



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](#)

석사학위논문

상사행동과 직무수행 및 일탈행동의 관계에서
조절동기의 매개효과 연구

제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

김 효 정

2016년 2월

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
1) 연구의 필요성	1
2) 연구의 목적	4
2. 연구방법 및 논문구성	5
1) 연구 방법	5
2) 논문 구성	5
II. 이론적 배경	7
1. 상사행동	7
1) 상사행동 유형	7
2) 구조적 행동 개념 및 선행연구	9
3) 희생적 행동 개념 및 선행연구	11
2. 조절동기	16
1) 자기결정성 이론 및 조절동기 개념	16
2) 조절동기 유형 및 선행연구	17
3) 상사행동 유형과 조절동기의 관계	22
3. 직무수행과 일탈행동	24
1) 직무수행과 일탈행동의 개념	24
2) 구조적 행동과 직무수행 및 일탈행동의 관계	28
3) 희생적 행동과 직무수행 및 일탈행동의 관계	29

III. 연구설계	31
1. 연구모형 및 연구가설	31
1) 연구모형	32
2) 연구가설 설정	32
2. 변수의 조작적 정의 및 조사 설계	40
1) 변수의 조작적 정의	40
2) 조사 설계	44
IV. 실증분석	47
1. 표본특성과 측정도구 타당성 및 신뢰성	47
1) 표본특성	47
2) 측정도구 신뢰성 및 타당성 검증	49
3) 기술적 통계 및 상관관계 분석	54
2. 가설 검증	56
1) 구조적 및 희생적 행동과 조절동기 유형의 관계	56
2) 구조적 및 희생적 행동과 직무수행 및 일탈행동의 관계	59
3) 조절동기 유형과 직무수행 및 일탈행동의 관계	62
4) 조절동기 유형의 매개효과	65
V. 결 론	69
1. 연구결과의 요약 및 시사점	69
2. 연구의 한계 및 향후 연구과제	72
참고문헌	73
설 문 지	84

= 표 차례 =

〈표 III-1〉 변수의 조작적 정의 및 측정도구	43
〈표 III-2〉 설문항목의 구성	44
〈표 IV-1〉 연구대상의 인구통계학적 특성	48
〈표 IV-2〉 구성개념 판별타당성	50
〈표 IV-3〉 탐색적 요인분석	52
〈표 IV-4〉 신뢰도 분석 결과	53
〈표 IV-5〉 상관 관계	55
〈표 IV-6〉 구조적 및 희생적 행동과 통합·확인된 조절 인과관계	57
〈표 IV-7〉 구조적 및 희생적 행동과 내사된 조절 인과관계	58
〈표 IV-8〉 구조적 및 희생적 행동과 외적 조절 인과관계	59
〈표 IV-9〉 구조적 및 희생적 행동과 역할 내 행동 인과관계	60
〈표 IV-10〉 구조적 및 희생적 행동과 역할 외 행동 인과관계	61
〈표 IV-11〉 구조적 및 희생적 행동과 일탈 행동 인과관계	62
〈표 IV-12〉 조절동기 유형과 역할 내 행동 인과관계	63
〈표 IV-13〉 조절동기 유형과 역할 외 행동 인과관계	64
〈표 IV-14〉 조절동기 유형과 일탈 행동 인과관계	65
〈표 IV-15〉 상사행동과 역할 내 행동에서 조절동기 유형 매개효과	66
〈표 IV-16〉 상사행동과 역할 외 행동에서 조절동기 유형 매개효과	67
〈표 IV-17〉 상사행동과 일탈 행동에서 조절동기 유형 매개효과	68

= 그림 차례 =

[그림 III-1] 연구모형	32
[그림 III-2] 분석방법	46

ABSTRACT

A Study on the Mediating Effects of
Regulatory Motivation in the Relationships between
Leader Behavior and Job Performance, and Deviant Behaviour

Hyo-Jung Kim

Department of Human Resource Management
Graduate School of Business Administration
Jeju National University
Supervised By Professor Young-Soon Kang

In an environment where management related incidents unfold based on people, and management activities are explained through the process of goal achievement of organization members, the importance of manager's behaviors is growing in the viewpoint of modern management. This is because goal achievement is brought to fruition from the activities of the organization members, and this makes manager's behaviors ever more important as it aggregates and controls organization members' efforts as a leader of an organization or as an executive. Specifically, managers of an organization improves morale that contributes to the organization's goal achievement by influencing its members, and are required of managerial behaviors that can tap the potential of the organizational members. Additionally, motivation is also an important factor in affecting the organizational members' performance

on duties.

The study attempts to look into the mediator effect of regulatory motivation on the relationship between manager's behaviors and performance on duties. The purpose of the following research is to verify the influence of manager's behavior pertaining to job function on regulatory motivation types, and to verify the mediator effect of regulatory motivation types in terms of the relationship between manager's behavior types (structural and self-giving) and performance on duties (conducts within and outside of the organizational role and deviant behaviors). Based on literature research, existing research results were considered, and hypothesis and thesis model were set. Afterwards, a survey was created after going through the process of operation definition of the factors. Evidence based analysis was conducted based on the distributed and collected surveys. Subjects of the study were employees of financial · insurance businesses, hotel · service businesses and public institutions · state-owned companies located in Jeju Special Self-Governing Province.

Collected data underwent credibility analysis in order to prove the internal consistency of the factors that were included in the research model, and Amos 18.0 was utilized to investigate the discriminant validity of the regulatory motivation construct in order to verify of its validity. SPSS 18.0 program was utilized to conduct exploratory factor analysis, correlation analysis and hypothesis verification. Additionally, in order to verify the research hypothesis, stepwise regression analysis was conducted, and Baron & Kenny's (1986) 3 step verification process was utilized to verify the mediator effects. Finally, Sobel verification test was used to verify the statistical significant of the indirect effects.

Based on the results of the research, first, in terms of the influencing relationship between manager's behavior types (structural and self-giving) and regulatory motivation types (integration·verification, internal·external

regulation), structural behavior had a negative (-) influence on integrated and verified regulation, and had a positive (+) influence on external regulation. Additionally, self-giving behaviors had a positive (+) influence on integrated and verified regulation. Second, the relationship between manager's behavior types (structural and self-giving) and conducts within and outside of the organizational role and deviant behaviors were identified. The results showed that manager's structural behavior had a positive (+) influence on deviant behaviors and a negative (-) influence on conducts outside of the organizational role. On the other hand, manager's self-giving behaviors had a positive (+) influence on conducts outside of the organizational role and a negative (-) influence on deviant behaviors. Third, after looking into the cause-and-effect relationship between regulatory motivation types (integration·verification, internal·external regulation) and deviant behaviors, conducts within and outside of the organizational role, integrated and verified regulation had a positive (+) influence on both conducts within and outside of the organizational role. In terms of internal regulation, it had a positive (+) influence on both conducts within and outside of the organizational role. Finally, external regulation had a negative (-) influence on conducts outside of the organizational role and a positive (+) influence on deviant behaviors. Fourth, after verifying for the mediator effects, the process of structural behavior→integrated and verified regulation→conducts outside of the organizational role and self-giving behaviors→integrated and verified regulation→conducts outside of the organizational role and structural behaviors→external regulation→deviant behaviors was the only path that satisfied the requirements for verifying the mediator effect.

The theoretical implication of the following research is, first, verifying the relationship between manager's behavior types and performance on duties and deviant behaviors by utilizing the regulatory motivation types when applying it in organizational behaviors. Second, the research investigated the

importance of manager's behavior types on regulatory motivation types. Third, the results suggest the importance of regulatory motivation types on performance on duties and deviant behaviors. Fourth, the paper verifies the psychological mechanism that leads from regulatory motivation type to performance on duties and deviant behaviors. The practical implication is, first, the need for strategic application of manager's behaviors in order to induce internal motivation of the organization members in regards to their duty. Second, there is a need to reduce structural behaviors that lead to nonproductive behaviors from the organization members.

Despite the implications mentioned above, the following research has certain limitations. First, the limitation stems from the fact that the research was a cross-sectional study. Because data on manager's behaviors perceived by the organization members were collected at a certain point in time, a temporary influence on the measurement for evaluating the relationship between the manager and his or her subordinates cannot be prevented. Second, there was a lack of regulation on situational factors. There were limitations to regulating situational factors such as psychological distance between the manager-organization member and organizational culture which have an effect on the perception of manager's behaviors by the organization members. Third, there is a need to conduct a follow-up research on regulatory motivation. It was found through the research that there were many hypotheses that were rejected in terms of the influencing relationship that regulatory motivation types have on the manager's behavior types and factors. Even though regulatory motivation types is an mediator variable that links the relationship in manager's and organization member's behaviors, this result implies that there is another factor that connects manager to regulatory motivation types and regulatory motivation types to deviant behaviors. Fourth, the results speak for the need to develop a measurement system that explains regulatory motivation types.

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

1) 연구의 필요성

경영제반 사고가 인간중심으로 전개되고, 경영활동이 조직구성원들을 통하여 목표 달성하는 과정으로 이해되는 현대적 경영의 관점에서 상사행동의 중요성은 크게 부각되고 있다. 왜냐하면 목표달성이 조직구성원의 활동을 통하여 성취되고 이는 조직의 리더 또는 경영자로 하여금 조직구성원의 노력을 통합하고 조정하도록 하는 상사 행동의 중요성을 더욱 절실히 느끼도록 하고 있기 때문이다. 즉, 조직의 상사들은 조직의 구성원에게 영향력을 발휘하여 그들이 조직 목표달성에 공헌할 수 있도록 사기를 양양하고, 그들의 잠재적 능력을 활성화시킬 수 있는 상사행동이 요구되고 있다. 이렇듯 조직에서 상사 행동의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 상사가 누구냐에 따라 조직이 흥하기도 하고 망하기도 하는데 이는 ‘상사의 수준이 곧 조직의 수준’이라는 말이 공공연하게 통용되는 이유이다. 1940년대 이후 리더십에 대한 연구는 리더의 행동에 대한 관심으로 영역을 확장한 행태론적 접근법으로 리더의 어떠한 행동이 리더십효과와 관계가 있는가를 파악하고자 하는 것으로 대표적인 연구로는 미시간대학교의 리더십 연구, 오하이오주립대학교의 리더십 연구 등이 있다. 미시간대학교의 리더십 연구는 리커트의 주도 아래 수행이 되었는데 이 연구의 목적은 집단성과를 높이는 리더의 유형을 규명하는 것이었다. 주요 연구결과는 첫째, 리더의 행동은 직무 중심적(과업지향적 행동) 행동과 부하 중심적(관계지향적 행동) 행동으로 분류할 수 있는데 직무중심적 행동은 주로 생산과업에 관심을 가지면서 생산의 방법, 절차 등을 중시하고 리더에게 주어진 공식적 권한에 의존해 부하들을 철저히 관리하는 행동유형을 말한다. 또한 부하 중심적 행동(관계지향적 행동)이란 부하와의 관계를 중시하고 부하의 욕구 충족과 만족 등에 관심을 갖는 행동 유형이다. 둘째, 리더가 부하 중심적 행동을 사용하는 것이 직무 중심적 행동을 사용하는 것보다 생

산성을 높이는데 효과적이다. 또한 부하들의 만족감을 높이는데에도 부하 중심적 행동이 직무 중심적 행동보다 효과적이라는 것이다. 셋째, 리더의 수평적 수직적 대각적인 연결관계를 연결핀(linking pin)관계라고 하는데 리더의 이러한 연결핀으로서의 역할이 효과적으로 될 때 부하와의 관계가 원활해지고 리더십 효과성도 제고될 수 있다. 즉 리더십은 주로 부하와의 상호관계를 중심으로 이루어지는 것은 사실이지만 리더가 리더의 상위 계층 및 동료들과 얼마나 좋은 관계를 맺고 있는냐에 따라서 리더가 관리하는 집단의 이익을 대변하고 집단에 필요한 자원과 이익을 얻을 수 있는 정도가 영향을 받는다는 것이다(Yukl, 2006).

오하이오주립대학교의 리더는 연구는 리더의 행동 유형과 이에 따른 조직성과 및 조직 구성원들의 만족감 간의 관계를 분석하는 것이었다. 리더의 행동을 배려(consideration)와 구조 주도(initiating structure)의 두 가지로 분류했는데 배려는 지원적 우호적이고 개방적인 자세로 부하를 생각해주고 대변해주는 리더의 행동과 부하의 이해관계를 대변하는 행동 등을 포함하고 구조주도는 부하에게 지시하는 행동, 역할을 규정해주는 행동, 문제해결, 직무 성과가 부하를 질책하고 성과를 높일 수 있도록 독려해주는 행동 등이 포함된다(Yukl, 2006).

상사의 과업지향과 관계지향 행동은 다양한 개념으로 표현되고 있으며, 과업지향 행동의 유사개념으로 구조적 행동, 관계지향 행동은 배려 행동과 유사한 의미를 지니는 것으로 나타났다(Yukl, 2006). 결과적으로 구조주도와 배려는 리더십 행동연구에 있어 가장 굳건한 개념 중 하나로 인정되어 왔으며(Fleishman, 1995), 이후의 리더십 행동연구들은 가장 효과적인 리더행동을 이 두 가지 행동의 교차점에서 찾으려는 노력들로 점철되었다(Yukl, 2006).

비록 리더십 행동연구에서 리더의 자기희생이 명백하게 언급되지는 않았지만 다양한 행동목록 가운데 리더의 자기희생을 유추할 수 있는 내용들이 내재되어 있다고 여겨진다. 그에 따라 리더십 행동연구에 암묵적으로 내포되어 있는 리더의 자기희생 관련 부분을 살펴보면 우선 리더의 배려적 행동은 리더의 희생을 수반할 수 있다. 예를 들어 배려적인 리더는 공감적이며 구성원들의 욕구에 민감하고, 그것을 만족시키는데 노련하다(Fleishman & Salter, 1963). 비록 구성원들의 욕구와 리더의 욕구가 항상 일치하는 것을 아니지만 만약 이런 상황에서 리더가 자신의 욕구는 뒤로하고 구성원들의 그것에 우선순위를 둔다면 그것은 자

신의 이익을 일시적 혹은 영구적으로 연기하는 자기희생 행동이 된다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 또한 배려는 구성원들에 대한 관심 및 존중을 표현하는 것인데(Bass, 1990), 구성원들을 존중하는 가장 좋은 방법 중 하나는 직위상 주어진 자신의 권한을 함부로 쓰지 않는 것과 구성원들을 아랫사람이 아니라 동료로 대하는 것이다. 이런 권한의 사용 자체는 조직상황하에서 나타나는 리더의 대표적인 자기희생이다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 또한 문제를 가지고 찾아온 구성원들의 이야기를 들어주기 위해 자신의 시간을 사용하는 것과 구성원들을 보호하는 행동도 배려에 포함되는데(Yukl, 2006), 대화를 원하는 구성원들을 위해 자신의 시간을 할애하는 것과 필요할 경우 구성원들을 외부적인 압력이나 업무상 책임으로부터 보호해주는 것 또한 조직상황하에서의 리더의 자기희생의 한 형태이다(Choi & Mai-Dalton, 1998, 1999). 지금까지 살펴본 바와 같이 리더십 행동연구에는 리더의 자기희생이 암묵적으로 내재되어 있음을 알 수 있다.

과업지향 행동의 유사개념인 구조적 행동은 구성원 역할요건을 더 잘 이해하고, 더 잘 조정하며, 자원과 인력을 더 효율적으로 활용하는 것이고, 희생적 행동은 높은 직무만족, 팀워크, 조직몰입을 가져오기 때문에 상사행동이 미치는 영향력은 차별적이라는 것이다. 조직에서 상사의 구조적 및 희생적 행동은 업무수행 과정에서 상사가 보여줄 수 있는 행동이라는 점에서 상사의 두 가지 행동유형을 동시에 고려하여 각각의 행동 유형이 구성원의 수행에 미치는 영향력을 고려할 필요성이 있다.

이때 구성원의 수행에 영향을 미치기 위해서는 동기부여 또한 중요하다. Deci & Ryan(1985)은 기존의 인지과정에서 동기이론에 새로운 관점을 제안하고 있다. 기존의 인지과정으로 접근한 동기이론은 내재동기와 외재동기를 이분화하여 접근하고 있으며, 내재화된 동기가 물리적 보상에 의해 외재화 될 수 있으나, 외재화된 동기의 내재화는 한계가 있는 것으로 주장하고 있다. 그러나 Deci & Ryan(1985)은 자기결정성 정도에 의해 외재화된 동기가 내재화 될 수 있다는 것을 유기적 통합이론을 통해 주장하고 있다. 즉, 그들은 인지평가이론을 중심으로 이분화 되어 있는 동기이론에 대한 두 관점을 통합하는 이론을 제안하고 있다. 이러한 외재동기의 내재화를 설명하는 유기적 통합이론은 조직행동 분야에 시사하는 바가 크다고 볼 수 있다. 조직에서 구성원은 기본적으로 경제적 교환관계

속에서 자신의 역할을 수행하고 있다. 경제적 교환관계에서 개인의 동기는 보상에 대한 결과물로 자신의 과업을 수행하게 된다. 하지만 이러한 경제적 교환관계에 기반한 외재동기가 내재동기화 되어 조직구성원들의 과업이 자신의 경제적 이익을 위한 수단이 아닌 자아실현을 충족시키는 것으로 인식된다면 조직구성원의 심리적 안녕감에 기인한다고 볼 수 있다. 유기적 통합이론은 동기이론에 있어 이론적 중요성에도 불구하고 이를 증명하기 위한 연구는 초기 수준에 머물러 있고, 리더십 및 상사 행동과 같은 상사와의 관계 측면에서 접근한 연구는 부족한 실정이다.

따라서 본 연구에서 상사행동 유형이 조직 구성원의 수행에 있어 조절동기의 매개 효과를 규명하고자 한다.

2) 연구의 목적

본 연구에서는 상사행동과 수행의 관계에서 조절동기 매개효과를 연구하고자 하며, 본 연구의 목적을 다음과 같이 정리하였다.

직무와 관련된 상사행동 유형이 조절동기 유형에 미치는 영향력을 검증하는 것과 상사행동 유형과 직무수행(역할 내 행동, 역할 외 행동), 일탈행동의 관계에서 조절동기 유형의 매개효과를 검증하는 것이다. 구조적 및 희생적 행동은 상사가 조직에서 부하를 위해 보여주는 대표적인 행동이다. 기존연구에서 구조적 및 희생적 행동에 따라 동기유형(내재, 외재 동기)에 미치는 영향에 차별적인 것으로 규명되어 있다. 그러나 동기이론에서 외재화된 동기는 내재화 될 수 없는 것으로 주장하고 있으나, 조절동기 유형은 외재된 동기가 자기결정력 정도에 의해 외재동기가 내재화 될 수 있다는 접근이다. 본 연구는 이러한 측면에서 구조적 및 희생적 행동 유형이 조절동기 유형에 미치는 영향력을 규명함으로써 상사의 구조적 행동이 내재화 될 수 있는지를 규명하는 것과 상사의 희생적 행동이 외재적 동기를 감소시키고 내재적 동기 원인으로 작용한다는 것을 실증적으로 규명하고자 한다.

2. 연구방법 및 논문구성

1) 연구 방법

가설과 연구모형을 설정하고, 변수의 조작적 정의를 거쳐 설문을 작성하여 배포하고 회수된 설문을 토대로 실증 분석하는 방법을 사용하였다. 연구대상은 제주특별자치도 소재의 금융·보험업, 호텔·서비스업, 공공기관 및 공기업, 제조업 등에 종사하는 근로자들을 대상으로 하였다.

수집된 자료의 분석은 연구모형에 투입된 변수들의 내적 일관성을 검증하기 위해 신뢰도를 분석하였으며, 구성개념의 타당성을 검증하기 위해 조절동기 구성개념의 판별타당성을 Amos 18.0 프로그램을 활용하여 규명하고, SPSS 18.0 프로그램을 활용하여 탐색적 요인분석, 상관관계, 가설검증을 실시하였다. 또한 연구가설을 검증하기 위해 단계적 회귀분석을 실시하였고, Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개효과 검증 과정을 통해 이를 검증하고, 간접효과 유의성을 Sobel 검증을 통해 수행하였다.

2) 논문 구성

본 논문은 모두 5개의 장으로 구성되었으며, 각 장별 주요내용은 다음과 같다.

제 I 장에서는 연구의 필요성 및 연구목적을 기술하고 본 연구방법 및 논문 구성체계를 서술하였다.

제 II 장은 이론적 배경으로 제 1절에서는 상사의 행동 유형과 그 중 구조적 행동과 희생적 행동의 개념이 무엇인지 그리고 그 동안 어떤 연구들이 진행되어 왔는지를 조명해보았다. 제 2절에서는 자기결정성 이론 및 조절동기 개념이 무엇인지, 조절동기 유형 및 그 동안 어떤 연구들이 진행되어 왔는지 조명해 보았다. 제 3절에서는 직무수행 및 일탈행동의 개념과 구조적 행동과 직무수행 및 일탈행동의 관계, 희생적 행동과 직무수행 및 일탈행동의 관계에 대한 논리를 서술하였다.

제 III 장은 실증연구의 설계로서 문헌연구를 바탕으로 설정한 연구모형을 소개하고 연구가설을 제시하였다. 또한 연구모형에 투입된 변수들을 조작적으로 정의

하고 본 연구에 따른 조사표본의 설계와 설문 구성 및 분석방법 등을 제시하였다.

제Ⅳ장은 실증연구의 결과를 제시한 부분으로 연구모형에 투입된 변수들의 신뢰성과 타당성을 분석하고, 제시된 가설을 검증하였다. 가설을 검증하기 위해서는 검증 목적에 맞게 단계적 회귀분석과 공분산 구조분석을 실시하였다.

제Ⅴ장은 결론 부분으로 본 연구의 주요 연구결과를 요약하고 연구의 시사점을 제시하였으며 본 연구의 한계와 향후 연구방향을 제안하였다.

II. 이론적 배경

1. 상사행동

1) 상사행동 유형

1940년대 이후 리더십에 대한 연구는 리더 행동에 대한 관심으로 영역을 확장한 행태론적 접근법으로 리더의 어떤 행동이 리더십효과와 어떤 관계가 있는가를 파악하고자 하는 것으로 대표적인 연구로는 미시간대학교의 리더십 연구와 오하이오주립대학교의 리더십 연구 등이 있다.

