



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)



碩士學位論文

자기계발동기의 예측요인과 결과요인간의  
관계와 심리적 안녕감의 조절효과

濟州大學校大學院

經營學科

高榮心

2012年 02月



# 자기계발동기의 예측요인과 결과요인간의 관계와 심리적 안녕감의 조절효과

指導教授 高 富 彦

高 榮 心

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2012年 2月

高榮心の 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査委員長 姜 永 淳

委 員 高 富 彦

委 員 金 正 勳

濟州大學校 大學院

2012年 2月

The relationship between predisposing  
factor and consequence factor of  
self development motivation and moderate  
effect of psychological wellbeing

Young-Sim Ko  
(Supervised by professor Bu-Eon Ko)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of  
master of Business Administration

2012. 2.

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, Young-Soon Kang, Prof. of Business Administration

---

Jung-Hoon Kim

---

Bu-Eon Ko

---

2012. 2.

Department of Business Administration  
GRADUATE SCHOOL

목 차

I. 서론	1
1. 연구배경 및 목적	1
1) 연구배경	1
2) 연구목적	3
2. 연구방법 및 구성	3
1) 연구방법	3
2) 논문의 구성	4
II. 이론적 고찰	5
1. 자기계발동기	5
1) 자기계발동기의 개념	5
2) 자기계발동기 이론	6
3) 자기계발동기 구성요인	14
2. 자기계발동기 예측요인	15
1) 자기효능감	15
2) 주도성	16
3) 자기효능감 및 주도성과 자기계발동기의 관계	18
3. 자기계발동기의 결과요인과 조절요인	21
1) 직무수행	21
2) 심리적 안녕감	26
3) 자기계발동기와 OCB 및 혁신행동과의 관계	29
4) 심리적 안녕감의 조절효과	33
III. 연구 설계	35

<b>1. 연구모형 및 연구가설</b> .....	<b>35</b>
1) 연구모형 .....	35
2) 연구가설 .....	36
<b>2. 변수정의 및 조사방법</b> .....	<b>39</b>
1) 변수정의 및 측정 .....	39
2) 설문구성 및 조사방법 .....	41
<b>IV. 연구결과</b> .....	<b>43</b>
<b>1. 신뢰도 및 타당성 분석</b> .....	<b>43</b>
1) 표본의 특성 .....	43
2) 신뢰도 및 타당성 분석 .....	44
<b>2. 가설검증</b> .....	<b>48</b>
1) 선행요인과 자기계발동기의 관계 검증 .....	48
2) 자기계발동기와 직무수행의 관계 검증 .....	50
3) 심리적 안녕감의 조절효과 검증 .....	53
4) 구조모델분석 .....	60
<b>V. 결    론</b> .....	<b>63</b>
<b>1. 요약 및 시사점</b> .....	<b>63</b>
<b>2. 한계 및 연구과제</b> .....	<b>66</b>
<b>참고문헌</b> .....	<b>67</b>
<b>설문지</b> .....	<b>74</b>

## [그림 목 차]

〈그림 2-1〉 자기결정이론에 기반을 둔 동기유형 .....	12
〈그림 3-1〉 연구모형 .....	35
〈그림 4-1〉 동일시 자기계발동기와 개인지향 조직시민행동간 심리적 안녕감의 조절형태 ...	56
〈그림 4-2〉 내재적 자기계발동기와 조직지향 조직시민행동간 심리적 안녕감의 조절형태 ...	58
〈그림 4-3〉 내재적 자기계발동기와 혁신행동간 심리적 안녕감의 조절형태 .....	59
〈그림 4-4〉 외적 자기계발동기와 혁신행동간 심리적 안녕감의 조절형태 .....	60
〈그림 4-5〉 구조모델분석 .....	62

## [표 목 차]

〈표 4-1〉 연구표본의 특성 .....	43
〈표 4-2〉 자기계발동기의 신뢰성 및 타당성 분석 .....	45
〈표 4-3〉 직무수행의 신뢰성 및 타당성 분석 .....	46
〈표 4-4〉 예측변수의 신뢰성 및 타당성 분석 .....	47
〈표 4-5〉 심리적 안녕감의 신뢰성 및 타당성 분석 .....	47
〈표 4-6〉 상관관계 분석 .....	48
〈표 4-7〉 자기효능감 및 주도성이 내재적 자기계발동기에 미치는 영향 .....	49
〈표 4-8〉 자기효능감 및 주도성이 동일시 자기계발동기에 미치는 영향 .....	50
〈표 4-9〉 자기효능감 및 주도성이 내사된 자기계발동기에 미치는 영향 .....	50
〈표 4-10〉 자기효능감 및 주도성이 외적 자기계발동기에 미치는 영향 .....	51
〈표 4-11〉 자기계발동기가 개인지향 조직시민행동에 미치는 영향 .....	52
〈표 4-12〉 자기계발동기가 조직지향 조직시민행동에 미치는 영향 .....	53
〈표 4-13〉 자기계발동기가 혁신행동에 미치는 영향 .....	53

〈표 4-14〉 자기계발동기와 개인지향 조직시민행동간 심리적 안녕감의 조절효과 .....	56
〈표 4-15〉 자기계발동기와 조직지향 조직시민행동간 심리적 안녕감이 조절효과 .....	57
〈표 4-16〉 자기계발동기와 혁신행동간 심리적 안녕감의 조절효과 .....	59
〈표 4-17〉 단계적 $\chi^2$ 검증 .....	61
〈표 4-18〉 회귀분석과 구조분석간 차이 .....	63



## ABSTRACT

The relationship between predisposing factor  
and consequence factor of self development motivation  
and moderate effect of psychological wellbeing

Young-Sim Ko

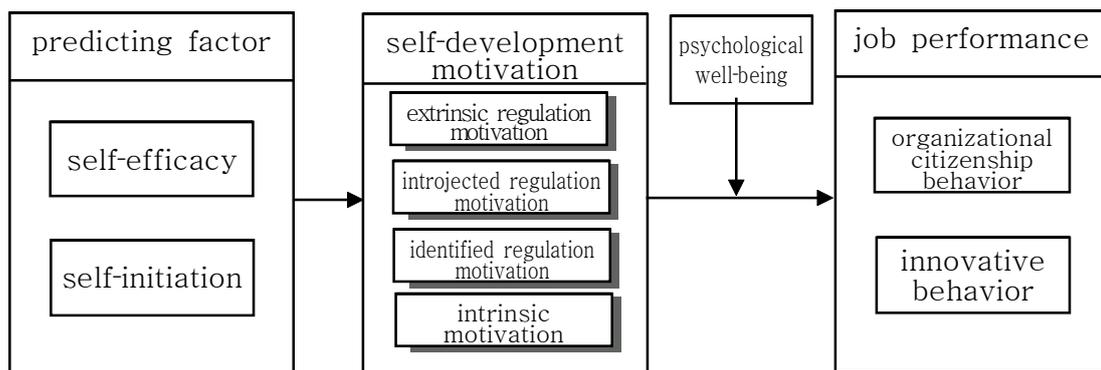
Department of Business Administration  
The Graduate School Jeju National University  
Supervised by professor Bu-Eon Ko

The study was conducted to promote academic research on self-development motivation in the context of business administration, which has been researched in psychology and pedagogy, and to increase interest in self-development motivation. A questionnaire method was utilized for the research. 242 employees of public and private companies located in Jeju were surveyed; the companies were limited to those who conduct capability development amongst employees, such as the branch office of a large companies and banks.

The research model was designed to verify the relationship between predicting factors of self-development motivation (self-efficacy and self-initiation), four sub-factors of self-development motivation (extrinsic regulation motivation, introjected regulation motivation, identified regulation motivation and intrinsic motivation), job performance (organizational citizenship behavior and innovative behavior), and regulation effect of psychological well-being. The following is the verification process of the research model. First is to verify the differential effect of self-efficacy and self-initiation for four sub-factors of self-development motivation. Second is to verify the differential effect of four sub-factors for self-development motivation on job performance

(organizational citizenship behavior and innovative behavior). Third is to verify the regulation effect of psychological well-being between self-development motivation and job performance. Fourth is to identify structural relations between predicting variables, self-development motivation and job performance as an additional analysis.

Research Model



The research results can be summarized as follows. First, self-efficacy has a positive influence on identified development motivation and introjected self-development motivation within the level of  $p < .01$  and  $p < .05$ , respectively. Second, self-initiation has a positive influence on intrinsic self-development motivation and extrinsic self-development motivation within the level of  $p < .01$ , each. Third, intrinsic self-development motivation, identified self-development motivation and introjected self-development motivation have a positive influence on innovative behavior within the level of  $p < .01$ ,  $p < .1$  and  $p < .01$ , respectively. In addition, intrinsic self-development motivation has a positive influence on organization-oriented organizational citizenship behavior within a level of  $p < .05$ . However, it has been found out that other types of self-development motivation do not influence organizational citizenship behavior. Fourth, it has been identified that psychological well-being controls the relationship between identified self-development motivation and individual-oriented organizational citizenship behavior;

intrinsic self-development motivation and organization-oriented organizational citizenship behavior; intrinsic self-development motivation and innovative behaviors; and extrinsic self-development motivation and innovative behavior. Fifth, self-efficacy has a direct influence on organizational citizenship behavior and innovative behavior but has a positive influence on innovative with identified self-development motivation and introjected self-development motivation as a partial mediation. Sixth, self-initiation has a direct influence on innovative behavior but has a positive influence on innovative influence with intrinsic self-development motivation and identified self-development motivation as a partial mediation.

Based on the research results, academic and practical implications can be suggested as follows. First, efforts should be made to increase self-efficacy and self-initiation in order to increase intrinsic control of self-development motivation. Companies should actively introduce career development programs to expand self-development opportunities and establish a personnel system in which employees are encouraged to participate in the goal-setting process. In addition, managers who can effectively train employees should be nurtured through leadership development courses. Also, companies should provide challenging job opportunities to employees with strong self-initiation and expand job autonomy. Companies should introduce a system to measure self-initiation for effective job allocation.

Second, various tools should be established to increase intrinsic self-development motivation which can trigger innovative behavior of organization members. Companies also need to provide employees with self-learning opportunities. That is, it is more important to establish a system to actively support employees to have interest in self-development education than to provide job training to improve job performance ability. In addition, while introducing and strategically operating a human resource management system which can support talented employees in maintaining their outstanding capabilities through a differential management system,

companies should provide employees with average performance with an opportunity to improve their capabilities.

Third, activities which promote internalization of self-development motivation regulation should be conducted for employees with low psychological well-being. Research has identified that the organizational environment which promotes internalization of self-development motivation to employees with low subjective life satisfaction has a positive influence on their job performance.

Fourth, the research is academically significant as it introduced self-development motivation which has been studied in pedagogy and psychology to the area of business and administration. The research on self-development motivation had been focused on self-control motivation types and academic achievements. The research combined self-regulation motivation with organizational self-development motivation, and, therefore, provided a theoretical framework for self-development motivation and an opportunity to promote research on self-development motivation in the field of business administration.

# I. 서론

## 1. 연구배경 및 목적

### 1) 연구배경

오늘날 평생직장의 개념이 퇴색되어 감에 따라 평생교육의 중요성과 더불어 종업원들은 스스로 미래를 예측하고 자기 적성과 능력에 맞게 자신을 개발해나가는 자기개발의 중요성이 커지고 있다. 특히 전략적 인적자원관리 패러다임이 도입되면서 자기개발이 더욱 강조되고 있다. 전략적 인적자원관리는 경영환경의 급변, 저성장, 글로벌 경쟁 등 불확실성이 증대되고 기업전략과 인적자원관리의 연계 필요성이 대두되면서 나타난 관리 패러다임이다. 전략적 인적자원관리 패러다임에서 강조되는 사상은 인적자원이 기업의 전략적 자산이며 경쟁우위의 원천이 된다는 것이다. 또한 전략적 인적자원관리 하에서의 인사운영방법은 우수인재의 적극적 확보, 육성, 유지에 있다. 그러나 우수인재는 외부노동시장에서 쉽게 구할 수가 없고, 설령 구한다고 하더라도 그 희소성으로 인해 많은 비용을 지불해야 한다. 따라서 기업은 우수인재를 직접 육성하는 인력개발프로그램을 운영하여야 한다. 이러한 인력개발 프로그램 중 최근 그 효과성이 입증되고 있는 것이 자기개발이다.

자기개발은 수동적, 타율적 형식에 지배받지 않고 자기 스스로 직무목표달성에 대해 부족한 점을 파악하여 보강해 가는 방법이다(이인호, 2009). 자율적으로 학습활동을 수행한다는 측면에서 자기개발 활동은 자기개발동기의 발현과 밀접한 관련이 있다. 왜냐하면 동기의 내재화는 자기주도적 활동을 이끌어 내는 원동력이며, 자율적 행동 발현에 직접적으로 영향을 미치기 때문이다. 최근 일부에서 조직적 측면의 자기개발동기에 대한 연구가 진행되고 있다(김혜영, 2010; 이인호, 2009). 이들 연구들은 산업심리학적 측면에서 연구되었고, 경영학 분야의 적용에 의미 있는 시사점을 제시하고 있다. 하지만 자기개발동기는 여전히 경영학 분야에 정식으로 초대받지 못하고 있는 상황이며, 여전히 교육학과 심리학 분야의 중요한 연구주제로 인식되고 있는 실정이다. 그러나 자기개발이 강조되는 경영현상에서 볼 때 경영학 분야에서 이들 이론들을 체계적으로 정리하

고, 실증적인 연구결과를 제시하는 것이 필요한 시점이다.

인접학문에서 정의되는 자기계발동기란 조직구성원의 목표지향적 행동을 자발적으로 일으키고, 방향을 세우고, 지속시키는 과정을 의미한다(Landy & Becker, 1987). 여기서 자발성이란 스스로 자신의 행동을 선택하는 자기결정성을 의미한다. 이러한 점에서 자기계발동기는 자기결정력 이론으로 통합되어 연구되고 있다. 자기결정성 이론은 어떤 자극에 대해 동기가 발현되는 과정을 자기결정성의 개입 수준에 따라 다르게 나타낸다고 하고 있다. 대표적인 연구가 자기결정력 이론의 하위 이론인 유기적 통합이론인데, 이 이론은 외적인 이유 때문에 어떤 행동을 해야 하는 상황에서의 개인의 태도는 전혀 동기가 없는 무동기에서부터 수동적 복종, 적극적 개입까지 다양하게 나타난다고 본다. 이때 중요한 것은 자기결정성의 개입 정도이다. 즉 자기결정성의 개입할 수 있는 환경이면 동기의 내적조절이 촉진된다는 것이다. 그간의 심리학 및 교육학 분야의 연구에서는 동기의 내적조절 수준에 따라 발현되는 행동의 양과 질이 풍족해진다고 하고 있다.

본 연구는 이러한 인접학문의 연구결과를 경영학에 접목하여 자기계발동기를 연구하고자 한다. 자기계발동기는 개인의 일에 대한 자아실현의 기회를 제공하고, 구성원들의 과업수행에 대한 자긍심을 갖게 하고, 자발적인 업무수행 노력을 촉진시키고, 나아가 조직변화의 추진력으로 작용한다는 측면에서 경영학 분야에서도 관심의 대상이 될 수밖에 없다. 그러나 아직까지 조직현장에서 자기계발동기의 발현에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 발표된 적이 없고, 일부 연구에서 내적 조절된 자기계발동기가 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 또한 자기계발동기가 직무수행간의 상황변수에 대한 연구결과도 보고된 적이 없다.

조직현장에서 자기계발이 강조되고 있는 현실에서 자기계발 활동에 직접적인 영향을 미치는 자기계발동기에 대한 이론적 틀을 확립하고, 자기계발동기를 촉진시키는 요인들을 확인하고, 자기계발동기의 효과성을 규명하는 것은 시급한 연구과제이다. 이러한 연구결과는 학문적·실무적 측면에서 유용한 정보를 제공해 줄 것이다. 학문적 측면에서는 조직에 자기계발동기에 대한 이론적 틀을 제공해 줌은 물론 다양한 접근방법을 모색하는 계기를 마련해 줄 것이고, 실무적 측면에서는 경영자에게 자기계발동기를 촉진시키는 방법을 제시해 줄 뿐만 아니라 자기계발동기의 효과성을 구명하면, 자기계발동기에 대한 관심을 증폭시키는 계기가 될 것이다.

## 2) 연구목적

본 연구는 그동안 심리학 및 교육학에서 연구되어 왔던 자기계발동기를 경영학에 도입하여 학문적 측면에서 자기계발동기에 대한 연구를 촉진시키고, 실무적 측면에서 자기계발동기에 대한 관심을 증대시키기 위해 수행될 것이다. 본 연구의 목적은 크게 네 가지로 구분할 수 있다.

첫째, 자기계발동기의 요인구조를 구명한다. 즉, 자기결정력 수준에 따라 자기계발동기가 타당한 네 가지 요인구조를 보이는지를 구명한다.

둘째, 자기계발동기의 예측요인을 구명한다. 본 연구는 자기계발동기의 예측요인으로 자기효능감과 주도성을 두어 이들 변수들이 자기계발동기의 네 가지 하위요인들에 미치는 차별적 영향력을 구명한다.

셋째, 네 가지 자기계발동기가 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)에 미치는 차별적 영향력을 구명한다. 본 연구는 자기계발동기의 내적 조절 정도에 따라 조직시민행동과 혁신행동에 차별적 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다.

넷째, 자기계발동기와 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)간의 관계에서 심리적 안녕감의 조절효과를 구명한다.

다섯째, 자기계발동기 예측요인(자기효능감, 주도성), 네 가지 자기계발동기 유형, 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)간의 구조적 관계를 구명한다.

## 2. 연구방법 및 구성

### 1) 연구방법

본 논문은 문헌연구를 통해 인접학문인 심리학과 교육학의 기존 연구 성과를 고찰한 후, 이를 경영학 분야에 접목시켰다. 접목된 이론적 틀을 기초로 연구가설과 연구모형을 설정하고, 변수를 측정 가능하도록 조작하고 정의를 내렸다. 조사방법은 설문지 법을 활용하였으며, 회수된 설문을 토대로 연구가설 및 모형을 검증하였다. 연구범위는 공간적으로는 제주지역에 비교적 규모가 공·사기업체에 종사하는 종업원들을 대상으로 하였

으며, 시간적으로는 2011년 3월부터 2011년 10월까지 수행하였다.

연구가설 및 모형에 투입된 변수들의 개념 타당성을 분석하기 위해 요인분석을 실시하였고, 요인분석결과 동일요인으로 추출된 변수들의 내적일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 연구가설의 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 연구모형의 구조적 관계를 구명하기 위해 구조방정식 모델 분석을 실시하였다. 그리고 연구모형에 투입된 변수간의 구조적 관계에서 나온 모형을 탐색하기 위해 단계적 $\chi^2$ 검증을 실시하였다. 통계처리를 위한 도구로는 SPSS/PC+(14.0)와 AMOS(16.0)를 활용하였다.

## 2) 논문의 구성

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있다.

제1장은 연구의 배경과 연구목적을 기술하고, 본 논문의 연구방법과 구성 체계를 기술하였다.

제2장은 이론적 고찰로 자기계발동기의 정의, 이론, 구성요인들을 문헌 및 선행연구를 통해 검토 한 후, 본 연구의 이론 체계를 정립하였다. 또한 자기계발동기의 예측요인과 결과요인의 선정배경과 이들 변수들과 자기계발동기의 관계를 선행연구들을 통해 고찰하였다. 더불어 자기계발동기와 직무수행간의 관계에서 심리적 안녕감의 조절 가능성도 선행연구들을 고찰하여 제시하였다.

제3장은 연구의 설계로서 연구모형을 소개하고 연구가설을 설정한 후, 연구모형에 투입된 변수들을 조작적으로 정의하였다. 또한 본 연구에 설문구성과 조사 및 분석방법을 설명하였다.

제4장은 실증연구의 결과로서 조사표본의 특성을 제시하고, 변수의 신뢰성과 타당성을 분석한 후, 제시된 가설을 검증하였다. 가설을 검증하기 위해서는 검증목적에 맞게 위계적 회귀분석, 구조방정식 모델분석을 실시하였다.

제5장은 연구결과를 요약하고, 연구의 학문적, 실무적 시사점을 제시하였다. 또한 본 연구가 지니는 한계를 제시하고 향후 연구를 위한 제언을 하였다.

## Ⅱ. 이론적 고찰

### 1. 자기계발동기

#### 1) 자기계발동기의 개념

조직구성원의 자기계발(self-development)이란 수동적, 타율적 형식에 지배받지 않고 자기 스스로 직무목표달성에 대해 부족한 점을 파악하여 보강해 가는 방법이며, 자기계발은 피드백을 통해 개발목표를 설정하고, 개발활동에 참여하고, 진행과정을 점검하는 일련의 과정을 의미한다(이인호, 2009). 업무시간이 끝난 다음 스스로 혹은 기업의 지원 하에 훈련기관을 찾을 수도 있고, 회사 업무를 계속 넓혀나가면서 자신의 능력범위를 향상시킬 수도 있다. 자기계발은 종업원 각자가 스스로 계획을 세우고 경력을 발전시켜 나간다는 점에서 전문인을 요구하는 오늘날에 더욱 필요한 교육 방법이다. 최근 전략적 인적자원관리가 인적자원관리의 트렌드로 정착되고 있는데, 이러한 관리개념은 두 가지 중요한 요소를 포함하고 있다. 첫째, 인적자원관리와 기업전략의 적합성이 기업성과목표 달성에 긍정적 영향을 미치고, 둘째, 기업성과목표 달성의 핵심 기반을 우수 인적자원의 확보·유지·개발에 두고 있다. 그리고 이러한 우수 인적자원은 외부노동시장에서 값비싼 댛가를 치르고 확보할 수도 있지만, 자원의 희소성, 모방의 어려움 등으로 인해 내부에서 개발해야 할 경우가 많다. 우수 인적자원의 내부개발 방식은 기업주도하의 구조화된 시스템에 의한 개발과 종업원 스스로의 결정에 의한 개발로 구분될 수 있는데, 기업 외부환경의 불확실성이 높아지면서 창의적 인재가 필요하게 되고, 창의적 인재는 구조화된 시스템에 의한 개발보다는 스스로의 판단에 의해 개발되는 것이 더 효과적이게 되었다. 따라서 불확실성이 높은 환경하의 기업들은 창의적 인재 개발을 위해 종업원들의 자발적 학습조직지원, 아웃소싱에 의한 교육훈련, 주도적 학습 지원 등 자기계발 환경 조성 및 지원에 지대한 관심을 가질 수 밖에 없게 되었다.

자기계발 관점에서 자기계발동기(self-development motivation)란 조직구성원의 목표 지향적 행동을 자발적으로 일으키고, 방향을 세우고, 지속시키는 과정을 의미한다

(Landy & Becker, 1987). 여기서 자발성이란 스스로 자신의 행동을 선택하는 자기결정성(self-determination)을 의미한다. 자기결정성에 의해 행동하려면 행위자가 행동의 원인이 자신에게 있고, 행동할 의지를 갖고 있으며, 행동의 선택권도 자신에게 있고, 그 행동을 할 수 있는 능력이 있다는 자기지각이 일어나야 한다(이민희 & 정태연, 2008). 예컨대 직장인들이 자기결정에 의해 직무목표 달성이나 경력경로를 충족시키기 위해 자기개발 학습하는 것은 자신을 위한 학습이며, 스스로 학습을 선택할 수도 있고, 중단할 수도 있다는 지각을 의미한다.

자기개발동기는 개인의 일에 대한 자아실현의 기회를 제공하고, 구성원들의 과업수행에 대한 자긍심과 자기효능감을 갖게 하고, 자발적인 업무수행 노력을 촉진시키고, 나아가 조직변화의 추진력으로 작용한다는 측면에서 조직에서도 관심이 대상이 될 수 밖에 없다.

## 2) 자기개발동기 이론

여러 연구에서 자기개발동기를 자기결정이론(self-determination theory: SDT)에 바탕을 두고 접근하고 있다. 자기결정이론은 인간의 내적동기의 중요성과 자기조절에 초점을 두어 목표지향적 행동을 이끄는 요인들을 설명하는 이론이다. 이 이론의 핵심은 목표에 있다. 이 이론에 따르면 사람들은 자기 스스로 목표를 설정하고, 이러한 목표를 달성하기 위한 방법으로 행동한다고 가정한다. 또한 이 이론은 각자가 설정한 목표의 성취도를 알아보는 자기감시 혹은 자기평가 활동을 한다고 가정한다. 즉 피드백을 통해 자신의 목표가 얼마나 성취되고 있는지를 알게 된다. 피드백은 목표달성에 필요한 바람직한 상태와 현재상태간의 차이를 알 수 있는데, 만일 피드백 결과가 바람직한 상태와 현재상태간의 차이가 거의 없다고 판단된다면 자기효능감을 가지게 되고, 반대의 상태라면 자기효능감을 상실하여 목표달성이 어렵게 된다. 자기결정이론은 개인이 자신의 행동을 스스로 관찰하고, 피드백을 얻고자 하며, 피드백에 반응하고, 미래에 자신이 성공 가능성에 대해 스스로 의견을 형성하는데 있어서 적극적인 역할을 한다는 것을 시사하고 있다.

