

## 자기결정성이론에 기반한 한국 근로자들의 동기 구조 및 유형 탐색

박 지 현

장 재 윤<sup>†</sup>

서강대학교 심리학과

본 연구는 Ryan과 Deci(2000a)의 자기결정성이론이 제안하는 동기들의 분류체계가 한국 근로자들에게도 나타나는지 확인하고, 개별 동기들의 수준에 따른 군집 유형을 도출하여 각 군집 유형이 (부)적응적 지표들(예, 조직몰입, 정서 소진 등)에서 어떤 유의한 차이를 보이는지 탐색하였다. 대기업 근로자 509명을 대상으로 한 연구 1과, 병원 및 제약회사 근로자 153명을 대상으로 한 연구 2를 실시하였다. 연구 결과, 한국 근로자들은 자기결정성이론이 제시한 분류 체계와 달리 자율적 동기 범주의 동기들인 동일시동기, 통합동기, 내적동기를 개별적으로 구분하지 않음을 확인하였다. 또한 한국 근로자들의 동기 군집 유형은 크게 (1) 자율동기형 집단, (2) 통제동기형 집단, (3) 의욕저하형 집단으로 나뉘었으며, 그 중 통제동기형 집단이 가장 많은 비중을 차지했다. 변량분석 결과, 자율동기형 집단은 적응적 지표에서 가장 높은 수준을 보였으며, 의욕저하형 집단은 부적응적 지표에서 가장 높은 수준을 보였다. 이러한 결과들에 기초하여, 한국의 조직 장면에서 자기결정성이론이 분류한 동기 구조와 실제 한국 근로자들이 보유하고 있는 일 동기 군집 유형의 특징에 대해 논의하고 후속 연구 방향을 제안하였다.

주요어 : 내적 동기, 자기결정성이론, 군집분석, 한국 근로자

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 장재윤, 서강대학교 심리학과, jych@sogang.ac.kr

오늘날의 대부분의 조직들은 전 세계적인 경쟁과 급속도로 발전하는 기술변화로 인해 불확실한 외부 환경에 직면해 있다. 조직은 이러한 새로운 환경에 적응하고 생존하기 위해 근로자들의 심리적 욕구(needs)에 관심을 갖고 그들로부터 기계적인 순종 이상의 자발적인 열정과 몰입을 이끌어내야 한다(Pfeffer, 1994; Thomas, 2000). 특히 시대적 변화와 요구에 대응하기 위한 방안 중의 하나로 근로자의 동기 부여 요인에의 관심과 이해, 그리고 그에 맞는 관리체계의 구축이 필요하다(Baron, 1991; Pinder, 1998; Pink, 2011). 본 연구에서는 한국 근로자들의 동기 구조를 논의의 출발점으로 삼아 크게 두 가지 연구를 진행하였다. 첫째, 최근 조직 장면에서 주목 받는 서구의 동기 이론인 자기결정성이론(Self-Determination Theory; Ryan & Deci, 2000a)에 기반하여 서양의 동기이론이 제시하는 동기 유형과 구조가 한국 근로자들에게도 동일하게 나타나는지 확인하고자 하였다. 둘째, 자기결정성이론이 제시하는 동기 유형과 그 수준에 따라 한국 근로자들 고유의 프로파일(군집)을 도출하고 조직몰입, 직무만족 등과 같은 결과 변인들에 대한 군집 간 수준 차이를 확인하고자 하였다.

### 자기결정성이론

자기결정성이론은 조직 장면에 적용되기 시작한 것은 비교적 최근이지만, 교육, 스포츠 등 다양한 영역에서 폭넓게 관심과 조명을 받아왔다(Deci & Ryan, 2002, 2008; Gagné & Deci, 2005).

자기결정성이론은 기본적으로 인간이 선천적으로 도전을 추구하며 자신의 잠재능력을 발휘시키려 한다는 유기체적 관점(organismic

view)에 기반하고 있다. 또한, 인간에게는 기본적으로 세 가지 욕구가 있으며 이를 충족시켜 보다 효율적으로 기능하고 더 높은 안녕감을 느끼고자 한다고 주장한다(Deci & Ryan, 2002). 세 가지 욕구란, 사람들이 외부적인 통제에서 벗어나 스스로 자신의 행동을 조절하고 결정하고자 하는 자율성(autonomy) 욕구, 도전과 숙달(mastery) 경험을 추구하거나 효능감을 경험하고자 하는 유능성(competence) 욕구, 그리고 다른 사람과의 관계에서 친밀감을 유지하고 활발한 상호 작용을 하고자 하는 관계성(relatedness) 욕구이다(Ryan & Deci, 2000a).

자기결정성이론은 여러 하위 이론들에 영향을 받아 완전한 이론적 틀을 갖추게 되었다(Deci & Ryan, 2002; Vansteenkiste, Niemiec, & Soenens, 2010). 그 중 대표적인 하위 이론은 인지평가이론(CET, cognitive evaluation theory)과 유기체통합이론(OIT, organismic integration theory)이다(Ryan & Deci, 2000b).

인지평가이론은 인간의 기본적 욕구가 충족되면 특정 보상이 없는 상황에서도 흥미를 느끼는 내적 동기(intrinsic motivation)가 높아진다고 보고, 내적 동기에 영향을 미치는 사회적 맥락을 강조한다(Deci & Ryan, 2002; Ryan & Deci, 2000a). 특히 자율성과 유능성을 촉진시키는 사회맥락적 요인들은 내적 동기를 향상시키는 반면, 보상과 같은 외적 요인들이 제공되는 상황에서는 통제를 받는다는 느낌을 주어 내적 동기를 저하시킨다(장재운, 구자숙, 1998; Deci, 1971; Lepper & Greene, 1975).

한편 유기체통합이론은 동기를 하나의 연속선 상에서 자기결정성 혹은 내면화의 정도에 따라 서로 다른 유형의 하위 유형으로 구분하며, 외적인 이유에 의해 시작한 행동이 점차 내면화되어 자율적인 행동으로 바뀌는 과정을

설명한다(Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). 내면화란 사람들의 가치, 태도 및 행동에 대한 통제를 '내적으로(자신의 것으로) 받아들이는(taking in)'것을 말하며, 내면화의 정도가 높아질수록 더욱 자율적인 동기가 유발된다(Gagné & Deci, 2005).

동기구조

Ryan과 Deci(2000a)는 자기결정성이론을 통해 그림 1에서와 같이 하나의 연속선 상에서 외적 동기(extrinsic motivation)를 네 가지의 하위 유형으로 정교화하였다. 연속선 상의 양 극단에는 무동기(amotivation)와 내적 동기가 있다. 무동기는 행동하고자 하는 의도가 결여된 상태이며, 이 상태에서 사람들은 전혀 행동하지 않거나 행동을 하더라도 아무런 의도가 없다. 행동의 가치를 느끼지 못하고, 유능감도 느끼지 않는다(Ryan & Deci, 2000a). 반면 내적 동기는 과제 자체의 즐거움, 재미 등과 같이 과제에 내재된 속성으로 인해 유발되며 가장 자

율적으로 동기화된 상태이다(장재운, 최한별, 2007). 자율성, 유능성 및 관계성에 대한 기본적인 심리 욕구를 충족시켜주는 업무 환경은 근로자들의 내적 동기를 높여주며, 높은 내적 동기는 일과 관련된 근로자들의 지각, 정서, 만족과 같은 변인들과 행동(예: 창의적 행동이나 조직시민행동)에 긍정적 영향을 미친다(장재운, 구자숙, 1998; Gagné & Deci, 2005)

외적 동기는 행위의 내면화 정도에 따라 네 가지 하위 동기로 구체화된다. 첫 번째 유형은 가장 자율성이 낮고 전혀 내면화되지 않은 외부 조절(external regulation)이다. 이 '외적 동기'는 보상 혹은 처벌에 의해 동기 부여되는 경우이며(Ryan & Deci, 2000a), 근로자가 단순히 금전적 보상을 받기 위해서나 상사의 기대에 부응하기 위해 일을 하는 경우다(Van den Broeck, Lens, De Witte, & Van Coillie, 2013). 두 번째 유형은 내사 조절(introjected regulation)이다. 이것은 자존감(self-esteem) 및 자아관여(ego-involvement)와 관련된다(deCharms, 1968). 내사동기를 가진 사람들은 자존감을 지키기 위

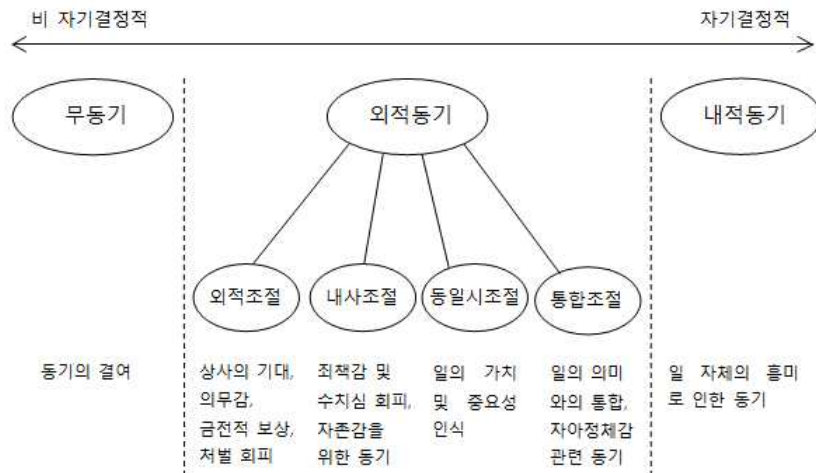


그림 1. 자기결정성이론에서 제시하는 동기 유형(Ryan & Deci, 2000a)

해, 일을 제대로 못해서 느낄 수 있는 수치심을 피하기 위해, 그리고 의무를 다하지 못했다는 죄책감을 느끼지 않기 위해 일한다(Vanden Broeck et al., 2013). 세 번째 유형은 동일시된 조절(identified regulation)이다. 이것은 일이 중요하며 가치 있다고 여겨 일을 하는 경우이다(Ryan & Deci, 2000a). 이는 더 많은 자유 의지와 충분한 내면화를 경험하게 하지만(Gagné & Deci, 2005), 동기 요인이 여전히 자신 내부보다는 외부에 있기 때문에 외적 동기에 속한다(Deci & Ryan, 2000). 마지막으로, 외적 동기 중 가장 내면화가 많이 이루어진 유형은 통합된 조절(integrated regulation)이다. 이것은 완전한 자유 의지를 갖고 행동하는 단계로, 일과 자신을 동일시하며 자신의 중요한 측면과 일의 의미가 통합된 경우이다(장재윤, 최한별, 2007; Gagné & Deci, 2005).

자기결정성이론의 각 하위 동기들은 크게 다시 자율적 동기(autonomous motivation)와 통제적 동기(controlled motivation)로 구분 지을 수 있다. 자율적 동기는 행동이 자기의 통제 하에 스스로의 의지(volition)를 갖고 발생하는 동기 범주로서, 내적 동기와 더불어 동일시 동기와 통합 동기가 이에 속한다. 반면 통제적 동기는 행동이 자기가 아닌 외적 요인에 의해 통제되어 발생하는 동기 범주로, 외적 동기와 내사 동기가 이에 속한다(장재윤, 최한별, 2007; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000a).

교육 장면에서 이루어진 이전 연구들을 보면 자율적 동기가 학업 성취(Guay & Vallerand, 1997; Miserandino, 1996), 자기 효능감(Ryan & Grolnick, 1986), 긍정 정서(Ryan & Connell, 1989), 창의성(Amabile, 1985) 등의 적응적 변인과 관련이 높고, 통제적 동기나 무동기는 중퇴(Vallerand, Fortier, & Guay, 1997)와 같이 부적

응적 변인과 관련성이 높다. 조직 장면의 연구들 역시 자율적 동기는 통제적 동기보다 더 나은 안녕감, 높은 성과와 같이 적응적 변인들과 관련성이 높다(Baard, Deci, & Ryan, 2004; Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, & Kornazheva, 2001).

### 기존 연구의 한계

자기결정성이론을 한국 조직 장면에 그대로 적용하는 데에는 크게 두 가지 한계가 있다. 첫째, 그동안 일 동기(work motivation) 분야의 연구는 주로 서구의 이론에 기반하여 발전되어 왔으며, 일 동기에 미치는 문화적 요소의 잠재적인 영향력이 간과되어 왔다(Gelfand, Erez, & Aycan, 2007). 현존하는 대부분의 동기 이론들은 특히 미국을 중심으로 개발되고 발전하였으며(Adler, 2000), 이는 타 문화권에서 서구 이론에 기반한 연구를 진행할 때 서구의 자민족 중심주의가 개재하는 문제를 피할 수 없다(조공호, 1999; Berry, Poortinga, Segall, & Dasen, 1992).

실제로 몇 연구들은 서구 문화권의 접근 방식이 타 문화에는 그대로 적용되지 않을 가능성을 보여주고 있다. 이를 테면, Erez(2008)는 근로자를 효과적으로 동기부여하기 위해 개발된 서구의 성공적인 경영방식이 다른 문화권에서는 실패하는 경우를 제시했다. d'Iribarne(2002)은 서구의 효과적인 관리자 메뉴얼이 모로코에서는 오히려 강한 불신과 거부 반응을 불러 일으켰음을 보였다. 그 외에도 서구에서 다루는 문제나 개념, 방법 및 이론이 서구 문화에 특수적인 것에 불과하다는 서구 심리학의 보편성에 대한 회의론은 많은 학자들에 의해 꾸준히 제기되고 있다(조공호, 1993, 2003a).