미시간대학교의 리더십 연구는 리커트의 주도 아래 수행이 되었는데 이 연구의 목적은 집단성과를 높이는 리더 유형을 규명하는 것이었다. 주요 연구결과는 첫째, 리더의 행동은 직무 중심적(과업지향적 행동) 행동과 부하 중심적(관계지향적 행동) 행동으로 분류할 수 있는데 직무중심적 행동은 주로 과업에 관심을 가지면서 과업 방법, 절차 등을 중시하고 리더에게 주어진 공식적 권한에 의존해 조직구성원들을 관리하는 유형을 말한다. 또한 부하 중심적 행동(관계지향적 행동)은 부하와의 관계를 중시하고 부하의 욕구 충족 및 만족 등에 관심을 갖는 행동 유형이다. 둘째, 리더가 부하 중심적 행동을 사용하는 것이 직무 중심적 행동보다 생산성을 높이는데 효과적이다. 또한 부하들의 만족감을 높이는 데에도 부하 중심적 행동이 직무 중심적 행동보다 효과적이라는 것이다. 셋째, 리더의 수평적 수직적 대각적인 연결관계를 연결핀(linking pin)관계라고 하는데 리더가 연결핀으로서 역할이 효과적으로 될 때 부하와의 관계가 원활해지고 리더십 효과성도 제고될 수 있다. 즉 리더십은 주로 부하와의 상호관계를 중심으로 이루어지는 것은 사실이지만 리더가 리더의 상위 계층 및 동료들과 얼마나 좋은 관계를 맺고 있는냐에 따라서 리더가 관리하는 집단의 이익을 대변하고 집단에 필요한 자원과 이익을 얻을 수 있는 정도가 영향을 받는다는 것이다(Likert, 1961).

오하이오주립대학교의 연구는 리더행동 유형과 조직성과 및 조직 구성원들의 만족감 간의 관계를 분석하는 것이었다. 리더의 행동을 배려(consideration)과 구

조 주도(initiating structure)의 두 가지로 분류했는데 배려는 지원적, 우호적이고 개방적인 자세로 부하를 생각해주고 대변해주는 리더의 행동과 부하의 이해관계를 대변하는 행동 등을 포함하고 구조주도는 부하에게 지시하는 행동, 역할을 규정해주는 행동, 문제해결, 직무 성과가 부하를 질책하고 성과를 높일 수 있도록 독려해주는 행동 등이 포함된다.

상사의 과업지향과 관계지향 행동은 다양한 개념으로 표현되고 있으며, 과업지향 행동의 유사개념으로 구조적 행동, 관계지향 행동은 배려 행동과 유사한 의미를 지니는 것으로 나타났다(Yukl, 2006). 결과적으로 구조주도와 배려는 리더십 행동 연구에 있어 가장 굳건한 개념 중 하나로 인정되어 왔으며(Fleishman, 1995), 이후의 리더십 행동연구들은 가장 효과적인 리더행동을 이 두가지 행동의 교차점에서 찾으려는 노력들로 점철되었다(Yukl, 2006).

비록 리더십 행동연구에서 리더의 자기희생이 명백하게 언급되지는 않았지만 다양한 행동목록 가운데 리더의 자기희생을 유추할 수 있는 내용들이 내재되어 있다고 여겨진다. 그에 따라 리더십 행동연구에 암묵적으로 내포되어 있는 리더의 자기희생 관련 부분을 살펴보면 우선 리더의 배려적 행동은 리더의 희생을 수반할 수 있다. 예를 들어 배려적인 리더는 공감적이며 구성원들의 욕구에 민감하고, 그것을 만족시키는데 노련하다(Fleishman & Salter, 1963). 비록 구성원들의 욕구와 리더의 욕구가 항상 일치하는 것을 아니지만 만약 이런 상황에서 리더가 자신의 욕구는 뒤로하고 구성원들의 그것에 우선순위를 둔다면 그것은 자신의 이익을 일시적 혹은 영구적으로 연기하는 자기희생 행동이 된다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 또한 배려는 구성원들에 대한 관심 및 존중을 표현하는 것인데(Bass, 1990), 구성원들을 존중하는 가장 좋은 방법 중 하나는 직위상 주어진 자신의 권한을 함부로 쓰지 않는 것과 구성원들을 아랫사람이 아니라 동료로 대하는 것이다. 이런 권한의 사용 자체는 조직상황하에서 나타나는 리더의 대표적인 자기의생이다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 또한 문제를 가지고 찾아온 구성원들의 이야기를 들어주기 위해 자신의 시간을 사용하는 것과 구성원들을 보호하는 행동도 배려에 포함되는데(Yukl, 2006), 대화를 원하는 구성원들을 위해 자신의 시간을 할애하는 것과 필요할 경우 구성원들을 외부적인 압력이나 업무상 책임으로부터 보호해주는 것 또한 조직상황하에서의 리더의 자기희생의 한 형태이

다(Choi & Mai-Dalton, 1998,1999). 지금까지 살펴본 바와 같이 리더십 행동연구에는 리더의 자기희생이 암묵적으로 내재되어 있음을 알 수 있다.

2) 구조적 행동 개념 및 선행연구

구조적 상사행동은 상사가 조직의 목표달성을 위해서 가장 효과적이고 신뢰할 수 있는 방법이 과업을 성취하는데 관심을 갖는 것으로 조직원에게 규칙, 절차를 따르게 하고, 과업수행 수준을 높이도록 하며, 조직원의 역할을 명확하게 해주는 행동을 나타낸다. 즉, 구조적 상사행동은 효과적이고, 능률적인 방법으로 과업달성하게 하는 것을 최우선으로 한다(Yukl et al., 2002).

구조적 행동은 단기 계획수립, 역할과 목표의 명확화, 운영 및 성과에 대한 점검의 개념을 포함한다. 단기 계획수립은 누가, 언제, 무엇을, 어떻게 수행할 것인지 결정하는 것을 의미하는 것으로 계획수립 목적은 조직의 효율적인 구성, 활동의 조정, 자원의 효과적 활용을 확보하는 데 있다. 계획수립은 광범위하게 정의된 행동이며, 목표, 우선순위, 전략, 업무의 조직화, 책임의 할당, 활동에 대한 일정수립, 상대적 중요성에 따른 서로 다른 활동에 대한 자원 할당의 결정을 내리는 것이다. 계획수립의 하위 형태에 따라 특별한 명칭을 사용하기도 한다. 예를 들어 운영계획은 다음 날 또는 다음 주를 위해 업무 일정을 수립하고 과업의 할당을 결정하는 것이다. 실행계획은 새로운 방침 및 프로젝트를 수행하기 위해 상세한 조치와 일정을 수립하는 것이다. 비상계획은 잠재적 문제나 위기에 대처하거나 이를 피하기 위한 절차를 마련하는 것이다. 마지막으로 계획수립에는 서로 다른 책임 및 활동에 시간을 어떻게 할당할 것인가 결정하는 것을 포함한다(Yukl, 2004).

명확화란 계획, 방침, 역할 기대를 전달하는 과정이다. 명확화의 하위 범주들에는 부하에게 업무의 책임을 규정해 주고, 성과목표 설정 및 과업 할당하는 것이 있다. 명확화 행동의 목적은 과업활동을 안내하고 조정하며 구성원에게 무엇을 어떻게 수행해야 하는지 알게 하도록 하는 데 있다. 업무에서 어떤 의무, 기능, 활동이 요구되고 어떤 결과가 예상되는지 조직구성원 각자가 이해하는 것은 매

우 중요하다. 매우 유능하고 동기가 높은 구성원이라고 하더라도 책임과 우선순위에 혼란을 겪는다면 높은 성과 수준을 성취하지 못할 수도 있다. 업무가 복잡할수록 무엇을 해야할 필요가 있는지를 결정하기가 더욱 어렵다. 점검은 리더가 조직 운영에 대한 정보수집과 관련되는데 업무의 진척도, 조직 구성원의 성과, 프로젝트의 성공여부 등이 포함된다. 이런 점검을 통해서 계획수립과 문제해결방법을 찾게 되어 점검의 중요성을 확인할 수 있다. 운영 및 성과에 대한 점검으로 수집된 정보는 조직의 목표, 전략, 계획 등을 수정하고, 조직에 적합한 운영방법을 찾게 되어 조직의 발전에 지대한 영향을 미치게 된다(Yukl, 2004).

구조적 행동은 근본적으로 과업달성을 강조한다. Yukl & Fleet(1982)는 과업의 달성을 강조하는 리더의 행동을 성과강조, 역할 명확화, 목표설정, 문제해결, 과업촉진, 계획, 조정으로 구분하였다. 이러한 행동 중 성과강조, 역할 명확화, 목표설정, 문제해결, 과업촉진은 생산성과 효율성을 관리의 전제로 한 것이며 리더가 이러한 역할을 강조할 경우 내부조직에는 완벽주의 성향, 생산지향성, 이익추구 성향의 합리문화(Quinn, 1988; Quinn & McGrath, 1985; Quinn & Kimberly, 1984) 혹은 생산성문화가 형성된다고 하였다(전상길·김인수, 1997).

한편 리더가 계획과 조정역할을 강조할 경우 관리자의 조정, 계획, 문제해결 등의 역할이 조직의 상위계층에서 주로 발생됨에 따라 이들은 조직의 안정성을 추구하기 위한 공식적인 규칙과 규정을 신뢰하게 되고 그 결과 관료문화(위계서열 문화)가 조직 내에 형성된다. 또한 계획에 기초한 문제해결을 수행하기 위하여 리더는 엄격함, 정확함, 장기계획의 수립 등을 동시에 요청한다(Quinn, 1998; Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Zammuto & O'Conner, 1992).

3) 희생적 행동 개념 및 선행연구

다수의 리더십 연구들에 의하면 조직 구성원들로부터 신뢰를 얻고, 리더로 자발적으로 인정되는 상사만이 성공적으로 영향력을 발휘할 수 있다고 하였다 (Yukl, 2010). 특히 조직 구성원들의 헌신과 몰입이 오늘날 필수적인 조직의 효과적인 기능 및 성과에 효과적인 리더십 발휘를 위한 다양한 리더 행동들이 제기되어 왔는데, 그런 영감적이고 모범적인 행동 중 하나로 관심을 받아온 것이 바로 자기희생적 리더십이다(Choi & Mai-Dalton, 1998). 카리스마적 리더십 및 변혁적 리더십 연구자들은 구성원들로 하여금 사익을 넘어 조직의 목표를 지향하게 하며, 리더에 대한 비범한 신뢰와 존경을 얻기 위해서 리더의 자기희생이 필요하다는 점을 인정하였다(Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; House & Shamir, 1993). 특히 환경적 변화가 점점 가속화되고 인적 자원의 특성이 다양해지면서 전통적 방식과는 다른 새로운 리더십 패러다임이 요구되는 이 시대에 리더의 희생, 헌신, 섬김 등은 많은 관심을 받고 있는 개념들이다(Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008). 오늘날의 리더십 연구 영역에서 리더의 솔선수범, 윤리적 행동 같은 용어들이 등장하고 있는 것도 이와 무관치 않다 (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Brown & Treviñ, 2006; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008).

희생은 업무분장, 보상분배, 권한행사에 있어서 개인의 이익, 특권 혹은 복지의 전부 또는 일부를 포기하거나 영구적, 일시적으로 연기하는 것(최연, 2001)을 말하는데, 이런 리더의 행동을 통해 구성원의 정서 및 행동에 영향을 미치는 것을 자기희생적 리더십으로 본다. 선행연구들에 의하면 희생적인 리더는 그렇지 못한 리더 또는 자기이익을 추구하는 리더에 비해 리더에 대한 인식(Choi & Mai-Dalton, 1999; Halverson et al., 2004), 구성원의 태도(최병순·김진호, 2006; De Cremer, 2006) 및 행동(van Knippenberg & van Knippenberg, 2005) 등에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이런 연구들은 조직의 목표 달성을 위해 구성원의 자발적 참여 및 헌신을 이끌어 내는데 있어서 자기희생적 리더십의 유효성을 입증하는 증거가 된다 할 것이다. 하지만 이런 이론적 근거 및 실증적 증거들에도 불구하고, 아직까지 자기희생적 리더십에 대한 연구는 상대적으로

소수에 불과하다. 그 중에서도 상사가 보이는 동일한 크기의 자기희생이라 할지라도 그것이 현재시점의 희생이나 아니면 미래 시점에서 발생하는 희생이나에 따라 구성원들이 부여하는 주관적 가치의 정도가 달라질 수 있다고 주장한다(손승연·김진호, 2010).

경영학 제반 분야의 발달을 주도해 온 미국을 중심으로 한 리더십 연구에서도 효과적인 리더십을 발휘함에 있어서 리더의 자기희생이 중요한 구성요소라는 것에 대해 공감하고 있다. Bass(1985)에 의하면 변혁적 리더는 기대 이상의 성과를 달성하기 위해 부하들을 저 차원적 욕구 수준에서 고 차원적 욕구 수준으로 끌어 올리는 사람으로서 조직 구성원들로 하여금 조직 목표 달성을 위해 자기이익을 뛰어넘도록 유도한다. 조직 구성원들을 변혁시키기 위한 리더의 이런 의도는 역할모델로서 리더 자신이 직접 희생을 보여주는 행동으로 나타날 수 있다. 조직의 비전이나 목표 달성을 위해 구성원이 취해야 하는 행동을 리더가 직접 모범을 통해 보여주는 적절한 역할모델 제공(providing an appropriate role model)은 리더에 대한 신뢰, 존경유발, 리더와 조직 구성원간의 일체감 형성에 중요한 역할을 한다. 리더의 자기희생은 구성원들의 몰입이 조직성과 달성에 핵심 요소일 때 더욱 중요하게 여겨지는 고무적, 모범적 행동으로 간주되어 왔다(Choi & Mai-Dalton, 1999). 예를 들어 Conge & Kanungo(1988) 등에 의하면 카리스마적 리더가 목표달성을 위한 과정에서 다가오는 많은 장애를 극복하기 위해 크나큰 개인적 손해와 희생을 보이게 되는데, 이러한 리더의 행동은 리더에 대한 구성원들의 신뢰와 만족도를 높이고 조직의 가치, 목표, 비전 성취를 위한 구성원들의 협동적 또는 희생적 행동을 증진시키게 된다고 하였다.

리더의 자기희생 행위에 대한 이론적 체계와 접근의 틀을 제시한 것은 Choi & Mai-Dalton(1998)이다. 이들은 조직 상황에서의 희생을 업무분장, 보상분배, 권한 행사에 있어서 권리를 포기하거나 연기하는 것으로 정의한 뒤, 희생적 리더십에 체계적으로 접근할 수 있는 분석적 모델을 제시하고, 왜 조직 상황 속에서 희생적 행위가 발생하는지와 리더가 희생을 하는 경우에 추종자들에게 어떤 영향을 미치는가를 탐구하였다. 그들은 희생적 리더십이 개인과 조직을 변화하는 환경에 쉽게 적응할 수 있도록 해주고 조직 구성원들은 리더의 희생적 행위로 리더를 카리스마적으로 지각하게 하고 리더에게 정통성을 부여하며 리더의 행동을 본받

아 자신들도 희생하고자 하는 호혜적 행동의지를 가지게 된다는 명제를 제시하였다.

후속적으로 이어진 실증연구에서 Choi & Mai-Dalton(1999)은 미국의 대학생과 산업체 근로자를 대상으로 시나리오와 설문을 이용한 실험방법으로 희생적 리더십 모델에 대한 실증연구를 하였다. 이 연구에서는 카리스마, 정통성, 호혜적 행동의지의 세 종속변수를 측정하기 위한 척도를 개발·사용하였는데 연구결과 희생적 리더십은 세 종속변수 모두에 대하여 유의한 효과가 있음이 검증되었다. 다시 말해서 리더의 희생은 조직 구성원들로 하여금 리더가 카리스마적이며 정통성이 있다고 인식하게 하며, 그러한 리더의 행동을 본받아 자신들도 그에 상응하는 희생을 하겠다는 의지를 가지게 하는 효과를 나타냈다. 또한 이 연구에서는 희생적 리더십과 조직 구성원들의 반응 간의 관계는 조직 구성원들이 지각하는 조직의 불확실성(organizational uncertainty)과 리더의 능력(leader competence)에 의해 조절될 것이라는 가설도 검증하였는데 리더의 능력에 의한 조절효과는 부분적으로 유의성이 확인되었으나 조직의 불확실성에 의한 조절효과는 유의하지 않았다. 한국의 대학생을 대상으로 한 연구에서도 Choi(1999)는 Choi & Mai-Dalton(1999)의 연구와 유사한 결과를 확인하였다(최병순·김진호, 2006).

Yorges, Weiss, & Strickland(1999)는 리더의 순수한 희생(자기희생이 개인적인 이득을 수반하지 않는 경우)은 리더의 카리스마를 높여주고 조직 구성원들에 대한 영향력이 커진다는 것을 검증하였다. 또한 리더의 희생과 조직 구성원들에 대한 영향력의 관계가 두 개의 상황변수 즉, 리더 희생의 동기에 대한 조직 구성원들의 내적·외적귀인(attribution)과 리더에 대한 조직 구성원들의 카리스마의 인식정도에 의해 조절된다는 것을 보여주었다.

Halverson et al.(2004) 역시 자기희생적 리더십이 리더에 대한 카리스마 지각과 조직 구성원의 조직 몰입에 정적(+영향)을 미치고 이런 효과는 위기상황에서 더욱 높음을 확인하였다.

De Cremer & van Knippenberg(2004)는 시나리오 실험, 연구실 실험, 설문조사에서 리더 희생의 주효과와 리더 자신감의 조절효과를 확인하였으며 또한 희생과 리더 자신감이 상호작용하여 리더십 효과를 높이는 과정에서 집단 동일시(collective identification)란 변수가 매개역할을 한다는 것도 검증하였다(김진호·

손승연·최병순, 2005).

손승연·김진호(2010)은 이득과 손실에 부여하는 사람의 주관적 가치가 다르다는 것을 설명한 프로스펙트 이론에 착안하여, 리더 희생의 시차(현재희생 vs. 미래희생)가 구성원의 반응에 미치는 차별적 효과를 살펴봄으로써 자기희생의 유무에 주로 초점을 두었던 선행연구의 공백을 메우고자 하였다. 또한 차별적 효과가 조직 환경의 불확실성 및 리더의 능력에 대한 인식에 따라 달라지는 지를 검증하고자 하였다. 이를 위해 자기희생의 리더십 기능을 최초로 제시한 Choi & Mai-Dalton(1998)의 연구모형을 토대로 시나리오를 이용하여 실험을 실시하였다. 실험결과, 실험 참가자들은 리더의 미래희생보다 현재희생을 더 큰 희생으로 인식하였으며, 현재희생을 보일 때 더욱 강력한 반응, 즉 높은 카리스마적 정통성 부여 및 호혜적 행동의지를 보이는 것으로 나타났다. 또한 미래희생 대비 현재희생이 구성원의 반응에 미치는 차별적 효과는 조직 불확실성이 높을 때 리더의 능력이 높게 인식될 때 더 명확하게 나타났다(손승연·김진호, 2010).

최병순·김진호(2006)은 Choi & Mai-Dalton(1999)과 Choi(1999)의 연구에서 드러난 두 가지 의문점을 유사한 실험 설계 하에서 반복실험을 통하여 검증하고자 하였다. 위 연구에서 나타난 의문점은 첫째, 리더의 희생 행동 효과에 조직 불확실성이 가지는 조절효과가 유의되지 않았다는 점과 둘째, 리더의 능력이 가지는 유의한 조절효과가 대학생 응답자들의 데이터를 통해서만 확인된 점이다. 리더능력의 조절효과가 유의한 경우에도 조절효과는 가설에서 예측한 것과 반대방향, 즉 리더의 능력이 낮을 때 자기희생의 효과가 더 크게 나타났다. 본 연구의 반복 실험에서는 시나리오 상에서 응답자들이 조직 불확실성에 관한 내용을 확실하게 인식할 수 있도록 시나리오의 내용을 구성하였다. 연구대상으로는 충분한 크기의 회사원 표본을 선정하여 이 두 가지 의문점을 다시 검증하였다. 검증 결과 조직의 불확실성이 가지는 조절효과가 본 연구에서는 카리스마적 정통성과 호혜적 행동의지에 대해 모두 유의하게 나타났다. 또한 리더의 능력이 가지는 조절효과도 회사원의 표본에서 확인되었다. 하지만 리더능력의 조절효과 방향은 선행연구에서와 마찬가지로 가설에서 예측한 것과 반대방향임이 확인되었다(최병순·김진호, 2006).

강영순, 백기복, 김정훈(2001)은 LMX의 질과 조직몰입, 조직시민 행동과의 관

계를 규명하는 연구에서 상황론적 관점에 따라 부하가 지각하는 리더의 비전적 행동 및 희생적 행동의 조절효과를 검증하고자 하였다. 연구결과 리더의 희생 행동은 LMX의 질과 조직몰입과의 관계, LMX의 질과 조직시민행동과의 관계 모두를 조절하는 것으로 나타났다. 이는 리더의 희생이 행동 기준인 동시에 상황을 극복할 수 있다는 믿음을 보여주는 상징으로써 조직 구성원의 자발적 참여의지를 불러일으키는 다양한 리더십과 함께 발휘될 수 있음을 보여준 것이라 하겠다 (최 연, 2001).

2. 조절동기

1) 자기결정성 이론 및 조절동기 개념

자기결정성이론(self-determination theory : SDT)은 미국 Rochester 대학의 Edward Deci와 Richard Ryan을 중심으로 1980년대 중반부터 빠른 속도로 발전하고 있다. 오늘날 심리학 분야에서 인간 동기를 설명하기 위한 이론적 체계로 실증적 연구의 지지를 많이 받고 있는 내재동기이론 중 하나이다. 자기결정성이론은 사회생활의 거의 모든 영역에서 인간의 동기와 행동을 이해하는 데 적용되고 있다고 해도 과언이 아닐 것이다(김아영, 2010).

자기결정이론(Self-Determination Theory : SDT)은 인간 행동들이 어느 정도 자기결정에 의해서 이루어졌는지에 대해 초점을 맞추고 있고 개인의 성격 발달과 행동에 대한 자기조절을 구분하기 위한 내적 근거의 중요성을 강조한 이론이다. 자기결정이라는 용어는 Deci(1980)가 자율적 의도와 통제된 의도를 구분하기 위하여 사용하기 시작하였는데 자기결정성 이론은 내재적 동기와 외재적 동기가 내면화(internalization)되는 과정에 초점을 맞추고, 내재적 동기유발과 내면화에 영향을 주는 사회적 요인과 환경적 요인을 탐색하였다(Deci & Ryan, 2002). Deci & Ryan(1985)은 “자기결정성은 선택의 경험, 다시 말해서 지각된 내적 인과소재의 경험을 포함하는 인간 기능의 자질이다. 자기결정성은 보상이나 외부 압력 등에 의해서 강요된 것이 아니라, 선택할 수 있는 능력이고, 자신의 행동을 스스로 결정하는 것을 가리킨다. 자기결정의 심리적인 특징은 다른 사람과 혹은 환경과의 상호작용을 해내는 융통성이다.”라고 정의하였다. 일반적으로 동기는 외재적 동기와 내재적 동기로 구분하고 있는데 외재적 동기는 행동을 유발시키는 힘의 근원이 외부에서 오는 자극에 있고, 내재적 동기는 행동을 유발시키는 힘의 근원이 개인 내부에서 발생하는 것을 말한다. 이 두 가지 동기유형 간의 관계에 대해서는 내적 흥미가 있는 상태에서 외적 보상이 주어지면 동기유발에 대한 긍정적인 효과가 증가한다는 상호보완적 견해(Harackiewicz 1979; Kruglanski et al., 1975)와 내적 흥미가 있는 상태에서 외적 보상이 주어지면 내적 흥미가

절감된다는 상호대립적인 견해(Lepper, Green & Nisbett, 1973)가 일반적이다. Ryan & Connell(1989)은 기존의 외재적 동기와 내재적 동기가 전혀 관련성 없는 관점에서 벗어나 내재적 동기와 외재적 동기간의 관련성을 밝히고 있다. 내재적 동기는 어떤 행동을 수행하면서 갖게 되는 만족감이나 기쁨과 같은 개인적 요인들에서 유래되는 동기와 관련이 있으며, 외재적 동기는 보상이나 벌과 같은 목적을 달성하기 위한 수단으로 발생하며 자기결정성의 부재상태에서 수행되는 행동과 관련이 있다고 하였다(노태석, 2013).

