고 본다. 마지막으로 재미의 욕구에 대해서 각 집단이 비슷한 정도로 긍정 또는 부정적 영향을 끼치고 있으나 역시 통계적으로 유의하지 않아 성과에 영향을 주는 욕구기준으로 삼기는 어렵다고 판단된다. 40% 분위에 대한 분석결과 두 집단 모두

(표 8) 직무몰입기준 상위 40%, 30%, 20%를 우수성파자로 하위 40%, 30%, 20%를 평균성파자로 구분한 경우 두 집단의 육구 프로파일의 차이

%		상위 40%			상위 30%			상위 20%		
변수		Coef.	T	P> t	Coef.	T	P> t	Coef.	t	P> t
육구 프로파일	재미	.022	0.17	0.862	.088	0.69	0.489	.083	0.62	0.536
	소속	.030	0.16	0.877	.106	0.70	0.483	.193	1.05	0.297
	자유	-.126	-0.68	0.500	-.180	-1.29	0.198	-.174	-1.42	0.156
	생존	.120	1.27	0.206	.016	0.13	0.897	.044	0.39	0.696
	힘	-.248	-2.11	0.036**	-.226	-1.84	0.067	-.377	-2.80	0.006***
	성취	.652	4.00	0.000***	.619	4.33	0.000***	.622	3.75	0.000***
근속년수		-.029	-1.65	0.100	-.027	-1.46	0.145	-.035	-2.01	0.047**
성별		-.162	-1.39	0.165	-.228	-1.75	0.083	-.166	-1.21	0.227
R ²		0.2451			0.2425			0.2774		
%		하위 40%			하위 30%			하위 20%		
변수		Coef.	T	P> t	Coef.	t	P> t	Coef.	t	P> t
육구 프로파일	재미	-.020	-0.14	0.887	.067	0.42	0.677	.003	0.03	0.979
	소속	.100	0.54	0.589	.027	0.17	0.864	-.077	-0.61	0.541
	자유	-.023	-0.13	0.897	.060	0.45	0.653	.063	0.47	0.637
	생존	.212	2.96	0.004***	.190	1.96	0.052	.092	0.73	0.465
	힘	-.195	-1.52	0.131	-.249	-2.63	0.009***	-.233	-2.02	0.045**
	성취	.711	6.61	0.000***	.737	6.34	0.000***	.879	5.43	0.000***
근속년수		-.042	-2.67	0.008***	-.054	-3.47	0.001***	-.057	-2.67	0.008***
성별		-.017	-0.13	0.900	.051	0.43	0.667	.044	0.37	0.712
R ²		0.2508			0.2609			0.3048		
F Value		1.15			2.52			5.35		
P-value		0.3240			0.0034***			0.0000***		
Interaction Effect of Tenure, Gender F Value		4.26			4.13			1.52		
Prob>F		0.0026***			0.0032***			0.1981		

p<.05, *p<.01

에서 성취와 생존육구가 강할수록 높은 성과를 설명하는 것으로 나타나고 있으며 힘 육구는 강할수록 낮은 성과를 나타내는 것으로 판단된다.

상, 하위 30%에 속한 응답자를 대상으로 집단간 육구-성과 프로파일의 차이를 비교한 결과, 성취육구는 40%에 속하는 집단을 대상으로 분석한 결과와

마찬가지로 상, 하위 집단 모두 .619, .737로 높은 설명력을 가지고 통계적으로 유의적인 결과를 보이고 있으며 하위집단이 더 큰 상승 추정치를 나타내고 있다. 힘 욕구는 성과에 부정적 영향을 끼치는 것으로 보여지며 그 크기는 하위집단에 대해 .249로 더 큰 하락 추정치를 보이면서 통계적으로 유의한 검증 결과를 보이고 있다. 자유의 욕구는 상위집단에 대해서는 -.180의 음의 추정치를 보이고 하위집단에 대해서는 .060으로 양의 추정치를 보이고 있으나 통계적 검증에서 유의적이지 못한 결과를 보여 영향력 있는 지표로 간주하지 않아도 무방하리라 생각한다. 이 외의 재미, 소속, 생존의 욕구는 양 집단에서 긍정적 영향을 끼치는 것으로 나타나고 있으나 그 크기도 작고 유의한 결과를 보여주지 못하고 있다. 40%대와 마찬가지로 성취욕구는 두 집단 모두에서 성과를 설명하는 주요한 요인임을 보여주고 있고 힘 욕구는 강할수록 성과에 부정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 그러나 생존욕구의 경우는

그 영향력의 정도가 미미한 것으로 나타났다.