따라서 한국 근로자들의 일 동기를 독자적으로 이해하고 적용하기 위한 노력은 중요한 문제다. Hofstede(1991)의 ‘개인주의-집단주의’ 분류체계에 따르면, 한국은 개인주의 문화권에 속하는 서구(예: 북미)와 달리 집단주의 문화에 속하는 나라이며(Hofstede, 1991, Oyserman, Coon, & Kimmelmeier, 2002), 서구 문화와 엄연히 다른 특징을 갖는 타 문화권에 해당된다. 따라서 서구에서 개발되어 발전된 자기결정성이론이 집단주의 문화권에 속하는 한국인들에게 그 이론과 내용을 그대로 적용시킬 수 있는가의 문제를 되짚어 보게 한다.

둘째, 기존 연구들은 주로 자기결정성이론에서 제시하는 각 하위 동기 유형이 조직의 중요 변인들(예: 성과, 만족, 몰입)과 어떠한 관계가 있는지에 초점을 맞추고 있다. 개별적인 하위 동기 유형의 효과 및 성격에 관심을 갖는 변인-중심적 접근(variable-centered approach)은 그동안 다양하고 가치 있는 정보를 제공해주기는 했지만, 실제 개인이 갖고 있는 동기 수준을 직접적으로는 확인할 수 없다는 한계가 있다(Moran, Diefendorff, Kim, & Liu, 2012; Van den Broeck et al., 2013). 현실에서는 단 하나의 동기 요인에 의해서만 행동하는 사람은 드물기 때문이다. 즉, 사람들은 하나의 동기만이 아닌 다양하고 복합적인 동기에 의해 행동하는데(Harter & Jackson, 1992; Moran et al., 2012; Van den Broeck et al., 2013), 이를 간과하는 변인-중심적 접근으로는 실제 개인 고유의 동기 유형을 확인하기 힘들다.

따라서 본 연구에서는 동기 연구의 두 가지 한계를 보완하여, 1) 자문화의 동기 문제를 독자적으로 이해하기 위한 비교문화적 관점과 2) 실제 근로자들의 동기 유형을 파악하기 위한 사람-중심접근(person-centered approach)을 기

반으로 한국 근로자들의 동기 구조 및 동기 군집의 특징을 자기결정성이론에 기반하여 탐색하고자 하였다.

#### 비교문화적 관점

자기결정성이론은 기본적으로 인간 욕구의 보편성 가정을 지지한다. Sheldon, Elliot, Ryan, Chirkov, Kim, Wu, Demir 및 Sun(2004)은 미국, 중국, 한국, 대만의 네 개 문화권 모두에서 자율성이 주관적 안녕감(subjective well-being)을 예측한다는 것을 보여주었고, Chirkov, Ryan, Kim, 및 Kaplan(2003)은 미국, 한국, 러시아, 터키를 대상으로 문화에 상관없이 자율성이 높을수록 안녕감이 높아진다는 것을 발견했다. Ryan, Chirkov, Little, Sheldon, Timoshina 및 Deci(1999)는 러시아와 미국을 대상으로 명성, 부(wealth)와 같은 외적인 목표에 가치를 두는 사람과 개인적 성장, 관계성과 같은 내적 목표에 가치를 두는 개인을 비교하여, 러시아가 미국과 마찬가지로 외적 동기에 대한 기대와 열망이 높으면 심리적 안녕감이 낮아진다는 것을 발견하였다. 이러한 연구 결과들은 모두 인간에게 보편적으로 나타나는 욕구가 있다는 자기결정성이론의 관점을 지지하고 있다.

하지만 문화심리학자들은 인간의 욕구나 동기는 문화를 통해 습득된다고 반론한다(조금호, 1999, 2003b; Markus & Kitayama, 1991; Triandis, 1989). 이를 테면, Tooby와 Cosmides(1992)는 사람들의 목표와 동기가 문화와 사회적 영향을 받아 형성된다고 주장한다. 조금호(2003b, p. 263) 역시 동기에 미치는 문화적 영향의 필연성을 지적하는 데, 그는 인간은 집단 속에서 생활하기 때문에 행위와 동기의 맥락이 사회적일 수밖에 없고, 동기 과정에서

추구하는 가용적인 목표의 종류와 이에 도달할 수 있는 전략 등도 사회문화적 영향을 받지 않을 수 없기에 동기는 문화의 유형에 따라 다양하게 변화될 수밖에 없다고 하였다.

이 외에도 문화 상대주의적 관점을 지지하는 학자들은 자율성이 중요한 동기 유인으로 작용하는 것이 문화에 따라 달라질 수 있다고 설명한다. 예를 들어, Markus와 Kitayama(1991)는 독립적이고 개주의적인 특징을 갖는 서구 문화권의 사람들은 자율성에 대한 욕구를 갈망하고, 자신이 타인보다 독특하다는 것을 표현하고자 하기 때문에, 특히 선택(choice)에 대한 지각에 민감하고, 자율성에서 느끼는 가치가 내적 동기와 연결되는 반면, 상호의존적인 자기(interdependent self) 개념을 갖고 있는 비 서구 문화권의 사람들은 사회적 상황에 대한 개인적인 통제감을 갖는 것 보다는 자신의 집단에 소속감을 갖고 상호 연결되는 것을 더욱 갈망하기 때문에, 자율성에 대한 가치를 비교적 덜 느낀다고 주장한다. Iyengar와 Lepper(1999)의 자기 선택과 내적 동기의 관계를 살핀 연구에 의하면, 영국계 미국인들은 그들이 해야 하는 일을 스스로 선택하게 하였을 때 내적으로 동기화되는 반면, 동양계 미국인들은 자신이 신뢰하는 권위 있는 인물이나 동료들에 의해 선택된 과제를 수행할 때 더욱 내적으로 동기화되는 것을 발견했다.

이러한 연구 결과들은 모두 중요한 동기 요인을 결정하거나 그 동기를 만족시키는 요인은 문화에 따라 다르다는 것을 시사하고 있다. 그렇기 때문에 서구가 아닌 다른 문화권의 연구자들은 문화에 따라 중요한 동기 요인 및 동기의 작용체계가 달라질 수 있으며, Deci와 Ryan(2000, 2008)도 인간의 보편적인 심리 욕구가 충족되는 경로는 문화에 따라 달라질 수

있음을 지적한 바 있다. 하지만 자기결정성이론에 대한 문화적 관점의 논의가 아직 충분히 이루어지지 않아 이에 대한 논란은 종식되지 않고 있다. Deci와 Ryan(2002)이 인간 동기에 대한 비교 문화적 관점의 문제를 자기결정성이론 연구의 주된 추후 연구방향으로 꼽고 있는 것도 이러한 이유에서이다. 따라서 본 연구에서는 자기결정성이론의 가정과 동기 구조를 무조건적으로 차용하여 한국 근로자들의 동기를 논하기 이전에, 한국 근로자들에 대한 자기결정성이론의 적용 가능성을 검토하고, 문화적 배경에 대한 이해를 바탕으로 해석하고자 하였다.

#### 사람-중심 접근

사람-중심 접근은 개인을 조직적이고 전체적(holistic)으로 기능하고 발전하는 존재로 바라본다(Bergman, 2000). Magnusson(1998)은 개인의 독특한 특성 및 기능 양식, 특히 개인의 동기를 제대로 이해하기 위해서는 사람-중심적 방법으로 측정하거나 분석해야 할 필요를 제기한다.

동기연구의 대표적인 사람-중심 접근법은 군집분석이다(Bergman, 2000). 이는 개인들의 실제 경험에 초점을 맞추는 방식으로서, 개인의 독특한 체계를 이해하고 설명하기 위해 비슷한 동기 특징을 가진 개인들을 동질적인 집단으로 구별해낸다(Bergman, 2000). 이는 현실에 존재하는 집단의 동기유형은 어떠하며, 각 집단이 어떠한 성격을 갖는지 등에 대한 실용적인 정보를 얻을 수 있다는 점에서 변인-중심적 접근의 한계를 보완해준다고 할 수 있다(Moran et al., 2012; Van den Broeck et al., 2013).

교육 장면(예: Ratelle, Guay, Vallerand, Larose,

& Senéal, 2007; Vansteenkiste, Sierens, Soenens, Luyckx, & Lens, 2009)과 스포츠 장면(예: Gillet, Vallerand, & Rosnet, 2009; Wang & Biddle, 2001)에서는 개인이 복수의 동기를 동시에 지니고 있음을 인정하고, 개인마다 자기결정성 이론의 여러 동기들에서의 프로파일을 도출해내는 사람-중심 접근 방식의 연구들이 이루어졌으며, 사람들이 자율적 동기와 통제적 동기를 동시에 지닐 수도 있음이 계속 확인되었다.

하지만 조직 장면에서는 여전히 변인-중심 접근 연구가 지배적이며 사람-중심 접근 방식을 시도한 연구는 거의 없었다(Moran et al., 2012). 최근에 Moran 등(2012)과 Van den Broeck 등(2013)이 대표적인 사람-중심 접근방식인 군집분석(Gore, 2000)으로 자기결정성 이론에 기반하여 실제 근로자들의 동기 유형을 탐색하였다. Moran 등(2012)은 중국 근로자들을 대상으로 군집분석을 하여 총 5개의 군집(낮은 내사 집단, 보통 집단, 낮은 자율성 집단, 자기결정적 집단, 동기화 집단)을 도출하였고, 각 군집마다 사회적 지원(social support), 직무 특성의 다섯 가지 요소(기술 다양성, 과제 정체성, 과제 중요도, 자율성, 피드백) 및 성과 등에서 어떠한 차이를 보이는지 확인하였다. 그 결과, 자율적 동기가 높고 외적 동기가 낮은 '자기결정적 집단'과 모든 동기 수준이 높은 '동기화 집단'이 모든 결과 변인들에서 높은 수준을 보이는 것을 발견하였다. Van den Broeck 등(2013)은 벨기에 근로자들을 대상으로 군집분석을 하여 총 4개의 군집(높은 자율동기- 높은 통제동기 집단, 높은 자율동기- 낮은 통제동기 집단, 낮은 자율동기- 높은 통제동기 집단, 낮은 자율동기- 낮은 통제동기 집단)을 도출하였고, 각 군집마다 직무만족, 몰입, 직무 스트레스 및 소진 등에서 어떤 차이가 있

는지 확인하였다. 그 결과, 자율 동기가 높았던 두 집단이 직무만족과 몰입에서 높은 수준을 보이고, 직무 스트레스 및 소진에서는 낮은 수준을 보이는 것을 확인하였다. 두 연구를 종합해 보면, 비록 도출된 집단의 개수와 그 성격이 일치하지는 않았지만, 조직 내 근로자들을 각 개인의 동기 특성의 유사성에 따라 특정 군집으로 도출할 수 있다는 점과 자율 동기 수준이 높은 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 다양한 적응적 변인들에 대해 높은 수준을 보인다는 점을 확인할 수 있다.

정리하면, 근로자들의 동기 문제를 사람-중심 방식으로 접근하면 근로자들의 실제 동기 특성에 따라 군집을 도출하고, 도출된 각 군집이 조직의 관심 변인에 어떠한 수준 차이를 보이는지 등에 대한 상태를 확인할 수 있다. 이러한 맥락에서 본 연구는 사람-중심 접근으로 한국 조직에서 도출되는 근로자들의 실질적인 동기 유형 군집과 그 성격을 탐색하고자 하였다.

## 연구문제 1

자기결정성이론의 동기 분류 체계의 타당성에 대해서는 다양한 문화권(Chirkov & Ryan, 2001; Ryan & Connell, 1989; Vallerand & Bissonnette, 1992)에서도 경험적으로 지지된 바 있다. 한국의 교육 장면에서도 자기결정성이론이 제안하는 동기의 분류 체계가 한국 학생들에게 적용될 수 있는지에 대한 타당성 검증 및 재평가 연구는 여러 번 이루어져 왔다(고경희, 2003; 김아영, 2002; 김아영, 오순애, 2001; 김아영, 차정은, 이채희, 서애리, 최기연, 2004; 박병기, 이종욱, 홍승표, 2005). 그런데 연구 결과들은 모두 자기결정성이론이 제안하

는 여섯 개의 하위 동기유형이 확연히 구별되지 않을 가능성을 시사하고 있다. 특히 동일시 동기, 통합 동기, 내적 동기가 자기결정성에 있어서 차이를 보이지 않고 있다.

예를 들어, Ryan과 Deci(2000a)가 동일시 동기와 내적 동기 사이에 추가적으로 제시한 통합 동기의 존재 여부를 알아보기 위해 한국 학생들을 대상으로 실시한 Kim(2002)의 연구에서는 문항들의 양호도와 하위 척도들의 신뢰도는 적절하게 나타났지만, Ryan과 Deci(2000a)가 제안한 5요인 모델(외적 동기, 내사 동기, 동일시 동기, 통합동기, 내적 동기)은 지지되지 않았으며, 특히 통합 동기를 측정하고자 제작된 문항들이 동일시 동기와 내적 동기와 함께 하나의 요인을 형성하고 있었다는 것을 보여주었다. 박병기 등(2005)도 한국 학생들을 대상으로 자기결정성이론이 제안한 학습 동기의 분류가 타당한지를 조사하였다. 그들은 자기결정성이론의 여섯 동기 유형의 배치 형태를 시각적으로 파악하기 위해, 다차원척도법(ALSCAL)을 적용하여 1차원의 연속선상에서의 동기 배열을 재구성한 바 있다. 재구성된 동기 배열을 보면, 통제적 동기 범주와 자율적 동기 범주가 뚜렷하게 양분되었으며, 통제적 동기 범주의 가족 구조는 느슨한 데 반하여, 자율적 동기 범주의 가족 구조는 매우 밀접하게 나타났다. 이는 무동기, 외적 동기, 내사 동기의 개념 구분은 그대로 유지하되, 동일시 동기, 통합 동기, 내적 동기는 하나로 연합할 수 있는 가능성을 보여주었다.