또한 Deci & Ryan(2000)은 동기를 연속선상에 있는 개념으로 제시하면서 내재적 동기와 외재적 동기의 두 가지 유형의 경계가 분명하다는 기존의 기본적인 시각에 반론을 제기하고 자기결정성이라는 개념을 제시해왔다(Deci & Ryan, 1985, 2000; Ryan & Deci, 2000). 이 같은 동기유형에 대한 새로운 가설은 실증적 연구를 통해 지지되고 있다(Hayamizu, 1997; Ryan and Connell, 1989; Vallerand and Bissonnette, 1992).

자기결정성 이론은 개인의 행동 조절 유형을 자율성 혹은 자기 결정적 기능을 나타내는 정도를 가지고 구분하므로 내재적 동기는 자율적 행위라고 할 수 있다. 즉, 사람들이 내재적으로 동기화되면 자기 결정적이 되지만 외재적으로 동기화되면 더 통제적이라고 할 수 있다. 자기결정성 이론은 외적동기가 내재화된 정도를 가지고 구분하게 되는데 외적동기가 보다 더 충분히 내재화 되고 자신과 통합될수록 자율적인 행동이 될 가능성이 커진다(노태석, 2013).

2) 조절동기 유형 및 선행연구

동기는 우리의 행동을 지속시키고, 목적을 달성하게 도와주며, 과제 수행을 완료하도록 도와주는 개념으로써, 일반적으로 목표 달성을 위해 행동을 유발시키고 지속시켜주는 과정(process)이라고 정의할 수 있다(Pintrich & Schunk, 2002). 이러한 동기는 행동으로 이끄는 힘을 갖는 개념으로 우리가 행동을 시도하거나 또는 회피하게 하기도 한다. 동기는 여러 가지 관점에서 연구되고 있으나 동기 연구는 크게 외재적 동기와 내재적 동기의 두 개념으로 나누어 살펴볼 수 있다. 내

재적 동기는 사람들이 활동 자체에 흥미를 가지고, 그 활동으로부터 만족을 얻으며 행동하려는 관점으로 내재적 동기를 갖는 사람들은 활동 그 자체를 통해 기쁨과 만족을 얻기 위해 행동이 유발된다. 반대로 외재적 동기는 행동과 분리된 물질적 또는 언어적 보상과 관련된 결과에 의해 행동하려는 관점으로 행동 그 자체에 대한 만족이나 흥미가 행동을 유발시키지 않으며, 행동의 결과가 행동을 유발시키는데 관여한다(Gagne & Deci, 2005; Hayamizu, 1997). 이러한 내재적 동기와 외재적 동기는 그 용어가 사용된 이래로 일반적으로 대립되는 입장을 취해왔으며(Hayamizu, 1997) 외적보상 등과 같은 외재적 동기 요인이 주어지면 내재적 동기를 감소시킨다는 상호 대립적 견해와 외적보상 등을 이용한 외재적 동기 요인이 내재적 동기에 긍정적 영향을 준다는 상호보완적 견해가 서로 대립하고 있다. 전통적으로 내적 보상과 외적 보상은 상호 독립적이며 관계가 없는 것으로 생각해 왔다. 따라서 내적 보상과 외적 보상이 모두 있는 상황에서 학생들의 성취동기가 최대로 유발될 것이라고 믿어왔다(오순애, 2001).

그러나 Deci(1971)는 수행에 대한 외적 보상이 내적동기를 감소시킨다고 주장하며, 긍정적 동기를 가진 학생에게 보상을 제공하면 호기심, 흥미, 과제수행의 지속성 등을 손상시킨다고 보고하였다. 이러한 연구결과는 Deci(1971)이외에도 여러 연구결과들에 의해 뒷받침된다(Deci, 1972; Lepper, Greene & Nisbett, 1973; Ryan & Deci, 1996). 그러나 이후 Cameron & Pierce(1994)는 내적동기에 대한 외적 보상의 효과에 관한 메타분석을 통해 외적보상이 내재적 동기를 감소시킨다는 손상효과(undermining effect)는 이치에 맞지 않는다고 주장하며 외적보상이 내재적 동기에 긍정적 영향을 미친다는 상호보완적 견해를 주장했다. 이에 대해 Deci, Koestner & Ryan(1999)은 외적 보상이 내적동기에 미치는 영향에 대한 또 다른 메타분석을 통해 외적 보상이 내재적 동기에 부정적 영향을 미친다고 주장함으로써 두 진영 사이의 끊임없는 논쟁을 보여주고 있다(이석영, 2009).

Ryan & Connell(1989)은 자기결정성의 증가 정도에 따라 연속선상에 존재하는 동기의 4가지 유형을 제시했다. 이 동기들은 외적인 원인(external reason), 부과된 원인(introjection reason), 확인된 원인(identified reason), 내재적 원인(intrinsic reason) 4가지이며, 이러한 동기유형은 성취관련 영역에서 행동 유발의 주요한 이유가 무엇인가에 대한 대답에 따라 분류된다. Ryan & Deci(2000)는 기

존의 동기 유형에 더불어 확인된 원인과 내재적 원인 사이에 통합된 조절(integrated regulation)의 존재가능성을 제안하였다. 통합된 조절은 외재적 동기 유형 중에서 가장 발전적인 형태로 내재적 동기 즉, 자율적 동기의 측면을 가장 많이 포함하여 많은 부분을 공유하고 있으나 그들은 과제 자체의 흥미보다는 결과에 더 중점을 두므로 여전히 외재적 동기로 분류된다. 몇몇 연구에서는 확인된 조절, 통합된 조절, 내재적 조절의 세 유형이 자율적 동기의 복합된 형태로 나타났다. 이러한 통합된 조절은 외적원인이 가장 완전하게 내면화 된 상태이기 때문에 명시적인 방식으로 표현하는 척도 문항으로 측정하기가 적절하지 않다고 하였다. 따라서 Deci나 Ryan은 통합된 원인은 경험적 연구에는 포함시키지 않았다(김아영, 2010).

자기결정성 동기유형은 무동기, 외적 조절, 내사된 조절, 확인된 원인, 통합된 원인, 내적 원인으로 나누어 볼 수 있다. 무동기(amotivation)는 자기결정성 동기 연속선상의 가장 왼쪽에 위치하는 동기유형으로 행동하려는 의지가 결핍된 상태이다. 무동기 상태의 학습자들은 행동을 전혀 하지 않거나 하고자 하는 의도가 전혀 없이 행동하며, 동기가 결여되어 있고 계획적인 조절 자체가 부재한다. 외적 조절(external regulation)은 상사의 권위에 따르기 위한 목적으로 행동하게 한다. 조직 구성원들은 상사로부터 강요받아 행동하게 되고, 그들이 주는 보상을 받거나 처벌을 피하기 위해 행동한다. 즉, 외적 보상이나 압력, 혹은 제약에 순응하기 위해 행동한다. 따라서 그들은 학습에 의해 동기화되지 않으며 그들의 동기는 자기결정적이지 않다. 외적 원인은 자기결정성 동기 중 외재적 동기에 포함되며 자기결정성이 가장 낮은 경우로써 외적 조절에 의한 행동은 통제적이고 낮은 수행 수준을 보이며 보상이 철회되었을 때 사라져 버린다. 내사된 원인(introjection regulation)은 자신이나 다른 사람으로부터 승인 받거나 비판 등을 피하기 위해 행동함에 따라 그들의 행동은 내면화되기 시작한다. 통제의 근원이 개인 내부에 있으며, 보상이나 강제와 같은 의무도 타인에 의해서가 아니라 스스로 부과한다. 그러나 이러한 형태도 완전히 자기결정적이라고 볼 수는 없다. 개인은 외부의 기준이나 규칙, 요구를 자신의 머릿속에 투사하고 외적으로 규정된 사고 및 행동방식에 순응함으로써 자기 존재가치를 확인하고 수치심이나 죄책감을 회피하고자 한다. 이처럼 심리적 압박감 및 의무감에 근간하는 동기 상태는

사회적 및 타인의 승인을 갈망하는 개인의 확인추구 지향성과 밀접한 관련이 있음을 짐작해 볼 수 있다. 확인된 원인(identified regulation)에 의한 행동은 스스로 선택하고 수용한 것이며, 개인의 가치에 의한 것이다. 개인이 외부의 규범, 규칙, 가치들의 중요성 및 필요성을 자발적으로 인식하고 수용하며 자신의 행동을 그러한 가치들과 조화롭게 합치시키고자 노력하는 형태의 동기상태를 말한다. 이러한 동기는 즐거움, 즉각적 보상, 자존감, 처벌, 죄책감의 여부에 의해 출현하는 것이 아니라 외부가치의 수용 및 실천이 자신의 성장과 발달에 도움이 될 것이라는 믿음과 인식에 기반을 두고 출현한다. Ryan & Deci(2000)는 기존의 동기유형에 더불어 확인된 원인과 내재적 원인 사이에 통합된 원인(integrated regulation)의 존재 가능성을 추가적으로 제안하였다. 통합된 원인은 외재적 동기 유형 중에서 가장 발전적인 형태로 내재적 동기 즉, 자율적 동기의 측면을 가장 많이 포함하고 있다. 그러나 통합된 원인은 그 활동에 관한 흥미가 아닌 활동의 목표와 관련된 도구적 중요성(instrumentally important)에 의해 행동하는 것이기 때문에 여전히 외재적 동기라고 설명하며 통합된 원인과 내재적 원인은 자기결정성 동기의 다른 하위 유형으로 구분하여 볼 수 있다고 설명한다. 내적 원인(intrinsic regulation)은 고유한 자율적 동기유형이며 과제 자체의 즐거움과 흥미에 의해 행동하게 하는 것이다. 이러한 내적 원인은 전적으로 내재적 동기로 분류되며, 최고의 자기결정성을 갖는 동기유형으로 자율적, 자기결정적 행동의 원형이다. 내적 원인은 순전히 내적인 조절의 결과로 나타난다. 따라서 이들은 도전감을 주는 과제를 선호하고 과제 수행의 결과를 내부적 기준에 의해 판단하는 경향이 있다(이석영, 2009).

Wilson, Rodgers, & Fraser(2002)는 심리적 욕구만족 요인(자율성 욕구, 유능성 욕구, 관계성 욕구)들과 자기결정성 간에는 유의한 상관관계가 있음을 입증하고 있다. 또한 자기결정성이 긍정적인 심리적 기능과 상관있으며, 자기결정성이 강하면 긍정적인 수행결과를 기대할 수 있는 반면, 자기결정성이 약하면 직무를 수행하고자 하는 동기가 저하되어 소극적으로 변하게 된다고 주장한다(Vallerand, 1997). 이 밖에도 많은 연구들이 자기결정성 이론에 근거하여 직무동기 같은 변수와의 관계를 지지하는 연구결과를 내놓고 있다(Baard et al., 2004; Deci et al., 2000; Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, 1993).

지속적인 동기부여는 자율성을 촉진시키는데, 그 이유는 자율성이 개인의 자존감과 관련이 있으며 자발성과 연관성을 느낄 때 수반되는 것이기 때문이다. 따라서 인간의 기본적인 심리적 욕구 충족을 통해 자기결정성이 강화되고 그 결과 더 높은 성과창출이 가능하게 된다는 사실이 여러 연구를 통해 확인되고 있다 (Stone, Deci, & Ryan, 2009).

구성원의 자율적 동기 및 내적동기로부터 유발되는 자기결정성 정도는 목표 획득과 수행에 대한 더 많은 노력을 예측하고(Sheldon & Elliot, 1998), 이러한 자기결정성은 조직몰입 및 직무를 수행하고자 하는 동기와 연관된다는 주장도 찾아볼 수 있다(Gagne & Koestner, 2002; Gagne et al., 2004). 이와 같이 조직 측면에서 그동안 이루어진 연구들은 자율성 지지적인 과업환경과 관리 방법이 자율적 동기부여에 영향을 주어 구성원의 기본적 욕구를 만족시킴으로써 구성원의 내적동기 및 외적동기의 내면화를 향상시키고, 이는 효과적인 수행, 직무만족, 긍정적 과업태도, 조직몰입, 심리적 안정감, 직무동기 등으로 이어진다는 것을 지지하고 있다(Gagne & Deci, 2005). 이와 같은 선행 연구들을 통해 내적동기 및 외적동기의 내면화로 인한 구성원의 자기결정성 정도는 조직몰입 및 과업을 수행하고자 하는 동기에 영향 미친다고 볼 수 있다(장제욱, 2012).

한편 Aquino et al.(1999)은 그들의 연구를 통해 조직 구성원들이 낮은 자기결정성을 가지고 있을 경우 그들을 둘러싸고 있는 환경에 지배되거나 다른 사람들에 의해 희생양이 될 가능성이 많다고 주장하였다. 왜냐하면 높은 자기결정성을 가지고 있는 사람일수록 다른 동료들이나 그들이 접촉하고 있는 이해관계자들과 어떻게 잘 관계를 맺으며 통제할 것인가를 준비하기 때문에, 그들은 자신을 해칠 잠재적인 공격자들을 만나는 환경 자체를 잘 피한다는 것이다. 그만큼 자신을 둘러싼 환경이나 자신이 해야 하는 업무를 확실하게 리드 할 수 있는 구성원은 자신이 조직이나 다른 사람으로부터 하대를 받지 않도록 원천적으로 봉쇄를 한다. 하지만 자기결정성이 낮은 사람은 자신을 둘러싼 환경을 지배하지 못하고 자신의 일도 잘 통제하지 못하는 경우를 보임으로써, 늘 위축되고 다른 사람들이 공격의 대상으로 생각하는 희생양이 되기 쉽다(Olweus, 1978).

또한 구성원들의 조직에 대한 이해도를 높이고 이를 통해 영향력을 발휘하도록 하는데 있어서 조직 차원에서 자기결정성을 독려하는 분위기(climate of

self-determination)도 심리적 주인의식을 갖게 하는데 일조하는 것으로 나타났다 (Wagner et al., 2003). 아울러 이러한 자기결정성 지원 분위기를 극대화하는 구성요소로서 경영진의 참여(participative management), 인정(recognition), 그리고 교육(training)을 꼽고 있다(장제욱, 2012).

자기결정성 지원 분위기는 조직 내에서 구성원들이 자기결정성의 중요성을 공감하는 데에서 비롯되며, 그러한 과정 속에서 구성원들이 그들의 업무를 수행하는데 주도성과 자신감에 찬 행동을 보여주게 된다(Deci & Ryan, 1985).

3) 상사행동 유형과 조절동기의 관계

상사의 자기희생적 행동은 전통적인 방식과는 다르게 행동하는 자기희생은 리더가 사적 이익을 넘어 집단과 조직의 이익을 지향한다는 메시지를 전달함으로써(van Knippenbreg & van Knippenberg, 2005), 리더에 대한 인식의 변화에 적지 않은 영향을 미친다고 보았기 때문이다. 실제로 다양한 연구방법을 이용한 선행연구들에 의하면 자기희생적 행동은 상사에 대한 카리스마 및 정통성 지각을 높였으며(김진호 et al, 2005; 최병순·김진호, 2006; Choi & Mai-Dalton, 1999; De Cremer & van Knippenbreg, 2004; Halverson et al., 2004; van Knippenbreg & van Knippenberg, 2005). 또한 자기희생적 리더십은 집단 및 구성원들에 대한 존중과 신뢰의 신호라는 점에서 리더와 함께 있는 구성원들의 긍정적인 정서 및 자존감이 높아질 가능성이 높는데 일련의 실험 연구 및 현장조사에서 이런 가정이 입증되기도 하였다(De Cremer, 2006; De Cremer et al., 2006).

또한 구성원의 인식 다음으로 많은 연구관심을 갖는 변수는 구성원들의 태도이다. 특히 효과적인 조직성과의 달성을 위해 조직, 리더, 직무에 대한 구성원들의 긍정적인 태도가 핵심인 경우가 많기 때문에 그 중요성은 지속적으로 인정되어 왔으며, 그에 따라 구성원들의 긍정적인 태도를 유발 또는 증진할 수 있는 고무적, 모범적 리더행동이 무엇인지에 대해 많은 학자들이 지속적인 연구관심은 제기하였다. 자기희생적 리더십에 대한 연구관심 또한 이의 연장선으로 여겨진다. Choi & Mai-Dalton(1999) 및 최병순·김진호(2006)는 각각 미국 및 국내 표본

을 대상으로 거의 동일한 시나리오 실험 연구를 실시한 결과 자기희생적 리더십 상황에 있는 구성원들은 상사의 그런 희생적 행동에 보답하려는 동기로 인해 자기희생적 리더십 상황에 있는 경우보다 호혜적 행동 의지가 더 높다는 것을 알아냈으며, De Cremer & van Knippenberg(2005)의 시나리오 실험에서는 리더의 자기희생 정도가 높은 상황에 있는 구성원들이 그렇지 않은 상황에 있는 구성원보다 조직을 위해 재정적 협조를 더 많이 할 의도가 있다는 결과를 제시하였다. 또한 van Knippenberg & van Knippenberg(2005)는 네덜란드 국적 조직구성원을 대상으로 한 설문조사에서 자기희생적 리더십과 조직변화에 적극적으로 참여하고자 하는 구성원들의 의도가 정적관계를 가진다는 것을 발견했고, De Cremer(2006)의 경우에는 구성원들은 자기희생적 리더와 더 함께 일하고자 하는 동기가 강하다는 것을 시나리오 및 실험실 실험을 통해 검증하였다

특히 태도와 관련해서 주요 관심이 된 변수 중 하나는 조직몰입이다. 구성원들은 집단과 자신들을 위해 기꺼이 헌신과 희생을 감내하는 리더에 대한 보답으로 집단과 조직에 대한 애착 또는 몰입을 갖게 되는데(De Cremer et al., 2004; Halverson et al., 2004) 예를 들어 김진호·손승연·최병순(2005)은 선행연구들이 가진 한계점, 즉 시나리오 및 실험적 연구가 갖는 연구결과의 일반화와 관련된 외적 타당성의 문제를 지적하고, 실제 조직에서 이미 형성되어 있는 상사-구성원 관계에서 자기 희생적 리더십의 긍정적인 영향력을 검증하고자 하였다.

지금까지 살펴본 선행연구들을 종합하면 희생적 리더십은 리더에 대한 카리스마 및 정통적 지각, 리더 신뢰, 집단에 대한 리더의 태도(존중과 신뢰) 인식, 구성원들의 집단적 동일시 등 구성원의 다양한 인식 뿐 아니라 구성원 자신의 정서 및 자존감 등에도 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 리더의 자기희생은 구성원들의 인식의 변화 뿐 아니라 리더 및 조직에 대한 협조 의도, 호혜적 행동 의지, 조직몰입, 리더와 함께 일하고자 하는 의도, 조직변화에 적극적으로 참여하려는 의도 등 상사 및 조직에 대한 긍정적인 태도 또한 증진시키는 효과적인 리더십 행동의 하나라는 것을 할 수 있다.

3. 직무수행과 일탈행동

1) 직무수행과 일탈행동의 개념

직무수행(Job performance)은 조직구성원들이 조직의 목표와 관련하여 행하는 활동을 반영한다는 개념이다. 즉 직무수행은 행동 그 자체이며, 특정 행동의 결과를 의미하는 것이 아니어서 생산성, 수익성, 경제성 등의 개념과는 다르다고 볼 수 있다(Campbell, 1990).

직무수행에 관한 초기 연구들은 대부분 과업수행에 초점을 두고 연구가 진행되었다. 즉, 전통적으로 직무수행을 조직에 대한 개인의 행동이 지니는 경제적 관점에 초점을 두어왔으며(Turbre et al., 1996), 경제적 손익의 관점이 구성원의 직무수행 관련성을 판단하는데 우선 기준이 되어 왔다. 그 후 직무수행의 개념은 단순히 과업을 중심 인식에서 벗어나 다양한 비과업행동을 포함하는 관점으로 변화하여 왔다. 이는 직무수행을 과업 중심의 결과차원에서만 평가할 경우 행동의 결과만을 제시할 뿐 개인들이 과정에서 일궈낸 긍정적 행동들과 부정적 행동들의 양태를 있는 그대로 보여주지는 못하기 때문이다. 이와 같은 관점에서 Rourundo & Sackertt(2002)는 직무수행을 과업수행, 맥락수행, 직장 내 일탈행동의 세 가지 차원으로 확장하여 제시하였다. 아울러 과업수행과 맥락수행에 관한 연구는 많이 진행되었지만 직장 내 일탈행동 관련 연구는 상대적으로 연구가 부족하다고 지적하며 이에 대한 지속적인 관심이 필요함을 언급한 바 있다. 이와 같이 직무수행의 구성개념이 확대한 이유는 직무는 개인의 단일직무가 지닌 업무상 조직의 목표를 달성하고자 하는 총체적인 노력의 일부분이라는 인식에 기인하는 것이다(Motowidlo & Schmit, 1999).

직무수행의 구조에 대한 최초의 접근은 Campbell(1990)의 연구에서 찾을 수 있다. 그는 직무수행과 관련된 다양한 요인들을 하나의 포괄적 모형으로 통합하는 이론을 제시하였는데, 이는 미육군의 지원을 받아 수행한 신병선발과 배치에 관한 연구(Project A)를 기초로 하고 있다(이경근, 2005).

Campbell(1990)에 따르면 직무수행의 잠재적 구조는 핵심직무 관련 과업숙련

성, 직무로 구체화되지 않는 과업관련 숙련성, 문서 및 구두 의사소통, 노력지속성, 부정적 행위의 회피를 위한 규율엄수, 동료와 팀의 업무수행촉진, 감독숙련성, 경영 및 관리 등과 같은 8가지 요인으로 체계화될 수 있다.

Campbell(1990)의 연구에서 나타난 성공적인 직무수행과 관련된 요인들 가운데 과업숙련성, 문서 및 구두 의사소통, 감독숙련성, 경영 및 관리 등과 같은 요인은 과업수행과 밀접한 관련성을 지니고 있는 반면, 노력지속, 규율엄수, 동료와 팀의 업무수행촉진 등의 요인은 전통적으로 직무수행의 범주에 포함시켜 왔던 활동과는 거리가 있는 것이다. 즉, Campbell(1990)의 모형에서 과업능력요인은 기술된 역할행동과 보다 깊은 관련성을 지니고 있는데 비하여, 다른 요인들은 역할외 행동의 범주에 속하는 다양한 행동들과 보다 밀접한 관련성을 지니고 있다.