전통적인 동기이론들은 행동을 유발하는 힘의 원천이 내부에서 발생하는가 또는 외

부에서 발생하는가에 따라 내재적 동기(intrinsic motivation)와 외재적 동기(extrinsic motivation)로 구분한다. 내재적 동기는 행위 그 자체가 즐거움을 주기 때문에 그 행동에 몰입하게 되는 경우를 지칭하고, 외재적 동기는 외재적 보상(금전, 승진, 배치 등)으로 인해 어떤 행동이 발생하는 것을 말한다. 따라서 외재적 동기는 일 그 자체가 아니라 일의 외부요인인 직무환경 등으로부터 발생하는 동기이다. 초기의 연구에서는 내재적 동기와 외재적 동기가 상호 대립하는 것으로 보았다(Deci, 1971; Lepper et al., 1973). 초기 인지론자들은 외재적 보상을 주면 보상 때문에 특정 행위를 하게 되고, 외재적 보상이 행위 자체에 대한 즐거움을 빼앗아 버려 행위의 지속정도를 떨어뜨린다는 연구들을 발표하였다. 이러한 원인은 내재적으로 동기화된 상태에서 외적 동기요인들이 개입하면 행위자의 자기결정성 경험이 줄어들게 되고 이로 인해 내재적 동기가 외재적 동기로 전환되기 때문인 것으로 파악하고 있다(김혜영, 2008).

그러나 후속 연구에서는 외재적 동기요인들도 제공방식에 따라 내재적 동기를 증대시킬 수 있다는 연구결과들이 발표되고 있다. 이는 외재적 동기요인들도 효과적으로 제공된다면 자기결정성을 가질 수 있다는 것을 의미한다. 행위자의 자기조절 유형에 따라 외재적 동기도 자기결정성을 가질 수 있다는 이론이 자기결정이론이다. 자기결정이론에서는 동기를 세분화하여 분류하고 있는데, 한쪽 극단에 내재적 동기가 있고, 다른 쪽 극단에 전혀 동기가 없는 무동기(amotivation)가 있으며 이들 둘 사이에 동일시 조절(identified regulation), 내사 조절(introjected regulation), 외적 조절(external regulation)이라는 하위 동기들로 구성된 외재적 동기가 있다고 본다(Ryan & Deci, 2000). 이는 동기 유형을 다차원화하여 외적 동기를 상대적으로 자기결정성이 높은 동기 낮은 동기로 구분한 것으로, 자기결정이론의 하위 이론인 유기적 통합이론으로 소개되고 있다.

자기결정이론은 발전을 거듭하여 인지평가이론, 유기적 통합이론, 기본욕구이론, 인과지향이론 등 네 개의 하위 이론들로 구성된 매크로 이론으로 정립되었으며, 최근 목표내용이론을 포함시키는 논의가 진행되고 있다(김아영, 2010). 이들 이론들을 구체적으로 살펴보면 아래와 같다.

#### (1) 인지평가이론

인지평가이론(cognitive evaluation theory: CET)은 자기결정이론의 첫 번째 이론으로 인간이 지니고 있는 자기결정성과 유능성(competency)이라는 두 가지 욕구를 충족

시킬 수 있다면 인간은 어떤 과제를 수행하기 위해서 내적으로 동기화될 수 있다는 이론이다(Deci, 1971, 1972, 1975; Deci & Ryan, 1980). 이러한 배경에서 Deci(1980)는 내적으로 동기화된 행동이란 자기결정성과 유능성의 욕구에 의해 동기화된 행동이라고 정의한다. 특히 인지평가이론에서는 내적동기를 촉진하거나 저해하는 환경에 관심을 두는데, 개인은 적절한 사회 환경 조건에 처할 때 내적동기가 촉발되고, 유능성, 자율성, 관계성에 대한 기본심리욕구가 만족될 때 내적 동기가 증진된다고 본다(김아영, 2010).

인지평가이론에서 모든 외적인 요인(예, 보상, 칭찬, 감독, 벌 등)들은 통제적 측면과 정보제공적 측면을 가지고 있으며, 사람들에게는 자기결정성과 유능성에 대한 심리적 욕구가 있기 때문에 통제적 측면에 대한 지각은 자기결정성을 저해하는데 영향을 주고, 정보제공적 측면은 유능성에 대한 자신의 지각에 긍정적 영향을 준다고 보았다. Deci(1985)는 인지평가이론의 세 가지 명제를 제시하였다(한덕웅, 1990).

제1명제는 행동에 영향을 미치는 외적 요인들이 외적 인과성을 증가시키면 내적 동기를 저해하고, 내적 인과성을 증가시키면 내적 동기를 증진시킨다는 것이다. 이는 어떤 외적 자극이 자기결정성을 저해시키지 않고 자기 유능성 지각에 긍정적 영향을 미치면 내적 동기요인으로 작용할 수 있다는 것이다. 제2명제는 자기결정성이 있는 맥락에서 유능성에 대한 지각은 내적동기에 영향을 미친다. 따라서 자기결정성을 전제로 하여 수행된 활동에서 유능하다는 지각을 일으키는 외적 정보들은 내적 동기를 증가시키게 된다. 제3명제 내적동기 저하 여부는 외적 보상이 지니고 있는 세 가지 기능적 속성에 의해 결정된다. 세 가지 기능이란 통제적 기능, 정보적 기능, 비동기적 기능을 말한다. 정보적 기능은 지각된 내외인과성과 지각된 유능성을 촉진시킴으로써 내적 동기를 증대시킨다. 여기서 정보적 측면이란 자신의 유능성에 관한 정보를 제공해주는 기능을 말한다. 예를 들어 조직에서 임금이 자신의 유능성을 인정해 주는 기능으로만 작용한다면 임금의 내적 동기부여 효과를 지니게 된다. 통제적 기능은 지각된 내외인과성을 촉진시킴으로써 내적동기를 저하시키며 외적 순종 혹은 반항을 증가시킨다. 여기서 통제적 기능이란 외적 욕구를 충족시켜 주며, 행동과 보상 사이에 도구적 관계를 조성하는 기능을 말한다. 보상이나 외적 요인의 통제적 기능이 우세할 때에는 내적 동기가 높은 경우라도 행동의 원인을 내적 요인보다 외적 요인으로 보게 되어 내외인과의 변화를 초래하게 된다. 다시 말해 외적 요인들이 내적 즐거움을 빼앗아 버리는 현상이 나타난다. 비동기 기능은 지각된 무능성을 증가시킴으로써 내적 동기를 저하시키고 비동기를 증가시킨다.

이처럼 인지평가이론은 자율성과 유능감을 증진시키는 외적 요인에 관심을 가지고 있다. 예를 들어 유능감을 이끄는 환경 즉, 적절한 도전적 과제, 적절한 피드백 등은 내적동기를 증가시키고, 자기결정성을 이끄는 환경 즉, 부하의 자율성을 지지하는 리더의 행동, 직무에 대한 선택의 폭 확대 등은 내적 동기를 증가시키는 외적 요인이 될 수 있다. 따라서 외적 요인들도 인간의 자기결정성, 유능감을 자극할 수 있다면 내적 동기요인으로 작용할 수 있다.

## (2) 유기적 통합이론

유기적 통합이론(organismic integration theory: OTT)은 동기를 내재적 동기와 외재적 동기로 두 가지 유형으로 구분하지 않고, 다양한 유형으로 접근하는 이론이다. 유기적 통합이론에서는 상대적인 자기결정성 수준에 따라 내재적 동기와 더불어 외재적 동기를 세분화하여 연속선상에 제시한다. 유기적 통합이론에서는 외적인 이유 때문에 어떤 행동을 해야 하는 상황에서의 개인의 태도는 전혀 동기가 없는 무동기에서부터 수동적 복종, 적극적 개입까지 다양하다고 보며, 이러한 다양성은 개인이 수행해야 하는 행동의 가치와 조절이 내재화되고 통합된 정도가 다른 것을 반영하는 것이라고 본다. 여기서 내재화란 개인이 어떤 외적 가치나 조절을 받아들이는 것을 말하며, 통합이란 그 조절을 자신의 것으로 변형시키는 것을 말한다(김아영, 2010).

유기적 통합이론은 외적 동기를 무동기와 내적 동기 사이에서 상대적 자기결정성 수준에 따라 네 가지 유형으로 나눌 수 있다고 제안하였다(Ryan & Deci, 2000). <그림 2-1>에서 보는 바와 자기결정성 개입이 낮은 수준에 따라 나열하면 무동기, 외적 조절 동기, 내사된 조절동기, 동일시 조절동기, 통합된 조절동기, 내재적 조절동기가 연속선상에 놓이게 된다. 외재적 동기 중 외적 조절(external regulation) 동기는 가장 자기결정성이 낮은 수준의 동기이며, 외적 조절에 의해 발생하는 행동은 보상을 얻거나 처벌을 피하려는 성격을 띠고 있다. 예를 들어 자기계발동기 중 나중에 괜찮은 직업을 얻기 위해서, 나은 보상을 받기 위해서, 처벌을 피하기 위해서 자기계발을 하는 것들이 이에 포함된다. 이 유형의 동기는 전통적 의미의 외재적 동기와 유사하며, 내면화과정이 전혀 개입되지 않은 동기 유형이다.

내사된 조절(introjected regulation)동기는 외적 동기요인을 내면화했으나 충분히 자기 것으로 소화하지 못한 동기이다. 여기서 내사란 외부에서 들어와 있는 다른 사람들

의 생각들이 주체의 자아에 동화되지 못한 채 행동에 영향을 줄 때 나타나는 현상이다. 주체는 내사의 영향력을 의식할 수 없어 자아에게서 나온 것으로 착각하게 된다. 내사된 것 중 중요한 부분은 부모의 영향력, 규칙, 사회적 고정 관념 등이다(박은희, 2009). 내사조절에 기초한 행동은 죄책감이나 수치심을 느끼지 않기 위해, 자신이 자부심을 높이기 위해, 다른 사람으로부터 인정받기 위해 나타나는 것들이다. 만일 어떤 사람이 아무도 알아주지 않아주지 않을 뿐 아니라 뚜렷한 보상이나 과업에 대한 흥미도 없는 상태에서 성실히 일하는 이유가, 만일 그렇지 않으면 조직에 대해 도의적인 죄의식을 느끼기 때문이라면 내사된 조절동기에 의한 행동이다. 내사된 조절동기는 행동이 일어나게 하는 것이 내적 압력이나 자신의 의지이지만, 여전히 타율적 압력에 근거한 것이다. 내사된 조절동기는 개인에게 내재적이면서도 여전히 자아로부터 외재적이라는 이중성을 지니고 있다. 따라서 외적 조절에 의한 행동보다 더 지속적이고 성과도 높게 나타나는 경향이 있지만 여전히 지속성에 있어 불안정하며 불안이나 분노 등 부정적 감정을 야기할 수 있다(김혜영, 2008). 자기계발동기에서 다른 사람에게 자신의 유능성을 증명해 보이기 위해서 하는 행동들은 내사적 동기에 근거하고 있다. 내사된 조절동기는 동일시 조절동기나 내재적 동기로 전환할 수 있는 잠재력을 가지고 있다.

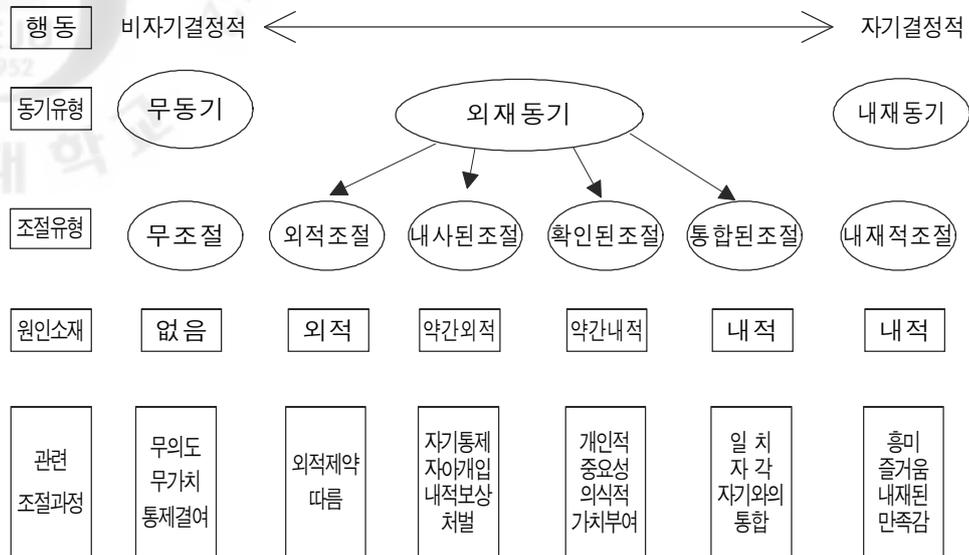
동일시 조절(identified regulation)동기는 개인의 행동의 목표나 가치를 인식하고 내면화한 상태이며, 이는 스스로 그 행동이 개인적으로 가치 있고 중요하다고 판단하여 받아들이는 경우이다. 동일시 동기에서 나온 행동은 스스로 선택한 것이고 스스로 가치 있는 행동으로 인지된 것이다. 동일시는 외부세계의 것이 내면에 들어와 갈등을 일으키지 않고 자아체계에 잘 편입된 것이다. 동일시 조절동기는 내사된 조절동기보다 더욱 자발적이고 자율적인 형태를 가지고 있다. 동일시 조절은 주체에 큰 기쁨을 주는 것은 아니지만 자신의 인생에 중요하고 필요하기 때문에 혹은 자신에게 중요한 어떤 결과를 가져오기 때문에 그 행동을 하는 것이다(이민희, 정태연, 2008). 자기계발을 할 때 그것이 자신의 개인적 목표달성에 중요한 것이라 생각하기 때문에 열심히 한다면 동일시 조절에 의해 동기화된 것이라 할 수 있다. 동일시 조절 동기는 충분히 내면화되어 있고, 내사적 조절에 비해 더 자율적이지만 다른 목적을 위한 도구임으로 외재적 동기 유형에 속한다.

통합된 조절(integrated regulation)동기는 내재적 동기와 가깝지만 과제 자체에 대한 흥미 때문은 통합된 조절로 구성된 외적동기의 한 형태이다. 여기서 통합이란 그 조절

을 자신의 것으로 변형시키는 것으로, 외부의 것이 내면으로 들어와 자아체계에 완전히 편입된 것이다. 통합된 조절동기는 행동을 자발적으로 수행하게 하고 내재적 동기와 많은 특성을 공유하지만 과제 자체에 대한 관심이나 흥미보다는 개인적으로 중요한 결과를 얻기 위해 행해지므로 여전히 외재적이다. 또한 통합된 조절동기는 외적 자극을 받아들이고 자아개념에 완전히 편입된 상태이지만 여전히 다른 목적 때문에 그 행동을 한다는 점에서 내재적 동기와 구별 된다(박은희, 2009). 예를 들어 자기계발이 기업의 문화로 정착되어 있고, 그 당위성과 필요성에 공감하여 자기계발 행동을 한다면 이는 통합된 조절동기에 의한 행동이다. 그러나 동일시 동기가 외부세계의 것이 내면에 들어와 갈등을 일으키지 않고 자아체계에 잘 편입된 상태인 점을 감안하면 동일시 동기와 통합된 조절 동기는 자기결정력 수준의 차이일 뿐 현실적으로는 동일시 동기와 구분이 되지 않는다는 주장도 있다(Ryan, et al. 1989).

내재적(intrinsic) 동기는 행동 그 자체의 즐거움이나 재미 때문에 발생하는 것으로 가장 높은 수준의 자기결정력을 가진다(Ryan & Connell, 1989). 내재적 동기는 기능을 향상시키고, 환경을 탐색하고, 무엇인가를 배우고 신기함과 도전을 추구하는 생득적 경향성에서 비롯된 동기이다(이민희, 정태연, 2008). 예를 들어 이전에 알지 못했던 것을 알았을 때의 기쁨, 새로운 것을 배우는 즐거움들 때문에 자기계발을 한다면 이는 내재화된 동기에 기인한 것이다. Vallerand & Ratelle(2004)는 내재적 동기를 학습하고 배우자하는 동기, 무엇을 창조하고 성취하고자 하는 동기, 자극적인 경험을 추구하고자 하는 동기로 구분하였다. 인간이 스스로 배우고, 스스로 창조하고, 스스로 경험하려 한다는 점에서 내재적 동기의 중요 요소는 자기결정력이다. 이러한 점에서 너무 쉬운 과제나 너무 어려운 과제, 누가 시켜서 하는 과제, 다른 어떤 것을 얻기 위한 수단이 된 과제는 내재적 동기를 유발할 수 없다. 내재적 동기가 높은 사람은 점점 더 어려운 과제에 도전하는 경향이 있으며, 결과적으로 더 많은 유능감과 성취감을 경험하고 삶의 만족감도 증가한다(이민희, 정태연, 2008). 또한 내재적으로 동기화된 사람은 사고가 경직되지 않고, 정보처리가 효율적이며 이해력도 높고, 일에 대해 싫증을 내지 않고 지속적으로 목표를 추가하고, 창의적이고 자아실현을 추구하며, 정신적으로 건강한 경향이 있다(박은희, 2009).

<그림 2-1> 자기결정이론에 기반을 둔 동기유형



### (3) 기본심리욕구이론

기본적 욕구이론(basic needs theory; BNT)은 인간이 심리적으로 건강하게 발달하고, 잘 기능하려면 자율성(자기결정성), 유대감, 유능감이 충족되어야 하며, 이 세 가지 욕구는 모든 인간이 공통 욕구라는 이론이다. Ryan & Deci(2002)는 이 세 가지 욕구는 생물이 자라는데 자양분이 필요하듯 인간의 성장과 안녕에 필수적인 자양분으로 보고 골고루 충족되어야 한다고 하였다. 또한 기본욕구는 타고난 것이고 보편적인 욕구이기 때문에 문화나 환경에 영향을 받지 않는다고 않으며, 지속적으로 발달하여야 하기 때문에 개인의 발달주기의 모든 과정에서 지속적으로 충족되어야 한다고 하였다.

자율성(autonomy)은 자기에 의한 조절이며 내적동기의 핵심으로, 경험이나 외부압력에 의해 강요된 것이 아니라 스스로 조절하고, 선택하고, 결정하는 것을 의미한다(Ryan & Deci, 2000). 자기결정이론에서 자율성은 독립성과 구별되는 개념으로 보고 있고, 자율성과 의존성은 대립되는 개념으로 보지 않는다. 독립성은 타인에 대한 비의존성이라는 개인간의 문제임에 반해, 자율성은 개인내적인 것이고, 개인의 의지와 선택에 대한 현상학적 경험을 반영하는 것이기 때문에, 자율성과 반대는 통제당하고 있고 조정당하고 있다고 느끼는 경험인 타율성이라는 것이다(김아영, 2010). 만일 어떤 사람의 행동이

자신이 선택하고 결정한 것이고, 그 행동이 자신에게 중요하고, 의미 있고, 가치 있다고 느낀다면 그 행동은 자율성이 많은 것이다. Ryan & Deci(2002)는 자율성은 세 가지 기본심리욕구 중 핵심적인 욕구로 취급하고 있는데, 이들은 자율성이 보장되어야 유능감이 발휘된다고 보았다.

유능감(competency)은 사회적 환경과의 지속적인 상호작용에 효과적이라고 느끼고, 자신의 능력에 대한 긍정적 느낌이다(Ryan & Deci, 2000). 따라서 유능감은 획득된 기술이나 역량자체라기 보다는 개인이 자신이 유능하다고 느끼는 지각과 관련된 것이다. 유능감은 개인으로 하여금 자신의 능력에 비추어서 최적의 도전을 추구하고, 행위를 통하여 이러한 기술과 역량을 유지하고 향상시키려고 끊임없이 노력하게 하며, 사회적 환경과 지속적으로 효과적으로 상호작용할 기회가 주어질 때 충족된다(김아영, 2010). 특히 유능감은 동기의 내재화 내재화를 추진하고 외적으로 동기화된 행동의 자기조절을 촉진하는데 기여한다.

유대감(relatedness)은 자신이 세상 혹은 타인과 연결되어 있으며, 공동체 속에 있고, 세상과 타인으로부터 보호받을 수 있고, 자신도 세상의 다른 사람을 도와 줄 수 있다는 느낌이다. 자기결정이론에서 유대감은 자율성이나 유능감과 같이 내적 동기와 직접 관련이 있는 것은 아니지만 내적 동기를 유지하기 위해서 필요한 욕구로 보고 있다(Ryan & Deci, 2002).

#### (4) 인과지향이론

인과지향이론(causality orientation theory)은 성격특성에 따른 자기결정성의 차이를 설명하는 이론이다(Reeve, 2005). 이 이론은 귀인이론적 측면에서 성격특성이 내적 통제 성향을 지니고 있는지 혹은 외적 통제성향을 지니고 있는지에 따라 자신의 행위의 원인을 내부 혹은 외부귀인시킴으로써 자기결정력이 차이를 보인다는 것이다. 다시 말해 자신의 행위의 원인을 환경 탓으로 생각하는 사람들은 통제적 인과지향성을 보이며, 자신의 탓으로 생각하는 사람들은 자율적 인과지향성을 보인다는 것이다.

Deci & Ryan(1985)은 개인의 행동과 경험의 조절이 광범위하게 통합되어 나타나는 성격적 측면을 세 가지 유형으로 나누었다(김아영, 2010). 자율지향성(autonomy orientation)은 개인의 흥미와 스스로 확인한 가치에 기초한 행동 조절을 수반하는 것으로, 자율지향성이 강한 사람들은 내재적 동기화 정도가 높고, 외적동기를 내재화 시키는

경향이 있다. 통제지향성(controlled orientation)은 어떻게 행동해야 하는가에 대한 타인의 통제와 지시를 따르는 경향성으로, 통제경향성이 강한 사람들은 외적요인들에 대해 외적 조절과 내사적 조절 경향을 보인다. 무동기지향성(impersonal orientation)은 무력함, 무동기, 무의도적 행동 지향성이다.

관련 연구들에 따르면 자율지향성은 자아실현, 자존감, 자아발달, 심리적 안녕감과 정(+)-적인 관련이 있으며, 통제지향성은 공격적 자의식, 외적 통제소재, A-type 성격과 관련이 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 통제지향성이 항상 기능 부진이나 불충분한 발달과 연결되는 것은 아니며, 다만 무동기지향성은 발달이나 기능부진과 관련 있는 것으로 보고되고 있다(김아영, 2010).

### 3) 자기계발동기 구성요인

Deci & Ryan(2000)는 유기체 통합이론에서 서술한 다섯 가지 동기 중 외적 조절동기와 내사적 조절동기는 동기요인이 자기결정성 수준이 낮고 외적 통제에 따른 것이므로 통제적 동기로 분류하고, 동일시 조절동기, 통합된 조절동기, 그리고 내재적 동기는 자기결정성 수준이 높은 자율적 동기로 분류하였다. 즉 자기결정성 수준에 따라 크게 통제적 동기와 자율적 동기로 분류할 수 있다. 그러나 그간의 자기계발동기의 연구들은 대체로 동기유형을 외적 조절동기, 내사적 조절동기, 동일시 조절동기, 내재적 조절동기로 분류하고 있다(이인호, 2009; 김혜영, 2008, 박은희, 2009). 여러 연구에서 통합된 조절동기를 포함하지 않는 이유는 통합된 조절동기가 이론상으로는 존재하지만 현실적으로는 동일시 조절동기와 구분하기 어렵기 때문이다. 왜냐하면 두 동기 모두 외부세계의 것이 내면에 들어와 갈등을 일으키지 않고 자아체계에 잘 편입된 상태이기 때문에 현실적으로 자기결정력 수준을 평가하기가 쉽지 않다.