우수성과자를 상위 20%, 평균성과자를 하위 20%로 구분 지어 분석한 결과에서는 이전의 결과와 마찬가지로 성취욕구에 대해 하위집단이 .879로 상위집단의 .622보다 더 큰 상승 추정치를 보이면서 유의적인 결과를 보여주고 있다. 힘 욕구는 상기의 분석과 마찬가지로 상, 하위 집단 모두 비록 낮은 값이지만 성과에 대한 부정적 예측지표임을 확인해주고 있다. 소속의 욕구는 하위집단에 대해 부정적 영향을 끼치는 것으로 보이나 상위집단에서는 긍정적 영향을 끼치고 통계적으로 유의한 추정치를 보이지 않아 직접적 성과예측을 위한 기준 지표로 고려하기에 부족하다고 판단된다. 자유의 욕구에 대해서는 반대현상이 일어나지만 역시 유의적이지 못하며 재미, 생존의 욕구에서는 양 집단 모두에 대해 긍정적 영향을 끼치지만 설명력이 낮으며 통계적으로 유의적이지 않은 결과를 보이고 있다. 결과를 요약하면 두 집단의 구성원은 성취욕구가 강할수록 성과에

〈표 9〉 직무몰입을 기준으로 분류한 우수 및 평균성과자 집단의 개별욕구강도

		재미	소속	자유	생존	힘	성취지향성
우수성과자	평균	3.737	3.485	3.615	3.415	3.848	3.832
	표준편차	.603	.515	.433	.496	.530	.450
	표본수	96	96	96	96	96	96
평균성과자	평균	3.640	3.262	3.557	3.291	3.971	3.157
	표준편차	.546	.541	.495	.481	.567	.653
	표본수	120	120	119	120	120	120
Df		1	1	1	1	1	1
F		1.549	9.466	.811	3.484	2.671	74.166
Sig.		.215	.002***	.369	.063*	.104	.000***

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

측지표에서 높은 점수를 보이고 힘 욕구가 강할수록 성과예측지표에서 낮은 점수를 보이는 경향이 있다.

〈표 8〉이 보여주고 있는 것처럼 상위 집단 모두 성취욕구의 증가가 성과예측변수의 증가를 유발하는 경향을 보이고 있고 힘 욕구는 그 반대의 경향을 보이고 있다. 이 결과는 조직전념을 성과예측변수로 하여 연구한 결과와 소속욕구가 프로파일에서 배제되고 힘 욕구가 추가되는 차이를 보이고 있다. 그 외 다른 욕구들은 그 영향력이 미미한 것으로 판단된다. 즉 우수성과자, 평균성과자 모두 성취욕구와 힘 욕구의 프로파일이 유사한 경향을 보이고 있으며 나머지 욕구는 큰 차이를 보이지 않는 유사한 욕구의 프로파일을 보이고 있음을 알 수 있다. 〈표 9〉는 우수성과자와 평균성과자를 직무몰입의 중간 값을 기준으로 분류하여 개별욕구에서 평균값을 비교한 결과이다. 이 결과에서 알 수 있듯이 두 집단의 욕구의 프로파일은 차이가 없지만 기본적으로 우수성과자는 평균성과자보다 소속의 욕구와 성취욕구에서 그 정도가 더 높은 경향을 보이고 있음을 알 수 있고 힘 욕구의 경우는 유의적인 차이를 보이지 않고 있다. 이상의 결과들을 요약하면, 직무몰입을 기준으로 하였을 경우 두 집단은 힘과 성취욕구에서 프로파일은 유사하고 소속과 성취욕구에서 우수성과자가 기본적으로 평균성과자보다 높은 경향을 보이는 것을 알 수 있다.