한편 Motowidlo & Schmit(1999)은 개인차이이론(theory of individual differences)을 토대로 직무성과를 과업수행(task performance)과 맥락수행(contextual performance)으로 구분하였다. 개인차이이론에서는 개인 차이에 따라 직무성과의 차이가 발생한다고 보고, 개인 차이를 크게 인지능력(cognitive ability)과 성격변수로 인식하였다.

과업수행이란 조직의 목표달성과 직접 관련된 행동을 말하며, 조직 내에서 이루어지는 활동에 직접적으로 기여하는 행동을 가리킨다(Motowidlo & Schmit, 1999). Motowidlo & Scotter(1994)에 의하면 과업수행은 2가지 범주를 포함한다. 첫째, 조직이 생산하는 재화나 서비스로 원자재를 직접적으로 변화시키는 활동들로 구성되는데 예를 들면 소매점에서 상품을 판매하는 활동, 제조공장에서 생산 기기를 작동시키는 활동, 학교에서 학생들을 가르치는 활동, 병원에서 수술하는 활동 등이다. 둘째, 과업수행 범주는 원자재의 지속적인 공급, 완성품의 배분, 중요한 계획의 제공, 조정·감독·스텝기능 등과 같은 기술적 핵심활동을 지원하고 유지하는 활동 등이 포함된다. 따라서 과업수행은 조직의 기술적 과정을 실행하거나 조직의 기술적 요구를 지원하고 유지하는 방식을 통하여 조직의 기술적 핵심영역과 직접적 관련성을 지니고 있다.

직무수행이 단일 차원이 아닌 다차원으로 구성되어 있다는 Campbell(1990)의 포괄모형이 제시된 이후 맥락수행(contextual performance)에 대한 연구가 촉발되기 시작하였다. Campbell(1990)의 연구의 핵심은 직무수행의 구성차원은 과업

수행과 같은 역할 내 행동 뿐 만 아니라 역할 외 행동의 범주에 속하는 다양한 행동들을 포괄하여야 한다는 것이다. 따라서 Borman & Motowidlo(1993)는 직무수행의 구조를 과업수행(task performance)과 맥락수행(contextual performance)으로 구별하였으며, 여기에서 맥락수행은 기술적 영역이 좀 더 효과적으로 기능하도록 하기 위해 보다 광범위한 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원하는 활동을 말한다.(Motowidlo & Scooter, 1994). 이들은 맥락수행의 다섯 가지 범주를 직무상 공식적인 부분이 아닌 과업수행을 자발적으로 하는 것, 자신의 과업활동을 보다 성공적으로 완수할 필요가 있을 때 추가적인 열정을 추구하는 것, 타인을 돕고 타인과 협력하는 것, 개인적으로 불편할지라도 조직의 규칙과 절차를 따르는 것, 조직이 목표를 인정하고, 지지하며, 지켜내고자 하는 행동 등으로 제시하였다(이경근, 2005). 또한 맥락수행 성과와 관련된 행동은 주로 자유재량적이므로 과업수행과 맥락수행은 다음과 같은 네 가지 측면에서 구별된다. 첫째, 과업수행은 직·간접적으로 재화나 용역의 창출과 같은 조직이 핵심기능에 기여하는 반면에, 맥락수행은 과업수행이 이루어지는 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원한다. 둘째, 동일한 조직 내에서 직무에 따라 과업수행은 서로 다르지만 맥락수행은 직무에 관계없이 공통적인 성격을 지닌다. 따라서 과업수행은 타인의 과업수행과 확연히 구분되는 반면 맥락수행은 전반적으로 모든 직무에 유사하다. 셋째, 과업수행에 영향을 미치는 중요한 요인들은 개인의 지식, 기술, 능력들이지만 맥락수행에 영향을 미치는 중요한 요인은 개인의 의지나 성격과 같은 개인적 성향이다. 넷째, 과업수행은 조직에서 개인이 해야 할 역할에 규정되어 있고 보수와 직접적인 관련이 있는 행동인 반면에, 맥락수행은 규정된 역할과 관련이 없고 보수와도 직접적으로 관련되어 있지 않다. 이런 맥락수행은 역할 외 행동에 대한 연구와 직무수행의 구조에 대한 연구 성과를 바탕으로 하고 있어 조직시민행동, 친사회적 행동, 조직자발성 등의 개념과도 유사하다. 경영학에서는 맥락수행보다 오히려 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이 친숙한 개념으로 다가온다. 왜냐하면 많은 조직행동론 학자들이 조직시민행동의 개념을 도입하여 선행변수와의 관계를 연구해 왔기 때문이다(김도영·유태영, 2002).

Organ(1988)은 조직시민행동이란 “조직의 공식적 보상체계 내에서 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 기능하는 데 도움을 주는 구성원의 자발적 행동이다”

라고 정의하였다. 이러한 조직시민행동에는 다른 동료를 돕거나 동료를 위하여 부담을 지는 등과 같은 역할 외의 과업을 자발적으로 수행하고, 조직의 발전을 위해 아이디어를 제안하는 자발적 행동 등이 포함된다. 조직시민행동에 대한 초기의 연구들은 이러한 직무 외 자발적 행동을 2가지 차원으로 구성되어 있다고 보고 있다(Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ & Near, 1983). 하나는 특정인에 대한 직접적 도움행동의 측면인 이타주의와 다른 하나는 조직의 규율과 규정을 따르는 행동의 측면인 일반적 순응을 의미한다. 이후 Organ(1988)은 이타주의를 그대로 받아들인 반면 일반적 순응을 양심성, 예절성, 시민정신, 스포츠맨십 등 네 가지 형태로 재구성하여 조직시민행동의 하위 구성요소로 다섯 가지를 제시하였는데 많은 연구들이 그가 제안한 조직시민행동의 구성 요소들을 반영하여 후속 연구들을 진행하고 있다.

조직들은 조직시민행동, 친사회적 행동 등 조직 성과지향적인 행동에 관심을 가졌지만 2000년 이후 조직의 부정적 영향을 미치는 비윤리적 행동, 직무태만 등과 같은 부(-)적 행동의 원인을 밝히기 위한 연구가 증가하고 있으며, 조직 및 조직 구성원에게 부정적인 영향을 미치는 행동을 설명하는 용어는 반생산적 과업행동(counterproductive work behavior : CWB)이라는 용어로 동일시되는 추세이다(Gruys & Sackett, 2003).

반생산적 과업행동은 조직시민행동(OCB)과 역상관되는 개념으로 사용되고 있는데(LePine et al., 2002), 직접적으로 조직의 업무나 자산에 해로운 영향을 미치거나 업무 효율성을 저해할 수 있는 방법으로 조직 구성원에게 위해를 가하는 행동으로 정의되고 있다(김선영, 2015). 부정적 감정(Specter et al., 2006) 또는 부정적 정서(Dalal, 2005)가 반생산적 과업행동에 미치는 영향에서는 정(+)적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. Specter et al.,(2006)의 연구에 의하면 반생산적 과업행동과 절차공정성, 분배공정성과는 부(-)적 상관관계가 있는 것으로 나타났다(김선영, 2015). 한광현(2004)은 모든 조직공정성 변수들인 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성은 조직 구성원들의 반생산적 과업행동에 유의한 부(-)의 영향을 미치고, 분배공정성은 조직 구성원들에게 반생산적 과업행동 감소에 가장 큰 영향을 미치고 있다고 분석하였다. 또한 조직공정성과 조직에 대한 신뢰가 반생산적 과업행동 관리에 의미 있는 역할을 수행할 수 있음을 주장하였다.

Kish-Gephart et al.,(2010)은 조직에서 일탈행동이 발생할 원인 제공을 했기 때문에 광범위한 형태로 조직 구성원들의 반생산적 과업행동이 발생한다고 주장하고 있다. 따라서 조직의 성과를 저해시킬 목적을 가지고 의도하지 않게 발생한 행동이 아니라 의도적으로 생산성을 저해시키거나 규정을 의도적으로 준수하지 않음으로 인해서 사고를 야기시키는 행동이 반생산적 과업행동이라고 볼 수 있다(Spector & Fox, 2002). 이런 행동성과는 조직 내 비용증가와 관련된 경제적 손실, 본인과 다른 근로자들의 생산성 및 사기저하, 고객만족에 부정적인 영향 등 심각한 결과를 야기시킨다(김선영, 2015).

반생산적 행동은 명백하게 조직 목적에 위배되는 방향으로 작동하는 행동으로 정의된다. 조직에서는 많은 형태의 반생산적 행동이 존재하는데 가장 많이 연구된 반생산적 행동으로는 비효과적인 직무수행, 결근, 이직, 사고 행동 등이 있다. 최근 들어 조직연구자들은 덜 일반적이긴 하지만 조직에 더 심각한 해를 끼칠 수 있는 여러 가지 다른 형태의 반생산적 행동을 연구하기 시작했는데 여기에는 절도, 폭력, 약물남용 및 성희롱 등이 해당된다(Steve M, Jex & Thomas W. Britt, 2011)

2) 구조적 행동과 직무수행 및 일탈행동의 관계

상사행동유형은 조직에서 구성원이 목표달성을 위해 수행하는 데 있어 영향을 미치는 것으로 상사의 행동이 목표달성을 구성원이 수행하는 데 있어 행동을 유발시키고 지속시켜주는 동기를 고려해 볼 수 있다. 상사의 구조적 행동은 상사의 직위, 보상, 강압적 권력을 활용하여 구성원에게 영향력을 행사하며, 이러한 상사의 행동 유형은 구성원의 직무에 대한 동기를 외재적으로 인식하게 하는 원인으로 작용하게 한다. 이는 상사가 활용하는 직위, 보상, 강압적 권력 유형의 기반은 경제적 교환관계 측면에서 접근하는 하는 것으로 구조적 행동을 하는 상사는 구성원의 직무에 대한 외재적 동기에 영향을 미치는 것을 고려할 수 있으며, 구성원의 직무 자체에 대한 흥미 및 관심을 저해하는 것을 추론할 수 있다(Yukl, 2004).

3) 희생적 행동과 직무수행 및 일탈행동의 관계

조직의 성패는 집단 조직목표를 향한 구성원들의 자발적 협조, 직무에 대한 개인적 참여에 달려 있는데 리더십의 핵심 기능 중 한 가지는 바로 조직구성원들로 하여금 집단적 목표에 협력할 수 있도록 자신의 직무에 책임과 열정을 가지고 임할 수 있도록 동기부여하는 것이다. 따라서 조직구성원들이 조직 및 직무에 대해 긍정적, 적극적으로 행동하고 우수한 성과를 내도록 하는 리더의 능력을 식별하는 것은 중요하다(Yukl, 2006). 특히 조직의 성패에 적지 않은 영향을 미치는 외부적 위협이 있을 경우 그 어느 때보다 조직구성원들의 헌신과 희생이 절실히 요구되는데(Misumi, 1985). 이런 맥락에서 구성원들의 긍정적, 자발적 행동 및 탁월한 성과에 유의미한 영향을 미치는 바람직한 리더십 행동에 대한 연구관심이 지속적으로 제기되었다. 그런데 선행연구들에 의하면 자기희생적 리더십이 그런 바람직하고 효과적인 리더십 행동 중 하나로 여겨진다. 예를 들어, 자기희생적 리더십은 개인의 수행 뿐 아니라 대인적 도움, 협조 등 다양한 유형의 역할의 행동에도 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이런 연구들은 주로 구성원의 인식 및 태도에 초점을 둔 선행연구를 확장한 것으로 자기희생적 리더십이 구성원의 내면적 영역뿐 아니라 외부적으로 드러나는 행동 및 성과에까지 영향을 미치는 효과적인 리더십이라는 것을 보여주는 증거들이다. 물론 이런 행동적 변화는 다양한 심리적 기제를 통해 설명이 가능하다. 예를 들어, 자기희생적 리더십은 구성원들로 하여금 개인의 이익을 넘어 집단의 그것에 초점을 두게 하며, 리더에 대한 신뢰 및 집단적 동일시를 증가시키기 때문에 구성원의 행동에 영향을 미칠 수 있으며(De Cremer & Van Knippenberg, 2002, 2005) 상사의 자기희생 행동에 대한 보답 의무감 때문에 조직에 유익하고 다양한 행동이 나타날 수도 있다(Choi & Mai-Dalton, 1999). 또한 자기희생적 리더십 자체가 구성원들로 하여금 조직에서 어떤 행동을 해야 하는지를 보여주는 역할모델의 기능을 하기 때문에 조직 및 동료들을 위해 자신을 희생하는 구성원의 친 사회적 행동을 유발하기도 할 것이다(De Cremer et al., 2009). 이 외에도 희생적 리더십과 구성원의 행동 및 성과 간에는 다양한 설명 메커니즘이 존재한다. 하지만 조직의 성과에 있어 개인의 행동 및 성과가 차지하는 비중을 고려할 때 자기희생적 리더십과

구성원의 행동 및 성과 간의 관계를 밝힌 선행연구들은 조직에 시사하는 바가 적지 않다 할 것이다(손승연, 2011).

Ⅲ. 연구설계

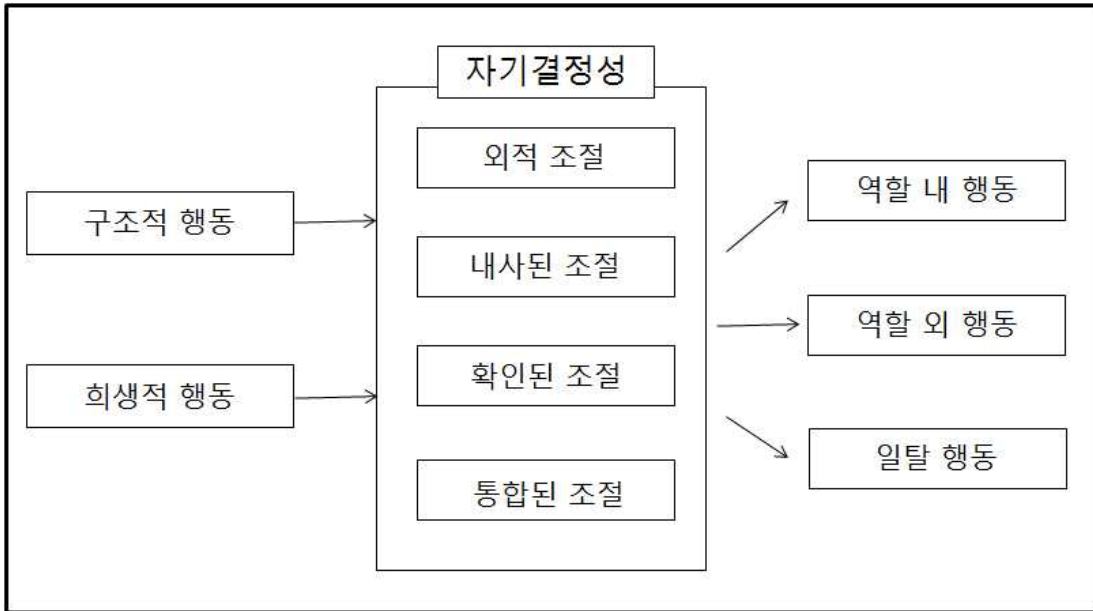
본 장에서는 연구목적 달성을 위한 방법을 설명한다. 우선 1절에서는 연구모형 및 연구가설을 설명한다. 연구모형은 본 연구에서 실행하려는 연구목적의 의미이며, 연구가설은 연구모형에 포함된 변수들 간의 추론된 관계를 의미한다. 2절에서는 변수의 조작적 정의와 조사 설계를 논한다. 변수의 조작적 정의는 이론적 배경에서 언급된 연구 개념을 측정을 목적으로 연구자에 의해 정의되는 것을 의미한다. 또한 조사 설계는 연구의 대상이 되는 표본 설계와 측정도구와 관련한 설문지 구성 및 출처, 그리고 연구 분석을 위한 분석방법을 논의한다.

1. 연구모형 및 연구가설

1) 연구모형

본 연구는 상사행동과 수행의 관계에서 조절동기의 매개효과를 규명하는 것이다. 상사행동은 구조적 행동, 희생적 행동으로 구분되고, 조절 동기는 외적조절, 내사된 조절, 통합된 조절, 확인된 조절, 수행은 일탈행동, 역할 내 행동, 역할 외 행동으로 구성되었다. [그림 Ⅲ-1]은 앞에서 살펴본 이론적 논의를 토대로 구성된 변수 간의 관계를 도식화하였으며, 상사의 행동이 조절동기를 매개하여 수행에 미치는 영향을 연구모형으로 제시하고 있다.

[그림 III-1] 연구모형



2) 연구가설 설정

연구모형에 포함된 변수들 간의 잠재적 관계인 가설을 설정한다. 매개변수인 조절동기는 자기결정성 동기이론에서 동기 유형이 세분화되면서 분류체계의 타당성 연구들이 많이 수행되었다. 이들 대부분의 연구들은 동기유형의 개념적 구조적 논리적으로 정형화 되어 있더라도 통합된 조절이 개인의 인식차원에서 경험적으로 잘 변별되지 않기 때문에 실제적인 면에서 측정의 어려움이 있을 수 있음을 보고하고 있다. 이에 조절동기 중 통합된 조절과 확인된 조절은 묶어서 가설을 검증하려고 한다.

우선 가설설정은 매개회귀분석 단계를 고려하여 독립변수인 구조적 행동, 희생적 행동과 직무수행과 일탈행동의 관계를 검증한다. 둘째, 구조적 및 희생적 행동과 조절동기 유형(외적조절, 내사된 조절, 확인·통합된 조절) 관계를 검증한다. 셋째, 조절동기 유형(외적조절, 내사된 조절, 확인·통합된 조절)과 직무수행(역할 내 행동, 역할 외 행동), 일탈행동과의 관계를 검증하고 넷째, 조절동기 유형(외적조절, 내사된 조절, 확인·통합된 조절)의 매개효과를 검증한다.

(1) 구조적 및 희생적 행동과 직무수행 및 일탈행동 관계

구조적 및 희생적 행동 유형은 상사가 조직에서 보여주는 행동유형으로 두 가지 행동 유형의 궁극적인 목적은 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원을 동기부여하고 생산적 행동에 이르게 하는 것이다. 구조적 행동은 과업지향적 행동으로 볼 수 있으며, 계획과 자원의 효율적 배분을 통해 구성원을 수행에 이르도록 하는 것이다. 하지만 구조적 행동은 과업지향적 행동에서 주목하는 계획과 자원의 효율적 배분뿐만 아니라 구성원의 부적합한 결과물에 대한 비판, 마감시한 준수, 명확한 수행 기준 유지 행동 등을 포함하고 있어 수행에 미치는 차별적인 영향력이 있는 것을 고려할 수 있다. 기존연구에서 구조적 행동 보다 강압적 행동이 상대적으로 낮은 수준인 과업지향적 행동은 조직의 목표 달성에 기여하는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 상사의 구조적 행동이 구성원이 조직에서 자신이 수행해야 하는 역할인 역할 내 행동에 긍정적인 영향력을 미치는 것을 고려할 수 있게 한다. 이와 관련하여, Keller(2006)은 구조적 행동은 중요한 리더십 유형으로 수행을 예측하는 주요변인으로 제안하고 있으며, Neubert et al.(2008)은 구조적 행동이 역할 내 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하고 있다. 반면에 상사의 구조적 행동은 결과물에 대한 비판, 마감시한 준수와 같은 구성원의 부정적 지각에 영향을 미치게 된다. 이러한 상사의 행동유형은 상사의 직위권한을 활용하여 일방향으로 커뮤니케이션을 하는 것으로 이로 인해 상사에 대한 구성원의 신뢰가 낮아지며, 구성원 간 인식하는 팀에 대한 소속감을 저해하게 된다. 그로 인해, 구성원 간 협력적으로 업무가 수행되기 보다는 자신의 업무에만 주목하는 현상이 발생할 수 있다. 즉, 구조적 행동이 구성원의 역할 외 행동을 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 또한 구조적 행동은 하향식 의사소통 방식이며, 상사는 자신의 권한을 활용하여 구성원의 보상 및 처벌을 하게 되고, 목표 달성을 이루지 못한 구성원에 대한 부정적 업무 평가를 하게 된다. 그 결과, 구성원의 상사에 대한 불만이 증가되어 일탈행동의 가능성이 증가하게 된다.

상사의 희생적 행동은 관계지향적 행동이 직무와 관련하여 세분화된 것으로 상사가 자신의 이익을 추구하기 보다 팀이나 조직의 이익 추구를 지향하는 행동을 의미한다(De Cremer et al., 2006; van Knippenbreg & van Knippenberg, 2005).

무엇보다 상사가 구성원의 직무수행을 지원하고, 관계를 유지하기 위해 행동함으로써 구성원에게 상사에 대한 신뢰 증진에 기여하게 된다(De Cremer, 2006; De Cremer et al., 2006). 이러한 상사의 행동은 구성원이 자신을 수행하는 과업에 대한 확신을 증가시켜 자신이 수행해야 하는 역할에 몰입할 수 있도록 유도한다(De Cremer et al., 2004; Halverson et al., 2004). 또한 상사의 희생적 행동에 대해 구성원은 호혜적 관점에서 상사 및 동료들 지원하기 위한 행동을 하게 된다(최병순·김진호, 2006; Choi & Mai-Dalton, 1999). 또한 상사의 지원적 행동으로 인해 구성원은 자신의 업무에 대한 애착 및 몰입이 증대되어 조직을 위한 부정적 행동을 줄이게 된다. 자기희생적 리더행동과 조직시민행동과의 관련성을 살펴보면 리더의 지원행동은 조직시민행동에 직접적이고 강한 정(+)의 영향을 미치고(Smith et al., 1983), 직무만족을 통해 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 나타났다(Netemeyer et al., 1997). 따라서 조직구성원들이 조직 내에서 리더로부터 업무와 관련한 다양한 정신적, 물질적 지원을 받는다고 지각하게 되면 조직에 이로운 자발적 행동인 조직시민행동을 하게 되며(LePine et al., 2002; Podsakoff et al., 2000), 리더로부터 우호적인 대우를 의미하는 조직공정성이 조직과 개인의 일탈행동과 부(-)적인 관계를 갖는다는 결과를 보더라도 리더의 지원적 행동이 조직구성원의 조직에 대한 우호적인 행동을 촉진시킨다고 볼 수 있다(Berry et al., 2007). 결국 리더의 지원행동은 조직시민행동의 선행요인이 될 수 있다는 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 상사행동유형(구조적 행동, 희생적 행동)과 직무수행(역할 내 행동, 역할 외 행동) 및 일탈행동의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1 : 상사의 구조적 행동은 역할 내 행동, 역할 외 행동, 일탈 행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 구조적 행동은 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 구조적 행동은 역할 외 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 구조적 행동은 일탈 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 상사의 희생적 행동은 역할 내 행동, 역할 외 행동, 일탈 행동에 영향을

미칠 것이다.

