



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](#)

행정학석사 학위논문

공기업 종사자의 경쟁심이 내재적
동기에 미치는 영향

2016년 8월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학 전공

양 인

공기업 종사자의 경쟁심이 내재적
동기에 미치는 영향
-공기업 중간관리자를 중심으로

지도교수 임도빈

이 논문을 행정학 석사학위논문으로 제출함
2016년 3월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학 전공
양인

양인의 석사학위논문을 인준함
2016년 6월

위원장	<u> 홍준형 </u>	(인)
부위원장	<u> 권혁주 </u>	(인)
위원	<u> 임도빈 </u>	(인)

국문초록

신공공관리의 전세계적 동형화 속에서 우리나라 역시 인사혁신을 통한 공공기관의 경쟁력제고와 생산성 향상을 위한 다양한 노력이 지속적으로 이루어지고 있다. 특히, 공기업 인사혁신은 어떤 정부에서나 추구하던 중요한 정책과제였다. 대표적으로 공기업에 도입된 제도가 기존의 연공서열적 보수체계의 개선을 위한 각종 성과급제도이다. 우리나라 공기업 보수체계의 경우 1997년 IMF 외환위기 이후 공기업의 생산성 제고를 위해 성과중심적 보수체제로 전환한 후, 2000년부터 연봉제가 확산되기 시작하여 현재 많은 공기업에서 연봉제와 성과연봉제를 운영하고 있다.

이렇듯 공기업을 비롯한 공공기관에서 각종 성과급이 보편화되고 강화되고 있어 공공부문에 일반화된 성과급제 내에서 조직구성원의 경쟁심리가 직무동기에 영향을 미치는 이론적·현실적 가능성이 존재한다. 그럼에도 불구하고 공공부문에 공공조직의 구성원들의 실제적인 경쟁심의 측정 및 경쟁심과 직무동기의 관계와 관련된 연구는 전무한 실정이다. 특히, 공기업 중간관리자들이 공기업 조직의 성과에서 차지하는 중요도와 그들간의 치열한 경쟁상황을 고려할 때 이에 관한 연구가 가장 시급히 요구된다고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 공기업 종사자들 중 중간관리자들의 경쟁심을 측정하고, 이것이 그들의 직무동기에 미치는 효과를 실증적으로 분석한다. 나아가 이 과정에서 직무도전성과 역량중요성을 통한 매개효과 여부를 확인하고자 한다.

본 연구의 분석을 위해 서울대학교 행정대학원 공기업 정책학과 재학생 및 졸업생들 중 현직 공기업 종사자들을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 이를 바탕으로 탐색적 요인분석, 다중회귀분석, 3단계 매개회귀분석 등을 실시하였다. 먼저, 탐색적 요인 분석 결과에 따라 경쟁심을 대인적 경쟁심과 자기개발적 경쟁심으로 구성하였다. 다중회귀분석에서는 공기업 종사자의 대인적 경쟁심은 내재적 동기인 성취감에 유의미한 부(-)

의 영향을 미쳤지만, 자기개발적 경쟁심은 성취감에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳐 경쟁심의 하위차원에 따라 내적 동기에 상이한 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편, 매개효과와 관련하여 자기개발적 경쟁심은 역량 중요성을 통해 내재적 동기인 성취감에 유의미한 정(+)의 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

본 연구는 공공부문 종사자들을 대상으로 개인의 주관적 경쟁심을 다차원적으로 측정할 수 있는 측정도구를 검증하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 기존 연구에서 거의 다룬 바가 없는 경쟁심의 다른 차원인 자기개발적 경쟁심이 내적 동기인 성취감에 유의미하면서 상대적으로 강한 긍정적인 영향을 주는 것을 확인하였다는 점도 차별화된다. 이와 같은 분석결과를 통해 본 연구는 자기개발적 경쟁욕구와 조직성과 차원의 직무요구가 양립할 수 있는 인적자원관리가 필요하다는 정책적 시사점을 도출한다.

주요어 : 경쟁심, 직무동기, 역량중요성, 직무도전성, 인적자원관리

학 번 : 2013-23601

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적 및 필요성	1
제 2 절 연구의 대상과 범위	6
제 3 절 연구방법	7
제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토	8
제 1 절 경쟁심	8
1. 경쟁심의 이론적 배경	8
2. 경쟁심의 개념 및 유형	8
3. 경쟁심의 영향요인	12
제 2 절 직무동기	17
1. 직무동기의 이론적 배경	17
2. 직무동기의 개념 및 유형	18
3. 직무동기 영향요인	21
제 3 장 연구모형설계 및 가설설정	25
제 1 절 연구모형	25
제 2 절 가설설정	27
제 4 장 연구도구설계	34
제 1 절 변수의 조작적 정의와 측정척도	34
1. 경쟁심	34
2. 직무동기요인	36
3. 매개변수	38

제 2 절 자료수집 및 분석방법	40
1. 예비조사	40
2. 본 조사	41
3. 분석방법	43
제 5 장 조사결과의 분석과 논의	46
제 1 절 표본특성	46
제 2 절 측정도구의 타당성과 신뢰성 평가	50
1. 타당성 평가	50
2. 신뢰성 평가	59
제 3 절 조사결과의 분석	62
1. 주요변수들의 기술통계	62
2. 다변량 정규성 검정	64
3. 상관관계 분석	65
제 4 절 가설검증을 위한 분석결과	69
1. 경쟁심이 내재적 동기에 미치는 영향	69
2. 직무동기와 경쟁심 관계에서의 매개효과 분석	74
제 6 장 결론	83
제 1 절 연구결과의 요약	83
제 2 절 연구의 의의 및 정책적 함의	86
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	89

참고문헌	91
부록1(설문지)	107
부록2 예비조사에서의 경쟁심에 대한 탐색적 요인분석 결과	117
ABSTRACT	118

표 목 차

<표 4-1> 경쟁심의 명목적 정의와 조작적 정의	34
<표 4-2> 내재적 동기의 명목적 정의와 조작적 정의	36
<표 4-3> 직무도전성의 명목적 정의와 조작적 정의	37
<표 4-4> 역량중요성의 명목적 정의와 조작적 정의	38
<표 4-5> 매개효과에 대한 가설 검증의 조건	44
<표 5-1> 공기업 종사자 표본의 특성	47
<표 5-2> 경쟁심에 대한 탐색적 요인분석 결과	53
<표 5-3> 내적 동기에 대한 탐색적 요인분석 결과	54
<표 5-4> 직무도전성과 역량중요성의 요인분석	56
<표 5-5> 주요 변수별 신뢰도 계수	59
<표 5-6> 주요변수들의 기술통계	62
<표 5-7> 주요변수들의 통계량과 정규성 검정	64
<표 5-8> 주요변수들의 상관관계	67
<표 5-9> 다중회귀분석모형의 주요변수	68
<표 5-10> 경쟁심이 내적 동기인 성취감에 미치는 영향	70
<표 5-11> 경쟁심이 내적 동기인 즐거움에 미치는 영향	72
<표 5-12> 성취감과 경쟁심 관계에서의 직무도전성 매개효과	74
<표 5-13> 즐거움과 경쟁심 관계에서의 직무도전성 매개효과	76
<표 5-14> 성취감과 경쟁심 관계에서의 역량중요성 매개효과	78
<표 5-15> 즐거움과 경쟁심 관계에서의 역량중요성 매개효과	80

<표 5-15> 연구가설 검증결과의 요약 84

그림 목 차

<그림 1-1> 경쟁심의 영향요인 12
<그림 3-1> 연구모형 25
<그림 5-1> 경쟁심과 내적 동기의 요인수 55
<그림 5-2> 직무도전성과 역량중요성의 요인수 57

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적 및 필요성

신공공관리의 전세계적 동형화 속에서 우리나라 역시 인사혁신을 통한 공기업의 경쟁력제고와 생산성 향상을 위한 다양한 노력이 지속적으로 이루어지고 있다. 공기업은 국민들의 삶에 직접적인 영향을 주는 필수적인 재화 및 서비스를 생산·공급하는 중요한 역할을 수행하여 왔지만, 공기업의 경쟁부재로 인한 비효율성 문제가 지속적으로 제기됨에 따라 신공공관리론적 개혁대상의 중심에 서있었다. 특히, 공기업 종사자들을 경쟁에 노출시킴으로써 효율성을 제고하는 것을 목적으로 하는 공기업 인사혁신은 어떤 정부에서나 추구하던 중요한 정책과제였다. 대표적으로 공기업에 도입된 신공공관리론적 보수제도는 기존의 연공서열적 보수체계의 개선을 위한 각종 성과급제도이다. 우리나라 공기업 보수체계의 경우 1997년 IMF 외환위기 이후 공기업의 생산성 제고를 위해 성과중심적 보수체제로 전환한 후, 2000년부터 연봉제가 확산되기 시작하여 현재 많은 공기업에서 연봉제와 성과연봉제를 운영하고 있다(하혜수, 정광호 2014).

보다 최근에 들어서는 공기업을 비롯한 공공기관 개혁에 대한 강도와 범위가 강화되고 있다. 박근혜 정부는 지난 1월 28일 성과연봉제를 비간부직까지 전면 확대 시행한다는 내용의 「공공기관 성과연봉제 권고안」(이하, ‘권고안’)을 발표하고, 성과연봉제를 조기에 확대하는 공공기관에 대해서는 경영평가 가점과 추가 성과급 지급 등 인센티브를 주는 대신 지연기관에는 연봉인상을 최대한 억제시키는 ‘당근과 채찍’ 방법을 사용하고 있다. 사실상의 강제적인 도입인 것이다.

이렇듯 공기업을 비롯한 공공부문에서 각종 성과급이 보편화되고 강화되고 있지만 그 효과에 대해서는 여전히 논란이 일고 있다(Pfeffer & Sutton, 2006a; 한승주, 2010; 이수영, 2011; 하혜수, 정광호, 2014). 성과

급제도의 필요성과 긍정적 효과를 강조하는 주인·대리인 이론, 토너먼트 이론 등은 주로 경제학적 시각에 기반을 두고 있다(한승주, 2010). 성과급제도의 기본적인 논리구조는 조직구성원들의 직무성과의 결과를 차별적인 금전적 보상으로 연결시킴으로써 기회주의적인 조직구성원들의 직무에 대한 동기부여 역할을 수행한다는 것이다(배병돌, 2003: 183). 즉, 경쟁자와의 성과경쟁이 동기부여로 이어진다는 것이다. 나아가 이와 같은 유인기제를 통하여 개별 구성원의 산출 및 성과 정보에 대한 불확실성에서 발생하는 도덕적 해이(moral hazard)를 방지할 수 있다고 강조한다(한승주, 2010). 이와 같은 논리적 구조를 토대로 현재 우리나라의 공공기관 성과급제도의 기본 구조 역시 성과를 얼마나 산출하느냐보다는 경쟁자와 비교하여 보다 나은 성과를 산출하느냐에 초점을 두고 있다(황성원, 2004; 김영호, 2007; 한승주, 2010)

이러한 성과급제의 논리적 구조가 현실에서 성공적으로 작동하여 의도하였던 효과를 발휘하기 위해서는 조직구성원 간에 서로 이기려는 경쟁심리가 전제되어야 한다. 즉, 개인간 차별적 성과급제가 직무동기를 증진시키기 위해서는 그 과정에서 경쟁상대로서 다른 조직구성원을 이기려는 경쟁심(competitiveness)이 작동해야 하는 것이다. 토너먼트이론에 따르면, 조직구성원의 업무수행 상황이 1인의 주인과 다수의 대리인들 사이의 토너먼트식 경기와 유사하다는 가정 하에 승자와 패자 사이의 상급격차가 증가할수록 성과경쟁에 매진하게 되어 직무동기 및 조직성과의 향상으로 이어질 것으로 본다(Lazear, 1996: 26-27; 김영호, 2008; 한승주, 2010). 토너먼트이론은 경쟁심리에 대한 명시적인 언급은 없지만, 성과급제가 직무동기 및 조직성과의 증대를 가져오기 위해서는 암묵적으로 조직구성원들간의 경쟁심리가 존재하여야 함을 시사하고 있다.

또한 기대이론과 같은 조직심리학적 시각에서도 업무성과와 금전보상을 연결하는 성과급은 강력한 직무동기를 유발한다고 보지만(Vroom, 1964), 성과급의 시행은 경쟁으로 인한 직무동기 저해, 소외 및 위화감 등을 초래한다는 문제점이 발생한다(Deci, 1971; Kohn, 1993; 오석홍, 2000). 특히, Deci(1971)의 연구는 남을 이기려는 경쟁심리를 조장한 경

쟁적 실험상황이 내적 동기인 업무 자체의 즐거움을 훼손시킨다고 보고한 바 있다. Kohn(1993)의 연구도 성과급제의 기본 원리인 경쟁이 영합 게임(zero-sum game)적 속성으로 인하여 인간관계의 훼손, 부정행위 등을 야기하여 패자뿐만 아니라 승자에게도 바람직한 결과를 주지 않는다는 연구결과를 제시하였다. 따라서 성과급제 성공을 위한 전제조건이든, 아니면 성과급제의 운영과정에서 나타나는 현실적 문제점으로서든 성과급이 직무동기에 영향을 미치는 과정에는 조직구성원들 사이의 상대를 이기려는 경쟁심이 직무동기의 선행변수로서 존재한다고 할 수 있다.

한편, 개인의 주관적 경쟁심리인 경쟁심(competitiveness)에 관한 연구는 주로 사회비교이론을 통하여 교육심리학, 스포츠심리학, 조직심리학 등의 다양한 하위 심리학 분야에서 오랫동안 연구되어 왔다(Garcia, 2013). 전통적인 초기의 경쟁심 연구들은 경쟁심을 제로섬(zero-sum) 상황이나 다른 사람들과의 관계에서 우월성 획득이라는 측면에서 접근하였다. 즉, 경쟁심을 타인을 이기거나 타인보다 우월하고자 하는 욕구로 바라보았다(Deutsch, 1949; Doob, 1952; Stockdale 외., 1983). 그러나 최근의 연구들은 경쟁심을 다차원적으로 접근하고 있다. 이들의 연구는 주로 경쟁심을 다른 사람보다 우월한 위치에 서기 위하여 남을 이기고자 하는 대인적 경쟁심(interpersonal competitiveness)과 개인적 목표를 능가하기 위해서 경쟁을 하고자 하는 자기개발적 경쟁심(personal development competitiveness)으로 구분하고 있다(Griffin-Pierson, 1990; Houston 외., 2002; Kayhan, 2003; Hibbard·Buhrmester, 2010).

이와 같은 논의를 종합해보면, 경쟁심을 두 가지의 차원으로 접근할 경우 직무동기의 선행변수로서 다른 조직구성원을 이기기 위한 대인적 경쟁심이 작용하지 않거나, 자신의 개인적 목표를 달성하기 위한 자기개발적 경쟁심이 대인적 경쟁심보다 상대적으로 강하다면 직무동기에 미치는 효과는 매우 상이할 수 있다.

그러나 대부분의 공기업에 경쟁을 강조하는 성과급제도가 확산 및 심화되었음에도 불구하고, 공기업 종사자 개인들이 지닌 경쟁심의 내용 또는 차원 및 그 정도를 살펴보고, 그에 따른 경쟁심이 직무동기에 어떠한

영향을 미치는지에 관한 연구는 국내외를 불문하고 찾아보기 힘들다. 대부분의 선행연구들은 성과급제의 성공요인이나 성과급제도가 직무동기에 미치는 영향 등 개인적 특성이나 제도적·문화적 차원의 연구로만 접근할 뿐(문정욱, 2003; 황창연, 2003; 한종희, 2005; 김영호, 2008; 한승주, 2010, 권일웅, 2012; 하혜수·정광호, 2014) 직무동기의 선행변수로서 경쟁심을 분석한 연구는 보이지 않는다. 물론 심리학 분야에서 경쟁심을 측정하거나 경쟁심이 동기에 미치는 영향에 대한 연구가 이루어지고 있지만, 유아교육 및 스포츠 등의 분야에 제한적으로 이루어지고 있고, 엄격히 통제된 실험 환경 속에서 연구가 이루어지고 있어 실제 현실을 설명하고 이해하는 데에 적합한지 검증이 필요한 실정이다. 더욱이 교육분야 외의 행정일반 부문에서 공공조직의 구성원들의 실제적인 경쟁심의 측정 및 경쟁심과 직무동기의 관계와 관련된 연구는 전무한 실정이다.

따라서 본 연구는 공공부문 중 공기업 종사자들의 경쟁심이 다차원적으로 구성되어 있는지를 측정하고, 이에 따라 경쟁심의 각 차원이 공공부문 종사자들의 내재적 직무동기에 미치는 효과를 실증적으로 분석하는 것을 주된 목적으로 한다. 추가적으로 이 과정에서 직무도전성과 역량중요성을 통한 매개효과 여부도 확인하고자 한다. 연구대상은 공기업 종사자들 중 중간관리자계층으로 한정한다. 중간관리자들은 상하 계층간의 연결핀(linking pins) 역할을 함으로써 조직성과에서 차지하는 중요도가 크고, 계층적 피라미드 조직구조에서 제한적 자원인 보수 및 승진을 획득하기 위해 상호간의 경쟁이 상대적으로 치열하므로 연구의 필요성이 크다고 할 수 있다.

우리나라는 ‘신공공관리의 실험장’이라고 일컬어질 만큼 20년이 넘는 기간 동안 공공부문 종사자 간의 경쟁을 제고하여 공공부문 조직의 효과성을 향상시키기 위한 민간부문의 인사관리 기법이 다양하게 도입되어 운영되어 왔다. 특히 개인의 성과와 연계된 성과급 보상체계는 조직에 기여한 개인의 성과정도와 그에 대한 보상을 직접적으로 연결하기 때문에 동기부여 및 생산성 향상의 수단으로 활용가치가 큰 것으로 여겨져 왔다(유민봉·임도빈, 2007). 그러나 성과급제의 도입과 운영이 과연 공

기업 중간관리자들의 경쟁심을 자극하고 이것이 직무동기를 향상시켰는지는 의문이다(Kohn 1993). 이러한 상황에서 공기업 중간관리자들의 경쟁심을 다차원적으로 측정하고, 이러한 경쟁심이 이들의 내재적 직무동기에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 연구하는 것은 매우 의미 있는 일이라 하겠다.

제 2 절 연구의 대상과 범위

본 연구의 분석단위는 개인이다. 그 대상은 2016년 5월 현재 공기업에서 근무하는 종사자들 중 중간관리자층이다. 특히, 본 연구는 공기업 종사자의 경쟁심이 직무동기에 미치는 영향을 살펴보기 위해 공기업 중간관리자들 중에서 서울대학교 행정대학원 공기업 정책학과 재학생 및 졸업생들(최근 2년간)을 연구대상으로 한정한다. 이는 다음과 같은 공기업 중간관리자들의 역할 및 특징에 주목하여 연구를 진행하기 위해서이다.

공기업 중간관리자들은 최고경영자 또는 고위관리자가 설정한 경영방침이나 계획 또는 명령을 일반직원과 초급관리자들에게 전달하고 그들을 관리함으로써 조직의 연결핀(linking pins) 역할을 수행한다(Likert, 1961; 손성민, 2010). 즉, 중간관리자들은 부하직원들의 일상적 업무에 조직의 목표와 조직 전략을 구체적으로 반영하도록 관리하고 지휘·통솔함으로써 조직전체의 미션과 전략이 전사적으로 확산되도록 한다. 따라서 중간관리자는 조직성에서 차지하는 중요성이 크며, 공기업 전체의 성과를 가늠하는 기준으로 볼 수 있다(최진국, 2012).

한편, 공기업은 일반적인 정부부처와는 달리 공익성 이외에 기업성을 동시에 추구하므로 일반적인 정부부처보다 경쟁적 환경이 일찍부터 조성되어 성숙해왔다. 또한 공기업의 중간관리자는 수직적 피라미드 계층구조에서의 성과 및 승진 경쟁에서 우위를 점함으로써 일반직원과 초급관리자 계층에서 승진한 경쟁력 있는 근무자들이다. 나아가 이들 중간관리자들 중 극히 일부만이 고위관리자 또는 최고경영자로 승진할 수 있기 때문에 이들 간의 경쟁은 다른 계층보다 치열하다고 할 수 있다. 특히, 공기업 중간관리자들이 서울대 행정대학원 공기업 정책학과에 입학하여 학업을 수행하고자 하는 행위는 이러한 경쟁구도 속에서 상대적으로 유리한 위치를 점유하려는 전략적인 행동으로 볼 수 있다.

제 3 절 연구 방법

1. 문헌연구

본 연구는 문헌연구를 통해 경쟁 및 경쟁심, 직무동기, 직무도전성, 역량중요성 등에 관한 선행연구를 고찰하고, 이를 바탕으로 독립변수인 경쟁심, 종속변수인 직무동기, 매개변수인 직무도전성 및 역량중요성의 개념적 정의와 유형분류 및 측정항목을 도출하였다.

2. 설문조사 및 통계분석

본 연구에서는 서울대학교 행정대학원 공기업 정책학과 재학생 및 졸업생들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문방법은 집단조사법(group survey) 및 대인적 배포조사와 전자우편조사(e-mail survey) 방식을 사용하였다. 설문조사 문항은 다양한 선행연구의 측정항목을 바탕으로 추출하고 본 조사에 앞서 예비조사(pilot study)를 실시하여 측정도구의 타당도와 신뢰도를 검증한 후 설문문항을 수정하여 최종적인 설문지를 작성하였다. 예비조사의 대상은 본 연구의 조사대상에는 포함되지는 않지만 공공기관평가를 받고 있는 기금관리형 준정부기관 근무자, 중앙공무원, 지방공무원, 서울대학교 행정대학원 학생 등 43명이다.