외적 자기계발동기는 보상을 얻거나 처벌을 피하려는 의도에서 자기계발 의도가 발생하는 동기이다. 예를 들어 괜찮은 직업을 얻기 위해서, 나은 보상을 받기 위해서, 처벌을 피하기 위해서, 원하는 곳으로 배치 받기 위해서 자기계발을 하는 것들이 이에 포함된다. 내사적 자기계발동기는 자기계발이 자신에게 동화되지 못한 상태에서 발생하는 동기로, 죄책감이나 수치심을 느끼지 않기 위해, 자신이 자부심을 높이기 위해, 다른 사람으로부터 인정받기 위해 자기계발하는 것들이 이에 포함된다. 동일시 자기계발동기는

자기계발이 개인적으로 가치 있고 중요하다고 판단하여 받아들일 때 발생하는 동기로, 자신에게 중요하고 필요하기 때문에, 자신에게 중요한 어떤 결과를 가져오기 때문에, 혹은 필요성에 공감하기 때문에 자기계발을 하는 것들이 여기에 포함된다. 내재적 자기계발동기는 자기계발 그 자체의 즐거움이나 재미 때문에 발생하는 동기로, 스스로 무엇을 성취하기 위해, 학습하기 위해 혹은 자극적인 경험을 하기 위해 자기계발을 하는 것들이 여기에 포함된다.

한편 동기 유형을 세분화하지 않고 이들 동기 유형들을 연속선상에서 통합하여 전반적인 동기수준을 측정하는 방법도 있다(김아영, 2010). 이 관점의 연구들은 동기의 상대적 자율성 지수(relative autonomy index)를 계산하여 개인이 지각하는 동기의 조절수준을 측정하고 이를 토대로 자기결정성 수준을 판단한다.

## 2. 자기계발동기 예측요인

### 1) 자기효능감

자기효능감(self-efficacy)은 자기효능감은 Bandura의 사회적 학습이론(1978)과 사회인지이론(1989)에서 최초로 도출된 개념으로 일상사의 사건과 자신의 기능수준에 대한 통제력을 행사하는 능력에 대한 신념(Bandura & Wood, 1989)이며, 경영학분야에서는 개인이 특정업무를 수행하는데 있어서 자신의 업무능력에 대한 믿음으로 정의하고 있다(강영순·김정훈, 2002), 자기효능감은 어떤 도전적 과제에 직면했을 때 과제 수행자의 선택이나 혹은 노력의 정도에 영향을 미치며, 행동을 예측하는 강력한 변인이다(Maddux et al., 1986). 자기효능감은 일반적으로 자신감, 자기조절 효능감 및 과제난이도 선호의 하위영역으로 구분된다(김아영, 1998). 자신감은 자신의 능력에 대한 개인의 확신 또는 신념의 정도로서 자신의 능력에 대한 인지적인 판단과정을 통해 확립되며, 자기조절 효능감은 개인이 자기관찰, 자기판단, 자기반응과 같은 자기조절적 기제를 잘 수행할 수 있는가에 대한 효능기대이다. 과제난이도는 선호는 개인이 어떤 수행상황에서 목표선택과 설정이 요구될 때 어떤 수준의 난이도를 선호하는 가를 의미하며, 자신이 통제하고 다룰 수 있다고 생각하는 도전적 과제를 통해 표출된다.

Bandura & Wood(1989)에 따르면 이러한 자기효능감은 경험을 통한 인지적, 사회적, 언어적 심지어는 육체적 능력 등을 점진적이고 복합적으로 획득해 가는 과정에서 형성되며, 정도, 강도, 일반성의 세 차원에서 분석되어진다. 정도는 달성할 수 있다고 믿는 과업이 어느 정도 어려운 과업인지, 강도는 정말로 달성할 수 있다고 생각하고 확신하는 정도를, 그리고 일반성은 자신의 과업수행 능력에 대한 믿음이 특수한 몇몇 과업의 수행에만 적용될 수 있는지 아니면 보편적으로 일반화 될 수 있는 것인지를 말한다. 따라서 높은 자기효능감을 지닌 종업원들은 장래 어떤 어려운 활동이나 과업이라도 대부분 성공적으로 수행할 수 있다는 가능성에 강한 신념을 가지고 있으며, 이를 통하여 자신에게 맡겨진 대부분의 책무를 훌륭히 완수할 수 있다고 믿는다.

또한 자기효능감은 자긍심 혹은 자기존중감(self-esteem)과 구분되는 개념이다. Marsh(1993)는 자기효능감과 자긍심간의 상호연계성을 인정하고 있지만 양자 간에는 분명한 개념적 차이가 있다(Gardner & Pierce; 1998). Pierce et al.(1989)에 따르면, 조직중심의 자긍심은 조직 내에서 각 개인이 스스로 지각한 능력이나 가치를 의미하는 것이며, 자기효능감은 스스로 지각한 능력이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자긍심과 자기효능감을 지각하는 것에는 차이가 있다. 또한 Gardner & Pierce(1998)도 자긍심은 조직 내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단이며, 자기효능감은 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념이라 하였다. 따라서 자긍심이 현재의 자아가치에 대한 판단이라면, 자기효능감은 미래의 자아가치에 대한 판단이라 할 수 있다. 그러나 현재 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념과 미래 자신의 능력에 대한 긍정적 자아개념 간에는 불가분의 관계가 있다.

## 2) 주도성

주도성(proactive personality)은 의도적이고 직접적으로 자신이 처해진 환경을 변화시키거나, 처해진 환경에 영향을 줄 수 있는 행동을 취하는 성격적 경향이다(황애영·탁진국, 2011). Bateman & Crant(1993)에 의하면 주도적 성격이 강한

사람들은 환경적 요인에 구속받지 않고, 환경변화에 적극적으로 대응하는 경향을 보이고, 또한 기회를 파악하고, 행동하며, 적극성을 보여주며, 의미 있는 변화를 이끌어낼 때 까지 인내하는 경향을 보인다. 주도성은 동기성향과도 연관이 있는데, 자율적 동기성향이 강한 사람들은 자기 주도적이고 도전적이며 흥미로운 활동을 추구하고 자신의 행동에 대한 책임을 기꺼이 지려고 한다(Deci & Ryan, 1985). 반면 주도적 성격이 약한 사람들은 소극적이고, 빨리 포기하며, 환경을 변화시키기보다는 적응하려는 경향을 보인다. 통제적 동기성향은 낮은 주도성과 연관이 있는데 통제적 동기성향이 강한 사람들은 보상이나 타인 통제에 의존적이며, 자신이 원하는 것보다 타인의 요구에 민감하게 반응한다.

Bateman & Crant(1993)은 주도성이 성격 5요인과의 연관성이 있다고 주장하였다. 이들의 연구에 의하면 주도성이 외향성과 성실성과는 정(+)의 상관관계를 가지지만, 경험에 대한 개방성, 호감성, 신경증과는 관련이 없는 것으로 나타났다. 이 연구에서 주도적 성격은 건설적 변화에 초점을 둔 과외 활동, 변화를 반영하는 개인적 성취, 동료들에 의한 변혁적 리더십 평가와도 정(+)적인 것으로 나타났다(황애용·탁진국, 2011). 김정훈(2011)의 연구에서도 리더의 주도성이 변혁적 리더성향에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이동하·탁진국(2008)은 높은 주도성을 가진 사람일수록 자신에게 주어진 환경을 변화시키고자 노력하는 높은 경력계획을 수립하고, 경력성공을 달성할 것으로 예측하여 이를 검증한 결과, 주도성이 경력계획 및 경력성공에 정(+)의 영향을 미침을 밝혔다. 또한 황애용·탁진국(2011)의 연구에서는 주도성이 프로틴(protean) 경력지향에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기서 프로틴 경력지향이란 조직보다 개인에 의해 주도되는 경력을 말하며, 전 생애에 걸친 관점, 지속적 학습, 개인적인 발전을 의미하는 것으로 특징 지워진다.

한편 주도성과 밀접한 관련이 있는 개념으로 자기성장주도성(personal growth initiative)이 있는데, 이는 자신의 성장과정에 적극적이고 의식적으로 참여하는 것이다(Robitschek, 1988; 재인용, 김혜영, 2008). Robitschek(1988)은 자기성장주도성 척도를 인지적 요소와 행동적 요소로 측정하였는데, 인지적 요소는 변화하는 방법에 대해 알고 있는지 여부와 자기효능감을 느끼는지 여부를 포함하고 있으며, 행동적 요소는 변화 과정을 실제로 행동으로 옮기는지 여부를 포함하고 있

다. 선행 연구들에 따르면 자기성장주도성이 높은 사람들은 긍정적 정서를 느끼고, 자기 수용력이 높으며, 직업환경을 더 많이 탐색하고, 진로에 대한 자기결정 수준이 높고, 문제 중심적 대처 능력이 높은 것으로 보고되고 있다(김혜영, 2008)

### 3) 자기효능감 및 주도성과 자기계발동기의 관계

#### (1) 자기효능감과 자기계발동기의 관계

조직차원의 자기계발동기에 대한 연구가 많지 않아 예측요인들에 대한 선행연구 탐색이 쉽지 않지 않다. 따라서 여기서는 일부 조직론 분야의 연구와 심리학, 교육학 등의 연구 종합하여 자기계발동기의 예측요인으로 주도성과 자기효능감을 탐색하고자 한다.

Gardner & Pierce(1988)는 자기효능감을 주어진 상황 내에서 자신에게 요구되는 동기부여 역할이나 인지적 자원의 동원, 그리고 활동의 방향을 결정짓는 역량에 대한 스스로의 믿음이므로 특정과업을 배경으로 하는 어떤 수단성의 함수라고 있다. 이들의 정의에서 자기효능감이 자기계발동기 발생간의 관계를 예측할 수 있는데, 자기효능감이 높은 사람들은 인지적 자원을 동원하여 자기계발동기를 발생시키고, 자신에게 효과적인 방법을 찾아내어 자기계발 활동을 수행할 가능성이 높다. 또한 자기효능감이 높은 사람들은 도전적 목표를 설정하고 이는 또다시 자기효능감을 강화시키는 순환 고리를 형성하게 된다. 따라서 자기효능감이 높은 사람들은 자신이 설정한 도전적 목표를 달성하기 위해 자기계발 노력을 경주할 것이며, 자기계발 활동이 만족스러우면 더욱 강화되어 지속적으로 자기계발 활동을 수행하려고 노력할 것이다. 이러한 활동들은 스스로 자기계발 목표를 수립하고, 목표달성 방향으로 행동하는 것이기 때문에 자기효능감이 높은 사람들은 자기결정성도 높게 지각하여 내적으로 동기화될 가능성이 높다.

자기결정이론에서 인지평가이론은 내재동기를 촉진하거나 저해하는 환경적 요인에 관심을 두는데, Ryan & Deci(2002)는 기본심리욕구 중 유능감에 대한 지각은 동기의 내재화를 촉진하고 외적으로 동기화된 자기조절을 촉진하는데 기여한다고 하였다. 또한 유능감은 내외적 동기의 증진에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(전훈·봉미미·김성일, 2010). 여기서 유능감은 자기효능감의 중요한

구성요소이자 선행요인이다(Schunk & Pajares, 2005). 따라서 유능감의 연구결과는 자기효능감을 예측하는데도 유용하게 활용될 수 있다. 결과적으로 유능감과 자기효능감은 밀접한 관련이 있기 때문에 자기효능감이 높은 사람들은 자기계발동기를 내재화하고 외적으로 동기화된 행동의 자기조절을 촉진하게 되며, 자기효능감이 낮은 사람들은 행동조절을 내재화하기 어렵게 될 것으로 판단된다.

교육학 분야에서 자기효능감과 학습동기와 관련된 연구들이 발표되고 있는데, 선행연구들은 공통적으로 자기효능감과 학습동기가 비교적 높은 관련성이 있는 것으로 보고되고 있다. 김정생(2008)은 서울지역 농협근로자들을 대상으로 한 연구에서 자기효능감이 학습동기에 긍정적 영향을 미침을 밝혔고, 광재덕·김진모(2010)는 기업의 교육훈련에 참가할 예정인 학습자를 대상으로 한 연구에서 자기효능감이 학습동기에 미치는 정(+)의 영향을 구명하였다. 이들 연구들은 자기효능감이 자기계발동기에 미치는 영향을 추론하게 한다. 물론 자기효능감이 자기계발동기에 미치는 영향은 자기결정성 수준에 따라 다르게 나타날 것이다.

한편 자기조절전략과 자기결정동기와 관련된 연구들도 발표되고 있는데, 이들 연구에서 동기조절전략의 구성요인으로 자기효능감을 포함하고 있다. Kurtz & Borkowski(1984)의 연구에 의하면 자기효능감이 높은 학생들은 자기효능감이 낮은 학생들에 비해 자기조절 학습전략을 더 많이 사용하였고, Schunk(1990)는 자기효능감이 높은 학생들은 목표에 근접하려는 의지가 있어서 목표를 잘 성취하며, 자신에 적합한 목표를 더 잘 세우고 이런 능력은 다시 자기효능감을 증대시킨다고 하였다. 그는 자기효능감이 높은 학생들은 자신에게 주어진 과정에 집중하지만 자기효능감이 낮은 학생들은 무력감을 느끼고 자기에게 주어진 과제를 회피하려는 경향을 보인다고 하였다. 조은문·이종연(2010)은 중학생들을 대상으로 한 연구에서 학습동기조절전략과 자기결정성동기의 상관성을 분석한 결과 정(+)의 상관관계를 확인하였다. 특히 학습동기조절전략 중 하나인 자기효능감과 무동기와 타율적 동기(외적 동기)는 부(-)의 상관관계, 주입된 동기(내사동기), 확인된 동기(동일시동기), 내재적 동기와는 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 김은영(2007)의 연구에서도 자기효능감은 동일시 동기나 내재적 동기와 정(+)의 상관성이 있으나, 외적 동기와 무동기와는 부(-)의 상관이 있는 것으로 나타났다.

지금까지 자기효능감과 학습동기의 연구들은 크게 두 가지로 구분되는데, 하

나는 학습동기의 예측변인으로 자기효능감에 대한 연구들이고, 다른 하나는 학습동기의 결과변인으로 자기효능감에 대한 연구들이다. 또한 전자의 연구들은 대부분 학습조절동기의 하위 구성요인으로 자기효능감을 포함하고 있다. 조직에서 자기효능감과 자기계발동기의 관계도 이러한 범주에서 벗어나지 않을 것이다. 그러나 자기효능감과 자기계발동기는 선후의 변수의 문제에 한정하여서는 안된다. 왜냐하면 자기효능감과 자기계발동기는 다른 결과변수들과 결합하였을 때 선후관계로 작용하기 보다는 순환관계로 작용하기 때문이다. 즉 후자의 논리처럼 자기계발동기가 자기효능감을 증대시키고 그 결과로 어떤 성과를 달성한다면, 이후 특정 성과를 달성할 수 있다는 믿음인 자기효능감이 증대되어 더 내재화된 자기계발동기가 발동하고 그 결과로 더 높은 성과를 달성할 수 있다. 본 연구는 비교적 큰 기업의 종업원들을 대상으로 하고 있고, 이들은 자기계발 활동에 노출된 경험이 있기 때문에 후자의 접근방식을 도입하고자 한다.

## (2) 주도성과 자기계발동기의 관계

주도성과 자기계발동기의 직접적 관련성을 연구한 논문을 찾아보기 힘들다. 따라서 주도성과 동기에 대한 관련 연구를 통해 양자의 관계를 추론하고자 한다. 주도성은 개인이 의지를 가지고 주도적으로 자신이 처해진 환경에 적극적으로 대처해 나가는 성향이다. 높은 주도성을 가진 사람들은 기회를 파악하고, 변화를 주도하고, 인내하는 경향을 보인다(Bateman & Crant, 1993). 또한 자율성 성향을 가진 사람들은 자기 주도적이고 도전적이며 흥미로운 활동을 추구한다((Deci & Ryan, 1985). 주도적 성격이 이러한 성향들은 자기결정성과 밀접한 관련이 있다. 주도적인 사람들은 어떤 일에 대해 흥미를 가지고 접근하기 때문에 자기결정성이 가장 높은 내적동기가 발생할 가능성이 높으며, 외적 환경 요인에 대해서도 주도적으로 조절하여 내재화할 가능성이 높다.

황애영·탁진국(2011)연구에서는 주도성이 프로틴 경력지향에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 났고, Ans De Vos & Nele Soens(2008)의 연구에서는 프로틴 경력지향과 경력자기 관리 행동간의 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 여기서 프로틴 경력지향이란 자신의 가치에 따라 경력에 책임을 지고 주도적으로 자신의 경력을 이끌어 나가는 특성이고, 경력자기 관리 행동이란 자신의 경력 목표를

진보시키기 위한 개인적 노력이다. 이 개념에서 전자는 주도성, 후자는 자기계발 동기와 유사성을 지니고 있다. 따라서 이 두 연구에서 주도성과 자기계발동기의 긍정적 관계를 예측할 수 있다. 현영섭(2010)은 경력정체와 경력계획의 관계에서 학습에 의한 자기주도성의 조절효과를 검증하였다. 학습에 대한 자기주도성은 학습자가 내적으로 보유한 심리적 성향으로 자신이 책임 하에 학습을 완수해 내려고 하는 의도와 노력의 정도를 의미한다(이종서, 2008). 이러한 학습에 대한 주도성은 자신의 책임, 의지의 개념을 포함한다는 측면에서 자기계발동기를 내적으로 조절하는데 영향을 미칠 수 있을 것으로 예측된다.

한편 김혜영(2008)은 자기성장 주도성의 개념을 도입하여 자기계발 동기와의 관계를 연구하였다. 자기성장 주도성은 인지적 요소와 행동적 요소로 구성되어 있으며, 인지적 요소에는 변화하는 방법을 알고 자기효능감을 느끼는지 여부를 포함하고, 행동적 요소는 변화과정을 실제로 옮기는지 여부를 포함한다. 김혜영(2008)은 선행 연구를 검토한 후, 자기계발 동기에서 외재적 동기 특히 동일시 조절동기와 내사적 조절동기가 자기성장 주도성의 인지적 특성과 부합한다고 하였다. 그러나 김혜영의 실증연구 결과는 자기성장 주도성이 모든 유형의 자기계발 동기(외적조절동기, 내사적조절동기, 동일시조절동기, 내재적 동기)에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 3. 자기계발동기의 결과요인과 조절요인

#### 1) 직무수행

본 연구는 자기계발동기의 결과요인으로 직무수행을 선정하였다. 직무수행은 조직구성원들이 조직의 목표와 관련하여 취하는 일련의 활동을 반영한다는 행동적 개념이다. 즉 직무수행은 행위 그 자체이며, 특정 행위의 결과를 의미하는 것이 아니라는 점에서 생산성, 수익성, 경제성의 개념과 구분된다. 최근 이러한 직무수행에 대한 다차원적 접근이 시도되면서 과업수행, 맥락수행 혹은 조직시민행동, 적응수행 혹은 혁신행동을 하나의 포괄적 모형에 통합하는 노력들이 제시되고 있다(김홍보, 2007). 본 연구는 이 중

조직시민행동과 혁신행동에 초점을 맞추고 있다. 왜냐하면 자기계발동기는 스스로 개발 목표를 설정하고, 참여하고, 진행하는 과정이고, 직무목표 달성에 대해 부족한 점을 파악하고 보강하는 과정이며, 자기결정성에 기초한다는 점에서 누가 시켜서가 아니라 스스로의 결정에 의해 발생하는 조직시민행동이나 혁신행동에 관련이 있을 것으로 예측되기 때문이다.

#### (1) 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 조직의 공식적 보상 체계 내에서 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 기능하는데 도움을 주는 구성원의 자발적 행동이며, 공식적 조직에 의해 규정되어 있지는 않지만 조직의 효과성에 기여하는 구성원의 자발적 역할 외의 행동을 의미한다(공혜원·전병준, 2011; 이문선·강영순, 2000). 이러한 조직시민행동에는 다른 동료를 돕거나 동료를 위하여 부담을 지는 등과 같은 역할 외의 과업을 자발적으로 수행하고, 부서나 조직 발전을 위해 창의적 아이디어를 제안하며, 시간을 낭비하지 않으려고 노력하는 자발적 행동 등이 포함된다.

Organ(1998) 조직시민행동의 특징을 세 가지로 제시하고 있다. 첫째, 조직시민행동은 자유재량적인 행동이다. 조직시민행동은 조직에 의해 주어진 과업행동이 아니라 자율적 판단에 의해 스스로 선택하는 역할 외 행동이다. 둘째, 조직시민행동은 그 결과로 인해 조직으로부터 어떠한 보상도 받지 않는 행동이다. 다시 말해 조직시민행동의 결과에 대해 조직의 보상시스템이 작동하지 않는다. 그러나 과연 조직구성원들이 보상을 바라지 않고 조직시민행동을 나타내는데 관하여는 의문이 일어나고 있다. 이에 대해 Organ은 자발적인 조직시민행동은 장기간에 걸쳐 다양한 형태로 조직의 유효성에 공헌하게 되므로 결과적으로는 동료나 상사에게 긍정적인 인상을 형성하게 되며, 결국에는 행위자의 임금과 승진으로 연결된다고 해석하고 있다. 즉, 조직시민행동이 수행되는 시점에서 직접적인 보상이 주어지는 것이 아니라, 장기적인 조직의 유효성 증진 측면에서 구성원의 노력이 보상받게 된다고 주장하고 있다(김홍보, 2007). 셋째, 총체적으로 조직유효성에 공헌하는 행동이다. 조직시민행동의 결과는 장기적 측면에서 조직성과에 긍정적으로 작용한다.

한편 조직시민행동과 유사한 행동으로 맥락수행에 대한 연구도 발표되고 있는데, 맥락수행이란 과업수행과 같이 재화나 용역의 창출과 같은 조직의 핵심기능에 직접적으로 기여하지 않지만 조직의 핵심기능이 원활히 이루어지도록 조직의 사회적 또는 심리적 환경을 지원해주는 행동이다(Borman & Motowidlo, 1993). Borman & Motowidlo(1993)는 맥락수행의 다섯 가지 범주로 과업의 자발적 수행, 성공적 과업수행을 위한 추가적 열정, 이타주의, 조직의 규범준수, 조직목표 인정 및 지지 행동 등을 제시하였다. 이러한 행동범주는 종업원들의 직무수행상 요구되는 공식적 행동 이상의 행동(역할외 행동)이라는 점과 조직이 효과적으로 기능하는데 중요한 역할을 한다는 점에서 조직시민행동, 조직자발성, 친사회적 행동 등과 상당한 유사성을 지니고 있다(이경근, 2005). 이러한 분위기를 반영하여 최근 문헌에서는 여러 개념들을 합쳐 시민수행행동(citizenship performance behavior)이란 용어가 등장하기도 하였다(김도영·유태용, 2002). Organ(1988)은 조직시민행동에 대한 자신의 정의가 맥락수행과 유사하다고 인정하면서 조직 내에서 구성원들의 역할 외 행동을 학자나 실무자들이 쉽게 이해할 수 있도록 조직시민행동이란 용어를 사용하자고 제안하였으며, 이 후 역할 외 친사회적 행동을 경영학분야에서는 조직시민행동으로 통일하여 사용하는 빈도가 늘어나고 있다.

조직시민행동에 대한 초기의 연구들은 이러한 직무 외 자발적 행동을 2가지 차원으로 구성되어 있다고 보고 있다. 하나는 특정인에 대한 직접적 도움행동의 측면인 이타주의와 다른 하나는 조직의 규율과 규정을 따르는 행동의 측면인 일반적 순응을 의미한다. Williams & Anderson(1991)도 조직시민행동을 조직지향행동과 개인지향행동으로 구분하고 있고 이를 측정할 수 있는 도구를 개발하였다. 조직지향시민행동은 조직에 순응하는 행동이며, 개인지향행동은 이타주의적 행동이다. 이후 Organ(1988)은 일반적 순응을 양심성, 예절성, 시민정신, 스포츠맨십 등 네 가지 형태로 재구성하여 조직시민행동의 하위 구성요소로 다섯 가지를 제시하였다. Podsakoff et al.(1996)은 여기에 역할수행을 포함시켜 여섯 가지 하위 구성요소를 제시하였다.

지금까지 조직시민행동의 발현을 설명하는 모형은 교환모형(exchange model)과 비교환모형(non-exchange model)로 구분할 수 있다(김경석, 2011). 교환모형은 사회적 교환관계이론에 근거를 둔 것으로, 공정성 혹은 조직정의 차원에서 조직으로부터 긍정적 급부를 받았다고 인지하면 반대급부로 조직시민행동이 발현된다는 것이다. 다시 말해

종업원들의 조직으로부터 호혜를 받았다고 인지하면 조직에게 호혜를 베풀기 위해 나름 대로의 호혜수단을 모색하게 되는데 그 일 순위가 조직시민행동이라는 것이다. 교환모형은 조직시민행동의 발현을 설명하는 가장 일반화되고 인정받는 패러다임이다. 이러한 이론적 관점에서 조직시민행동의 선행변수로 여겨지는 일군의 변수들은 공정성, 조직지원의식, 심리적 계약 등이다(Akan et al., 2009; Zhao, et al., 2007). 반면 비교환모형은 교환모형 이외의 조직시민행동의 발현에 대한 설명방식들을 총칭하는 개념이다. 즉 급부 대 반대급부의 교환과는 별개의 다양한 논리들을 바탕으로 조직시민행동의 발현을 설명하는 모형이다. 비교환모형은 크게 네 가지 방식으로 설명할 수 있다(김경석, 2011). 첫째, 기질모형으로, 개인이 타고난 기질(예, 성격)을 기초로 조직시민행동의 발현을 설명한다. 둘째, 사회심리모형으로, 조직시민행동을 기분 좋을 때 발현되는 이타주의 행동으로 이해한다. 셋째, 규범모형으로, 조직시민행동을 마땅히 해야 할 가치판단 또는 의무감으로 접근하다. 넷째, 수단모형으로, 조직시민행동을 인상관리나 경제적 보상 등의 이기적 동기에 의해 발현되는 것으로 이해한다. 따라서 조직시민행동의 발현과 관련하여 어느 하나의 설명방식이 절대적이라는 주장은 설득력이 없다.

