

Motivational Role of Self-Efficacy: Reinforcement Effects of Worker Cooperatives and Autonomy*

자기효능감의 동기부여 역할: 직원협동조합과 자율성의 강화 효과

Rhokeun Park(First Author)

College of Business, Hankuk University of Foreign Studies
(rkpark75@hufs.ac.kr)

.....

This study examines whether self-efficacy can play a role as a motivator. By integrating person-environment fit theory and the job demands-resources model, this study investigates whether worker cooperatives interacts with self-efficacy to reinforce employees' intrinsic motivation. Since worker cooperatives are owned and managed by members who work for the organizations, the members are provided with considerable autonomy. If employees with strong self-efficacy are given considerable autonomy, their intrinsic motivation will be reinforced because a means to actualize their self-efficacy is provided. Thus, this study explores whether worker cooperatives, through autonomy, play a role as an organizational resource that can strengthen the relationship between self-efficacy and intrinsic motivation. Using a multilevel mediated moderation model, this study analyzed the surveys conducted at worker cooperatives and corporations in 2019. The findings of this study provided evidence that worker cooperatives strengthen the relationship of self-efficacy with intrinsic motivation because they provide their members with more autonomy than corporations. Thus, the findings of this study provide implications on how worker cooperatives and autonomy can change the relationship between self-efficacy and intrinsic motivation. Furthermore, this study contributes to the literature by offering a mechanism through which worker cooperatives play a moderating role through autonomy.

Key Words: self-efficacy, intrinsic motivation, autonomy, worker cooperative, job demands-resources model

.....

1. 서론

자기효능감(self-efficacy)은 노동자들의 동기부여와 태도, 행동에 영향을 미치는 중요한 개념이다(Bandura, 1977; Gist, 1987). Bandura(1997)

는 자기효능감을 어떤 업무를 효과적으로 수행할 수 있다는 믿음으로 정의하였다. 사회인지이론(social cognitive theory)에 따르면, 자기효능감은 업무에 대한 몰입을 증가시켜서 성과를 향상시키고 이것이 다시 자기효능감을 높여주는 선순환 구조를 형성할 수 있다(Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011).

Submission Date: 04. 29. 2021

Revised Date: (1st: 09. 25. 2021)

Accepted Date: 10. 09. 2021

* This work was supported by Hankuk University of Foreign Studies Research Fund.

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

조직행동과 인적자원관리 분야에서 자기효능감에 대한 이전의 연구들은 주로 직무만족 및 조직몰입, 이직의도(예: Jex & Bliese, 1999; Judge & Bono, 2001; Judge et al., 2005; O'Neill & Mone, 1998)나 조직시민행동(예: Chen & Kao, 2011; Sharma & Sharma, 2015), 또는 직무성과(예: Walumbwa, Cropanzano, & Coldman, 2011)와의 관계에 집중되어 있었다. 하지만 사회인지이론에서 주장하는 것처럼 자기효능감이 동기부여와 직접적으로 관련이 있는지에 대한 연구는 교육학(예: Bandura & Schunk, 1981)이나 환경분야(예: Taberner & Hernandez, 2011)에서는 일부 진행되었으나, 기업조직을 다루는 조직행동과 인적자원관리 분야에서는 그다지 활발하게 진행되지 않았다. 동기부여는 태도와 높은 상관관계를 가질 수는 있지만 엄밀하게는 다른 개념이다. 실제로, 노동자들은 직무만족 수준이 낮은 경우에도 내재적으로 동기가 부여될 수 있다. 예를 들면 어떤 노동자는 자신의 직무나 조직이 불만족스럽더라도 단지 성취감이나 자아실현을 달성하기 위해서 내재적으로 동기가 부여되어 있을 수 있다. 반대로, 자신의 조직과 직무에 만족하고 있더라도 그것을 당연시한다면 더 열심히 일할 동기가 부여되지 않을 수도 있다.

직무요구-자원 모형(job demands-resources model) 관점에서, 자기효능감은 개인들에게 동기를 부여한다는 측면에서 개인적 자원(personal resource)이라고 할 수 있다(Van Wingerden, Derks, & Bakker, 2017; Xanthopoulou et al., 2007). Hobfoll et al.(2003)에 따르면, 개인적 자원은 주변 환경을 성공적으로 통제하거나 영향을 미칠 수 있는 자신의 능력에 대한 느낌(sense)이다. 직무요구-자원 모형은 두 가지 심리적 과정을 제안하는데, 건강손상(health impairment) 과정은 과도한 직

무요구로 인해 개인의 자원이 고갈되는 과정을 의미하며, 동기부여 과정은 직무자원(job resource)이 동기를 부여하고 직무열의(work engagement)를 향상시키는 과정을 일컫는다(Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

하지만, 이 모형에서 개인적 자원은 상대적으로 중요하게 다루어지지 않았다. 다만 일부 논문에서는 개인적 자원을 직무자원과 연결시키거나 소진(burnout)이나 직무열의와의 관계를 연구하고 있다(Xanthopoulou et al., 2007). 즉, 직무요구-자원 모형에서 개인적 자원은 (1) 직무요구와 직무자원의 선행변수(예: Judge, Locke, & Durham, 1997)나, (2) 직무요구와 소진 사이의 조절변수(예: Lee & Ji, 2007; Xanthopoulou et al., 2007), 또는 (3) 직무자원과 직무열의 사이의 매개변수(예: Xanthopoulou et al., 2007)로 설정되어 왔다. 그에 비해서, 본 연구에서는 개인적 자원인 자기효능감을 동기부여의 독립적인 선행변수로 설정하여, 자기효능감이 높은 노동자들이 내재적 동기부여 수준이 높은지를 연구한다.

자기효능감 자체가 동기부여 기제로서 작동할 수도 있지만, 자기효능감을 가진 노동자들이 그러한 자기효능감을 유감없이 발휘할 수 있는 여건이 마련된다면 그들의 동기부여는 더욱 강화될 것이다. 우리는 그러한 주변 환경으로서 직원협동조합(또는 노동자협동조합)을 선정하였다. 직원협동조합은 그 조직에서 일하는 직원들이 공동으로 소유하고 통제한다는 점에서 전통적인 주식회사와 다르다(Park, 2017; Cheney et al., 2014; Gupta, 2014; Lima, 2007). 직원협동조합에서는 조합원들이 대주주이기 때문에 그들에게 많은 자율성이 부여되며, 그들은 최고의사결정기관인 조합원총회에서 기업의 주요한

의사결정에 직접 참여할 수 있다.

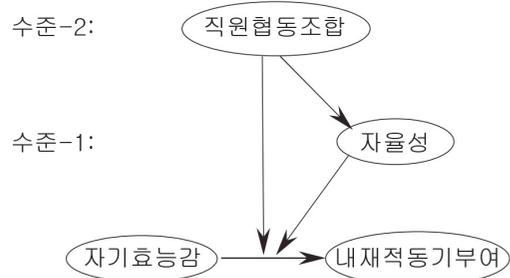
또한 본 연구는 자기효능감이 높은 노동자들이 직원협동조합에서 더욱 동기가 부여되는 이유로서 자율성의 중심적인 역할을 검증해본다. 즉, 직무요구-자원 모형을 개인-환경 적합성 이론(person-environment fit theory)과 통합하여, 개인적 자원인 자기효능감과 직무자원인 자율성의 상호작용이 내재적 동기부여에 미치는 영향을 살펴본다. 만약 자기효능감이 충분한 노동자들에게 자율성이 주어지지 않고 상사나 관리자들이 일일이 지시하고 명령한다면 그들은 의욕을 잃어버리고 오히려 직무에 태만해질 수도 있다. 하지만, 자기효능감이 충분한 노동자들에게 자율성이 주어지면 자신들의 자기효능감을 실현할 수 있는 기회가 주어지기 때문에 그들의 동기부여는 더욱 강화될 것으로 예측해볼 수 있다. 따라서 본 연구는 직원협동조합에서 직원들에게 많은 자율성을 부여하기 때문에 직원협동조합이 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 조절할 수 있는지를 살펴보고자 한다.