본 조사를 통해 수집된 자료는 STATA 14 통계프로그램을 사용하여 분석하였다. 경쟁심의 요인구조를 도출하고 각 하위차원의 경쟁심이 내재적 직무동기에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 빈도분석, 상관분석, 요인분석, T-검정, F-검정, 다중회귀분석, 3단계 매개회귀분석 등을 실시하였다.

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토

제 1 절 경쟁심

1. 경쟁심의 이론적 배경

개인의 경쟁심리에 대한 연구는 주로 사회비교이론을 통하여 연구되어 왔다. 사회비교(social comparison)란 자신의 능력, 생각·의견, 행동, 태도 등을 다른 사람들과 비교하고, 이를 토대로 자신 스스로를 평가하는 것을 의미한다(Festinger, 1950, 1954). 사회 비교 개념을 고안한 페스팅거(Festinger, 1954)에 따르면, 사람들은 누구나 자신의 신의 능력, 생각·의견, 행동, 태도 등에 대해 좀 더 정확하게 평가하고자 하는 동기를 가지고 있다. 만약 이것들을 평가하는 객관적인 기준이 없는 경우에는, 타인을 주관적 평가 기준으로 인식하여 그 사람과 자기 자신을 비교하고 평가하게 된다. 이러한 사회비교는 사람들이 자신들의 성과를 향상시키고 동시에 다른 사람들과의 성과수준 격차를 최소화하거나 그들보다 높은 성과를 내려는 상향적 단방향성 욕구(unidirectional drive upward)로 이어져 경쟁적 행동을 유발한다(Festinger, 1954, 126). 그러므로 경쟁심리 또는 경쟁적 행동은 사회비교과정의 발로인 것이다(Garcia et al 2010).

2. 경쟁심의 개념 및 유형

경쟁심리에 대한 연구가 인지심리학, 교육심리학, 조직심리학, 스포츠심리학 등 다양한 분야에서 오랫동안 연구되어 온 만큼 경쟁(competition) 또는 경쟁심(competitiveness)에 관한 정의는 다양하다. 전통적으로 경쟁은 제로섬(zero-sum) 상황이나 다른 사람들과의 관계에서 우월성 획득이라는 측면을 강조한다.

우선, Deutsch(1949)은 경쟁적 상황을 일부 개인들의 목표 달성이 나머지 개인들의 목표 달성을 배제하는 것이라고 정의했다. Doob(1952)도 경쟁을 목표가 희소하여 목표가 공유될 수 없거나 공유될 수 없는 것처럼 여겨지는 상황이라고 묘사했다. Stockdale, Galejs, and Wolins (1983) 경쟁을 "나머지 사람들이 목표를 달성하는 것으로부터 배제된 사회적 상황에서 목적을 획득하는 것"이라고 정의했다. 이러한 선행연구들의 공통점은 경쟁 또는 경쟁적 상황을 제로섬 상황 또는 그에 대한 주관적 인식과 관련지어 설명한다는 것이다.

한편, Helmreich and Spence(1978)는 경쟁심(competitiveness)을 사람과 사람 사이의 상황에서 이기고자 하는 욕구라고 정의하였다. Riskind and Wilson(1982)도 경쟁심(competitiveness)을 다른 사람들보다 더 나은 상황에 있는 것을 즐기는 것이라고 설명했다. 이러한 설명은 제로섬 상황과 관련 없이 경쟁 대상자들보다 우월하고자 하는 욕구로 경쟁심을 바라보고 있다.

그러나 최근에는 경쟁심(성)을 다차원적 개념으로 접근하는 연구경향이 나타나고 있다. Griffin-Pierson(1990)에 따르면 경쟁심은 대인적 경쟁심(interpersonal competitiveness)과 목표 경쟁심(goal competitiveness)으로 구성된다. 대인적 경쟁심(interpersonal competitiveness)은 다른 사람보다 잘 하고자 하는 욕구, 대인적 상황에서 이기고자 하는 욕구, 대인적 경쟁을 즐기는 태도이다. 이는 경쟁을 바라보는 전통적 시각을 반영한다. 반면에 목표 경쟁심(goal competitiveness)은 뛰어나고자 하는 욕구, 목표를 달성하고자 하는 욕구, 자신이 할 수 있는 최선을 다하고자 하는 욕구이다.

Franken and Brown (1995)은 경쟁심을 크게 이기고자 하는 욕구(Desire to Win)와 업무 수행을 잘 하고자 하는 욕구(Desire to Perform Well)로 나누고, 각 유형의 경쟁심에 영향을 주는 심리적 요인들을 분류하고 있다. 이기고자 하는 욕구에 영향을 주는 요인에는 성과개선에 대한 만족감, 노력하고자 하는 동기 등이 있고, 업무수행을 잘 하고자 하는

욕구의 영향요인에는 고성과에 대한 만족과 어려운 업무에 대한 선호도 등이 있다.

Houston, McIntire, Kinnie & Terry (2002)도 경쟁심을 다차원적으로 분석하고 있다. 이들의 연구는 전통적 관점인 이기려는 욕구요인을 대인간 성공(Interpersonal Success), 이기는 것이 최고로 중요한 것이 아니며, 자기 스스로를 개선시키려는 욕구요인을 자기영향력 강화(Self-Aggrandizement)로 경쟁심을 다차원적으로 구성하고 있다.

Kayhan (2003)의 연구는 남을 이기려는 우월 경쟁심(Superiority Competitiveness)과 자신의 목표 달성을 위한 숙달 경쟁심(Mastery Competitiveness)으로, Hibbard and Buhrmester (2010)는 다른 사람보다 우월한 위치에 서기 위하여 이기고자 하는 우월경쟁(Competing to win)과 개인적 목표를 능가하기 위한 목표경쟁(Competing to Excel)으로 경쟁심을 분류하였다.

경쟁심을 3차원 이상으로 구성한 연구도 발견된다. 개인의 경쟁적 태도 척도 개발을 연구한 Ryckman(1996, 2009, 2011)은 Horney(1937)의 연구에 기반하여 경쟁심을 3가지 경쟁적 성향 또는 태도(attitude)로 분류하고 측정척도를 개발하였다. 먼저, 과도경쟁심(Hypercompetitiveness)은 부정적이고 신경과민적인 무분별한 경쟁심으로서 적대적, 공격적이며 다른 사람을 조정하거나 착취하는 행동으로 이어지는 특성을 보인다. 둘째, 개인개발경쟁심(personal development competitiveness)은 긍정적이고 이로운 경쟁성향으로서 이러한 성향을 가진 개인들은 학습과 자기탐구를 통해 자신들의 개인적 목표나 우수표준(standards of excellence)을 달성하기 위해 경쟁한다. 주요 초점은 경쟁에서의 승리가 아닌 자기발전(personal development), 개인의 잠재력 발견(discovery of one's potentials), 우수한 업무 수행 자체에 따른 즐거움(enjoyment inherent in the well-done task itself)이다. 마지막 경쟁 성향인 경쟁회피(competition avoidance)는 경쟁에서 자신의 승리 또는 패배로 인하여 영향력과 지지를 상실하는 것에 대한 극도의 두려움 때문에 무분별한 욕망

을 억누르려는 욕구를 의미한다.

Newby & Klein(2014)는 개인적 특성으로서의 경쟁심을 4가지 차원으로 구성하여 통합적으로 경쟁심을 측정하는 연구를 수행하였다. 경쟁심의 4가지 차원 중 일반적 경쟁심(General Competitiveness)은 개념상 상위차원으로 경쟁을 즐거워하는 정도, 자신을 경쟁적인 사람으로 인식하는 정도, 경쟁에 의해 동기부여되는 정도, 경쟁을 통한 성취감 등을 포괄적으로 반영한다. 둘째, 지배적 경쟁심(Dominant Competitiveness)은 타인에 대한 우월감을 증명하려는 개인적 욕구로서 일상생활에서 다른 사람과 무차별적으로 경쟁하려는 정도를 반영한다. 셋째, 경쟁적 감정(Competitive Affectivity)은 경쟁에 대한 감정적 경험과 관련된 것으로 경쟁을 즐기고, 경쟁승리에서의 우월감과 강력함을 느끼며, 경쟁패배에 의해 감정적으로 영향을 받는 정도를 나타낸다. 마지막으로 개인적 강화 경쟁심(Personal Enhancement Competitiveness)은 자기역량, 숙련, 성취, 그리고 자기증진을 증명하기 위한 경쟁에 대한 성향을 나타낸다.

선행연구를 검토하면, 경쟁을 행위자들 사이의 대인적 경쟁심 또는 우월적 경쟁심이라는 단일차원으로 보는 전통적 관점은 경쟁의 다양한 측면을 보여주는 데에 한계가 있다. 그리고 대인적 경쟁심과 자기개발 경쟁심 그리고 경쟁회피 등 경쟁을 3가지 형태로 구성하는 연구들은 경쟁의 다차원적 측면을 제시하지만 이를 기반으로 한 후속연구를 발견하기 어려워 검증되었다고 보기 어렵다. 또한 경쟁을 4가지 차원으로 구성하는 Newby & Klein(2014)의 연구는 다른 세 가지 차원의 경쟁심보다 상위개념의 차원을 두고 있다는 점에서 그리고 각 차원간의 구별이 명확하지 않다는 점에서 문제가 있다.

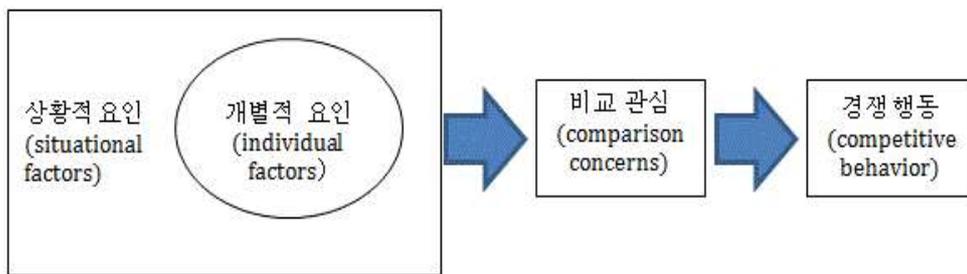
이상과 같은 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 경쟁심을 다차원적 개념으로 이해하고, 대다수 선행연구들에 따라 경쟁심을 2차원적 구성하였다. 특히, Ryckman(1996, 2009, 2011)의 연구를 접목시켜 경쟁심을 대인적 경쟁심(interpersonal competitiveness), 자기개발경쟁심(personal development competitiveness)의 2가지 차원으로 구성한다. 다만,

Ryckman(1996, 2009, 2011)의 연구처럼 경쟁심을 극단적인 신경학적 측면으로 바라보지 않고, 일반적인 심리성향으로 정의하고자 한다.

3. 경쟁심의 영향요인

경쟁심에 영향을 미치는 요인은 크게 개별적 요인(individual factors)과 상황적 요인(situational factors)으로 구분할 수 있다(Garcia et al 2013). 또한 상황적 요인은 개별적 요인에 영향을 준다. 사회비교이론에 따르면 이러한 요인들은 사람들의 비교관심을 높여 경쟁심리를 자극하게 된다. 이를 도식화하면 아래 <그림>과 같다.

<그림1-1> 경쟁심의 영향요인



개별적 요인은 다시 개인적 요인(personal factors)과 관계적 요인(relational factors)으로 세분화된다. 개인적 요인에는 성과목표지향성, 숙달목적지향성 등과 같은 성취지향성 등의 인격변수들과 점수, 성적, 성과급, 승진 등에 대한 주관적 관심정도인 차원관련성(dimension relevance)이 있다. Hoffman et al(1954)은 참여자들에게 최초 구두시험 점수가 그들의 지능과 관련이 있거나 또는 관련이 없다는 인상을 심어줌으로써 차원 관련성(dimension relevance)을 조작했는데, 그 결과 최초의 구두시험점수가 그들의 지능과 관련이 있다고 믿은 참가자들은 그렇지 않은 참가자들보다 후속적인 협상과제에서 보다 현저하게 경쟁적으로 행

동하여 조금 더 나은 결과를 산출하였다. Tesser & Smith(1980)의 연구에는 지능을 측정하는 것으로 조작된 패스워드 게임에서 참여자들은 친구들에게 유용한 단서를 제공하려고 하는 경향이 적어 경쟁심리가 크게 작용하였다고 언급하고 있다.

개별적 요인의 관계적 요인에는 유사성(similarity)과 관계 근접성(relational closeness)이 있다. Festinger(1954)에 따르면 개인이 인식하는 경쟁대상자가 자신과의 유사성(similarity)이 증가하면 비교관심도 증가하여 경쟁심리가 높아진다. 유사성은 능력, 성과, 성격 및 개인적 특성 관점에서 인지된 주관적 유사성을 의미한다. 예를 들어 전미 대학 경기 협회(National Collegiate Athletic Association) 농구팀들에 관한 데이터 분석을 통해 지리적 접근성, 성과 이력, 그리고 학업의 질의 측면에서 보다 더 높은 유사성은 보다 강렬한 경쟁과 경쟁력(rivalry and competitiveness)을 경험하게 하는 것으로 나타났다(Kilduff et al., 2010). 마찬가지로 Garcia et al(2013)은 동일대학 출신이고, 유사한 박사 빈티지(vintage)이며, 그리고 동일 분야에서 근무하는 교수들은 개인적 특성 측면에서 매우 유사하고, 보다 더 상호적인 사회비교를 하는 경향이 있어 경쟁심이 증가한다고 보고하고 있다.

관계 근접성(relational closeness)은 한마디로 낯선 사람보다는 가까운 친구 또는 지인과 경쟁하려는 심리가 더 높다는 것을 의미한다(Tesser, 1988; Tesser & Campbell, 1982). Zuckerman & Jost(2001)의 연구에서는 사람들이 낯선 사람들의 성공보다는 친구들의 성공에 대해 보다 더 위협적으로 느끼는 것으로 나타났다. 성별, 출신지역, 출신학교, 학력, 직장 및 부서 등이 동일하거나 유사하다고 인식하면 경쟁심리가 증가한다고 볼 수 있다. 이는 경쟁 대상과의 근접성 또는 감정적 관계로 정의되는 개인화된 비교를 유지하는 행위자들은 추상적이고 일반화된 비교를 하는 사람들보다 경쟁심이 높기 때문이다(Locke, 2007).

한편, 경쟁심에 영향을 주는 상황적 요인은 크게 유인구조(incentive structures), 기준 근접성(proximity to a standard), 경쟁자의 수(number

of competitor), 사회적 범주 단층선(social category fault lines) 등 4가지로 구분할 수 있다(Garcia et al 2013).

먼저, 유인구조(incentive structures)는 행위자들을 서로 비교하게 만드는 직접적인 인센티브제도를 포함하여 행위자들의 비교관심에 영향을 주는 다양한 요소들을 의미하는 광의의 개념이다(Garcia et al 2013). 예를 들어 수업성적의 기준이 절대평가이냐 아니면 상대평가이냐에 따라서 경쟁심에 영향을 미칠 수 있다. 일반적으로 상대평가는 절대평가보다 더욱 높은 수준의 대인적 경쟁심, 즉 남을 이기고자 하는 경쟁심리를 초래한다(Garcia et al 2013). 유사한 논리로 한쪽의 이득이 다른 한쪽의 손해를 야기하는 제로섬(zero-sum) 상황은 경쟁심을 더욱 자극할 수 있다(Lawler, 2003; Mittone & Savadori, 2009).

둘째, 기준 근접성(proximity to a standard)은 비교기준에 가까운 사람들 사이에서 경쟁심이 높다는 것을 의미한다(Garcia et al., 2006; Poortvliet et al., 2009; Vandegrift & Holaday, 2012). MLB의 선수 트레이드에 대한 분석에서 상위권팀들(1순위라는 비교기준과 가까운 팀들)은 중위권 팀들보다 성적이 우수한 ‘고위험 선수들(high threat players)’을 서로 잘 트레이드하지 않는 것으로 나타났다. 이것은 중위권 팀들보다 상위권 팀들 간에 경쟁심이 보다 더 심하게 나타난다는 것을 의미한다(Garcia & Tor, 2007).

유사하게 참여자들은 양 팀이 모두 중위권이 위치할 경우보다 상위권에 위치할 경우 보다 더 경쟁적으로 행동할 것이라고 지적하였다(Garcia & Tor, 2008; Garcia et al., 2006). 그들은 자신의 급여가 높지만 상대방의 급여가 더 높은 것보다는 급여가 상대적으로 낮지만 서로 동일하거나 자신이 더 높은 상황을 선호한다. 추가적인 분석에 따르면 이러한 피험자간 차이는 대부분 비교관심의 증가에 의해서 야기된다(Garcia et al., 2006). 이윤극대화 선택에 추가적인 노력이 필요한 연봉수준 선택 상황에서도 같은 효과가 반복되었다(Vandegrift & Holaday, 2012). 최근 연구(P. Chen, Myers, Kopelman, & Garcia, 2012)에서는 추가적으로 상위권 선수들의 얼굴표정이 중위권 선수들보다 더 경쟁적인 것을 밝혀냈다.

또한 경쟁력은 하위권과 같은 문턱과 가까운 경우에 심화될 수 있다(Garcia et al., 2006; Poortvliet, 2012; Poortvliet et al., 2009). Poortvliet et al.(2009)에 따르면 다른 사람을 능가하고자 하는 성과목표(performance goals)가 있는 참가자들은 중위권일 경우보다 상위권이거나 하위권일 경우에 정보를 교환하려는 의도가 상대적으로 약하였다. 눈여겨 볼 것은 같은 행동유형이 다른 사람의 성과를 손상시키는 것이 허용된 경우에도 나타났다는 점이다(Poortvliet, 2012). 그러나 숙달목표(mastery goals)를 가진 참여자들은 하위권 참여자들과 보다 덜 경쟁적이었으나, 상위권 참여자들과는 다른 성과지향적 동료들처럼 경쟁적이었다(Poortvliet, 2012; Poortvliet et al., 2009).

셋째, 경쟁자의 수가 줄어들면 경쟁심이 증가한다(Garcia & Tor, 2009; Tor & Garcia, 2010). 이것은 이른바 ‘N의 법칙’이라고도 불리는 데, 경쟁자수가 감소하면 일반화된 사회비교가 아닌 1:1 비교와 같은 개인화된 비교가 가능하므로 사회비교관심이 증가하여 경쟁심이 증가한다는 것이다(W. M. P. Klein, 2003; Locke, 2007). 특히 전체적 보수구조를 통제된 상태에서도 경쟁자수의 감소가 경쟁심의 증가를 가져왔다(Garcia & Tor, 2009).

넷째, 이질적인 사회적 범주의 단층선(social category fault lines)에 속한 구성원들 간에는 비교관심이 증가하여 경쟁심도 증가한다(Garcia et al. 2013). 예를 들어 남자들 사이보다 남자 대 여자 사이가, 동일 조직 내의 구성원들 사이에서 보다는 서로 다른 조직의 구성원들 사이에서 경쟁심이 높다. Lount & Phillips(2007)는 이를 지지한다. 이 연구에 따르면 집단내의 한 구성원은 그 집단 내 다른 구성원보다 다른 집단의 구성원(경쟁자)이 고성과를 낼 경우에 경쟁하려는 동기가 강화된다.

그러나 사회적 범주의 단층선이 현저하게 드러날 경우라고 할지라도, 특정 인센티브 구조의 형성과 변경 등의 특정 상황에 의해서 다른 사회적 범주의 구성원들 간의 경쟁보다는 동일한 사회적 범주 내의 구성원들 간의 경쟁이 더 심할 수도 있다(Garcia et al. 2013). 구체적으로 ‘올해의 근로자상’의 최종 후보에 남자 1명과 여자 1명이 매년 포함된다고 가정

하면 ‘남자 대 여자’라는 사회적 범주 단층선의 현저성에도 불구하고 경쟁은 ‘남자 대 남자’ 그리고 ‘여자 대 여자’ 구도로 극화될 가능성이 높다.

이상과 같은 선행연구를 종합하면 경쟁심에 영향을 주는 선행요인에는 성별, 연령, 최종학력, 출신대학 소재지, 종교, 봉사활동 여부 및 그 빈도, 주관적으로 인식하는 경쟁자수, 성과급제의 공정성과 적정성 및 중요성, 승진의 중요성, 직무(업무)환경, 조직문화, 사회적 지지 등이 있다.