이러한 측면에서 Bateman & Organ(1983)은 교환모형과 비교환모형을 포괄한 인과모형 개발의 필요성을 제기하였고, 이후 조직시민행동의 선행변수들에 대한 연구가 다양하게 수행되었다. 대표적인 변수들은 교환모형에 입각한 태도변수(직무만족, 조직몰입, 신뢰, 공정성 등)들과 비교환모형에 입각한 개인 및 환경변수들이다. 개인변수로는 성격, 가치, 인구통계적 특성 등이 있으며, 환경변수로는 과업특성, 직무특성 등이 있다(김경석, 2011).

## (2) 혁신행동

기업을 둘러싼 환경의 변화는 환경변화에 대한 적응력을 구성원들의 직무수행에 필수적인 요소로 자리매김하게 하였다. 오늘날 조직의 구성원들이 직면하고 있는 과업은 더욱 복잡해져가고 있으며, 때로는 시스템의 복잡성이 통제 불가능 영역에 가까워지고 있어서 그 시스템이 정지되었을 때 원인조차 완전히 이해하지 못하는 경우가 생기게 되었다. 그 결과 과업의 특성상 표준화된 절차의 중요성이 전반적으로 감소하는 반면, 추론, 진단, 판단 등에 기초한 적응능력을 요구하는 경향이 증가하고 있다(한태영, 2005).

그간의 효율성 추구의 경영관리 방식은 환경 불확실성의 고조되면서 한계에 직면하

게 되었고 그 대안으로 혁신성 추구의 경영관리 방식이 강조되기 시작하였다. 혁신적 경영관리 특성은 외적 환경의 변화에 적응하는 수준을 넘어 환경을 극복하고 적극적으로 개척하는 내용을 포함하고 있으며, 혁신의 실천 주체로 인간이 강조된다. 최근 들어 기업경쟁의 원천을 조직구성원의 혁신 능력으로 인식하게 되었고, 조직구성원의 혁신행동을 유발하기 위한 새로운 경영패러다임들이 제시되고 연구되고 있다. 이러한 환경변화에 맞추어 조직적 측면에서 기존의 통제 시스템 및 의사결정 시스템을 보완하고 대신 할 수 있는 관리방안들이 제시되면서 팀제 조직, 학습 조직, 지식창조 조직 등이 도입·확산되기 시작하였다. 이러한 관리방안들의 공통적 특징은 구성원의 창의성 자극을 통한 혁신행동의 증진추구로 요약된다(김형규, 2007).

혁신에 대한 정의를 보면, Amabile(1988)은 창의적 아이디어를 선택하고, 이를 유용한 제품, 서비스 또는 공정으로 전환시키는 과정이라 하였으며, Oldham & Cummings(1996)는 창의적 결과물을 성공적으로 실행에 옮기는 것이라 하였다. 또한 Van de Ven(1986)은 주어진 상황 하에서 다른 사람과 관계를 맺고 있는 어떤 사람들이 새로운 아이디어를 개발하고 실천하는 것이라 하였으며, Damanpour(1991)는 개인수준에서 혁신을 혁신활동에 대한 개별구성원의 수용정도와 실천정도로 파악하였다. Rogers(1995)는 혁신의 확산측면에 초점을 맞추어 4,000여 편에 이르는 혁신확산 연구들을 분석하여 혁신을 조직 내에서 구성원들에게 일정한 채널을 거쳐 전달되는 과정으로 파악하였다(김형규, 2007).

한편 Staw(1990)는 조직혁신의 진화론적 모델을 통해 조직혁신은 문제를 해결해 줄 가능성이 있는 다양한 대안을 탐색하는 다양성 추구의 변이단계와 그중 적절한 것을 골라 개발과 실행에 옮기는 선택적 보전단계를 거치면서 진화된다고 하였다. 여기서 변이영역은 새로운 아이디어 창출, 내적 동기부여 등과 관련이 있으며, 선택적 보전영역은 다시 연합형성, 프로젝트 개발, 실행과 결과산출의 단계를 거치면서 아이디어의 선택과 선택된 아이디어의 실행과 관련이 있는 영역이다. 전자는 창의성, 후자는 혁신과 관련이 있으며, 혁신의 전 단계로 창의성을 강조하고 있다.

Kanter(1988)는 혁신행동((innovational behavior)을 문제인식, 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만

드는 과정이라 하였다. 또한 Scott & Bruce(1994)는 혁신행동의 출발점을 창의성으로 인식하면서, 그 구체적 행동으로 새로운 기술이나 제조공정 또는 제품 아이디어를 찾고, 다른 사람들의 아이디어를 자극하고 증진시키며, 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 자금을 찾아내고 확보하고, 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 적절한 계획을 수립하고 스케줄을 잡는 등의 행동을 제시하고 있다. 따라서 혁신행동은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 먼저 가정한다. 문제가 파악되면 혁신수용자 스스로의 노력 또는 후원자의 도움을 받아 상황을 바꾸고자 하며, 필요에 따라서 이에 대한 지지자를 규합하여 아이디어를 실천한다. 즉 혁신행동은 문제인식 및 아이디어 선택, 개발, 수용, 실천 및 확산의 과정을 거친다. 이와 같이 개별구성원이 주도적인 역할을 한다는 점에서 혁신행동은 조직수준의 혁신과 구분될 수 있다(강영순·김정훈, 2002). 혁신행동의 또 다른 특성은 역할의 행동으로 간주된다는 것이다. 새로운 아이디어를 개발하거나 받아들여 홍보하고 실현하는 일은 일반 종업원들의 일상적인 과업이라기보다는 역할의 행동으로 이해되어야 한다.

## 2) 심리적 안녕감

삶의 질(quality of life)이라는 용어는 Campbell et al.(1976)의 연구에서 좋은 생활이란 경제적으로 안정된 것 그 이상이어야 한다는 관점을 소개하면서부터 사용되었다. 그 이후 인간의 삶에 있어 질적 가치를 증진시키기 위한 방향에 대한 연구가 활발해지면서 삶의 질은 더욱 많은 관심을 갖게 되었다. 이러한 삶의 질은 개인의 삶에 대한 의식적이고 주관적이며 인지적인 판단이므로 주관적 삶의 만족도라고도 정의할 수 있다. 이러한 주관적 삶의 만족도는 수 많은 연구에서 생활만족도(life satisfaction), 주관적 삶의 질(subjective quality of life), 주관적 안녕감(subjective well-being), 심리적 안녕감(psychological well-being), 행복감(happiness) 등 다양하게 사용되어 왔다(송진영, 2009) 이러한 다양한 용어의 삶의 질에 대한 연구는 최근 심리적 안녕감에 맞추어 연구되고 있다.

심리적 안녕감(psychological well-being)이란 개인이 지니는 긍정적인 기능의 다차원적인 틀로서 자아수용, 개인적 성장, 삶의 목적, 긍정적 대인관계, 환경에 대한 지배력 및 자율성을 포함한 폭넓은 안녕감을 일컫는다. 이는 특정 상황에 기

반을 둔 것이 아닌 전반적인 상황에 기반을 둔 개인의 기질과 기분 모두를 의미하는데, 이는 주로 안정적인 특질로 간주되어 왔다(안도희·박귀화·정재우, 2008). 심리적 안녕감이 높은 개인은 자기를 있는 그대로 수용하고 타인들과 온정적이고 신뢰 관계를 맺음으로써 대인관계를 유지하고, 자신의 행동을 스스로 조절하는 능력이 있고, 삶의 목적이 있으며, 한 인간으로서 계속 성장하고 있다고 느끼면서 자신의 잠재력과 재능을 실현시키기 위한 동기도 큰 것으로 알려지고 있다(오홍석·하정희, 2010). Ryff(1989)는 심리적 안녕감의 하위 구성요소로 자아수용성, 긍정적 대인관계, 자율성, 환경에 대한 통제력, 삶의 목적, 개인적 성장 등을 제시하였다. 자아수용성(self-acceptance)은 자신을 긍정적 태도로 받아들이고 자신이 과거의 삶을 긍정적으로 수용하는 태도이며, 긍정적 대인관계(positive relation with other)는 타인과의 신뢰와 사랑이다. 자율성(autonomy)은 자기결정, 독립성을, 환경에 대한 통제력(environment mastery)은 심리상태에 적합한 환경을 선택하고 복잡한 외적 행동을 조절 통제하는 능력을 의미한다. 또한 삶의 목적(purpose in life)은 삶의 목표와 방향감각을, 개인의 성장(personal growth)은 자신의 잠재력을 개발하고 자신의 성장, 발전시키고 새로운 도전과 어려움을 극복할 수 있는 힘을 의미한다. 따라서 심리적 안녕감은 자신에 대한 긍정적 태도를 기반으로 타인과 원만한 관계를 형성하면서, 자신과 환경을 스스로 조절하고, 삶의 목표를 달성하기 위해 자신을 개발하고 성장·발전시키는 긍정적 자기 판단이라 할 수 있다.

심리적 안녕감은 주로 교육학과 심리학 분야에서 연구되어 왔으며, 아직까지 경영학 분야에서는 관심 있는 주제로 다루어지지 않고 있다. 심리적 안녕감에 대한 주된 연구들은 심리적 안녕감을 예측할 수 있는 변인들을 탐구하는 것이다. 예측요인들을 다루는 연구를 보면, 자기결정이론적 측면에서 기본욕구인 자율성, 유능감, 유대감이 충족되었을 때 심리적 안녕감이 증진된다고 보고 있다(Ryan & Deci, 2000). 최근에 이러한 기본 욕구와 더불어 타인의 지지행동(사회적 지지)이 심리적 안녕감을 증진시키는 것으로 보고되고 있다(안도희·박귀화·정재우, 2008). 또한 경영학 분야에서 관심이 고조되고 있는 자기효능감도 심리적 안녕감에 중요한 예측요인으로 작용하는 것으로 파악되고 있다. 미래-자기보고식-계획과 지각된 통제력 등에 대한 인지이론 및 행동이론들 관점에서의 연구에 의하면, 자기효능감이 높을수록 심리적 안녕감이 높다는 연구 결과가 많이 보고되고 있다(송

진영, 2009). 자기효능감이 높은 사람들은 스트레스를 잘 조절하고 자기존중감이 높고, 긍정적 안녕감을 가지고 있는 것으로 보고되고 있으며, 반면 자기효능감이 낮은 사람들은 불안수준이 높고, 주관적 안녕감도 낮은 것으로 보고되고 있다. 성취목표지향성과 심리적 안녕감과 관련된 연구에서는 성취목표지향성과 심리적 안녕감이 밀접한 관련이 있는 것으로 밝혀지고 있다(소연희, 2007).

한편 본 연구 주제와 관련된 학습동기도 심리적 안녕감의 주요 예측변수로 보고되고 있다. 자기결정이론에서 보다시피 심리적 안녕감과 가장 관련이 높은 변인은 동기일 것이다. 그러나 학습동기와 심리적 안녕감의 관계를 직접 비교한 연구는 미미하다. 몇몇 연구에서 동기유형과 심리적 안녕감의 관계를 밝히고 있는데, Burton et al.(2006)은 자기조절동기를 내재적 동기와 동일시 동기로 구분한 후, 내재적 조절동기가 심리적 안녕감을 예측하는 중요한 동기임을 밝혔으며, Ryan & Deci(2000)도 내재적 동기가 심리적 안녕감을 예측하는 주요 변수임을 강조하고 있다. Updegraff et al.(2004)은 동기를 접근동기와 회피동기로 구분한 후, 접근동기는 학습자가 학습에 적극적으로 참여하고, 학습에 흥미를 느끼는 동기를 말하고, 회피동기는 실패를 회피하는 동기로 학습에 소극적으로 참여하고 어려운 과제를 하지 않으려는 동기이다. 이들의 연구에서는 접근동기가 심리적 안녕감에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 국내의 소연희(2007)의 연구에서는 학습동기가 주관적 안녕감에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김혜영(2008)의 직장인들을 대상으로 자기개발동기를 내재적 동기, 동일시조절동기, 내사적조절동기, 외적조절동기로 구분하여 이들 동기유형들이 기본욕구충족 및 심리적 안녕감에 미치는 영향을 검증하였다. 연구결과 내재적 동기만이 기본욕구충족에 정(+의 영향을 미치고 심리적 안녕감에 직접적 영향을 미치지 않는 반면, 기본욕구충족을 매개로 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 기존의 교육학 및 심리학 분야의 연구와 다르게 나타나고 있다. 그 이유는 후속 연구를 통해 밝혀야 하겠지만 직장인들을 대상으로 한 자기개발동기와 심리적 안녕감의 관계는 여러 환경적 변수들이 작용할 가능성이 높으며, 심리적 안녕감은 비교적 안정적 특질이기 때문에 경영학 분야의 연구에서는 결과변수보다 조절변수로 활용할 필요가 있다.

### 3) 자기계발동기와 OCB 및 혁신행동과의 관계

#### (1) 자기계발동기와 OCB(조직시민행동)의 관계

인지론자들은 내재적으로 동기화된 행동이란 자존감과 자기 결정감의 욕구에 의해 동기화된 행동이라고 보고, 외재적 동기는 특정 조건하에서 특정 행동을 저해한다고 주장하고 있다. 즉, 자신이 능력 있고 외부 제약에 의해 통제되지 않고 자기 스스로 결정한다고 인지하면 내재적 동기를 증가시킨다며, 이러한 정보는 피드백을 통해 동기구조에 영향을 준다고 주장하고 있다. 따라서 유능감과 자기 결정감을 증가시키는 외재적 보상은 내재적 동기를 증가시키며, 이들을 감소시키는 외재적 보상은 내재적 동기도 감소시키는 것으로 가정한다. 이들은 외재적 보상이 수혜자에게 어떤 의미를 가지는가에 따라 그 효과도 달라 질 수 있다고 보고, 모든 외재적 보상은 통제적 기능(자율성 저해)과 정보적 기능(유능감 제공)이 있다고 주장하였다. 이때 보상의 통제적 측면은 지각된 인과위치(perceived locus of causality)의 변화를 통해 내재적 동기를 감소시키며, 보상의 정보적 측면은 자신의 행동의 효과성에 대한 정보를 제공함으로써 유능감에 긍정적 영향을 미쳐 내재적으로 동기화 된다. 예를 들어 과업수행에 대하여 긍정적인 언어적 피드백을 제공하면 유능감을 높여 내재적 동기를 증가시키나(내적 인과위치), 과제수행과 연계된 보상(외적 인과위치)은 자기결정감의 저하(보상 때문에 행동하였다고 봄)를 초래하여 내재적 동기를 낮춘다는 것이다. 여하튼 인지론자들의 주장은 외재적 동기요인들도 내재적으로 동기화 되었을 때 직무수행의 지속성과 효과성이 높다는 것이다.

내재적 동기는 자기 주도적 활동을 이끌어 내는 원동력이며, 자기결정력을 기반으로 자율적 행동의 발현에 직접적 영향을 미친다. 조직시민행동은 조직이 효율적으로 작동하는데 기여하는 자발적 행동이다. 따라서 조직시민행동의 발현에 있어 내재적 동기는 매우 중요한 예측변인이 아닐 수 없다. 그러나 아직까지 자기계발동기와 조직시민행동간의 관계를 연구한 결과는 찾아보기 힘들다. 직무동기와 직무수행간의 관계를 밝히는 연구는 오래전부터 이어져 왔다. 직무동기와 과업행동 사이에 어떠한 관계가 성립되는가에 대한 의문은 직무동기를 연구하는 학자들의 해명하고 싶어 하는 중요한 문제 가운데 하나이다. 이 문제에 관해

서 가장 단순하고 자주 언급되는 견해는 양자 사이에 정(+)적인 일차함수 관계가 있다는 주장이다.

한편 Spreitzer(1995)는 임파워먼트를 단일차원이 아닌 네 가지, 즉 의미(meaning), 역할수행능력(competence), 자기결정력(self-determination), 영향력(impact) 등의 차원으로 구성된 개념으로 정의하고 있다. 여기서 역할수행능력은 능숙하게 일을 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 개인의 믿음으로서 자기효능감과 일치하는 개념이다. 자기결정력은 작업방법, 속도 및 노력 등을 결정할 수 있는 개인의 자율성을 반영한다. 이들 변수들은 내적 조절을 촉진시키는 변수들이며, 임파워먼트된 개인은 특정 자극에 대해 내적 조절 정도가 높은 수준에 처해있는 상태이다. 따라서 임파워먼트와 조직시민행동간의 연구를 통해 내적조절동기와 조직시민행동간의 관계를 유추해 볼 수 있다.

부하를 임파워링 시키는 리더행동은 조직구성원들의 유능감과 자존감을 높여 주고 스스로가 조직에 중요한 자원으로 인식하게 되어 조직시민행동이 더 발현된다고 하고 있다. Chun et al.(2008)의 연구에서는 임파워링된 부하일수록 조직시민행동도 더 발현되는 것으로 나타났다. 임파워링된 조직구성원들은 내적 조절이 진행된 상태로 볼 수 있기 때문에 이 연구결과는 내재적 동기와 조직시민행동간의 관계를 유추할 수 있다. 조직시민행동은 교환관계에 의해서 빈번하게 발생하는데, 임파워먼트는 사회적 교환의 맥락에서 나타나기 때문에 조직시민행동을 이끌어낼 수 있는 주요한 선행변수가 될 수 있다.

Kanter(1977)는 조직내에서 개인의 태도, 행위, 업무효과성에 영향을 미치는 세 가지 조직구조로 파워구조, 기회구조, 비율구조를 제시하였다. 특히 기회구조는 조직구성원들이 조직내에서 승진기회나 능력개발기회를 제공하는 것인데, 이러한 기회구조는 동기를 부여시키고 조직시민행동을 증진시킨다고 하였다(최익봉·이재훈, 2006). 즉, 기회구조는 직무동기에 영향을 미치고, 이는 다시 조직시민행동을 증대시킨다는 것이다. 여기서 직무동기는 내적으로 조절된 동기이기 때문에, 이 연구에서 내적으로 조절된 자기개발동기와 조직시민행동의 관계를 유추할 수 있다.

조직시민행동의 선행변수에 대한 연구접근은 사회적 교환이론에 근거한 경우가 많은데, 이는 전술한 바와 같이 조직으로부터 호혜를 받았다고 인지하면 조직에

게 호혜를 베풀기 위해 나름대로의 호혜수단을 모색하게 되는데 그 일 순위가 조직시민 행동이라는 것이다. 이러한 관점에서 내재화된 동기수준이 조직시민행동에 미치는 영향을 연구한 결과가 발표되고 있다. 내재화된 동기수준을 결정하는 요소는 자기결정력인데, 조직구성원들에게 보다 많은 자율성을 부여하면 조직에서 자신을 가치 있는 사람으로 인식하게 되고, 사회적 교환관계이론의 관점에서 반대 급부로 조직을 위해 더 많은 기여를 하게 되며, 조직시민행동도 더 발현될 수 있다. 기존 연구에 따르면 조직구성원들에게 자율성을 부여하면 조직의 지원에 대한 인식이 향상되고, 조직에 대한 지원에 대한 인식으로 인해 조직시민행동이 유발될 수 있다고 보고되고 있다(박노근, 2010) 이상의 연구들을 종합하면 내적으로 조절된 자기계발동기는 조직시민행동의 발현에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측된다.

## (2)자기계발동기와 혁신행동의 관계

내재적 직무동기는 실제적으로 무엇을 할 것인가를 결정하는 요소 즉, 행동결정변수이기 때문에 보다 직접적으로 혁신행동에 영향을 줄 것으로 예측된다. 혁신행동은 새로운 제품, 절차, 아이디어의 창출 및 실현과 관련이 있기 때문에 본질적으로 변화지향적이고 불확실성을 내포하고 있으며 그만큼 위험부담이 큰 활동이다. 따라서 위험을 감수하면서 혁신행동을 하기 위해서는 충분한 정도의 내재적 동기가 있거나 외적동기가 내적으로 조절되어야 할 것이다. 박경환·한인수(1999)는 우리나라 21개 업체 201명의 R&D 및 기술인력을 대상으로 한 연구에서 내재적 동기부여가 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 여기서 내재적 동기부여란 직무를 잘 수행할 때 경험하게 되는 긍정적 감정과 직무를 잘못 수행하게 될 때 경험하게 되는 부정적 감정의 정도이다. 송병식(2007)의 연구에서도 직무동기는 혁신행동에 미치는 영향이 강한 변수로 확인되었다. 이러한 연구들은 혁신행동의 선행변수로 내재적 동기의 중요성을 강조하고 있으며, 자기계발동기 유형중 내적조절 정도에 따라 혁신행동에 미치는 영향이 다를 가능성을 예측하게 하고 있다.

한편 전술한 논리와 같이 임파워먼트와 혁신행동의 관계에서 조절동기 수준과 혁신행동의 관계를 예측할 수 있다. 자신이 역할수행능력 즉, 역량이 있다고 믿

JEJU NATIONAL UNIVERSITY  
제주대학교

으면 타인에게 의존하지 않고 주도적으로 업무를 수행하는 경향이 있고, 새로운 시도에 수반되는 위험을 낮게 평가하고 자신의 위험극복 능력을 높게 평가함으로써 혁신행동이 유발될 가능성이 높다(이종범·박미성·이도화, 2009). 다시 말해 자신의 역량을 높게 지각한 새로운 자극에 주도적으로 반응하여 내적 조절동기가 발현되고 이는 혁신행동을 유발할 가능성이 높게 된다는 것이다. 또한 자기결정력은 자기결정이론에서 살펴본 바와 같이 내적 조절동기가 발현되는 조건이다. 조직구성원이 자신의 업무와 관련하여 자기결정권이 있다고 생각하는 경우 혁신행동이 촉진되지만, 반대로 재량권이 없다고 판단되면 혁신성이 위축된다. 혁신은 조직에서 시도해 보지 않은 새로운 방식을 시도하는 것이기 때문에 다양한 방법 실험과 시행착오가 요구되고, 이를 위해서는 조직구성원들이 스스로 새로운 방식을 시도해 볼 수 있는 자기결정권이 있어야 한다(이종범·박미성·이도화, 2009).

이처럼 임파워먼트의 하위 구성요인들 중 역할수행능력과 자기결정권의 내적 조절 동기의 수준 결정과 밀접한 관계가 있다. 임파워링된 개인은 조직에서 상당한 수준의 동기의 내적 조절이 진행된 상태로 판단 할 수 있다. 따라서 임파워먼트와 혁신행동의 관계를 연구한 결과에서 자기계발동기와 혁신행동의 관계를 유추해 볼 수 있다. Thomas & Velthouse(1990)는 조직을 위한 구성원들의 혁신적 행동은 이들이 지니는 심리적 임파워먼트에 따라 다르며, 이러한 심리적 기재가 약할 경우 성과향상이나 혁신행동을 유발하는데 효과를 발휘하지 못한다고 주장하였다. 이종범·박미성·이도화(2009)의 연구에서도 임파워먼트가 혁신행동의 선행 변수임을 입증하였다. 한편 이인호(2009)는 국내의 다양한 업종의 조직구성원들을 대상으로 한 연구에서 자기계발동기와 혁신행동간의 관계를 입증하였다. 그의 연구에서는 자기계발동기의 하위 구성요인 중 내재적 동기와 자기증명동기(내사적 동기)가 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고, 외적 동기와 동일시 동기는 혁신행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이상한 점은 동일시 동기가 내사적 동기에 비해 내적 조절 정도가 높은데도 혁신행동에 영향을 미치지 않았다는 점인데, 그 이유에 대해 이 연구에서는 별다른 언급이 없다. 따라서 후속 연구를 통해 이를 확인할 필요가 있다.