〈그림 1〉에 나타나 있는 것처럼, 본 연구의 목적은 (1) 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 검증하고, (2) 이들 사이의 관계가 직원협동조합과 주식회사라는 조직 유형에 따라 달라지는지를 검증하고, (3) 직원협동조합의 조절효과를 자율성이 매개할 수 있는지를 검증하는 것이다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 측면에서 자기효능감과 직원협동조합에 대한 연구에 기여할 수 있다. 첫째, 그동안의 직무요구-자원 모형과는 달리, 본 연구는 개인적 자원인 자기효능감이 내재적 동기부여의 선행변수이면서 동시에 조직자원인 직원협동조합 및 직무자원인 자율성과 상호작용을 통해서 내재적 동기부여를 강화할 수 있는지를 연구한다. 즉, 기존의 자원 이론과는 다르게, 개인자원과 조직자원 및 직무자원 사

이의 상호작용 효과를 제시한다.

둘째, 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계에서 직원협동조합의 조절적 역할을 살펴본다. 조직행동과 인적자원관리 분야에서 직원협동조합이 거의 다루어지지 않았으나, 본 연구는 이 분야에서 이미 검증된 변수들 사이의 관계가 직원협동조합으로 인해 변화될 수 있다는 근거를 제시한다.

셋째, 본 연구는 매개-조절(mediated moderation) 모형(예: Grant & Berry, 2011; Tepper et al., 2004)을 이용하여 직원협동조합의 간접적 조절 역할을 검증하기 위한 모형과 절차를 제시한다. 즉, 자율성을 매개적 조절 변수(mediating moderator)로 설정하여, 직원협동조합이 어떠한 과정을 통해서 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 조절하는지를 밝힌다.



〈Figure 1〉 본 논문의 연구 모형

II. 이론 및 가설

2.1 자기효능감의 내재적 동기부여 역할

사회인지이론은 사회학습이론(social learning theory)이라고도 하며, 사람들은 다른 사람들을 관

잘하면서 학습하는데 자기효능감이 강할수록 더 많은 것을 배운다고 주장한다(Bandura, 1977). 이론에 따르면, 자기효능감은 어려운 업무를 수행할 때 선택과 노력, 그리고 인내력에 영향을 미친다(Bandura, 1986). 즉, 강한 자기효능감을 가진 사람들은 자신의 업무를 잘 수행할 수 있다는 확신을 갖고 있으며, 어려운 업무에 직면하더라도 회피하기 보다는 완수하려고 노력한다(Zellars et al., 2008). 그들은 도전적인 업무를 맡더라도 오랫동안 끈질기게 노력함으로써 성공적으로 완수한다(An & Kim, 2018; Judge et al., 1997). 자기효능감이 강한 사람들은 결국 성공적으로 업무를 완수함으로써 자신의 직무에 만족하게 되고 동기가 부여될 수 있다(Judge et al., 1997; O'Neill & Mone, 1998).

Deci와 동료(Deci, Koestner, & Ryan, 1999; Ryan & Deci, 2000)들에 따르면, 동기부여(motivation)는 그 원천에 따라 내재적(intrinsic) 측면과 외재적(extrinsic) 측면으로 구분해 볼 수 있다. 내재적 동기부여는 어떤 활동 그 자체의 고유한 만족을 위해서 하게 되는 것을 말하며, 외재적 동기부여는 그 활동과는 구별되는 결과를 얻기 위해서 하게 되는 것을 말한다(Ryan & Deci, 2000). 특정 직무를 잘 수행할 수 있다는 믿음(즉, 자기효능감)이 실제로 그 직무를 성공적으로 수행하게 하며, 그 직무 자체에 대한 즐거움과 만족으로 이어질 수 있기 때문에, 본 연구는 자기효능감이 내재적 동기부여와 밀접한 관계가 있을 것으로 예상한다.¹⁾

직무요구-자원 모형 관점에서, 자기효능감은 직원들의 열정과 자기지시(self-direction)를 촉진한다는 측면에서 개인적 자원 중의 하나라고 할 수 있다

(Van Wingerden et al., 2017; Xanthopoulou et al., 2007). 자기효능감과 낙관주의(optimism), 자부심(self-esteem) 등 개인적 자원은 개인들이 직무를 최상으로 수행할 수 있도록 촉진할 수 있기 때문에 그러한 자원을 가진 사람들의 장점이자 자산이다(Youssef & Luthans, 2007). 조직행동과 인적자원관리 분야에서 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 직접적으로 연구한 논문들은 많지 않지만, 간접적으로 확인해볼 수 있는 논문들은 상당히 있다. 예로서, Kim and Park(2010)은 한국 공무원을 대상으로 한 연구에서 자기효능감이 동기부여와 양의 관계가 있음을 밝혔다. Xanthopoulou et al.(2007)은 네덜란드 연구에서 개인적 자원인 자기효능감, 자부심, 낙관주의가 모두 직무열의(work engagement)와 양의 관계가 있음을 보여 주었다. Chen, Li, & Leung (2016)은 중국 샘플에서 자기효능감이 내재적 동기부여와 양의 상관관계(correlation)가 있다고 보고하였다. Liu et al. (2016)의 메타분석에 따르면, 창의적 자기효능감은 내재적 동기부여와 매우 높은 상관관계를 갖고 있었다. 따라서 직무요구-자원 모형의 동기부여 과정 논의에 기초하여, 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 다음과 같이 설정하였다.

가설 1: 자기효능감이 내재적 동기부여와 양의 관계를 갖는다.

2.2 직원협동조합과 자율성의 조절 역할

자기효능감이 내재적 동기부여와 양의 관계를 가

1) 자기효능감이 높은 사람들의 성과가 높아지면 그에 따른 금전적 성과급(financial incentive)을 기대할 수 있고 외재적 동기부여도 가능하지만, 본 논문이 자기효능감과 자율성의 상호작용 효과를 다루고 자율성이 내재적 동기부여 요인으로 잘 알려져 있기 때문에, 본 논문에서는 내재적 동기부여만을 다룬다.

질 수 있지만, 이 관계는 개인이 처한 다양한 상황에 따라 달라질 수 있다. 예로서, Smith et al.(2011)은 자기효능감과 직무만족 사이의 관계가 그다지 안정적이지 않으며 자율성이나 기술 다양성, 자원 등 상황 요인에 따라 달라질 수 있다고 주장하였다. Maggiori, Johnson, and Rossier(2016)는 자기효능감과 직무만족 사이의 관계가 직업적 상황에 따라 달라질 수 있다는 것을 밝혔다. 이러한 연구들이 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 직접적으로 다루고 있지는 않지만, 내재적 동기부여와 직무만족이 밀접하게 연관될 수 있다는 측면에서 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 변경시키는 조절변수에 대한 연구가 필요해 보인다.

본 연구는 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 조절하는 환경적 요인으로서 직원협동조합을 제시한다. 직원협동조합은 직원들이 소유하고 통제하는 민주적인 조직이다(Cheney et al., 2014; Gupta, 2014). 주식회사의 노동자들과 달리, 직원협동조합의 조합원들은 최고의사결정 기관인 조합원총회를 통해 조직 수준의 의사결정에 참여할 수 있다(Park, 2019). 직원협동조합에서 조합원들은 상대적으로 균일한 지분을 가지며, 소유한 지분에 관계없이 의사결정은 1인 1표에 의해서 이루어진다(Song & Shin, 2016; Oliver, 1990). 조합원들은 자신들의 협동조합에 노동만이 아니라 자본까지 투자하고 있기 때문에 상당한 수준의 자율성이 주어지는 것이다(Cheney et al., 2014; Gupta, 2014). Bradley & Gelb(1981)에 따르면, 스페인의 몬드라곤 협동조합의 조합원들은 주식회사의 노동자보다 더 많은 자율성이 주어지며 의사결정에 더욱 자주 참여하고 있는 것으로 여기고 있다. Hoffmann(2001)은 영국의 석탄광산이 직원협동조합으로 전환된 이후에 직원들이 의사결정에 더욱 자주 참여하

게 되었다고 밝히고 있다.