근속년수에 따라 우수성과자와 평균성과자는 성과수준별로 욕구의 프로파일에서 차이가 있는가라는 연구과제 2을 검증한 결과, 상위 40%대에서 -0.029 , 30%대에서 -0.027 로 그 효과는 미미한 것으로 나타났다. 20%대에서 -0.035 로 통계적인 유의성을 보이고 있으나 그 영향력은 거의 없는 것으로 판명되었다. 하위집단의 경우 40%대에서 -0.042 , 30%대에서 -0.054 , 20%대에서 -0.057 로 모두 통계적인

유의성을 보이고 있으나 그 영향력은 미미한 것으로 나타났다. 따라서 근속년수의 증감에 따른 우수성과자와 평균성과자의 욕구 프로파일은 근속년수를 고려하지 않았을 경우와 유사한 경향을 보이는 것으로 해석할 수 있다.

성별에 따라 우수성과자와 평균성과자는 성과수준별로 욕구의 프로파일에서 차이가 있는가를 검증하기 위해 상, 하위 각 분위별로 성별에 의해 욕구성과 프로파일의 차이가 있는지를 검증하였다. 검증 결과는 〈표 8〉에 나타난 것처럼 상위 40%대에서 -0.162 , 30%대에서 -0.228 , 20%대에서 -0.166 로 통계적으로 유의적이지 못하고 그 효과는 미미한 것으로 판명되었다. 하위 40%대에서도 -0.017 , 30%대에서 0.051 , 20%대에서 0.044 로 상위집단과 마찬가지로 통계적으로 유의적이지 않고 거의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 각 분위별로 성별의 상호작용효과도 통계적으로 유의적이지 않아 성별에 상관없이 우수성과자나 평균성과자 모두 힘과 성취욕구가 강하고 나머지 욕구들은 큰 차이가 없는 프로파일을 보이는 것으로 해석할 수 있다.

V. 결과 해석 및 결론

조직전념 및 직무몰입이라는 성과예측지표를 중심으로 높거나 양호한 태도를 보이는 집단과 그렇지 않은 집단을 구분하여 욕구프로파일을 살펴본 결과 해당 지표에서 높은 지각수준을 나타내는 구성원들이 성취 및 소속 욕구가 강한 것으로 나타났다. Glasser는 소속욕구를 친구를 만들고 갖고 싶어하고 타인을 사랑하고 사랑 받고 싶어하고 가정, 직장, 공동체에 소속되고 싶어하는 욕구로 정의하고 있다

(Glasser, 1996). Nyambegera 등은 HRM과 Cultural Fit의 직무 몰입에 대한 영향을 연구하면서 기업이 활동하고 있는 문화적 맥락의 중요성을 강조하였다(Nyambegera et al, 2001). 한국의 기업들은 과거 오랜 기간 동안 연공주의, 연고주의 등의 인사관행을 가지고 있었다. 이러한 문맥 속에서 한국 기업들은 구성원에 대해 강한 조직에 대한 충성심을 요구하였다. 이러한 한 조직의 구성원으로서 강조되는 문화가 이번 연구결과에서 우수성과자나 평균성과자 모두 소속욕구가 다른 욕구에 비해 강한 결과를 나타내도록 한 요인으로 생각된다. 주목할 만한 점은 우수성과자가 평균성과자보다 소속욕구의 강도가 보다 강한 것으로 나타나고 있다.

다수의 연구들은 성취욕구가 높은 구성원이 그렇지 않은 구성원에 비해 목표설정에서 좀 더 긍정적이고 도전적인 태도를 보이며 높은 수준의 성과를 달성하는 경향이 있음을 보여준다(Yukl and Latham, 1978, Steers, 1975, Steers and Spencer, 1977). 본 연구 결과도 기존 연구결과와 유사한 경향을 보이고 있다. 본 연구결과가 기존 연구와 다른 점은 첫째, 우수성과자나 평균성과자 모두 욕구-성취 프로파일 그 자체는 유사하고 성취욕구가 다른 욕구에 비해 높은 중요성을 지니지만, 둘째, 우수성과자가 보이는 성취욕구의 수준이 평균성과자보다 높다는 것이다. 특히 직무중심의 인사시스템이 갖추어져 있지 않아 관련 직무중심의 전문성을 고양하기 보다는 보직관리중심의 직무 순환이 선호되어 온 한국 기업에서 모든 직무에서 성취욕구가 강한 구성원이 높은 성과를 낼 가능성이 있음을 보여 주고 있다.