하지만 이는 한국의 교육 장면에서 나타난 일관된 결과일 뿐, 한국의 조직 장면에서 한국 근로자들을 대상으로 자기결정성이론이 분류한 동기 분류체계를 경험적으로 탐색한 연구는 드물다. 따라서 본 연구의 첫 번째 연구

문제는 자기결정성이론이 제안하는 동기 유형의 분류체계가 한국 근로자들에게서도 그대로 발견되는지 혹은 한국 교육 장면의 Kim(2002)과 박병기 등 (2005)의 연구처럼 다른 형태의 분류 가능성을 보이지는 않는지 탐색함으로써, 한국 근로자에 대한 서구의 동기 구조의 적용 가능성을 확인하는 것이다.

## 연구문제 2

스포츠 및 교육 장면의 군집분석 연구들을 종합하면, 총 3-5개 내외의 군집이 도출되고 자율 동기가 높은 군집일수록 더욱 적응적인 모습을 보이는 등의 일관성은 있지만, 도출되는 군집의 개수나 성격은 일치하지 않았다(Moran et al., 2012). 조직 장면에서 군집분석을 시도한 Moran 등(2012)과 Van den Broeck 등(2013)의 연구도 도출된 군집의 수와 그 군집이 차지하는 비율 및 각 군집의 동기 특징은 일관되지 않았다. 즉, 조직 장면에서 이루어진 연구더라도 국가와 문화의 차이, 그리고 측정된 동기들에 따라 군집의 수와 성격이 달라질 수는 있다는 것을 시사한다. 이를 테면, Moran 등(2012)의 연구 대상은 아시아의 중국 근로자들이었으며, 무동기는 측정하지 않았다. 한편 Van den Broeck 등(2013)의 연구대상은 유럽의 벨기에 근로자들이고, 하위 동기 유형들을 크게 통제 동기와 자율 동기의 두 범주로만 나누어 측정하였다. 본 연구에서는 한국의 조직 장면에서 자기결정성에 이론에 근거한 근로자들의 동기들에 대해 군집 분석을 실시하고자 하였으며, 한국 조직에서는 어떠한 동기 특징을 가진 군집 유형이 도출되는지, 한국 조직에서 가장 많이 차지하는 유형은 무엇인지, 각 군집의 성격은 어떠한지 등을 경험



적으로 확인하고자 하였다. 따라서 본 연구의 두 번째 연구 문제는 자기결정성이론에 기반하여 한국의 조직 장면에서 고유하게 도출되는 근로자의 동기 군집 유형을 탐색하고, 그것이 여러 결과 변인들(예: 조직몰입, 이직의도, 정서소진 등)에 어떠한 차이를 보이는지 살펴보는 것이다.

(결측치 1명). 직급별 분포는 대리가 229명(45%), 사원 160명, 과장 83명, 차/부장 34명, 기타 3명이었다. 근무기간은 5년 이상이 127명(25%), 1년 미만 93명, 1년 이상 2년 미만 85명, 2년 이상 3년 미만 84명, 3년 이상 4년 미만 71명, 4년 이상 5년 미만 41명이었다(결측치 8명).

### 측정

## 연구 1

### 일 동기

본 연구는 두 차례에 걸쳐 이루어졌는데, 발간된 기존 연구들의 자료를 가지고 연구 1을 실시한 후, 연구 2에서는 연구 1과는 다른 성격의 조직과 다른 동기 척도를 사용하여 유사한 결과가 도출되는지 확인하였다.

자기결정성이론에 기반하고 있는 동기 측정 척도들을 파악하기 위해 “PsycARTICLES”에서 자기결정성이론이 발표된 1985년부터 2013년까지의 연구들 중 ‘self-determination theory’, ‘intrinsic motivation’, ‘autonomous motivation’, ‘controlled motivation’ 등의 키워드를 조합하여 검색한 연구 결과들을 살펴보았다. 그 결과, 단일 동기를 측정하고 있거나 단순히 외적 동기와 내적 동기 두 유형만을 측정하는 척도는 제외시키고, 부록 1과 같은 8개의 척도를 확인하였다. 부록 1에 각 척도마다 반영하고 있는 하위 동기요인의 개수 및 구조에 대해 기술하였는데, 대체로 조직 장면의 연구들은 무동기 혹은 통합동기를 제외하여 측정하는 등 척도에서 다루는 하위 동기 및 문항들이 비교적 일관되지 않았다. 연구 1에서는 Guay 등(2000)의 상황적 동기척도(SIMS)를 사용하였다. SIMS가 측정하는 하위 동기 요인은 총 네 가지로, 1) 내적 동기, 2) 통합 조절과 동일시 조절을 합한 동일시 동기, 3) 외적 동기, 4) 무동기이다(문항은 표 2 참고). 본 척도는 “현재 근무시간의 대부분을 차지하는 귀하의 주요 업무를 아래에 기입하시고, 그 업무를 수행하는 주된 이유에 대한 생각과 가장 일치하는

### 표본

연구 1의 표본은 아래와 같이 기출간된 연구의 자료를 통합해 분석에 사용하였다: 장재윤과 최한별(2007)의 자료(140명), 장재윤과 문혜진(2014)의 자료(69명), 이슬기와 장재윤(2014)의 자료(300명)<sup>1)</sup>. 이는 직접 배포 및 회수 또는 이-메일을 통해 설문에 응답하도록 하여 얻은 자료이며, 최종 분석 대상은 509명이었다. 응답자의 연령 분포를 살펴보면, 30대가 344명(686%), 20대 118명, 40대 43명, 50대 이상이 1명이었다(결측치 3명). 응답자의 학력은 대졸(학사)이 382명(75%), 대학원졸(석사/박사) 103명, 고교 또는 전문대 졸 23명이었다

1) 장재윤과 문혜진(2014) 및 이슬기와 장재윤(2014)의 연구는 자기결정성이론을 다루지 않았으므로, 본 연구에서 사용하는 변인은 두 연구에서는 사용되지 않는 변인이었다.

번호에 표시해 주십시오.”라는 질문으로 시작되며, 연구 참여자들은 자신의 주요 업무를 기입한 후 그 업무를 수행하는 이유와 관련하여 SIMS의 문항들에 응답하도록 하였다. 본 척도는 총 16문항으로 구성되어 있으며, 응답 방식은 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(6점)의 리커트형 6점 척도를 사용하였다. 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 내적 동기 = .94, 동일시 동기 = .83, 외적동기 = .75, 무동기 = .85였다.

### 조직몰입

장재윤(1997)이 Porter, Steers, Mowday 및 Boulian(1974)과 Allen과 Meyer(1990)의 척도를 참고하여 만든 5 문항의 척도를 사용하였다. “나는 회사에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 얘기한다”, “나는 회사에 대해 소속감을 느끼지 않는다(R)”, “나는 이 회사를 택한 것에 대해 후회할 때가 있다(R)”, “나는 이 회사를 나의 평생 직장으로 삼고 싶다”, “나는 회사에 대해 그다지 애착을 느끼지 않는다(R)”. 응답 방식은 리커트형 6점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 6=매우 그렇다)이고, 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .87이었다.

### 이직의도

Singh, Verbeke 및 Rhoads(1996)의 연구에서 사용되었던 3개 문항 중 2개 문항을 사용하였으며, 문항은 “나는 종종 회사를 그만 둘까 생각한다”, “나는 아마 내년에 새 직장을 찾을 것이다”이었다. 응답 방식은 리커트형 6점 척도이며, 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .76이었다.

### 분석

다음과 같은 절차로 분석하였다. 우선 상관

분석을 실시하여 자기결정성이론이 제시하는 여러 동기들 간의 관계를 확인하였다. 다음으로 자기결정성이론의 동기 구조가 한국 근로자들에게도 확인되는지 살펴보기 위해 동기 척도에 대한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 주축요인 방식(principal axis factoring)으로 요인을 추출하고 요인 회전은 사각회전인 직접 오블리민 회전(direct oblimin rotation) 방식을 이용하였다. 요인 구조의 적절성을 검증하기 위해 고유값(eigenvalue), 스크리 도표(scree plot), 요인 부하량 및 설명량 등을 종합하여 고려하였다 (Tabachnick & Fidell, 2001).

또한 군집분석(Gore, 2000)은 두 단계로 진행하였다. 우선 개인이 지닌 동기 유형과 그 유사성에 따른 유의미한 군집의 수를 결정하기 위해 계층적 군집 분석을 실시하였다. 유클리디안 거리의 제곱을 이용하고, Ward 방법에 의한 계층적 군집화 방식을 사용하였다. 군집의 수는 군집화 일정표(agglomeration schedule) 및 덴드로그램(dendrogram)을 종합하여 결정하였다. 두 번째 단계에서는 대표적인 비계층적 군집화 방법인 k-평균 군집방법을 이용하여 최종 군집을 확정하였다. k-평균 방법은 임의로 정해진 k개의 평균에 대해 각각의 개체가 가장 가까운 평균을 찾아가도록 하는 방식이기 때문에 표준점수(z-score)로 변환하여 분석하였는데, 이는 각 군집의 양상을 보다 쉽게 파악하고 이름을 정하는 과정을 용이하게 한다. 이 방법은 연구자의 주관에 따라 군집 개수를 미리 결정하도록 되어 있는데, 군집의 초기 중심값을 결정하는 문제가 매우 중요하기 때문에, 선행된 계층적 군집화로 얻은 집단의 수를 초기 중심값으로 설정하여 분석하였다 (이근희, 2001). 그런 다음, 동기 유형에 따라 도출된 군집을 토대로 변량분석(ANOVA)를 시

행하여, 각 군집이 조직의 결과 변인들(조직몰입, 이직의도)에서 어떠한 차이가 있는지 살펴 보았다.

**결과**

표 1에 인구통계적 특성, 각 하위 동기, 조직몰입 및 이직의도의 평균, 표준편차, 그리고 상관분석 결과가 제시되어 있다. 무동기는 조직몰입과 유의하게 높은 부적 상관(-.58)을 보이며, 이직의도와도 유의하게 높은 정적 상관(.53)을 보였다. 이와 대조적으로, 자율적 동기

인 동일시 조절(동기)과 내적 동기는 조직몰입과 각각 .49, .35로 유의한 정적 상관을, 이직의도와는 각각 -.28, -.28로 유의한 부적상관을 보였다.

**하위 동기 유형간 관계**

Ryan과 Connell(1989), 그리고 Hayamizu(1997)의 연구에서는 자기결정성이론의 각 하위 동기들 상관관계 행렬에서 단순구조(simple structure)를 발견하였다. 단순구조란 변인들 간의 상관 계수들이 위계를 보이면서 나타나는 것을 말한다. 즉, 서로 인접한 혹은 유사한 개

표 1. 측정변인들 간의 평균, 표준편차 및 상관관계(연구 1)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 연령 <sup>a</sup>	-									
2. 학력 <sup>b</sup>	.18**	-								
3. 직급 <sup>c</sup>	.59**	.30**	-							
4. 근무기간 <sup>d</sup>	.20**	.04	.36**	-						
5. 무동기	-.09*	-.15**	-.16**	-.07	-					
6. 외적(조절(동기))	.06	.05	.08	.02	.05	-				
7. 동일시 조절(동기)	.04	.18**	.20**	.13**	-.49**	.04	-			
8. 내적동기	.06	.22**	.19**	.14**	-.46**	-.15**	.74**	-		
9. 조직몰입	.06	.14	.09	-.09	-.58**	.08	.49**	.35**	-	
10. 이직의도	-.15	-.15	-.19*	-.11	.53**	-.01	-.28**	-.28**	-.79**	-
평균(M)	1.86	2.16	2.00	3.53	2.80	4.26	4.12	3.62	4.49	2.97
표준편차(SD)	.55	.47	.89	1.84	1.06	.92	1.00	1.13	1.09	1.12
표본(N)	506	508	509	501	507	508	509	509	208 <sup>e</sup>	140 <sup>f</sup>

주) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

- a. 연령은 20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대 이상(4)로 입력됨.
- b. 학력은 고졸 및 전문대 졸(1), 대졸(2), 석사 및 박사(3)로 입력됨.
- c. 직급은 사원(1), 대리(2), 과장(3), 차장 및 부장(4), 기타(5)로 입력됨.
- d. 근무기간은 1년 미만(1), 1~2년(2), 2~3년(3), 3~4년(4), 5년 이상(5)으로 입력됨.
- e. 조직몰입은 장재윤과 최한별(2007) 및 장재윤과 문혜진(2014)에서 측정됨.
- f. 이직의도는 장재윤과 최한별(2007)에서만 측정됨.