우리가 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 강화하는 조직적 자원으로서 직원협동조합에 주목하는 이유는 바로 직원협동조합의 조합원들에게 상당한 수준의 자율성이 주어지기 때문이다. 즉, 직원협동조합은 주식회사에 비해서 직원들에게 더욱 많은 자율성을 제공하는 경향이 있기 때문에(Park, 2017; Song & Shin, 2016; Gupta, 2014), 직원협동조합이 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 강화할 것으로 예측할 수 있다. 개인-환경 적합성 이론에 따르면, 개인의 속성(attribute)과 환경의 속성이 양립(compatible)할 때 개인의 결과(outcome)가 최적화된다(Van Vianen, 2018). 자기효능감이 강한 사람들에게 직원협동조합과 같은 자율적인 환경이 주어지면 자신의 가치와 아이디어에 따라 자신의 업무를 수행할 수 있는 기회로 여기기 때문에(Skaalvik & Skaalvik, 2014), 그들의 동기부여가 강화될 것이다. 반대로 자기효능감이 강한 사람들에게 자율성이 주어지지 않는다면 자신들의 자기효능감을 실현할 수 있는 수단이 부족하기 때문에 내재적 동기부여가 반감될 수 있다.

직무요구-자원 이론 관점에서 자기효능감은 개인적 자원이고 직원협동조합은 조직자원이며 자율성은 직무자원이다. 이것을 개인-환경 적합성 이론과 결합하면 개인적 자원인 자기효능감을 가진 사람들에게 적합한 조직자원인 직원협동조합에서 직무자원인 자율성이 보다 많이 주어지면 시너지 효과로 인해서 내재적 동기부여가 더욱 강화될 수 있다. 기존의 일부 연구들(예: Axtell & Parker, 2003; Parker, Williams, & Turner, 2006)은 자율성이 자기효능감을 높여준다고 주장하였다. 그러나 자기효능감이 약한 사람들에게 자율성이 주어지면 그들은 불안해하고 자신의 업무를 제대로 수행하지 못할 수도 있

다. 실제로, Schaubroeck, Lam, and Xie(2000)는 자기효능감이 부족한 사람들에게 너무 많은 자율성을 부여하는 것은 그 사람들에게도 해로운 결과로 이어질 수 있다고 지적하고 있다. 따라서 본 연구는 직무자원인 자율성이 개인적 자원인 자기효능감에 미치는 영향보다는 두 자원 사이의 상호작용 효과를 살펴보기로 한다.

직무요구-자원 모형을 개인-환경 적합성 이론에 적용하여 직원협동조합과 자율성의 조절적 역할을 다음과 같은 가설들로 설정하였다.

가설 2: 직원협동조합이 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 강화한다.

가설 3: 자율성이 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 강화한다.

가설 2와 3의 직원협동조합과 자율성의 조절적 역할과, 직원협동조합이 주식회사보다 더 많은 자율성을 제공하는 경향이 있다는 사실에 기초하여 우리는 자율성의 매개적 조절자로서의 역할을 제시한다. 여기에서 자율성은 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 조절하면서 동시에 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계에 대한 직원협동조합의 조절적 효과를 매개한다. 결국 강한 자기효능감을 가진 직원들에게 주식회사보다 직원협동조합이 자기효능감을 실현할 수 있는 수단인 자율성을 더 많이 제공하기 때문에, 그들의 동기부여 수준을 더욱 높일 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 이 모형은 Tepper et al.(2004)이 제시한 매개-조절 모형(mediated moderation model)에 해당한다. 이 모형은 한 변수가 다른 변수들 사이의 관계를 어떻게 조절하는지에 대한 메커니즘을 설명하는데 유용하다(Grant & Berry, 2011). 매개적 조절자로서의 자율성의 역

할은 다음의 가설로 설정되었다.

가설 4: 자율성이 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계에 대한 직원협동조합의 조절적 역할을 매개한다.

III. 방법론

3.1 샘플

본 연구는 2019년에 실시된 설문조사 결과를 이용하여 가설들을 검증하였다. 이 설문조사는 한국 전역에 있는 직원협동조합과 주식회사를 대상으로 하였다. 먼저, 2019년 당시에 기획재정부에 등록되어 있던 548개의 직원협동조합 중에서 80개 업체를 임의로 선정하였다. 그 중에서 25개 협동조합에서 146명의 조합원들이 설문조사에 응답(응답률 31%)하였다. 주식회사 샘플을 위해서는, 설문조사에 참여한 직원협동조합의 3배수인 75개 주식회사를 중소기업 중에서 선정하였다. 선정된 기업들은 당시 중소기업부에 등록되어 있던 기업들로서 직원협동조합과 비슷한 규모의 업체들이었다. 75개 주식회사 중 27개 업체에서 163명의 직원들이 설문조사에 응답하였다(응답률 36%).

설문지는 대표자 설문지와 직원 설문지 두 종류로 구성되어 있으며, 대표자 설문지에서는 기업 규모와 산업 등을 조사하였으며, 직원 설문지에서는 직원들의 인구통계학적 특성과 자기효능감 수준, 내재적 동기부여 수준, 자율성 등을 조사하였다. 참가자들에게 설문조사 참가의 자발성과 참가자들의 익명성을 공지한 다음, 개별 사업장에서 설문지를 배포하

고 그 자리에서 수거하였다. 각 업체에서 3명에서 15명까지 평균적으로 6명이 참여하였다. 본 연구에서 사용되고 있는 변수에 대한 설문 문항에 걸쳐 있는 응답자 6명을 제외한 후에 최종적으로 303명에 대한 설문지를 분석하였다.

응답자의 평균적인 나이는 46세였고, 여성과 남성이 각각 50%였다. 응답자의 10%가 고졸 이하였고, 29%는 고졸, 54%가 대졸이었으며, 나머지 7%는 대학원졸이었다. 응답자들의 전년도 임금수준은 약 2천만 원 정도였다. 응답자들이 두 가지 다른 유형의 조직에 소속되어 있었기 때문에 각각 유형의 응답자들이 체계적으로 다른지를 t-테스트를 통해 확인해 보았다. 직원협동조합의 응답자들이 주식회사 응답자들보다 약간 나이가 많다(48세 vs. 44세)는 것을 제외하면, 성별이나 교육수준, 임금수준 등에서는 유의미한 차이가 없었다.

응답자의 24%가 제조업에 근무하고 있었고, 23%는 전문서비스업, 29%는 기타서비스업, 그리고 판매업에 24%가 근무하고 있었다. 또한 응답자의 기업에는 평균적으로 66명이 근무하고 있었다.

3.2 측정

3.2.1 자기효능감

자기효능감은 자신의 업무를 효과적으로 수행할 수 있다는 믿음이다(Bandura, 1997; Gist, 1987). 이 변수는 Spreitzer(1995)가 개발한 3문항 척도로 측정되었다. 예시 문항으로는 “나는 나의 작업을 수행할 수 있는 역량에 대해 확신을 갖고 있다”가 있다. 이 문항들은 5점 리커트(Likert) 방식으로 측정되었으며 1점이 “전혀 그렇지 않다”, 5점이 “매우 그렇다”에 해당한다. 자기효능감 문항들의 크론바흐

(Cronbach) 알파는 0.91이었다.

3.2.2 내재적 동기부여

내재적 동기부여는 자신의 직무가 흥미롭고 즐겁기 때문에 열심히 하고자 하는 욕망으로 정의할 수 있다(Amabile, 1996; Ryan & Deci, 2000). 이 변수는 Deci et al.(1994)이 개발한 Intrinsic Motivation Inventory의 문항들 중에서 Hartmann and Slapnicar(2012)가 사용했던 5문항 척도로 측정되었다. 예시 문항으로는 “내가 현재 하고 있는 일들이 무척 즐겁다”가 있다. 내재적 동기부여 문항들의 크론바흐 알파는 0.91이었다.

3.2.3 직원협동조합

본 연구에서, 직원협동조합은 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계에서 조절적 역할을 하는 조직수준의 변수로 설정되었다. 주식회사는 0, 직원협동조합은 1로 입력되었다.

3.2.4 자율성

자율성은 자신의 일과 관련된 업무에 자유재량이 부여되는 정도를 의미한다. 본 연구에서 자율성은 직원협동조합의 조절적 역할을 매개하는 개인수준의 매개적 조절변수(mediating moderator)로 설정되었다. 자율성은 Karasek(1979)이 제시한 4문항 척도로 측정되었다. 예시 문항으로는 “나는 내 일을 어떻게 수행할 것인가와 관련하여 많은 자유를 갖고 있다”가 있다. 자율성 문항들의 크론바흐 알파는 0.85였다.