#### 4) 심리적 안녕감의 조절효과

많은 연구에서 심리적 안녕감은 결과변수로 연구되어 왔다. 특히 교육학과 심리학 분야의 연구가 그러하다. 그러나 심리적 안녕감은 특정 상황에 기반을 둔 것이 아닌 전반적인 상황에 기반을 둔 개인의 기질과 기분 모두를 의미하는 안정적인 기질로 간주되어 왔다. 이는 성격적 요소와 같이 학습을 통해 변화를 시키기 어려운 변수임을 의미한다. 따라서 경영학분야에서는 심리적 안녕감은 경영자가 기업의 환경과 목적에 맞게 통제하기가 쉽지 않은 변수이다. 이러한 이유로 경영학분야의 연구에서는 이를 상황변수로 두는 것이 타당할 것이다.

동기와 직무수행간의 관계를 밝히는 연구는 오래전부터 이어져 왔고, 직무수행에도 유효한 변수로 인정되어 왔다. 그러나 동기와 직무수행 간의 관계가 정적인 일차함수관계가 아니라 연구결과들도 매우 많다(Atkinson, 1978). 이들의 주장은 직무동기와 직무행동간에 여러 가지 상황변수들이 개입한다는 것이다. 대표적인 상황변수들을 열거하며 직무능력, 성격, 과업의 성질, 보상의 크기, 개인의 불안수준 등을 들 수 있다. 이러한 요인들은 직무동기와 상호작용을 함으로써 직무수행에 다양한 형태로 영향을 미치게 된다. 본 연구도 심리적 안녕감을 자기계발동기와 직무수행간의 상황변수로 인식하고 있다. 그러나 동기와 직무수행간이 심리적 안녕감의 조절효과를 검증한 논문을 찾아 볼 수 없다. 따라서 여기서는 동기와 심리적 안녕감간의 상관 및 인과관계를 연구한 결과에서 심리적 안녕감의 조절변수의 가능성을 탐색해 보고자 한다.

선행연구들은 동기의 내재적 조절은 기본욕구인 자율성, 유능감, 유대감이 충족 수준에 따라 그 수준을 달리하며, 이러한 기본욕구 충족을 통해 심리적 안녕감이 증진된다고 보고 있다(Ryan & Deci, 2000). 따라서 자기계발동기의 내재화는 자기결정력이나 유능감을 증대시키고 심리적 안녕감에도 영향을 미치게 된다. 또한 여러 연구에서 동기의 내재적 조절이 심리적 안녕감에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Burton et al., 2006; Ryan & Deci, 2000). 이러한 연구는 국내에서도 발표되고 있는데, 소연희(2007)의 연구에서는 학습동기가 주관적 안녕감에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 본 연구주제인 자기계발동기도 심리적 안녕감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김혜영(2008)의 연

구에서는 네 가지 자기계발동기 유형 중 내재적 동기가 기본욕구충족을 매개로 심리적 안녕감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이처럼 대부분의 교육학 및 심리학 연구에서 내재적 동기가 심리적 안녕감을 예측하는 변수로 소개되고 있다. 그러나 이러한 연구 결과를 기업 경영에 적용할 경우 몇 가지 문제점이 발생한다. 첫째, 심리적 안녕감은 비교적 안정적 기질이기 때문에 경영자가 통제하기 힘들다. 즉, 경영자들이 안정적 특질을 변화시키는 작업을 하기에는 시간과 비용이 많이 들어 조직에 활용하기 힘들다. 둘째, 다른 내적 조절 동기변수들 즉, 내사적 조절동기나 동일시 조절동기가 심리적 안녕감에 미치는 영향을 일관되게 보고하고 있지 않다. 이러한 원인은 후속 연구를 통해 심도 있게 밝혀야 할 문제이지만 심리적 안녕감이 전반적 상황에 기반을 둔 만족 상태이기 때문에 다른 목적을 위한 도구로서의 조절동기유형(내사적 조절동기, 동일시조절동기)들이 영향을 미치지 않을 수 있을 것이다. 그러나 조직현장에서 자기계발동기를 발동시키기 위해 내재적 동기 요인만을 활용하기에는 한계가 있다. 또한 조직 구성원들의 자기계발동기는 외적 자극에 의해 완전히 자기조절되지 않은 상황에서도 충분히 발현될 수 있다. 예를 들어 자기계발 주제가 흥미나 즐거움을 주지 않더라도 자신이 원하는 목적을 달성하기 위해, 동료들과 비교해 뒤처지지 않기 위해, 또는 불이익을 받지 않기 위해 자기계발 활동이 발현될 수 있다. 따라서 조직구성원들의 심리적 안녕감은 경영학 분야에서 결과변수보다 조절변수로 활용하는 것이 더 타당하고 실무적으로 더 의미있는 시사점을 제시해 줄 수 있을 것이다.

### Ⅲ. 연구 설계

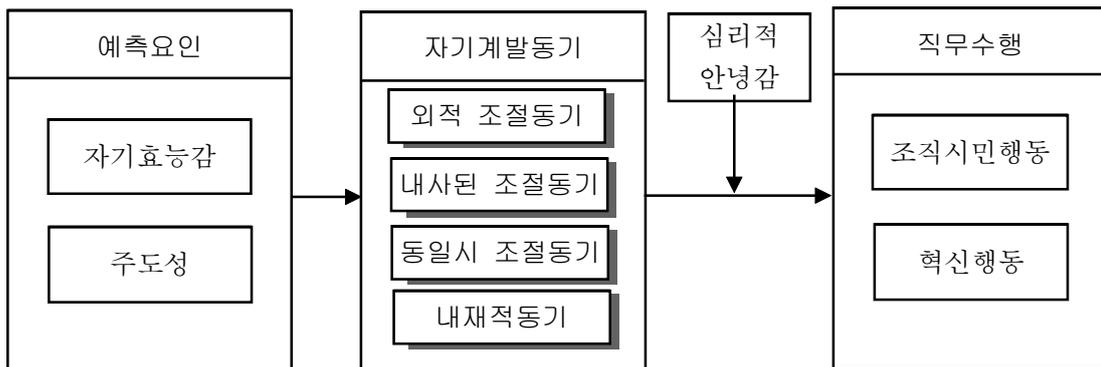
#### 1. 연구모형 및 연구가설

##### 1) 연구모형

본 연구 모형은 자기계발동기의 선행요인(자기효능감, 주도성), 자기계발동기의 네 가지 하위요인(외적 조절동기, 내사된 조절동기, 동일시 조절동기, 내재적 동기), 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)간의 관계와 심리적 안녕감의 조절효과를 검증하기 위해 설계되었다. 연구모형의 검증과정은 아래와 같다

첫째, 자기효능감 및 주도성이 자기계발 동기의 네 가지 하위 요인에 미치는 차별적 효과를 검증하는 것이다. 둘째, 자기계발동기의 네 가지 하위요인이 직무수행(조직시민 행동, 혁신행동)에 미치는 차별적 효과를 검증하는 것이다. 셋째, 자기계발동기와 직무수행간의 심리적 안녕감의 조절효과를 검증하는 것이다. 넷째, 추가분석으로 예측변인, 자기계발동기, 그리고 직무수행간의 구조적 관계를 구명한다.

〈그림 3-1〉 연구모형



## 2) 연구가설

### (1) 자기효능감 및 주도성과 자기계발동기의 연구가설

자기효능감과 학습동기간의 관계를 밝힌 선행연구들은 비교적 일관된 결과를 보고하고 있다. 이들 연구들은 공통적으로 학습동기의 선행요인으로 자기효능감을 중요한 변수로 제안하고 있다. 국내의 연구로 김정생(2008)은 학습동기의 선행요인으로 자기효능감을 구명하였고, 광재덕·김진모(2010)도 기업의 교육훈련에 참가할 예정인 학습자를 대상으로 한 연구에서 자기효능감이 학습동기에 미치는 정(+)의 영향을 구명하였다. 이들 연구들은 자기효능감의 자기계발동기에 미치는 영향을 추론하게 한다. 또한 자기조절전략과 자기결정동기와 관련된 연구들이 발표되고 있는데, 대부분 동기조절전략의 구성요인으로 자기효능감을 포함하고 있다. 이들 연구들은 자기효능감이 높은 사람들이 낮은 사람들에 비해 자기조절동기가 더 적극적으로 발현된다는 것이다(Kurtz & Borkowski, 1984; Schunk, 1990). 김은영(2007)의 연구에서도 자기효능감은 동일시 동기나 내재적 동기와 정(+)의 상관성이 있으나, 외적 동기와 무동기와는 부(-)의 상관성이 있는 것으로 보고되고 있다. 이상의 연구결과 자기효능감은 자기계발의 네 가지 동기유형에 차별적 영향을 미칠 것으로 예측되어 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**【가설1】** 자기효능감은 자기계발동기의 네 가지 유형(외적조절동기, 내사된 조절동기, 동일시조절동기, 내재적 동기)에 차별적 영향을 미칠 것이다.

한편 주도성은 개인이 의지를 가지고 주도적으로 자신이 처해진 환경에 적극적으로 대처해 나가는 성향이며, 주도적인 사람들은 어떤 일에 대해 흥미를 가지고 접근하기 때문에 자기결정성이 가장 높은 내적동기가 발생할 가능성이 높으며, 외적 환경 요인을 주도적으로 조절하여 내재화할 가능성이 높다. 그러나 아직까지 주도성과 자기계발동기와의 관계를 연구한 결과는 극히 일부만 보고되고 있다. 김혜영(2008)은 자기성장 주도성의 개념을 도입하여 자기계발 동기와의 관계를 연구하였는데, 자기성장 주도성이 모든 유형의 자기계발 동기(외적조절동기, 내사적조절동기, 동일시조절동기, 내재적 동기)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로

나타났다. 그러나 본 연구는 이와 의견을 달리한다. 최소한 주도성은 외적조절동기에 영향을 미치지 않거나 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다. 왜냐하면 자기계발 학습에 대한 주도성은 자신의 책임, 의지의 개념을 포함한다는 측면에서 자기계발동기를 내적으로 조절하는데 영향을 미칠 수 있을 것으로 예측되기 때문이다. 이를 확인하기 위한 가설은 아래와 같다.

【가설2】 주도성은 자기계발동기의 네 가지 유형(외적조절동기, 내사된 조절동기, 동일시조절동기, 내재적 동기)에 차별적 영향을 미칠 것이다.

## (2) 자기계발동기와 직무수행의 연구가설

내재적 동기는 자기 주도적 활동을 이끌어 내는 원동력이며, 자기결정력을 기반으로 자율적 행동의 발현에 직접적 영향을 미친다. 또한 조직시민행동은 조직이 효율적으로 작동하는데 기여하는 자발적 행동이다. 따라서 조직시민행동의 발현에 있어 내재적 동기는 매우 중요한 예측변인이 아닐 수 없다. 그러나 자기계발동기와 조직시민행동간의 관계를 연구한 결과는 찾아보기 힘들다. 따라서 유사 연구를 통해 이를 추론해볼 필요가 있으며, 대표적인 연구가 임파워먼트와 조직시민행동의 관계에 대한 연구들이다. 왜냐하면 임파워먼트의 하위 구성요인인 역할수행능력은 유능감과 밀접한 관련이 있고, 자기결정력은 자기결정이론에서 동기의 조절수준을 결정하는 핵심적 요인이기 때문이다. 자기계발동기의 조절형태도 자기결정이론에 근거하고 있으며, 기본심리이론은 유능감도 중요한 자기조절요인으로 보고 있다. 따라서 임파워먼트 수준은 동기의 자기조절 수준과 밀접한 관련이 있다.

Chan et al.(2008)의 연구에서는 임파워링된 부하일수록 조직시민행동도 더 발현되는 것으로 나타났다. Kanter(1977)는 조직내에서 개인의 태도, 행위, 업무효과성에 영향을 미치는 세 가지 조직구조로 파워구조, 기회구조, 비율구조를 제시하였다. 특히 기회구조는 조직구성원들이 조직내에서 승진기회나 능력개발기회를 제공하는 것으로 이는 동기를 부여시키고 조직시민행동을 증진시킨다고 하였다(최익봉·이재훈, 2006). 즉 기회구조는 직무동기에 영향을 미치고 직무동기는 조

직시민행동에 영향을 미친다는 것이다. 따라서 이 연구는 자기계발동기와 조직시민행동간의 관계를 유추하게 하고 있다. 이상의 연구들은 내적 조절된 자기계발동기가 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향을 추론하게 하고 있으며, 이를 검증하기 위해 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**【가설3】** 자기계발동기의 네 가지 유형(외적조절동기, 내사된 조절동기, 동일시조절동기, 내재적 동기)은 조직시민행동에 차별적 영향을 미칠 것이다.

혁신행동은 변화지향적이고 불확실성을 내포하고 있으며 그만큼 위험부담이 큰 활동이다. 따라서 위험을 감수하면서 혁신행동을 하기 위해서는 충분한 정도의 내재적 동기가 있거나 외적동기가 내적으로 조절되어야 할 것이다. 박경환·한인수(1999)는 우리나라 21개 업체 201명의 R&D 및 기술인력을 대상으로 한 연구에서 내재적 동기부여가 혁신행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 송병식(2007)의 연구에서도 직무동기는 혁신행동에 미치는 영향이 강한 변수로 확인되었다. 이상의 연구는 내재적 동기가 혁신행동의 중요한 예측변수임을 제안하고 있고, 자기계발동기 유형중 내적으로 조절되는 동기유형들이 혁신행동에 미치는 긍정적 영향을 예측하게 하고 있다. 특히 이인호(2009)는 자기계발동기와 혁신행동간의 관계를 입증하였다. 그의 연구에서는 자기계발동기의 하위 구성요인 중 내재적 동기와 자기증명동기(내사적 동기)가 혁신행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치고, 외적 동기와 동일시 동기는 혁신행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 특이한 점은 동일시 동기가 내사적 동기에 비해 내적 조절 정도가 높은데도 혁신행동에 영향을 미치지 않았다는 점인데, 그 이유에 대해서는 별다른 언급을 하지 않고 있다. 따라서 후속 연구를 통해 이를 확인할 필요가 있으며, 이를 위해 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

**【가설4】** 자기계발동기의 네 가지 유형(외적조절동기, 내사된 조절동기, 동일시조절동기, 내재적 동기)은 혁신행동에 차별적 영향을 미칠 것이다.

### (3) 심리적 안녕감의 조절효과에 대한 가설

선행연구들은 대부분 동기의 결과변수로 심리적 안녕감을 연구하고 있다. 이들 연구들은 동기의 내재적 조절은 기본욕구인 자율성, 유능감, 유대감이 충족 수준에 따라 그 수준을 달리하며, 이러한 기본욕구 충족을 통해 심리적 안녕감이 증진된다고 보고 있다(Ryan & Deci, 2000). 또한 여러 연구에서 동기의 내재적 조절이 심리적 안녕감에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Burton et al., 2006; Ryan & Deci, 2000). 국내의 김혜영(2008)의 연구에서는 네 가지 자기계발동기 유형 중 내재적 동기가 기본욕구충족을 매개로 심리적 안녕감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이들 연구들은 대부분 교육학이나 심리학적 접근으로 수행되었기 때문에 연구결과를 조직현장에 직접 적용하기는 쉽지가 않다. 왜냐하면 심리적 안녕감은 특정 상황에 따라 변화하는 특질이 아니라 비교적 안정적 특질이기 때문이다. 이러한 안정적 기질은 기업에서 통제하기 어려워 계획적 변화가 힘들다. 따라서 기업에서 성격변수를 확보나 배치에 활용하는 것과 같이, 목적에 맞게 적절히 활용할 필요가 있다. 이러한 이유에서 본 연구는 심리적 안녕감을 조절변수로 채택하여 효과적 활용방안을 제안하고자 한다.

**【가설5】** 자기계발동기의 네 가지 유형(외적조절동기, 내사된 조절동기, 동일시조절동기, 내재적 동기)과 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)의 관계는 심리적 안녕감에 의해 조절될 것이다.

## 2. 변수의 정의 및 조사방법

### 1) 변수의 정의 및 측정

#### (1) 자기효능감

자기효능감(self-efficacy)은 어떤 도전적 과제에 직면했을 때 과제 수행자의 선택이나 혹은 노력의 정도에 영향을 미치며, 행동을 예측하는 강력한 변인으로, 개인이 특정 업무를 수행하는데 있어서 자신의 업무능력에 대한 믿음이다. 여기서는 Renn &

Fedor(2001)가 제시한 자기효능감 척도 4문항을 선정하여 5점 척도로 측정하였다. 대표적인 설문은 “나의 직무수행능력에 자신감이 있다”, “직무를 잘 수행한다고 확신한다” 등이다.

### (2) 주도성

주도성(proactive personality)은 의도적이고 직접적으로 자신이 처해진 환경을 변화시키거나, 처해진 환경에 영향을 줄 수 있는 행동을 취하는 성격적 경향이다. 주도성 측정 설문은 L.M.Spencer, PSI컨설팅 자료에서 4문항을 선정하여 5점 척도로 측정하였다. 대표적인 설문 항목으로 “나는 마음에 들지 않는 무엇인가 있다면, 내가 마음에 들도록 변화시킬 것이다”, “어디에서든 간에, 나는 건설적 변화를 이끌 수 있는 강한 힘을 가지고 있다” 등이다.

### (3) 자기계발동기

자기계발동기는 자기결정성이론 중 유기적 통합이론에 근거하여 Vallerand et al.(1992)의 학업 동기척도를 차용하여 한국어로 번안된 내용 중 김혜영(2008), 이인호(2010)의 설문항목을 연구목적에 맞게 수정하여 5점 척도로 측정하였다. 자기계발동기는 네 가지 하위에 대한 정의는 다음과 같다. 외적 조절(external regulation) 동기는 가장 자기결정성이 낮은 수준의 동기이며, 외적 조절에 의해 발생하는 행동은 보상을 얻거나 처벌을 피하려는 성격의 동기 유형이다. 내사된 조절(introjected regulation)동기는 외적 동기요인을 내면화했으나 충분히 자기 것으로 소화하지 못한 동기이다. 내사조절에 기초한 행동은 죄책감이나 수치심을 느끼지 않기 위해, 자신이 자부심을 높이기 위해, 다른 사람으로부터 인정받기 위해 나타나는 것들이다. 동일시 조절(identified regulation)동기는 개인의 행동의 목표나 가치를 인식하고 내면화한 상태이며, 이는 스스로 그 행동이 개인적으로 가치 있고 중요하다고 판단하여 받아들이는 경우이다. 동일시 조절동기에 기초한 행동은 자신에게 중요하기 때문에 혹은 중요한 결과를 가져오기 때문에 행동하는 것이다. 내재적(intrinsic) 동기는 행동 그 자체의 즐거움이나 재미 때문에 발생하는 것으로 가장 높은 수준의 자기결정력을 가진다. 내재적 동기는 기능을 향상시키고, 환경을 탐색하고, 무엇인가를 배우고 신기함과 도전을 추구하는 생득적 경향성에서 비롯된 동기이다.

#### (4) 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 조직의 공식적 보상 체계 내에서 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 기능 하는데 도움을 주는 구성원의 자발적 역할 외 행동이다. 여기서는 조직지향행동과 개인지향행동으로 구분한 Williams & Andersons(1991)의 측정척도를 한국어로 번안한 김경석(2011)의 측정도구를 5점 척도로 측정하였다.

#### (5) 혁신행동

혁신행동(innovational behavior)은 문제인식, 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만드는 행동이다. 여기서는 Scott & Bruce(1994)의 측정도구를 5점 척도로 측정하였다.

#### (6) 심리적 안녕감

심리적 안녕감(psychological well-being)은 자신에 대한 긍정적 태도를 기반으로 타인과 원만한 관계를 형성하면서, 자신과 환경을 스스로 조절하고, 삶의 목표를 달성하기 위해 자신을 개발하고 성장·발전시키는 긍정적 정서 상태이다. 여기서는 주관적 활력감을 측정하는 Ryan & Federick(1997)의 측정도구를 한국어로 번안한 김혜영(2008)의 척도 중 중복된 설문을 제외한 5문항을 5점 척도로 측정하였다.

## 2) 설문구성 및 조사방법

본 연구의 조사방법은 설문지법을 활용하였다. 연구모형에 투입된 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 설문내용은 크게 독립변수로 자기효능감, 주도성, 매개변수로 자기계발동기의 네 가지 하위요인인 외적조절동기, 내사된 조절동기, 동일시 조절동기, 내재적 동기, 그리고 종속변수로 조직시민행동, 혁신행동을 선정하였다.

측정설문을 구성형태를 보면 독립변수는 자기효능감 4문항, 주도성 4문항으로 구성되었으며, 매개변수인 자기계발동기는 네 개 하위요인에 각각 4문항씩 총 16문항으로 구성되었다. 결과변수인 직무수행변수는 조직시민행동 8문항, 혁신행동 5문항으로, 조절

변수인 심리적 안녕감은 5문항으로 구성되었다. 그리고 연구표본의 특성을 살펴보기 위한 인구통계학적 변수는 5문항으로 구성되었으며, 이를 구체적으로 정리하면 <표 3-1>에 제시한 바와 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

측정변수	문항수 및 번호	출 처
자기계발동기	16문항(I-1-16)	Vallerand et al.(1992), 김혜영(2008), 이인호(2010)
혁신행동	5문항(II-1-5)	Scott & Bruce(1994)
조직시민행동	8문항(III-1-8)	Williams & Andersons(1991), 김경석(2011)
심리적 안녕감	5항(IV-1-5)	Ryan & Feder ick(1997), 김혜영(2008)
자기효능감	4항(IV-6-9)	Renn & Fedor (2001)
주도성	4문항(IV-10-13)	L.M.Spencer , PSI 컨설팅

본 연구의 표본은 제주지역내의 공·사기업체의 종업원을 대상으로 임의 추출하였으며, 표본기업은 대기업의 지사, 시중은행 등 종업원에 대한 역량개발을 실시하는 기업에 한정하였다. 총 설문은 400부를 연구자가 방문 배포하였다. 회수된 설문은 총 276부이고 이중 응답이 불성실하거나 편향적 분포를 보인 것을 제외한 242부를 분석에 활용하였다. 설문지를 통해 수집된 자료는 SPSS 14.0 Windows와 AMOS 16.0를 활용하여 통계적으로 분석하였다. 분석방법은 연구결과의 유효성을 높이기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수간의 선형적 연구가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였고, 심리적 안녕감의 조절효과를 검증하기 위해 3단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. 또한 연구모형의 구조적 관계를 확인하기 위해 구조방정식모델 분석을 실시하였고, 연구모형에 투입된 변수간의 구조적 관계에서 나온 모형을 탐색하기 위해 단계적  $\chi^2$  검증을 실시하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 신뢰도 및 타당성 분석

#### 1) 표본의 특성

연구표본의 특성을 보면 <표 4-1>에 제시된 바와 같다. 연령별로는 20대 8.7%, 30대 28.9%, 40대 55.0%, 50대 이상 7.4%이고, 성별로는 남성 72.7%, 여성 27.3%의 분포를 이루고 있다. 근속년수별로는 10년 미만 33.1%, 10-15년 16.9%, 16-20년 31.0%, 21년 이상 19.0%이며, 직급별로는 평사원 34.3%, 대리급 23.1%, 과장급이상 42.6%이다. 직종별로는 금융보험업 26.0%, 호텔 및 서비스업 7.4%, 전기통신업 28.5%, 공기업 및 공무원 25.2%, 기타 12.8%이다.

<표 4-1> 연구표본의 특성

구 분	표본수(명)	백분율(%)	
연령별	20대	21	8.7
	30대	70	28.9
	40대	133	55.0
	50대 이상	18	7.4
성 별	남성	176	72.7
	여성	66	27.3
근속년수	10년 미만	80	33.1
	10-15년	41	16.9
	15-20년	75	31.0
	21년 이상	46	19.0
직 위	평직원	83	34.3
	대리급	56	23.1
	과장급 이상	103	42.6
직 종	금융보험업	63	26.0
	호텔 및 서비스업	18	7.4
	전기통신업	69	28.5
	공기업 및 공무원	61	25.2
	기타	31	12.8

## 2) 신뢰도 및 타당성 분석

신뢰도(reliability)란 측정된 다변량변수 사이의 일관된 정도를 의미하며, 동일한 개념에 대해서 반복적으로 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미한다. 이러한 신뢰도를 측정하는 방법으로는 재측정신뢰도(test-retest reliability), 반분신뢰도(Split-half method), 문항분석법(item-total correlation), 내적일관성법(Cronbach's  $\alpha$ ), 동등척도 신뢰도(Alternative reliability), 평가자간 신뢰도(inter-rater reliability) 등이 있다. 재측정신뢰도는 동일한 상황에서 동일한 설문지를 이용하여 동일 대상에게 반복적으로 측정하여 신뢰성을 평가하는 방법이며, 반분신뢰도는 동일한 개념에 대해 여러 개의 문항으로 측정하는 경우에 무작위로 측정문항을 두 개의 비교집단으로 나누어 이들 측정값이 상관관계를 분석하여 신뢰도를 파악하는 방법이다. 문항분석법이란 개념을 측정하기 위해서 사용된 측정도구가 여러 개의 문항으로 구성되어 있는 경우에 모든 문항의 종합점수와 각 문항별 상관도와의 관계를 평가하는 방법이다. 내적일관성법이란 하나의 개념에 대하여 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용할 경우에 해당 문항을 가지고 가능한 모든 반분신뢰도를 구하고 이들의 평균치를 Cronbach's  $\alpha$ 로 산출하는 것이다. 동등척도 신뢰도는 측정도구의 동등성에 해당하는 검증방법으로 동일한 개념에 대해 2개의 상이한 측정도구를 개발하고 각각의 측정치간의 일치여부를 검증하는 것이다. 평가자간 신뢰도란 동일한 방식에 의한 측정을 다수의 측정자가 실시한 후 측정자들간의 일치도를 검증하는 방법이다(김계수, 2008).