념을 가진 변인 간에는 상관이 높은 정적 상관관을 보이고, 반대로 서로 멀리 떨어진 혹은 유사하지 않은 개념을 가진 변인 간에는 낮은 상관관을 보인다는 것을 의미한다(Ryan & Connell, 1989). 따라서 하위 동기들 간에 단순구조를 보인다는 것은 자기결정성 정도에 따른 연속선 상에서 하위 동기들이 위계적인 구조로 구분되고 있고 있다는 것으로 이해할 수 있다. 연구 1에서 한국 근로자들을 대상으로 한 하위 동기 간 상관에서도 단순구조가 나타나는지 확인하였다. 완전한 단순구조를 기대한다면, 무동기는 연속선 상 가장 가깝게 위치한 외적 조절(동기)과의 상관이 가장 높아야 하고, 동일시 조절(동기)과의 상관은 그보다는 낮아야 하며, 가장 멀리 떨어져있는 내적 동기와는 상관이 없거나 부적이어야 한다. 하지만 표 1을 보면, 무동기는 내적 동기와 가장 멀리 떨어진 개념이기 때문에 가장 강한 부적 상관관을 보여야 하지만, 무동기와 동일시 조절(동기)의 상관(-.49)이 내적 동기의 상관(-.46)과 큰 차이를 보이지 않아 단순 구조와 잘 부합되지 않는다. 하지만 외적 조절(동기)와 동일시 조절(동기), 그리고 내적 동기를 기준으로 살펴보면, 가까이 있는 개념과 가장 높은 상관관을 보이고 멀리 있는 개념일수록 순차적으로 낮은 상관관을 보이고 있어 한국 근로자들을 대상으로 측정된 하위 동기 유형 간에는 부분적으로 단순구조가 지지되고 있다.

#### 탐색적 요인분석

표 2에는 SIMS척도의 16문항에 대한 탐색적 요인분석 결과가 제시되어 있으며, 세 개 요인이 추출되었다(3개 요인이 전체 변량의 61.5% 설명함). SIMS는 본래 무동기, 외적 조절(동기), 동일시 조절(동기), 내적 동기의 네

개를 측정하는 척도이지만, 한국 근로자들을 대상으로 측정한 결과는 자율적 동기화 범주에 속하는 내적 동기와 동일시 동기가 하나의 요인으로 묶였다. 내적 동기와 동일시 동기를 묶어 전체 8문항에 대한 내적 합치도를 추가적으로 살펴본 결과, .92로 높게 나타났다.

#### 군집 분석

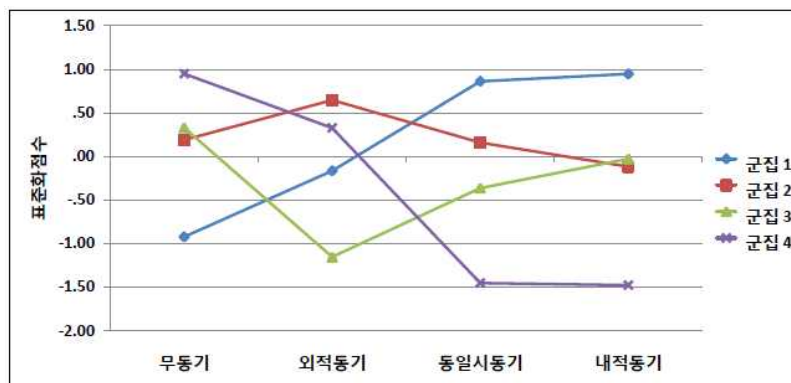
그림 2는 k-평균 방법을 통해 확정한 군집 유형을 보여준다. 계층적 군집화(Ward 방법)로 얻은 군집화 일정표와 덴드로그램을 모두 고려하였을 때, 두 개 군집과 네 개 군집이 의미 있게 추출되었다. 군집 개수를 결정하기 위해서는 군집화 일정표에서 계수(coefficients)의 변화량이 급격하게 줄어드는 구간을 기준으로 판단할 수 있는데, 여기서는 계수 변화량이 두 개의 군집과 네 개의 군집 이후에 급격하게 줄어들었기 때문이다. 하지만 단순히 자율적 동기화가 높은 집단과 낮은 집단으로 나누는 두 개의 군집보다는, 각 동기 유형의 차별적 특징을 좀 더 세밀하게 관찰할 수 있는 네 개의 군집으로 추출하여 해석하기로 하였다. 이렇게 결정된 군집의 개수를 가지고 비계층적 군집화 방법인 k-평균 군집분석을 실시하여 최종 군집을 확정하였다.

첫 번째 군집(158명; 31%)은 무동기와 외적 조절(동기)이 낮고, 동일시 조절(동기)와 내적 동기 수준이 유독 높아 '자율 동기형' 집단이다. 이들은 대체로 일을 해야 하는 이유와 일이 갖는 가치를 알고 있으며, 자신의 행복을 위해서, 또 일이 즐거워서 일을 하는 사람들이라고 생각할 수 있다. 두 번째 군집(166명; 32.6%)은 외적 조절(동기)의 수준이 네 개의 군집 중 가장 높기 때문에(나머지 동기 유형은 모두 평균 수준) '높은 외적 동기형' 집단이

표 2. SIMS척도 문항들에 대한 탐색적 요인분석 결과

문항	요인		
	1	2	3
<b>내적 동기</b>			
흥미 있는 일로 느껴지기 때문이다.	<b>.868</b>	-.090	.021
즐겁기 때문이다.	<b>.911</b>	-.102	.034
재미있기 때문이다.	<b>.881</b>	-.903	-.006
그 일을 하고 있으면 기분이 좋기 때문이다.	<b>.885</b>	-.023	.049
<b>동일시조절(동기)</b>			
나 자신의 행복을 위해서이다.	<b>.722</b>	-.022	.044
내게 도움이 되는 일이라고 생각하기 때문이다.	<b>.661</b>	.127	-.108
내가 스스로 선택한 일이기 때문이다.	<b>.638</b>	.097	-.024
그 일이 나에게 중요하다고 믿기 때문이다.	<b>.562</b>	.313	-.255
<b>외적조절(동기)</b>			
내가 그 일을 하도록 되어있기 때문이다.	-.119	<b>.678</b>	-.007
내가 해야만 하는 일이기 때문이다.	.048	<b>.906</b>	.043
다른 선택이나 대안이 없기 때문이다.	-.221	<b>.491</b>	.279
내가 반드시 해야 하는 일이라고 느끼기 때문이다.	.218	<b>.673</b>	-.154
<b>무동기</b>			
하기는 하지만, 할만한 가치가 있는 것인지는 잘 모르겠다.	-.062	.061	<b>.713</b>
그 일을 해야 할 이유가 있겠지만 그게 무엇인지 잘 모르겠다.	.104	.013	<b>.803</b>
그 일이 나에게 무엇을 가져다 줄 지 잘 모르겠다.	-.004	-.011	<b>.796</b>
하기는 하지만, 계속 해야 할 일인지는 잘 모르겠다.	-.032	-.045	<b>.757</b>

주. 각 값은 요인 부하량을 나타냄.



주) 군집변인은 표준화된 점수임: M=0, SD=1

그림 2. 동기 수준에 따른 군집 유형(연구 1)

다. 이들은 일을 반드시 해야만 한다는 외적 통제에 의해 가장 영향을 받는다. 세 번째 군집(94명; 18.5%)은 두 번째 군집과 반대로 외적 조절(동기) 수준이 가장 낮기 때문에(나머지 동기들은 모두 평균 수준) '낮은 외적 동기형' 집단이라 볼 수 있다. 이들은 일을 하는 이유에 대한 내면화는 보통 수준이지만, 일에서의 외적 통제는 가장 적게 느낀다. 마지막으로, 네 번째 군집(88명; 17.3%)은 첫 번째 군집과 대비되게 동일시 조절(동기)과 내적 동기 수준이 매우 낮은 반면, 외적 조절(동기)과 무동기는 비교적 높은 '의욕 저하형' 집단이다. 이들은 일을 하기는 하지만 그에 대한 가치나 이유를 잘 모르고 그저 해야만 하기 때문에 일을 한다. 일을 하는 이유에 대한 내면화가 매우 약하며, 일에 대한 가치나 흥미를 느끼지 못하고 동기가 결여되어 있는 집단이라 볼 수 있다.

구분된 군집들 간에 조직몰입과 이직의도에 어떤 차이를 보이는지 알아보기 위해 변량 분석을 실시하였다. 도출된 네 개의 군집을 독립변수로, 조직몰입과 이직의도는 종속변수로 사용하였다. 독립변수(군집)가 두 개 이상의 수준을 가지고 있기 때문에 특정한 군집들 사이에 종속변인 평균 점수에서 유의한 차이

가 있었는지 알아보기 위해 Tukey 절차에 따라 사후검증을 실시하였다. 표 3에 분석 결과가 제시되어 있는 데, 조직몰입의 경우 '자율 동기형' 집단(M=4.99)의 평균이 가장 높았으며, 그 다음은 '높은 외적 동기형' 집단(M=4.44), '낮은 외적 동기형' 집단(M=3.88), '의욕 저하형' 집단(M=3.38) 순이었다. '낮은 외적 동기형' 집단과 '의욕 저하형' 집단 간의 차이는 유의하지 않았다. 반대로 이직의도에 대해서는 '자율 동기형' 집단(M=2.42)의 평균이 가장 낮았고, '낮은 외적 동기형' 집단(M=3.23), '높은 외적 동기형' 집단(M=3.33)이 뒤를 이었으며 '의욕 저하형' 집단(M=3.57)이 가장 높았다. 이때 '자율 동기형' 집단을 제외한 나머지 집단 간 차이는 유의하지 않았다. 정리하면, 조직몰입이 가장 높고, 이직의도가 가장 낮은 집단은 '자율 동기형' 집단이었다. 한편, '높은 외적 동기형' 집단과 '낮은 외적 동기형' 집단은 외적 동기에서만 확연한 수준 차이를 보이는 집단이다. 이 두 집단을 비교해보면, '높은 외적 동기형' 집단이 '낮은 외적 동기형' 집단보다 조직몰입은 유의하게 높았지만, 이직의도에서는 유의한 차이가 없었다.

표 3. 각 군집별 종속변인들에 대한 변량분석(연구 1)

종속변인	군집 평균(표준편차)				F	R <sup>2</sup>	사후검증
	자율동기형 집단(1)	높은외적동기형 집단(2)	낮은외적동기형 집단(3)	의욕저하형 집단(4)			
조직몰입	4.99(.90)	4.44(1.02)	3.88(.95)	3.38(1.06)	20.53***	.29	1>2>3,4
이직의도	2.42(.93)	3.33(1.03)	3.23(1.17)	3.57(1.17)	8.85***	.17	2,3,4>1

주) \*\*.  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

사후검정은 Tukey방법을 사용하여 유의한 결과만 부등호로 제시하였음( $p < .05$ )

## 연구 2

연구 2는 연구 1과 동일한 연구 문제를 다시 한 번 더 확인하되, 자기결정성 이론을 충실히 반영하는 척도를 사용하고, 종속변인도 좀 더 일(직무)과 밀접하게 관련된 변인들로 구성하고자 하였다.

### 표본

연구 2에서는 국내 병원 한 곳과 제약 회사 한 곳을 대상으로 설문지를 실시하였다. 병원에서는 간호사와 원무과 직원을, 제약 회사에서는 영업사원을 대상으로 설문지를 직접 배포하고 회수하였다. 배포한 200부 중에서 총 153명의 자료가 분석에 사용되었다. 응답자의 32명이 남자, 120명이 여자였다(결측치 1명). 연령은 30대가 58명(37.9%), 20대 41명, 40대 36명, 50대 5명이었다. 학력은 고교 또는 전문대졸이 73명(47.7%), 대졸(학사) 61명, 대학원졸(석사/박사)이 16명이었다. 직급별로는, 병원에서는 일반 간호사가 47명(30.7%), 원무과 사원 28명, 의료 기사 26명, 수간호사 14명, 원무과 과장급 및 간호과장 4명이었으며, 제약 회사는 영업 사원이 13명, 과장 8명, 차/부장급 11명, 기타 1명이었다. 근무기간은 1년 이상 3년 이하 41명(26.8%), 4년 이상 7년 이하 40명, 12년 이상 41명이었으며, 8년 이상 11년 이하 18명, 1년 이하가 12명이었다.

### 측정

#### 일 동기

연구 2에서 사용한 척도는 Moran 등(2012)이 SIMS(Guay et al., 2000), Ryan과 Connell(1989),

Grant(2008) 등의 연구들을 참조하여 만든 척도로서, 자기결정성이론이 제안하는 모든 외적 동기 및 내적 동기 요인을 충실히 반영하고 있는 일 동기 척도를 사용하였다. 이 척도는 본래 총 다섯 가지 동기인 1) 내적 동기, 2) 통합 조절, 3) 동일시 조절, 4) 내사 조절, 5) 외적 조절을 측정하지만 본 연구에서는 자기결정성이론에서 제안한 완전한 형태의 동기 구조를 파악하고자 연구 1에서 사용한 SIMS의 무동기 문항을 추가하였다. 따라서 ‘확장된’ Moran 등(2012)의 척도는 총 여섯 개의 하위 동기들을 측정하고 있다(세부 문항은 표 5 참조). 연구 1에서 동일한 지시문으로 시작하여 총 19개 문항에 대해 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(5점)의 리커트형 5점 척도를 사용하여 응답하도록 했다. 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 내적 동기 = .86, 통합 조절(동기) = .77, 동일시 조절(동기) = .85, 내사 조절(동기) = .72, 외적 조절(동기) = .55, 무동기 = .83이었다.