3.2.5 통제변수

본 연구는 내재적 동기부여에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 통제하였다. 개인수준의 통제변수는 나이, 성별, 교육수준, 임금수준 및 직급(position)으로 구성되어 있다. 이러한 인구통계학적 변수들은 일반적으로 직무관련 결과변수들에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Youssef & Luthans, 2007). Scott, Swortzel, and Taylor(2005)에 따르면, 기존 연구에서 이러한 인구통계학적 변수들이 동기부여나 직무만족에 미치는 영향은 일관되지 않았다. 어떤 연구에서는 남성들이 자신들의 직무에 더욱 만족했으나 다른 연구에서는 여성들이 더욱 만족하였다. 어쨌든 이러한 연구들은 인구통계학적 변수들이 어떤 방향으로든지 동기부여에 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미하기 때문에 본 연구는 이 변수들을 통제하였다. 나이는 연속변수로 그대로 사용하였고, 남성을 0으로, 여성을 1로 입력하였다. 교육수준은 고졸이하(1), 고졸(2), 대졸(3), 대학원졸(4)로 입력하였다. 임금수준은 1천만원 미만부터 7천만원 이상까지 2천만원 간격으로 측정하였고, 직급은 평사원부터 대표까지 5점으로 측정하였다. 조직수준의 통제변수는 산업과 조직규모로 구성되어 있다. 산업은 제조업, 판매업, 전문서비스업, 그리고 기타 서비스업으로 구분하였다. 특히 전문서비스업에 종사하는 사람들은 자신의 분야에 전문성을 가지고 있다는 자부심 때문에 내재적 동기부여가 높을 것으로 예측된다(Pierce & Gardner, 2004). 마지막으로 규모는 대표를 포함하여 각 기업에 근무하고 있는 총 인원을 연속변수로 측정하였다. 규모가 큰 기업일수록 노동자들에게 동기를 부여하기 위해서 다양한 인적자원관리 제도들을 도입할 가능성이 증가하기 때문에(Sun, Aryee, & Law, 2007), 기업 규모가

통제되었다.

3.3 분석 전략

먼저, 판별타당성(discriminant validity)을 검증하기 위하여 LISREL 8.7(Joreskog & Sorbom, 2004)을 이용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 수행하였다. 이 요인분석에는 자기효능감, 내재적 동기부여, 자율성이 포함되었다. 3-요인 모형의 적합도 지수는 모두 데이터와 적합함을 보여주고 있다($\chi^2/df = 2.75$, $SRMR = 0.04$, $NFI = 0.94$, $CFI = 0.96$). 더구나, 3-요인 모형이 모든 가능한 모형들 중에서 데이터와 적합성이 가장 높은 것으로 나타났다. 예로서, 이 3-요인 모형이 자기효능감과 내재적 동기부여를 한 요인에 적재한/loading) 2-요인 모형보다 더 적합한 것으로 나타났다($\Delta\chi^2_{(2)} = 513$, $p < 0.01$). 또한 구성타당성(construct validity)을 검증하기 위하여 Fornell and Larcker(1981)가 제안한 공식을 이용하여 평균분산추출(average variance extracted, AVE)을 계산하였다. 자기효능감의 AVE 값은 0.78, 내재적 동기부여는 0.68, 그리고 자율성은 0.60이었다. 이 값들은 Fornell and Larcker(1981)이 한계값(threshold)으로 제시한 0.50보다 크다. 위 결과들은 이 변수들의 타당성을 입증함으로써 동일 방법편의(common method bias)로 인한 문제가 심각하지 않을 수 있다는 것을 확인해준다(Bagozzi & Yi, 1990).

본 연구에서 사용된 데이터에는 동일 기업에서 3명 내지 15명의 개인들이 참여하고 있기 때문에, 일반적인 회귀분석(예: 최소자승법)보다는 다수준 분석(multilevel analysis)이 적합한 방법이라고 할 수 있다. 데이터 구조가 이러한 때, 다수준 분석은 개인

효과 만이 아니라 개별 기업으로 인한 효과까지 고려할 수 있다는 점에서 단일수준 분석보다 바람직한 방법이다(Raudenbush & Bryk, 2002). 그러나 가설검정 전에 급내상관계수(intraclass correlation coefficient, ICC)를 이용하여 다수준 분석의 적절성을 검증해야 한다. 분석결과, 내재적 동기부여 분산의 34%가 기업들 사이에 존재하는 것으로 나타났다($p < 0.01$). 이 값은 일반적으로 기준이 되는 10%(LeBreton & Senter, 2008)를 상회함으로써 다수준 분석이 타당함을 보여준다.

본 연구의 가설을 검정하기 위해서 우리는 매개-조절 모형(Grant & Berry, 2011; Tepper et al., 2004)을 사용하였다. 본 연구 모형에서는 자율성이 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계에 대한 직원협동조합의 조절효과를 매개한다. 간접적 효과의 유의성은 Stata16을 이용하여 부트스트래핑(bootstrapping) 방법으로 검정하였다.

IV. 분석 결과

기술 통계량과 변수들 사이의 상관관계가 <표 1>에 제시되어 있다. 먼저, 자기효능감은 내재적 동기부여($r = .38, p < .01$)와 유의한 상관관계를 갖고 있었다. 자율성은 자기효능감($r = .39, p < .01$) 및 내재적 동기부여($r = .39, p < .01$)와 모두 유의한 상관관계가 있었다. 직원협동조합은 자율성($r = .32, p < .01$) 및 내재적 동기부여($r = .29, p < .01$)와 상관관계를 갖고 있었으나 자기효능감과는 관계가 없었다($r = .08, p > .05$).

다음으로 <표 2>는 본 연구의 가설들을 검정한 다수준 분석 결과들을 보여주고 있다. 먼저, 모형 1은

통제변수들과 내재적 동기부여 사이의 관계를 보여주고 있다. 개인수준의 통제변수들 중에서는 직급만이 내재적 동기부여와 양의 관계를 갖고 있다($b = .09, p < .05$). 기업수준의 통제변수들인 산업과 기업 규모는 모두 내재적 동기부여와 유의한 관계에 있었다.

가설 1은 자기효능감이 내재적 동기부여와 양의 관계에 있을 것으로 설정되었다. <표 2>의 모형 2에서 자기효능감이 내재적 동기부여와 유의한 관계를 갖고 있다($b = .27, p < .01$). 따라서 가설 1이 지지되었다.

가설 2는 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계에서 직원협동조합의 조절적 역할을 설정하고 있다. <표 2>의 모형 3에서 자기효능감과 직원협동조합 사이의 상호작용 효과가 내재적 동기부여에 유의한 것으로 나타났다($b = .20, p < .05$). 즉, 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 양의 관계는 주식회사보다 직원협동조합에서 더욱 강하다는 것을 보여준다. 따라서 가설 2도 지지되었다.

직원협동조합의 조절적 역할을 보다 가시적으로 해석하기 위해서, Aiken and West(1991)가 제시한 절차에 따라 각 유형의 조직에서 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 단순 기울기를 구해 보았다. <그림 2>는 조직 유형과 상관없이 자기효능감이 내재적 동기부여와 양의 관계를 갖고 있음을 보여준다. 하지만 그 관계는 주식회사($b = 0.24, p < 0.01$)에서보다 직원협동조합($b = 0.44, p < 0.01$)에서 더욱 강하게 나타나고 있음을 알 수 있다.

가설 3은 자율성이 더 많이 주어질 때 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계가 강화될 것으로 예측하고 있다. <표 2>의 모형 4에서 볼 수 있는 것처럼, 자기효능감과 직원협동조합 사이의 상호작용을 통제 한 후에 자기효능감과 자율성 사이의 상호작용

〈Table 1〉 기술통계량 및 상관관계

	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
1. 나이	45.75	12.52													
2. 성별	.50	.50	-.02												
3. 교육수준	2.57	.76	-.41**	-.08											
4. 임금	1.94	.88	.07	-.37**	.18**										
5. 직급	1.81	1.26	.15**	-.22**	.24**	.24**									
6. 제조업	.24	.43	.09	-.23**	-.05	.35**	-.06								
7. 전문서비스업	.23	.42	-.26**	.01	.27**	-.04	.11	-.31**							
8. 기타 서비스업	.29	.45	.15**	.23**	-.16**	-.11*	-.28**	-.36**	-.35**						
9. 판매업	.24	.43	.01	-.03	-.04	-.18**	.24**	-.31**	-.31**	-.36**					
10. 기업 규모	65.73	97.57	.16**	-.17**	-.11	.30**	-.26**	.32**	-.27**	.22**	-.29**				
11. 직원협동조합	.48	.50	.16**	-.10	.03	-.11	.13*	-.14*	-.04	.00	.18**	.37**			
12. 자율성	3.36	.77	.05	-.28**	.17**	.28**	.38**	.13*	-.01	-.16**	.05	.14*	.32**		
13. 자기효능감	3.69	.72	.19**	-.17**	-.05	.15**	.12*	.09	-.10	.03	-.03	.11	.08	.39**	
14. 내재적 동기부여	3.38	.76	.03	-.14*	.04	.11	.18**	.02	.13*	-.12*	-.02	.13*	.29**	.39**	.38**

Note. 샘플 수 = 303, 기업 수 = 52.