가설 2-1 : 희생적 행동은 역할 내 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 희생적 행동은 역할 외 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 희생적 행동은 일탈 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 구조적 및 희생적 행동과 조절동기 유형의 관계

상사행동유형은 조직에서 구성원이 목표달성을 위해 수행하는 데 있어 영향을 미치는 것으로 상사의 행동이 목표달성을 구성원이 수행하는 데 있어 행동을 유발시키고 지속시켜주는 동기를 고려해 볼 수 있다. 상사의 구조적 행동과 희생적 행동의 관계는 상사가 행사하는 권력 유형을 통해 설명하고자 한다. 상사의 구조적 행동은 상사의 직위, 보상, 강압적 권력을 활용하여 구성원에게 영향력을 행사하며, 이러한 상사의 행동 유형은 구성원의 직무에 대한 동기를 외재적으로 인식하게 하는 원인으로 작용하게 한다. 이는 상사가 활용하는 직위, 보상, 강압적 권력 유형의 기반은 경제적 교환관계 측면에서 접근하는 하는 것으로 구조적 행동을 하는 상사는 구성원의 직무에 대한 외재적 동기에 영향을 미치는 것을 고려할 수 있으며, 구성원의 직무 자체에 대한 흥미 및 관심을 저해하는 것을 추론할 수 있다. 반면에 희생적 행동을 하는 상사는 직위, 보상, 강압적 권력과 같은 직위권력을 활용하기 보다는 준거적 및 전문적 권력을 활용하여 구성원에게 영향력을 행사하게 된다. 이러한 상사의 준거 및 전문적 권력은 상사와 구성원의 관계를 경제적 교환관계가 아닌 사회적 교환관계로 인식할 수 있는 계기를 제공하고, 구성원에게 상사, 조직, 직무에 대한 긍정적 인식 및 몰입을 유도하게 하여 구성원으로 하여금 직무 자체에서 관심 및 흥미를 찾도록 유도하게 된다(Yukl, 2004).

이러한 이론적 배경을 바탕으로 상사행동유형(구조적 행동, 희생적 행동)과 조절동기 유형(외적, 내사된, 확인·통합된 조절)의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 3 : 상사의 구조적 행동은 조절동기 유형(외적, 내사된, 확인·통합된 조절)에

영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 : 구조적 행동은 외적 조절에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 구조적 행동은 내사된 조절에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3 : 구조적 행동은 확인·통합된 조절에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 상사의 희생적 행동은 조절동기 유형(외적, 내사된, 확인·통합된 조절)에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1 : 희생적 행동은 외적 조절에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2 : 희생적 행동은 내사된 조절에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3 : 희생적 행동은 확인·통합된 조절에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

(3) 조절동기 유형과 직무수행 및 이탈행동의 관계

조절동기 유형은 외적 조절, 내사된 조절, 확인·통합된 조절로 구분되며, 외적 및 내사된 조절은 확인·통합된 조절에 비해 자기결정성이 낮은 수준으로 외재적 동기에 가까우며, 확인·통합된 조절은 내재적 동기에 접근한 동기 유형이다. 조직에서 개인은 기본적으로 경제적 교환 측면에서 자신의 역할을 수행하며, 외적 및 내사된 조절은 수행에 대한 보상의 측면에서 자신의 과업을 수행하게 된다. 또한 내재적 동기에 가까운 확인·통합된 조절은 조직에서 자신이 수행하는 역할 자체에서 흥미와 관심이 유발되어 과업 자체를 즐기게 된다(김아영, 2010). 즉, 조절동기 유형(외적, 내사된, 확인·통합된 조절)은 조직구성원의 역할 내 수행을 촉진시키는 원인으로 작용하게 된다. 하지만 조절동기 유형과 역할 외 행동은 차별적 관계를 고려할 수 있다. 역할 외 행동은 구성원이 자발적으로 동료를 지원하는 행동으로 보상에 대한 기대보다는 구성원 간의 관계에서 자발적으로 이루어진다. 그러나 외적 및 내사된 조절은 보상에 기반한 행동을 선호하기 때문에 지원행동으로 인한 보상이 인식되지 않는 경우, 동료를 위한 지원행동을 감소시키게 된다. 그러나 확인 및 통합된 조절은 직무에 대한 동기가 내재화에 가깝게 형성되어 있기 때문에 직무 자체에서의 보람과 행복을 추구하고, 동료와의 협력적 행동

을 통해 수행하는 직무도 긍정적인 직무경험으로 인식할 수 있게 된다. 그로 인해, 동료를 지원하는 행동을 수행하게 된다. 마지막으로 조절동기 유형(외적, 내사된, 확인·통합된 조절)과 일탈행동 또한 차별적인 관계가 예상된다. 외적 및 내사된 조절은 경제적 교환 측면에서의 접근으로 직무에 대한 동기가 긍정적 보상을 기대하게 되나, 보상이 이를 충족시키지 못할 경우 구성원은 일탈 행동을 할 수 있다. 반면에 확인 및 통합된 조절은 직무에 대한 보상을 직무자체에서 찾기 때문에 조직을 위한 일탈 행동을 감소시키게 된다.

이러한 이론적 배경을 바탕으로 조절동기 유형과 직무수행(역할 내 행동, 역할 외 행동) 및 일탈 행동의 관계에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설 5 : 조절동기 유형(외적, 내사된, 확인·통합된 조절)에 역할 내 행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 5-1 : 외적 조절은 역할 내 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2 : 내사된 조절은 역할 내 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-3 : 확인·통합된 조절은 역할 내 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 6 : 조절동기 유형(외적, 내사된, 확인·통합된 조절)에 역할 외 행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 6-1 : 외적 조절은 역할 외 행동에 부(-의 영향을 미칠 것이다.

가설 6-2 : 내사된 조절은 역할 외 행동에 부(-의 영향을 미칠 것이다.

가설 6-3 : 확인·통합된 조절은 역할 외 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 7 : 조절동기 유형(외적, 내사된, 확인·통합된 조절)에 일탈 행동에 영향을 미칠 것이다.

가설 7-1 : 외적 조절은 일탈 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 7-2 : 내사된 조절은 일탈 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 7-3 : 확인·통합된 조절은 일탈 행동에 부(-의 영향을 미칠 것이다.

(4) 조절동기 유형의 매개효과

상사의 구조적 및 희생적 행동은 역할 내 행동, 역할 외 행동, 일탈 행동에 따른 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(최병순·김진호, 2006; Choi & Mai-Dalton, 1999; Neubert et al., 2008). 이러한 선행연구의 결과는 상사의 구조적 및 희생적 행동이 역할 내·외 행동과 일탈 행동의 관계에서 조절동기 유형이 양자 관계를 연결하는 변인으로서의 역할이 가능하다는 전제를 성립시키고 있다.

또한 상사의 구조적 및 희생적 행동이 조절동기 유형에 미치는 영향력은 교환 관계 측면에서 구조적 행동은 경제적 교환 관계측면에서 외적 조절 및 내사된 조절에 긍정적인 영향을 미치고, 확인 및 통합된 조절 변인을 감소시키게 된다. 반면에 상사의 희생적 행동은 사회적 교환관계 측면에서 구성원의 수행동기에 영향을 미치게 되어 외적 보상에 가까운 외적 조절 및 내사된 조절을 감소시키고, 확인 및 통합된 조절을 증가시키는 원인이 된다. 또한 조절동기 유형은 내적 및 외적 보상에 대한 기대로 인해 다른 행동 유형을 보여, 외적 및 내사된 조절은 역할 내 행동과 일탈 행동의 긍정적인 원인 변인으로, 역할 외 행동에 부정적인 원인 변인으로 작용하여 구조적 행동이 역할 내 행동, 역할 외 행동, 일탈 행동에 이르는 행동 메커니즘에 다른 방향으로 영향을 미치는 것을 고려할 수 있다. 확인 및 통합된 조절은 역할 내 행동, 역할 외 행동은 증가시키고, 일탈 행동을 감소시키는 방향으로 영향을 미치게 되며, 상사의 희생적 행동에 대한 구성원의 행동에 이르는 다양한 메커니즘을 고려하게 된다.

가설 8 : 조절동기 유형(외적, 내사된, 확인·통합된 조절)은 구조적 행동과 역할 내 행동, 역할 외 행동, 일탈 행동의 관계를 매개할 것이다.

가설 8-1 : 외적 조절은 구조적 행동과 역할 내 행동을 매개할 것이다.

가설 8-2 : 외적 조절은 구조적 행동과 역할 외 행동을 매개할 것이다.

가설 8-3 : 외적 조절은 구조적 행동과 일탈 행동을 매개할 것이다.

가설 8-4 : 내사된 조절은 구조적 행동과 역할 내 행동을 매개할 것이다.

가설 8-5 : 내사된 조절은 구조적 행동과 역할 외 행동을 매개할 것이다.

가설 8-6 : 내사된 조절은 구조적 행동과 일탈 행동을 매개할 것이다.

가설 8-7 : 확인·통합된 조절은 구조적 행동과 역할 내 행동을 매개할 것이다.

가설 8-8 : 확인·통합된 조절은 구조적 행동과 역할 외 행동을 매개할 것이다.

가설 8-9 : 확인·통합된 조절은 구조적 행동과 일탈 행동을 매개할 것이다.

가설 9 : 조절동기 유형(외적, 내사된, 확인·통합된 조절)은 희생적 행동과 역할 내 행동, 역할 외 행동, 일탈 행동의 관계를 매개할 것이다.

가설 9-1 : 외적 조절은 희생적 행동과 역할 내 행동을 매개할 것이다.

가설 9-2 : 외적 조절은 희생적 행동과 역할 외 행동을 매개할 것이다.

가설 9-3 : 외적 조절은 희생적 행동과 일탈 행동을 매개할 것이다.

가설 9-4 : 내사된 조절은 희생적 행동과 역할 내 행동을 매개할 것이다.

가설 9-5 : 내사된 조절은 희생적 행동과 역할 외 행동을 매개할 것이다.

가설 9-6 : 내사된 조절은 희생적 행동과 일탈 행동을 매개할 것이다.

가설 9-7 : 확인·통합된 조절은 희생적 행동과 역할 내 행동을 매개할 것이다.

가설 9-8 : 확인·통합된 조절은 희생적 행동과 역할 외 행동을 매개할 것이다.

가설 9-9 : 확인·통합된 조절은 희생적 행동과 일탈 행동을 매개할 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 조사 설계

1) 변수의 조작적 정의

본 연구는 크게 4가지 변수를 다루고 있는데, 구조적 행동 및 자기희생적 행동을 독립변수로 하고 일탈행동, 역할 내 행동, 역할 외 행동을 종속변수로 하며, 조절동기를 조절변수로 한다. 조절동기는 외적조절, 내사된 조절, 확인된 조절, 통합된 조절 네 가지 하위 개념으로 이루어져 있다.

변수의 조작적 정의는 변수의 측정과 어떤 의미에서 변수가 정의되는지를 설명한다. 즉 조작적 정의는 측정과 관련이 있으며, 조작적 정의에 의해 형성된 변수는 수량화할 수 있다는 특징이 있다. 따라서 본 연구에서 사용되는 변수들을 측정하기 위한 조작적 정의를 설명한다.

(1) 구조적 행동

구조적 행동은 상사가 조직의 목표달성을 위해 가장 효과적이고 신뢰할 수 있는 방법이 과업을 성취하는데 관심을 갖는다. 즉, 직원에게 규칙이나 절차를 따르도록 하고, 업무 수행 수준을 높이도록 하며, 직원의 역할을 명확하게 해주는 행동을 나타낸다. 구조적 상사 행동은 효과적이고, 능률적인 방법으로 과업을 달성하게 하는 것을 최우선으로 한다(Yukl et al., 2002). 측정은 Fleishman(1953)에 의해 개발된 문항을 본 연구의 목적에 맞게 일부 수정하여 5 문항을 사용하였다. 측정문항의 예는 “나의 부서장은 구성원들에게 초과근무를 장려한다”, “나의 부서장은 부하의 서투른 일에 대해 비판한다” 등을 포함한 5개 문항을 사용하였다. 각 문항은 리커트 5점 척도로 측정되었다.

(2) 희생적 행동

희생적 상사행동은 직원의 복지를 염려하고 조직 내의 절차에 대한 이해를 돕고, 친절하게 도움을 주는 행동을 의미하는 것으로 주로 직원간의 상호신뢰와 협동, 직무만족, 조직과의 동일성을 높이는 데 관심을 갖는다. 따라서 희생적 행동은 상호신뢰의 증가, 협력, 직무만족 및 조직에 일체감을 최우선으로 삼는다

(Yukl et al., 2002). 측정은 Fleishman(1953)에 의해 개발된 문항을 본 연구의 목적에 맞게 일부 수정하여 5문항을 사용하였다. 측정문항의 예는 “나의 부서장은 팀의 미션에 중요한 것이라면 자유시간, 특권, 편안함에 대해 우선 희생한다”, “나의 부서장은 직원들이 감당하기 힘든 업무가 있으면 자신이 맡는다” 등을 포함한 5개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

(3) 조절동기 유형

유기적 통합이론에 근거한 Vallerand et al.(1992)에 의해 개발된 문항을 활용하였으며, 본 연구 목적에 맞게 일부 문항을 수정하여 활용하였다. 외적조절은 자기결정적이지 않은 외재적 동기의 전형이다. 외적으로 조절되는 행동들은 보상을 얻기 위해서 혹은 어떤 외적 요구를 충족시키기 위해서 수행된다. 외적으로 조절되는 사람들에게는 외재적 동기요인(예:보상, 위협)의 존재와 부재가 동기의 상승과 하강을 조절한다. 측정문항의 예는 “내가 업무를 수행하는 것은 충분한 보상 때문이다”, “내가 업무를 수행하는 것은 안정된 고용을 유지하기 위해서다” 등이다. 내사조절은 특정 방식으로 생각하거나 느끼거나 행동하도록 하는 다른 사람의 요구를 채택하기는 하나 진정으로 수용하거나 자인하지는 않는다. 내사조절은 본질적으로 죄책감과 ‘해야만 한다는 것의 압제’에 의해 동기화된다(Horney, 1937). 본질적으로 환경에 대한 대리인으로 행위를 하는 그 사람은 다른 사람이 정의한 좋은 행동을 수행함으로써 자신을 정서적으로 보상하고 나쁜 행동을 수행함으로써 자신을 정서적으로 처벌한다. 측정문항의 예는 “나는 업무를 통해 내 유능함을 보여주고 싶다”, “나는 업무를 더 잘 할 수 있다는 것을 증명해 보이고 싶다” 등이다. 동일시 조절은 대체로 내면화 되고 자율적인(혹은 자기결정된) 외재적 동기를 나타낸다. 동일시 조절을 하는 사람은 사고 혹은 행동 방식이 개인적으로 중요하고 유용하게 보이기 때문에 자발적으로 신념 혹은 행동의 장점과 유용성을 수용한다. 측정문항의 예는 “나는 내가 업무를 얼마나 잘 수행하는지 알고 싶다”, “나는 새로운 능력을 개발하는 것보다 현재 잘 알고 있는 일이 더 좋다” 등이다. 통합조절은 외재적 동기 중 가장 자율성이 인정되는 유형이다. 내면화는 가치 혹은 행동 방식을 채택하는 과정인 반면에 통합은 개인이 동일시한 가치와 행동을 완전히 자기의 것으로 변화시킨다. 외재적 동기 중

가장 자기결정적인 유형이기 때문에 친환경적 발달과 심리적 안녕과 같은 가장 긍정적인 결과와 연관이 있다(Ryan & Deci, 2000b). 측정문항의 예는 “나는 지식과 기술을 향상시킬 수 있는 업무를 좋아한다”, “나는 업무와 관련된 문제를 스스로 해결하는 것을 선호한다” 등이다.

(4) 직무수행

직무수행은 개인이 수행해야 하는 직무인 역할 내 행동과 동료들 지원하는 역할 외 행동으로 구분한다. 역할 내 행동은 기능적 측면의 종업원 직무를 말한다. 역할 내 행동 측정문항은 Williams & Anderson(1991)의해 개발된 문항을 활용하였다. 측정문항의 예는 “나는 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다는 말을 듣는다” 등이다. 역할 외 행동 측정문항은 Organ(1988)에 의해 개발된 문항을 활용하였다. Organ(1988)의 문항은 조직에서 개인의 지원행동을 상사 및 동료에 대한 지원행동으로 구성되었으며, 개인차원에서 이루어지는 대인관계 지원행동이다. 측정문항의 예는 “나는 다른 사람이 우리 회사를 비판할 때 회사를 두둔한다” 등이다.

(5) 일탈행동

조직에서는 많은 형태의 반생산적 행동이 존재하는데 가장 많이 연구된 반생산적 행동으로는 비효과적인 직무수행, 결근, 이직, 사고 행동 등이 있다(Steve M.J & Thomas W. B, 2011). 측정문항은 Mitchell & Ambrosi(2007)에 의해 개발된 문항을 활용하여 총 3문항으로 구성하였다. 문항의 예는 “나는 점심시간이나 휴식시간을 고의적으로 길게 가졌다”, “나는 회사의 허가 없이 지각하곤 하였다”, “나는 고의로 업무처리 속도를 늦추기도 하였다“ 3항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

〈표 III-1〉 변수의 조작적 정의 및 측정도구

구분	변 수	조작적 정의
독립 변수	구조적 행동	<ul style="list-style-type: none"> · 조직의 목표달성을 위해 가장 효과적이고 신뢰할 수 있는 방법이 과업을 성취하는데 관심 있음. · Fleishman(1953)에 의해 개발된 문항을 본 연구의 목적에 맞게 일부 수정
	희생적 행동	<ul style="list-style-type: none"> · 상호신뢰의 증가, 협력, 직무만족 및 조직에 일체감을 최우선으로 함. · Frese et, al(1997)의 연구에서 활용된 7개 문항 활용
매개 변수	외적 조절	<ul style="list-style-type: none"> · 보상을 얻기 위해서 혹은 어떤 외적 요구를 충족시키기 위해서 수행함. · Vallerand et al.(1992)에 의해 개발된 문항 활용
	내사된 조절	<ul style="list-style-type: none"> · 내사조절은 본질적으로 죄책감과 ‘해야만 한다는 것의 압제’에 의해 동기화 됨. · Vallerand et al.(1992)에 의해 개발된 문항 활용
	확인된 조절	<ul style="list-style-type: none"> · 대체로 내면화 되고 자율적인(혹은 자기결정된) 외재적 동기임. · Vallerand et al.(1992)에 의해 개발된 문항 활용
	통합된 조절	<ul style="list-style-type: none"> · 개인이 동일시한 가치와 행동을 완전히 자기의 것으로 변화됨. · Vallerand et al.(1992)에 의해 개발된 문항 활용
종속 변수	역할 내 행동	<ul style="list-style-type: none"> · 기능적 측면의 종업원 직무 · Williams & Anderson(1991)의해 개발된 문항 활용
	역할 외 행동	<ul style="list-style-type: none"> · 효과적으로 의사소통을 하고 일에 대한 열정과 의욕을 보여 주고 좋은 팀워크를 발휘하는 것과 같은 비기술적인 능력 · Organ(1988)에 의해 개발된 4문항 활용
	일탈 행동	<ul style="list-style-type: none"> · 반사회적 행동 · Mitchell & Ambrosi(2007)에 의해 개발된 3개 문항

2) 조사 설계

(1) 설문지 구성

연구변수를 측정하기 설문지 구성은 다음과 같다. 1페이지는 설문조사의 목적과 연구대상의 인구통계적 특성을 나타내는 연령, 성별, 업종, 근속연수 4문항으로 구성되었다. 2페이지는 독립변수인 구조적 행동과 희생적 행동 10문항으로 구성되었고, 3페이지는 종속변수인 역할 내 행동, 역할 외 행동, 이탈행동으로 13문항으로 구성되었다. 4페이지는 매개변수인 직무수행 동기(외적조절, 내사된 조절, 확인된 조절, 통합된 조절)로 16문항으로 구성되었다. 따라서 본 연구목적을 수행하기 위한 설문지는 총 43문항으로 구성되었다. 그 내용을 정리하면 <표 III-2>와 같다.

〈표 III-2〉 설문문항의 구성

변수명		문항번호	문항수	누계
인구통계학적 변수 (연령, 성별, 업종, 근속연수)		I. 1-4	4	4
독립변수	구조적 행동	II. 1-5	5	9
	희생적 행동	II. 6-10	5	14
매개변수	외적조절	IV. 13-16	4	18
	내사된조절	IV. 9-12	4	22
	확인된조절	IV. 5-8	4	26
	통합된조절	IV. 1-4	4	30
종속변수	역할 내 행동	III. 1-6	6	36
	역할 외 행동	III. 7-10	4	40
	이탈 행동	III. 11-13	3	43

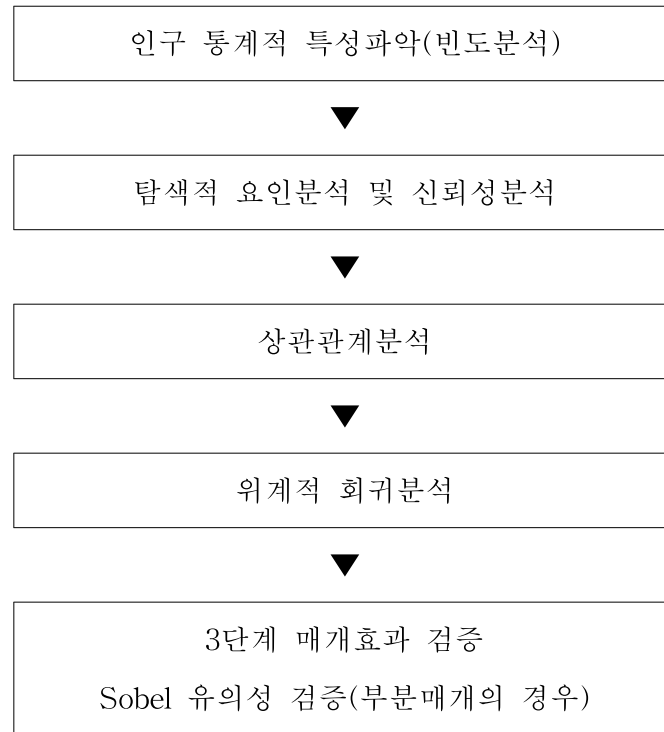
(2) 표본설계

본 연구에서는 편의표본추출(convenience sampling) 방법을 통해 표본을 추출하였다. 표본의 추출방식은 확률표본추출과 비확률표본추출로 구분된다. 확률표본추출은 단순무작위표본추출, 체계적 표본추출, 층화표본추출, 군집표본추출의 방법이 있으며, 비확률표본추출은 편의표본추출, 판단표본추출, 할당표본추출, 눈덩이표본추출 방법이 있다. 본 연구에서는 자료수집 방법이 비교적 쉽고 본 연구 목적을 수행하는데 적합한 편의표본추출 방법을 활용하였다. 표본의 선정방법은 제주지역 기업종사자 대상으로 하였다.