#### 정서적 소진

대인서비스 직업군을 대상으로 탈진(burnout)을 측정하는 MBI(Maslach Burnout Inventory; Maslach & Jackson, 1981)의 세 차원들(정서적 소진, 비인격화, 개인적 성취감 저하) 중 정서적 소진(emotional exhaustion)에 해당하는 다섯 문항을 사용하였다. 문항은 다음과 같다: “나는 현재 일 때문에 정서적으로 메말랐다고 느낀다”, “나는 하루 일과가 끝날 때면 녹초가 되어있다”, “나는 다음 주에도 일을 해야 한다고 생각하면 벌써 기운이 빠진다”, “나는 이번 주 동안 나의 일 때문에 완전히 기진맥진한 상태이다”, “이번 주 동안 하루 종일 사람들과 일을 한다는 것은 나에게 정말 힘든 일이었

다”. 응답은 리커트형 7점 척도(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다)에 하며, 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .86이었다.

### 직무만족

Brayfield와 Rothe(1951)의 척도문항들 중 다음과 같은 여섯 6문항을 사용하였다: “나는 지금 내가 하는 업무에 꽤 만족하고 있다”, “지금 나는 내 업무에 열성적이다”, “현재 나는 대다수의 다른 직원들보다 일하기를 더 좋아한다”, “나는 현재 내가 하는 업무에 즐거움을 느끼지 못한다(R)”, “나는 지금 내 업무에 싫증을 느끼고 있다(R)”. “현재 나의 업무는 지루하지 않다”. 응답 방식은 리커트형 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)를 사용하였으며, 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .85이었다.

### 일 중독

Buelens와 Poelmans(2004)의 일 중독 척도(Workaholism Battery)인 WorkBat을 번안하여 사용하였다. 이 척도는 일 관여(work involvement), 일 즐거움(work enjoyment), 일에 대한 내적 추동(inner drive to work)의 세 하위 척도로 구성되어 있다. 일 관여 문항의 예로는 “해야 할 일이 많으면 더 오랫동안 일한다”, “나는 늘 일에 빠져있다” 등이 있으며, 총 7문항으로 구성되어 있다. 일 즐거움 문항의 예로는 “나의 업무 내용은 다양하고 재미있다”, “나는 중요한 결정을 내리는 일을 한다” 등을 포함하고 있으며, 총 6문항으로 구성되어 있다. 마지막으로, 일에 대한 내적 추동 문항의 예로는 “바쁘지 않으면 왠지 죄책감이 느껴진다”, “내가 원하는 대로 일이 풀리지 않으면 화가 난다” 등이 있으며, 총 7문항으로 구성되어 있다. 응답은 리커트형 5점 척도에서 하였다. 전체 일

중독 문항들에 대한 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .78 이었고, 각 하위 척도들의 신뢰도는 일 관여가 .70, 일 즐거움이 .80, 일에 대한 내적 추동이 .73이었다.

### 분석

연구 2는 연구 1의 결과를 재확인하고자 한 것이기에 연구 1의 분석 절차와 동일하게 진행하였다. 다만 ‘확장된’ Moran 등(2012)의 척도가 자기결정성이론이 제안하는 여섯 개의 하위 동기들을 모두 포함하고 있다는 점을 고려하여, 한국 근로자들을 대상으로 여섯 개 하위 동기 구조 모형의 적합도 및 일차원상에서의 분류체계를 시각적으로 확인하기 위한 절차를 추가적으로 실시하였다.

본 연구에서 추가된 절차는 다음과 같다. 첫째, 자기결정성이론이 제안하는 여섯 개의 하위 동기들이 한국 근로자들을 대상으로도 동일한 동기 구조를 갖는 지를 확인하고자 확인적 요인분석을 실시하였다. Deci와 Ryan(2000a)이 제안하고 있는 기본 모형(6 요인 모형)과 더불어 연구 1의 상관 분석 결과와 탐색적 요인분석 결과를 토대로 얻을 수 있는 대안적 모형을 함께 측정하고 비교함으로써 적합한 동기 구조 모형을 찾고자 하였다. 모형의 적합도 검증을 위해 절대적합지수(absolute fit index)인  $X^2$ 과 RMSEA, 증분적합지수(incremental fit index)인 TLI와 CFI를 기준으로 평가하였다. RMSEA의 경우에는 .06 이하이면 매우 좋은 적합도, .08 이하이면 좋은 적합도, .10 이하는 보통 적합도로 해석한다(Browne & Cudeck, 1993). TLI와 CFI의 경우에는 .90 이상을 좋은 적합도로 해석한다(Bentler, 1990). 둘째, 여섯 개의 동기 구조의 배치 형태를 구



체적이고 시각적으로 파악하기 위해 다차원척도법(ALSCAL)을 실시하였다. 이를 위해 데이터로부터 거리행렬을 계산하여 여섯 개의 하위 동기 유형을 1차원 상에 배치해 보였다.

군집 분석도 연구 1의 분석 절차를 동일하게 따랐다. 다만 연구 2에서는 연구 1과 달리 종속변인으로서 정서소진, 직무만족, 및 일 중독 측면에서 군집 간의 차이를 살펴보았다. 사후 검증 방법은 연구 1과 마찬가지로 Tukey의 방법을 이용하였다.

결과

표 4에는 측정된 인구통계적 특성, 각 하위 동기, 정서소진, 직무만족 및 일 중독의 평균, 표준편차, 그리고 상관관계 분석 결과가 제시되어 있다. 표 4를 보면, 정서소진과 직무만족에 대한 무동기와 통제적 동기의 상관 양상은 유사했다. 무동기는 정서소진에 대해 유의한 정적 상관(.46)을, 직무만족에 대해 유의한 부적 상관(-.64)을 보였다. 마찬가지로, 통제적 동기 범주에 속하는 외적 동기와 내사 동기는

표 4. 측정변인들 간의 평균, 표준편차 및 상관관계(연구 2)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 성별 <sup>a</sup>	-												
2. 연령 <sup>b</sup>	-.08	-											
3. 학력 <sup>c</sup>	-.22**	.14	-										
4. 근무기간 <sup>d</sup>	-.03	.55**	.00	-									
5. 무동기	.00	-.25**	.08	-.19*	-								
6. 외적동기	.16	-.15	-.01	-.07	.27**	-							
7. 내사동기	.32**	-.02	.10	.14	.27**	.31**	-						
8. 동일시동기	-.10	.28**	-.03	.28**	-.63**	-.14	.01	-					
9. 통합동기	-.13	.35**	.06	.27**	-.59**	-.09	-.02	.73**	-				
10. 내적동기	-.09	.24**	.02	.17*	-.62**	-.19*	-.09	.76**	.66**	-			
11. 정서소진	.09	-.11	.16	.00	.46**	.25**	.33**	-.36**	-.28**	-.45**	-		
12. 직무만족	-.08	.29**	.02	.24**	-.64**	-.20*	-.16*	.62**	.54**	.73**	-.54**	-	
13. 일 중독	-.18*	.32**	.28**	.33**	-.13	-.05	.30**	.40**	.41**	.36**	.15	.35**	-
평균(M)	1.79	2.04	1.62	3.23	2.46	4.17	3.65	4.69	4.12	4.12	3.94	3.62	3.26
표준편차(SD)	.41	.84	.67	1.32	.93	.86	1.10	.80	.96	.96	1.17	.68	.43
표본(N)	152	140	150	152	153	153	153	153	153	153	153	153	153

주) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

- a. 성별은 남자(1), 여자(2)로 입력됨.
- b. 연령은 20대(1), 30대(2), 40대(3), 50대 이상(4)로 입력됨.
- c. 학력은 고졸 및 전문대졸(1), 대졸(2), 석사 및 박사(3)로 입력됨.
- d. 근무기간은 1년 미만(1), 1~3년(2), 4~7년(3), 8~11년(4), 12년 이상(5)로 입력됨.

정서소진에 대해 .25와 .33으로 유의한 정적 상관을, 직무만족에 대해 -.20, -.16의 유의한 부적 상관을 보였다. 이와 대조적으로 자율적 동기와 정서소진 간 상관은 -.36, -.28, -.45로 모두 유의한 부적 상관을 보이며, 직무만족과의 상관은 .62, .54, .73으로 모두 유의한 정적 상관을 보였다. 하지만 일 중독에 대해서는 무동기와 외적 동기가 각각 -.13, -.05로 부적 상관을 보였지만 유의하지는 않았다. 통제적 동기 범주에 속하는 내사 동기(.30)는 흥미롭 게도 자율적 동기 범주의 동기들과 같이 일 중독과 유의한 정적 상관을 보였다. 정서소진 과 직무만족은 -.54로 유의한 부적 상관을 보 이고 있으며, 직무만족과 일 중독은 .35로 유 의한 정적 상관을 보였다. 정서소진과 일 중 독의 상관은 .15로 정적 상관이지만 유의하지 는 않았다.

표 4에 나타난 하위 동기들 간 상관을 살펴 보면, 연구 1과 마찬가지로 단순구조가 지지 되지 않았다. 예를 들어, 단순구조가 완전하게 지지되려면 무동기와 가장 밀접한 외적 조절(동기)와의 상관(.27)이 다른 동기간의 상관보 다 높아야 하지만, 내사 조절(동기)의 상관(.27) 과 같았다. 또한 무동기와 가장 멀리 떨어진 내적 동기와의 상관(-.62)이 동일시 조절(동기) 과의 상관(-.63)과 거의 차이가 없었다. 내적 동기와 가장 인접한 통합 조절(동기)의 상관 (.66)도 보다 떨어져 있는 개념인 동일시 조절(동기)과의 상관(.76)보다 낮았다. 이러한 상관 양상은 모두 단순 구조가 지지되지 않음을 나 타낸다.

#### 탐색적 요인분석

표 5에는 확장된 Moran 등(2012)의 척도 문항들에 대한 탐색적 요인분석 결과가 제시되

어 있다. 유의하게 추출된 최종 요인의 수는 네 개이며, 4개 요인이 전체 변량의 55%를 설명하였다. 확장된 Moran 등(2012)의 척도는 총 여섯 개 하위 동기 분류 체계를 가정하는데, 자율적 동기 범주에 속하는 내적 동기, 통합 동기, 동일시 동기가 모두 하나의 요인으로 묶였다. 이는 연구 1에서 실시한 SIMS에 대한 탐색적 요인분석 결과와 마찬가지로 자율적 동기는 서로 간에 구분이 잘 되지 않음을 의미한다.

내적 동기, 통합 동기, 동일시 동기의 전체 9문항에 대한 내적 합치도는 .92로 높게 나타났으며, 앞서 살펴 본 하위 동기 간 상관에서도 세 동기 간 상관이 다른 동기간 상관보다 유독 높았던 것으로 보아 자율적 동기 범주에 속하는 세 하위 동기 요인이 모두 같은 요인임을 나타낸다.

#### 확인적 요인분석

동기 구조 모형을 비교하기 위해 Ryan과 Deci(2000a)가 제안한 기본 모형(확장된 Moran 척도의 6요인 모형)과 가상의 경쟁 모형들, 즉 동일시 동기와 통합 동기를 합친 5요인 모형, 그리고 여기에 내적 동기까지 합친 4요인 모형, 추가적으로 외적 동기와 내사 동기를 합친 3요인 모형에 대해 확인적 요인분석을 실시하였다. 이러한 가상의 경쟁 모형들은 연구 1과 연구 2에서 실시한 하위 동기들 간 상관 분석과 탐색적 요인분석 결과를 토대로 표상하였다.

표 6은 각 모형에 대한 적합도 검증 결과이다. 표 6에 따르면, 3요인 모형을 제외하고 나머지 모형들의 적합도는 모두 만족스러운 수준이었다. 그 중에서도 6요인 모형의 적합도가 가장 좋았으며, 그 다음으로는 5요인 모형

표 5. 확장된 Moran 등(2012)의 척도에 대한 탐색적 요인분석 결과

문항	요인			
	1	2	3	4
<b>내적 동기</b>				
일이 흥미롭기 때문이다.	<b>.672</b>	-.082	.064	-.047
일이 재미있기 때문이다.	<b>.808</b>	-.136	.056	.064
지금 하는 일이 나를 몰입하게 만들기 때문이다.	<b>.824</b>	.091	.085	.025
<b>통합 동기</b>				
내 일의 목표와 나의 개인적 목표가 일치하기 때문이다.	<b>.639</b>	.022	.022	-.169
내 일은 나 자신의 큰 부분을 차지하기 때문이다.	<b>.674</b>	-.007	-.152	-.022
내 일이 나를 잘 나타내주기 때문이다.	<b>.580</b>	.078	-.002	-.100
<b>동일시 동기</b>				
내 일이 가치 있다고 생각하기 때문이다.	<b>.752</b>	.079	.066	-.064
내 일이 중요하다고 생각하기 때문이다.	<b>.790</b>	-.071	-.166	-.008
내 일에 상당한 가치를 두기 때문이다.	<b>.805</b>	.089	.036	-.014
<b>내사 동기</b>				
맡은 일을 잘 해내지 못했다는 죄책감을 피하기 위해서이다.	-.077	<b>.536</b>	-.094	-.013
내 일을 잘 하지 못하면 부끄러울 것 같기 때문이다.	-.046	<b>.758</b>	-.087	-.095
제대로 끝내지 않으면 자존감이 떨어질 것 같기 때문이다.	.177	<b>.797</b>	.132	.156
<b>외적 동기</b>				
내 상사가 원하기 때문이다.	.003	.176	<b>-.310</b>	.149
현재 하고 있는 일을 해야만 하는 상황이기 때문이다.	-.090	.103	<b>-.881</b>	-.033
돈을 벌 수 있기 때문이다.	.041	-.042	<b>-.426</b>	.000
<b>무동기</b>				
하기는 하지만, 계속해야 할 일인지는 잘 모르겠다.	-.308	.104	-.057	<b>.419</b>
지금 하는 일이 나에게 무엇을 가져다 줄지 잘 모르겠다.	-.137	.187	.013	<b>.640</b>
지금 하는 일을 해야 할 이유는 많겠지만 나는 잘 모르겠다.	-.032	-.024	.028	<b>.682</b>
하긴 하지만, 이 일을 가치 있는지는 잘 모르겠다.	-.029	-.078	-.065	<b>.819</b>

주. 각 값은 요인 부하량을 나타냄.