제 2 절 직무동기

1. 직무동기의 이론적 배경

조직의 효과성을 결정하는 조직문화, 리더십, 직무동기, 조직몰입, 직무만족 등과 다양한 요인들 중 조직의 효율성에 결정적인 영향을 미치는 요인 중 하나로 주목받아 온 변수는 바로 직무동기(work motivation)이다. 과거 조직이론은 개인보다는 조직의 목표달성에 초점을 맞추어 전개되어 왔으나, 현대조직에서는 개인의 다양성과 역량의 증가로 조직과 개인의 목표 간의 충돌이 발생하고, 이것이 조직의 효과성을 저해함에 따라 공사 조직 모두에서 구성원들의 직무동기 유발을 위한 다양한 노력들이 진행되어 온 것이다(이영안 외, 2010). 직무동기(work motivation)는 행동의 원인 또는 이유를 설명하려는 개념이며, 이는 조직구성원의 직무수행과 생산성을 결정하는데 결정적인 영향을 미치고, 나아가 조직의 효과성을 가늠하게 하는 ‘하나의 요인’이다(오석홍 2009). 조직은 인간이 모여 일정한 목표를 추구하는 사회적 유기체로서, 조직구성원들은 조직을 실질적으로 움직이는 중심에 있기 때문에 조직구성원들에게 직무동기를 유발시키는 문제는 조직학의 주요 관심사항이다(배인수 2010: 13).

조직 효과성은 조직이론 및 조직관리에서 매우 중요한 핵심 개념이다(민진 2003: 83). 조직효과성에 대해서는 합의된 바는 없지만 일반적으로 자원을 최대한 활용하여 조직의 목적과 목표를 성공적으로 달성하면서 동시에 이해관계자들에게 책임을 다할 경우 조직효과성이 높다고 할 수 있다(Armstrong, 1994: 11, 민진, 2003: 89). D. J. Champion(1975: 95)에 따르면 조직효과성은 조직의 권위구조, 의사소통의 유형, 감독 형태 및 조직구성원사기 등에 영향을 받는다. Locke와 Latham (1990)은 조직 구성원들의 조직목표의 설정 및 내용에 대한 태도가 우호적이냐의 여부가 조직 효과성에 영향을 준다고 하였다(민진 2003: 90). 즉, 조직 구성원들이 업무수행에 있어 어느 정도 동기부여되는지가 조직의 효과성을 결정

하는 주요인이라고 할 수 있다.

2. 직무동기의 개념 및 유형

일반적으로 행정학 연구에서 종사자들의 동기(employees motive)와 직무동기(work motivation)는 차별적인 것으로 인식한다(이혜윤 2013: 40). 기본적으로 종사자들의 동기와 직무동기는 인간 욕구의 한 형태 또는 그 발로하는 점에서 공통점을 갖는다. 인간의 욕구란 특정 시점에서 개인이 주관적으로 인식하는 결핍(deficiency)의 상태 또는 정도로서 일정한 방향으로 행동을 활성화하거나 촉진하는(facilitating) 역할을 수행하기 때문이다(Steers and Porter, 1979, 박순애, 2006: 209). 그러나 동기와 직무동기는 조직의 환경과 맥락 및 목표와의 직접적인 연관성 여부에 따라 구분될 수 있다. Berelson & Steiner(1964)는 직무수행을 활성화시키는 내면적 상태를 직무동기로 정의하고 있고, McCormick & Ilgen(1980)은 다양한 직무환경에서 어떤 목표를 지향하고 유지하는데 영향을 미치는 조건이라고 규정하고 있다. Wright(2004)에 따르면 종사자들의 동기(motivation)는 개인을 직무로 유인하는 보상이나 일반적인 요인을 의미하는 반면에 직무동기(work motivation)는 조직의 맥락 안에서 조직구성원이 해당 직무를 수행하게 만드는 유인(drive)이다. 이러한 관점에서 직무 동기부여는 조직의 맥락에서 목표한 방향으로 조직구성원들의 행위들을 유도하고 촉진하며, 유지하는 과정이다(Steer and Porter, 1991). 다시 말하면 직무동기란 ‘직무와 관련된 행동을 일으켜 그 형태, 방향, 강도, 지속시간 등을 결정하는 일련의 정신적인 힘(energetic force)’이라 할 수 있다(조석준, 2002: 183). 조직구성원으로서 한 개인이 조직적 맥락에서 추구하는 목표나 성과는 동기부여가 목표 지향적이라는 점에서 개인을 추동하는 원동력이나 유인(incentive)라고 할 수 있다(이혜윤 2013: 40).

직무동기를 구분하는 기준은 이 분야의 연구자만큼이나 다양하지만,

일반적으로 원인의 소재(locus of causality)에 따라 내재적 동기와 외재적 동기 두 가지로 나눌 수 있다(deCharmes, 1968, 김정인, 2014). 내재적 동기는 타인의 지시·강요 또는 인정, 물질적 보상, 규칙 등 외적인 통제(external control)가 부재한 상태에서 내적 원인(intrinsic causality)에 의해 유발되는 순수한 내적 요구이다(손민정, 1999). 반면에 외적 동기는 앞서 언급한 외적인 통제(external control), 즉 외적 원인(extrinsic causality)에 따라 유발되는 동기로 내적 동기와 대응되는 개념이다. 타인의 지시·강요 또는 인정, 물질적 보상, 규칙 등에 의해서 조직구성원의 동기가 유발되는 것이다(김청자,1995). 따라서 직무동기와 관련하여 조직구성원 개인이 자신이 수행하는 업무 그 자체를 즐기고 있을 때 또는 직무를 수행하는 과정에서의 성취감이 동기부여의 기제가 되는 것이 내재적 동기부여이고, 타인의 지시·강요 또는 인정, 물질적 보상, 규칙 등 직무의 외부적 요인에 의해 유발되는 행동이 외재적 동기부여라고 할 수 있다(Leonard, Beauvais and Scholl, 1999, 김청자,1995).

Lawler(1971)는 개인 직무성과의 결과로서 수여되는 보상이 누구에 의하여 부여되는가에 따라 내재적 보상과 외재적 보상으로 구분한다. 내재적 보상(intrinsic rewards)은 개인의 직무성과 그 자체로부터 발생하여 개인 스스로에 의하여 내재적으로 주어지는 보상이다. 반면에, 외재적 보상(extrinsic rewards)은 업무를 수행함에 있어 자신이 아닌 타인 또는 외부로부터 주어지는 보상이다. 다시 말하면, 내재적 보상은 높은 업적 달성을 통해 개인 스스로가 내재적으로(intrinsically) 부여하는 보상으로 성취감, 자기실현욕구, 성장욕구 등이 반영되는 반면, 외재적 보상은 조직에 의해 관리되거나 통제되는 보상으로 승진, 보수, 지위, 신분안정 등을 들 수 있다(배정훈, 2006: 149; 이해윤, 2013: 41).

특히, 내적 동기는 공공조직에서 그 중요성이 더욱 현저해진다. 민간조직과 비교하여 공공조직은 상대적으로 법적 제약에 의해 경직적으로 운영되고, 경제적 보상을 비롯한 외재적 보상은 예산제약으로 인하여 상대적으로 낮은 수준이다(김정인, 2014). 따라서 공공부문에서의 직무동기에 대한 연구들은 외재적 동기보다 내재적 동기에 더 높은 가치를 부여하고

있다. Crewson(1997)의 연구에 따르면 공공조직의 구성원들은 민간조직의 구성원들에 비해 외적 보상보다 내적 보상을 더 중시하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 또한 Lyon et al.(2006: 612)은 캐나다에 근무하는 공공조직, 민간조직, 준공공조직의 종사자들을 대상으로 그들이 중요시하는 업무가치를 비교하였는데, 공공조직 종사자들은 민간조직 종사자들보다 내적 동기가 상대적으로 높게 나타났다.

위와 같은 선행연구를 기반으로 본 연구에서는 직무동기요인을 업무자체와 직접적인 관련이 있는 내재적 동기와 업무환경적인 요소와 관련이 있는 외재적 동기로 구분한 후 내재적 동기에 대해서만 종속변수로서 연구모형에 포함하고자 한다. 내재적 동기는 개인이 업무수행을 하는 과정에서 직접적으로 얻고자 하는 동기이며, 내재적 동기요인은 성취감, 업무자체의 즐거움이다.

성취감은 내적 자아개념(Internal Self-Concept-Based Motivation)으로 이상적인 자아의 기본이 되는 특성, 능력, 가치가 내부지향적인(inner-directed) 동기이다(Barbutto and Scholl, 1998). 개인의 내적 자아는 개인이 주관적으로 설정한 이상적인 기준에 의해 형성되는 자아 개념으로 개인은 자신 스스로 설정한 이상적인 자아의 특성, 능력, 가치 등에 관한 내적 기준을 달성하고자 동기부여된다(이혜윤, 2013). 내적 기준을 달성한 이후에는 다시 내적 기준이 강화되어 설정되고 동기부여된 결과 더 높은 성과를 가져오는 선순환적 특징을 보인다. 성공적인 결과에 대한 확신보다는 개인의 노력이 성공을 가져올 것이라는 믿음이 비교적 강하다. 또한 타인의 평가(feedback)보다는 자신의 노력이 결과를 달성하는데 기여하고 있다는 것을 상대적으로 더욱 중요하게 여긴다. 내적 동기는 개인 자신의 내부적이고 주관적인 감정이기 때문이다(김정인, 2014). 이와 같은 성취감은 자신의 능력을 성공적으로 발휘함으로써 어려운 일을 독자적으로 신속하게 수행하려는 성취욕구(McClelland, 1961), 허즈버그의 위생·동기이론에서 개인에게 만족감을 주어 동기부여를 하는 동기요인(Herzberg, 1986), 성장 또는 자아실현을 통해 자신의 잠재 가능성을 실현하려는 자아실현욕구(Maslow, 1943), 창조적 개인의 성장 또는 잠재

적 성장을 위한 내적 욕구인 Alderfer(1969)의 성장욕구(Growth needs)와 유사하다(이혜윤, 2013).

업무자체의 즐거움은 내재적 과정의 동기부여(Intrinsic Process Motivation)로 알 수 있다(이혜윤, 2013). 내재적 과정 동기부여는 직무 자체를 수행하면서 느끼는 즐거움을 얻고자하는 동기이다(Barbuto and Scholl, 1998; 이혜윤, 2013). 즉, 직무 즐거움을 얻기 위한 동기이다(Deci, 1975). 따라서 업무자체의 즐거움을 추구하는 데에 있어서 직무행위 그 자체가 내적 보상으로 작용하므로 보상, 처벌 등의 외적인 통제는 필요하지 않으며(deCharms, 1968), 도전적인 행위(Deci, 1975)를 통해 보다 큰 즐거움을 얻고자 한다(Leonard, Beauvais and Scholl, 1999; 이혜윤, 2013). 이는 Hackman and Oldham(1976)의 직무특성이론이 제시하는 바와 유사하다. 직무특성이론에 따르면 기술다양성, 직무정체성, 직무중요성과 같은 핵심적인 직무특성이 개인이 수행하는 직무에 관한 가치인식, 즉 직무 의미성(feeling of meaningfulness)에 영향을 주며, 이러한 심리상태의 경험을 통해 내재적 동기를 고취시킬 수 있기 때문이다.

3. 직무동기 영향요인

외재적 요인을 통한 동기유발은 근로자의 자율성을 감소시켜 내재적 동기를 저해한다는 연구결과들이 제시되고 있다. Deci(1971, 1975; Deci & Ryan, 1980, 1985)의 인지평가이론에 의하면 외재적 보상의 제공을 통해 외재적 동기를 유발시켜 수행성과를 향상시키고자 하는 것은 타인에 의해 통제된다는 인식을 유발시켜 오히려 과업 자체에 대한 흥미나 즐거움을 감소시킨다. 예를 들어, Deci(1971)의 퍼즐실험에서 참가자들은 평소에 즐겼던 퍼즐을 풀도록 요구 받는다. 다만, 퍼즐풀기 중간의 휴식 시간 동안에는 자기 원하는 것을 할 수 있다. 실험결과, 퍼즐을 풀은 대가로 금전적 보상을 받은 참가자들은 그렇지 않는 참가자들에 비해 휴식 시간에 퍼즐풀기에 시간을 덜 보내는 것으로 나타났다. 이것은 특정 활

동의 결과와 그에 대한 보상이 연계될 경우, 보상은 개인의 능력에 관한 정보제공 측면보다는 통제적인 측면이 부각되기 때문이다. 이에 따라 보상 이전에 내재적 흥미를 얻기 위한 행동의 결과로서의 달성한 성과가 보상 이후에는 외재적 보상을 원인으로 귀인하게 되어 행위자체에 대한 재미 또는 흥미가 감소하는 것이다. Deci(1971)는 이러한 현상을 과잉정당화 효과(Overjustification Effect)로 보았다. 즉, 개인이 내재적으로 동기가 유발되어 좋아서 한 행위에 대해 외재적 보상이 주어지면 그 보상이란 외재적 동기에 의해 한 일로 과잉정당화하게 된다는 것이다. 이와 같이 금전적 보상이 행위 자체에 대한 흥미를 감소시킨다는 결과는 수많은 후행 실증연구에서도 마찬가지로 나타났다(Kruglanski et al., 1972; Lepper & Greene, 1975; Ross, 1975, Pritchard, Campbell & Campbell, 1977; Deci & Ryan, 1985; 한주희·고수일, 2002; 한주희, 2005). 이후 Deci et al.(1999)은 외재적 보상이 내재적 동기에 미치는 영향을 측정할 128개의 논문을 바탕으로 한 메타분석을 실시한 결과, 3가지 보상의 형태 모두 내재적 동기에 부정적인 영향을 미쳤지만, 보상 유형에 따라 부정적인 영향력이 상이할 수 있다는 사실을 확인하였다.

그러나 Farr(1976), Wimperis & Farr(1979)의 연구에서는 외재적 보상이 내재적 동기를 침해하는 효과가 발견되지 않았다(한주희, 2005). Farr(1976)는 심리학 수업을 수강하는 90명의 대학생들을 대상으로 외재적 보상과 내재적 동기에 관한 Deci(1971)의 가설을 다시 검증하였다. 내재적 동기는 보상이 주어지지 않는 일에 참여하는 피실험자와 생산성 지표에 의해서 측정되었는데, 행동의 결과와 연계된 보상이 내재적 동기를 저해한다는 가설은 지지되지 않았다. 나아가 외재적 보상이 내재적 동기를 촉진시킬 수 있다는 연구(Enzle & Ross, 1978; Rosenfield et al., 1980)결과도 발표되었다. Enzle & Ross(1978)의 연구에서는 남자 대학생 72명을 대상으로 퍼즐실험을 수행한 결과, 성과기준에 관계없이 높은 보상을 받은 통제집단보다 성과기준에 따라 높은 보상을 받은 실험집단이 퍼즐 자체에 대한 흥미가 높았다. 또한 Rosenfield et al.(1980)은 118명의 여자 학생들을 대상으로 한 실험에서 개인의 능력 또는 역량에 대한

정보를 보상이 제공하느냐의 여부가 개인이 보상에 반응하는 방식을 결정한다고 보고하였다. 구체적으로 보상이 능력수준을 반영하지 못할 경우에 행동결과와 보상의 연계여부에 관계없이 보상은 내적 동기를 침해하였지만, 보상의 수준이 능력수준을 반영하여 주어질 경우에는 높은 보상이 내적 동기를 자극한다는 것이다.

이후 Ryan(1995)의 자기결정성이론에 따르면 내재적으로 동기화된 행동 또는 심리적 과정을 유지하고 향상하기 위해서는 사회적 맥락에서 세 가지의 기본적인 심리적 욕구가 만족되는 것과 관련이 있다. 그 세 가지는 바로 자율성, 역량성, 관계성의 욕구이다. 자기결정성이론의 관점에서 자율성(autonomy)은 참된 자기를 표현하고 자신을 행동의 원천으로서 경험하려는 욕구를 말한다(Ryan & Deci, 2002). 다시 말하면, 외부로부터의 요구되거나 강요되는 행동과 가치도 자율적으로 선택하여 수용하고 행동하려는 욕구를 의미한다. 이때 자율성 욕구는 자기결정 경험을 토대로 자기이미지 또는 자기의 내적 기준과 일치된 행동을 실행하려고 하므로 내재적 동기를 증진시키게 된다. 예컨대, 한 종사자가 자신이 담당한 일에 흥미나 중요성을 스스로 인식하고 직무에 참가한다면, 자율성이 향상되면서 내재적 동기가 유발된다. 반면에 직무수행 결과에 대한 불안을 회피하거나 불이익 또는 처벌을 받지 않기 위해 직무를 수행한다면 자율성이 감소하면서 내재적 동기도 감소하게 되는 것이다.

역량성(competence) 욕구는 사회적 환경과 지속적으로 상호작용하는 과정에서 자신의 능력을 기르고 발휘하며 효율적으로 행동하려는 욕구를 의미한다(Ryan & Deci, 2000; 김인수, 2009 재인용). 인지평가이론(인지평가이론(cognitive evaluation theory)에 의하면, 자신의 행동과 관련한 피드백, 의사소통, 보상 등은 유능성을 자각하게 하여 그 행동에 대한 내적 동기를 촉진한다. 또한 개인이 도전적인 환경 또는 직무에 적절하게 반응함으로써 역량성이 증대하고, 이것이 효능감을 촉진하면서 내적 동기를 유발하게 된다(Ryan & Deci, 2000). 따라서 조직의 의사결정자나 관리자가 조직구성원들의 능력이나 기술을 습득하고 발휘할 수 있도록 기회를 제공하고, 긍정적인 피드백을 제공한다면, 유능성에 대한 욕구가

충족되어 내재적 동기가 유발될 수 있다.

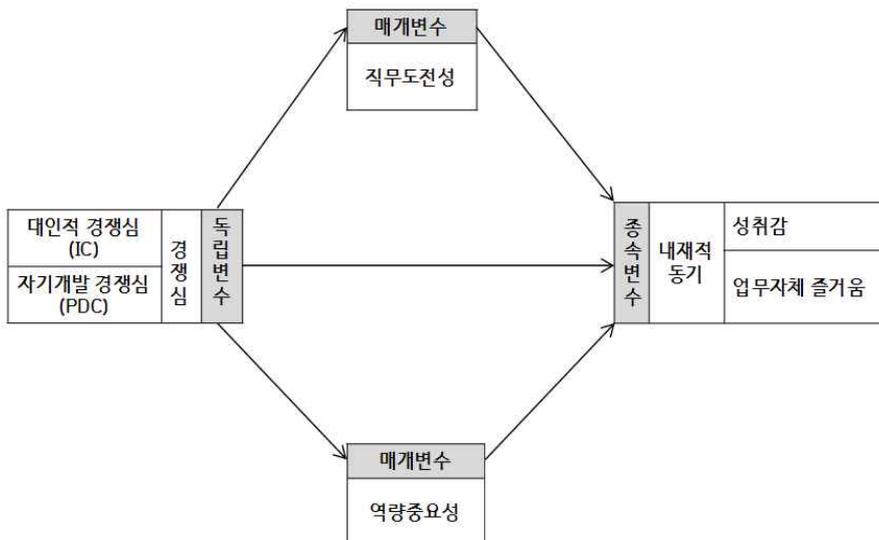
마지막으로 관계성(relatedness)이란 상호존중과 신뢰를 통해 확립되는 사회적 유대감에 대한 욕구와 비슷한 뜻으로 대인관계에서 유대를 강화하고 대인관계를 안정적으로 유지하려는 경향성을 지칭한다(Baumeister & Leary, 1995; 김인수, 2009). 따라서 조직 내·외적인 사회적 지지가 강할수록, 조직응집력이 강할수록 관계성 욕구가 충족되면서 내재적 동기가 촉진될 수 있다.

제 3 장 연구모형설계 및 가설설정

제 1 절 연구모형

본 연구는 공공부문 종사자들의 경쟁심이 직무동기에 미치는 영향을 통해 특정 경쟁심을 가진 종사자들이 어떠한 동기요인에 더 반응하는지를 알아보고자 한다. 또한 이 과정에서 직무도전성과 역량중요성의 매개효과가 있는지 살펴보고자 한다. 독립변수는 경쟁심(대인적 경쟁심, 자기개발 경쟁심)이고, 종속변수는 내적 직무동기(성취감, 업무 자체의 즐거움)이다. 매개변수는 직무도전성과 역량중요성이다. 앞서 이론적, 개념적인 논의들과 경험적인 연구를 바탕으로 본 연구의 연구모형을 그림으로 나타내면 다음 <그림 3-1> 연구모형과 같다.

<그림 3-1 > 연구모형



또한 연구모형에는 포함되지 않았지만 직무동기에 영향을 줄 수 있는 통제요인에는 성별, 연령, 종교 등의 인구사회학적 특성과 근속기간, 근무성적평정 평균점수 등의 조직경험적 특성이 있다.

제 2 절 가설설정

내재적 동기에 관한 연구는 1970년대 이후 다양한 영역의 학자들에 의해 수행되어 왔다(고수일 2011; 양석필 외, 2011). 내재적 직무동기부여에 관한 이론은 크게 인지평가이론(Deci & Ryan, 1985), 직무특성이론(Hackman & Oldham, 1980), 그리고 임파워먼트이론(Thomas & Velthous, 1990)으로 구별할 수 있지만, 경쟁 또는 경쟁심리와 내재적 직무동기와의 관계에 관한 이론은 대체적으로 인지평가이론과 관련이 깊다. 초기의 대표적인 연구들은 금전적 보상(Deci, 1971)이나 감독(Lepper와 Greene, 1975) 등과 같은 외재적 요인들이 개인에게 통제적인 것으로 인식되어 내재적 동기를 손상시킨다는 연구결과를 보고하고 있다. 그러나 이후의 연구들은 보상과 같은 외재적 요인들도 구체적인 상황에 따라 내재적 동기에 기여할 수 있다는 사실을 지속적으로 보고해 왔다(고수일 2011).