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

〈Table 2〉 가설 검정 결과

	동기부여 모형 1	동기부여 모형2	동기부여 모형 3	동기부여 모형 4	자율성 모형 5
수준 1					
상수	2.95(.32)**	1.65(.29)**	2.23(.28)**	3.59(.49)**	2.58(.35)**
나이	-.00(.00)	-.00 (.00)	-.00(.00)	-.00(.00)	-.00(.00)
성별	-.03(.10)	.05 (.08)	.02(.08)	.03(.08)	-.15(.08)
교육수준	-.06(.06)	-.08 (.05)	-.08(.05)	-.08(.05)	.06(.07)
임금	.02(.06)	-.00 (.06)	.02(.06)	-.01(.05)	.15(.04)**
직급	.09(.04)*	.04 (.04)	.07(.04)	.03(.03)	.18(.04)**
자율성		.18 (.06)**		-.41(.16)**	
자기효능감		.27 (.06)**	.25(.08)**	-.27(.13)*	
수준 2					
제조업	.19(.20)	.22(.14)	.25(.14)	.23(.14)	.19(.14)
전문서비스업	.58(.19)**	.45(.15)**	.48(.15)**	.48(.14)**	-.03(.14)
판매업	.32(.19)	.14(.17)	.16(.17)	.18(.17)	-.02(.14)
기업 규모	.00(.00)*	.00(.00)	.00(.00)	.00(.00)	.00(.00)
직원협동조합		.32(.12)*	-.29(.33)	.15(.35)	.47(.12)**
상호작용					
자기효능감 x 직원협동조합			.20(.10)*	.05(.11)	
자기효능감 x 자율성				.16(.04)**	
Wald X ²	20.53*	159.80**	178.78**	289.21**	157.01**
-2 Log likelihood	628.96	564.50	571.02	552.22	592.56

Note. 샘플 수 = 303, 기업 수 = 52

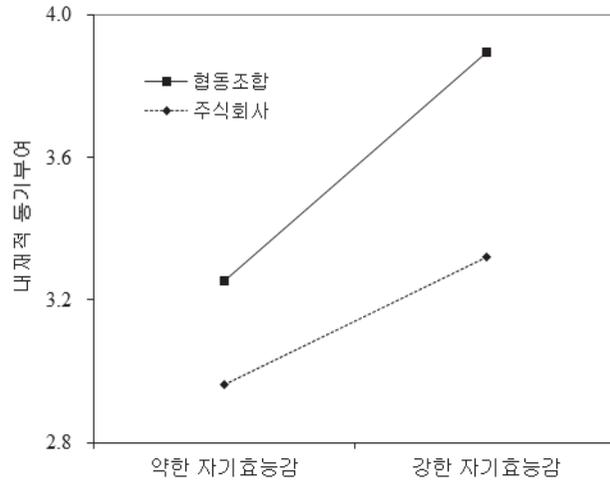
* $p < .05$, ** $p < .01$

이 내재적 동기부여와 유의한 관계를 갖고 있다($b = 0.16, p < 0.01$). 즉, 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계는 자율성이 많이 주어질수록 강화되었고, 따라서 가설 3도 지지되었다.

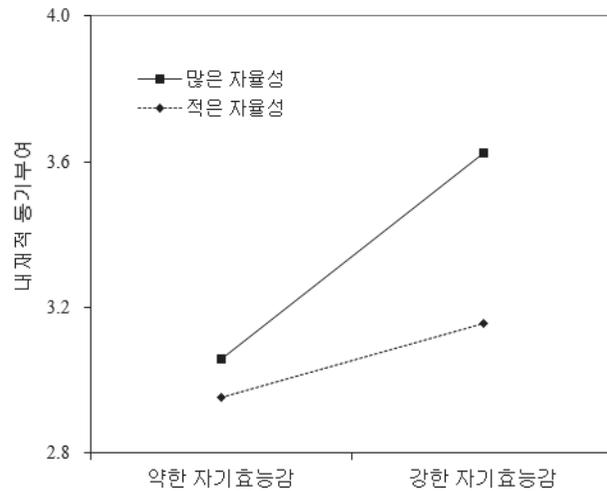
자율성의 조절효과는 〈그림 3〉을 통해 확인해 볼 수 있다. 자율성의 정도와 상관없이 자기효능감은 내재적 동기부여와 유의한 양의 관계를 갖고 있었다. 그러나 자율성이 적게 주어지는 경우($b = 0.14, p < 0.05$)에 비해서 자율성이 많이 주어지는 경우

($b = 0.39, p < 0.01$) 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계가 강화되고 있음을 알 수 있다.

가설 4는 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계에 대한 직원협동조합의 조절적 효과를 자율성이 매개하는 것으로 설정되었다. 이 가설을 검정하기 위해서 우리는 Edwards and Lambert(2007)가 제시한 절차를 따랐다. 〈표 2〉의 모형 5에서 직원협동조합이 자율성과 유의한 관계를 갖고 있다($b = 0.47, p < 0.01$). 즉, 주식회사에 비해서 직원협동



〈Figure 2〉 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계에서 직원협동조합의 조절효과



〈Figure 3〉 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계에서 자율성의 조절효과

조합에서 직원들에게 더 많은 자율성을 부여하고 있다. 직원협동조합의 간접적 조절효과를 위한 전제조건들이 〈표 2〉의 모형 3과 4 및 5에서 충족되었기 때문에, 부트스트래핑 방법을 통해 이 간접적 조절효과의 유의성을 확인해 보았다. 이 간접적 조절효

과는 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않고 있기 때문에 유의하다고 말할 수 있다($b = 0.075$, 95% 신뢰구간 = 0.0354에서 0.1672). 이 결과들은 자율성이 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계에 대한 직원협동조합의 조절효과를 매개하고 있음

을 확인해주고 있다. 따라서 가설 4도 지지되었다.

V. 토론 및 시사점

본 연구는 직무요구-자원 모형에서 예측할 수 있는 것처럼 자기효능감이 내재적 동기부여와 양의 관계를 갖고 있음을 발견하였다. 또한 본 연구는 직무요구-자원 모형을 개인-환경 적합성 이론에 적용하여 직원협동조합과 자율성이 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 강화할 수 있음을 밝혔다. 더불어, 이러한 조절 효과에서 자율성이 직원협동조합의 조절효과를 매개하고 있음을 확인하였다. 즉, 강한 자기효능감을 가진 직원들은 주식회사보다는 직원협동조합에서 내재적으로 더욱 동기가 부여되었으며, 그 이유는 주식회사보다 직원협동조합이 직원들에게 더욱 많은 자율성을 제공하기 때문인 것으로 보인다. <표 2>의 모형 3과 4를 비교해 보면, 자기효능감과 자율성의 상호작용 항을 모형에 포함시켰을 때 자기효능감과 직원협동조합 사이의 상호작용 항이 유의하지 않게 됨으로써 매개적 조절자로서의 자율성의 역할이 명확하게 드러난다.

5.1 시사점

본 연구는 자기효능감과 직원협동조합, 직무요구-자원 모형과 관련된 연구에 많은 시사점을 제공한다. 첫째, 본 연구는 자기효능감의 동기부여적 역할을 명확히 제시했다. 기존의 조직행동과 인적자원관리 분야 연구에서는 자기효능감이 직원들의 태도와 행동에 미치는 영향을 주로 살펴보고 동기부여와의 관계를 직접적으로 다루는 연구는 많지 않았다.