표 6. 자기결정성이론에 기반한 동기 구조 모형들의 적합도 비교

모형	$\chi^2$	df	TLI	CFI	RMSEA (90% 신뢰구간)
a. 6요인	207.813	137	.926	.946	.058 (.042~.074)
b. 5요인	217.989	142	.923	.943	.059 (.043~.075)
c. 4요인	247.058	146	.901	.924	.067 (.053~.082)
d. 3요인	283.092	149	.871	.899	.077 (.063~.091)

과 4요인 모형의 적합도가 좋았다. 하지만 모형의 간명성을 고려해주는 적합도 지수인 RMSEA의 신뢰구간을 고려해보면, 6요인과 5요인 모형은 90% 신뢰구간에서 크게 겹치기 때문에 큰 차이가 없다고 볼 수 있다(김아영 등, 2004). 또한 6요인 모형이 5요인 모형보다 적합도 지수가 약간 향상된 것은 본래 추정되는 모수의 요인이 증가하면 적합도 지수가 향상되는 특성에 의한 것으로 판단되기 때문에, 간명성의 원칙에 따라 6요인보다는 5요인 모형을 선택하는 것이 적절하다. 다시 5요인과 4요인 모형을 이와 같은 방식으로 비교하면, 5요인보다는 4요인 모형을 선택하는 것이 적절하다고 판단된다.

#### 다차원척도분석(ALSCAL)

그림 3은 여섯 개의 하위 동기들이 1차원 상에서 어떻게 배열되는지 시각적으로 확인한 결과다. 다차원척도분석 결과, 각 좌표값을 보면 무동기는 -1.5834, 외적 동기는 -.7015, 내사 동기는 -.5561, 동일시 동기는 .9558, 통합 동기는 .9215, 내적 동기는 .9638 로 1차원 상의 배열이 의미 있게 해석되었다. 전체적인 배열 양상은 무동기와 자율적 동기(동일시 동기, 통합 동기, 내적 동기)가 서로 반대편에 대치하고 있으며, 통제적 동기(외적 동기와 내사 동기)가 그 중간에 배열되었다. 자기결정성이론

이 제안하는 바대로 무동기, 통제적 동기, 자율적 동기가 나란히 배열되었지만, 각 동기들 간 거리는 일정하지 않았다. 특히 외적 동기와 내사 동기는 같은 통제적 동기 범주로서 가깝게 배열되었고, 동일시 동기, 통합 동기, 내적 동기는 같은 자율적 동기 범주로서 가깝게 배열되었다. 흥미롭게도, 자기결정성이론의 제안처럼 ‘동일시 동기-통합 동기-내적 동기’ 순의 배열 대신, ‘통합 동기-동일시 동기-내적 동기’ 순의 배열 양상이 나타났으며, 자율적 동기 범주의 구성 밀도가 통제적 동기 범주의 구성 밀도보다 더 높았다. 자율적 동기 범주의 동기들이 일차원 상에서 하나의 요인에 가깝게 밀집하게 배열되는 모습은 앞서 실시한 상관분석, 탐색적 및 확인적 요인분석의 결과와 일관된다.

#### 동기 수준에 따른 군집 유형

그림 4는 k-평균 방법을 통해 확정한 군집 유형 결과다. 연구 1과 마찬가지로 계층적 군집화 방식인 Ward방법을 선행하여 적절한 군집의 수를 결정하였다. 군집화 일정표와 덴드로그램을 종합하여 봤을 때, 세 개의 군집이 적절하다는 결론을 내렸다. 이렇게 결정된 세 개의 군집을 가지고 k-평균 군집분석을 실시하여 최종 군집을 추출하였다.

첫 번째 군집(46명, 30.1%)은 자율적 동기(동

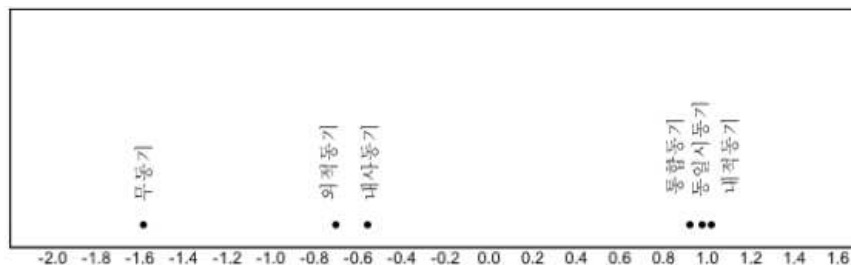
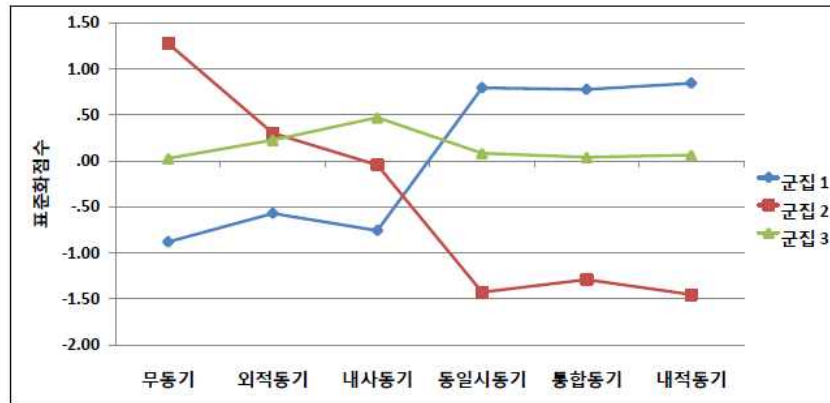


그림 3. 자기결정성이론에 따른 동기유형의 배열양상



주) 군집변인은 표준화된 점수임: M=0, SD=1

그림 4. 동기 수준에 따른 군집 유형(연구 2)

일시 동기, 통합 동기, 내적 동기의 수준이 세 군집 중 가장 높고, 통제적 동기(외적 동기와 내사 동기)와 무동기 수준은 가장 낮아 ‘자율 동기형’ 집단이라고 볼 수 있다. 이들은 연구 1의 첫 번째 군집인 ‘자율 동기형’ 집단과 마찬가지로, 일을 하는 이유가 외부에 있기 보다는 대체로 내면화되어 있으며, 일이 가치 있으며, 일을 자신의 일부라고 생각하고, 또 일이 흥미롭기 때문에 일을 한다. 한편, 이와 정반대적 양상을 띠고 있는 두 번째 군집(30명, 19.6%)은 무동기가 매우 높은 반면, 자율적 동기(동일시 동기, 통합 동기, 내적 동기)의 수준은 세 집단 중 가장 낮기 때문에 ‘의욕 저하형’ 집단이라 볼 수 있다. 이들은 자신이 일을 하는 이유를 잘 모르고, 단순히 일을 해야만 한다는 상황적 요구와 죄책감 및 수치심을 느끼지 않기 위해 일을 한다. 그렇기 때문에 연구 1에서 나타난 네 번째 군집인 ‘의욕 저하형’ 집단과 마찬가지로 일을 하는 이유에 대한 내면화가 부족하고, 일을 하고자 하는 동기가 결여된 집단이다. 세 번째 군집(77명, 50.3%)은 연구 1의 ‘높은 외적 동기형’ 집단과

유사한 집단으로, 연구 1에서처럼 전체에서 가장 높은 비율을 차지하고 있다. 이 집단은 모든 동기 유형이 전반적으로 평균 수준인데 반해, 통제적 동기(내사 동기와 외적 동기)의 수준이 다소 높기 때문에 ‘통제 동기형’ 집단이라고 볼 수 있다. 이들은 전반적으로 모든 동기 유형에 영향을 받지만, 그 중에서도 업무를 제대로 하지 할 때 느낄 수 있는 죄책감이나 수치심, 혹은 상사의 기대에 부응해야만 한다는 의무감 및 상황에 대한 책임감에 의해 좀 더 동기 부여되는 경향이 있다.

#### 군집 유형 간의 차이 탐색

각 군집들이 정서소진, 직무만족, 일 중독, 그리고 일 중독의 세 가지 하위 요인에서 유의한 차이가 있는지 살펴보기 위해 변량분석을 실시하였다(표 7). 세 개의 군집을 독립변수로 설정하고, 정서소진, 직무만족, 일 중독, 그리고 일 중독의 하위 요인인 일 관여, 일 즐거움, 일에 대한 내적 추동을 종속변수로 설정하였다. 표 7에 따르면, 직무만족의 경우 ‘자율 동기형’ 집단(M=4.11)이 가장 높은 수

표 7. 각 군집별 종속변인에 대한 변량분석(연구 2)

종속변인	군집 평균(표준편차)			F	R <sup>2</sup>	사후검증
	자율동기형 집단(1)	의욕저하형 집단(2)	통제동기형 집단(3)			
정서소진	3.24(.98)	4.83(1.09)	4.01(1.05)	21.69 <sup>***</sup>	.22	2>3>1
직무만족	4.11(.42)	2.77(.56)	3.66(.51)	67.78 <sup>***</sup>	.48	1>3>2
일 중독	3.36(.38)	2.96(.41)	3.32(.42)	10.65 <sup>***</sup>	.12	1,3>2
- 일 관여	3.14(.61)	2.61(.75)	3.10(.65)	7.75 <sup>**</sup>	.09	1,3>2
- 일 즐거움	3.77(.58)	2.70(.58)	3.36(.60)	29.84 <sup>***</sup>	.29	1>3>2
- 일 추동	3.24(.56)	3.59(.52)	3.54(.48)	5.94 <sup>**</sup>	.73	2,3>1

주) \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

사후검정은 Tukey방법을 사용하여 유의한 결과만 부등호로 제시하였음( $p < .05$ )

준을 보였고, 다음으로 ‘통제 동기형’ 집단(M=3.66), ‘의욕 저하형’ 집단(M=2.77)의 순으로 유의한 차이를 보였다. 이와 대조적으로, 정서소진은 ‘의욕 저하형’ 집단(M=4.83), ‘통제 동기형’ 집단(M=4.01), ‘자율 동기형’ 집단(M=3.24) 순으로 유의한 평균 차이를 보였다. 한편, 일 중독의 경우에는 ‘자율 동기형’ 집단(M=3.36)과 ‘통제 동기형’ 집단(M=3.32)이 비슷한 수준으로 높았고, ‘의욕 저하형’ 집단(M=2.96)은 이들에 비해 유의미하게 낮은 수준을 보였다.

정리하면, ‘자율 동기형’ 집단의 직무만족이 가장 높고, 정서소진 수준은 가장 낮았다. 일 중독 수준은 ‘통제 동기형’ 집단이 ‘자율 동기형’ 집단만큼이나 높았다. 일 중독의 하위 요인인 일 관여 수준은 ‘자율 동기형’ 집단(M=3.14)과 ‘통제 동기형’ 집단(M=3.10)간 차이가 없었지만, ‘의욕 저하형’ 집단(M=2.61)보다는 유의하게 높았다. 두 번째 하위 요인인 일 즐거움 수준은 직무만족과 같이 ‘자율 동기형’ 집단(M=3.77)이 유의하게 가장 높았다.

일 중독의 마지막 하위요인인 일 추동은 ‘통제 동기형’ 집단(M=3.54)이 ‘의욕 저하형’ 집단(M=3.59)만큼이나 높았으며, ‘자율 동기형’ 집단(M=3.24)이 가장 낮았다.

## 논 의

### 연구결과의 이론적, 실무적 시사점

본 연구의 목적 중의 하나는 한국 근로자들을 대상으로 자기결정성이론이 제안하는 동기 분류체계가 그대로 나타나는지 확인하고, 동기 구조의 타당성을 검증하는 것이었다. 연구 1과 2에서의 상관분석 결과, 자율적 동기 범주에 속하는 동일시 동기, 통합 동기 및 내적 동기 간의 상관이 매우 높게 나타났는데, 이는 자율적 동기 범주 내 하위 동기간의 위계가 비교적 약하고 거의 비슷한 개념으로 존재하고 있음을 시사한다. 탐색적 요인분석결과도 이를 지지하고 있다. 연구 2에서 추가 실

시한 확인적 요인분석 및 다차원적도 분석 결과도 이를 일관되게 지지하고 있다. 이는 한국 근로자들에게는 동일시 동기, 통합 동기, 내적 동기의 세 동기 유형이 자율적 동기 범주 안에서 하나의 동일한 개념으로 내면화된다는 것을 의미한다. 즉, 한국 근로자들은 일에서 느끼는 흥미와 즐거움(내적 동기), 일의 의미와 자신의 목표의 일치(통합 동기), 일의 가치 및 중요성(동일시 동기) 등의 개념에 대해 의미상의 구분을 명확히 하지 않는다고 볼 수 있다. 이는 Ryan과 Deci(2000a)가 동기를 여섯 개의 개별적인 하위 동기(무동기, 외적 동기, 내사 동기, 동일시 동기, 통합 동기, 내적 동기)로 구분한 것과 비교되는 결과이다(그림 1 참조).