마찬가지로 경쟁이 내재적 동기에 미치는 영향에 관한 연구 결과들은 다소 상충적이다. 대체로 초기의 실증 연구들은 경쟁 또는 경쟁심이 내재적 동기를 침해한다고 보고하고 있다. 경쟁 또는 경쟁심의 부정적 효과에 대한 초기의 연구들부터 언급하자면, Berkowitz(1962)는 남을 이기기 위한 경쟁심은 타인에 대한 공격성(aggression)을 야기하는 문제를 초래한다고 지적하고 있다. 그리고 Kelley & Thibaut(1969) 역시 경쟁심의 문제점에 대해 지적하고 있는데, 경쟁심이 사람들 사이의 상호불신을 야기한다는 것이다. 또한 Deutsch(1969)의 연구도 경쟁심에 대하여, 경쟁심이 성과를 저해하고 부정적인 감정을 초래하는 문제점을 초래한다고 지적한 바 있다.

경쟁 또는 경쟁심이 내재적 동기를 저해한다고 보다 직접적으로 보고한 연구들이 지속적으로 나타나고 있다. Deci et al.(1981)은 경쟁심이 자극되는 경쟁적인 퍼즐게임 상황(instructed to beat the other person)에서 퍼즐을 푼 사람들은 경쟁심이 자극되지 않는 비경쟁적 상황(instructed to do their best)에서의 사람들보다 퍼즐을 빨리 풀기는 하였으나, ‘퍼즐 풀기 자체에 대한 흥미’가 낮아졌다는 연구결과를 제시하

였다. 즉 타인을 이기기 위한 대인적 경쟁심이 내재적 동기에 부정적 영향을 미친다는 것이다. 이는 대인적 경쟁상황을 정보제공적 측면이나 의도가 아니라 자신에 대한 통제적 상황으로 인식하였기 때문이다. 구체적으로 남을 이기기 위한 경쟁심은 어떤 활동이나 작업을 숙달하겠다는 지향정보다는 남을 이기기 위한 도구적 수단으로서 인식하도록 한다는 것이다.

후행연구인 Vallerand, Gauvin, & Halliwell (1986)의 연구결과도 이와 동일하였다. 10살-12살 사이의 소년을 대상으로 균형잡기 운동과제를 제시하였는데, 참여한 다른 경쟁자들을 이기도록 경쟁심을 자극한 경우는 운동과제를 성공하기 위하여 최선의 노력을 다하도록 참여자들의 심리를 자극한 경우와 비교하여 내적 동기가 감소하였다고 보고하였다. 즉, 이러한 연구결과는 남을 이기기 위한 경쟁심이 사람들의 성취감이나 흥미 등의 내재적 동기를 감소시킬 수 있다는 것을 시사한다.

Amabile(1982)의 연구 역시 상을 위한 경쟁(competing for prizes)이 어린이들의 내적 동기인 예술적 창의성과 예술적 감성 등을 감소시킨다고 하였다. 그녀는 7살-11살의 어린 소녀들을 대상으로 종이 찢어 붙이기(paper collages) 놀이를 진행하였다. 이 실험에서 상을 받기 위한 경쟁심을 느끼도록 조작된 실험집단의 소녀들은 상을 타기 위한 경쟁이 아닌 종이 찢어 붙이기의 예술적 창의성이나 감성 등의 내적 동기에 몰입하도록 조작된 통제집단의 소녀들보다 예술성과 관련된 내적 동기가 낮았다. 즉, 타인을 위한 경쟁심은 어떤 활동이나 작업의 숙달을 위한 심리보다 내적 동기를 감소시킨다고 할 수 있다.

또한 Epstein and Harackiewicz(1992)의 연구에 따르면 대인적 경쟁은 저성취동기자(people low in achievement motivation: LAMs)의 과업 그 자체의 즐거움(task enjoyment)을 감소시킨다. 그들은 단어 맞추기 게임인 보글게임(boggle game)에서 남을 이기기 위한 목적으로 실험집단 참여자들의 심리를 조작한 결과, 성취동기가 낮은 경우 게임 자체에 대한 즐거움이 하락하였다고 보고하고 있다. 즉, 대인적 경쟁심은 성취동기를 매개로 내적 동기에 부정적인 영향을 미친다는 것이다.

Reeve and Deci (1996) 역시 남을 이기기 위한 대인적 경쟁은 내적 동기를 하락시킨다고 보고하고 있다. 또한 성과에 대한 긍정적인 피드백

(feedback)을 받지 못할 경우 남을 이기기 위한 경쟁 또는 경쟁 심리는 내적 동기에 부정적인 영향을 미치는 것으로 결론을 내렸다. 대부분의 zero-sum 경쟁은 한명 또는 소수의 승자와 다수의 패자로 귀결되기 때문에 자신의 성과에 대해 긍정적인 피드백을 받는 사람 역시 소수일 것이다. 따라서 남을 이기기 위한 경쟁 또는 경쟁심은 전반적으로 내적 동기에 부정적인 영향을 미친다고 할 수 있다.

그러나 최근에는 경쟁의 긍정적 기능이 강조되고 있다. Epstein and Harackiewicz(1992)의 연구에 따르면 대인적 경쟁상황은 저성취동기자 (people low in achievement motivation: LAMs)의 과업 자체 즐거움 (task enjoyment)을 감소시키는 반면, 고성취동기자(HAMs)의 과업 자체 즐거움은 증가시킨다고 보고하고 있다. 구체적으로 남을 이기기 위한 목적으로 조작된 단어 맞추기 게임인 보글게임(boggle game)에서 성취동기가 높은 경우에는 성취동기가 낮은 경우보다 게임 자체에 대한 즐거움이 증가하였다고 보고하고 있다. 이러한 연구는 경쟁상황에서 개인의 주관적 경쟁심과 성취동기 및 즐거움 간의 정(+)의 상관관계가 있음을 시사한다.

Reeve and Deci (1996) 역시 성취지향성(doing one's best)을 가진 사람에게 경쟁은 내적 동기를 증가시키지만 경쟁을 대인적 경쟁상황으로 인식하는 사람들은 내적 동기가 낮다고 보고하고 있다. 이는 Epstein and Harackiewicz(1992)의 연구와 마찬가지로 경쟁심과 내적 동기인 성취감과의 정(+)의 관계를 제시해주고 있다. 특히, 본 연구가 정의한 경쟁심의 두 가지 차원 중 자기개발적 경쟁심(PDC)이 상대적으로 강한 사람은 자신 스스로 설정한 목표를 추구하기 위해서 경쟁에 임하는 특징을 보이므로 자기개발적 경쟁심이 강한 사람은 내재적인 성취동기가 강하다고 할 수 있다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 H1. 대인적 경쟁심(IC)은 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기에 성취감에 상이한 영향을 줄 것이다.

H1-1. 대인적 경쟁심(IC)은 내재적 동기인 성취감에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

H1-2. 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 성취감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 H2. 대인적 경쟁심(IC)은 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 상이한 영향을 줄 것이다.

H2-1. 대인적 경쟁심(IC)은 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

H2-2. 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

한편, 내재적 동기부여에 관한 많은 연구들의 기본적인 가정은 개개인들이 유능함을 느끼기 위하여 동기부여된다는 것이다(Deci & Ryan, 1980, 1985; Harackiewicz et al., 1992; Bandura, 1997; Stajkovic & Luthans, 1998 등). Harackiewicz와 그의 동료들(Epstein & Harackiewicz, 1992; Harackiewicz, Manderlink, & Sansone, 1992; Harackiewicz, Sansone, & Manderlink, 1985)은 역량중요성 인식이 직무에의 정서적인 몰입을 유발하여 직무에 대한 개인적 의미 또는 중요성을 강화한다는 것을 확인하였다. 특히, Harackiewicz et al.(1992:115)는 역량중요성에 대한 인식이 내재적 흥미를 결정하는 주요인이라고 보았다. 그리고 Stajkovic & Luthans(1998)은 자기효능감이 높은 사람은 과업달성 실패의 원인을 노력이나 역량의 부족이라고 인식하기 때문에 문제상황에 적극적으로 대처하려는 노력을 증가시켜 성취욕구가 강화된다고 하였다. 또한 Elliot et al.(2000), Abuhamdeh & Csikszentmihalyi (2012), Durik et al.(2015) 등의 최근 연구들 역시 역량중요성 인식과 내재적 동기인 재미가 정(+)의 관계가 있다는 것을 밝혔다. Reeve & Deci(1996)는 퍼즐게임에서 역량중요성에 대한 인식을 측정한 결과를 토대로 경쟁이 역량중요성 인식을 강화할 수 있다고 언급하고 있다. 나아가 역량중요성

인식이 경쟁의 내재적 동기에 대한 영향을 증가시킨다면, 역량중요성 인식이 높은 사람들은 경쟁에서 승리한 경우 패배한 경우보다 상대적으로 높은 내재적 동기가 유발될 것으로 예측하였다(Reeve & Deci, 1996:26). Tauer & Harackiewicz(1999)는 Harackiewicz & Sansone(1991)의 모델을 재검증하는 연구를 통하여 경쟁은 역량중요성 인식의 매개를 통하여 직무 자체의 흥미에 긍정적인 영향을 준다는 것을 재확인한 바 있다.

Hackman & Lawler(1971)는 효과적 성과를 위한 내재적 동기부여를 촉진하는 조건들에 관한 개념적 틀을 연구하였는데, 이에 따르면 직무도전성의 핵심적인 개념인 다양성과 자율성이 흥미나 자기존중 등의 내재적 동기와 깊은 상관관계를 갖고 있다는 사실을 밝혔다. 이에 관한 후속 실증연구에서도 성장욕구강도가 높은 사람이 다양성과 자율성이 높은 직무에 보다 도전적으로 반응하여 직무만족도 높았다는 사실을 재확인하였고(Sims & Szilagyi, 1976:225-226), 다른 연구에서도 직무도전성이 직업만족 및 직무몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(Medford, 1985). Hackman & Oldham(1976)은 도전성과 직무만족 간의 연구와 관련된 모델을 개발하면서 직무수행자가 직무도전성을 인식할수록 그 과업은 그 직무수행자에게 의미있는 중요한 것으로 인식된다고 지적하였다. 이러한 선행연구들에 의하면 직무도전성은 직업만족, 직무만족과 같은 개인적인 성취감과 흥미 및 재미 등 내재적 동기에 영향을 준다는 것을 알 수 있다.

Reeve & Deci(1996)는 퍼즐게임에서 역량중요성에 대한 인식을 측정 한 결과를 토대로 경쟁이 역량중요성 인식을 강화할 수 있다고 언급하고 있다. 나아가 역량중요성 인식이 경쟁의 내재적 동기에 대한 영향을 증가시킨다면, 역량중요성 인식이 높은 사람들은 경쟁에서 승리한 경우 패배한 경우보다 상대적으로 높은 내재적 동기가 유발될 것으로 예측하였다(Reeve & Deci, 1996:26). Tauer & Harackiewicz(1999)는 Harackiewicz & Sansone(1991)의 모델을 재검증하는 연구를 통하여 경쟁은 역량중요성 인식의 매개를 통하여 직무 자체의 흥미에 긍정적인 영향을 준다는 것을 재확인한 바 있다.

Tauer & Harackiewicz(1999)의 연구에서는 경로분석을 통해 경쟁이 지각된 도전성(perceived challenge)을 매개로 내재적 동기에 긍정적인

영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 경쟁에서 과업을 도전적인 것으로 지각 할 때 사람들의 ‘과업에 대한 즐거움’이 증가하였다. 따라서 경쟁심이 대인적 경쟁심(IC)과 자기개발적 경쟁심(PDC)의 서로 다른 차원으로 구성된다는 본 연구의 가정에 따라 위와 같은 선행연구 검토를 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 H3. 직무도전성은 대인적 경쟁심(IC)과 자기개발적 경쟁심(PDC)이 내재적 동기(성취감, 일 자체의 즐거움)에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H3-1. 직무도전성은 대인적 경쟁심(IC)이 내재적 동기인 성취감에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H3-2. 직무도전성은 자기개발적 경쟁심(PDC)이 내재적 동기인 성취감에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H3-3. 직무도전성은 대인적 경쟁심(IC)이 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H3-4. 직무도전성은 자기개발적 경쟁심(PDC)이 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설 H4. 역량중요성은 대인적 경쟁심(IC)과 자기개발적 경쟁심(PDC)이 내재적 동기(성취감, 일 자체의 즐거움)에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H4-1. 역량중요성은 대인적 경쟁심(IC)이 내재적 동기인 성취감에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H5-2. 역량중요성은 자기개발적 경쟁심(PDC)이 내재적 동기인 성

취감에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H5-3. 역량중요성은 대인적 경쟁심(IC)이 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 미치는 영향을 매개할 것이다.

H5-4. 역량중요성은 자기개발적 경쟁심(PDC)이 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 미치는 영향을 매개할 것이다.

정리하면, 본 연구는 경쟁심의 하위 차원인 대인적 경쟁심(IC)과 자기개발적 경쟁심(PDC)이 내적 동기인 성취감과 일 자체의 즐거움에 상이한 영향을 미치는지의 여부를 살펴볼 것이다. 또한 이 과정에서 직무도전성과 역량중요성을 통한 매개효과가 발생하는지의 여부도 확인하고자 한다.

제 4 장 연구도구설계

제 1 절 변수의 조작적 정의와 측정척도

1. 경쟁심

본 연구에서는 선행연구를 토대로 경쟁심을 대인적 경쟁심과 자기개발적 경쟁심의 2가지 차원으로 구성하였다. 대인적 경쟁심(Interpersonal Competitiveness; IC)은 다른 사람보다 우월하거나 이기고자 경쟁하는 욕구이다. 자기개발적 경쟁심(Personal Development Competitiveness; PDC)은 타인과의 경쟁에서의 승리가 아닌 자기발전을 목표로 경쟁에서 자신이 할 수 있는 최선을 다하고자 하는 욕구이다.

경쟁심 측정도구는 Griffin-Pierson, S.(1990)와 Ryckman et al. (1996), Jennifer L. Newby & Rupert G. Klein (2014), 그리고 Noéi Keresztes, Bettina Pikó, Mária Füö (2015)의 경쟁심 척도를 번역하여 본 연구의 목적 및 대상에 적합하도록 수정한 후 일부 문항을 추출하였다. 아래 <표 4-1>은 경쟁심의 명목적 정의와 그것을 측정하기 위한 조작적 정의로서 설문내용이 요약되어 있다. 괄호를 친 설문내용은 본 조사 이전의 예비조사(pilot study)에서 측정도구의 타당성과 신뢰성 검증을 통하여 본 조사에서는 제외된 문항이다. 따라서 본 조사에서는 대인적 경쟁심을 측정하는 문항과 자기개발적 경쟁심을 측정하는 문항 각각 3개씩으로 구성하였다.

<표 4-1> 경쟁심의 명목적 정의와 조작적 정의

경쟁심	명목적 정의	조작적 정의
대인적 경쟁심 (Interpersonal Competitiveness ; IC)	우월하거나 이기고자 경쟁하는 욕구	(만약 내가 다른 사람보다 월등 (better)해지지 않는다면, 그들은 나 보다 월등해질 것이다.) I -1. 만약 내가 다른 사람보다 월등 (better)해지지 않는다면, 그들은 나 보다 월등해질 것이다. I -2. 다른 사람들이 나와 경쟁하고 있지 않더라도 나는 그들과 경쟁하려는 욕 구가 있다. I -3. 나는 일과 게임에 있어 이기는 것이 중요하다고 생각하지 않는 다.
자기개발적 경쟁심 (Personal Development Competitiveness ; PDC)	자기발전을 목표로 경쟁에서 자신이 할 수 있는 최선을 다하고자 하는 욕구	(비록 더 수월하거나 보수를 많이 주는 다른 분야가 있더라도 나는 내가 뛰어날 수 있는 분야에서 일하고자 한다.) I -4. 나는 경쟁이 나 자신에 대해 많 은 것을 가르쳐주기 때문에 좋아 한다. I -5. 경쟁은 내 능력을 좀 더 발전시키 는 데 있어 도움이 된다고 생각한다. I -6. 나는 경쟁이 내가 최선을 다하 도록 하지 않는다고 여긴다.

2. 직무동기요인

본 연구에서는 Barbuto and Scholl(1998)를 토대로 직무동기요인을 내재적 동기와 외재적 동기로 구분하고 내재적 동기만을 분석모형에 포함시킨다. 내재적 동기는 개인이 업무수행을 하는 과정에서 직접적으로 얻고자 하는 동기이며, 내재적 동기요인으로는 성취감과 업무자체의 즐거움을 가정한다.

성취감은 내적 자아개념(Internal Self-Concept-Based Motivation)으로 이상적인 자아의 기본이 되는 특성, 능력, 가치가 내부지향적인(inner-directed) 동기이다(Barbuto and Scholl, 1998; 이해윤 2013 재인용).

업무자체의 즐거움은 내재적 과정 동기부여(Intrinsic Process Motivation)로 알 수 있다. 내재적 과정 동기부여는 직무자체를 수행하면서 느끼는 즐거움을 얻고자하는 동기로서 직무를 수행하면서 느끼는 즐거움 그 자체가 인센티브이다(Barbuto and Scholl, 1998)

직무동기요인의 측정 도구는 동기부여의 원천에 관해 통합적인 분류를 제시한 Barbuto과 Scholl(1998)이 제시한 MSI(Motivation Source Inventory) 문항 중 본 연구에 타당하다고 판단되는 설문문항을 다음과 같이 추출하여 설문으로 구성하였다. 예비조사(pilot study)에서 내적 동기의 하위차원인 성취감과 업무자체의 즐거움은 측정도구의 타당성과 신뢰성에 문제가 없었으므로 본 조사에서도 예비조사 시의 조작적 정의를 그대로 수용하였다. 최종적인 설문문항은 <표 4-2>에서 볼 수 있듯이 성취감과 업무자체의 즐거움을 측정하는 문항이 각각 3문항씩이다.

<표 4-2> 내재적 동기의 명목적 정의와 조작적 정의

동기요인		명목적 정의	조작적 정의
내재적 동기	성취감	이상적인 자아의 특성, 능력, 가치 등에 관한 내적 기준을 달성하고자 하는 동기	<p>II-1. 나는 나 자신에게 스스로 동기 부여 하는 사람이라고 생각한다.</p> <p>II-2. 나는 개인적인 성취감을 가져다 주는 일들을 즐겨 한다.</p> <p>II-3. 나는 스스로 결정한 사항과 개인적인 행동원칙이 일치하도록 노력한다.</p>
	(업무 자체의) 즐거움	직무수행시의 자체적 즐거움을 획득하려는 동기	<p>II-4. 직장에서 하는 일이 즐겁지 않다면 나는 그만 둘 것이다.</p> <p>II-5. 나는 더 재미있는 것을 하기 위해 종종 일을 미룬다.</p> <p>II-6. 직업 선택에 있어 가장 중요한 기준은 '어떤 일이 보다 더 즐거운가' 이다.</p>

3. 매개변수

1) 직무도전성

직무도전성(perceived challenge)이란 자신이 수행하고 있는 과업에서 도전감을 느끼고, 업무수행과정에서 창의적인 아이디어의 개발 및 행동이 수반되는 중요한 일을 하고 있다고 지각하는 정도를 말한다(Amabile, & Gryskiewicz, 1989). 본 연구에서는 Amabile 과 Gryskiewicz (1989)이 개발한 Challenging Work Scale의 5개 항목 과 Quinn과 Staines(1977)와 Meyer와 Allen(1988)이 사용한 항목과 김원형(2005)와 이기은(2000)의 연구를 참고로 본 연구에 적합하다고 판단되는 측정 항목 3개를 추출하였다. <표 4-3>에 제시된 3개의 조작적 정의 중 마지막 설문인 괄호 안의 III-3. 문항은 예비조사 과정에서는 없었던 설문문항으로 예비조사에서의 측정도구의 타당성 검사에서 KMO의 표본적합성 측도의 문제가 발생하여 본 조사 시에 새롭게 만든 항목이다.

<표 4-3> 직무도전성의 명목적 정의와 조작적 정의

	명목적 정의	조작적 정의
직 무 도 전 성	업무수행시의 인지된 도전성 및 업무에 대한 중요성	III-1. 내가 해결해야 할 업무는 나에게 도전 의식을 갖게 한다.
		III-2. 나는 최선을 다해 수행해야 할 도전적인 업무가 있다.
		(III-3. 나는 내가 지금 담당하고 있는 업무가 중요하다고 생각한다.)

2) 역량중요성

역량중요성(competence valuation)은 개인이 역량 발휘에 부여하는 가치로서, 업무수행과정상 필요한 전문적인 지식과 정보 및 기술의 중요성을 지각하는 정도를 말한다(Epstein & Harackiewicz, 1992; Harackiewicz, Manderlink & Sanone, 1992). 역량중요성의 측정은 Harackiewicz & Manderlink(1984)와 Himle, D. P., & Jayartne, S. (1990)를 참고로 하여 3개의 문항으로 측정하였다. <표 4-4>에 제시된 3개의 조작적 정의 중 마지막 설문인 괄호 안의 IV-3. 문항 역시 직무도 전성과 마찬가지로 예비조사 과정에서는 없었던 설문문항이다. 예비조사에서의 측정도구 타당성 검사에서 KMO의 표본적합성 측도의 문제가 발생하여 본 조사 시에 새롭게 만든 항목이다.