직무몰입을 기준으로 한 연구결과도 성취욕구의 경우에 조직전념을 기준으로 한 연구결과와 유사한 결과를 보여주고 있다. 우수성과자 집단이 평균성과

자 집단에 비해 성취욕구의 수준이 높은 경향을 보인다. 그러나 직무몰입을 중심으로 연구한 결과에서 힘 욕구가 강할수록 성과예측지표에서 낮게 지각되는 경향을 보이고 있어 우수성과자집단의 경우 힘 욕구는 낮은 경향을 나타낸다. McClelland는 힘 욕구를 타인을 통제하거나 다른 사람을 원치 않는 방향으로 행동하도록 하는 동인으로 정의하였다(McClelland, 1961). 한국은 지난 경제적 위기 이전에는 연공적 가치관에 의해 운영되는 조직에서 위계적 사고가 팽배하였다. 그러나 그 후 성과주의와 능력주의 가치관이 조직의 문화를 형성하는 추세에 있다. 이러한 문화적 변화 속에서 구성원은 타인에 대한 통제보다는 타인이 스스로 문제를 해결하도록 도와주는 행동을 하도록 요구된다. 급변하는 환경 속에서 경쟁력을 갖추기 위해 창의적, 혁신적 사고는 반드시 필요한 요소이고 이러한 사고방식은 수평적 문화로부터 가능한 것이기 때문이다. 이러한 이유로 우수성과자일수록 힘 욕구의 강도가 낮아지는 경향을 보이는 것으로 판단된다.

한국은 지난 수십 년 동안 연공주의와 연고주의의 관행의 뿌리가 깊은 것으로 알려져 있다. 따라서 근속년수는 성별과 함께 구성원의 행동을 설명하는 또 다른 주요한 요인으로서 고려될 수 있다. 근속년수에 의한 두 집단 프로파일의 차이를 알아 본 연구과제 2의 검증결과는 성별의 경우와 마찬가지로 근속년수는 우수성과자, 평균성과자 집단의 욕구 프로파일의 차이에 유의적인 영향을 주지 못하는 것으로 판명되었다. 다시 말해서 근속년수의 증감은 우수성과자와 평균성과자간 프로파일의 차이를 유발하지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 연구과제 2의 검증결과는 욕구 프로파일의 근속년수 등에 따라 변화하지 않고 안정적인 성격을 지니고 있음을 시사하는 것으로 판단 할 수 있다.

성별은 한국뿐만 아니라 거의 다른 모든 문화권에 서도 차별적인 요인으로 고려되고 있다. 특히 한국의 경우 HRM의 거의 모든 기능영역, 예를 들어, 선발, 보상, 성과평가, 경력관리 등에서 차별적인 요인으로 고려되어 왔다(Li and Wearing, 2004; Oakley, 2000; Schwartz, 1989; Stroh et al., 1996). 따라서 여성의 경우 행동으로부터 얻게 될 결과물, 예를 들어 보상, 승진에 대한 기대수준이 낮게 되어 욕구의 수준이 달라질 수도 있을 것이다. 따라서 성별이 두 집단간 욕구프로파일의 차이에 어떤 영향을 미치는지를 추가로 검증하였다. 그 결과 어떤 경우에서도 성별에 의한 우수성과자집단과 평균성과자 집단간 욕구프로파일에서 차이가 없음을 밝혀졌다. 즉 여성이든 남성이든 우수성과자 집단은 평균성과자 집단에 비해 소속과 성취욕구의 수준이 높고 힘 욕구는 낮으며 생존, 자유, 재미의 욕구는 유사한 프로파일을 보이는 것으로 나타났다.

현재 한국의 선도적 기업들이 연공중심의 보상, 경력관리시스템을 탈피하여 성과중심의 시스템으로 전환을 모색하고 있는데 성과주의시스템의 운영을 위해 반드시 요구되는 것이 지원자가 보유한 능력이나 성과달성 정도에 대한 평가이다. 특정 직무수행자의 선발이나 전환배치 승진 등의 의사결정은 우수성과자에 대한 데이터의 축적과 해당 직무를 성공적으로 수행할 것을 예측하기 위해 과거 유사 혹은 동일상황에서 어떻게 행동하였는가에 대한 기초데이터를 필요로 하며 관련 데이터는 선발이나 경력관리를 위한 자격요건 판단을 위해 도출되어야 한다. 데이터의 발굴과 수집을 위한 평가자의 교육훈련 혹은 아웃소싱을 통한 평가는 많은 시간과 비용을 수반한다. 현재 한국의 경제여건이 좋지 않아 많은 기업들이 신규채용을 억제하고 있다. 기업이 신규인력을 채용한다는 공고를 내면 지나칠 정도로 많은 인력이