이 결과는 한국 학생들을 대상으로 실시한 박병기 등(2005)의 연구 및 Kim(2002)의 연구 결과와 유사하다. 앞서 박병기 등(2005)은 자율적 동기 범주의 세 동기 유형에 위계가 드러나지 않고 매우 밀접한 관계일 수 있음을 보였다. 고경희(2003), 김아영(2002), 그리고 김아영 등(2004)도 한국의 교육 장면에서 자기결정성이론이 제안하는 기존의 분류 체계가 일관되게 경험적으로 지지되지 않는다고 하였다. Kim(2002)의 연구 역시 한국에서는 Ryan과 Deci(2000a)가 제안한 동기 구조가 지지되지 않음을 보였다. 각 하위 동기간 위계적 관계를 나타내는 완전한 단순구조도 나타나지 않았으며, 통합 동기를 측정하고자 제작된 문항들이 동일시 동기 및 내적 동기와 함께 하나의 요인을 형성하고 있었다. 이처럼 본 연구의 결과가 한국의 교육 장면에서도 이미 몇 차례 발견된 것으로 보아, 이를 한국의 조직 장면의 현상으로 국한하여 볼 것이 아니라 한국의 다른 장면에서도 보편적으로 나타나는 현상일

수 있음을 제기할 수 있다.

Kim(2002)은 한국 학생들에게서 나타난 통합 동기가 동일시 동기와 분리되지 않은 현상에 대해 한국 학생들이 두 원인을 명확하게 구분할 수 있는 능력이 없거나 애초에 분리될 수 있는 속성이 아니기 때문이라고 해석하였다. 하지만 좀 더 구체적으로 보면, 이러한 특징은 한국인이 공유하는 문화적 배경에서 기인된 것으로 해석할 수 있다. Kim과 Drolet(2003)은 선택(choice) 및 자율성(autonomy) 지각에 대한 문화적 차이를 확인하기 위해 한국인과 미국인을 대상으로 선택 상황(구매 상황)을 준 후, 얼마나 다양한 선택 방식을 채택하는지 살펴보았다. 그 결과, 미국인들은 선택에 대해 주체성을 갖고 자신을 표현하기 위한 수단으로 다양한 구매 방식을 선택하는 데 비해, 한국인들은 선택에 대한 주도권이 주어졌는데도 불구하고 이를 크게 활용하지 않았다. Chua와 Iyengar(2006)은 이러한 결과가 한국인들을 비롯한 비 서구 문화권에서는 선택이나 자율성이 갖는 가치가 크지 않을 수 있다는 것을 의미한다고 지적한다. 즉, 서구 문화권의 사람들에게는 무언가를 선택한다는 것이 주체성을 갖고 자신을 표현하는 일종의 수단이기 때문에 내적 동기와 관련이 깊지만, 비 서구 문화권의 사람들에게는 선택에 대한 자율성이 주어질 때 자신보다는 오히려 사회적 기준에 맞추고, 자신에게 주어진 의무에 대한 책임을 다하기 위한 방향으로 이루어진다(Chua & Iyengar, 2006). 따라서 내적 동기와 통합 및 동일시 동기를 뚜렷하게 구분하지 않는 것이다.

또한 Markus와 Kitayama(1991)는 독립적이고 개인주의적인 특징을 갖는 서구 문화권의 사람들은 자율성에 대한 욕구를 중요시하기 때문에 선택 및 자율성이 내적 동기와 연결되는

반면, 상호의존적이고 사회의 조화와 타인과의 관계를 중요시하는 비 서구 문화권의 사람들은 자율성보다는 자신의 집단에 소속감을 갖고 상호 연결되는 것을 더욱 중요시한다고 주장한다. 따라서 한국 사람들은 자율성에 대한 욕구가 서구 문화권의 사람들만큼의 상위의 가치가 아닐 수 있고, 무언가를 주체적으로 선택하고 자율성을 갖는 것에 대해 크게 민감하지 않기 때문에 자율성의 하위 요소들에 대한 구분이 서양 사람들처럼 분명하지 않을 수 있다. 또한 김명소, 김혜원, 차경호(2001)는 Ryff와 Keyes(1995)의 심리적 안녕감 6개 요소가 한국인들의 주관적 안녕감(삶의 만족, 긍정/부정 정서)과 어떤 관련이 있는 지를 살펴 보았는데, 서구의 결과와는 달리 '긍정적 대인관계'의 중요성이 부각된 점과 더불어 '자율성'이 주관적 안녕감과 뚜렷한 관련성을 보이지 않는다고 하였다. 그들은 이러한 결과를 집단주의 문화의 특성으로 해석하였는데, 높은 자율성 요구는 우리나라의 문화적 특성과 충돌하기 쉽기 때문이라고 보았다. 따라서 본 연구의 결과는 단순히 자기결정성이론 자체의 타당성에 문제를 제기하고 부정한다기 보다는 문화적 배경에 대한 이해가 추가적으로 필요하다는 것을 시사한다. 따라서 본 연구는 한국 근로자에게 보다 적합한 이론 및 척도 개발의 필요성을 제기함과 동시에, 개발과 타당화 작업에 대한 중요한 경험적 시사점을 줄 수 있다는 학술적 의의를 갖는다.

본 연구의 두 번째 목적은 국내 근로자들을 일 동기 유형에 따라 어떤 하위집단들로 나타나는지 알아보고, 각 하위 집단 별로 조직의 관심 변인들(예: 조직몰입, 이직의도, 정서소진, 직무만족, 일 중독 등)에서 어떠한 수준 차이를 보이는지 살피는 것이었다. 분석 결과,

연구 1과 연구 2에서 공통적으로 도출된 군집 유형은 총 세 개의 군집이었으며, 이를 통해 한국 근로자들은 일을 하는 동기 유형에 따라 크게 '통제 동기형', '자율 동기형', '의욕 저하형' 집단으로 나뉜다는 것을 보았다. 한국의 조직 장면에서는 '통제 동기형' 집단에 속하는 근로자들이 가장 많은 비율을 차지하고 있었다. 특히 본 연구 결과 '통제 동기형' 집단은 50.3%로 절반이 넘는 근로자가 이 유형에 속했다. 이 유형의 근로자들은 전반적으로 모든 동기 유형에 영향을 받지만, 그 중에서도 업무를 잘 못할 시에 느낄 수 있는 죄책감이나 수치심, 혹은 상사의 기대나 해야만 한다는 의무감 및 책임감, 금전적 보상과 관련된 외부 요인에 좀 더 동기부여되는 경향이 있다. 이와 같이 통제적 동기 범주에 속하는 외적 동기와 내사 동기에 특히 영향을 받는 한국 근로자들이 많다는 것은 한국 근로자들에게 통제적 동기 범주의 동기들이 중요한 작업 동기의 원천일 수 있음을 보여준다.

Heine와 Lehman(1995)는 중요한 타인(상사)의 기대에 부응하는 데서 오는 사회적 존중감과 체면(face)과 관련된 동기가 한국에서 또 다른 차원의 중요한 문제가 될 수 있다고 하였고, 조공호(2003b)는 회사에 대한 애착이나 의무감이 작업동기의 원천으로 작용하는 경향이 있다고 지적하였다. 중요한 타인, 체면, 의무는 모두 통제적 동기와 연관된 개념이다. 또한, 확장된 Moran 등(2012)의 척도의 외적 동기 문항의 신뢰도 계수가 만족스럽지 않았던 점 역시 이와 같은 맥락에서 해석할 수 있다. 자기 결정성이론이 제안하는 외적 동기로서의 세 요인(상사의 기대, 상황에 대한 의무감, 금전적 보상)이 한국 근로자들에게는 단순히 하나의 외적 동기 요인으로 묶일 수 있는 개념이



아닐 수 있음을 보여주는 것이기 때문이다. 즉 외적 동기 문항에서 물었던 상사의 기대, 상황에 대한 의무감이라는 각 개념이 한국 근로자들에게는 같이 묶어 생각하는 동일 개념이 아니라 저마다 큰 영향력을 갖는 중요한 외적 동기일 수 있다는 것이다. 그렇기 때문에 한국 근로자들에게는 자율적 동기보다 통제적 동기에 대한 보다 세밀한 접근이 필요하다.

한편 각 군집에 대해 조직에서 나타날 수 있는 적응적(예, 조직 몰입, 직무 만족 등), 부적응적(예, 이직의도, 정서소진 등) 변인과의 관계를 살펴보았을 때, '자율 동기형' 집단이 조직의 적응적 변인들에 대해 유의하게 가장 높은 수준을 보였으며, 조직의 부적응적 변인들에 대해서는 유의하게 가장 낮은 수준을 보이는 것으로 나타났다. 한편 국내 조직에서 가장 많은 수를 차지한 '통제 동기형'은 '자율 동기형' 집단만큼은 아니지만 조직의 적응적 변인들에 대해 비교적 높은 수준을 보였다. 이와 대조적으로 무동기가 유독 높았던 '의욕 저하형'은 조직 내 가장 부적응적인 집단이었다. 이는 자율적 동기가 조직 몰입, 만족, 효율적 성과 등과 같은 조직의 긍정적인 지표와 높은 관련이 있으며 질적으로 높은 동기라는 자기결정성이론의 주장(예: Baard et al., 2004; Deci & Ryan, 2002; Gagné & Deci, 2005)이 한국에서도 경험적으로 지지되고 있음을 보여준다. 다시 말해, 자기결정성이론의 동기 구조가 한국에서는 동일하게 지지되지 않았던 결과와는 달리 자기결정성이론을 기반으로 한 변인-중심연구 결과의 내용은 문화에 상관없이 보편적으로 지지되고 있음을 확인한 것이다.

요약하면, 본 연구는 단순히 하위 동기 요인들과 조직의 관심 변인들간의 관계를 살펴

는 것에 그치지 않고, 실제 한국 근로자들이 동기 유형에 따라 적어도 세 개의 하위 집단으로 뚜렷하게 구분된다는 것을 경험적으로 보여주었다. 예를 들어, '내적 동기가 조직 몰입에 긍정적인 영향을 준다' 혹은 '내사 동기는 조직 몰입에 부정적인 영향을 미친다' 와 같은 정보 보다는 '한국 조직에는 실제로 내사 동기가 높은(나머지 동기 유형은 평균 수준) 집단이 가장 많으며, 이들의 조직몰입과 일중독 수준은 자율적 동기가 확연히 높은 집단만큼이나 높다' 와 같은 정보를 주었다. 이러한 실질적 정보는 연구자와 HR 현장의 전문가들로 하여금 현실에 대한 정확한 진단을 가능하게 하고, 이를 통해 적절한 조치를 취할 수 있게 할 것이다. 이를 테면, 한국 조직은 '의욕 저하형' 집단에 대해 일의 의미와 가치를 알려 일에 대한 흥미를 복돋을 필요가 있다. 따라서 이러한 발견은 한국 근로자의 동기 부여에 관심을 갖고 있는 연구자들을 비롯하여, 근로자의 동기부여를 향상시키기 위한 모든 HR 현장의 전문가들과 연구자들에게 상당한 통찰력을 제공해 줄 수 있다는 데에서 실무적 의의를 갖는다.

#### 연구의 제한점 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 동일방법편향(common method bias)의 문제이다. 연구 참여자를 대상으로 자기보고(self-report)형 설문지에 의존하여 독립변인인 일 동기를 측정하고, 이어 동일 설문지에서 각종 결과 변인을 함께 측정하였기 때문에, 응답자의 일관성 동기 등과 같은 동일방법편향이 발생할 수 있다. 측정 환경이나 시간을 달리 하는 방법이 해결책으로 제시될 수 있지

만, 이러한 분리가 오히려 또 다른 오염요인(예: 시간적 분리에 따른 응답자의 탈락)을 초래하거나 연구자의 시간, 노력, 비용을 상당히 소모시킨다는 경제적인 단점이 따르기 때문에 어려움이 여전히 있다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 본 연구에서는 자료 수집의 단계에서 설문지의 질문 순서에 주의를 기울이거나, 혹은 독립변인과 종속변인의 척도형식(척도의 종류, 척도점의 강조, 척도점의 명명 여부, 척도점의 균형)을 달리하는 등의 방법으로 동일방법편향의 문제를 해소하려 하였다. 하지만 이러한 대안이 동일방법편향을 제거하는 완벽한 방법은 아니기 때문에 추후에 더 나은 방법을 강구해야 할 필요가 있다.