<표 4-4> 역량중요성의 명목적 정의와 조작적 정의

	명목적 정의	조작적 정의
역 량 중 요 성	업무수행시 필요한 지식, 정보, 기술 등의 중요성에 대한 지각	IV-1. 맡은 업무를 수행하기 위해서는 나 자신의 역량을 키우는 것이 중요하다.
		IV-2. 내 업무를 성공적으로 수행하기 위해서는 고도의 전문성과 같은 역량이 요구된다.
		(IV-3. 내가 맡고 있는 직무수행을 위해서는 전문지식이 필요하다.)

제 2 절 자료수집 및 분석방법

1. 예비조사(pilot study)

1) 연구의 목적 및 대상

본 조사에 앞서 예비조사(pilot study)를 실시하였다. 예비조사의 주된 목적은 경쟁심 조사도구의 신뢰도와 타당도, 그리고 본 연구 설계의 문제점을 점검하고자 하는 것이다. 사전조사는 본 연구의 조사대상에는 포함되지는 않지만 공공기관평가를 받고 있는 기금관리형 준정부기관 근무자, 중앙공무원, 지방공무원, 서울대학교 행정대학원 학생 등을 선정하여 조사하였다. 조사는 2016년 3월 28일~4월 4일 간의 8일 동안 진행되었으며 총 43부를 배포 및 수거하였다. 기금관리형 준정부기관 근무자 8명과 지방공무원 6명에게는 전화통화를 통해 설문지의 취지를 간략히 설명한 후 설문응답 동의를 구한 다음에 e-mail를 통하여 설문을 배포하고 수거하였다. 중앙공무원 종사자 6명과 서울대행정대학원 석사과정 학생 23명은 개인적으로 접촉하여 설문 동의를 구한 후 설문지를 직접 배포하여 수거하였다.

2) 최종문항 선정

응답자들, 조직심리학 전문가, 정부경쟁력센터 연구원들과의 의견교환을 통해 이해하기 어렵거나 모호한 문항은 수정을 거쳤다. 최초 설문지 설계 시 담당업무는 기획, 집행, 관리, 지원 등 4가지로 나누었으나, 사전조사에서 응답자들 중 자신이 담당하는 업무가 연구업무에 해당된다는 의견에 따라 관련 항목을 추가하였다.

그리고 경쟁심이라는 한 개인의 심리를 측정하는 설문내용에 심리에 관한 설문과 행동에 관한 설문이 혼재되어 있어 개인의 경쟁심을 정확히

측정하기에 문제가 있다는 지적이 있었다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 Ryckman(1996, 2009, 2011)의 연구를 재검토하고 정부경쟁력센터 연구원들과의 회의를 통해 설문내용을 수정하였다. 예를 들어 최초 설문에는 ‘다른 사람들이 나와 경쟁하고 있지 않더라도 나는 그들과 경쟁한다.’라는 설문을 ‘다른 사람들이 나와 경쟁하고 있지 않더라도 나는 그들과 경쟁하려는 욕구가 있다.’로 수정하여 행동을 묻는 설문에서 심리를 묻는 설문으로 수정하였다.

또한 수집된 데이터를 통해 타당도와 신뢰도를 검증하였고, 그 결과를 설문지에 반영하였다. 상관분석, Bartlett의 구형성(sphericity) 검정, KMO 표본적합성 측정, 확인적 요인분석 그리고 신뢰도 계수(Cronbach's α)를 통하여 타당도와 신뢰도가 낮은 설문을 제외시켰다. 특히 경쟁심에 관한 설문 8개 중 상관관계, 구형성, 표본적합성, 크론바하 알파값 등이 낮은 설문문항 2개를 제외시켰다.¹⁾

2. 본 조사

본 연구의 대상은 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 재학생 및 졸업생으로서 현직 공기업 종사자들만을 연구 대상으로 하였다. 2013년부터 2016년 상반기에 공기업정책학과에 입학한 현직 공기업 종사자들로써 최대한 여러 기수에 걸친 다양한 표본을 확보하려고 시도하였다. 공기업 정책학과 재학생 및 졸업생들은 한국수자원공사, 한국전력공사, 인천국제공항공사, 한국철도공사, 한국마사회 등 소속된 공기업의 분포가 다양하여 한국 공기업 종사자들을 압축적으로 대표한다고 볼 수 있다. 2016년에 지정된 30개의 공기업 중 19개의 공기업에 서울대 행정대학원 공기업정책학과 재학생 및 졸업생들이 종사하고 있다. 설문조사 과정에서 공기업 종사자들의 다양성을 확보하기 위해 설문대상에 특정 공기업 종사자가 편중되지 않도록 최대한 여러 공기업 종사자들을 대상으로 설

1) 예비조사와 관련된 타당도와 신뢰도 검정 결과는 부록에 수록되어 있다.

문을 배포하고 수거하였다.

연구 대상이 공기업 종사자 집단 전체가 아니라는 점에서 편의표본추출의 편향성의 문제가 지적될 수 있다. 그러나 본 연구의 주된 목적은 공기업 종사자의 경쟁심(competitiveness)이 2개의 서로 다른 하위차원으로 구조화되는지 살펴보고, 경쟁심 측정도구의 타당성과 신뢰성을 확보하며, 나아가 각 차원의 경쟁심이 다양한 공기업에 근무하는 종사자들의 내적 동기에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하는 데에 있다. 따라서 무작위적인 확률표본추출 방법이 아니더라도 설문대상에 특정 공기업 종사자가 편중되지 않도록 최대한 여러 공기업 종사자들을 대상으로 설문조사를 실시한다면 표본추출의 편향성은 문제되지 않을 것으로 판단하였다.

설문방법은 집단조사법(group survey) 및 대인적 배포조사와 전자우편조사(e-mail survey) 두 가지를 사용하였다. 공기업정책학과 재학생들에게는 집단조사법(group survey) 및 대인적 배포조사를 적용하였다. 공기업정책학과 수업 전후 시간을 활용하여 수업장소에서 설문조사의 취지와 방법을 설명한 후에 설문조사 동의서를 구한 후 설문지를 배포 및 수거하였다. 그리고 집단설문조사에 참여하지 못한 재학생들에게는 개별적으로 설문을 진행하는 대인적 배포조사를 실시하였다. 졸업생의 경우 전자우편조사(e-mail survey)를 실시하였다. 공기업정책학과 사무실에 협조를 요청하여 익명으로 처리된 이메일(e-mail) 주소목록을 확보하였고, 이메일에 설문조사의 취지와 방법을 적시하고 설문지를 첨부하여 전송하면 응답자가 회신하는 방식으로 설문의 배포 및 회수가 이루어졌다.

설문조사 기간은 2016년 4월 25일부터 5월 10일까지 진행되었다. 총 251부를 배포하여 그 중 101부를 회수하여 약 40%의 회수율을 보였다. 구체적으로는 재학생을 대상으로 한 집단조사법의 경우 65부를 배포하여 63부를 회수하여 96.9% 회수율을 기록하였다. 졸업생을 대상으로 한 이메일 배포조사의 경우 총 186부를 배포하여 38부를 회수하였고 20.4% 회수되었다. 이메일 배포조사의 경우 회수율이 낮은 것은 공기업 내부의 보안강화로 인하여 2015년부터 일반 포털메일 등 외부메일 접근이 사내

에서 제한되어 이메일 확인이 어렵기 때문이었다.

3. 분석방법

본 연구는 공기업조직 종사자들의 경쟁심이 직무동기에 미치는 영향을 살펴본다. 특히 이러한 관계에서 직무도전성과 역량중요성의 매개효과가 있는지를 알아보려고 한다. 이를 위해 STATA14를 사용하여 다음과 같은 절차를 통해 분석을 실시하였다.

첫 번째, 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하였다. 선행 연구에서 타당성과 신뢰성을 인정받은 측정척도를 가지고 예비조사(pilot study)를 실시한 후에 수정된 측정도구를 바탕으로 잠재변수들을 측정하였다. 타당도 분석에 앞서 상관분석, Bartlett의 구형성(sphericity) 검정, Kaiser-Meyer-Olkin의 표본적합성 측도(measure of sampling adequacy) 등을 통하여 요인분석을 실시할 수 있는 기본적인 조건들을 충족하고 있는지를 살펴보았다. 다음으로 본 연구의 가설 검증에 앞서 측정도구의 타당성과 신뢰도를 분석하였다.²⁾ 측정도구의 타당성 검증을 위한 요인분석은 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis: EFA)보다는 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 통해 요인 구조를 타당화하였다. 경쟁심의 측정에 관한 행정학계의 연구는 찾아보기 힘든 실정이지만, 경쟁심 측정도구는 해외의 심리학계에서 주로 연구되고 있고, 국내 연구는 희소하지만 해외 선행연구를 바탕으로 측정도구를 제시하고 있다. 따라서 경쟁심 측정에 관한 연구는 비교적 명확히 확립되어 있다고 볼 수 있기 때문에 탐색적 요인분석보다는 확인적 요인분석이 본 연구에 적합하다고 판단하였다. 타당도 분석 이후에 진행된 측정척도의 신뢰성 검증은 신뢰도 계수(Cronbach's)의 도출을 통해 확인하

2) 수집된 설문지는 연구자가 직접 코딩작업을 하였다. 설문지 중 한 페이지를 그냥 넘어간 설문지도 코딩 하였다. 이는 통계적 분석과정에서 분석기법에 따라 결측치를 제외하고 분석하거나 평균값으로 대체 하는 방식 등을 사용하여 데이터를 활용할 수 있기 때문에 되도록 최대한 응답을 확보하고자 노력하였다.

였다.

두 번째, 경쟁심이 내재적 동기에 미치는 영향에 관한 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석은 한 개의 결과변수에 두 개 이상의 선행변수를 투입시켜 분석하는 선형회귀분석 방법의 하나이다. 본 연구에서는 다중회귀분석을 실시할 때 인구통계학적 특성의 효과를 통제하기 위하여 성별, 연령, 종교, 근속년수, 최근 1년간 근무성적 평정 등을 통제변수로 포함하였다. 또한 독립변수들 간에 다중공선성(multicollinearity) 문제를 확인하기 위하여 분산확대인자(VIF :Variance Inflation Factor)를 점검하였다.

세 번째, 매개효과 여부와 관련된 연구가설 검증을 위해서 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석을 사용하였다. 어떤 변수의 매개역할을 분석하는 방법론에는 일반선형모형(GLM: General Linear Model), 구조방정식분석 등 여러 가지가 있으나, Baron & Kenny(1986)와 Cohen & Cohen(1983)에 따르면 3단계 매개회귀분석이 효과적이다. 복잡한 모형에서는 매개효과를 검증하는 방법이 명확하지 않기 때문에 단계별 과정을 거쳐 매개변수의 효과를 평가할 수 있기 때문이다.

Baron& Kenny(1986)에 따르면 매개변인의 효과를 검증하기 위한 분석절차는 다음의 4가지의 조건을 충족시켜야 한다. 첫째, 독립변인은 종속변인에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 둘째, 독립변인은 매개변인에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 셋째, 매개변인은 종속변인에 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 넷째, 매개변인을 회귀식에 포함시켰을 때 독립변인은 종속변인에 더 이상 유의미한 영향을 미치지 않거나 영향력이 감소해야 한다.

<표4-5> 매개효과에 대한 가설 검증의 조건

회귀식	조건
① $X_2 = \alpha_1 + \beta_1 X_1$	(조건1) 회귀식 ①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 즉, β_1 이 유의해야 한다.
② $Y = \alpha_2 + \beta_2 X_1$	(조건2) 회귀식 ②에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 즉, β_2 가 유의해야 한다.

③ $Y = \alpha_3 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2$	(조건3) 회귀식 ③에서 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 즉, β_4 가 유의해야 한다.
④	(조건4) $\beta_2 > \beta_3$

(X_1 : 독립변수, X_2 : 잠정적인 매개변수 Y: 종속변수)

자료: Baron & Kenny(1986). 류은영·유민봉(2008)에서 재인용.

매개변인의 효과성을 검증하기 위해서는 두 번째와 세 번째 조건은 반드시 충족되어야 한다. 네 번째 조건의 경우 매개변인을 투입하였을 때 독립변인이 종속변인에 미치는 영향력이 0이 되면 매개변인은 완전매개효과(full mediating effect)를 지니는 것으로 간주하고 독립변인의 영향력이 감소하게 되면 부분적 매개효과(partial mediating effect)를 지니는 것으로 간주한다(Van Dyne et al, 1994; 류은영·유민봉(2008)). 후자의 경우, 매개변인 투입 이후에 독립변인의 효과가 0이 되지 않더라도 그 영향력이 감소하게 되면 매개효과가 있는 것임을 의미한다.

세 번째, 매개변인에 의한 간접효과가 통계적으로 유의미한지 알아보기 위하여 Sobel-Goodman test를 실시하였다. 매개효과의 유의도를 검증하는 공식은 매개효과 회귀계수를 표준오차로 나눈 것이다. 이 값이 1.96보다 크면, 유의수준 0.05수준에서 매개 효과는 통계적으로 유의하다고 말할 수 있다(Sobel, 1982)

제 5 장 조사결과의 분석과 논의

제 1 절 표본특성

본 설문에 응답한 공기업 종사자 101명의 표본특성을 살펴보면 <표 5-1>과 같다. 인구사회학적 특성은 성별, 연령, 교육수준, 종교유무, 연간 봉사활동 횟수, 결혼여부, 연간가구소득을 통해 살펴본다. 먼저 성별에서 남성은 78명으로 77.23%, 여성은 23명으로 22.77%로서 남자의 비율이 여자의 비율보다 3.4배 가량 높았다. CEO스코어에 따르면 2014년 6월말 기준 정부가 지정한 시장형 및 준시장형 공기업 30곳의 임직원 남녀 비율이 각각 88.1%와 11.9%이다. 이러한 결과와 비교해 볼 경우 설문에 응답한 공기업 종사자들의 성비는 상대적으로 높다고 할 수 있다.

조사대상자의 연령은 20대는 2명(1.98%), 30대는 50명(49.51%), 40대는 45.54%), 그리고 50대는 3명(2.97%)으로 30대가 약 50%를 구성하면서 가장 높은 비율을 보였고, 그 다음으로 40대가 많았다. 반면, 20대와 50대의 구성비율은 매우 낮은 것으로 나타났다. 응답자의 최소연령은 27세이고, 최고연령은 51세이며, 평균연령은 39.6세이다. 이와 같이 평균 연령이 높은 것은 아래에 제시된 직위등급 및 근무기간과 관련하여 설명할 수 있다. 전체 응답자 중 차장급(3급)과 과장급(4급)의 합이 80%를 초과할 정도로 높은 직급이었으며, 근무기간도 10-14년이 50%를 넘어 과반을 차지하였다. 이러한 점을 고려할 경우 조사대상자들의 평균 연령은 공기업 전체의 평균 연령보다 상당히 높을 것으로 판단된다. 이것은 본 연구의 대상이 공기업 전체 종사자들이 아닌 중간관리자층을 표본으로 삼았기 때문이다.

교육수준을 살펴보면, 전체표본에서 석사과정에 있는 응답자가 76명(75.25%)로 가장 높은 비율을 차지하고 있었다. 석사졸업은 19명(18.81%), 박사과정은 6명(5.94%)로 그 뒤를 이었다. 본 연구가 서울대공기업정책학과 재학생 및 졸업생을 대상으로 하였기 때문에 공기업 전체

의 평균적인 교육수준보다 설문응답자들의 평균교육수준이 높은 것이라고 판단할 수 있다.

종교유무에 있어서는 종교가 없다는 응답자가 56명(55.45%)으로 종교가 있는 응답자 45명(44.55%)보다 다소 높은 비율을 보였다. 연간봉사활동은 1-3회 참여한다는 응답자가 59명(58.42%)로 가장 많았다. 그 다음으로 봉사활동을 전혀 하지 않는다는 응답자가 20명(19.80%), 4-6회 참여한다는 응답자가 18명(19.82%) 순으로 많았다. 연간 7-10회 봉사활동에 참여한다는 응답자는 1명(0.99%)이었고, 월 1회 이상 봉사활동에 참여한다는 응답자도 3명(2.97%)이 있었다.

결혼 여부는 기혼자가 82명(81.19%)으로 미혼자 19명(18.81%)보다 4배 이상 많았다. 연간가구소득은 7천만-1억 원이 31명(31%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 5천만-7천만 원이 30명(30%), 1억-1.5억 원이 25명(25%), 3천만-5천만 원이 11명(11%), 그리고 1.5억 원 이상이 3명(3%) 순이었다.

한편, 조직경험적 특성은 직위등급, 근무기간, 주요담당업무, 최근 1년간 근무성적평정 평균점수를 통해 살펴본다. 먼저, 직위등급을 살펴보면, 차장급(3급)이 48명(49.48%)로 가장 많았고, 그 뒤로 과장급(4급) 33명(34.02%), 대리급(5급 이하) 13명(13.40%), 부장급(2급) 2명(2.06%), 그리고 실장·처장급(1급) 이상 1명(1.03%) 순이었다. 응답자의 80% 이상이 차장급이거나 과장급으로서 응답자의 대부분을 차지하고 있었다. 이는 본 연구의 대상이 공기업 전체 또는 일반 종사자들이 아닌 중간관리자 계층이라는 것을 잘 보여준다고 할 수 있다.

근무기간은 10-14년이 51명(52.04%)으로 과반을 차지하였다. 그 다음으로 15-19년은 16명(16.33%), 6-9년 13명(13.27%)이었다. 근무기간이 다소 짧은 3-5년의 응답자나 30년 이상의 장기근무자도 각각 9명(9.18%)인 것으로 나타났다. 주요담당업무는 응답자의 대부분이 기획 또는 관리 업무를 담당하고 있었다. 기획업무가 41명(41%)으로 가장 많았고, 그 다음으로는 관리업무 31명(31%), 집행업무 14명(14%), 지원업무 9명(9%), 그리고 연구업무 5명(5%) 순이었다.

최근 1년간의 근무성적평정 평균점수는 응답자의 약 85% 정도가 80점 이상인 것으로 나타났다. 구체적으로는 응답자의 절반에 가까운 47명(46.53%)이 90점 이상이였다. 89-80점은 38명(37.62%), 79-70점은 10명(9.90%), 그리고 69-60점은 6명(5.94%)으로 점수대가 낮아질수록 해당 응답자의 비율도 낮아졌다.

<표 5-1> 공기업 종사자 표본의 특성

구분		계		
		공기업		
표본 특성		빈도(명)	비율(%)	
인 구 사 회 학 적 특 성	성별	남자	78	77.23
		여자	23	22.77
		전체	101	100.00
	연령	20대	2	1.98
		30대	50	49.51
		40대	46	45.54
		50대	3	2.97
		전체	101	100.00
	교육 수준	석사과정	76	75.25
		석사졸업	19	18.81
		박사과정	6	5.94
		전체	101	100.00
	종교 유무	있음	45	44.55
		없음	56	55.45
		전체	101	100.00
	연간 봉사 활동 횟수	없음	20	19.80
		1-3회	59	58.42
		4-6회	18	17.82
		7-10회	1	0.99
		월1회 이상	3	2.97
		전체	101	100.00

	결혼 여부	미혼	19	18.81	
		기혼	82	81.19	
		전체	101	100.00	
	연간 가구 소득	3천만-5천만 원	11	11.00	
		5천만-7천만 원	30	30.00	
		7천만-1억 원	31	31.00	
		1억-1.5억 원	25	25.00	
		1.5억 원 이상	3	3.00	
		전체	100	100.00	
	조직 경험 적 특 성	직위 등급	대리급(5급) 이하	13	13.40
			과장급(4급)	33	34.02
차장급(3급)			48	49.48	
부장급(2급)			2	2.06	
실장·처장급(1급) 이상			1	1.03	
전체			97	100.00	
근무 기간		3-5년	9	9.18	
		6-9년	13	13.27	
		10-14년	51	52.04	
		15-19년	16	16.33	
		30년 이상	9	9.18	
		전체	98	100.00	
주요 담당 업무		기획	41	41.00	
		집행	14	14.00	
		관리	31	31.00	
		지원	9	9.00	
		연구	5	5.00	
		전체	100	100.00	
최근 1년간 근평 평균 점수		100-90점	47	46.53	
		89-80점	38	37.62	
		79-70점	10	9.90	
		69-60점	6	5.94	
		전체	101	100.00	

제 2 절 측정도구의 타당성과 신뢰성 평가

1. 타당성 평가

1) 타당성 평가 방법 및 기준

측정도구의 타당성(validity)은 측정항목들이 측정하고자 의도한 개념이나 속성을 실제에 근접하게 측정하였는가를 의미한다(채서일, 2005: 183). 다시 말하면 검사도구가 측정하고자 하는 개념을 어느 정도나 충실히 측정하였는지를 의미한다. 타당성을 검토하기 위해 가장 널리 사용되는 방법은 구성개념 타당도이다.

본 논문에서 측정도구에 대한 타당성 검증은 크게 두 가지 측면을 고려하였다. 하나는 측정도구가 포함하여야 할 내용을 전반적으로 모두 포함하여 대표성(representative)을 가지는지의 여부를 확인하는 내용 타당성(content validity)이고, 다른 하나는 측정도구가 실제로 측정하고자 하는 추상적인 개념을 적절하게 측정하고 있는가, 즉 측정자체의 정확성에 관한 개념 타당성(construct validity)이다. 먼저, 내용타당성은 선행연구들이 사용한 설문 문항을 최대한 활용하되, 3차례에 걸친 세미나를 통해 사전조사를 하면서 조직심리학과 관련하여 전문성이 인정된 전문가들의 검토와 의견을 수렴하여 연구목적과 연구대상에 적합하게 수정하였다.