그에 비해서 본 연구는 자기효능감이 내재적 동기부여와 양의 관계가 있음을 보여줌으로써 자기효능감의 동기부여적 역할을 명확히 하였다. <표 2>의 모형 2에서 나타난 것처럼, 자기효능감이 자기결정이론(self-determination theory)의 핵심적인 동기부여 요인인 자율성보다도 내재적 동기부여와 더욱 강한 관계가 있는 것으로도 이러한 동기부여적 역할이 확인된다. 직무요구-자원 모형 관점에서 보면, 본 연구는 개인자원인 자기효능감이 내재적 동기부여의 선행변수일 수 있다는 것을 밝힌 것이다.

둘째, 직무요구-자원 모형은 건강손상 과정과 동기부여 과정을 제시하고 있는데, 동기부여 과정은 직무자원이 동기를 부여하고 직무열의를 향상시킬 수 있다고 주장한다(Bakker et al., 2003; Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). 지금까지 대부분의 직무요구-자원 모형 연구에서 개인적 자원은 직무자원의 선행변수로, 직무자원과 직무열의 사이의 매개변수로, 또는 직무요구와 소진 사이의 조절변수로 설정되어 왔다(Van den Broeck et al., 2011). 그에 비해서 본 연구에서는 직무요구-자원 모형을 개인-환경 적합성 이론에 적용시켜 개인적 자원인 자기효능감이 직무자원인 자율성과 상호작용하여 내재적 동기부여 수준을 강화할 수 있음을 제시하였다. 이는 기존의 연구들과는 구별되는 모형이며, 기존의 여러 이론들을 통합해야 보다 적절하게 해석할 수 있는 현상들이다. 따라서 미래에는 다양한 종류의 개인적 자원과 직무자원이 상호작용하여 직원들의 동기부여나 태도, 행동에 시너지 효과를 발휘할 수 있는지 연구하는 것도 의미가 있을 것이다. 예로서, 개인적 자원인 조직기반 자부심(organization-based self-esteem)이 강한 사람들에게 조직자원인 조직지원인식(perceived organizational support)이 강해지면 동기부여가

강화되고 조직시민행동을 더욱 하게 될 것으로 예측해 볼 수 있다.

셋째, 본 연구는 조직행동과 인적자원관리 분야에서 지금까지 거의 다루지 않았던 직원협동조합을 대상으로 하고 있으며, 직원협동조합의 조절적 역할을 제시하였다. 즉, 자기효능감이 강한 사람들은 주식회사보다는 직원협동조합에서 더욱 동기가 부여되는 것을 확인하였다. 이러한 조절적 효과는 직원협동조합이 주식회사보다 그들의 직원들에게 더 많은 자율성을 제공하기 때문에 나타나는 것으로 보인다. 직무요구-자원 모형 관점에서 자율성은 직무자원 또는 환경자원이라고 할 수 있는데, 직원협동조합은 또 다른 측면에서 환경자원이라고 할 수 있다. 직원협동조합에서는 모든 조합원들이 소유와 경영에 참여하고 이것이 그들의 조직동일시(organizational identification)를 향상시킬 수 있다. 기존 연구들은 노동자소유(employee ownership)가 조직동일시에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 밝히고 있다(예: Long, 1978; Okland & Kvitastein, 2015). 또한 노동자들의 경영참여도 우리 회사라는 의식을 심어주기 때문에 조직동일시에 기여할 수 있다(예: Erkutlu & Chafra, 2015; French & Rosenstein, 1984). 따라서 직원협동조합 자체가 개인들에게 중요한 조직자원 또는 환경자원이 될 수 있다. 본 연구는 지금까지 조직행동과 인적자원관리 분야에서 제시되고 검증되었던 관계들이 직원협동조합에서는 강화될 수도 있고 약화될 수도 있음을 암시한다. 실제로, Park(2018)은 주식회사에서는 일반적으로 예상되는 것처럼 직무요구가 많아지면 조직몰입이 감소하였으나, 직원협동조합에서는 직무요구가 많아져도 조직몰입 수준이 전혀 감소하지 않는 것을 발견하였다. 직원협동조합에서의 이러한 현상은 조직행동과 인적자원관리 분야의 이론과 실증 연구들이

예상하지 못한 결과들이기 때문에 직원협동조합에 대한 더 많은 연구가 필요하다.

넷째는 방법론적 기여로서, 본 연구는 직원협동조합이 자율성을 통해서 자기효능감과 동기부여 사이의 관계를 강화할 수 있는지를 살펴보기 위해서 매개-조절 모형(Grant & Berry, 2011; Tepper et al., 2004)을 이용하였다. 이 모형은 조직수준의 변수가 개인수준 변수 사이의 관계를 어떠한 메커니즘을 통해서 조절하는지를 설명하는데 유용하다(Christ et al., 2010). 본 연구는 이 모형을 이용하여 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 관계를 직원협동조합이 자율성을 통해서 간접적으로 조절하는지를 검증할 수 있는 절차를 제공하였고 실증 분석하였다. 매개-조절 모형은 기존 문헌에서 자주 사용되지 않았으나, 우리는 이 모형이 다양한 조직에서 일어난고 있는 복잡한 현상들을 분석하는데 유용할 것으로 확신한다.

본 연구는 위와 같은 이론적·방법론적 기여 외에도 실무적인 함의도 제공하고 있다. 첫째, 자기효능감을 가진 직원들의 동기부여 수준이 더욱 높다는 발견은 신입 사원을 선발할 때 자기효능감 수준을 측정할 필요가 있음을 시사한다. 또한 기존 직원들의 자기효능감 수준도 지속적으로 모니터링해야 할 필요가 있는데, 실제 직무와 유사한 상황 하에서 훈련을 시킴으로써 자기효능감을 심어줄 수도 있다. 또한 관리자와 상사의 칭찬이나 설득, 각성을 통해 자기효능감을 높여줄 수도 있다(Bandura, 1997).

둘째, 본 연구는 자기효능감을 가진 사람들이 직원협동조합에서, 그리고 자율성이 많이 주어졌을 때 동기부여 수준이 더욱 높아진다는 것을 발견하였다. 따라서 주식회사나 직원협동조합이나 조직 유형에 관계없이 직원들에게 보다 많은 자율성을 제공할 필요가 있다. 자기결정이론에서 제시하듯이 자율성 자

체가 내재적 동기를 부여할 수도 있지만 자기효능감이 강한 직원들의 동기부여를 더욱 강화할 수 있기 때문이다.

셋째, 자기효능감이 강한 사람들이 직원협동조합에서 동기부여가 더 잘 된다는 연구결과는 다양한 분야에서 직원협동조합에 대한 관심을 불러일으킬 수 있다. 먼저 학문적으로는, 지금까지 조직행동과 인적자원관리 분야에서 직원협동조합을 거의 고려하지 않았으나, 직원협동조합에 대한 기존 연구들은 이들 분야에서 이미 정립된 변수들 사이의 관계가 직원협동조합에 의해 강화되거나 약화되거나 또는 경우에 따라서는 무력화될 수도 있음을 보여주고 있다. 예로서, Park(2019)은 주식회사 직원들은 감정적으로 탈진(emotional exhaustion)되면 조직 동일시가 하락함에 비해서 직원협동조합에서는 감정적 탈진에도 불구하고 거의 비슷한 수준의 조직동일시를 유지하고 있음을 발견하였다. 한편 사회적으로는, 전 세계적으로 높은 실업률이 유지되고 있고 베이비부머(baby boomer) 사업자들의 은퇴가 시작되면서 직원협동조합에 대한 관심이 높아질 수 있다. 특히 경영실패나 일시적 자금 압박으로 파산 위기에 처했거나 후계자가 마땅하지 않은 기업을 직원들이 인수하여 협동조합으로 전환한다면 대량실업의 위기를 모면할 수 있고, 보다 바람직한 직원들의 태도와 행동을 유도할 수도 있다. 대량 실업이라는 사회적 비용을 낮추기 위해서 정부가 행정적으로나 재정적으로 직원협동조합의 설립이나 직원협동조합으로의 조직전환을 지원해줄 수도 있다(Park, 2019).

5.2 한계 및 미래 연구

본 연구의 한계 중의 하나는 본 연구가 횡단면(cross-sectional) 데이터를 사용하고 있기 때문에,

자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 인과관계를 확증할 수 없다는 것이다. 하지만 개인 특성인 자기효능감 정도에 따라 동기부여 수준이나 태도, 행동이 달라질 수 있다는 것이 널리 알려져 있기 때문에, 이들 사이의 관계 설정이 크게 문제될 것 같지는 않다. 하지만 명확하게 인과관계를 고려하기 위해서는 패널(panel) 연구나 실험(experimental) 연구가 바람직할 수 있다.