둘째, 본 연구를 통해 도출된 자기결정성 이론의 일 동기 구조에 기반한 근로자의 군집 유형이 표본의 특성에 따라 달라질 수 있다. 본 연구의 대상이 되었던 첫 번째 표본은 대기업이 주 대상이었으며, 두 번째 표본은 병원과 제약회사를 대상으로 하였다. 따라서 조직의 특성(예, 중소기업, 공공기관) 혹은 직장이 위치한 지역에 따라 군집 유형이 다른 양상을 띠 수 있다. 따라서 본 연구 결과를 일반화하기 위해 향후 연구에서는 다른 성격의 조직에 대해서도 재검증 할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 자기결정성이론에서 주장하는 인간의 세 가지 기본 욕구 중, 자율성에 대한 욕구에만 초점을 맞춰 논의를 진행하였다. 하지만 향후 연구에서는 나머지 두 욕구인 유능성과 관계성의 개념을 기존 분류체계에 추가하거나 또 다른 새로운 분류체계를 구축해 볼 필요가 있다. 예를 들어, 일부 문화심리학자들은 자율성이 개인주의 문화권인 서구에서는 중요한 욕구이지만, 동양 문화권이냐 그 외 문화권에서는 그리 중요하지 않을

수 있고, 오히려 관계성이 집단주의나 상호의존성을 강조하는 문화권에서 중요한 욕구라고 주장한다(Deci & Ryan, 2008). Heine, Lehman, Markus 및 Kitayama(1999)도 서구 사회에서는 자율성이 중요한 동기 유인으로 강조되는 반면, 동양 사회에서는 관계성이 더 중요한 동기 유인으로 등장할 수 있음을 지적하였다. 따라서 관계성에 대한 욕구를 포함한 동기 분류체계는 특히 한국 근로자들에게 의미 있는 작업이 될 수 있을 것으로 여겨진다.

## 참고문헌

- 고경희 (2003). 자기결정성 이론에 따른 학업적 자기조절 동기유형 탐색. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 김명소, 김혜원, 차경호 (2001). 심리적 안녕감의 구성개념분석: 한국 성인 남녀를 대상으로. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 15(2), 19-39.
- 김아영 (2002). 자기결정성 이론에 따른 학습 동기유형 분류체계의 타당성. 교육심리연구, 16, 169-187.
- 김아영, 오순애 (2001). 자기결정성 정도에 따른 동기유형의 분류. 교육심리연구, 15, 97-119.
- 김아영, 차정은, 이채희, 서애리, 최기연 (2004). 학교급간 학업적 자기조절척도의 구인동등성 검증 및 잠재평균분석. 교육심리연구, 18, 227-244.
- 박병기, 이종욱, 홍승표 (2005). 자기결정성이론이 제안한 학습동기 분류형태의 재구성. 교육심리연구, 19, 699-717.
- 이군희 (2001). 사회과학 연구방법론. 법문사.

- 이슬기, 장재윤 (2014). 상사의 분노표출이 창의 과정 몰입에 미치는 영향: 부정 정서의 매개효과와 리더 동일시의 조절 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27, 339-366.
- 장재윤 (2007). 상사와의 학력 일치가 R&D 전문가의 조직 및 전문분야몰입에 미치는 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 10, 79-103.
- 장재윤, 구자숙 (1998). 보상이 내재적 동기 및 창의성에 미치는 효과: 개관과 적용. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 12, 39-77.
- 장재윤, 문혜진 (2014). 하루의 기분과 창의 과정 몰입(CPE)간의 관계: 성실성과 개방성의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27, 165-189.
- 장재윤, 최한별 (2007). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향: 자율적 동기화의 매개 효과 및 고/저 수행집단간의 차이 분석. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 20, 113-133.
- 조궁호 (1993). 대인평가의 문화간 차이: 대인평가 이원모형의 확대 시론. *한국심리학회지: 사회*, 7, 124-149.
- 조궁호 (1999). 문화유형에 따른 동기의 차이. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 13, 233-273.
- 조궁호 (2003a). 문화성향과 통제 양식. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 17, 85-106.
- 조궁호 (2003b). *한국인 이해의 개념틀*. 서울: 나남출판.
- Adler, N. J. (2000). *International dimensions of organizational behavior(4th ed.)*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 393-399.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis for performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15, 1-8.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 239-246.
- Bergman, L. R. (2000). The application of a person-oriented approach: Types and clusters. In L. R. Bergman, R. B. Cairns, L. Nilsson, & L. Nystedt (Eds.), *Developmental science and the holistic approach* (pp.137-153). Psychology Press.
- Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H., & Dasen, P. R. (1992). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. New York: Cambridge University Press.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307-311.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation*

- models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Buelens, M., & Poelmans, S. A. Y. (2004). Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism: Demographic, motivational and organizational correlates, *Journal of Organizational Change Management*, 17, 440-458.
- Chirkov, V. I., & Ryan, R. M. (2001). Parent and teacher autonomy support in Russian and U.S. adolescents: Common effects on well-being and academic motivation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 618-35.
- Chirkov, V. I., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 97-110.
- Chua, R. & Iyengar, S. S. (2006). Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 27, 41-79.
- deCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-68.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14-23.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-42.
- d'Iribarne, P. (2002) Motivating workers in emerging countries: Universal tools and local adaptations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 243-256.
- Erez, M. (2008). Social-cultural influences on work motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 501-538). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fernet, C. (2011). Development and validation of the Work Role Motivation Scale for School Principals(WRMS-SP). *Educational Administration Quarterly*, 47, 307-331.
- Gagné M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gagné M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628-646.
- Gelfand, M., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gillet, N., Vallerand, R. J., & Rosnet, E. (2009).

- Motivational clusters and performance in a real-life setting. *Motivation and Emotion*, 33, 49-62.
- Gore, P. A., Jr. (2000). Cluster analysis. In H. E. A. Tinsley, & S. D. Brown (Eds.), *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling* (pp. 297-21). San Diego, CA: Academic Press.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 48-8.
- Guay, F., & Vallerand, R. J. (1997). Social context, students' motivation and academic achievement: Toward a process model. *Social Psychology of Education*, 1, 211-233.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale. *Motivation and Emotion*, 24, 175-213.
- Harter, S., & Jackson, B. K. (1992). Trait vs. nontrait conceptualizations of intrinsic/extrinsic motivational orientation. *Motivation and Emotion*, 16, 209-230.
- Hayamizu, T. (1997). Between intrinsic and extrinsic motivation: Examination of reasons for academic study based on the theory of internalization. *Japanese Psychological Research*, 39, 98-108.
- Heine, S. J., & Lehman, D. R. (1995). Cultural variation in unrealistic optimism: Does the west feel more invulnerable than the east? *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 595-607.
- Heine, S. J., Lehman, D. R., Markus, H. R., & Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive self-regard? *Psychological Review*, 106, 766-794.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill. (차재호, 나은영 역, 세계의 문화와 조직, 서울: 학지사, 1995)
- Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (1999). Rethinking the value of choice: A cultural perspective on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 349-366.
- Kim, A. (2002). *Taxonomy of student motivation*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association at New Orleans, Louisiana.
- Kim, H. S., & Drolet, A. (2003). Choice and self-expression: A cultural analysis of variety seeking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 373-382.
- Lepper, M. R., & Greene, D. (1975). Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 479-486.
- Magnusson, D. (1998). The logic and implications of a person-oriented approach. In R. B. Cairns, L. R. Bergman, & J. Kagan (Eds.), *Methods and models for studying the individual* (pp. 33 - 4). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*, 99-113.
- Miserandino, M. (1996). Children who do well in school: Individual differences in perceived competence and autonomy in above-average children. *Journal of Educational Psychology, 88*, 203 - 14.
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T., & Liu, Z. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior, 81*, 354-363.
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analysis. *Psychological Bulletin, 128*, 3-72.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. (김주환 역, 드라이브: 창조적인 사람들을 움직이는 자발적 동기부여의 힘, 서울: 청림출판, 2011).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879-903.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technician, *Journal of Applied Psychology, 59*, 603-609.
- Ratelle, C. F., Guay, F., Vallerand, R. J., Larose, S., & Sen al, C. (2007). Autonomous, controlled, and amotivated types of academic motivation: A person-oriented analysis. *Journal of Educational Psychology, 4*, 734-746.
- Ryan, R. M. (2004). *The Self-Regulation Questionnaires(SRQ-A)*. <http://www.psych.rochester.edu>
- Ryan, R. M., Chirkov, V. I., Little, T. D., Sheldon, K. M., Timoshina, E., & Deci, E. L. (1999). The American dream in Russia: Extrinsic aspirations and well-being in two cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*, 1509 - 524.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 749-761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*, 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*, 54-67.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: A self-report and projective assessment of children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*, 550-558.

- Ryff, C., & Keyes, C. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*, 719 - 727.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Ryan, R. M., Chircov, V., Kim, Y., Wu, C., Demir, M., & Sun, Z. (2004) Self-concordance and subjective wellbeing in four cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 35*, 209-223.
- Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing, 60*, 69-86.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. Boston: Allyn & Bacon.
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment*. (장재윤, 구자숙 역, 열정과 몰입의 방법, 서울: 지식공작소, 2002).
- Tooby, J., & Cosmides, L. (1992). The psychological foundations of culture. In J. H. Barkow, L. Cosmides, & J. Tooby (Eds.), *The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture* (pp. 19-136). New York: Oxford University Press.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science, 41*, 213-226.
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural context. *Psychological Review, 96*, 506-520.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika, 38*, 1-10.
- Vallerand, R. J., & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational style as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality, 60*, 599-620.
- Vallerand, R. J., Fortier, M. S., & Guay, F. (1997). Self-determination and persistence in a real life setting: Toward a motivational model of high school dropout. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*, 1161-1176.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Senéchal, C., & Vallières, E. F. (1992). The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement, 52*, 1003-1017.
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior, 82*, 69-78.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions. *Advances in Motivation and Achievement, 16*, 105-165.
- Vansteenkiste, M., Sierens, E., Soenens, B., Luyckx, K., & Lens, W. (2009). Motivational profiles from a self-determination theory perspective: The quality of motivation matters. *Journal of Educational Psychology, 101*, 671 - 688.

한국심리학회지: 산업 및 조직

Wang, C. K. J., & Biddle, S. J. H. (2001).  
Young people's motivational profiles in  
physical activity: A cluster analysis. *Journal of  
Sport and Exercise Psychology, 23*, 1 - 22.

1차 원고접수 : 2015. 12. 30

2차 원고접수 : 2016. 02. 22

최종게재결정 : 2016. 02. 23



## Exploration of work motivation structure and profiles based on Self-Determination Theory among Korean employees

Ji Hyeon Park

Jae Yoon Chang

Sogang University

The Self-determination theory (SDT) posits the existence of distinct taxonomy of motivation (i.e., amotivation, external, introjected, identified, integrated, and intrinsic motivation). The purpose of this study was to explore whether SDT's work motivation structure can be applied to the understanding that of Korean employees, and to identify the motivational profiles for Korean employees together with their relationships with a variety of organizational outcomes. Data was collected from two separate samples of Korean employees(Study 1: 509 employees; Study 2: 153 employees). The results showed that unlike SDT taxonomy, autonomous motivations were not classified into three distinctive categories(identified, integrated, and intrinsic motivation). The results also revealed that there were three distinct motivational profiles(i.e., autonomous motivated, controlled motivated, and amotivated), and the largest proportion of Korean employees was covered by controlled motivated cluster. The autonomous motivated cluster had the most favorable levels of adaptive organizational outcomes(i.e., organizational commitment, job satisfaction), whereas the amotivated cluster was strongly related to non-adoptive organizational outcomes(i.e., turnover, emotional exhaustion). Based on these results, discussion was made regarding the distinct features of work motivation structure and motivational profiles in Korean work setting, and also future research directions were suggested.

*Key words* : *intrinsic motivation, self-determination theory, cluster analysis, Korean employee*

부록 1. 자기결정성이론에 기반한 동기측정 척도들

저자	척도명	하위동기차원	특징
Ryan과 Connell (1989)	-	외적조절, 내사조절, 동일시조절, 내적동기	• 4개 구조(무동기, 통합조절 제외)
Vallerand 등 (1992)	AMS (Academic Motivation Scale)	무동기, 외적조절, 내적동기	• 3개 구조(내사조절, 동일시조절, 통합조절 제외) • 학교 장면에 적용
Guay 등 (2000)	SIMS (Situational Motivation Scale)	무동기, 외적조절, 동일시조절, 내적동기	• 4개 구조(내사조절, 통합조절 제외)
Ryan (2004)	SRQ-A (Academic Self-Regulation Questionnaires)	외적조절, 내사조절, 동일시조절, 내적동기	• 4개 구조(무동기, 통합조절 제외) • 학교 장면에 적용
Tremblay 등 (2009)	WEIMS (Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale)	무동기, 외적조절, 내사조절, 동일시조절, 통합조절, 내적동기	• 6개 구조(제외된 유형 없음) • 조직 장면에 적용
Gagné 등 (2010)	MAWS (Motivation at Work Scale)	외적조절, 내사조절, 동일시조절, 내적동기	• 4개 구조(무동기, 통합조절 제외) • 조직 장면에 적용
Fernet (2011)	WRMS-SP (Work Role Motivation Scale for School Principals)	무동기, 외적조절, 내사조절, 동일시조절, 내적동기	• 5개 구조(통합조절 제외) • 학교 교장을 대상으로 적용.
Moran 등 (2012)	-	외적조절, 내사조절, 동일시조절, 통합조절, 내적동기	• 5개 구조(무동기 제외) • 조직 장면에 적용