또한 구성개념 타당성을 검증하기 위하여 본 조사에 앞서 예비조사(pilot study)를 실시하였다. 예비조사는 2016년 3월 28일~4월 4일 간의 8일 동안 진행되었으며 총 43부를 배포 및 수거하였다. 설문대상은 기금관리형 준정부기관 근무자 8명, 지방공무원 6명, 중앙공무원 6명, 서울대 행정대학원 석사과정 학생 23명이다. 경쟁심이라는 한 개인의 심리를 측정하는 설문내용에 심리에 관한 설문과 행동에 관한 설문이 혼재되어 있어 개인의 경쟁심을 정확히 측정하기에 문제가 있다는 지적이 있었다. 이러한 문제를 해결하기 위하여 Ryckman(1996, 2009, 2011)의 연구를 재

검토하고 정부경쟁력센터 연구원들과의 회의를 통해 설문내용을 수정하였다. 예를 들어 최초 설문에는 ‘다른 사람들이 나와 경쟁하고 있지 않더라도 나는 그들과 경쟁한다.’라는 설문을 ‘다른 사람들이 나와 경쟁하고 있지 않더라도 나는 그들과 경쟁하려는 욕구가 있다.’로 수정하여 행동을 묻는 설문에서 심리를 묻는 설문으로 수정하였다.

예비조사를 통해 수집된 데이터를 바탕으로 사전자료분석으로서 측정변수들의 분포와 상관계수를 확인하고, Bartlett의 구형성(sphericity) 검정, KMO 표본적합성 검정을 실시하였다. 다음으로 타당도 및 신뢰도를 검증하였고, 그 결과를 설문지에 반영하였다. 확인적 요인분석 그리고 신뢰도 계수(Cronbach's)를 통하여 타당도와 신뢰도가 낮은 설문을 제외시켰다. 특히 경쟁심에 관한 설문 8개 중 상관관계, 구형성, 표본적합성, 크론바하 알파값 등이 낮은 설문문항 2개를 제외시켰다³⁾.

본 조사에서도 예비조사에서 사용된 방식을 그대로 적용하였다. 사전자료분석으로서 측정변수들의 분포와 상관계수를 확인하고, Bartlett의 구형성(sphericity) 검정, KMO 표본적합성 검정을 실시하였다. Bartlett의 구형성(sphericity) 검정은 영가설인 “공통요인이 존재하지 않는다.”와 대립가설인 “공통요인이 존재한다.”를 대상으로 검정을 실시하는 것이다. 따라서 Bartlett 검정의 p-값이 유의수준보다 작아서 귀무가설이 기각되어야 그 자료에 요인분석을 실시할 가치가 있음을 나타낸다(강현철, 2013).

KMO 표본적합성 검정은 관측된 상관계수들의 값과 편상관계수들의 값을 비교하는 지수로서, 이 값이 클수록 측정변수들에 공통적인 잠재요인이 존재함을 의미한다. Kaiser (1974)에 따르면 KMO 측도의 값이 0.90보다 큰 경우를 훌륭한(marvelous), 0.80-0.89인 경우를 가치 있는(meritorious), 0.70-0.79인 경우를 중급의(middling), 0.60-0.69인 경우를 평범한(mediocre), 0.50-0.59인 경우를 빈약한(miserable), 0.5 미만을 받아들이기 힘든(unacceptable) 경우로 분류하였다(강현철, 2013). 일반적으로 0.60 이상이면 요인분석을 위한 잠재요인이 존재한다고 본다.

3) 예비조사의 타당성과 신뢰성 검증 결과는 <부록2>에 구체적으로 실려 있다.

구성개념타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다. 요인추출은 자료(상관행렬)로부터 요인적 재값과 유일성을 추정하는 것이다. 요인추출 방법은 매우 다양하지만 요인추출 모형으로 널리 사용되는 기법은 주성분 분석(principal component analysis)과 공통요인 분석(common factor analysis), 주축요인법(principal axis factor method), 최대우도법(maximum likelihood method) 등이 있다.

주성분 분석(principal component analysis)은 서로 연관되어 있는 측정변수들을 서로 독립적인 소수의 주성분으로 차원축소를 모색하는 방법으로 정보의 손실을 최소화하면서 보다 적은 수의 요인을 구하고자 할 때 이용된다. 이러한 주성분분석법은 측정변수들의 총분산을 최대한 설명하도록 주성분을 분석해주므로 요인구조를 해석하기 용이하다는 장점이 있다(강현철 2013). 공통요인 분석(common factor analysis)은 변수들 간에 내재하는 차원을 찾아냄으로써 변수들 간의 구조를 파악하고자 할 때 이용된다. 주축요인법(principal axis factor method)과 최대우도법(maximum likelihood method)은 공통적으로 측정변수들의 공분산을 최대한 설명할 수 있도록 하는 요인추출법이다. 따라서 주성분분석법과 비교하여 총분산에 대한 설명력은 작아질 수 있다는 단점이 있다. 또한 이 두 가지 방법은 요인추출을 위해 반복적인 수치적 방법을 이용하는데, 이 과정에서 해가 타당한 결과로 수렴되지 않거나 공통성 추정값이 1을 초과하는 이른바 Heywood 상황이 발생하여 타당하지 못한 결과가 도출될 수 있다(Kang et al., 2005, 강현철 2013). 경험적 결과에 따르면 요인추출방법에 따라 요인적재값 등의 요인분석 결과가 크게 달라지지 않는다(강현철, 2013). 본 논문에서는 측정변수들의 총분산을 최대한 설명하는 주성분 분석을 사용하였다.

요인회전 방법과 관련하여 본 연구에서는 요인들 간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 varimax 회전(rotation)을 실시하였다. 요인회전 방법은 varimax, quartimax 등과 같은 직교회전(orthogonal rotation)과 oblimin, promax 등과 같은 사각회전(oblique rotation)으로 구분된다.

본 연구에서 사용된 varimax 직교회전 방식은 선행연구에서 가장 많이 사용되고 많은 연구자들에 의해서 추천되는 방식으로 상대적으로 독립적인 소수 요인을 추출하여 측정변수들 사이의 구조를 파악하기 용이하다(강현철, 2013). 반면에 사각회전은 요인의 직교성을 포기하고 요인구조의 단순성을 확보하여 요인구조 해석자체를 더 중시하는 방법이지만, 요인들 간의 상관관계가 발생하여 관찰불가능한 요인들 간의 상관관계를 다시 정당화해야하는 문제가 수반되기 때문이다(강현철, 2013).

2) 주요 변수별 요인분석

가. 독립변수 : 경쟁심

경쟁심의 척도에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과를 살펴보면, 우선 수집된 데이터가 요인분석에 적합한지 알아보기 위해 KMO 표본적합성 척도와 Bartlett의 구형성 검정치를 확인하였다. <표 5-2> 경쟁심에 대한 탐색적 요인분석 결과에서 확인할 수 있는 것처럼 KMO 지수는 0.693으로 측정변수들에 공통적인 잠재요인이 존재하는 것으로 나타났다.

<표 5-2> 경쟁심에 대한 탐색적 요인분석 결과

문항	질문	대인적 경쟁심	자기개발적 경쟁심
I-1	만약 내가 다른 사람보다 월등(better)해지지 않는다면, 그들은 나보다 월등해질 것이다.	.8115	.0161
I-2	다른 사람들이 나와 경쟁하고 있지 않더라도 나는 그들과 경쟁하려는 욕구가 있다.	.8249	.1548
I-3	나는 일과 게임에 있어 이기는 것이 중요하다고 생각하지 않는다.	.8747	.0749
I-4	나는 경쟁이 나 자신에 대해 많은 것을 가르쳐주기 때문에 좋아한다.	.1259	.7455
I-5	경쟁은 내 능력을 좀 더 발전시키는 데 있어 도움이 된다고 생각한다.	.0774	.8666
I-6	나는 경쟁이 내가 최선을 다하도록 하지 않는다고 여긴다.	.0604	.8206
고유치		2.130	2.010
분산%		35.50	33.50
누적%		35.50	69.00
Cronbach's α		.7936	.7410

KMO=0.693, $\chi^2=171.282$, $df=15$, $p=0.000$

요인분석모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치는 χ^2

=171.282, df=15, p=.000으로 유의하였다. 결과적으로 다음의 <그림 5-1>의 scree plot에서 볼 수 있듯이 고유치 1.0 이상(2.130, 2.010)인 2개 요인의 총 6문항을 추출하였으며 이들이 차지하는 변량은 71.78%로 나타났다.

나. 종속변수 : 내적 동기

직무동기의 척도에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과를 살펴보면, 우선 수집된 데이터가 요인분석에 적합한지 알아보기 위해 KMO 지수와 Bartlett의 구형성 검정치를 확인하였다.

<표 5-3> 내적 동기에 대한 탐색적 요인분석 결과

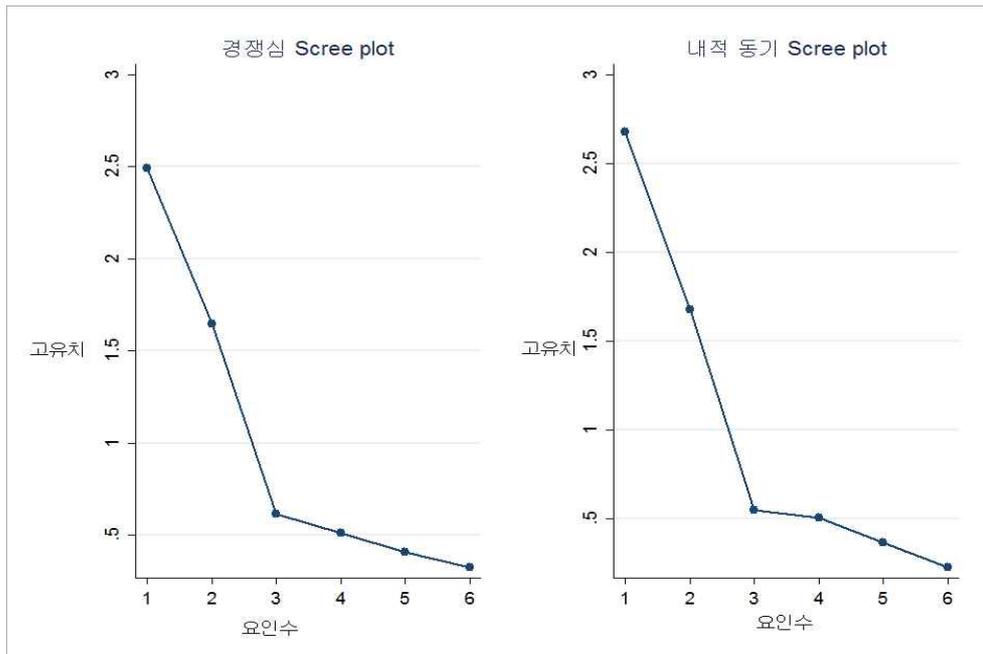
문항	질문	내적 동기	
		성취감	재미
Ⅱ-1	나는 자신에게 스스로 동기부여 하는 사람이라고 생각한다.	.8627	-.0228
Ⅱ-2	나는 개인적인 성취감을 가져다주는 일들을 즐거워한다.	.8999	.1832
Ⅱ-3	나는 스스로 결정한 사항과 개인적인 행동원칙이 일치하도록 노력한다.	.7717	.1886
Ⅱ-4	직장에서 하는 일이 즐겁지 않다면 나는 그만 둘 것이다.	.1695	.8588
Ⅱ-5	나는 더 재미있는 것을 하기 위해 종종 나의 일을 미룬다.	.0649	.8103
Ⅱ-6	직업 선택에 있어 가장 중요한 기준은 '어떤 일이 보다 더 즐거운가?' 이다.	.0961	.8390
고유치		2.19645	2.15543
분산%		36.61	36.61
누적%		35.92	72.53
Cronbach's α		.7962	.8105

KMO=.686, $\chi^2=220.605$, $df=15$, $p=0.000$

<표 5-3> 내적 동기에 대한 탐색적 요인분석 결과에서 확인할 수 있는 것처럼 KMO 지수는 .686으로 측정변수들에 공통적인 잠재요인이 존재하는 것으로 나타났다. 요인분석모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치는 $\chi^2 = 380.877$, $df=66$, $p=.000$ 으로 유의하였다. 결과적으로 고유치 1.0 이상인 4개 요인의 총 12문항을 추출하였으며 이들이 차지하는 변량은 70.07%로 나타났다.

요인수 결정에 관하여 <그림 5-1>을 구체적으로 살펴보면, 요인수 결정 기준은 일반적으로 고유치(eigenvalue)가 1이상인 경우이다. 경쟁심의 경우에는 요인수가 2에서 3으로 넘어갈 경우에 고유치가 1미만으로 크게 감소하는 것을 알 수 있다. 내적 동기의 경우에도 경쟁심과 마찬가지로 요인수가 2에서 3으로 증가할 때 고유치가 1 미만으로 급격히 감소함을 확인할 수 있다. 따라서 경쟁심과 내적 동기의 요인수는 모두 2개로 결정한다.

<그림 5-1> 경쟁심과 내적 동기의 요인수



다. 매개변수 : 직무도전성, 역량중요성

직무도전성의 척도에 대한 확인적 요인분석을 실시한 결과를 살펴보면, 우선 수집된 데이터가 요인분석에 적합한지 알아보기 위해 KMO 지수와 Bartlett의 구형성 검정치를 확인하였다. <표 5-4> 직무도전성과 역량중요성의 탐색적 요인분석 결과에서 확인할 수 있듯이 먼저, 직무도전성의 경우 KMO 지수는 .749로 측정변수들에 공통적인 잠재요인이 존재하는 것으로 나타났다. 요인분석모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치는 $\chi^2 = 171.570$, $df=3$, $p=.000$ 으로 유의하였다. 결과적으로 고유치 1.0 이상인 1개 요인의 총 3문항을 추출하였으며 이들이 차지하는 변량은 82.25%로 나타났다. 1 이상인 고유치(eigenvalue)를 기준으로 한 요인수 결정과 관련된 scree plot은 <그림 5-2>와 같다.

<표 5-4> 직무도전성과 역량중요성의 탐색적 요인분석 결과

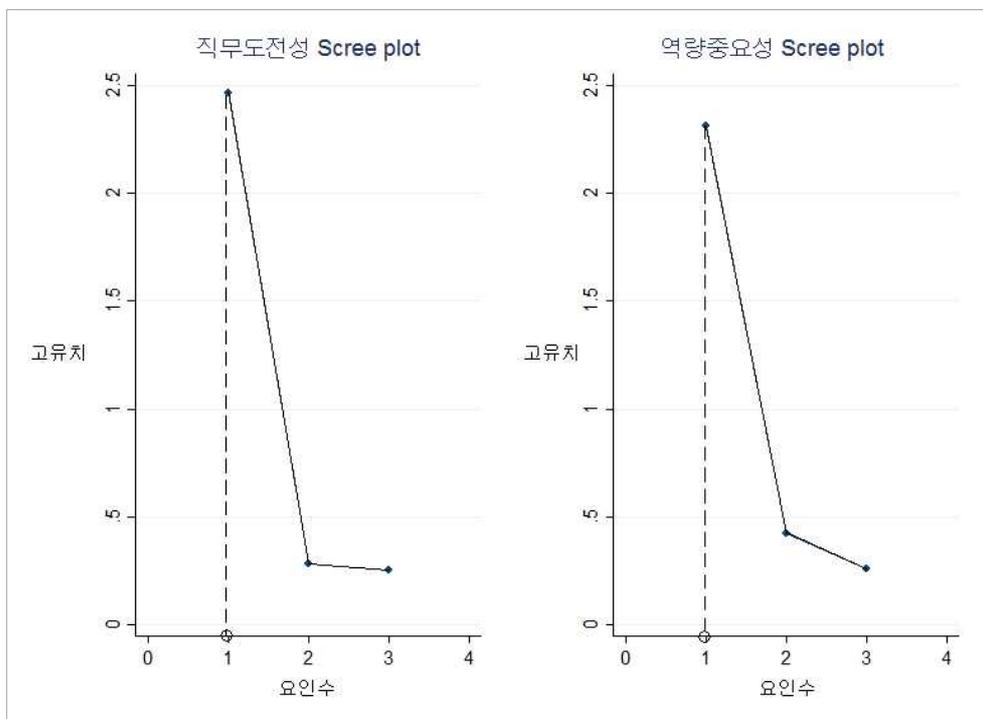
문항	직무도전성	문항	역량중요성
Ⅲ-1	.9129	Ⅳ-1	.8698
Ⅲ-2	.9007	Ⅳ-2	.8531
Ⅲ-3	.9071	Ⅳ-3	.9119
고유치	2.46755	고유치	2.31593
분산(%)	82.25	분산(%)	77.20
누적(%)	82.25	누적(%)	77.20
Cronbach's α	.8905	Cronbach's α	.8354
KMO=.749, $\chi^2=171.570$, $df=3$, $p=0.000$		KMO=.709, $\chi^2=133.909$, $df=3$, $p=0.000$	

한편, 역량중요성의 척도에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과를 살펴보면, KMO 지수는 0.709로 측정변수들에 공통적인 잠재요인이 존재하는 것으로 나타났다. 요인분석모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치는 $\chi^2 = 133.909$, $df=3$, $p=.000$ 으로 유의하였다. 결과적으로

고유치 1.0 이상인 1개 요인의 총 3문항을 추출하였으며 이들이 차지하는 변량은 83.54%로 나타났다. 1 이상인 고유치(eigenvalue)를 기준으로 한 요인수 결정과 관련된 scree plot은 <그림 5-2>와 같다.

요인수 결정에 관하여 아래의 <그림 5-2>을 구체적으로 살펴보면, 직무도전성과 역량중요성 모두 요인수가 1개에서 2개로 증가할 경우에 고유치가 1미만으로 크게 감소하는 것을 알 수 있다. 따라서 직무도전성과 역량중요성의 요인수는 모두 1개로 결정된다.

<그림 5-2> 직무도전성과 역량중요성의 요인수



2. 신뢰성 평가

1) 신뢰성 평가 방법 및 기준

측정도구의 신뢰성(reliability)은 측정항목들이 측정하고자 하는 현상을 얼마나 일관성 있게 측정하였는가를 의미하며 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 일관성 있는 측정값을 얻을 가능성을 의미한다(채서일, 2005: 179). 신뢰성이란 측정에서의 일관성·정확성을 나타내는 것으로 조사대상자로부터의 측정값들이 일정하게 나타나는 정도로 나타낸다(우수명, 2003). 최근 다양한 사회과학연구에서 가장 보편적으로 사용되는 측정도구 신뢰성 측정방법은 문항 간의 내적 일관성을 신뢰도로 보는 방법인 신뢰도 계수(Cronbach's α)를 가지고 평가하는 것이다(최운철, 2012). 측정에 사용된 문항들의 상관관계를 반복적으로 계산한 값들의 평균값인 신뢰도 계수는 0에서 1 사이의 값을 가지며 1에 가까울수록 좋은 측정도구라고 평가된다. 신뢰도 계수가 0.7 이상이면 하나의 동일 개념으로 볼 수 있으며, 사회과학연구에서 또는 탐색적 조사에서 신뢰도 계수가 0.6 이상이면 비교적 높은 수준의 신뢰도라고 평가된다(박용치, 1998; 우수명, 2003; 남궁근, 2013).

2) 주요 변수별 신뢰성 평가

본 연구에서 사용된 측정도구의 신뢰성과 최종 선택된 문항 수는 다음 <표 5-5>와 같다.

경쟁심의 개념을 구성하는 하위차원 측정척도들의 신뢰도 계수를 살펴보면, 대인적 경쟁심(IC)은 3문항으로 신뢰도 계수는 .7936, 자기개발적 경쟁심(PDC)은 3문항으로 신뢰도 계수는 .7410으로 나타났다. 두 가지 하위차원의 신뢰도 계수가 모두 .7 이상으로 신뢰도가 충분히 확보되었다고 할 수 있다.

다음으로 직무동기요인의 신뢰도 계수를 보면, 성취감은 3문항으로 신

뢰도 계수는 .8105이었다. 즐거움은 3문항으로 신뢰도 계수는 .7962이다. 따라서 내적 동기인 성취감과 즐거움은 비교적 우수한 내적 일관성을 확보하고 있음을 알 수 있다.

직무도전성은 3문항으로 신뢰도 계수가 .8905이고, 역량중요성은 3문항으로 신뢰도 계수가 .8354이었다. 이는 직무도전성과 역량중요성의 측정도구가 훌륭한 내적 일관성을 가지고 있어 각각 하나의 동일한 개념을 설명하고 있는 것을 알 수 있다.