일반적으로 많이 활용되고 있는 Cronbach's  $\alpha$ 는 측정 도구의 정확성과 정밀도를 의미하는 것으로 동일개념에 대하여 동일 측정을 반복할 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 일반적으로 탐색적 연구에서는 0.5~0.6정도의  $\alpha$ 계수면 신뢰성으로 충분하며, 기초연구에서는 0.8, 특정 측정값에 기초하여 중요한 결정을 내리고자 할 경우는 0.9이상의 신뢰성이 전제되어야 한다고 하고 있다.

타당성(validity)은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 나타내는 개념이다. 이는 측정개념이나 속성을 측정하기 위해 개발된 측정도구가 해당 속성을 정확히 반영하고 있는가와 관련된 것이다(김계수, 2008). 타당성의 종류에는 내용타당성, 준거관련 타당성, 구성개념타당성의 세 가지로 나눌 수 있다. 이 가운데 구성개념 타당성(constructive validity)은 측정지표의 실제 측정결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부

합되는지를 평가하는 것이므로 가장 중요한 타당성이라 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 구성타당성에 대하여 검증할 것이다. 그리고 이를 위해서 탐색적 요인분석을 실시한다. 탐색적 요인분석의 요인추출 방식은 아이겐 값이 1이상을 기준으로 하였다.

(1) 자기계발동기의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 핵심변수인 자기계발동기의 요인분석 결과 <표 4-2>에 제시된 바와 같이 4개 요인이 추출되었다. 요인1은 내재적 자기계발동기, 요인 2는 동일시 자기계발동기, 요인 3은 외적 자기계발동기, 요인 4는 내사된 자기계발동기를 측정하는 변수들로 구성되어 있다. 이러한 분석결과는 선행연구인 Vallerand et al.(1992), 김혜영(2008), 이인호(2010)의 측정결과와 일치하는 것이다. 또한 요인에 포함된 척도들의 신뢰도는 모두 0.8이상의 신뢰도를 보이고 있어 이후 연구를 진행하는데 필요한 신뢰도를 확보하고 있다.

<표 4-2> 자기계발동기의 신뢰성 및 타당성 분석

요인명		변수*	적재치	고유치	신뢰도 ( $\alpha$ )
자기계발 동기	내재적 자기계발동기	1-2	.846	5.772	.855
		1-1	.827		
		1-3	.800		
		1-4	.761		
	동일시 자기계발동기	1-7	.846	2.596	.830
		1-6	.841		
		1-5	.790		
		1-8	.568		
	외적 자기계발동기	1-13	.837	1.554	.837
		1-15	.816		
		1-14	.775		
		1-16	.688		
	내사된 자기계발동기	1-11	.785	1.077	.827
		1-9	.750		
		1-12	.709		
		1-10	.681		
누적분산: 68.747					

\* 설문지 문항 번호임

(2) 결과변수의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 결과변수인 직무수행변수는 혁신행동과 조직시민행동으로 구성되어 있으며, 양자 간의 차별적 타당성을 확인하기 위해 요인분석 한 결과는 <표 4-3>에 제시된 바와 같다. 요인분석 결과 3개 요인이 추출되었는데, 요인 1은 혁신행동을 구성하는 변수들로 이루어 졌고, 요인2와 3은 조직시민행동을 구성하는 변수들로 이루어 졌다. 조직시민행동은 두 개 요인이 추출되었는데, 요인 2는 개인지향 조직시민행동, 요인 3은 조직지향 조직시민행동들을 구성하는 변수들로 이루어 졌다. 이는 김경석 (2011)의 연구결과와 유사한 요인구조를 보이고 있다. 하지만 조직지향 조직시민행동의 역방향(Reverse) 설문 2개 문항이 별개의 요인으로 묶여 이를 제거하였다.

신뢰도 검증결과 조직지향 조직시민행동은 0.636이고 나머지 변수들은 0.7이상으로 나타나 신뢰도에 문제는 발생하지 않고 있다.

<표 4-3> 직무수행의 신뢰성 및 타당성 분석

요인명		변수*	적재치	고유치	신뢰도 (α)
직무수행	혁신행동	II-2	.881	4.105	.887
		II-5	.830		
		II-3	.821		
		II-4	.813		
		II-1	.799		
	개인지향 조직시민행동	III-2	.849	2.074	.776
		III-1	.840		
		III-3	.719		
	조직지향 조직시민행동	III-8	.747	1.032	.636
		III-5	.683		
III-4		.592			
누적분산: 65.554					

\* 설문지 문항 번호임

(3) 예측변수의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 자기계발동기 예측변수는 자기효능감과 주도성이다. 요인분석 결과 <표

4-4>에 제시된 바와 같이 2개 요인이 추출되었다. 요인1은 자기효능감을 구성하는 하위 변수들로 이루어 졌으며, 요인2는 주도성과 관련된 변수들로 구성되었다. 주도성 구성 변수 중 “어디에서든 간에, 나는 건설적 변화를 이끌 수 있는 강한 힘을 가지고 있다”는 공통치가 0.4이하로 낮게 나타나 이를 제거하였다. 신뢰도를 검증한 결과 두 요인 모두 0.7이상의 신뢰도를 보이고 있다.

**<표 4-4> 예측변수의 신뢰성 및 타당성 분석**

요인명	변수*	적재치	고유치	신뢰도(α)
자기효능감	IV-9	.868	3.414	.916
	IV-8	.868		
	IV-6	.834		
	IV-7	.829		
주도성	IV-11	.877	1.109	.763
	IV-12	.771		
	IV-13	.577		
누적분산: 76.050				

\* 설문지 문항 번호임

(4) 심리적 안녕감의 신뢰성 및 타당성 분석

심리적 안녕감을 구성하는 5항목의 대상으로 한 요인분석결과는 <표 4-5>에 제시되었다. 심리적 안녕감은 단일요인으로 추출되었으며, 신뢰도는 0.911로 나타나 가설 검증에 필요한 충분한 신뢰도를 지니고 있다. 또한 분산비율은 약 73%로 나타나 적합한 것으로 판명되었다.

**<표 4-5> 심리적 안녕감의 신뢰성 및 타당성 분석**

요인명	변수*	적재치	고유치	신뢰도(α)
심리적 안녕감	IV- 3	.897	3.693	.911
	IV- 5	.867		
	IV- 4	.861		
	IV- 2	.861		
	IV- 1	.809		
누적분산: 73.858				

\* 설문지 문항 번호임

(5) 상관관계분석

연구모형에 투입된 변수 사이의 상관관계를 분석한 결과는 <표 4-6>에 제시한 바와 같다. 자기효능감은 외적 자기개발동기를 제외한 자기개발동기와 정(+)의 상관을, 주도성은 모든 유형의 자기개발동기와 정(+)의 상관을 보이고 있다. 외적개발동기는 혁신행동과 정(+)의 상관을 보이지만, OCB와는 상관관계가 없는 것으로 나타나고 있다. 반면 내재적 개발동기는 혁신행동과 OCB와 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 변수 간 상관관계가 .8이상을 보이는 것이 없어 다중공선성의 문제는 발생하지 않고 있다.

<표 4-6> 상관관계분석

변수	Mean	S.D	1	2	3	4	5	6	7	8
자기효능감(1)	3.54	.68	1.00							
주도성(2)	3.24	.68	.65**	1.00						
내재적개발동기(3)	4.07	.58	.20**	.28**	1.00					
동일시개발동기(4)	3.98	.60	.29**	.29**	.41**	1.00				
내사된개발동기(5)	3.43	.68	.23**	.28**	.31**	.48**	1.00			
외적개발동기(6)	3.20	.78	.09	.23**	.14*	.32**	.57**	1.00		
혁신행동(7)	3.35	.62	.51**	.61**	.36**	.34**	.38**	.19**	1.00	
개인지향OCB(8)	3.79	.50	.22**	.22**	.13*	.07	.05	.01	.25**	1.00
조직지향OCB(9)	2.69	.38	.48**	.36**	.25**	.22**	.14*	.07	.34**	.43**

\* p<0.5    \*\* p<0.01

## 2. 가설검증

### 1) 예측변수와 자기개발동기의 관계 검증

<가설 1>과 <가설 2>는 자기효능감과 주도성이 자기개발동기의 네 가지 하위요인인 외적 조절동기, 내사된 조절동기, 동일시 조절동기, 내재적 동기에 미치는 차별적 영향을 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서 독립변수로 인구통계적 변수들을 통제변수로 투입하였고, 2단계에서 예측변수인 자기효능감과

주도성을 독립변수로 추가 투입하였다.

<표 4-7>에서 보는 바와 같이 1단계 회귀식에서  $R^2$  는 .013는 내재적 계발동기에 대한 통제변수들의 설명력은 1.3%에 불과함을 알 수 있다. 하지만 자기효능감과 주도성을 포함한 2단계 회귀식의  $R^2$ 는 .064로 1단계보다  $p<.01$ 수준에서 유의미한 증가를 보이고 있다. 이는 독립변수인 자기효능감과 주도성이 내재적 계발동기에 대한 설명력을 증가시켰음을 의미한다. 구체적으로 보면 자기효능감은 내재적 계발동기에 영향을 주지 않고, 주도성이  $p<.01$ 수준에서 내재적 계발동기에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 인구통계적 변수 중 성별이 내재적 계발동기에 영향을 미치고 있는데, 남성에 비해 여성이 내재적 계발동기 발현이 높은 것으로 나타났다.

<표 4-7> 자기효능감 및 주도성이 내재적 자기계발동기에 미치는 영향

구분		Step 1		Step 2	
		회귀계수	표준화계수	회귀계수	표준화계수
통제변수	연령	-.013	-.010	.001	.001
	성별	.206	.092	.319**	.142
	근속년수	.063	.071	.054	.061
	직위	.058	.051	.031	.027
자기효능감				.092	.092
주도성				.215***	.215
$R^2$		0.013		0.064	
$\Delta R^2$				0.051***	
* $p<0.1$ ** $p<0.05$ *** $p<0.01$					

<표 4-8>은 자기효능감과 주도성이 동일시 계발동기에 미치는 영향을 검증한 결과이다. 분석결과 step 1과 step 2의  $R^2$ 변화량은 .060로  $p<.01$ 수준에서 의미있는 변화를 보이고 있다. 이는 통제변수들만 고려할 경우에 비해 자기효능감과 주도성 변수를 회귀식에 포함할 경우, 이들 변수들이 동일시 계발동기에 대한 설명력을 증대시키고 있음을 보여주는 것이다. 구체적으로 보면 자기효능감은  $p<.01$ 수준에서 자기계발동기에 정(+)의 영향을 미치고, 주도성은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 자기효능감 및 주도성이 동일시 자기계발동기에 미치는 영향

구분		Step 1		Step 2	
		회귀계수	표준화계수	회귀계수	표준화계수
통제변수	연령	-.074	-.056	-.116	-.087
	성별	-.248	.111	-.173	-.077
	근속년수	.081	.092	.093	.105
	직위	.073	.064	.029	.025
자기효능감				.238***	.238
주도성				.095	.095
R <sup>2</sup>		0.028		0.088	
ΔR <sup>2</sup>				0.060***	
* p<0.1    ** p<0.05    *** p<0.01					

자기효능감과 주도성이 내사된 계발동기에 미치는 영향을 검증한 결과는 <표 4-9>에 제시되었다. 분석결과 step 1과 비교해 step 2의 R<sup>2</sup>변화량 .025로 p<.1수준에서 의미 있는 변화를 보이고 있다. 예측변수의 영향력을 분석한 결과 자기효능감은 p<.05수준에서 내사된 계발동기에 정(+의 영향을 미치고, 주도성은 영향을 미치지 않는 변수로 나타났다.

<표 4-9> 자기효능감 및 주도성이 내사된 자기계발동기에 미치는 영향

구분		Step 1		Step 2	
		회귀계수	표준화계수	회귀계수	표준화계수
통제변수	연령	.072	.054	.055	.041
	성별	.081	.036	.141	.063
	근속년수	-.112	-.127	-.109	-.123
	직위	.120	.105	.092	.081
자기효능감				.137**	.137
주도성				.091	.091
R <sup>2</sup>		0.010		0.035	
ΔR <sup>2</sup>				0.025*	
* p<0.1    ** p<0.05    *** p<0.01					

자기효능감 및 주도성이 외적 계발동기에 미치는 영향은 <표 4-10>에 제시된 바와 같다. 분석결과 step 1의 R<sup>2</sup>는 .035로 나타나 외적 계발동기에 대한 통제변수들의 설명력은 3.5%인 반면, 자기효능감과 주도성을 포함한 step 2의 R<sup>2</sup>는 .084로 1단계보다 p<.01

수준에서 유의미한 증가를 보이고 있다. 이는 독립변수인 자기효능감과 주도성이 외적 계발동기에 대한 설명력을 증가시켰음을 말해 주고 있다. 구체적으로 살펴보면 주도성은  $p < .01$  수준에서 외적 계발동기에 정(+)의 영향을 주는 반면 자기효능감은 영향을 주지 않는 변수로 나타났다.

이상의 <가설 1>과 <가설 2>의 검증결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 내재적 계발동기와 외적 계발동기에는 주도성이 정(+)의 영향을 미치고 있다. 둘째, 동일시 계발동기와 내사된 계발동기에는 자기효능감이 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 예측변인인 자기효능감과 주도성이 자기계발동기의 네 가지 하위요인에 차별적 영향을 미칠 것으로 예측한 <가설 1>과 <가설 2>는 채택되었다.

<표 4-10> 자기효능감 및 주도성이 외적 계발동기에 미치는 영향

구분		Step 1		Step 2	
		회귀계수	표준화계수	회귀계수	표준화계수
통제변수	연령	-.272	-.204	-.225	-.169
	성별	-.045	-.202	.057	.026
	근속년수	-.015	-.017	-.034	-.039
	직위	.086	.075	.078	.068
자기효능감				-.031	-.031
주도성				.225***	.225
R <sup>2</sup>		0.035		0.084	
ΔR <sup>2</sup>				0.049***	
* p<0.1    ** p<0.05    *** p<0.01					

## 2) 자기계발동기와 직무수행의 관계 검증

<가설 3>과 <가설 4>는 자기계발동기의 네 가지 하위요인인 외적 조절동기, 내사된 조절동기, 동일시 조절동기, 내재적 동기가 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)에 미치는 차별적 영향을 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서 독립변수로 인구통계적 변수들을 통제변수로 회귀식에 투입하였고, 2단계에서 자기계발동기의 네 가지 하위 요인을 추가로 투입하였다.

첫째, 개인지향 조직시민행동을 종속변수로 한 회귀분석 결과 <표 4-11>에 나타난 바와 같이 step 1의 R<sup>2</sup>는 .020, step 2의 R<sup>2</sup>는 .033으로 증분 R<sup>2</sup>가 유의하지 않은 것으

로 나타났다. 이는 독립변수인 자기계발동기의 네 가지 유형이 개인지향 조직시민행동에 대한 설명력을 증가시키지 못하고 있음을 말해주고 있다. 분석결과에도 나타난 바와 같이 네 가지 자기계발동기 유형들은 개인지향 조직시민행동에 영향을 미치지 않고 있다. 다만 인구통계적 변수 중 직위가 개인지향 조직시민행동에  $p<.05$ 수준에서 유의미한 영향을 미치고 있는데, 이는 직위가 높을수록 개인지향 조직시민행동이 더 많이 발현되고 있음을 의미한다.

<표 4-11> 자기계발동기가 개인지향 조직시민행동에 미치는 영향

구분		Step 1		Step 2	
		회귀계수	표준화계수	회귀계수	표준화계수
통제변수	연령	.063	.048	.044	.033
	성별	.011	.005	-.013	.006
	근속년수	.101	-.114	-.102	-.116
	직위	.183	.160	.180**	.157
내재적 자기계발동기				.084	.084
동일시 자기계발동기				-.003	-.003
외적 자기계발동기				-.064	-.064
내사된 자기계발동기				.039	.039
R <sup>2</sup>		0.020		0.033	
ΔR <sup>2</sup>				0.012	
* p<0.1    ** p<0.05    *** p<0.01					

둘째, 조직지향 조직시민행동을 종속변수로 한 회귀분석 결과는 <표 4-12>에 제시되었다. step 1과 step2의 증분 R<sup>2</sup>(ΔR<sup>2</sup>)는 .034로  $p<.1$ 수준에서 유의미한 것으로 나타나 인구통계적 변수만을 회귀식에 포함할 경우보다 자기계발동기의 네 가지 유형을 포함할 경우 설명력이 유의미한 증가를 보였다. 구체적으로 내재적 자기계발동기는 조직지향 시민행동에  $p<.05$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고, 나머지 자기계발동기 유형들은 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

<표 4-12> 자기계발동기가 조직지향 조직시민행동에 미치는 영향

구분		Step 1		Step 2	
		회귀계수	표준화계수	회귀계수	표준화계수
통제변수	연령	.151	.114	.177	.133
	성별	-.213	.156	-.210	-.094
	근속년수	-.036	-.093	-.056	-.063
	직위	.140	.089	.122	.106
내재적 자기계발동기				.140**	.140
동일시 자기계발동기				.111	.111
외적 자기계발동기				.050	.050
내사된 자기계발동기				-.021	-.021
R <sup>2</sup>		0.054		0.088	
ΔR <sup>2</sup>				0.034*	
* p<0.1    ** p<0.05    *** p<0.01					

셋째, 혁신행동을 종속변수로 한 회귀분석 결과는 <표 4-13>에 제시되었다. 분석결과 step 1의 R<sup>2</sup>는 .079로 혁신행동에 대한 통제변수들의 설명력이 7.9%임을 알 수 있다.

<표 4-13> 자기계발동기가 혁신행동에 미치는 영향

구분		Step 1		Step 2	
		회귀계수	표준화계수	회귀계수	표준화계수
통제변수	연령	.051	.038	.073	.054
	성별	-.478	-.213	-.508***	-.227
	근속년수	-.005	.005	-.006	.007
	직위	.102	.089	.034	.029
내재적 자기계발동기				.266***	.266
동일시 자기계발동기				.171***	.171
외적 자기계발동기				.094	.094
내사된 자기계발동기				.272***	.272
R <sup>2</sup>		0.079		0.259	
ΔR <sup>2</sup>				0.180***	
* p<0.1    ** p<0.05    *** p<0.01					

하지만 네 가지 자기계발동기 유형을 포함한 step 2의 회귀식의 R<sup>2</sup>는 .259로 1단계보다 p<.01수준에서 유의미한 증가를 보이고 있다. 이는 독립변수인 네 가지 자기계발동기 유형들을 회귀식에 포함하였을 경우 설명력이 크게 증가하고 있음을 보여주는 것이다. 구

체적으로 살펴보면 내재적 자기계발동기, 동일시 자기계발동기, 내사된 자기계발동기는 혁신행동에  $p < .01$  수준에서 정(+)의 영향을 미치고, 외적 자기계발동기는 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 또한 인구통계적 변수중 성별이 혁신행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 여성이 남성에 비해 혁신행동을 덜 발현하고 있음을 의미한다.

이상의 <가설 3>과 <가설 4>의 검증결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 개인지향 조직시민행동에는 네 가지 자기계발동기유형들이 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 조직지향 조직시민행동에는 내재적 자기계발동기만이 정(+)의 영향을 미치고 있다. 셋째, 혁신행동에는 내재적 자기계발동기, 동일시 자기계발동기, 내사된 자기계발동기가 정(+)의 영향을 미치고, 외적 자기계발동기는 영향을 미치지 않고 있다.

### 3) 심리적 안녕감의 조절효과 검증

조절효과의 검증을 위해 3단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. 즉, 1단계에는 독립변수만을 투입하여 회귀분석을 실시하고, 2단계는 독립변수 및 조절변수를 투입 회귀분석을 실시하였다. 3단계는 독립변수, 조절변수, 그리고 독립변수 값과 조절변수의 값을 곱한 것을 집어넣어 회귀분석을 실시하였다. 일반적으로 조절효과 유의성 여부는 2단계와 3단계의 설명력의 변화량, 즉, 변화된  $R^2$ 의 값이 유의한지를 살펴보고, 유의하면 조절효과가 있는 것으로 보고, 그렇지 않으면, 없는 것으로 본다.

조절효과를 검증하기 위한 회귀식은 아래와 같다

step1: 종속변수 =  $a + \beta_1(\text{독립변수})$

step2: 종속변수 =  $a + \beta_1(\text{독립변수}) + \beta_2(\text{조절변수})$

step3: 종속변수 =  $a + \beta_1(\text{독립변수}) + \beta_2(\text{조절변수}) + \beta_3(\text{독립변수} \times \text{조절변수})$

조절변수인 심리적 안녕감의 집단분류는 중위수를 기준으로 안녕감이 높은 집단(고집단)과 낮은 집단(저집단)으로 분류하였다.

한편 Howell et al.(1986)은 조절변수의 종류를 중화(neutralizers)요인, 대체(substitutes)요인, 강화(enhancers)요인, 보완(supplements)요인으로 구분하고 있

다. 중화요인은 결과변수와 직접적인 상관관계는 없지만 독립변수가 결과변수에 직접적으로 영향을 미치지 못하게 하는 요인이며, 대체요인은 독립변수 효과를 불필요하게 만들거나 불가능하게 만드는 요인으로 중화요인과 다른 점은 대체요인이 종속변수에 직접적으로 영향을 미치는 것이다. 강화요인은 그 자체가 결과변수에 영향을 미치는지 여부에 관계없이 독립변수와 결과변수 사이의 관계를 증대시켜주는 요인이며, 보완요인은 독립변수가 결과변수에 직접적으로 미치는 영향을 상쇄시키거나 증대시키지도 않으면서 그 자체가 결과변수에 추가적인 영향을 미치는 요인이다.

#### (1) 자기계발동기와 개인지향 조직시민행동간 심리적 안녕감의 조절효과

자기계발동기와 개인지향 조직시민행동간의 심리적 안녕감의 조절효과를 검증한 결과는 <표 4-14>에 제시하였다. 위계적 회귀분석 결과, 동일시 자기계발동기와 개인지향 조직시민행동의 관계에서 심리적 안녕감이 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 2단계와 3단계의  $R^2$  변화량( $\Delta R^2$ )이  $p < .05$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 있다.

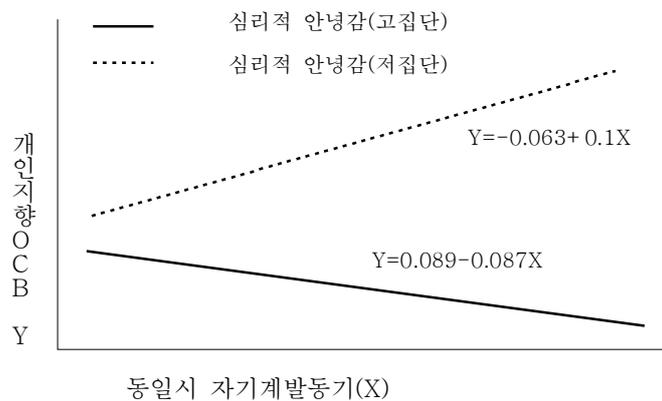
한편 조절효과의 결과를 도식화하여 조절형태를 살펴보았다. 중위수를 기준으로 심리적 안녕감을 2분화한 후, 동일시 자기계발동기를 독립변수로, 개인지향 조직시민행동을 종속변수로 하여 각 집단별로 회귀분석을 실시한 결과는 <그림 4-1>과 같다. 조절변수인 심리적 안녕감의 수준이 저→고로 높아질수록 동일시 자기계발동기가 개인지향 조직시민행동에 미치는 영향이 낮아지는 조절형태를 보이고 있다. 다시 말해 심리적 안녕감이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 동일시 자기계발동기가 개인 지향 조직시민행동에 미치는 영향이 낮아지고 있음을 알 수 있다. 이는 심리적 안녕감이 낮은 사람들이 동일시 자기계발동기를 통한 개인 지향 조직시민행동이 더 발현됨을 의미한다.