조사방법은 연구자가 조사대상자를 직접 방문하여 연구의 목적을 설명하고 회수하였다. 조사기간은 2015년 9월 19일부터 9월 30일까지 12일이 소요되었다. 설문지는 총 300부를 배부하여 290부를 회수했으며 불성실한 응답 7부를 제외하여 총 283부를 분석에 활용했다.

(3) 분석방법

본 연구의 분석은 SPSS 18.0 프로그램을 통해 수행되었다. 먼저 연구표본의 인구통계학적 특성을 분석하기 위해 빈도분석을 실시하고, 변수들을 측정하기 위한 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하기 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 수행한다. 또한 변수들 간의 관련성을 확인하기 위하여 상관관계 분석을 실시하고, 변수들의 인과관계를 확인하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시한다. 마지막으로 매개효과를 검증하기 위한 분석을 수행한다. 매개효과 검증에서는 3단계 매개회귀 과정의 3단계에서 독립변수의 유의성에 따라서 완전 및 부분매개 효과로 구분되며, 부분매개효과가 있는 것으로 나타난 경우 부분매개효과의 유의성을 검증하기 위한 Sobel Z 통계량 분석을 실시한다.



〈그림 Ⅲ-2〉 분석방법

IV. 실증분석

실증분석 과정을 살펴보면, 첫째, 조사대상의 인구 통계적 특성에 대한 빈도분석을 실시한다. 둘째, 측정도구의 타당도와 신뢰도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 수행한다. 탐색적 요인분석은 측정도구 타당도를 검증하고, 신뢰성 분석은 내적일관성을 검증한다. 셋째, 변수들의 기술통계와 상관관계를 분석한다. 기술통계는 변수들의 평균과 표준편차를 제시하고, 상관관계는 변수들의 관련성 정도 및 방향성을 검증한다. 넷째, 가설검증을 위한 다중회귀분석을 실시한다. 회귀분석은 위계적 회귀분석을 실시하며, 1단계에서는 통제변수의 결과변수에 대한 영향력, 2단계에서는 독립변수를 추가하여 결과변수에 대한 영향력 관계를 검증한다. 마지막으로 매개효과를 검증한다. 매개효과 검증과정은 Baron & Kenney(1986)의 3단계 매개효과 검증단계를 수행한다. 간접효과의 유의성을 검증하기 위해 Sobel Z검증을 수행한다.

1. 표본특성 및 측정도구 타당성 및 신뢰성

1) 표본특성

연구표본의 일반적 특성은 <표 IV-1> 과 같다. 일반적 특성은 성별, 연령, 업종, 근속연수 4개 문항으로 구성되었다. 첫째, 성별은 남성이 162명(57.2%), 여성 121명(42.8%)로 나타났다. 둘째, 연령은 20대, 30대, 40대 이상으로 구분하였으며, 20대 59명(20.9%), 30대 137명(48.4%), 40대 이상 87명(30.7%)로 확인되었다. 셋째, 조사 업종은 호텔서비스업 44명(15.5%), 공공기관 및 공기업 129명(45.6%), 금융기관 및 제조업 43명(15.2%), 기타 67명(23.7%)로 확인되었다. 넷째, 근속연수는 5년 이하 131명(46.3%), 6-10년 이하 79명(27.9%), 10년 초과 73명(25.8%)로 확인되었다.

〈표 IV-1〉 연구대상의 인구통계학적 분석

항목		빈도	비율
성별	남	162	57.2
	여	121	42.8
연령	20대	59	20.9
	30대	137	48.4
	40대 이상	87	30.7
업종	호텔서비스업	44	15.5
	공무원 및 공공기관	129	45.6
	기타	67	23.7
	금융업/제조업	43	15.2
근속연수	5년 이하	131	46.3
	6-10년 이하	79	27.9
	10년 초과	73	25.8
총계		283	100.0

2) 측정도구 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 가장 보편적으로 사용되는 방법인 요인분석과 신뢰성 분석을 실시하였다.

1) 타당성 검증

측정도구의 타당성 검증은 2단계에 걸쳐 이루어졌다. 연구의 주요변수인 조절동기 유형은 통합된 조절, 확인된 조절, 내사된 조절, 외적 조절의 4가지 유형으로 구분되고 있다. 그러나 기존연구에서 조절동기 유형의 구성개념 간 판별타당성에 한계가 있는 것으로 확인되고 있다. 따라서 탐색적 요인분석에 앞서, 구성개념 판별타당성을 검증하였다. 검증방법은 조절동기 구성개념을 4요인 모형, 3요인 모형, 2요인 모형, 단일요인 모형으로 구분하였다. 4요인 모형은 조절동기 유형을 개별적으로 접근한다. 3요인 모형은 자기결정성의 정도를 기준으로 구분하였다. 통합된 조절 및 확인된 조절은 자기결정성을 높게 지각하여 내재화 될 수 있는 동기요인이며, 내사된 조절과 외적조절은 자기결정성을 낮게 지각하여 동기유형을 외재적으로 인식한다. 따라서 3요인 모형은 통합된+확인된 조절을 하나의 요인으로 접근하여 내사된, 외적 조절 간으로 구분한 방법과 내사된+외적 조절을 하나의 요인으로 접근하고 통합된 조절과 확인된 조절을 개별적으로 접근한다. 2요인 모형은 통합된+확인된 조절, 내사된+외적 조절을 각각 하나의 요인으로 접근하였다. 단일요인은 모든 요인을 하나의 요인으로 동시에 고려하였다.

구성개념 판별타당성 검증방법은 위계적 χ^2 방법을 활용하였다. 검증방법은 증분 χ^2 와 자유도를 비교하여 차이의 유의성을 검증하였다. 또한 3요인(a)-3요인(b)-2요인 모형은 자유도가 동일하며, 이 경우 적합도 지수의 차이를 비교를 통해 보다 나은 적합도를 가진 모형을 선택하였다. 분석결과, 4요인 모형과 3요인 모형(a)를 비교에서는 자유도를 고려할 때 증분 χ^2 의 차이가 유의하지 않아서 자유도가 적은 3요인 모형(a)를 채택하였다. 3요인 모형(a)와 3요인 모형(b)의 비교에서는 3요인 모형(a)가 3요인 모형(b) 보다 나은 것으로 판명되어 3요인 모형(a)를 선택하였다.

3요인 모형(a)와 2요인 모형은 비교결과 3요인 모형(a)가 2요인보다 적합도가 나은 것으로 나타나 3요인 모형을 선택하였다. 3요인 모형(a)와 단일요인 모형 비교결과 자유도 차이에 따른 증분 χ^2 의 차이가 유의하여 경로를 많이 설정한 3요인 모형(a)를 채택하였다. 따라서 본 연구에서 조절동기 유형은 통합된 조절과 확인된 조절을 통합하고 내사된 조절과 외적조절을 개별적으로 접근하는 3요인 모형으로 접근하고자 한다.

<표 IV-2> 구성개념 판별타당성

모형	χ^2	df	p-value	RMSEA	TLI	CFI
4요인	352.837	98	p<.001	.096	.841	.870
3요인(a)	353.624	99	p<.001	.096	.843	.871
3요인(b)	355.267	99	p<.001	.096	.842	.870
2요인	355.098	99	p<.001	.096	.842	.870
단일요인	375.066	100	p<.001	.099	.832	.860
단계적 χ^2 검증	$\Delta\chi^2$	p-value	지지모형			
4요인-3요인(a)	0.787	p>.05	3요인(a)			
3요인(a)-3요인(b)	1.643	-	3요인(a)			
3요인(a)-2요인	1.474	=	3요인(a)			
3요인-단일요인	21.442	p<.001	3요인(a)			

탐색적 요인분석은 모든 변수를 동시에 고려하였으며, 구성개념 타당성 검증 결과에 기반하여 통합된 조절과 확인된 조절을 하나의 요인으로 접근하였다. 분석방법은 주성분분석(principal component analysis)으로 요인을 추출하며, 초기 고유치(initial eigen value) 1이상을 기준으로 설정하였다. 회전방식은 Varimax 직교회전 방식을 활용하였다. 또한 요인부하량(factor loading)은 0.5 이상, 공통성(communality)은 0.4 이상을 기준으로 설정하였다.

분석결과, 구조적 행동 1문항, 통합·확인된 조절 2문항, 내사된 조절 1문항이 요인부하량 기준을 초과하지 못해 분석에서 제외되었다. 구조적 행동은 5번 요인으로 구분되었고, 요인부하량은 0.667-0.794이며, 공통성은 .560-.742로 나타나 척도의 타당성이 확인되었으며 희생적 행동은 2번 요인으로 구분되었고, 요인부하량은 0.679-0.873이며, 공통성은 0.517-0.820으로 나타나 척도의 타당성이 확인되었다. 통합·확인된 조절 동기는 3번 요인으로 구분되었고, 요인부하량은 0.497-0.762이며 공통성은 0.424-0.736으로 나타나 척도의 타당성이 확인되었다. 내사조절동기는 7번 요인으로 요인부하량은 0.627-0.863, 공통성은 0.633-0.870으로 나타났고, 외적조절동기는 6번 요인으로 요인부하량은 0.553-0.848이며 공통성은 0.559-0.752로 나타나 척도의 타당성이 확인되었다.

역할 내 행동은 1번 요인으로 구분되었고, 요인부하량은 0.696-0.868이며 공통성은 0.565-0.798으로 나타났고, 역할 외 행동은 4번 요인으로 요인부하량은 0.717-0.802이며 공통성은 0.661-0.795로 나타나 척도의 타당성이 확인되었다. 이탈행동은 8번요인으로 구분되었고 요인부하량은 0.787-0.879, 공통성은 0.694-0.824로 나타나 척도의 타당성이 확인되었다.

〈표 IV-3〉 탐색적 요인분석

	com	1	2	3	4	5	6	7	8
구조1	.560	.027	-.104	-.171	-.232	.667	.132	-.035	.037
구조2	.677	.012	-.250	-.132	-.159	.737	.041	-.058	.152
구조3	.667	.029	-.042	.004	.057	.794	.101	.023	.141
구조4	.742	-.014	-.235	-.095	-.086	.786	.179	-.025	.143
희생1	.517	.054	.679	.004	.057	.167	.010	.124	.081
희생2	.820	.025	.873	.062	.082	-.202	-.023	.008	-.077
희생3	.812	.040	.832	.084	.152	-.252	-.042	-.014	-.152
희생4	.802	.034	.820	.067	.152	-.267	-.024	.054	-.160
희생5	.655	-.054	.751	.047	.124	-.162	-.032	-.053	-.199
통합+확인1	.696	.199	.151	.741	.220	-.140	-.033	.123	-.030
통합+확인2	.736	.319	.034	.762	.162	-.101	.055	-.059	-.097
통합+확인3	.667	.229	-.019	.737	.105	-.132	.099	.164	-.078
통합+확인4	.602	.057	.133	.652	.255	-.153	-.108	.226	.068
통합+확인5	.581	.131	.064	.497	.093	-.081	-.180	.315	-.029
통합+확인8	.424	.096	-.025	.527	.050	.107	.021	.326	.123
내사1	.825	.240	.026	.153	.156	-.028	.044	.846	-.032
내사2	.870	.247	.029	.167	.103	-.018	.148	.863	-.051
내사3	.633	.102	.069	.338	.229	-.034	.238	.627	-.011
외적1	.732	.050	.042	.001	.003	.076	.842	.045	.106
외적2	.752	-.001	.016	.010	.048	.124	.848	.046	.111
외적3	.707	.039	-.042	-.022	-.039	.112	.804	.203	-.033
외적4	.559	.067	-.252	.014	-.334	.166	.553	-.140	.163
역할내행동1	.694	.811	-.034	.117	.077	-.063	.022	.018	.108
역할내행동2	.565	.696	.036	.211	.129	-.031	.042	.126	.011
역할내행동3	.738	.839	.058	.130	.040	.066	.016	.058	.064
역할내행동4	.798	.843	.071	.124	.133	.027	.005	.216	.046
역할내행동5	.717	.816	-.052	.126	.101	.074	.015	.114	-.060
역할내행동6	.798	.868	.028	.098	.128	-.006	.048	.124	-.027
역할외행동1	.661	.191	.043	.124	.771	-.028	-.069	.088	-.029
역할외행동2	.795	.094	.175	.281	.802	-.094	-.063	.063	-.127
역할외행동3	.689	.108	.208	.145	.745	-.135	-.020	.199	.019
역할외행동4	.662	.241	.144	.185	.717	-.130	.048	.115	-.040
일탈행동1	.807	.026	-.209	-.034	-.054	.099	.098	.063	.858
일탈행동2	.694	.075	-.031	.008	-.052	.186	.107	-.140	.787
일탈행동3	.824	.018	-.159	-.005	-.042	.140	.067	.011	.879
EigenValues		8.173	5.274	2.558	2.317	1.88	1.579	1.434	1.253
Variance		23.353	15.069	7.310	6.619	5.396	4.513	4.096	3.580
△ Variance		23.353	38.421	45.731	52.350	57.746	62.259	66.355	69.935

2) 신뢰성 분석

측정도구의 내적일관성을 검증하는 신뢰성분석(reliability analysis)을 실시하였다. 신뢰성 분석 기준은 0.6을 적용하였다. 신뢰도분석 결과 <표 IV-4>에 나타난 것처럼, 구조적행동 4문항의 내적일관성 계수가 0.813으로 나타났다. 희생적 행동은 5문항의 내적일관성 계수가 0.881, 통합·확인된 조절동기는 6문항의 내적일관성 계수가 0.828, 내사된 조절동기는 3문항의 내적일관성 계수가 0.862, 외적 조절동기는 4문항의 내적일관성 계수가 0.793으로 확인되어 측정도구의 내적일관성이 검증되었다. 역할 내 행동은 6문항의 내적일관성 계수가 0.915로 나타났고, 역할 외 행동 4문항의 내적일관성 계수가 0.849, 일탈행동은 3문항의 내적일관성 계수가 0.852로 확인되어 측정도구의 내적일관성이 검증되었다.

<표 IV-4> 신뢰도 분석 결과

측정변인	문항수	Cronbach's α
구조적 행동	4	.813
희생적 행동	5	.881
통합+확인된 조절	6	.828
내사된 조절	3	.862
외적 조절	4	.793
역할내행동	6	.915
역할외행동	4	.849
일탈행동	3	.852

3) 기술적 통계 및 상관관계 분석

기술통계 및 Pearson 상관관계 분석결과는 아래 <표IV-5>과 같다. 상관관계 분석방법은 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 독립변인인 구조적 행동의 평균은 2.398, 표준편차는 0.925, 희생적 행동의 평균 및 표준편차는 3.377와 0.891으로 나타났다. 매개변수인 통합·확인조절동기 평균 및 표준편차는 3.764, 0.601이고 내사조절 평균은 3.591, 표준편차는 0.750이며, 외적조절 평균은 2.915, 표준편차는 0.793으로 분석되었다. 종속변수인 역할 내 행동의 평균과 표준편차는 3.287, 0.646으로 확인되었고, 역할 외 행동의 평균은 3.701, 표준편차는 0.732, 일탈행동 평균은 2.462, 표준편차는 0.931로 분석되었다. 상관관계 분석은 변인들 간 관계의 정도 및 방향성을 확인하며, 다중회귀분석에서 발생할 수 있는 다중공선성의 가능성을 추정할 수 있다. 분석결과 독립변수인 구조적 행동은 희생적 행동($r=-.398, p<.01$), 통합·확인된 조절동기($r=-.262, p<.01$), 역할 외 행동($r=-.296, p<.01$)와 부(-)의 상관관계가 있으며, 외적조절동기($r=.322, p<.01$), 일탈행동($r=.353, p<.01$)과는 정(+의 상관관계가 있는 것으로 나타났으나, 내사된 조절동기와 역할 내 행동과는 유의한 상관관계가 없는 것으로 확인되었다.

희생적 행동은 통합·확인된 조절동기($r=.192, p<.01$), 내사된 조절동기($r=.122, p<.05$), 역할 외 행동($r=.343, p<.01$)와 정(+의 상관관계가 있으며, 외적조절동기($r=-.159, p<.01$), 일탈행동($r=-.303, p<.01$)과는 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으나, 역할 내 행동과는 유의한 상관관계가 없는 것으로 확인되었다.

통합·확인된 조절동기는 내사된 조절동기($r=.548, p<.01$), 역할 내 행동($r=.428, p<.01$), 역할 외 행동($r=.495, p<.01$)와 정(+의 상관관계가 있으며, 외적조절동기와 일탈행동에는 유의한 상관관계가 없는 것으로 확인되었다.

내사된 조절동기는 외적조절동기($r=.154, p<.01$), 역할 내 행동($r=.389, p<.01$), 역할 외 행동($r=.391, p<.01$)와 정(+의 상관관계가 있으며, 일탈행동과는 유의한 상관관계가 없는 것으로 확인되었다.

외적조절동기는 일탈행동($r=.243, p<.01$)과 정(+의 상관관계가 있으며, 역할 외 행동($r=-.149, p<.05$)과는 부(-)의 상관관계가 있고 역할 내 행동과는 유의한 상관관계가 없는 것으로 확인되었다.

역할 내 행동은 역할 외 행동($r=.345, p<.01$)과 정(+)의 상관관계에 있으며, 일탈 행동과는 유의한 상관관계가 없는 것으로 확인되었다.

역할 외 행동은 일탈행동($r=-.147, p<.05$)과 부(-)의 상관관계에 있는 것으로 확인되었다.

〈표 IV-5〉 상관관계

	변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	Cronbach's α
1	구조적 행동	2.398	.925								.813
2	희생적 행동	3.377	.891	-.398**							.881
3	통합 확인	3.764	.601	-.262**	.192**						.828
4	내사 조절	3.591	.750	-.088	.122*	.548**					.862
5	외적 조절	2.915	.793	.322**	-.159**	-.045	.154**				.793
6	역할내 행동	3.287	.646	-.005	.066	.428**	.389**	.073			.915
7	역할외 행동	3.701	.732	-.296**	.343**	.495**	.391**	-.149*	.345**		.849
8	일탈 행동	2.462	.931	.353**	-.303**	-.061	-.043	.243**	.056	-.147*	.852

N = 283, * $p<.05$, ** $p<.01$

2. 가설 검증

가설검증은 다중회귀 분석을 실시하였다. 분석방법은 1단계에서 일반적 특성 4 변수를 고려하였다. 업종은 명목척도로 구성되어 있어 더미처리하여 분석에 활용하였으며, 더미처리 과정은 업종 1을 기준하여 3개의 더미변수를 생성하였다. 또한 연령과 근속연수는 비율척도로 측정되어 그대로 분석에 활용하였다. 2단계에서는 독립변수를 투입하여 실시하였다. 또한 회귀분석 방법은 변수들의 평균값을 활용하였다.

1) 구조적 및 희생적 행동과 조절동기 유형의 관계

상사의 구조적 및 희생적 행동과 통합 및 확인된 조절동기의 다중회귀분석 결과는 <표 IV-6>와 같다. 통제변수만을 고려한 1단계에서 업종더미 3번만이 유의한 것으로 확인되었다. 1단계에서 모형의 설명력(R^2)은 0.039로 확인되었으며, F-값은 1.843($p>.05$)으로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 상사의 구조적 행동($S\cdot\beta=-.199$, $p<.01$), 상사의 희생적 행동($S\cdot\beta=.145$, $p<.05$)이 통합 및 확인동기에 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(R^2)는 0.117로 확인되어, 상사의 구조적 행동 및 희생적 행동이 통합 및 확인동기를 설명하는 주요 변인으로 확인되고 있다. 회귀모형의 유의성을 나타내는 F-value는 모형 1에서는 1.843으로 유의수준($p>.05$)에서 유의하지 않으며, 모형 2에서는 4.515로 유의수준($p<.001$)에서 유의한 것으로 확인되었다. 다중공선성의 가능성을 확인하는 Tolerance와 VIF를 살펴보면, Tolerance는 0.501-0.825이며, VIF 1.163-1.994로 확인되어 다중공선성의 가능성이 낮은 것으로 나타났다. 따라서 상사의 구조적 행동은 통합 및 확인된 조절동기를 저감하는 원인임이 규명되었으며, 상사의 희생적 행동은 통합 및 확인된 조절동기에 긍정적인 영향을 미치는 원인으로 확인되어 가설 3-3, 4-3은 채택되었다.

<표 IV-6> 구조적 및 희생적 행동과 통합·확인된 조절 인과관계

변수		통합·확인된 조절			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제 변수	연령	-.024	-.288	-.047	-.582
	성별	-.029	-.454	-.036	-.593
	근속연수	-.014	-.173	.032	.396
	업종더미 1	.041	.528	-.010	-.140
	업종더미 2	.039	.514	.004	.050
	업종더미 3	-.181**	-2.683	-.155*	-2.384
독립 변수	구조적 행동			-.199**	-3.178
	희생적 행동			.145*	2.304
R ²		.039		.117	
F-value		1.843		4.515***	

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

상사의 구조적 및 희생적 행동과 내사된 조절동기의 다중회귀분석 결과는 <표 IV-7> 과 같다. 통제변수만을 고려한 1단계에서 통제변수는 영향력이 없는 것으로 나타났다. 1단계에서 모형의 설명력(R²)은 0.029로 확인되었으며, F-값은 1.353(p>.05)으로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 상사의 구조적 행동(S·β=-.028, p>.05), 상사의 희생적 행동(S·β=.114, p>.05)이 내사된 조절동기에 유의한 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정 계수(R²)는 0.044로 상사의 구조적 행동 및 희생적 행동이 내사된 조절동기를 설명하는 주요 변인으로 확인되고 있다. 회귀모형의 유의성을 나타내는 F-value는 모형 1에서는 1.353으로 유의수준(p>.05)에서 유의하지 않으며, 모형 2에서는 1.571로 유의수준(p>.05)에서 마찬가지로 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 따라서 구조적 및 희생적 행동은 내사된 조절동기에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

〈표 IV-7〉 구조적 및 희생적 행동과 내사된 조절 인과관계

변수		내사된 조절			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제 변수	연령	-.057	-.679	-.067	-.799
	성별	-.051	-.796	-.056	-.872
	근속연수	-.022	-.261	-.003	-.030
	업종더미 1	-.060	-.779	-.085	-1.091
	업종더미 2	-.013	-.163	-.033	-.428
	업종더미 3	-.170	-2.511	-.165	-2.431
독립 변수	구조적 행동			-.028	-.426
	희생적 행동			.114	1.745
R ²		.029		.044	
F-value		1.353		1.571	

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

상사의 구조적 및 희생적 행동과 외적조절 동기의 다중회귀분석 결과는 〈표 IV-8〉와 같다. 통제변수만을 고려한 1단계에서 업종더미 1, 2번만이 유의한 것으로 확인되었다. 1단계에서 모형의 설명력(R²)은 0.050로 확인되었으며, F-값은 2.393(p<.05)으로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 상사의 구조적 행동(S·β=0.291, p<.001)이 외적조절동기에 영향력이 있는 것으로 확인되었고, 상사의 희생적 행동(S·β=-.040 p>.05)이 외적조절동기에 유의미한 영향력은 없는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(R²)는 0.140으로 확인되어, 상사의 구조적 행동 및 희생적 행동이 외적조절동기를 설명하는 주요 변인으로 확인되고 있다. 회귀모형의 유의성을 나타내는 F-value는 모형 1에서는 2.393으로 유의수준(p<.05)에서 유의한 것으로 확인되었고, 모형 2에서는 5.545로 유의수준(p<.001)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 구조적 행동이 외적조절동기에 영향력을 미친다는 가설 3-1은 채택되었다.