<표 5-5> 주요 변수별 신뢰도 계수

요인		측정문항	<i>a</i> 계수
경쟁심 (독립 변수)	대인적 경쟁심 (IC)	I -1. 만약 내가 다른 사람보다 월등(better)해지지 않는다면, 그들은 나보다 월등해질 것이다.	.7740
		I -2. 다른 사람들이 나와 경쟁하고 있지 않더라도 나는 그들과 경쟁하려는 욕구가 있다.	.7237
		I -3. 나는 일과 게임에 있어 이기는 것이 중요하다고 생각하지 않는다.*	.6547
			.7936
	자기 개발적 경쟁심 (PDC)	I -4. 나는 경쟁이 나 자신에 대해 많은 것을 가르쳐 주기 때문에 좋아한다.	.7474
		I -5. 경쟁은 내 능력을 좀 더 발전시키는 데 있어 도움이 된다고 생각한다.	.5589
		I -6. 나는 경쟁이 내가 최선을 다하도록 하지 않는다고 여긴다.*	.6623
		.7410	

내적 동기 (종속 변수)	성취감	Ⅱ-1. 나는 자신에게 스스로 동기부여 하는 사람이라고 생각한다.	.7541
		Ⅱ-2. 나는 개인적인 성취감을 가져다주는 일들을 즐겨워한다.	.6238
		Ⅱ-3. 나는 스스로 결정한 사항과 개인적인 행동원칙이 일치하도록 노력한다.	.8260
			.8105
	즐거움	Ⅱ-4. 직장에서 하는 일이 즐겁지 않다면 나는 그만둘 것이다.	.6654
		Ⅱ-5. 나는 더 재미있는 것을 하기 위해 종종 나의 일을 미룬다.	.7846
		Ⅱ-6. 직업 선택에 있어 가장 중요한 기준은 ‘어떤 일이 보다 더 즐거운가?’ 이다.	.7034
		.7962	
직무도전성	Ⅲ-1. 내가 해결해야 할 업무는 나에게 도전의식을 갖게 한다.	.8326	
	Ⅲ-2. 나는 최선을 다해 수행해야 할 도전적인 업무가 있다.	.8543	
	Ⅲ-3. 나는 내가 지금 담당하고 있는 업무가 중요하다고 생각한다.	.8458	
		.8905	
역량중요성	Ⅳ-1. 맡은 업무를 수행하기 위해서는 나 자신의 역량을 키우는 것이 중요하다.	.7828	
	Ⅳ-2. 내 업무를 성공적으로 수행하기 위해서는 고도의 숙달성과 같은 역량이 요구된다.	.8323	
	Ⅳ-3. 내가 맡고 있는 직무수행을 위해서는 전문지식이 필요하다.	.7148	
		.8354	

*은 reversed scale 임.

제 3 절 조사결과의 분석

1. 주요변수들의 기술통계

본 연구의 주요 변수들의 평균과 표준편차, 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)를 통해 데이터의 특성을 확인할 수 있다.⁴⁾ 이는 <표5-6>과 같다. 이 값은 하위차원들의 기술통계량이다. 먼저 경쟁심을 살펴보면, 조사대상 공기업 종사자들에게 있어서 자기개발적 경쟁심(PDC)(평균 3.690, 표준편차 .662)의 평균이 대인적 경쟁심(IC)(평균 3.264 표준편차 .791)보다 높았다. 이는 공기업 종사자들이 남을 이기기 위한 경쟁심보다는 자기개발을 위한 경쟁심이 비교적 더 강하다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 집단주의 문화가 강한 한국의 문화와 관련이 있다. Fulop(2005), King at al.(2012) 등의 연구에 따르면 개인주의적 문화가 강한 서양에서는 일반적으로 경쟁심 또는 경쟁지향적 특질은 남과 비교하여 자신의 우월성을 드러내는 것에 중점을 두는 수행목표(performance goal)와 관련되어 있다고 보고 있으나, 집단주의적 문화가 강한 경우에는 경쟁의 형태가 개인주의 문화와는 다르다. 일본의 경우에는 협력의 테두리 내에서 경쟁을 하는 경향이 있고(Fulop, Ross, Kuscer, & Pucko, 2007), 중국의 경우에는 경쟁을 부정적으로 보면서도, 경쟁이 자기개발과 자기성장을 촉진시킬 수 있다고 보는 경향이 있다(Watkins, 2007, 2009). 이와 같은 사실은 한국과 같은 집단주의 문화에서의 경쟁심과 숙달목표(mastery goals)와의 관련성을 시사하는 것이다. 즉, 경쟁심을 자기발전과 역량증진을 위한 촉매제로서 인식할 경우, 경쟁심은 숙달목표의 예측변수로서 기능할 수 있기 때문이다. 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 수행목표를 반영하는 대인적 경쟁심과 숙달목표를 반영하는 자기개발적 경쟁심으로 구성하였고, 그 결과 설문응답자들은 자기개발적 경쟁심이

4) 왜도와 첨도 등의 개념 및 내용은 허만형(2001:139-140)의 내용을 바탕으로 작성하였다.

대인적 경쟁심보다 높은 것으로 드러났다. 이 같은 결과는 Fulop(2005), Fulop, Ross, Kuscer, & Pucko(2007), Watkins(2007, 2009) 등의 연구결과와 일치한다고 할 수 있다.

둘째, 내재적 직무동기요인에서는 공기업 중간관리자들은 즐거움(평균 2.630, 표준편차 .748)보다는 성취감(평균 4.050, 표준편차 .515)에서 직무동기를 느끼는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 이해윤(2013)의 연구결과와 일치한다. 이해윤(2013)은 공공기관 종사자들을 대상으로 동기요인을 측정하였는데, 업무자체의 즐거움(평균 3.0257, 표준편차 .72819)보다 성취감(평균 3.8570, 표준편차 .53191) 동기가 더 높았다. 이것은 업무를 수행하면서 느끼는 흥미나 즐거움보다는 업무를 수행한 이후의 성취감 얻기 위해서 직무를 수행하는 것을 더 중요하게 생각한다는 것을 의미한다. 다시 말하면, 업무 자체가 자신에게 재미나 즐거움을 주지 않을 지라도 직무의 성공적 완수에 따르는 성취감을 얻기 위해서 업무를 수행할 수 있다는 것을 말한다.

<표 5-6> 주요변수들의 기술통계

요인		평균	중앙값	표준 편차	n	왜도	첨도
경쟁심	대인적 경쟁심 (IC)	3.264	3.333	.791	101	-.411	3.045
	자기 개발적 경쟁심 (PDC)	3.690	3.667	.662	101	-.135	2.845
내재적 동기	성취감	4.050	4.000	.515	101	-.283	4.817
	즐거움	2.630	2.333	.748	101	.153	2.189
직무도전성		3.848	4.000	.676	101	-.995	4.023
역량중요성		4.083	4.000	.528	101	.165	2.896

셋째, 직무도전성과 역량중요성의 경우 평균은 각각 3.848(표준편차 .676)와 4.083(표준편차 .528)로 나타났다. 개인이 인식하는 전반적인 직무도전성과 역량중요성의 수준을 5점 척도를 기준으로 3점을 보통이라고 가정할 때 둘 모두 보통 보다 높았다. 이것은 공기업 중간관리자들의 경우 직무를 도전적으로 인식하면서도 도전적인 직무를 성공적으로 수행하기 위해서는 역량이 필요함을 높은 수준으로 인식하고 있다는 것을 의미한다. 이러한 측면에서 행정대학원에 입학하여 행정과 정책 전반에 대한 학업을 수행한다는 것은 직무수행에 필요한 지식과 정보를 습득하여 역량을 높이려는 행동으로 해석할 수 있다.

2. 다변량 정규성 검정

본 연구에서는 주요 변수들의 평균과 표준편차, 그리고 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)를 확인하고, 왜도와 첨도를 통해 자료의 정규성을 검토한다.

왜도는 자료가 평균값을 중심으로 좌우대칭을 이루지 않고 어느 한쪽 방향으로 치우쳐져 있는 정도를 의미한다. 자료 중 일부 값이 상대적으로 큰 값을 가지게 되어 중앙값보다 평균이 높아진 경우를 정(+의 왜도(positive skewness)), 일부 값이 상대적으로 작은 값을 가져서 평균이 중앙값보다 낮아지게 된 경우를 부(-의 왜도(negative skewness))라고 한다. 왜도의 값이 양(+의 값이면 정의 왜도, 음(-의 값이면 부의 왜도를 나타낸다. 그러므로 왜도의 값이 0에 근접할수록 자료가 정규분포에 가까운 특징을 보인다. 첨도는 자료의 분포곡선에서 꼭짓점의 높낮이 정도를 나타내는 값이다. 부(-의 첨도(negative kurtosis)는 데이터가 평균에서 떨어진 값이 많아서 곡선이 편평한 경우를 말하고, 정의 첨도(positive kurtosis)는 데이터가 평균에 가깝게 집중되어 있어서 분포곡선이 뾰족한 모양을 이루는 경우를 의미한다. 첨도 값이 0에 가까울수록 정규분포에 근접하며 부의 첨도일 때는 음(-의 값을 가지며, 정의 첨도

일 때는 양(+)¹의 값을 가진다.

아래 <표5-7>의 왜도 값을 보면 내적 동기인 일 자체의 즐거움과 인식된 역량중요성을 제외한 값이 모두 음수이다. 이는 상대적으로 일부 큰 값으로 인해 평균이 증가하는 정(+)¹의 왜도를 가지고 있다고 판단된다. 다음으로 첨도 값을 보면 내재적 동기인 성취감과 인식된 직무도전성은 첨도 값이 4.000 이상으로 다른 주요 변수들보다 상대적으로 값이 평균에 밀집해 있음을 알 수 있다. 반면에 대인적 경쟁심, 자기개발적 경쟁심, 즐거움, 그리고 역량 중요성 변수들은 위 두 변수들보다 상대적으로 넓게 분포되어 있다.

<표 5-7> 주요변수들의 통계량과 정규성 검정

요인		평균	표준 편차	n	왜도	첨도	S-W (P>z)	
경쟁심	대인적 경쟁심	.000	1	101	-.411	3.050	.054*	
	자기 개발적 경쟁심	.000	1	101	-.170	2.878	.006***	
동 기	내 재 적	성취감	.000	1	101	-.270	4.807	.000***
	즐거움	.000	1	101	.152	2.191	.006***	
직무도전성		.000	1	101	-1.001	4.067	.000***	
역량중요성		.000	1	101	.139	2.999	.000***	

정규성 검정: *** 0.01 수준에서 유의함. / ** 0.05 수준에서 유의함 / * 0.1 수준에서 유의함

본 연구의 실제 분석은 요인분석 및 요인회전을 통해 도출된 요인점수로 이루어진다. 모든 주요변수들의 평균과 표준편차는 0과 1로 동일하다. 자료의 정규성을 판단하는 기준으로 왜도의 절대 값이 3.0보다 크면 왜도가 심한 것으로 볼 수 있고, 첨도의 절대 값이 10보다 크면 정상분포에서 심각하게 벗어난다고 볼 수 있다(이수영 2015). 아래 <표5-7>을 보면 주요 변수들의 왜도와 첨도의 절대 값이 기준치보다 작게 나타나

자료의 정규성에는 문제가 없는 것으로 확인되었다. 보다 정확한 정규성 검정을 위해 Shapiro-Wilk의 정규성 검정(S-W)을 실행한 결과 역시 모든 주요 변수들이 정규성에 문제가 없는 것으로 검정되었다.

3. 상관관계 분석

상관관계 분석은 두 변수들 간의 선형관계 정도를 측정하는 방법이다 (권경득 외, 2006: 309; 남궁근, 2013: 653). 일반적으로 피어슨의 적률상관계수(pearson correlation coefficient)를 통해 상관관계를 분석한다. 이는 두 변수 간의 직선의 관계 정도(상관계수), 방향(부호)을 통해 변수들 간의 상관관계를 파악하기에 용이하기 때문이다. 피어슨 상관계수를 사용하기 위해서는 정규분포를 가정을 만족하고 두 변수가 등간척도 또는 비율척도이어야 한다. 본 연구에서 5점 리커트 척도(Likert scale)를 등간척도로 가정하고 있고, 주요 변수들의 정규성도 문제가 없기 때문에 피어슨 상관계수를 통해 주요 변수들 간의 상관관계를 파악하는데 문제가 없다. 주요변수들의 피어슨 상관계수를 가지고 상관관계 분석결과는 <표 5-8>과 같다.

첫째, 대인적 경쟁심(IC)은 자기개발적 경쟁심(PDC)과 역량중요성과는 양(+)의 유의미한 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 그러나 성취감, 즐거움, 보수, 인정, 직무도전성과는 유의미한 상관관계가 나타나지 않았다. 유의미하지는 않지만 대인적 경쟁심(IC)과 성취감 및 즐거움 각각의 사이에는 음(-)의 관계가 있을 수 있음을 보여주고 있다. 한편, 자기개발적 경쟁심(PDC)은 대인적 경쟁심(IC), 성취감, 인정, 그리고 역량중요성과 유의미한 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 반면, 즐거움, 보수, 직무도전성과의 관계에 있어서는 유의미한 상관관계가 나타나지 않았다.

둘째, 성취감은 자기개발적 경쟁심(PDC), 즐거움, 인정, 직무도전성, 역량중요성과 양(+)의 유의미한 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 그러나 대인적 경쟁심과 보수와는 유의미한 상관성이 발견되지 않

왔다. 즐거움은 성취감과 유의미한 양(+)의 상관관계를 보였고 다른 변수들과의 유의미한 상관성은 발견되지 않았다. 보수의 경우의 경우에도 단지 인정과의 유의미한 양(+)의 상관성이 나타났을 뿐 다른 변수들과의 유의미한 상관관계는 없었다. 인정의 경우, 자기개발적 경쟁심(PDC), 성취감, 보수, 직무도전성 역량중요성과 유의미한 양(+의 상관관계가 나타났지만, 대인적 경쟁심(IC)과 즐거움과는 유의미한 상관성이 없는 것으로 나타났다.

마지막으로 직무도전성은 성취감, 인정, 그리고 역량중요성과 유의미한 양(+)의 상관관계가 나타났지만, 대인적 경쟁심(IC), 자기개발적 경쟁심(PDC), 즐거움, 그리고 보수와는 유의미한 상관관계가 없었다. 역량중요성은 대인적 경쟁심(IC), 자기개발적 경쟁심(PDC), 성취감, 인정, 그리고 직무도전성과 유의미한 양(+)의 상관성이 발견된 반면, 즐거움과 보수와는 상관성이 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

상관관계 분석결과, 상관계수가 .7이상인 값을 가지는 경우가 존재하지 않아 다중공선성 문제는 발생하지 않은 것으로 판단할 수 있다. 실제 다중공선성 문제를 확인하기 위하여 분산팽창계수(variance inflation factor; VIF)를 살펴보았다. 일반적으로 VIF값이 10이상이면 다중공선성이 존재한다고 보는데, 모든 변수들이 1.09에서 1.93 사이의 값을 가지고 있어 다중공선성의 문제는 없다고 판단하였다.

<표 5-8> 주요변수들의 상관관계

	대인적 경쟁심 (IC)	자기 개발적 경쟁심 (PDC)	성취감	즐거움	보수	인정	직무 도전성	역량 중요성
대인적 경쟁심 (IC)	1							
자기 개발적 경쟁심 (PDC)	.2026 **	1						
성취감	-.0411	.3674 ***	1					
즐거움	-.0619	.0498	.2332 **	1				
보수	.0176	.1044	.0386	-0.0188	1			
인정	.1617	.4148 ***	.3836 ***	-0.0809	.2647 ***	1		
직무 도전성	.1493	.1607	.3239 ***	.0143	.0944	.3744 ***	1	
역량 중요성	.1680*	.2690 ***	.4153 ***	.0104	.0617	.5302 ***	.5832 ***	1

상관계수의 유의성: *** 0.01 수준(양쪽) / ** 0.05 수준(양쪽) / * 0.1 수준(양쪽)에서 유의함

제 4 절 가설검증을 위한 분석결과

1. 경쟁심이 내재적 동기에 미치는 영향

경쟁심이 내재적 동기에 미치는 영향에 관한 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석은 한 개의 결과변수에 두 개 이상의 선행변수를 투입시켜 분석하는 선형회귀분석 방법의 하나이다. 본 연구에서는 다중회귀분석을 실시할 때 인구통계학적 특성의 효과를 통제하기 위하여 성별, 연령, 종교, 근속년수, 최근 1년간 근무성적 평정 등을 통제변수로 포함하였다. 경쟁심이 직무동기에 미치는 영향을 살펴보기 위해 사용된 다중회귀분석 모형은 아래와 같다.

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \varepsilon$$

<표 5-9> 다중회귀분석 모형의 주요변수

구분		내용
종속변수	내재적 동기(Y _i)	Y ₁ =성취감
		Y ₂ =즐거움
독립변수	경쟁심	X1=대인적 경쟁심(IC)
		X2=자기개발적 경쟁심(PDC)
통제변수	매개변수 요인	X3=직무도전성
		X4=역량중요성
	인구사회학적 요인	X5=성별
		X6=연령
		X7=종교여부
	조직경험적 요인	X8=근속기간
		X9=근평평균점수

변수들 간의 높은 상관관계를 갖는 경우, 최소제곱추정량의 계산이 불가능할 수 있고, 회귀계수 추정량의 분산이 커지는 문제가 발생하게 된다. 이러한 경우 독립변수들 간에 다중공선성(multicollinearity)이 존재하는 것으로 판단하며 이는 곧 선행변수들 사이의 상호의존도가 있다는 것을 의미한다. 다중공선성을 파악하기 위하여 분산확대인자(VIF: Variance Inflation Factor)를 이용하였으며 일반적으로 VIF값이 10 이상이면 문제가 있는 것으로 의심할 수 있다.

또한 해당 회귀모형의 설명력을 나타내는 Adjusted R² 값을 제시하였다. Adjusted R² 값과 일반 R² 값의 차이는 선행변수에 투입된 변수의 수와 관련이 있다. 투입되는 변수의 수가 많아질수록 설명력과 상관없이 R² 의 값은 상승하는 반면 이를 조정해 주는 것이 Adjusted R² 값이다.

1) 경쟁심이 내적 동기인 성취감에 미치는 영향

먼저, 본 연구의 가설 H1(H1-1, H1-2)에 대한 검증 결과를 살펴본다. <표 5-10>에 제시된 바와 같이 다중회귀분석 결과 독립변수인 경쟁심의 두 가지 차원, 즉 대인적 경쟁심(IC)과 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내적 동기인 성취감에 서로 반대방향의 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다.

구체적으로 대인적 경쟁심(IC)은 유의수준 0.1 하에서 내적 동기인 성취감에 유의미한 부(-)의 영향을 미치고 있었다. 비표준화 계수 β 의 값이 $-.176$, 표준오차는 $.097$, 그리고 표준화계수인 Beta값은 $-.177$ 이다. 반면에 자기개발적 경쟁심(PDC)은 유의수준 0.01 하에서 내적 동기인 성취감에 유의미한 정(+)의 영향을 주고 있음을 알 수 있었다. 비표준화 계수 β 의 값이 $.309$, 표준오차는 $.097$, 그리고 표준화계수인 Beta값은 3.18 이다.

또한 VIF 값이 10을 넘는 변수들이 없으므로, 독립변수 간의 다중공선성의 문제도 없다고 판단할 수 있다. 위 모형은 24.49%의 설명력을 보여

주고 있고, 내적 동기인 성취감에 미치는 유의미한 변수들 중에서 자기개발적 경쟁심(PDC)이 가장 큰 영향을 주는 변수인 것으로 나타났다.

<표 5-10> 경쟁심이 내적 동기인 성취감에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		Beta	t	유의확률	VIF
	β	표준오차				
(상수)	.720	.934		0.77	0.443	
대인적 경쟁심 (IC)	-.176	.097	-.177	-1.83	0.072*	1.28
자기개발적 경쟁심 (PDC)	.309	.097	.311	3.18	0.002***	1.40
직무도전성	.081	.116	.079	0.70	0.489	1.70
역량중요성	.248	.113	.248	2.19	0.032**	1.79
성별	-.303	.223	-.131	-1.36	0.177	1.25
연령	.002	.035	.012	0.07	0.946	3.95
종교여부	-.131	.180	-.066	-0.73	0.468	1.09
근속기간	-.082	.164	-.085	-0.50	0.619	3.82
근평평균	-.135	.113	-.109	-1.19	0.237	1.11
N= 96, F=4.00, Adjusted R ² = .2749, P > F = .0001						

* : p< .1, ** : p< .05, *** : p< .01

따라서 “H1-1: 대인적 경쟁심(IC)은 내재적 동기인 성취감에 부(-)의 영향을 줄 것이다.”와 “H1-2: 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 성취감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.”라는 연구가설은 채택되었다. 이와 같은 결과는 경쟁이 내재적 동기에 미치는 영향에 대한 상반된 연구결과들을 종합적으로 해석할 수 있는 틀을 제공한다고 볼 수 있다. 먼저, 경쟁심이 내재적 동기를 구축한다는 선행연구(Deci et al., 1981; Amabile, 1982; Vallerand, Gauvin, & Halliwell, 1986; Reeve & Deci, 1996 등)에서의 경쟁심은 남을 이기기 위한 경쟁상황을 조작하고 있으므로, 이러한 상황에서 유발되는 경쟁심은 대인적 경쟁심이라고 판단할 수 있다. 따라

서 대인적 경쟁심이 내재적 동기를 위축시킨다는 본 연구의 결론은 위와 같은 선행연구의 결론을 지지한다.