<표 4-14> 자기계발동기와 개인지향 조직시민행동간 심리적 안녕감의 조절효과

회귀 모형	독립변수	B	Beta	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1	내재적자기계발동기(A)	.084	.084	1.313	.007	-	1.724
2	내재적자기계발동기(A)	.073	.073	1.096	.010	.002	.602
	심리적안녕감(B)	.073	.051	.776			
3	내재적자기계발동기(A)	.020	.020	.087	.010	.000	.053
	심리적안녕감(B)	.074	.052	.785			
	A×B	.016	.054	.229			
1	동일시자기계발동기(A)	.008	.008	.126	.000	-	.016
2	동일시자기계발동기(A)	-.002	-.002	-.033	.005	.005	1.103
	심리적안녕감(B)	.097	.069	1.050			
3	동일시자기계발동기(A)	.761	.761	2.393**	.029	.024	6.006**
	심리적안녕감(B)	.097	.068	1.058			
	A×B	-.225	-.779	-2.451**			
1	내사된자기계발동기(A)	.051	.051	.787	.003	-	.619
2	내사된자기계발동기(A)	.042	.042	.646	.006	.004	.917
	심리적안녕감(B)	.088	.062	.957			
3	내사된자기계발동기(A)	.481	.481	1.534	.015	.008	2.049
	심리적안녕감(B)	.095	.067	1.031			
	A×B	-.128	-.447	-1.431			
1	외적자기계발동기(A)	-.059	-.059	-.920	.004	-	.846
2	외적자기계발동기(A)	-.067	-.067	-1.034	.009	.006	1.345
	심리적안녕감(B)	.106	.075	1.160			
3	외적자기계발동기(A)	-.238	-.238	-.743	.010	.001	.298
	심리적안녕감(B)	.102	.072	1.102			
	A×B	.051	.175	.546			

\* p<0.1    \*\* p<0.05    \*\*\* p<0.01

<그림 4-1> 동일시 자기계발동기와 개인지향 조직시민행동간 심리적 안녕감의 조절형태



(2) 자기계발동기와 조직지향 조직시민행동간 심리적 안녕감의 조절효과

자기계발동기와 조직지향 조직시민행동간의 심리적 안녕감의 조절효과를 검증한 결과는 <표 4-15>에 제시된 바와 같다. 위계적 회귀분석 결과, 내재적 자기계발동기와 조직지향 조직시민행동간의 관계에서 심리적 안녕감이 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, step2와 step3의 R<sup>2</sup>변화량(ΔR<sup>2</sup>)이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(p<.05).

<표 4-15> 자기계발동기와 조직지향 조직시민행동간 심리적 안녕감의 조절효과

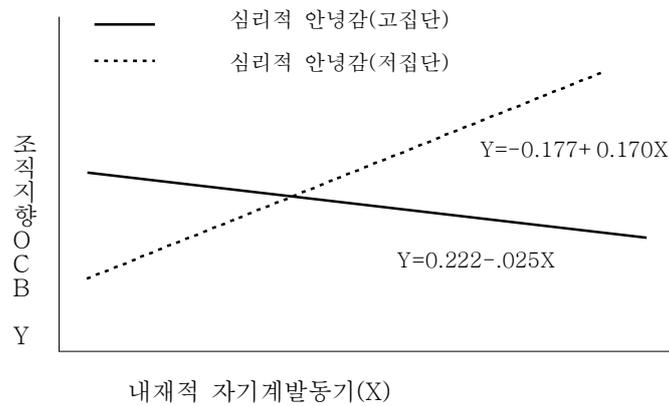
회귀 모형	독립변수	B	Beta	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1	내재적자기계발동기(A)	.141	.141	2.204**	.020	-	4.856**
2	내재적자기계발동기(A)	.070	.070	1.118	.107	.087	23.308***
	심리적안녕감(B)	.430	.303	4.828***			
3	내재적자기계발동기(A)	.609	.609	2.751***	.130	.023	6.426**
	심리적안녕감(B)	.481	.296	4.749***			
	A×B	-.171	-.559	-2.535**			
1	동일시자기계발동기(A)	.142	.142	2.216**	.020	-	4.910
2	동일시자기계발동기(A)	.096	.096	1.551	.111	.091	24.508***
	심리적안녕감(B)	.432	.305	4.951***			
3	동일시자기계발동기(A)	-.035	-.035	-.117	.112	.001	.194
	심리적안녕감(B)	.432	.305	4.943***			
	A×B	.039	.134	.440			
1	내사된자기계발동기(A)	.015	-.015	-.234	.000	-	.055
2	내사된자기계발동기(A)	-.061	-.061	-.989	.106	.106	28.251***
	심리적안녕감(B)	.465	.328	5.315***			
3	내사된자기계발동기(A)	-.073	-.073	-.244	.106	.000	.002
	심리적안녕감(B)	.465	.328	5.295			
	A×B	.003	.012	.040			
1	외적자기계발동기(A)	.030	.030	.460	.001	-	.212
2	외적자기계발동기(A)	-.003	-.003	-.049	.102	.101	26.989***
	심리적안녕감(B)	.453	.320	5.195***			
3	외적자기계발동기(A)	-.141	-.141	-.461	.103	.001	.212
	심리적안녕감(B)	.449	.317	5.121***			
	A×B	.041	.141	.461			

\* p<0.1    \*\* p<0.05    \*\*\* p<0.01

한편 중위수를 기준으로 심리적 안녕감을 두 집단으로 분류한 후, 각 집단 별로 내재적 자기계발동기가 조직시민행동에 미치는 형태를 도식화한 결과는 <그림 4-2>와 같다. 조절변수인 심리적 안녕감의 수준이 낮은 집단에서 높은 집단으로 진행할수록 내재적 자기계발동기가 조직지향 조직시민행동에 미치는 영향

이 낮아지고 있다. 즉, 심리적 안녕감이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 내재적 자기계발동기가 조직지향 조직시민행동에 미치는 영향이 낮아지고 있는데, 이는 심리적 안녕감이 낮은 사람들이 내재적 자기계발동기를 통한 조직지향 조직시민행동이 더 발현됨을 의미한다.

<그림 4-2> 내재적 자기계발동기와 조직지향 조직시민행동간 심리적 안녕감의 조절형태



### (3) 자기계발동기와 혁신행동간 심리적 안녕감의 조절효과

자기계발동기와 혁신행동간 심리적 안녕감의 조절효과를 검증한 결과는 <표 4-16>와 같다. <표 4-16>에 나타난 바와 같이 심리적 안녕감은 내재적 자기계발동기와 혁신행동, 외적 자기계발동기와 혁신행동간의 관계를 조절하고 있다. 구체적으로 보면 내재적 자기계발동기와 혁신행동간의 관계에서 심리적 안녕감은  $p<.01$ 수준에서 조절효과가 있는 것으로 나타났고, 외적 자기계발동기와 혁신행동간의 관계에서는  $p<.05$ 수준에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

한편 심리적 안녕감의 조절형태를 파악하기 위해 도식화한 결과는 <그림 4-3>과 <그림 4-4>에 제시되었다. 먼저 내재적 자기계발동기와 혁신행동사이의 심리적 안녕감의 조절형태를 보면 <그림 4-3>에 나타난 바와 같이 심리적 안녕감이 낮은 집단이나 높은 집단 모두 자기계발동기가 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 심리적 안녕감이 낮은 집단이 높은 집단에 비해 회귀식의 기울기가 크게 나타나, 낮은 집단에서 내재적

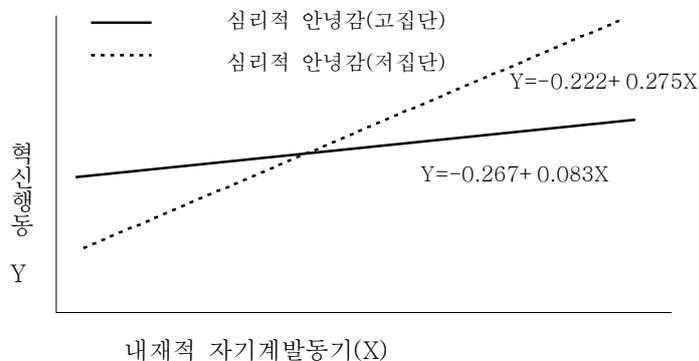
자기계발동기가 혁신행동에 미치는 영향이 더 큼을 알 수 있다.

<표 4-16> 자기계발동기와 혁신행동간 심리적 안녕감의 조절효과

회귀 모형	독립변수	B	Beta	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	ΔF
1	내재적자기계발동기(A)	.256	.256	4.098***	.065	-	16.792***
2	내재적자기계발동기(A)	.187	.187	3.052***	.147	.082	22.858***
	심리적안녕감(B)	.416	.294	4.781***			
3	내재적자기계발동기(A)	.581	.581	2.669***	.160	.013	3.547*
	심리적안녕감(B)	.408	.288	4.706***			
	A×B	-.125	-.408	-1.883*			
1	동일시자기계발동기(A)	.211	.211	3.339***	.044	-	11.149***
2	동일시자기계발동기(A)	.164	.164	2.697***	.140	.096	26.542***
	심리적안녕감(B)	.443	.313	5.152***			
3	동일시자기계발동기(A)	.424	.424	1.418	.143	.003	.790
	심리적안녕감(B)	.442	.313	5.148			
	A×B	-.077	-.266	-.889			
1	내사된자기계발동기(A)	.271	.271	4.359***	.073	-	19.002***
2	내사된자기계발동기(A)	.228	.228	3.820***	.165	.091	26.146***
	심리적안녕감(B)	.432	.305	5.113***			
3	내사된자기계발동기(A)	.269	.269	.931	.165	.000	.021
	심리적안녕감(B)	.433	.306	5.104***			
	A×B	-.012	-.042	-.144***			
1	외적자기계발동기(A)	.077	.077	1.195	.006	-	1.427
2	외적자기계발동기(A)	.043	.043	.701	.116	.110	29.628***
	심리적안녕감(B)	.471	.333	5.443***			
3	외적자기계발동기(A)	-.610	-.610	-2.033**	.134	.018	4.939**
	심리적안녕감(B)	.453	.320	5.258***			
	A×B	.194	.668	2.222**			

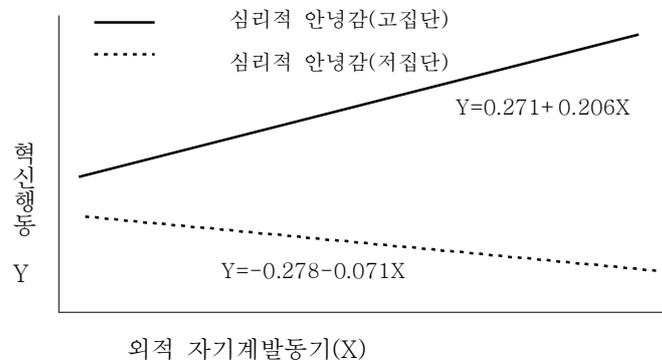
\* p<0.1 \*\* p<0.05 \*\*\* p<0.01

<그림 4-3> 내재적 자기계발동기와 혁신행동간 심리적 안녕감의 조절형태



외적 자기계발동기와 혁신행동 사이의 심리적 안녕감의 조절형태를 보면 <그림 4-4>에 나타난 바와 같다. 분석결과 심리적 안녕감이 낮은 집단에서 높은 집단으로 진행할수록 외적 자기계발동기가 혁신행동에 미치는 영향이 더욱 증대되는 것으로 나타났다. 즉, 심리적 안녕감이 높은 집단들은 외적 자기계발동기 상태에서도 혁신행동이 많이 나타나는 반면, 낮은 집단들은 외적 자기계발동기 상태에서 혁신행동이 줄어들고 있다.

<그림 4-4> 외적 자기계발동기와 혁신행동간 심리적 안녕감의 조절형태



이상의 심리적 안녕감의 조절효과 및 형태를 분석한 결과 흥미로운 몇 가지 사실이 발견되고 있다. 첫째, 심리적 안녕감이 낮은 집단에서 조절된 자기계발동기(내재적 자기계발동기, 동일시 자기계발동기)가 스스로의 의지에 의해 발동하는 행동(조직시민행동, 혁신행동)에 긍정적 영향을 미치고 있다. 이는 조절된 자기계발동기가 심리적 안녕감이 낮은 상태의 조직구성원들이 더 효과적으로 작용할 수 있다는 점이다. 둘째, 심리적 안녕감이 높은 집단들은 외적 자기계발동기에 대한 수용력이 높은 반면, 낮은 집단들은 외적 자기계발동기에 대한 수용력이 낮다. 이는 심리적 안녕감이 높은 조직구성원들은 자기결정력이 없는 외적 자기계발동기에도 비교적 안정적으로 적응하고, 낮은 조직구성원들에게 외적 자기계발동기는 스스로의 의지로 발현되는 행동에 부정적 영향을 미친다는 점이다.

### 3) 구조모델분석

연구모형의 구조적 관계를 살펴보기 위해 두 가지 자기계발동기 예측요인(자기효능감, 주도성)을 독립변수, 자기계발동기의 네 가지 하위요인(내재적 자기계발동기, 동일시 자기계발동기, 내사된 자기계발동기, 외적 자기계발동기)을 매개변수, 조직시민행동(개인지향, 조직지향)과 혁신행동을 종속변수로 설정하여 공분산 구조분석을 실시하였다. 공분산 구조분석은 측정변수의 수가 증가할수록 잘못된 결과와 빈약한 적합성을 가져올 가능성이 커지므로 20개 이상의 측정변수를 사용하지 말 것을 권고하고 있다(Bentler, 1989). 연구모형의 각각의 잠재변인에 포함된 총 미지수는 34개에 이른다. 따라서 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 통해 추출된 잠재변인의 변량을 활용하여 각 잠재변인의 경로를 연결하는 공분산 구조분석을 실시하였다.

연구모형에 투입된 변수간의 구조적 관계에서 가장 나은 모형을 탐색하기 위해 단계적 $\chi^2$  검증을 실시하였다. 단계적 $\chi^2$  검증 절차는 미지수를 적게 설정한 모델과 많이 설정한 모델간 증분  $\chi^2$ 값이 유의하면 경로계수를 많이 설정한 모델이 지지되고, 증분 $\chi^2$ 값이 유의하지 않으면 경로계수를 적게 설정한 모델이 간명 모델로 지지된다. 여기서는 자기계발동기의 부분매개 효과를 설계한 부분매개모형과 완전매개 효과를 설정한 완전매개모형을 비교하였다. 부분매개모형은 연구모형에 투입된 모든 변수들의 경로를 연결한 것이고, 완전매개모형은 독립변수(자기효능감, 주도성)와 결과변수(혁신행동, 개인지향 OCB, 조직지향 OCB)의 경로를 삭제한 것이다.

<표 4-17> 단계적 $\chi^2$  검증

모형	$\chi^2$	df	p	GFI	NFI	CFI	RMR
부분매개모형	22.045	9	p<.01	.982	.911	.938	.032
완전매개모형	134.048	15	p<.01	.914	.457	.435	.085
<b>단계적 <math>\chi^2</math> 검증</b>				<b>지지도형</b>			
부분매개-완전매개	126.164	3	p<.01	부분매개모형			

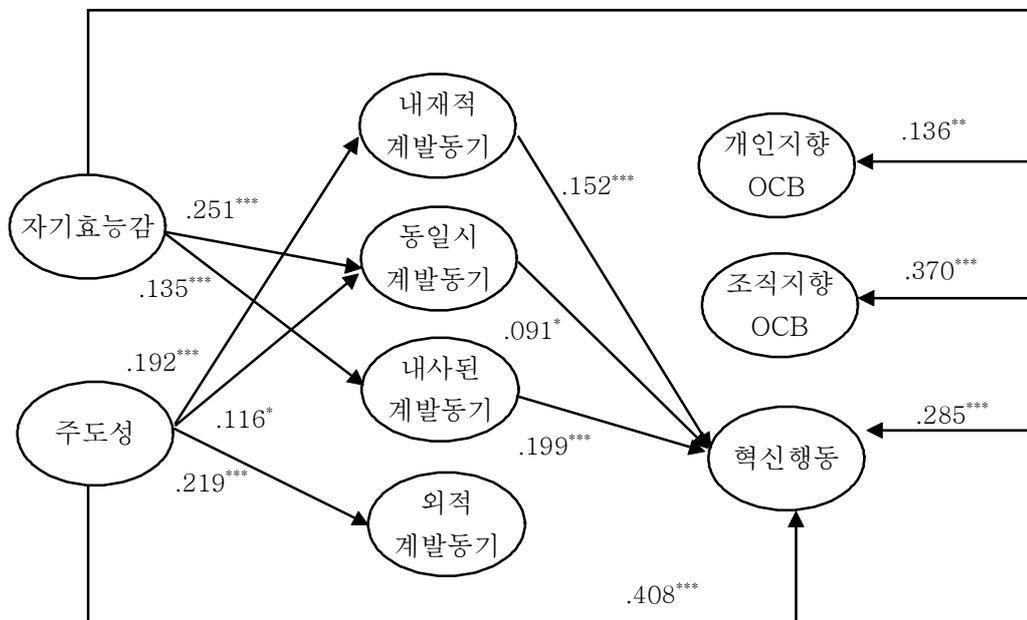
부분매개모형: 연구모형의 모든 경로를 연결한 모형

완전매개모형: 완화모형에서 독립변인(효능감, 주도성)→직무수행(혁신행동, OCB)경로 삭제

두 모형을 비교한 결과 <표 4-17>에 제시한 바와 같이 자유도 3에서  $\chi^2$ 변화량(126.144)이 유의한 것으로 나타나 미지수를 많이 설정한 부분매개모형이 우수한 모형으로 판명되었다.

우수한 모형으로 판명된 부분매개모형의 적합도는  $\chi^2=22.045$ ,  $df=9$ ,  $p=.009$ ,  $RMR=.032$ ,  $GFI=.982$ ,  $NFI=.911$ ,  $CFI=.938$ 로 나타났다.  $\chi^2$ 값에 따른 p값이 유의하게 나타나 연구모형의 채택기준을 충족시키지 못하고 있지만, 다른 부합치들은 좋은 모형의 채택조건을 모두 충족시키고 있다. 연구모형에 투입된 변수들 간의 구조적 관계를 보면 <그림 4-5>와 <표 4-18>에 제시된 바와 같이, 자기효능감은 동일시 자기계발동기와 내사된 자기계발동기에 정(+ )의 영향을 미치고, 주도성은 내재적 자기계발동기와 외적 자기계발동기에 정(+ )의 영향을 미치고 있다. 또한 자기계발동기와 직무수행의 관계를 보면 내재적 자기계발동기, 동일시 자기계발동기, 내사된 자기계발동기가 혁신행동에 정(+ )의 영향을 미치고, 외적 자기계발동기는 혁신행동에 영향을 미치지 않고 있다. 또한 네 가지 자기계발동기 유형은 조직시민행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<그림 4-5> 구조모델분석



\* $p<.1$ , \*\* $p<.05$ , \*\*\* $p<.01$ , standardized regression weight.

또한 자기효능감은 세 가지 직무수행변수에 정(+ )의 영향을 미치고, 주도성은 혁신행동에 정(+ )의 영향을 미치고 있다. 자기계발동기를 연구모형의 매개변수로 두었을 경우, 자기효능감은 동일시 자기계발동기와 내사된 자기계발동기를 부분매개로 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 주도성은 내재적 자기계발동기와 동일시 개발동기를 부분매개로 혁신행동에 영향을 미치고 있다. 결론적으로 자기계발동기의 선행요인들은 조절된 자기계발동기를 부분매개로 혁신행동에 영향을 미치고 있다.

한편 가설 검증을 위해 두 변수간의 인과관계를 검증한 회귀분석 결과와 자기계발동기 예측변수, 자기계발동기 변수, 직무수행 변수를 모두 고려한 구조방정식 모델 분석 결과를 비교하면 <표 4-18>에 나타난 바와 같다.

<표 4-18 > 회귀분석과 구조분석간 차이

경로유형	경로	구조분석 표준화계수	회귀분석 표준화계수
독립변인 →매개변인	자기효능감→ 내재적 자기계발동기	.085	.092
	자기효능감→동일시 자기계발동기	.251***	.238***
	자기효능감→내사된 자기계발동기	.135**	.137**
	자기효능감→외적 자기계발동기	-.060	-.031
	주도성→ 내재적 자기계발동기	.192***	.215***
	주도성→동일시 자기계발동기	.116*	.095
	주도성→내사된 자기계발동기	.081	.091
	주도성→외적 자기계발동기	.219***	.225***
독립변인 →종속변인	자기효능감→ 개인지향 조직시민행동	.136**	-
	자기효능감→조직지향 조직시민행동	.370***	-
	자기효능감→혁신행동	.285***	-
	주도성→ 개인지향 조직시민행동	.045	-
	주도성→조직지향 조직시민행동	.640	-
	주도성→혁신행동	.408***	-
매개변인 →종속변인	내재적 자기계발동기→개인지향 OCB	.064	.084
	동일시 자기계발동기→개인지향 OCB	-.031	-.039
	내사된 자기계발동기→개인지향 OCB	.029	.064
	외적 자기계발동기→개인지향 OCB	-.061	-.064
	내재적 자기계발동기→조직지향 OCB	.097	.140**
	동일시 자기계발동기→조직지향 OCB	.041	.111
	내사된 자기계발동기→조직지향 OCB	-.070	.050
	외적 자기계발동기→조직지향 OCB	.038	-.021
	내재적 자기계발동기→혁신행동	.151***	.266***
	동일시 자기계발동기→혁신행동	.091*	.171***
	내사된 자기계발동기→혁신행동	.199***	.272***
	외적 자기계발동기→혁신행동	.004	.094

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

첫째, 예측변수들이 자기계발동기에 미치는 영향을 비교해 보면, 대체로 회귀 분석결과와 구조방정식 모델 분석 결과가 일치하고 있다. 다만 회귀분석 결과 영향이 없는 것으로 나타난 주도성이 결과변수에 미치는 영향을 동시에 고려할 경우  $p < .1$ 수준에서 동일시 자기계발동기에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 그 효과는 미미한 수준에 머물러 있다. 둘째, 자기계발동기와 직무수행의 관계도 회귀분석결과와 구조방정식 모델 분석결과가 대체로 일치하고 있다. 그러나 회귀분석에서는 내재적 자기계발동기가 조직지향 조직시민행동에 정(+ )의 영향을 미치고 있지만, 구조방정식 모델 분석에서는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 구조방정식 모델 분석에서 선행변수인 자기효능감이 조직지향 조직시민행동에 미치는 영향이 커서, 내재적 자기계발동기의 영향력을 감소시켰기 때문에 나타난 현상으로 보여진다.

## V. 결 론

### 1. 요약 및 시사점

본 연구는 그동안 심리학이나 교육학 분야에서 연구되었던 자기계발동기를 조직적 측면에서 접근하였다. 경영학 분야에서 이에 대한 연구가 필요한 이유는 인적자원개발이 강조되는 기업현상과 관련이 있다. 최근 전략적 인적자원관리가 인적자원관리의 패러다임으로 정착되고 있는데, 그 핵심은 우수인재의 확보 및 개발에 있다. 그만큼 현장에서 기업 경쟁력을 확보·유지하는데 있어서 인적자원개발의 중요성이 강조되고 있다. 이러한 측면에서 기업은 다양한 방법의 인적자원개발 기법들을 도입하고 있지만, 기업에 의해 주도되는 인적자원개발 기법보다는 개인이 스스로 판단하고 실천하는 자기계발이 참여도뿐만 아니라 효과성에서 탁월하다는 연구결과들이 발표되고 있다. 왜냐하면 자기계발은 자기 조절 하에 주도적으로 수행되는 학습기법이기 때문이다.