〈표 IV-8〉 구조적 및 희생적 행동과 외적조절 인과관계

변수		외적 조절			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제 변수	연령	-.081	-.971	-.060	-.751
	성별	-.019	-.294	-.014	-.238
	근속연수	.127	1.543	.083	1.049
	업종더미 1	-.156*	-2.042	-.114	-1.541
	업종더미 2	-.177*	-2.312	-.153*	-2.080
	업종더미 3	.043	.647	.009	.147
독립 변수	구조적 행동			.291***	4.693
	희생적 행동			-.040	-.642
R ²		.050		.140	
F-value		2.393*		5.545***	

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

2) 구조적 및 희생적 행동과 직무수행 및 일탈행동의 관계

상사의 구조적 및 희생적 행동과 역할 내 행동의 다중회귀분석 결과는 〈표 IV-9〉와 같다. 통제변수만을 고려한 1단계에서 통제변수는 영향력이 없는 것으로 나타났다. 1단계에서 모형의 설명력(R²)은 0.053으로 확인되었으며, F-값은 2.552(p<.05)으로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 상사의 구조적 행동(S·β=.033, p>.05), 상사의 희생적 행동(S·β=.107, p>.05)은 역할 내 행동에 유의한 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(R²)는 0.062로 확인되어, 상사의 구조적 행동 및 희생적 행동이 역할 내 행동을 설명하는 주요 변인으로 확인되고 있다. 회귀모형의 유의성을 나타내는 F-value는 모형 1에서는 2.552로 유의수준(p<.05)에서 의한 것으로 나타났고, 모형 2에서는 2.258로 유의수준(p<.05)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 구조적 및 희생적 행동이 역할 내 행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

〈표 IV-9〉 구조적 및 희생적 행동과 역할 내 행동 인과관계

변수		역할 내 행동			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제 변수	연령	.072	.863	.066	.796
	성별	-.087	-1.375	-.091	-1.436
	근속연수	.134	1.632	.144	1.745
	업종더미 1	.039	.514	.023	.301
	업종더미 2	.123	1.606	.107	1.389
	업종더미 3	-.024	-.354	-.025	-.378
독립 변수	구조적 행동			.033	.503
	희생적 행동			.107	1.643
R ²		.053		.062	
F-value		2.552*		2.258*	

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

상사의 구조적 및 희생적 행동과 역할 외 행동의 다중회귀분석 결과는 〈표 IV-10〉 과 같다. 통제변수만을 고려한 1단계에서 통제변수는 업종더미 1번, 3번만이 유의미한 것으로 확인되었다. 1단계에서 모형의 설명력(R²)은 0.115로 확인되었으며, F-값은 5.906(p<.001)으로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 상사의 구조적 행동(S·β=-.160, p<.01), 상사의 희생적 행동(S·β=.302, p<.001)은 역할 외 행동에는 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(R²)는 0.260으로 확인되어, 상사의 구조적 행동 및 희생적 행동이 역할 외 행동을 설명하는 주요 변인으로 확인되고 있다. 회귀모형의 유의성을 나타내는 F-value는 모형 1에서는 5.906으로 유의수준(p<.001)에서 유의한 것으로 확인되었고, 모형 2에서는 11.920으로 유의수준(p<.001)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 구조적 및 희생적 행동이 역할 외 행동에 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설 1-2, 2-2는 채택되었다.

〈표 IV-10〉 구조적 및 희생적 행동과 역할 외 행동 인과관계

변수		역할 외 행동			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제 변수	연령	.079	.987	.066	.796
	성별	-.007	-.120	-.091	-1.436
	근속연수	-.005	-.060	.144	1.745
	업종더미 1	-.163*	-2.211	.023	.301
	업종더미 2	-.014	-.192	.107	1.389
	업종더미 3	-.345***	-5.341	-.025	-.378
독립 변수	구조적 행동			-.160**	-2,780
	희생적 행동			.302***	5.238
R ²		.115		.260	
F-value		5.906***		11.920***	

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

상사의 구조적 및 희생적 행동과 일탈행동의 다중회귀분석 결과는 〈표IV-11〉와 같다. 통제변수만을 고려한 1단계에서 성별과 근속연수만이 유의한 것으로 확인되었다. 1단계에서 모형의 설명력(R²)은 0.057로 확인되었으며, F-값은 2.751(p<.05)으로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 통제변수는 성별만이 유의미한 것으로 확인되었고, 상사의 구조적 행동(S·β=.267, p<.001), 상사의 희생적 행동(S·β=-.200, p<.001)이 일탈행동에 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(R²)는 0.201로 확인되어, 상사의 구조적 행동 및 희생적 행동이 일탈행동을 설명하는 주요 변인으로 확인되고 있다. 회귀모형의 유의성을 나타내는 F-value는 모형 1에서는 2.751으로 유의수준(p<.05)에서 유의하며, 모형 2에서는 8.563로 유의수준(p<.001)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 구조적 및 희생적 행동이 일탈행동에 영향을 미친다는 가설 1-3, 2-3은 채택되었다.

〈표 IV-11〉 구조적 및 희생적 행동과 일탈행동의 인과관계

변수		일탈행동			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제 변수	연령	-.016	-.189	.015	.200
	성별	.149*	2.357	.159**	2.724
	근속연수	.181*	2.203	.118	1.548
	업종더미 1	-.148	-1.947	-.079	-1.106
	업종더미 2	-.060	-.791	-.011	-.159
	업종더미 3	.012	.181	-.022	-.357
독립 변수	구조적 행동			.267***	4.482
	희생적 행동			-.200***	-3.344
R ²		.057		.201	
F-value		2.751*		8.563***	

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

3) 조절동기 유형과 직무수행 및 일탈행동의 관계

조절동기 유형(통합·확인된 조절, 내사된 조절, 외적 조절)과 역할 내 행동의 다중회귀분석 결과는 〈표 IV-12〉와 같다. 통제변수만을 고려한 1단계에서 통제변수는 영향력이 없는 것으로 나타났다. 1단계에서 모형의 설명력(R²)은 0.053으로 확인되었으며, F-값은 2.552(p<.05)으로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 통합·확인조절동기(S·β=.311, p<.001), 내사된 조절 동기(S·β=.228, p<.001)이 역할 내 행동에 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(R²)는 0.279로 확인되어, 조절동기 유형이 역할내 행동을 설명하는 주요 변인으로 확인되고 있다. 회귀모형의 유의성을 나타내는 F-value는 모형 1에서는 2.552으로 유의수준(p<.05)에서 유의하며, 모형 2에서는 11.624로 유의수준(p<.001)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 내사된 조절, 통합·확인된 조

절 동기가 역할 내 행동에 영향을 미친다는 가설 5-2, 5-3은 채택되었다.

〈표 IV-12〉 조절동기 유형과 역할 내 행동 인과관계

변수		역할 내 행동			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제 변수	연령	.072	.863	.097	1.326
	성별	-.087	-1.375	-.065	-1.174
	근속연수	.134	1.632	.136	1.879
	업종더미 1	.039	.514	.049	.729
	업종더미 2	.123	1.606	.123	1.823
	업종더미 3	-.024	-.354	.069	1.153
독립 변수	통합·확인 조절			.311***	4.927
	내사된 조절			.228***	3.576
	외적 조절			.057	1.060
R ²		.053		.279	
F-value		2.552*		11.624***	

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

조절동기 유형(통합 및 확인된 조절, 내사된 조절, 외적 조절)과 역할 외 행동의 다중회귀분석 결과는 <표 IV-13>과 같다. 통제변수만을 고려한 1단계에서 업종더미 1번, 3번이 유의한 것으로 확인되었다. 1단계에서 모형의 설명력(R²)은 0.115로 확인되었으며, F-값은 5.906(p<.001)으로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 통제변수는 업종더미1, 업종더미3번이 유의한 것으로 확인되었으며, 통합·확인된 조절동기유형(S·β=.361, p<.001), 내사된 조절동기유형(S·β=.187, p<.01), 외적조절동기유형(S·β=-.155, p<.01)이 역할 외 행동에 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(R²)는 0.358로 확인되어, 조절동기 유형이 역할 외 행동을 설명하는 주요 변인으로 확인되고 있다. 회귀모형의 유의성을 나타내는 F-value는 모형 1에서는 5.906으로 유의수준(p<.001)에서 유의하며, 모형 2에서는 16.806으로 유의수준(p<.001)에서 유의한

것으로 확인되었다. 따라서 외적조절이 역할 외 행동에 영향을 미친다는 가설 8-1, 통합·확인된 조절이 역할 외 행동에 미친다는 가설 6-3은 채택되었다.

〈표 IV-13〉 조절동기 유형과 역할 외 행동 인과관계

변수		역할 외 행동			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제 변수	연령	.079	.987	.086	1.250
	성별	-.007	-.120	.010	.187
	근속연수	-.005	-.060	.024	.353
	업종더미 1	-.163*	-2.211	-.190**	-2.992
	업종더미 2	-.014	-.192	-.053	-.838
	업종더미 3	-.345***	-5.341	-.242***	-4.288
독립 변수	통합·확인 조절			.361***	6.070
	내사된 조절			.187**	3.110
	외적 조절			-.155**	-3.036
R ²		.115		.358	
F-value		5.906***		16.806***	

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

조절동기 유형(통합 및 확인된 조절, 내사된 조절, 외적 조절)과 일탈행동의 다중회귀분석 결과는 〈표 IV-14〉와 같다. 통제변수만을 고려한 1단계에서 성별, 근무연수만이 유의한 것으로 확인되었다. 1단계에서 모형의 설명력(R²)은 0.057로 확인되었으며, F-값은 2.751(p<.05)으로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 통제변수는 성별만이 유의한 것으로 나타났고, 외적조절동기(S·β =.246, p<.001)가 일탈행동에 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(R²)는 0.114로 확인되어, 조절동기 유형이 일탈 행동을 설명하는 주요 변인으로 확인되고 있다. 회귀모형의 유의성을 나타내는 F-value는 모형 1에서는 2.751로 유의수준(p<.05)에서 유의하지 않으며, 모형 2에서는 3.874로 유의수준(p<.001)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 외적조절동기가 일탈행동

에 영향을 미친다는 가설 7-1은 채택되었다.

〈표 IV-14〉 조절동기 유형과 일탈행동 관계

변수		일탈행동			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제 변수	연령	-.016	-.189	.000	.000
	성별	.149*	2.357	.150*	2.427
	근속연수	.181*	2.203	.148	1.841
	업종더미 1	-.148	-1.947	-.113	-1.516
	업종더미 2	-.060	-.791	-.017	-.229
	업종더미 3	.012	.181	-.012	-.186
독립 변수	통합·확인 조절			-.012	-.168
	내사된 조절			-.068	-.966
	외적 조절			.246***	4.094
R ²		.057		.114	
F-value		2.751*		3.874***	

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

4) 조절동기 유형의 매개효과

조절동기 유형(통합 및 확인된 조절, 내사된 조절, 외적 조절)의 상사 행동유형(구조적, 희생적)과 일탈행동, 역할 내 행동, 역할 외 행동의 관계에서 매개효과 검증 결과는 다음과 같다. 우선, 상사 행동유형(구조적, 희생적)과 역할 내 행동의 관계에서 조절동기 유형(통합 및 확인된 조절, 내사된 조절, 외적 조절)의 매개효과를 살펴보면 아래 〈표 IV-15〉와 같다. 1단계 구조적 행동과 희생적 행동은 역할 내 행동에 영향이 없는 것으로 확인되어 1단계 요건을 충족시키지 못하고 있다. 2단계에서 구조적 및 희생적 행동과 조절동기 유형의 영향력 관계는 구조적 행동→통합·확인된 조절, 구조적 행동→외적조절, 희생적 행동→통합·확인된 조절만이 충족되는 것으로 확인되었다. 3단계에서 매개변수의 결과변수에 대한

영향력은 통합·확인된 조절→역할 내 행동, 내사된 조절→역할 내 행동 만이 매개효과 요건을 충족시키고 있다. 그러나 구조 및 희생적 행동과 역할 내 행동의 관계에서 조절동기 유형(통합 및 확인된 조절, 내사된 조절, 외적 조절)의 매개효과와는 기본적으로 1단계 요건을 충족시키지 못해 가설 8-1, 8-4, 8-7, 9-1, 9-4, 9-7은 기각되었다.

<표 IV-15> 상사 행동과 역할 내 행동에서 조절동기 유형 매개효과

단계 및 경로		S·β	t-value	β(S.E)	단계	
매 개 효 과	1	구조 → 역할 내	.033	.503	.023(.045)	미충족
		희생 → 역할 내	.107	1.643	.078(.048)	미충족
	2	구조 → 통합·확인	-.199**	-3.178	-.129(.040)	충족
		구조 → 내사	-.028	-.426	-.023(.053)	미충족
		구조 → 외적	.291***	4.693	.249(.053)	충족
		희생 → 통합·확인	.145*	2.304	.099(.043)	충족
		희생 → 내사	.114	1.745	.099(.057)	미충족
		희생 → 외적	-.040	-.642	-.036(.056)	미충족
		3	구조 → 역할 내	.094	1.566	.065(.042)
	희생 → 역할 내		.035	.599	.025(.042)	미충족
	통합·확인 → 역할 내		.329***	5.054	.353(.070)	충족
	내사 → 역할 내		.225***	3.520	.191(.054)	충족
	외적 → 역할 내		.034	.599	.028(.046)	미충족

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

상사 행동유형(구조적, 희생적)과 역할 외 행동 관계에서 조절동기 유형(통합 및 확인된 조절, 내사된 조절, 외적 조절)의 매개효과를 살펴보면 아래 <표 IV-16> 와 같다. 1단계 구조적 행동과 희생적 행동은 역할 외 행동에 영향이 있는 것으로 확인되어 1단계 요건을 충족시키고 있다. 2단계에서 구조적 및 희생적 행동과 조절동기 유형의 영향력 관계는 구조적 행동→통합·확인된 조절, 구조적 행동→외적조절, 희생적 행동→통합·확인된 조절만이 충족되는 것으로 확인되었다. 3단계에서 매개변수의 결과변수에 대한 영향력은 통합·확인된 조절→역할 외 행동, 내사된 조절→역할 외 행동만이 매개효과 요건을 충족시키고 있다. 3단계 매

개효과를 요건을 모든 충족시킨 경로는 구조적 행동→통합·확인된 조절→역할 외 행동과 희생적 행동→통합·확인된 조절→역할 외 행동의 경로만이 매개효과 요건을 충족시키고 있다. 또한 간접효과 유의성 검증결과, 구조적 행동→통합·확인된 조절→역할 외 행동 경로에서 Sobel Z 통계량은 -2.846(p<.01)으로 유의하고, 희생적 행동→통합·확인된 조절→역할 외 행동 경로에서 Sobel Z 통계량 역시 2.152(p<.05)로 유의한 것으로 확인되어 간접효과가 유의한 것으로 나타나고 있다. 그러나 두 경로에서 매개효과 유형에는 차이가 있는데 구조적 행동→통합·확인된 조절→역할 외 행동의 관계는 완전매개, 희생적 행동→통합·확인된 조절→역할 외 행동 부분매개 하는 것으로 확인되고 있다. 따라서 가설 8-8, 9-8은 채택되었다.

<표 IV-16> 상사 행동과 역할 외 행동에서 조절동기 유형 매개효과

단계 및 경로		S·β	t-value	β(S.E)	단계	
매 개 효 과	1	구조 → 역할 외 행동	-.160**	-2.780	-.126(.045)	충족
		희생 → 역할 외 행동	.302***	5.238	.253(.048)	충족
	2	구조 → 통합·확인	-.199**	-3.178	-.129(.040)	충족
		구조 → 내사	-.028	-.426	-.023(.053)	미충족
		구조 → 외적	.291***	4.693	.249(.053)	충족
		희생 → 통합·확인	.145*	2.304	.099(.043)	충족
		희생 → 내사	.114	1.745	.099(.057)	미충족
		희생 → 외적	-.040	-.642	-.036(.056)	미충족
		3	구조 → 역할 외 행동	-.067	-1.223	-.053(.043)
	희생 → 역할 외 행동		.234***	4.506	.196(.044)	부분
	통합·확인 → 역할외행동		.299***	5.088	.366(.072)	충족
	내사 → 역할 외 행동		.178**	3.089	.173(.056)	충족
	외적 → 역할 외 행동		-.098	-1.915	-.091(.047)	미충족

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

상사 행동유형(구조적, 희생적)과 일탈행동의 관계에서 조절동기 유형(통합 및 확인된 조절, 내사된 조절, 외적 조절)의 매개효과를 살펴보면 <표 IV-17>과 같다. 1단계 구조적 행동과 희생적 행동은 일탈행동에 영향이 있는 것으로 확인되

어 1단계 요건을 충족시키고 있다. 2단계에서 구조적 및 희생적 행동과 조절동기 유형의 영향력 관계는 구조적 행동→통합·확인된 조절, 구조적 행동→외적조절, 희생적 행동→통합·확인된 조절만이 충족되는 것으로 확인되었다. 3단계에서 매개변수의 결과변수에 대한 영향력은 외적 조절→일탈행동만이 매개효과 요건을 충족시키고 있다. 그러나 구조 및 희생적 행동과 일탈행동의 관계에서 조절동기 유형(통합 및 확인된 조절, 내사된 조절, 외적 조절)의 매개효과는 구조적 행동→외적조절→일탈행동의 관계만이 유의한 것으로 확인되어 매개효과 요건을 충족시키고 있다. 간접효과 유의성 검증결과 Sobel Z 통계량이 3.082(p<.01)로 확인되어 간접효과가 유의한 것으로 확인되어 가설 8-3만 채택되었으며, 나머지 가설은 기각되었다.

〈표 IV-17〉 상사 행동과 일탈행동 관계에서 조절동기 유형 매개효과

단계 및 경로		S·β	t-value	β(S.E)	단계	
매 개 효 과	1	구조 → 일탈행동	.267***	4.482	.270(.060)	충족
		희생 → 일탈행동	-.200***	-3.344	-.215(.064)	충족
	2	구조 → 통합·확인	-.199**	-3.178	-.129(.040)	충족
		구조 → 내사	-.028	-.426	-.023(.053)	미충족
		구조 → 외적	.291***	4.693	.249(.053)	충족
		희생 → 통합·확인	.145*	2.304	.099(.043)	충족
		희생 → 내사	.114	1.745	.099(.057)	미충족
		희생 → 외적	-.040	-.642	-.036(.056)	미충족
		3	구조 → 일탈행동	.243***	3.857	.245(.064)
	희생 → 일탈행동		-.200***	-3.333	-.215(.064)	충족
	통합·확인 → 일탈		.090	1.331	.142(.106)	미충족
	내사 → 일탈행동		-.064	-.963	-.080(.083)	미충족
	외적 → 일탈행동		.141*	2.370	.166(.070)	충족

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

V. 결 론

1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구의 주요 목적은 크게 4가지로 구분할 수 있다. 첫째, 구조적 행동과 희생적 행동이 조절동기 유형(통합·확인, 내사된, 외적 조절)에 미치는 영향력에 대한 규명, 구조적 및 희생적 행동과 일탈행동, 역할 내 행동, 역할 외 행동의 관계 검증, 조절동기 유형(통합·확인, 내사된, 외적 조절)이 일탈행동, 역할 내 행동, 역할 외 행동에 미치는 영향력, 각각의 양자 경로에서 매개효과의 규명이다.

연구결과를 논의하면, 첫째, 상사 행동유형(구조적, 희생적)과 조절동기 유형(통합·확인, 내사된, 외적 조절)의 영향력 관계에서 구조적 행동은 통합·확인된 조절을 부(-)의 영향을 미치고, 외적조절에 정(+)의 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 또한 희생적 행동은 통합·확인된 조절에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조절동기 유형 가운데 내재적 동기에 가까운 통합·확인된 조절을 촉진시키기 위해 상사의 희생적 행동이 중요한 행동유형이며, 상사의 내재화 할 수 있는 동기를 감소시키는 원인으로 구조적 행동이 원인이 되는 것을 의미한다. 또한 상사의 구조적 행동은 조직구성원의 직무에 대한 외적 동기를 증가시키는 것으로 확인되고 있다. 이러한 결과는 기존연구에서 상사의 희생적 행동이 내재적 동기를 촉진한다는 기존연구 결과를 지지하는 것이며, 상사의 거래적 행동이 내재적 동기를 감소시키고 외재적 동기를 증가시킨다는 기존 유사연구 결과를 지지하는 것이다. 둘째, 상사 행동유형(구조적, 희생적)과 역할 내 행동, 역할 외 행동, 일탈 행동의 관계가 규명되었으며, 상사의 구조적 행동은 일탈 행동에 정(+)의 영향, 역할 외 행동에 부(-)의 영향이 있고, 상사의 희생적 행동은 역할 외 행동에 정(+)의 영향, 일탈 행동에 (-)의 영향이 있는 것으로 확인되었다. 기존 연구에서 구조적 행동은 역할 내 행동을 증진시키고, 역할 외 행동과 긍정적인 상관관계가 있고, 일탈행동을 감소시키는 원인으로 확인되고 있으나, 본 연구에서는 역할 내 행동에 영향력이 없으며, 일탈행동을 증가시키고, 역할 외 행동을 감소시키는 것으로 확인되고 있다. 또한 상사의 희생적 행동은 일탈행

동을 감소시키고, 역할 외 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이는 직무와 관련된 상사의 구조적 및 희생적 행동은 조직구성원의 역할 내 행동에는 영향을 미치지 않는 것을 의미하며, 조직구성원이 자신이 담당하는 역할을 이해하는데 있어 상사의 행동유형 보다는 제 3의 변수가 영향을 미치는 것을 뜻한다. 셋째, 조절동기 유형(통합·확인, 내사된, 외적 조절)과 일탈행동, 역할 내 행동, 역할 외 행동의 인과관계를 살펴보면, 통합·확인된 조절은 역할 내 행동, 역할 외 행동에 정(+)¹의 영향력, 내사된 조절은 역할 내 행동, 역할 외 행동에 정(+)¹의 영향력, 외적조절은 역할 외 행동에 부(-)¹의 영향력, 일탈 행동에 정(+)¹의 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 통합·확인된 조절은 행동의 원인이 되는 동기 유형이 내재화에 가까운 동기유형이며, 통합·확인된 조절은 역할 내 행동 및 역할 외 행동에 긍정적인 영향을 미쳐 기존연구에서 내재동기가 직무수행에 영향을 미친다는 기존유사 연구 결과를 지지하고 있다. 또한 외재동기에 가까운 외적조절은 역할 외 행동을 저감하고 일탈 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 내사된 조절은 역할 내 행동과 역할 외 행동에 긍정적인 영향을 미쳐 직무수행을 촉진하는 원인으로 판명되고 있다. 넷째, 매개효과 검증 결과, 구조적 행동→통합·확인된 조절→역할 외 행동과 희생적 행동→통합·확인된 조절→역할 외 행동, 구조적 행동→외적 조절→일탈 행동의 경로만이 매개효과 요건을 충족시키고 있다.