선발공고를 보고 지원한다. 결국 소수의 인원을 선발하는데 수많은 지원이 이루어지고 인사부서는 지원자의 이력서나 학교성적을 중심으로 일차 스크린을 하게 된다. 이 과정에서 인사부서의 많은 비용이 일정한 기준에 충족되는 지원자를 선별하기 위해 사용되며 혹은 일차스크린만을 전문적으로 수행하는 아웃소싱 기업에 의뢰되기도 한다. 이와 같은 부적절한 선발이나 경력관리를 위한 관련 의사결정은 높은 비용을 발생시킬 수 있다. 특히 2, 3차 스크린 수단으로 인터뷰를 실시하고 있는데 행동데이터에 기초한 평가가 이루어지지 않을 경우, 더욱이 한 지원자에 대해 30분 이상이 할당되기 어려운 상황임(Kristof-Brown, 2000)을 감안하면 그 인터뷰절차의 타당성과 신뢰성을 언급하기는 어려울 것이다. 더욱이 인터뷰 담당자에 대한 교육훈련이 제대로 이루어지지 않고 있는 현실임을 감안하면 인터뷰를 통해 우수성과자를 판별하기는 매우 어려운 일이 될 것임을 예측해 볼 수 있다. 따라서 본 연구의 의의는 기업에서 손쉽게 적용할 수 있는 1차 스크린 방법의 개발과 관련된다. 본 연구에서 도출된 우수성과자의 욕구 프로파일은 변하지 않는 특성(예: 지문, 눈의 홍채, DNA)으로 우수성과자를 효과적으로 정체화할 수 있는 1차 스크린 기준으로서 활용될 수 있을 것이다. 이에 더해 인터뷰실시자(interviewer)에 대한 철저한 교육훈련을 통해 데이터발굴 수집을 통한 지원자 평가가 이루어질 경우 선발과정의 효율성이 제고될 것으로 판단된다.

끝으로, 연구결과의 일반화를 위해 향후 연구에서 보다 많은 샘플을 확보하여 연구를 진행할 필요가 있고 우수성과자와 평균성과자의 구분에서 성과에 대한 예측변수를 활용하는 것과 더불어 직접적인 지표가 활용하는 것을 향후 연구분야로 남겨두기로 한다.

참고문헌

- Abraham, S. and Karns, L.A.(2001), Managerial competencies and the managerial Performance appraisal process, *The Journal of Management Development*, Vol.20, issue: 9/10, pp. 842-852
- Alderfer, C.P.(1969), An empirical test of a new theory of human needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, pp. 142-175.
- Allport, G.W.(1961), Pattern and growth in personality, Holt, Rinehart & Winston
- Anderson, E. and Coughlan, A.T.(1987), International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution, *Journal of Marketing*, Vol.51, pp.71-82.
- Arthur Jr., Woehr, D. J. and Graziano, W. G.(2001), Personality testing in employment settings: Problems and issues in the application of typical selection practices, *Personnel review*, Vol.30, issue5/6, pp. 657-676
- Assael, H., (1983), Consumer Behavior and Marketing Action, 2nd ed., Boston
- Atkinson, J.W. (1964), An introduction to motivation, Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. and Weiber, R.(1994), Multivariate Analysemethoden: Eine Anwendungsorientierte Einfuehrung, 7th ed., Springer-Verlag Berlin
- Barrett, G. V. and Depinet, R. L.(1991), A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than for Intelligence, *American Psychologist*, October, pp. 1012-1024
- Barrett, G.V., Phillips, J.S., and Alexander, R.A.(1981), Concurrent and predictive Validity designs: A critical reanalysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, pp.1-6
- Bass, B.M. (1990), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, Winter, pp.19-31
- Bem, D. and Allen, A. (1974), Predicting some of the people some of the time: The search for cross-situational consistencies in behavior, *Psychological Review*, Vol.81, pp.506-520
- Bem, D. and Funder, D. (1978), Predicting more of the people more of the time: Assessing the personality of situations, *Psychological Review*, Vol.85, pp.485-501
- Blake, R.R. and Mouton, J.S.(1964), The managerial grid, Houston, TX: Gulf
- Buss, A.(1977), The trait-situation controversy and the concept of interaction, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.3, pp. 196-201
- Butler, T. and Waldroop, J.(1999), Job Sculpting: The art of retaining your best people, *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., pp. 144-152
- Caldwell, D.F. and O'Reilly, C.A. III (1990), Measuring person-job fit with a profile-comparison process, *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.648-657
- Campbell, J.P. and Pritchard, R.D.(1976), Motivation theory in industrial and organizational psychology, in: Dunnette, M.D.(Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp. 63-130
- Diener, E., Larsen, R. and Emmons, R. (1984),