특히 자기계발이 효과적으로 작동하기 위해서는 자기계발동기 발현이 무엇보다 중요하다. 본 연구는 자기결정력 이론에 근거하여 자기계발동기를 유형화하여 자기계발동기의 예측요인과 결과요인들을 구명하고자 하였다. 이러한 측면에서 본 연구는 아래와 같

은 순서로 진행되었다. 첫째, 자기계발동기를 자기결정력 개입 수준에 따라 네 가지 하위동기로 유형화하였으며, 요인분석 결과 내재적 자기계발동기, 동일시 자기계발동기, 내사된 자기계발동기, 외적 자기계발동기로 세분되었다. 둘째, 자기효능감 및 주도성이 네 가지 자기계발동기에 미치는 차별적 영향을 구명하였다. 셋째, 네 가지 자기계발동기 유형들이 직무수행(조직시민행동, 혁신행동)에 미치는 차별적 영향을 구명하였다. 넷째, 네 가지 자기계발동기 유형과 직무수행간의 심리적 안녕감의 조절효과를 구명하였다. 다섯째, 자기계발동기 예측요인, 자기계발동기, 직무수행간의 구조적 관계를 구명하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 자기효능감은 동일시 자기계발동기와 내사된 자기계발동기에 각각  $p < .01$ 과  $p < .05$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 둘째, 주도성은 내재적 자기계발동기와 외적 자기계발동기에 각각  $p < .01$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 셋째, 내재적 자기계발동기, 동일시 자기계발동기, 내사된 자기계발동기는 각각  $p < .01$ ,  $p < .1$ ,  $p < .01$ 수준에서 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 또한 내재적 자기계발동기는  $p < .05$ 수준에서 조직지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 그러나 자기계발동기의 다른 유형들은 조직시민행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 넷째, 심리적 안녕감은 동일시 자기계발동기와 개인지향 조직시민행동, 내재적 자기계발동기와 조직지향 조직시민행동, 내재적 자기계발동기와 혁신행동간, 외적 자기계발동기와 혁신행동간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 다섯째, 자기효능감은 조직시민행동과 혁신행동에 직접적 영향을 미치기도 하지만 동일시 자기계발동기와 내사된 자기계발동기를 부분매개로 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 여섯째, 주도성은 혁신행동에 직접적 영향을 미치기도 하지만 내재적 자기계발동기와 동일시 자기계발동기를 부분매개로 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다.

이상의 연구결과를 토대로 나타난 몇 가지 학문적·실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 자기계발동기의 내적 조절력을 증대시키기 위해 자기효능감과 주도성을 증대시켜주는 노력이 필요하다. 자기효능감은 자신의 직무수행능력에 대한 긍정적 가치판단이기 때문에 이를 증대시키는 노력이 필요하다. 자기효능감에 대한 선행연구들은 자기효능감을 촉진시키는 요인들로 목표설정에서 참여도 확대, 도전적 목표설정에 대한 지원, 경력개발기회 확대, 부하의 자율성을 지지하는 리더십 등을 제시하고 있다. 따라서 기업에서는 경력개발프로그램을 적극 도입하여 자기계발기회를 확대하고, 목표설정 에 대한 참여 및 지원이 가능한 인사제도를 확립하고, 나아가 리더십 개발교육을 통해

부하를 효과적으로 육성할 수 있는 관리자를 지속적으로 양성하여야 한다. 한편 분석결과 주도성은 내적 자기계발 조절동기 뿐만 아니라 외적 자기계발동기에도 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 주도적 성격이 강한 사람들은 환경적 요인에 구속받지 않고, 환경변화에 적극적으로 대응하는 경향을 보이고, 또한 기회를 파악하고, 행동하며, 적극성을 보여주며, 의미 있는 변화를 이끌어낼 때 까지 인내하는 경향을 보인다. 또한 도전적이며 흥미로운 활동을 추구하고 자신의 행동에 대한 책임을 기꺼이 지려고 한다. 이러한 특성을 고려하면 기업에서 주도성이 강한 사람들에게 도전적 직무기회 제공하고, 직무자율성을 확대하고, 직무배치에 있어서 주도성을 측정하는 제도적 장치를 마련할 필요가 있다.

둘째, 조직구성원의 혁신행동을 유발시키기 위해 내적 자기계발동기를 증대시키기 위한 다양한 장치를 마련할 필요가 있다. 자기결정력 이론에 따르면 내적조절은 자기결정력 수준에 의해 결정되는데, 자기결정력은 스스로 배우고, 스스로 창조하고, 스스로 경험하는 환경을 만들어 줌으로서 높아진다. 또한 기본심리욕구이론에서는 자율성, 유능감, 관계성을 충족시키는 환경이 조절의 내재화를 촉진시킨다고 하고 있다. 따라서 기업은 종업원들에게 스스로 학습할 수 있는 기회를 적극적으로 제공해줄 필요가 있다. 즉, 현재 직무수행능력을 향상시키기 위한 직무교육훈련도 중요하지만 스스로의 역량을 키우는 자기계발 학습에 대한 관심과 적극적 지원체계를 확립하는 것이 무엇보다 중요하다. 또한 역량있는 인재에 대해 차별적 관리 제도를 마련하여 그들의 유능감을 지속적으로 지원해 주는 인적자원관리제도를 적극적으로 도입과 더불어 평범한 성과를 내는 종업원들에게도 기회를 제공하여 유능감을 향상시킬 수 있도록 전략적으로 인적자원프로그램을 운영하여야 할 것이다.

셋째, 심리적 안녕감이 낮은 종업원들을 위한 자기계발동기 조절의 내재화를 촉진시키는 활동이 필요하다. 연구결과 심리적 안녕감이 낮은 종업원들의 경우, 자기계발동기가 내재화될 경우 스스로의 결정에 의한 직무수행이 더 많이 발현되는 것으로 나타났다. 이는 주관적 삶의 만족도가 낮은 사람들에게 조직에서 자기계발동기의 내재화를 촉진시켜주는 환경을 제공할 경우, 직무수행에도 긍정적으로 작용할 수 있음을 보여주는 것이다. 즉, 조직 밖에서의 생활에 대해 만족하지 못하는 사람들의 경우, 조직에서 내적 조절을 촉진시켜주는 환경을 제공할 때

조직에 이로운 행위를 하게 될 것이고, 이는 장기적으로 조직 밖의 심리적 안녕감에도 긍정적으로 작용할 가능성이 있다.

넷째, 본 연구는 학문적 측면에서도 의미 있는 결과를 제시하고 있다. 무엇보다 그동안 교육학이나 심리학 분야에서 연구되어 왔던 자기계발동기를 경영학 분야로 끌어왔다는 점이다. 그동안이 자기조절동기의 연구들은 자기조절 동기유형과 학업성취에 집중되어 왔다. 본 연구는 자기조절동기의 연구들을 조직내 자기계발동기에 접목시켜 수행함으로써, 자기계발동기에 대한 이론적 틀을 제공하는 물론, 향후 경영학분야에서 자기계발동기에 대한 연구를 촉진시키는 계기를 마련하였다.

## 2. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 상기한 시사점에도 불구하고 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 연구모형에 설계된 모든 변수들을 동일한 사람이 1회에 응답하게 함으로써 발생하는 동일방법으로 인한 편의(common method bias)의 문제를 지니고 있다. 이러한 편의는 실제변인 이상의 변인을 창출할 가능성을 배제할 수 없다. 둘째, 연구표본이 제주지역에 한정됨으로 인해 연구결과를 일반화하는데 어느 정도 제약이 있을 수 있다. 이러한 제약을 최소화하기 위해 표본을 선정할 때 대기업 지사나 금융보험업 등 비교적 큰 기업을 대상으로 하였지만 여전히 이 문제에 대해 자유로울 수 없다. 셋째, 본 연구는 횡단적 연구로서 가지는 한계를 극복하지 못하였다. 특히 심리적 안녕감과 같은 심리변수들은 측정시기에 민감하게 반응하기 때문에 종단적 연구를 통해 확인할 필요가 있다. 또한 인과관계의 정확한 검증은 시계열 자료나 실험을 통해서만 가능하므로 본 연구결과도 이러한 연구들에 의해서 보완할 필요가 있다.

본 연구는 교육학 및 심리학 분야에서 연구되었던 주제를 경영학적 접근을 통해 수행되었기 때문에 자기계발동기와 관련된 다양한 변수를 다루지 못했다는 아쉬움이 남는다. 이러한 점에서 향후 연구를 위한 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 선행연구와 달리 심리적 안녕감을 조절변수로 채택한 결과, 심리적 안녕감이 높은 집단에서 일관되게 내적으로 조절되는 자기계발동기가 직무수행에 미치는 영향이 감소

되는 것으로 나타났고, 그 이유를 명확하게 제시하지 못하였다. 따라서 후속 연구를 통해 이를 확인해 볼 필요가 있다. 둘째, 자기계발동기의 예측요인에 대한 연구가 더 진행되어야 할 것이다. 본 연구에서는 자기효능감과 주도성을 제시하였지만, 심리적 변수와 더불어 직무특성, 리더십, 인적자원관리제도 등 다양한 변수들이 영향을 미칠 가능성이 높다. 이에 대한 연구는 후속연구를 위한 과제도 남겨두었다. 셋째, 조직시민행동에 대한 정교한 측정도구를 활용하지 못하였다. 본 연구는 개인지향과 조직지향 조직시민행동을 다루고 있지만 측정변수를 최소화 하였다. 후속 연구에서는 이를 확대하여 측정할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 강영순·양덕순(2007), “리더십 유형, 정서적 반응, 혁신행동간의 구조적 관계,” **경영사학**, 22(3), 5-29.
- 강영순·김정훈(2002), **리더십과 리더십유효성**, 무역경영사.
- 공혜원·전병준(2011). “감정부조화가 조직시민행동에 미치는 영향: 조직자아존중감 및 직무스트레스의 매개효과를 중심으로”, **Journal of the Korean Data Analysis Society**, 13(1B), 447-490.
- 곽재덕·김진모(2010), “기업 교육훈련 참여자의 학습동기와 자기효능감, 유인가, 직무몰입 및 상사지원의 관계”, **직업교육연구**, 29(2), 91-112.
- 김경석(2011), “조직시민행동의 선행요인 연구: 수단모형의 증분설명력을 중심으로”, **조직과인사관리연구**, 35(2), 55-80.
- 김계수(2007), **구조방정식모형 분석**, 한나래.
- 김도영·유태용(2002), “성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 15(2), 1-24.
- 김아영(1998), “동기이론의 교육현장 적용 연구와 과제: 자기효능감 이론을 중심으로”, **교육심리연구**, 12(1), 105-128.
- 김아영(2010), 자기결정성이론과 현장연구, **교육심리연구**, 24(3), 583-609.
- 김은영(2007), **초·중·고등학생의 자기결정동기와 자기조절학습간이 연구**, 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문
- 김정생(2008), **학습동기의 영향요인:서울지역 농협근로자를 중심으로**, 서울산업대학교 대학원 석사학위논문
- 김정훈(2011), Issue Leadership as a Mediator between Self-efficacy/Initiative Behavior and Leadership Effectiveness/Innovativeness, **HRD연구**, 13(2), 149-168.
- 김형규(2007), **서번트 리더십이 부하의 자아개념 및 창의성과 직무수행에 미치는 영향**, 제주대학교 대학원 박사학위논문.
- 김혜영(2008), **직장인이 자기개발 동기와 심리적 안녕감의 관계**, 연세대학교 대

학원 석사학위논문

김홍보(2007), **상사신뢰의 결정요인과 직무수행간의 구조적 관계**, 제주대학교 대학원 박사학위논문

민경호·김동조(2001), “리더십 유형과 셀프에피커시, 집단에피커시 그리고 조직시민행동의 관계에 관한 연구”, **대한경영학회**, 국제학술발표논문집, 1-20.

박경환·한인수(1999), “혁신행위에 영향을 미치는 개인성격과 작업환경”, **경영학연구**, 28(2), 477-504.

박노근(2010), “조직몰입과 조직시민행동의 선행자로서의 직무자율성: 기업 혁신성의 조절적 영향”, **인사·조직연구**, 18(2), 67-96.

박은희(2009), **창의성 함양 프로그램이 성인의 자아존중감과 자기계발동기에 미치는 효과**, 동아대학교 대학원 석사학위논문.

소연희(2007), “학습자 동기 특성 변인들이 고등학생들의 주관적 안녕감에 미치는 영향: 성취목표지향성, 자기효능감, 가지결정성, 학습동기 및 학업성취를 중심으로”, **교육심리연구**, 21(4), 1007-1028.

송병식(2007), “카리스마 리더십과 도전적 직무동기 및 혁신행동간의 관계와 리더신뢰와 혁신분위기의 조절효과”, **경영사학**, 21(1), 187-210.

송진영(2009), “중년 취업남성의 다중역할과 심리적 안녕감간의 관계:자기효능감의 매개효과를 중심으로”, **한국사회복지조사연구**, 21, 59-81.

안도희·박귀화·정재우(2008), “자율성지지, 기본적 욕구 및 심리적 안녕감 간의 관계”, **청소년학연구**, 15(5), 315-338.

오홍석·하정희(2010), “동기특성 변인들이 공기업 직장인들의 심리적 안녕감과 과업행에 미치는 영향:조절초점, 업무동기, 자기효능감을 중심으로”, **한국심리학회지:상담 및 심리치료**, 22(2), 515-532.

이경근(2005), “부하의 과업수행, 맥락수행과 상사의 주관적 평가간의 관계와 인상관리행동의 조절효과”, **인사·조직연구**, 13(1), 139-171.

이동하·탁진국(2008), “주도성과 핵심자기평가가 경력성공에 미치는 영향에 관한 연구: 경력계획을 매개변인으로”, **한국심리학회지:산업 및 조직**, 21(1), 83-103.

이만표(2009), “중소기업 근로자의 핵심직무능력 향상교육의 학습동기 요인 분석”, **한국성인교육학회**, 12(2), 123-151.

- 이민희·정태연(2008), 자기결정이론을 토대로 한 학습동기 경로모형 검증, **한국심리학회지: 사회문제**, 14(1), 77-99.
- 이문선·강영순(2000), “변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과”, **인사관리연구**, 24(1), 33-57.
- 이종범·박미성·이도화(2009), 변혁적·거래적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과, **인사관리연구**, 33(4), 155-178.
- 이종서(2008), **H손해보험사 직원의 경력정체, 자기주도학습, 조직몰입의 관계**, 고려대학교 대학원 석사학위논문
- 이인호(2009), 자기계발동기가 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향: 리더십의 조절효과를 중심으로, 광운대학교 대학원 석사학위논문
- 전훈·봉미미·김성일(2010), “지각된 유능감과 교실목표구조에 의한 동기 변인 예측에 있어서 사회적 지지의 매개효과”, **교육심리연구**, 24(4), 999-1027.
- 조은문·이종연(2010), 중학생의 동기조절전략과 자기결정동기 및 학업성취의 관계, **한국심리학회지:학교**, 7(3), 405-428.
- 최익봉·이재훈(2006), “리더의 임파워먼트행위, 신뢰와 조직시민행동간의 관련성 연구”, **인사·조직연구**, 14(2), 215-247.
- 한덕웅(1990), **조직행동의 동기이론**, 법문사
- 한태영(2005), “적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준접근법의 적용,” **한국심리학회지: 산업과 조직**, 18(1), 51-77.
- 현영섭(2010), “경력정체와 경력계획간의 관계에 학습에 대한 자기주도성 및 사회적 지원의 조절효과”, **HRD연구**, 12(2), 45-65.
- 황애영·탁진국(2011), “주도성이 주관적 경력성공에 미치는 영향:프로틴 경력지향을 매개변인으로”, **한국심리학회지:산업 및 조직**, 24(2), 409-428.

## 2. 국외문헌

- Akan, O.H., Allen, R.S., & White, C.S.(2009), Equity sensitivity and organizational citizenship behavior in a team environment, *Small Group Reswarch*, 40(1), 94-112
- Ans De Vos. & Nele Soens(2008), Prottean attitude and career success: The mediating role of self management, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 449-456.

- Bandura, A., & Wood, R.(1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-589.
- Bateman, T.S. & Crant, J.M.(1993), To proactive component of organizational behavior: A measure and correlate, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W.(1983), Job satisfaction and good soldier: The relationship between affect employee citizenship, *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bentler, P.M.(1989), *EQS: Structural Equations Program Manual*, LA, CA: BMDP Statistical Software, Inc.
- Borman, W. C., Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, In Schmitt, N., Borman, W.C.(Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, SF, Jossey-Bass.
- Burton, K.D., Lydon, J.E., D'Alessandro, D.U., & Koestner, R.(2006), The differential effect of intrinsic and identified motivation on well-being and performance: Prospective, experimental, and implicit approach to self-determination theory, *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 750-762.
- Chun, Y.H., Tylor, R.R., & Markhan, S.(2008), The role of subordinate's trust in social exchange-diven psychological empowerment process, *Journal of Managerial Issues*, 20(4), pp.444-467.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M.(1985), *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*, NY: Plenum Press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M.(2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Gardner, D.G., & Pierce, J.L.(1998), Self-esteem and self-efficacy within organizational context; an empirical examination, *Group &*

- Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Howell. J.P., Dorfman. P.W., & Kerr. S.(1986), Moderator variables in leadership research, *Journal of Management Review*, 11(1), 88-102.
- Kurtz, B.F. & Borkowski, J.G.(1984), Children's metacognition: Exploring relations among knowledge, process, and motivation variables, *Journal of Experimental Child Psychology*, 37, pp.335-354.
- Maddux, J.E., Norton, L.W., & Stoltenberg, C.D.(1986), Self-efficacy expectancy, outcome expectancy, and outcome value: Relative effect on behavioral intentions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp.783-789.
- Organ, D.W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA, Lexington Book
- Organ, D.W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Book.
- Paradise, A.W. & Kernis, M.H.(2002), Self-esteem and psychological well-being of fragile self-esteem, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 21(4), 345-361.
- Pierce, J.L. Gardner, D.G. Dunham, R.B., & Cummings, L.L.(1989), Organization-based self-esteem; Construct definition, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H.(1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 2, 259~298.
- Renn, R.W. & Fedor, D.B.(2001), "Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance", *Journal of Management*, 27, 563-583.
- 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(5), 749-761.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L.(2000), self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L.(2002), Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective, *Handbook of self-determination Research*, The University of Rochester Press.
- Ryff, C.D.(1989), Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Schunk, D. H., & Pajares, F. (2005). Competence perceptions and academic functioning. In A. J. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 85-104). New York: Guildford Press.
- Schunk, D.H.(1990), Goal setting and self-efficacy during self-regulated learning, *Educational Psychologist*, 25, 71-86.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A.(1994), Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Review*, 37(3), 580-607.
- Spreitzer, G. M.(1995), Psychological empowerment in workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Staw, B.M.(1990), An Evolutionary approach to creativity and innovation, In M.A. West & J.L. Farr(eds), *Innovation at Work: Psychological and Organizational Strategies*, John Wiley & Son, N.Y.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A.(1990), Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 666~681.
- Updegraff, J.A., Gable, S.L.T., & Taylor, S.E.(2004), What makes experiences

satisfying? The interaction of approach avoidance motivation and emotions in well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(3), pp.496-504.

Williams, L.J. & Anderson, S.E.(1991), Job Satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship behavior, *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C., & Brave, J.(2007), The impact of psychological contract breach on work-related outcome: A meta-analysis, *Personal Psychology*, 60, 647-680.

## 설문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 깊이 감사드립니다. 저는 제주대학교 대학원 경영학과 석사과정에서 인사관리를 전공하고 있는 대학원생입니다.

오랫동안 관심을 가져왔던 ‘자기계발동기의 예측요인과 결과요인간의 관계와 심리적 안녕감의 조절효과’를 주제로 논문을 준비하던 중, 귀하의 소중한 의견을 듣고자 설문지를 준비하게 되었습니다. 귀하의 응답은 오직 연구목적으로만 사용되며, 모든 것은 익명으로 처리하여 특정 개인이나 기업(기관)의 정보가 절대로 노출되지 않도록 하겠습니다. 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 저의 석사학위논문 작성에 소중한 자료로 활용되어 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다.

귀중한 시간을 내주신 귀하께 감사드리며, 가정과 하시는 모든 일에 사랑과 행운이 가득하시길 진심으로 기원합니다.

감사합니다.

2011년 8월

지도교수 : 고 부 언  
제주대학교 경영학과 교수

연구자 : 고 영 심  
제주대학교 대학원 경영학과

☞ 조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 사용될 수 없으며, 그 비밀이 보호되도록 통계법 제13조 및 제14조에 규정되어 있습니다.

☞ 귀하의 의견과 가장 가까운 것에 “✓”표를 해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 연령은 ? ( ) 세
2. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성
3. 귀하의 총 근무년수는? ( ) 년
4. 귀하의 현재 직위는? ① 평직원 ② 대리급 ③ 과장급 이상
5. 귀하의 직종은?  
① 금융보험업 ② 호텔 및 서비스업 ③ 전기통신업 ④ 공기업 및 공무원  
⑤ 기타( )

I. 다음은 귀하가 자기계발을 하는 이유에 관한 질문입니다. 현재 자기계발 활동을 하고 계신 분은 그 이유에 대해 응답해 주시고, 만일 현재 자기계발 활동을 하고 있지 않는 분은, 만일 자기계발 활동을 하게 된다면 왜 하게 될지를 생각해서 자신이 해당되는 정도에 √ 하여 주십시오.

번호	내가 자기계발을 하는 이유는.....	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	내가 자기계발을 하는 이유는 이전에 알지 못했던 것을 알게 될 때 기쁨을 느끼기 때문이다	①	②	③	④	⑤
2	나의 흥미를 끄는 것에 대해 알게 될 때 기쁨을 느끼기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
3	새로운 것을 배우면 즐거움과 만족을 느끼기 때문이다	①	②	③	④	⑤
4	내가 흥미있어 하는 것을 계속해서 습득해 나갈 수 있기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
5	궁극적으로 내가 원하는 분야에서 성공할 수 있도록 해주기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
6	앞으로 내 경력과 관련하여 더 나은 선택을 할 수 있도록 도와주기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
7	내 경력을 더 잘 준비할 수 있도록 도와 줄 수 있기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
8	자기계발을 하면서 일과 관련된 내 능력이 향상될 거라 생각하기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
9	내가 유능한 사람이라는 것을 보여주기 위해서다	①	②	③	④	⑤
10	내 경력에서 성공할 수 있다는 것을 보여주기 위해서이다.	①	②	③	④	⑤
11	지금보다 더 잘할 수 있다는 것을 스스로 증명해 보이기 위해서이다.	①	②	③	④	⑤
12	일에서 성공하는 것이 나를 중요한 사람으로 만들어 주기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
13	나중에 더 괜찮은 직업을 갖기 위해서다	①	②	③	④	⑤
14	나중에 더 안락한 삶을 살기 위해서다	①	②	③	④	⑤
15	나중에 더 많은 급여를 받기 위해서다	①	②	③	④	⑤
16	나의 현 상태로는 충분한 급여를 보장하는 일자리에 있을 수 없기 때문이다	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하의 직무와 혁신적 행동에 대한 질문입니다.

번호	질문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 직무와 관련된 새로운 기술이나 아이디어를 찾는다	①	②	③	④	⑤
2	나는 창의적 아이디어를 내는 편이다	①	②	③	④	⑤
3	다른 사람들에게 아이디어를 자극케 하고 증진시킨다	①	②	③	④	⑤
4	새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 적절한 계획을 세운다	①	②	③	④	⑤
5	나는 다른 사람과 비교해 혁신적이다	①	②	③	④	⑤

III. 다음은 직무를 수행하면서 나타나는 평소 행동과 관련된 질문입니다.

번호	질문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 동료가 과도한 업무에 시달리면 도와준다	①	②	③	④	⑤
2	나는 정보를 동료들과 공유하고 나눈다	①	②	③	④	⑤
3	나는 결근 등으로 어려움을 겪는 동료를 돕는다	①	②	③	④	⑤
4	필요하다면 요구하지 않아도 상사의 업무를 보조한다	①	②	③	④	⑤
5	나는 회사의 비품과 물자를 보호하고 아낀다	①	②	③	④	⑤
6	나는 회사에서 개인적인 문제로 통화를 자주한다	①	②	③	④	⑤
7	나는 회사에 불평하는 경우가 잦다	①	②	③	④	⑤
8	사내 질서유지를 위한 규칙이라면 불문율도 잘 지킨다	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하의 개인적 삶이나 직무수행시 평소 느낌에 대한 질문입니다

번호	질문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	지금 나는 살아 있고, 활력이 있다고 느낀다	①	②	③	④	⑤
2	요즘 너무나 살아있다고 느껴서 이 느낌을 표출하고 싶을 때가 있다	①	②	③	④	⑤
3	지금 나는 에너지와 원기가 넘친다	①	②	③	④	⑤
4	나는 매일 내일을 기대한다	①	②	③	④	⑤
5	현재 나는 민첩하고 깨어 있다고 느낀다	①	②	③	④	⑤
6	나는 나의 직무수행능력에 자신감이 있다	①	②	③	④	⑤
7	나는 내가 하는 일에 대해 전문가이다	①	②	③	④	⑤
8	나는 직무를 잘 수행한다고 확신한다	①	②	③	④	⑤
9	나는 직무를 잘 수행하고 있다는 나의 능력에 자신감을 갖는다	①	②	③	④	⑤
10	어디에서든 간에, 나는 건설적 변화를 이끌 수 있는 강한 힘을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
11	나는 때로는 공식적 권한을 벗어난 행동도 불사한다	①	②	③	④	⑤
12	나는 마음에 들지 않는 무엇인가 있다면, 내가 마음에 들도록 변화시킬 것이다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 목표를 달성하거나 과업을 완수하기 위해 집요한 근성을 보이며, 잔업도 마다 않는 자발성을 보인다	①	②	③	④	⑤