또 다른 한계로는 개인수준의 주요 변수들인 자기효능감과, 내재적 동기부여 및 자율성이 자기보고(self-report) 방식에 의해 측정되었기 때문에 동일방법편의(common method bias)의 문제가 있을 수 있다는 것이다. 하지만, <표 2>에서 보는 바와 같이, 자기결정이론에서 이미 동기부여 요인으로 널리 알려진 자율성 못지않게 자기효능감이 내재적 동기부여와 강한 관계가 있는 것으로 판단할 때, 자기효능감과 내재적 동기부여 사이의 유의한 관계가 단지 동일방법편의에 의해서 도출되었다고 보기는 어렵다. 뿐만 아니라 세 변수의 구성타당성이 검증되었기 때문에 본 연구에서 동일방법편의는 커다란 문제가 아닌 것으로 보인다(Bagozzi & Yi, 1990). 더구나, 동일방법편의에서 비롯되는 부풀려진 변수간 관계는 상호작용 효과를 찾아내는 것을 어렵게 하기 때문에(Siemsens, Roth, & Oliveira, 2010), 동일방법편의는 본 연구의 주요 목적인 상호작용 효과와는 별로 관계가 없다.

마지막으로, 본 연구의 결과들을 한국 전 사회에, 또는 외국에 일반적으로 적용하기는 어려워 보인다. 가급적 다양한 사람들과 직업, 산업으로부터 데이터를 모으고자 노력하였으나, 한국의 52개 업체에 근무하고 있는 303명만이 분석 대상에 포함되었기 때문에 본 연구를 일반화하기에는 부족하다. 따라서 더욱 많은 업체와 직원들이 참여하는 설문조사를 기

획할 필요가 있다. 또한 문화적 차이에 따라 변수들 사이의 관계가 달라질 수 있기 때문에 한국과는 다른 문화를 가진 국가에서의 연구도 필요하다.

지금까지 개인적 자원과 직무자원 또는 조직자원 사이의 상호작용에 대한 연구가 부족하였기 때문에 이에 대한 더 많은 연구가 필요하다. 본 연구는 직원 협동조합과 자율성이 자기효능감이 강한 사람들의 동기부여를 강화시키는 조절변수임을 제시하였지만, 자기효능감을 가진 사람들에게 더욱 동기를 부여할 수 있는 다양한 상황들이 존재할 수 있다. 상사나 동료의 사회적 지원(social support)이나 조직의 지원 등이 있을 때 자기효능감이 강한 사람들은 더욱 동기가 부여되고 보다 적극적인 태도를 갖게 될 것이다. 또한 경영진에 대한 신뢰나 팀 내의 신뢰수준 등도 자기효능감이 강한 사람들의 동기를 더욱 북돋울 수 있는 직무자원 또는 상황변수일 수 있다 (Schaufeli, 2017). 이러한 개인적 자원과 직무자원 및 조직자원 사이의 상호작용 효과에 대한 연구는 복잡해져가는 조직생활을 이해하는데 도움이 될 것이다.

또한 자기효능감과 자율성 사이의 상호작용 효과가 동기부여에 어떠한 영향을 미치는지가 본 논문의 주요 목적 중의 하나였기 때문에, 본 논문에서는 내재적 동기부여만을 다루었고 외재적 동기부여는 제외되었다. 그러나 자기효능감이 높은 사람들의 성과가 높은 경향이 있고 해당 조직에서 성과급을 도입하고 있다면, 자기효능감이 외재적 동기부여도 향상시킬 수 있다. 따라서 자기효능감과 외재적 동기부여 사이의 관계에서 성과급 도입 여부나 성과급이 임금에서 차지하는 비중 등이 조절적 역할을 할 수 있는지 검증해보는 것도 흥미로운 주제일 수 있다.

참고문헌

- Aiken, L. S. and S. G. West(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Sage, CA.
- Amabile, T. M.(1996), *Creativity in Context*, Westview Press, New York.
- An, S. Y. and S. D. Kim(2018), "The Effects of Franchiser Motivation of Franchisee Performance: The Moderating Effects of Supervisor Coaching Leadership," *Korean Management Review*, 47(3), pp.703-724.
- Axtell, C. M. and S. K. Parker(2003), "Promoting Role Breadth Self-Efficacy through Involvement, Work Redesign and Training," *Human Relations*, 56(1), pp.113-131.
- Bagozzi, R. P. and Y. Yi(1990), "Assessing Method Variance in Multitrait-Multimethod Matrices: The Case of Self-reported Affect and Perceptions at Work," *Journal of Applied Psychology*, 75, pp.547-560.
- Bakker, A. B., E. Demerouti, and W. B. Schaufeli (2003), "Dual Processes at Work in a Call Centre: An Application of the Job Demands-Resources Model," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, pp.393-417.
- Bandura, A.(1977), *Social Learning Theory*, Prentice Hall, VA.
- Bandura, A. and D. H. Schunk(1981), "Cultivating Competence, Self-Efficacy, and Intrinsic Interest Through Proximal Self-Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(3), pp.586-598.
- Bandura, A.(1986), *Social Foundations of Thought*

- and Action: A Social Cognitive Theory.* Prentice Hall, NJ.
- Bandura, A.(1997), *Self-Efficacy: The Exercise of Control.* Freeman, New York.
- Bradley, K. and A. Gelb(1981), "Motivation and Control in the Mondragon Experiment," *British Journal of Industrial Relations*, 19 (2), pp.211-231.
- Chen, C. V. and R. Kao(2011), "A Multilevel Study on the Relationships between Work Characteristics, Self-efficacy, Collective Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior: The Case of Taiwanese Police Duty-executing Organizations," *The Journal of Psychology*, 145(4), pp.361-390.
- Chen, T., F. Li and K. Leung(2016), "When Does Supervisor Support Encourage Innovative Behavior? Opposite Moderating Effects of General Self-efficacy and Internal Locus of Control," *Personnel Psychology*, 69, pp.123-158.
- Cheney, G., I. S. Cruz, A. M. Peredo and E. Nazareno(2014), "Worker Cooperatives as an Organizational Alternative: Challenges, Achievements and Promise in Business Governance and Ownership," *Organization*, 21(5), pp.591-603.
- Christ, O., M. Hewstone, N. Tausch, U. Wagner, A. Voci, J. Hughes and E. Cairns(2010), "Direct Contact as a Moderator of Extended Contact Effects: Cross-Sectional and Longitudinal Impact on Outgroup Attitudes, Behavioral Intentions, and Attitude Certainty," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(12), pp.1662-1674.
- Deci, E. L., H. Eghrany, B. C. Patrick, and D. Leone(1994), "Facilitating Internalization: The Self-determination Theory Perspective," *Journal of Personality*, 62, pp.119-142.
- Deci, E. L., R. Koestner, and R. M. Ryan(1999), "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation," *Psychological Bulletin*, 125(6), pp.627-668.
- Demerouti, E., A. B. Bakker, F. Nachreiner, and W. B. Schaufeli(2001), "The Job Demands-Resources Model of Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.499-512.
- Edwards, J. R. and L. S. Lambert(2007), "Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis," *Psychological Methods*, 12, pp.1-22.
- Erkutlu, H., and J. Chafra(2015), "The Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Voice on the Relationship between Conflict Management Styles and Organizational Identification," *American Journal of Business*, 30(1), pp.72-91.
- Fornell, C., and D. F. Larcker(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18, pp.39-50.
- French, J. L., and J. Rosenstein(1984), "Employee Ownership, Work Attitudes, and Power Relationships," *Academy of Management Journal*, 27(4), pp.861-869.
- Gist, M. E.(1987), "Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 12(3), pp.472-485.
- Grant, A. M., and J. W. Berry(2011), "The Necessity of Others is the Mother of Invention:

- Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity," *Academy of Management Journal*, 54(1), pp.73-96.
- Gupta, C.(2014), "The Co-operative Model as a Living Experiment in Democracy," *Journal of Co-operative Organization and Management*, 2, pp.98-107.
- Hartmann, F., and S. Slapnicar(2012), "Pay Fairness and Intrinsic Motivation: The Role of Pay Transparency," *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), pp. 4283-4300.
- Hobfoll, S. E., R. J. Johnson, N. Ennis, and A. P. Jackson, (2003), "Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes among Inner City Women," *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, pp.632-643.
- Hoffmann, E. A.(2001), "Confrontations and Compromise: Dispute Resolution at a Worker Cooperative Coal Mine," *Law & Social Inquiry*, 26(3), pp.555-596.
- Jex, S. M., and P. D. Bliese(1999), "Efficacy Beliefs as a Moderator of the Impact of Work-Related Stressors: A Multilevel Study," *Journal of Applied Psychology*, 84(3), pp. 349-361.
- Joreskog, K. G. and D. Sorbom(2004), *LISREL 8.7 for Windows*. Scientific Software International, IL.
- Judge, T. A., E. A. Locke, and C. C. Durham(1997), "The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach," *Research in Organizational Behavior*, 19, pp.151-188.
- Judge, T. A. and J. E. Bono(2001), "Relationship of Core Self-evaluations Traits—Self-esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp. 80-92.
- Judge, T. A., J. E. Bono, A. Erez, and E. A. Locke (2005), "Core Self-evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-concordance and Goal Attainment," *Journal of Applied Psychology*, 90(2), pp.257-268.
- Karasek, R. A.(1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign," *Administrative Science Quarterly*, 24(2), pp.285-308.
- Kim, M. and S. Park(2010), "Determinants and Outcomes of Self-efficacy," *GRI Review*, 12 (2), pp.5-34.
- LeBreton, J. M. and J. L. Senter(2008), "Answers to 20 Questions about Interrater Reliability and Interrater Agreement," *Organizational Research Methods*, 11(4), pp.815-852.
- Lee, J. and J. Jee(2007), "Moderating Effects of Emotional Intelligence on the Relationships between Job Demand and Burn-out: Focused on Tourism Employees," *Journal of Human Resource Management Review*, 14(4), pp. 276-294.
- Lima, J. C.(2007), "Workers' Cooperatives in Brazil: Autonomy vs. Precariousness," *Economic and Industrial Democracy*, 28(4), pp.589-621.
- Liu, D., K. Jiang, C. E. Shalley, S. Keem, and J. Zhou(2016), "Motivational Mechanisms of Employee Creativity: A Meta-Analytic Examination and Theoretical Extension of the Creativity Literature," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137, pp. 236-263.
- Long, R. J.(1978), "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Employee

- Job Attitudes, and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings," *Human Relations*, 31(1), pp.29-48.
- Maggiore, C., C. S. Johnston, and J. Rossier(2016), "Contribution on Personality, Job Strain, and Occupational Self-efficacy to Job Satisfaction in Different Occupational Contexts," *Journal of Career Development*, 43(3), pp. 244-259.
- Okland, G. M. and O. Kvitastein(2015), "Employee Ownership and Organizational Identification," *Scandinavian Journal of Business Research*, 29(2), pp.184-205.
- Oliver, N., (1990), "Work Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K.," *Human Relations*, 43(6), pp.513-526.
- O'Neill, B. S. and M. A. Mone(1998), "Investigating Equity Sensitivity as a Moderator of Relations between Self-efficacy and Workplace Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 83(5), pp.805-816.
- Park, R.(2017), "Work Values, Job Satisfaction, and Job Devotion Behavior: Moderating Role of Worker Cooperatives," *Korean Journal of Management*, 25(1), pp.109-128.
- Park, R.(2018), "Responses to Job Demands: Moderating Role of Worker Cooperatives," *Employee Relations*, 40(2), pp.346-361.
- Park, R.(2019), "Responses to Emotional Exhaustion: Do Worker Cooperatives Matter?" *Personnel Review*, 48(2), pp.438-453.
- Parker, S. K., H. M. Williams, and N. Turner(2006), "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work," *Journal of Applied Psychology*, 91(3), pp.636-652.
- Pierce, J. L., and D. G. Gardner(2004), "Self-Esteem within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-based Self-Esteem Literature," *Journal of Management*, 30, 591-622.
- Raudenbush, S. and A. S. Bryk(2002), *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*. Sage, CA.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci(2000), "Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being," *American Psychologist*, 55, pp.68-78.
- Salanova, M., S. Llorens, and W. B. Schaufeli (2011), "Yes, I Can, I Feel Good, and I Just Do It! On Gain Cycles and Spirals of Efficacy Beliefs, Affect, and Engagement," *Applied Psychology: An International Review*, 60(2), pp.255-285.
- Scott, M., K. A. Swortzel, and W. N. Taylor(2005), "The Relationships Between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents," *Journal of Agricultural Education*, 46(3), 2-11.
- Schaubroeck, J., S. K. Lam, and J. L. Xie(2000), "Collective Efficacy versus Self-efficacy in Coping Responses to Stressors and Control: A Cross-Cultural Study," *Journal of Applied Psychology*, 85, pp.512-525.
- Schaufeli, W. B. and A. B. Bakker(2004), "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study," *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp.293-315.
- Schaufeli, W. B.(2017), "Applying the Job Demands-Resources Model: A 'how to' Guide to Measuring and Tackling Work Engagement and

- Burnout," *Organizational Dynamics*, 46, pp. 120-132.
- Sharma, S. K. and S. Sharma, (2015), "Psychological Capital as a Predictor of Workplace Behavior," *Journal of Management Research*, 15(1), pp.60-70.
- Siemsen, E., A. Roth, and P. Oliveira(2010), "Common Method Bias in Regression Models with Linear, Quadratic, and Interaction Effects," *Organizational Research Methods*, 13, pp.456-476.
- Skaalvik, E. M. and S. Skaalvik(2014), "Teacher Self-efficacy and Perceived Autonomy: Relations with Teacher Engagement, Job Satisfaction, and Emotional Exhaustion," *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 114(1), pp.68-77.
- Smith, A., N. Choi, D. Fuqua, and J. Newman (2011), "Role Ambiguity as a Moderator of Occupational Self-efficacy and Job Satisfaction," *Psychological Reports*, 109(1), pp. 243-251.
- Song, K. and E. Shin(2016), "The Impacts of the Democratic Difference Between Worker's Cooperatives and Corporations on the Social Capital in Workplace," *Korean Journal of Industrial Relations*, 26(4), pp.81-112.
- Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological Empowerment in the Work place: Construct Definition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 38, pp.1442-1465.
- Sun, L., S. Aryee, and K. S. Law(2007). "High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective," *Academy of Management Journal*, 50(3), pp.558-577.
- Tabernerero, C. and B. Hernandez(2011), "Self-Efficacy and Intrinsic Motivation Guiding Environmental Behavior," *Environment and Behavior*, 43(5), pp.658-675.
- Tepper, B. J., M. K. Duffy, J. Hoobler, and M. D. Ensley(2004), "Moderators of the Relationships between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 89(3), pp. 455-465.
- Van den Broeck, A., J. Van Ruysseveldt, P. Smulders, and H. D. Witte(2011), "Does an Intrinsic Work Value Orientation Strengthen the Impact of Job Resources? A Perspective from the Job Demands-Resources Model," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), pp.581-609.
- Van Vianen, A.(2018), "Person-Environment Fit: A Review of its Basic Tenets," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, pp.75-101.
- Van Wingerden, J., D. Derks, and A. B. Bakker (2017), "The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance," *Human Resource Management*, 56(1), pp.51-67.
- Walumbwa, F. O., R. Cropanzano, and B. M. Goldman (2011), "How Leader-Member Exchange Influences Effective Work Behaviors: Social Exchange and Internal-External Efficacy Perspectives," *Personnel Psychology*, 64, pp.739-770.
- Xanthopoulou, D., A. Bakker, E. Demerouti, and W. Schaufeli(2007), "The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model," *International Journal of Stress Management*, 14, pp.121-141.

Youssef, C. M. and F. Luthans(2007), "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience," *Journal of Management*, 33, pp.774-800.

Zellars, K. L., P. L. Perrewe, A. M. Rossi, B. J. Tepper, and G. R. Ferris(2008), "Moderating

Effects of Political Skill, Perceived Control, and Job-Related Self-efficacy on the Relationship between Negative Affectivity and Physiological Strain," *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), pp.549-571.

-
- The author Rhokeun Park is a full professor at Hankuk University of Foreign Studies. He received his B.S. in Chemistry and M.S. in Economics from Korea University. He received his Ph.D. in Industrial Relations and Human Resources from Rutgers University. His research interests include autonomy, employee participation, financial incentives, employee ownership, and worker cooperatives.