- Person x Situation interactions: Choice of situations and congruence response models, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 47, pp.580-592
- Dirks, D., Hemmert, M., Legewie, J., Meyer-Ohle, H., and Waldenberger (2000), The Japanese employment system in transition, *International Business Review*, Vol.9, pp.525-553
- Dweck, C.S. and Leggett, E.L.(1988), A social-cognitive approach to motivation and personality, *Psychological Review*, Vol.95, No.2., pp.256-273
- Eysenck, H.J.(1975), Manual of the Eysenck Personality Questionnaire, University of London Press
- Franken, R.E.(2002), Human Motivation, Wadsworth/Thomson Learning
- French, J.W.(1973), Toward the Establishment of Non cognitive Factors through Literature Search and Interpretation, Princeton, New Jersey
- Glasser, W.(1984), Control Theory: A new explanation of how we control our life, Harper & Row
- Glasser, W.(1996), The theory of choice, *Learning*, Nov.-Dec., Vol.25, pp.20-22
- Guion, R.M. and Cranny, C.J. (1982), A note on concurrent and predictive validity designs: A critical reanalysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, pp. 239-244
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969), Life cycle theory of leadership, *Training & Development Journal*, Vol.23, pp.26-34
- Kristof-Brown, A.L.(2000), Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit, *Personnel Psychology*, Vol.53, pp.643-671
- Landy, F.J.(1986), Stamp collecting versus science: Validation as hypothesis testing, *American Psychologist*, Vol.41, pp.1183-1192
- Landy, F.J. and Becker, W.S.(1987), Motivation Theory Reconsidered, in: Cummings, L.L. and Staw, B.M.(Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, pp.1-38
- Lawler, E.E. and Suttle, J.L.(1972), A causal correlational test of the need hierarchy concept, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, pp. 265-287
- Lawler III, E.E.(1971), Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, New York, McGraw-Hill.
- Li, C.A. and Wearing, B.(2004), Between glass ceilings: Female non-executive directors in UK quoted companies, *International Journal of Disclosure and Governance*, Vol.1, pp.355-371
- Manz, C.C. and Sims, Jr, H.P., Super leadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership, *Organizational Dynamics*, Spring, pp.18-35
- Maslow, A.H.(1954), Motivation and Personality, Harper & Row
- McClelland, D.C.(1961), The Achieving Society, Princeton N.J.
- McClelland, D.C.(1973), Testing for Competence Rather Than for "Intelligence", *American Psychologist*, January, pp. 1-14
- Mischel, W. and Peake, P.K. (1982), Beyond deja-vu in the search for cross-situational consistency, *Psychological Review*, Vol.89, pp.730-755
- Mitchell, A. (1983), Nine American Lifestyle : Who We Are and Where We are Going,