본 연구의 이론적 및 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조절동기 유형을 조직행동 분야에 적용하고 있다. 본 연구에서는 조절동기 유형을 활용하여 상사 행동유형과 일탈 및 직무수행의 관계를 규명하고 있다. 조절동기 유형은 Deci & Ryan(1985)의 자기결정성 이론의 하위개념으로 교육학에서 주로 연구가 수행되고 있다. 하지만 본 연구는 조직행동 분야에 조절동기 유형을 적용하였으며, 조절동기 유형에 영향을 미치는 원인 변인으로 상사 행동을 고려하여 양자 관계를 규명하였다. 이러한 시도는 조직행동 분야에 조절동기 유형을 적용할 수 있는 근거를 제공하고 있으며, 조직행동 분야에 자기결정성 이론을 활용할 수 있는 기반을 제공하고 있다. 둘째, 조절동기 유형에 상사 행동유형의 중요성이 규명되었다. 본 연구에서는 전통적인 상사의 행동유형으로 언급되는 과업지향 및 관계지향 행동 유형을 현대 조직특성을 고려하여 구조적 및 희생적 행동으로 수정하여 접

근하였다. 그 결과, 상사 행동유형에 따라 조절동기 유형에 미치는 영향력이 차별적인 것으로 확인되었으며, 구조적 행동과 희생적 행동이 내재 및 외재화에 가까운 동기 유형에 미치는 영향력이 일관되게 반대의 경향을 보이는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 조직구성원의 동기유형에 있어 상사의 행동유형의 중요성을 보여주고 있다. 셋째, 일탈 및 직무수행에 있어 조절동기 유형의 중요성을 제안하고 있다. 조절동기 유형과 일탈 및 직무수행에 관한 관계는 조절동기 유형이 최근에 활용되는 이론적 특성으로 인해 양자 관계를 규명한 연구는 부족한 실정이었다. 그러나 본 연구에서는 양자 간의 관계를 규명함으로써, 일탈 및 직무수행에 있어 조절동기 유형의 중요성을 제안하고 있으며, 조절동기 유형에 관한 후속연구에 유용한 시사점을 제안하고 있다. 넷째, 조절동기 유형의 일탈 및 직무수행에 이르는 심리적 메커니즘을 규명하고 있다. Yukl(2010)은 상사의 효과적인 행동 유형으로 3가지 행동 유형을 제안하고 있으며, 본 연구에서는 그 가운데 상사의 2가지 행동 유형이 일탈 및 직무수행에 이르는 과정에서 조절동기 유형의 매개효과를 규명하여 상사 행동유형과 일탈 및 직무수행의 심리적 발현 메커니즘을 규명하고 있다. 기존연구에서 동기는 특정 선행변수와 결과변수를 연결하는 주요 매개변수로 활용되고 있으며, 이러한 측면에서 본 연구는 후속 연구에서 매개변수로서 조절동기 유형에 관한 의미 있는 결과를 제안하고 있다. 또한 이를 통해 조절동기 유형에 관한 연구자들의 관심을 유도하는 계기를 제공하고 있다.

본 연구의 실무적 시사점을 살펴보면, 첫째, 구성원의 직무에 대한 내재적 동기를 유도하기 위한 상사 행동유형의 전략적 활용이 요구된다. 상사 행동 유형을 구조적 및 희생적으로 접근한 본 연구에서 구조적 행동은 내재적으로 인식될 수 있는 동기 유형을 저감하는 것으로 확인되고 있으며, 외재적 동기에 가까운 외적 조절을 촉진하는 것으로 나타났다. 또한 희생적 행동은 내재화에 가까운 통합·확인된 조절동기와 내사된 조절동기를 촉진하는 것으로 확인되고 있다. 즉, 구조적 및 희생적 행동은 조직의 상황에서 상사가 선택하여 활용할 필요성이 있음을 제안한다. 둘째, 구성원의 반생산적 행동을 위한 구조적 행동을 감소시킬 필요성이 있다. 희생적 행동은 일탈 행동을 감소시키고, 구조적 행동은 일탈 행동을 증가시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직 목표 달성을 위한 장기적으로 부하의 생산적 행동을 촉진하기 위해서는 상사의 구조적 행동은 감소시켜야하는 행

동이며, 이를 보완하기 위해서는 상사는 희생적 행동을 통해 구성원의 반생산적 행동인 일탈을 감소시킬 수 있음을 의미한다. 또한 상사의 희생적 행동은 일탈 행동을 감소시키기 때문에 구성원의 반생산적 행동이 높은 부서의 경우, 상사는 희생적 행동을 통해 일탈 행동을 감소시킬 수 있음을 제안하고 있다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구과제

위와 같은 시사점에도 불구하고 본 연구에는 몇 가지 한계점이 있다. 첫째 횡단적 연구로 인한 한계가 있다. 상사의 구조적 및 희생적 행동에 대한 구성원의 지각은 본 연구의 자료를 수집하는 특정 시점에서 이루어졌기 때문에 측정과정에서 발생할 수 있는 일시적인 상사·부하의 관계가 구조적 및 희생적 행동 측정에 영향을 미치는 것을 통제할 수 없다. 이러한 특징은 횡단적 연구의 한계로 볼 수 있으며, 이를 보완하기 위한 종단적 연구의 필요성이 있다. 둘째, 상황변인에 대한 통제가 부족하였다. 본 연구에서는 인구 통계적 변인을 활용하여 개인특성 상황변인을 통제하고 있으나, 상사-구성원 간의 심리적 거리, 조직 문화 등 구성원이 상사의 구조적 및 희생적 행동 지각에 영향을 미치는 상황변인을 통제하는데 한계가 있다. 셋째, 조절동기에 대한 후속연구의 필요성이 있다. 본 연구에서는 조절동기 유형이 상사행동 특성과 행동변인에 미치는 영향력에 대한 기각되는 가설이 많은 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 조절동기 유형이 상사 행동과 구성원의 행동의 관계를 연결하는 매개변인이기도 하지만 상사-조절동기 유형, 조절동기 유형-일탈 행동을 연결하는 제 3의 변수가 있음을 의미한다. 후속연구에서는 이러한 부분을 설명할 수 있는 연구의 필요성이 있다. 넷째, 조절동기 유형을 설명하는 척도 개발의 필요성이 있다. 본 연구에서 확인된 조절동기와 통합된 조절동기는 요인분석결과 동일 요인으로 구분되었다. 이러한 결과는 판별타당성 검증을 통해 확인 및 통합된 조절동기의 통합에 대한 근거는 제공하고 있으나, 사전적으로 두 개념의 분리가 가능한 척도가 필요함을 제안하고 있다.

참 고 문 헌

- 강영순·백기복·김정훈(2001), “LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더행동의 조절효과”, **한국인사관리학회, 인사관리연구**, 제25집, 2권, 368-370.
- 김도영·유태영(2002). “성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계”, **한국심리학회지, 산업 및 조직**, 15, 1-24.
- 김선영(2015), “미용사 윤리의식, 조직윤리풍토, 조직공정성, 조직시민행동, 반생산적 과업행동간의 관계 분석”, 대구카톨릭대학교 대학원 박사학위논문, 224-225.
- 김아영(2010), “자기결정성이론과 현장 적용 연구”, **교육심리연구** 제24권, 제3호, 583-609.
- 김아영(2011). 학업동기 이론 연구와 적용, 학지사.
- 김완상(2013), “리더행동이 구성원의 반응과 직무성공에 미치는 영향”, **리더십 연구**, 제4권 4호, 101-102.
- 김진호·손승연·최병순(2005), “자기희생적 리더십 효과에 대한 현장실험 연구”, **한국인사관리학회, 인사관리연구**, 제29집 2권, 2.
- 노태석(2013), “관계마케팅에서 지각된 자기결정성의 역할과 영향요인에 관한 연구”, 부산대학교 대학원 경영학박사학위 논문, 11-12.
- 서철현(1999), “상사의 지원이 직무몰입과 조직시민행동에 미치는 영향과 직무만족의 매개역할에 관한 연구”, **관광학연구**, 제22권, 제3호, 93-112.
- 손승연(2011), “자기희생적 리더십과 직무수행”, 서울대학교 대학원 경영학박사학위논문, 48-49.
- 손승연·김진호(2012), “리더의 자기희생시점 차이가 구성원 반응에 미치는 영향에 관한 연구”, **한국인사·조직학회 발표논문집**, Vol. 2012 No. 2, 15-16.
- 오순애(2001), “외재적 동기와 내재적 동기 사이에 존재하는 새로운 동기유형”, 이화여자대학교 교육대학원 교육심리전공 석사학위논문, 6-7.
- 윤석화·박희태·손승연·이수진(2009), “직무수행과 상사의 동기귀인이 상사의 부하신뢰에 미치는 영향에 관한 연구”, **인사·조직연구**, 제17권 제3호, 88.
- 이경근(2005). “부하의 과업성공, 맥락성과와 상사의 주관적 평가 간의 관계와 인

- 상관리행동의 조절효과”, **인사·조직연구** 13(1), 139-171.
- 이석영(2009), “학업적 자기효능감, 자기결정성동기, 학업성취간의 관계 연구”, 숙명여자대학교 대학원 교육심리학과 교육심리전공 석사학위논문, 15-23.
- 유창남(2009), “리더행동 및 권력유형이 적합관계 리더십유효성의 관계”, 제주대학교 대학원 경영학과, 박사학위논문, 84-86.
- 장제욱(2012), “목표중심 리더십과 부하의 자기결정성이 조직 유효성에 미치는 영향”, 성균관대학교 대학원 경영학과, 인사·조직전공 석사학위논문, 18-20.
- 전상길, 김인수(1997), “리더십과 조직문화에 관련성에 관한 연구”, **인사·조직연구**, 제5권 제1호, 11.
- 최 연(2001), “자기희생적 리더십: 연구현황과 과제”, **인사관리연구**, 제2권 제24호, 219-238.
- 최병순, 김진호(2006), “리더의 자기희생이 미치는 효과에 관한 연구”, **인사관리학회, 인사관리연구**, 제30집 제2권, 119-120, 129-130.
- 한광현(2004), “조직공정성이 반생산적 과업행동에 미치는 영향 : 부정적인 감정 성향의 조절 효과를 중심으로”. **인사관리연구**, 28(4), 57-84.
- 한덕용(2004), 인간의 동기심리, 박영사.
- Gary Yukl(2004), 현대조직의 리더십 이론, 시그마프레스.
- Johnmarshall Reeve(2011), 동기와 정서의 이해, 박학사.
- Steve M. Jex & Thomas W. Britt(2011), 조직심리학, 시그마프레스.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behavior. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Aquino, K., Steven L. G., Bradfield, M., & Allen, D. G. (1999). The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization. *The Academy of Management Journal*, 42(3), 260-272.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). The relation of intrinsic need

- satisfaction to performance and wellbeing in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship, *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Chapter in N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, 71-98, San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions, *Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363-423.
- Cambell, J. P. (1990). Group differences and personal decisions: Validity, fairness, and affirmative action, *Journal of Vocational Behavior*, 49(2), 122-158.
- Choi, Y. (1999). Leadership Effects of Self-Sacrificial Behaviors of Managers,

- Hongik Business Review*, 3, 57-74.
- Choi, Y. & Mai-Dalton. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice, *Leadership Quarterly*, 9(4), 475-501.
- Choi, Y. & Mai-Dalton. R. (1999). The model of follower's responses to self-sacrificial leadership : An empirical test, *Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.
- Conger, J. A., & Kaunugo, R. N. (1987). Toward a behavioral thoery of charismatic leadership in organizational setting, *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- De Cremer, D. (2006), Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership, *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79 - 93.
- De Cremer, D. & van Knippenberg, D. (2004), Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 140-155.
- De Cremer, D. & van Knippenberg, D. (2005). Cooperation as a function of leader self sacrifice, trust, and identification, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 355-369.
- Deci, E. L. (1971), Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, 113-120.
- Deci, E. L. (1980). *The Psychology of Self-determination*, Lexington, MA: DC.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.

- Deci, E. L., & R. M. Ryan. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & R. M. Ryan. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality, *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L. & R. M. Ryan. (2000), The “What” and “Why” of Goal Pursuits Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry : An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L. & R. M. Ryan. (2002), "Reflection and Future directions." In Deci & Ryan(Eds.), *Handbook of Self-determination*, 431-441.
- Detert, J. R., Trevino, L. K., Burris, E. R. & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993-1005.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37, 1-6.
- Fleishman, E. A & Saler, J. A. (1963). Relation between the leaders behavior and empathy toward subordinaters, *Journal of Industrial Psychology*, 1(3), 79-84.
- Gagne, M. & Deci, E. L. (2005), Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gagne, M., & Koestner, R. (2002). Self-determination theory as a framework for understanding organizational commitment. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- Gagne, M., Boies, K., Koestner, R., & Martens, M. (2004). How work motivation is related to organizational commitment: A series of organizational studies. Manuscript, Concordia University.

- Gruys & Sackett (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Halverson, S. K., Holladay, C. L., Kazama, S. M., & Quiones, M. A. (2004), Self-sacrificial behavior in crisis situation: The competing roles of behavioral and situational factors, *Leadership Quarterly*, 15(2), 263-275.
- Harackiewicz, J. (1979), The effect of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1352-1363.
- Hayamizu, T. (1997). Between intrinsic and extrinsic motivation : Examination of reasons for academic study based on the theory of internalization, *Japanese Psychological Research*, 39(2), 98-108.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, 81-107. San Diego, CA: Academic Press.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T. & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting, *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789 - 1805.
- Kohn, A. (1996). By all available means: Cameron and Pierce's defense of extrinsic motivators. *Review of Educational Research*, 66(1), 1-4.
- Kruglanski, A., A. Riter, A. Amitai, B. S. Margolin, L. Shabtai & D. Zaksh (1975). Can Money Enhance Intrinsic Motivation? A test of the content-consequence hypothesis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 744-750.
- LePine, Jeffrey A. Erez, Amir, Johnson, & Diane E.(2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65

- Lepper, Mark R., David Greene, & Richard E. Nisbett. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "Overjustification" hypothesis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129-137.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Misumi, J., (1985). *The Behavioral Science of Leadership: An Interdisciplinary Japanese Research Program*, Ann Arbor MI: University of Michigan Press.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management, *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Motowidlo, S. J. & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance*, 56-86, San Francisco : Jossey-Bass.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance, *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Neubert, M. J., K. M. Kacmar, D. S. Carson, L. B. Chonko, & J. A. Reberts (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1220-1233.
- Olweus, D. (1978). *Aggression in schools: Bullies and whipping boys*. Washington, DG: Hemisphere.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.

- Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. (2002). *Motivation in education: theory, research, and applications / 2nd ed.* Upper Saddle River, N. J.: Merrill
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G.R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 11, 1-40.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Ryan, R. M., & E. L. Deci. (1996). When paradigms clash: Comments on Cameron and Pierce's claim that rewards do not undermine intrinsic motivation. *Review of Educational Research*, 66(1), 33-38.
- Ryan, R. M., & E. L. Deci. (2000), Intrinsic and Extrinsic Motivations : Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & E. L. Deci, (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Connelli, (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(1), 749-761.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P.J. Frost, L. F. Moore, M. L. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational Culture*: 315-334. Beverly Hills, CA: Sage.

- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions*: 295-313. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- San Diego, CA: Academic Press. Wagner, S. H., Parker, C. P., & Christiansen, N. A. (2003). Intecedents and Consequences of Employees Thinking and Acting Like Owners of the Business. *Personnel Psychology*, 56, 847-871.
- Sedjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008), Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45, 402-424.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are “personal”: comparing autonomous and controlling goals on effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 546 - 557.
- Sheldon, K. M., & Kasser, (1995). Coherence and congruence: Two aspect of personality integration, *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 531-543.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2002). An Emotion-centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Spector, P. E., Fox, Penney, Bruurserna, Coh, & Kessler, (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446 - 460.
- Stone, Dan N., Ryan, R. M., & E. L. Deci. (2009). Beyond Talk : Creating Autonomous Motivation Through Self-Determination Theory. *Journal of*

- General Management*, 34(3), 75-91.
- Kish-Gephart, Jennifer J, Harrison, David A. Treviño, & Linda Klebe. (2010), Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31.
- Turbre, T. C., Arthur, W., & Paul, D. S. (1996). The development of a general measure of performance. Paper presented at the 38th Annual Conference of the IMTA.
- Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D., (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90, 25-37.
- Vallerand, R. J. and R. Bissonnette. (1992), Intrinsic, Extrinsic and Amotivational Styles as Predictors of Behaviors : A Respective Study, *Journal of Personality*, 60, 559-620.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 29, 271-360.
- Wagner, S. H., Parker, C. P., & Christiansen, N. A. (2003), Intecedents and Consequences of Employees Thinking and Actind Like Qwers of the Business. *Personnel Psychology*, 56, 847-871.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wilson, P. M., Rodgers, W. M., & Fraser, S. N. (2002). Examining the Psychometric of the Behavioral Regulation in Exercise Questionnaire. *Measurement in Physical Education and Excercise science*, Vol. 6, 1-22.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M., & Strickland, O. J.(1999), The Effect of Leader Outcomes on Influence, Attributions, and Perceptions of Charisma, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84(3), 428-436.

- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1): 33-48.
- Yukl, G. (2004). Tridimensional leadership theory: A roadmap for flexible, adaptive leaders. In R. J. Burke & C. Cooper (Eds.), *Leading in Turbulent Times*: 75-91. Oxford: Blackwell.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Yukl, G. & David D. Van Fleet. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 87-108.
- Yukl, G., Angela G. & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research, *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 9(1). 15-32.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1989). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5: 83-114.

설문지

상사행동과 수행의 관계에서 조절동기 매개효과 연구

안녕하세요.

제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학 중인 김효정입니다.

본 의견 조사서는 조절동기의 매개효과에 관한 연구를 수행할 목적으로 작성된 것입니다. 응답하신 설문지는 다른 설문지와 동시에 처리되므로 귀하 또는 귀사에 관한 정보가 누출된 염려가 없으며, 통계법 제8조에 의거해 연구목적 이외에는 사용되지 않습니다.

바쁘신 와중에 귀한 시간을 내 주셔서 감사합니다.

귀사의 무궁한 발전과 귀하의 가정에 행복이 가득하시길 바랍니다.

2015. 09.

제주대학교 경상대학 경영학과 지도교수 강 영 순
제주대학교 대학원 경영학과 석사과정 김 효 정

I. 본 연구의 인구통계에 관한 문항입니다.

1. 귀하의 연령은? ()
2. 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자
3. 귀하 회사의 업종은?
① 금융·보험업 ② 호텔·서비스업 ③ 공공기관 및 공기업 ④ 제조업 ⑤ 기타
4. 귀하의 근속연수는? ()년

II. 아래의 문항들은 상사의 행동에 관한 문항입니다. 귀하가 생각하기에 가장 가깝다고 판단되는 곳에 V표하여 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나의 부서장은 구성원들에게 초과근무를 장려한다.					
2	나의 부서장은 부하의 서투른 일에 대해 비판한다.					
3	나의 부서장은 경쟁상대인 다른 집단보다 앞서야 한다고 강조한다.					
4	나의 부서장은 일의 양을 강조한다.					
5	나의 부서장은 팀의 목표가 그 방법으로 이를 수 있다고 믿으면 자신의 포지션에 대해 기꺼이 위험을 감수한다.					
6	나의 부서장은 팀의 미션에 중요한 것이라면 자유시간, 특권, 편안함에 대해 우선 희생한다.					
7	나의 부서장은 직원들이 감당하기 힘든 업무가 있으면 자신이 맡는다.					
8	나의 부서장은 팀(부서)내 업무에 대해 자신이 책임을 지려한다.					
9	나의 부서장은 직원들이 어렵게 느끼거나 기피하는 일이 있으면 자신이 나선다.					
10	나의 부서장은 직원들보다 더 많은 일을 한다.					

III. 아래의 문항들은 귀하의 수행에 관한 질문입니다. 가장 가깝다고 판단되는 곳에 V표하여 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나는 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다는 말을 듣는다.					
2	나는 주어진 업무목표를 항상 달성한다.					
3	나는 나의 업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘한다는 말을 듣는다.					
4	나는 상사나 동료들로부터 업무수행 능력을 인정받는다.					
5	내가 처리한 업무의 질은 탁월하다고 생각한다.					
6	맡은 업무를 잘 처리한다는 소리를 회사 내 사람으로부터 자주 듣는다.					
7	나는 다른 사람이 우리 회사를 비판할 때 회사를 두둔한다.					
8	나는 회사(조직)의 재산을 보호하고 소중히 여긴다.					
9	나는 질서유지를 위해 만든 회사의 비공식적 규칙을 지킨다.					
10	나는 회사가 요구하지 않아도 회사 이미지를 향상을 위한 행동을 한다.					
11	나는 점심시간이나 휴식시간을 고의적으로 길게 가졌다.					
12	나는 회사의 허가 없이 지각하곤 하였다.					
13	나는 고의로 업무처리 속도를 늦추기도 하였다.					

IV. 아래의 문항들은 직무수행 동기에 관한 문항입니다. 가장 가깝다고 판단되는 곳에 V표하여 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나는 지식과 기술을 향상시킬 수 있는 업무를 좋아한다.					
2	나는 업무와 관련된 문제를 스스로 해결하는 것을 선호한다.					
3	나는 전에 경험하지 못한 업무의 새로운 경험을 좋아한다.					
4	내가 가장 즐길 수 있는 일을 하고 있다는 것이 내겐 중요하다.					
5	나는 내가 업무를 얼마나 잘 수행하는지 알고 싶다.					
6	나는 새로운 능력을 개발하는 것보다 현재 잘 알고 있는 일이 더 좋다.					
7	나는 얼마나 내 업무를 잘 할 수 있는지 알고 싶다.					
8	나는 업무로부터 원가를 얻는 것이 있어야 한다고 생각한다.					
9	나는 업무를 통해 내 유능함을 보여주고 싶다.					
10	나는 업무를 더 잘 할 수 있다는 것을 증명해 보이고 싶다.					
11	업무에서의 성공이 나를 조직에서 의미 있는 사람으로 만든다.					
12	업무에서 성공은 다른 사람보다 일을 더 잘하는 것을 의미한다.					
13	내가 업무를 수행하는 것은 충분한 보상 때문이다.					
14	내가 업무를 수행하는 것은 안정된 고용을 유지하기 위해서이다.					
15	나는 내가 원하는 승진의 목표를 달성하기 위해 업무를 수행한다.					
16	충분한 급여를 보장하는 일자리가 없기에 나는 직무를 수행한다.					

- 설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다. -