- New York
- Mount, M.K. and Barrick, M. R.(1998), Five reasons why the "Big Five" article has been frequently cited, *Personnel psychology*, winter, Vol.51, issue4, pp. 849-857
- Murray, H.A.(1966), *Explorations in personality*, Oxford University Press
- Nyambegera, S.M., Daniels, K. and Sparrow, P.(2001), Why Fit Doesn't Always Matter: The Impact of HRM and Cultural Fit on Job Involvement of Kenyan Employees, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, No. 1, pp.109-140
- Oakley, J.G.(2000), Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs', *Journal of Business Ethics*, Vol.27, pp. 321-334
- Puffer, S.M.(1987), Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp. 615-621
- Rauschenberger, J., Schmitt, N. and Hunter, J.E.(1980), A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change in need strength, *Administrative Science Quarterly*, 25, pp.654-670
- Robbins, S.P.(2003), *Organizational Behavior*, Prentice Hall
- Schneider, B. and Alderfer, C.P.(1973), Three Studies of Measures of Need satisfaction in Organizations, pp. 489-505
- Schwartz, F.N.(1989), Management women and the new facts of life, *Harvard Business Review*, Vol.1, pp.65-76
- Spencer, Jr., L.M. and Spencer, S.M.(1993), *Competence at work: Model for superior Performance*, John Wiley & Sons: New York
- Steers, R.M. (1975), Task-goal attributes, N achievement, and supervisory performance, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13, pp.392-403
- Steers, R.M. and Spencer, D.G. (1977), The role of achievement motivation in job design, *Journal of Applied Psychology*, Vol.62, No.4, pp.472-479
- Stewart, B. Hetherington, G. and Smith, M.(1981), *Survey Item Bank, Measures of Satisfaction*, Vol.1.2, MCB University Press
- Stroh, L.K., Brett, J.M. and Reilly, A.H.(1996), Family structure, glass ceiling, and traditional explanations for the differential rate of turnover of female and male managers, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.49, pp.99-118
- Veroff, J., Reuman, D. and Feld, S(1984), Motives in American men and women across the adult life span, *Developmental Psychology*, 20, pp. 1142-1158
- Yukl, G.A. and Latham, G.P. (1978), Interrelationships among employees' participation, individual differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality, and performance, *Personnel Psychology*, Vol.31, pp.305-323

An Exploratory Study on the Potential Relationship between needs and performance

Yang-Kyu Park* · Chul-In Lee**

Abstract

While the literature on the determinants of worker performance is vast, little is studied about the relationship between human needs and performance. This paper models the functional relationship between needs and performance using the new concept of the "needs-performance profile," and estimated the profile using a survey data set. Empirical results based on quantile regressions suggest that the needs for achievement, belonging and power are more important than others in the prediction of performance; and that the needs-performance profile per se does not seem different across high- and low- performance groups, so the performance differences between the two groups arises mostly from the differences in the intensity of needs. We also found some evidence that the profile tends to be slightly lower for female workers or senior workers, perhaps due to discrimination or the difficulty of implementing an output-oriented HRM system.

Regarding the first finding that the high performers show a stronger need for achievement than average performers, many studies show similar evidence that the individuals who have a strong need for achievement exhibit more positive and challenging attitudes for goal-orientation and tend to achieve a higher level of performance than otherwise comparable individuals. Our study goes beyond that. First, both the high performers group and the average performers group share a similar needs-performance profile. The need for achievement is more important than other needs. Second, the high performers group has a stronger need for achievement than the average performers group. In particular, this

* Assistant Professor, College of Business, Konkuk University, First Author

** Assistant Professor, College of Economics, Konkuk University, Corresponding Author

pattern is observed in Korean companies where the job-centered professionalism has not been built thoroughly enough due to the seniority-based HRM system.

The second finding suggests that the high performers group in terms of organizational commitment has a stronger need for belonging than the average performers group. Korean companies have carried out human resource practices based on seniority and nepotism for a long while. In this context, they demanded a strong organizational loyalty from their employees. In a culture with an emphasis on seniority, it is not surprising that the need for belonging turns out a major determinant of performance in all groups, compared with other needs.

Our third finding is that the results for achievement and power are similar regardless of our two performance measures. Regarding the need for power, we obtain the result that the stronger is the need for power, the lower becomes the performance. In Korea, the hierarchal mind-set in organization has been prevalent before the economic crisis of 1997. After that, the values of performance-centered system started to become the basis of corporate culture. To become more competitive in a rapidly-changing environment, creative and innovative mind sets are required and such attitudes are only possible in a horizontal culture. Perhaps for this reason, the high performers group exhibits a low level of the need for power.

Gender-based discrimination is present in many important areas of HRM, ranging from recruiting, compensation, to performance management. How this type of discrimination affects the needs-performance profile is an empirical question. Our result lends some support to this common belief: discrimination lowers the needs-performance profile. Meanwhile, Korea has been deeply rooted in seniority, so seniority can be considered as another key factor of performance. Perhaps due to the rapidly changing HRM, seniority does not seem to make significant differences in the needs-performance profile between the high and average performers.

Key words: high performer, average performer, need-performance profile, need for existence, need for fun, need for belonging, need for power, need for achievement, need for freedom