한편, 자기개발적 경쟁심이 성취감에 긍정적 영향을 보인다는 결론은 고성취지향자의 경우 경쟁이 내적 동기를 촉진시킨다는 선행연구 (Epstein and Harackiewicz, 1992; Reeve and Deci, 1996)를 지지한다. 다만, 집단주의 문화가 상대적으로 강한 우리나라의 경우, 성취목표지향성은 타인보다 우월한 성과를 내려는 수행목표지향성보다는 목표달성 또는 과제 완수에 관심을 두는 숙달목표지향성이 집단주의 문화와 양립하기 용이할 것이다. 공기업 중간관리자들의 경우도 고성취지향자는 수행목표지향성보다는 숙달목표지향성이 강하여 경쟁을 자기개발 및 자기실현을 위한 수단으로서 인식하는 고숙달지향자로 파악할 필요가 있다. 또한 공기업 중간관리자들은 계층제에서 중간 연결핀 역할을 통해 조직의 의사소통 및 정보흐름을 원활히 하고 조직의 응집력 강화에 핵심적인 역할을 수행한다. 동시에 계층제의 상위계층으로 올라가기 위한 또는 살아남기 위한 치열한 경쟁을 해야 한다. 이러한 상황과 양립할 수 있거나 조화될 수 있는 성취목표지향성은 숙달목표지향성일 것이다.

이와 같이 경쟁심을 다차원적으로 구성할 경우 경쟁심이 내재적 동기에 미치는 영향에 대한 상충되는 연구결과들을 통합적으로 해석할 수 있는 분석틀을 제공한다고 할 수 있다.

2) 경쟁심이 내적 동기인 즐거움에 미치는 영향

본 연구의 가설 H2(H2-1, H2-2)에 대한 검증 결과를 살펴본다. 다중회귀분석 결과 독립변수인 대인적 경쟁심(IC)과 자기개발적 경쟁심(PDC)은 유의수준 0.1 하에서도 내적 동기인 즐거움에 모두 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

유의미한 결과가 나타나지 않았다고 할지라도 대인적 경쟁심(IC)은 내적 동기인 즐거움에 부(-) 영향을 미치고 있었다. 비표준화 계수 β 의 값이 $-.114$, 표준오차는 $.117$, 그리고 표준화계수인 Beta값은 $-.115$ 이다.

반면에 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내적 동기인 성취감에 정(+)^의 영향을 주고 있음을 알 수 있었다. 비표준화 계수 β 의 값이 .099, 표준오차는 .117, 그리고 표준화계수인 Beta값은 .100이다.

또한 VIF 값이 10을 넘는 변수들이 없으므로, 독립변수 간의 다중공선성의 문제도 없다고 판단할 수 있다. 이 모형의 설명력은 7.11%이고, 내적 동기인 성취감에 유의미한 영향을 주는 변수는 없는 것으로 나타났다. 따라서 “H2-1: 대인적 경쟁심(IC)은 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 부(-)의 영향을 줄 것이다.”와 “H2-2: 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 정(+)^의 영향을 줄 것이다.”라는 연구가설은 모두 기각되었다.

<표 5-11> 경쟁심이 내적 동기인 즐거움에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		Beta	t	유의확률	VIF
	β	표준오차				
(상수)	.143	1.129		.13	.900	
대인적 경쟁심 (IC)	-.114	.117	-.115	-.98	.331	1.25
자기개발적 경쟁심 (PDC)	.099	.117	.100	.84	.402	1.26
직무도전성	-.062	.137	-.061	-.44	.662	1.70
역량중요성	-.082	.113	-.083	-.60	.550	1.70
성별	-.153	.269	-.067	-.57	.571	1.22
연령	-.020	.043	-.101	-.48	.634	3.96
종교여부	.042	.218	.021	.19	.847	1.08
근속기간	-.082	.164	-.085	-.50	.619	3.85
근평평균	-.135	.113	-.109	-1.19	.237	1.10
N= 96, F=0.47, Adjusted R ² = -.0711, P > F = .9244						

* : $p < .1$, ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

이와 같은 결과는 경쟁이 내적 동기에 영향을 미친다는 상충적인 선행 연구들(Deci et al., 1981; Amabile, 1982; Vallerand, Gauvin, & Halliwell, 1986; Reeve & Deci, 1996 vs Epstein and Harackiewicz, 1992; Reeve and Deci, 1996) 중 그 어떤 것도 지지하지 못한다. 이것은 앞서 언급했

듯이 공기업 중간관리자들이 일 자체의 즐거움 보다는 성취감을 얻기 위해 동기부여된다는 사실을 다시 한 번 보여준다고 할 수 있다.

2. 직무동기와 경쟁심 관계에서의 매개효과 분석

본 연구에서는 직무도전성과 역량중요성이 직무동기와 경쟁심의 하위 차원인 대인적 경쟁심(IC)과 자기개발적 경쟁심(PDC)과의 각각의 관계를 매개하는지 살펴본다. 이를 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 3단계 매개회귀분석(3-stage mediating regression)을 실시하고, 매개변인에 의한 간접효과가 통계적으로 유의미한지 알아보기 위하여 Sobel-Goodman test를 실시하였다.

1) 성취감과 경쟁심 관계에서의 직무도전성 매개효과 검증

직무도전성이 대인적 경쟁심(IC) 및 자기개발적 경쟁심(PDC)과 내적 동기인 성취감의 관계를 매개하는지 살펴봄으로써 가설 H3-1과 H3-2를 검증한다. 분석결과는 <표 5-12> 성취감과 경쟁심 관계에서의 직무도전성 매개효과에 정리되어 있다.

대인적 경쟁심(IC)의 경우 1단계에서는 대인적 경쟁심(IC)이 매개변수로 설정한 직무도전성에 유의미한 영향을 미치지 않았다($\beta_1=.106$, $P>|t| = .322$). 2단계에도 대인적 경쟁심(IC)은 내적 동기인 성취감에 유의미한 영향을 주지 않았다($\beta_2=-.140$, $P>|t| = .157$). 3단계인 완전모형(Full Model)에서는 대인적 경쟁심(IC)은 종속변수인 성취감에 직접적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta_3 = -0.163$, $P>|t| = .090$). 그러나 직무도전성을 통한 매개효과는 유의미하지 않았다. 4단계의 순차적인 4가지 조건 중 1단계와 2단계의 조건이 충족되지 않았고,

Sobel test 검증 결과 간접적인 효과는 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났기 때문이다(간접효과의 상관계수=.023, $P>|Z| = .361$). 다만, 직무도전성은 3단계인 완전모형(Full Model)에서 대인적 경쟁심(IC)과 내적 동기인 성취감의 관계를 매개하지 않고, 직접적으로 성취감에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 뿐이다($\beta_4=.217$, $P>|Z| = .024$). 따라서 가설 “H3-1: 직무도전성은 대인적 경쟁심(IC)이 내재적 동기인 성취감에 미치는 영향을 매개할 것이다.”는 기각되었다.

<표 5-12> 성취감과 경쟁심 관계에서의 직무도전성 매개효과

매개변수	독립변수	종속변수						Sobel Test		
		성취감 (내적 동기)			매개조건 충족 여부					
		단계	β	$P> t $	1 (β_1)	2 (β_2)	3 (β_4)			4 ($\beta_2 > \beta_3$)
직무도전성	대인적 경쟁심 (IC)	1단계 (β_1)	0.106	0.322	×				직접	-0.163
		2단계 (β_2)	-0.140	0.157		×				*
		3단계 (매개) (β_4)	0.217	0.024**				○	간접	0.023
		3단계 (독립) (β_3)	-0.163	0.090*				○		(0.361)
	자기개발적 경쟁심 (PDC)	1단계 (β_1)	0.148	0.149	×				직접	0.389
		2단계 (β_2)	0.421	0.000***			○			***
		3단계 (매개) (β_4)	0.217	0.024**				○	간접	0.032
		3단계 (독립) (β_3)	0.389	0.000***				○		(0.219)
모형적합도		•N = 99 •Adj. R ² = 0.2660 •F = 4.95 •Sig. = 0.000								

* : $p < .1$, ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

다음으로 자기개발적 경쟁심(PDC)의 경우, 1단계에서는 자기개발적 경쟁심(PDC)은 매개변수로 설정한 직무도전성에 유의미한 영향을 미치

지 않았다($\beta_1=.148$, $P>|t| = .149$). 2단계에는 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내적 동기인 성취감에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta_2=.421$, $P>|t| = .000$). 3단계인 완전모형(Full Model)에서는 자기개발적 경쟁심(PDC)은 종속변수인 성취감에 직접적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta_3 =.389$, $P>|t| =.000$). 그러나 직무도전성을 통한 자기개발적 경쟁심(PDC)의 성취감에 대한 매개효과는 유의미하지 않았다. 4단계의 순차적인 4가지 조건 중 1단계의 조건이 충족되지 않았고, Sobel test 검증 결과 간접적인 효과는 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났기 때문이다(간접효과의 상관계수=.023, $P>|Z| = .361$). 다만, 직무도전성은 3단계인 완전모형(Full Model)에서 자기개발적 경쟁심(PDC)과 내적 동기인 성취감의 관계를 매개하지 않고, 직접적으로 성취감에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 뿐이다($\beta_4= .217$, $P>|Z| = .024$). 따라서 가설 “H3-2: 직무도전성은 자기개발적 경쟁심(PDC)이 내재적 동기인 성취감에 미치는 영향을 매개할 것이다.”는 기각되었다.

2) 즐거움과 경쟁심 관계에서의 직무도전성의 매개효과 검증

직무도전성이 대인적 경쟁심(IC) 및 자기개발적 경쟁심(PDC)과 내적 동기인 일 자체의 즐거움의 관계를 매개하는지 살펴봄으로써 가설 H3-3과 H3-4를 검증한다. 분석결과는 <표 5-13> 즐거움과 경쟁심 관계에서의 직무도전성 매개효과와 같다.

먼저, 대인적 경쟁심(IC)의 경우 1단계에서 대인적 경쟁심(IC)이 매개 변수로 설정한 직무도전성에 유의미한 영향을 미치지 않았다($\beta_1=.106$, $P>|t| = .322$). 2단계에도 대인적 경쟁심(IC)은 내적 동기인 즐거움에 유의미한 영향을 주지 않았다($\beta_2=-.108$, $P>|t| = .350$). 3단계인 완전모형(Full Model)에서도 대인적 경쟁심(IC)은 종속변수인 즐거움에 직접적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta_3 =-.108$, $P>|t| =.355$). 결론적으로 직무도전성을 통한 매개효과는 유의미하지 않았다. 4

단계의 순차적인 4가지 조건 중 4가지 모든 조건이 충족되지 않았고, Sobel test 검증 결과 간접적인 효과는 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났기 때문이다(간접효과의 상관계수=.000, $P > |Z| = .991$). 또한 직무도전성은 3단계인 완전모형(Full Model)에서 직접적으로도 즐거움에 유의미한 영향을 미치지 않았다($\beta_4=.001$, $P > |Z| = .991$). 따라서 가설 “H3-3: 직무도전성은 대인적 경쟁심(IC)이 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 미치는 영향을 매개할 것이다.”는 기각되었다.

<표 5-13> 즐거움과 경쟁심 관계에서의 직무도전성 매개효과

매개 변수	독립 변수	중속변수							Sobel Test		
		즐거움 (내적 동기)			매개조건 충족 여부						
		단계	β	$P > t $	1 (β_1)	2 (β_2)	3 (β_4)	4 ($\beta_2 > \beta_3$)			
직무도전성	대인적 경쟁심 (IC)	1단계 (β_1)	.106	.322		×				직접	-.108 (.352)
		2단계 (β_2)	-.108	.350			×				
		3단계 (매개) (β_4)	.001	.991				×		간접	.000 (.991)
		3단계 (독립) (β_3)	-.108	.355					×		
	자기 개발적 경쟁심 (PDC)	1단계 (β_1)	.148	.149		×				직접	.090 (.423)
		2단계 (β_2)	.090	.416			×				
		3단계 (매개) (β_4)	.001	.991				×		간접	.000 (.991)
		3단계 (독립) (β_3)	.090	.425					×		
모형 적합도		• N = 99 • Adj. R ² = -.0611 • F = .37 • Sig. = .9450									

* : $p < .1$, ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

자기개발적 경쟁심(PDC)의 경우도 위와 마찬가지로 결과가 도출되었다. 1단계에서는 자기개발적 경쟁심(PDC)은 매개변수로 설정한 직무도전성에 유의미한 영향을 미치지 않았다($\beta_1=.148$, $P>|t| = .149$). 2단계에는 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내적 동기인 즐거움에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta_2=.090$, $P>|t| = .416$). 3단계인 완전모형(Full Model)에서도 역시 자기개발적 경쟁심(PDC)은 종속변수인 즐거움에 직접적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta_3 =.090$, $P>|t| =.425$). 따라서 직무도전성을 통한 자기개발적 경쟁심(PDC)의 성취감에 대한 매개효과도 유의미하지 않았다. 4단계의 순차적인 4가지 조건이 모두 충족되지 않았고, Sobel test 검증 결과 간접적인 효과는 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다(간접효과의 상관계수 $=.000$, $P>|Z| = .991$). 직무도전성 역시 3단계인 완전모형(Full Model)에서 직접적으로 성취감에 유의미한 영향을 미치지도 않았다($\beta_4= .001$, $P>|Z| = .991$). 따라서 가설 “H3-4: 직무도전성은 자기개발적 경쟁심(PDC)이 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 미치는 영향을 매개할 것이다.”는 기각되었다.

3) 성취감과 경쟁심 관계에서의 역량중요성의 매개효과 검증

역량중요성이 대인적 경쟁심(IC) 및 자기개발적 경쟁심(PDC)과 내적 동기인 성취감의 관계를 매개하는지 살펴봄으로써 가설 H4-1과 H4-2를 검증한다. 분석결과는 <표 5-13> 성취감과 경쟁심 관계에서의 역량중요성 매개효과에서 보는 바와 같다.

먼저, 대인적 경쟁심(IC)의 경우 1단계에서는 대인적 경쟁심(IC)이 매개변수로 설정한 역량중요성에 유의미한 영향을 미치지 않았다($\beta_1=.138$, $P>|t| = .204$). 2단계에도 대인적 경쟁심(IC)은 내적 동기인 성취감에 유의미한 영향을 주지 않았다($\beta_2=-.140$, $P>|t| = .157$). 3단계인 완전모형(Full Model)에서는 대인적 경쟁심(IC)은 종속변수인 성취감에 직접적으

로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta_3 = -.182$, $P > |t| = .055$). 그러나 역량중요성을 통한 매개효과는 유의미하지 않았다. 4단계의 순차적인 4가지 조건 중 1단계와 2단계의 조건이 충족되지 않았고, Sobel test 검증 결과 간접적인 효과는 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났기 때문이다(간접효과의 상관계수=.042, $P > |Z| = .231$). 다만, 역량중요성은 3단계인 완전모형(Full Model)에서 대인적 경쟁심(IC)과 내적 동기인 성취감의 관계를 매개하지 않고, 직접적으로 성취감에 유의미한 부(-)의 영향을 미칠 뿐이다($\beta_4 = -.182$, $P > |Z| = .052$). 따라서 가설 “H4-1: 역량중요성은 대인적 경쟁심(IC)이 내재적 동기인 성취감에 미치는 영향을 매개할 것이다.”는 채택되지 않았다.

<표 5-14> 성취감과 경쟁심 관계에서의 역량중요성 매개효과

매개 변수	독립 변수	종속변수							Sobel Test	
		성취감 (내적 동기)			매개조건 충족 여부					
		단계	β	$P > t $	1 (β_1)	2 (β_2)	3 (β_4)	4 ($\beta_2 > \beta_3$)		
역량중요성	대인적 경쟁심 (IC)	1단계 (β_1)	0.138	0.204		×			직접	-0.182
		2단계 (β_2)	-0.140	0.157			×			*
		3단계 (매개) (β_4)	0.305	0.001	***			O	간접	0.042
		3단계 (독립) (β_3)	-0.182	0.055	*			O		(0.231)
	자기 개발적 경쟁심 (PDC)	1단계 (β_1)	0.270	0.009	***	O			직접	0.339
		2단계 (β_2)	0.421	0.000	***		O			***
		3단계 (매개) (β_4)	0.305	0.000	***			O	간접	0.082
		3단계 (독립) (β_3)	0.339	0.000	***			O		**
모형적합도		$\bullet N = 99$ $\bullet \text{Adj. } R^2 = 0.3109$ $\bullet F = 5.91$ $\bullet \text{Sig.} = 0.000$								

* : $p < .1$, ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

다음으로 자기개발적 경쟁심(PDC)의 경우, 1단계에서는 자기개발적 경쟁심(PDC)은 매개변수로 설정한 역량중요성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta_1=.270$, $P>|t| = .009$). 2단계에도 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내적 동기인 성취감에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta_2=.421$, $P>|t| = .000$). 3단계인 완전모형(Full Model)에서는 자기개발적 경쟁심(PDC)은 종속변수인 성취감에 직접적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta_3 =.339$, $P>|t| =.000$). 역량중요성을 통한 자기개발적 경쟁심(PDC)의 성취감에 대한 매개효과역시도 유의미한 것으로 나타나 부분매개효과가 존재하였다. 4단계의 순차적인 4가지 조건들을 모두 충족하였고, Sobel test 검증 결과도 간접적인 효과는 성취감에 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났기 때문이다(간접효과의 상관계수=.082, $P>|Z| = .039$). 따라서 가설 “H4-2: 역량중요성은 자기개발적 경쟁심(PDC)이 내재적 동기인 성취감에 미치는 영향을 매개할 것이다.”는 채택되었다.

4) 즐거움과 경쟁심 관계에서의 역량중요성의 매개효과 검증

역량중요성이 대인적 경쟁심(IC) 및 자기개발적 경쟁심(PDC)과 내적 동기인 일 자체의 즐거움의 관계를 매개하는지 살펴봄으로써 가설 H4-3과 H4-4를 검증한다. 분석결과는 <표 5-14> 즐거움과 경쟁심 관계에서의 역량중요성 매개효과에 제시되어 있다.

먼저 가설 H4-3과 관련하여 역량중요성이 대인적 경쟁심(IC) 및 자기개발적 경쟁심(PDC)과 내적 동기인 즐거움의 관계를 매개하는지 검증한다. 분석결과, 대인적 경쟁심(IC)의 경우 1단계에서 대인적 경쟁심(IC)이 매개변수로 설정한 역량중요성에 유의미한 영향을 미치지 않았다($\beta_1=.140$, $P>|t| = .196$). 2단계에도 대인적 경쟁심(IC)은 내적 동기인 즐거움에 유의미한 영향을 주지 않았다($\beta_2=-.108$, $P>|t| = .350$). 3단계인 완전모형(Full Model)에서도 대인적 경쟁심(IC)은 종속변수인 즐거움에 직접적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta_3 =-.105$,

$P > |t| = .369$). 결론적으로 역량중요성을 통한 매개효과는 유의미하지 않았다. 4단계의 순차적인 4가지 조건 중 4가지 모든 조건이 충족되지 않았고, Sobel test 검증 결과 간접적인 효과는 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났기 때문이다(간접효과의 상관계수 = $-.003$, $P > |Z| = .863$). 또한 역량중요성은 3단계인 완전모형(Full Model)에서 직접적으로도 즐거움에 유의미한 영향을 미치지 않았다($\beta_4 = -.020$, $P > |Z| = .862$). 따라서 가설 “H4-3: 역량중요성은 대인적 경쟁심(IC)이 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 미치는 영향을 매개할 것이다.”는 기각되었다.

<표 5-15> 즐거움과 경쟁심 관계에서의 역량중요성 매개효과

매개 변수	독립 변수	종속변수							Sobel Test	
		즐거움 (내적 동기)			매개조건 충족 여부					
		단계	β	$P > t $	1 (β_1)	2 (β_2)	3 (β_4)	4 ($\beta_2 > \beta_3$)		
역량중요성	대인적 경쟁심 (IC)	1단계 (β_1)	.140	.196		×			직접	-.105 (.367)
		2단계 (β_2)	-.108	.350			×			
		3단계 (매개) (β_4)	-.020	.862				×	간접	-.003 (.863)
		3단계 (독립) (β_3)	-.105	.369				×		
	자기 개발적 경쟁심 (PDC)	1단계 (β_1)	.284	.007	***	O			직접	.095 (.407)
		2단계 (β_2)	.089	.416			×			
		3단계 (매개) (β_4)	-.020	.862				×	간접	-.006 (.862)
		3단계 (독립) (β_3)	.095	.409				×		
모형적합도		• N = 99 • Adj. R ² = -.0493 • F = .42 • Sig. = .9034								

* : $p < .1$, ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

또한 자기개발적 경쟁심(PDC)의 경우도 위와 유사한 결과가 도출되었다. 1단계에서는 자기개발적 경쟁심(PDC)은 매개변수로 설정한 역량중요성에 유의미한 정(+)의 영향을 나타냈다($\beta_1=.284$, $P>|t| = .007$). 2단계에는 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내적 동기인 즐거움에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta_2=.089$, $P>|t| = .416$). 3단계인 완전모형(Full Model)에서도 역시 자기개발적 경쟁심(PDC)은 종속변수인 즐거움에 직접적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta_3 = .095$, $P>|t| = .409$). 따라서 역량중요성을 통한 자기개발적 경쟁심(PDC)의 성취감에 대한 매개효과도 유의미하지 않았다. 4단계의 순차적인 4가지 조건 중 3가지 조건이 충족되지 않았고, Sobel test 검증 결과 간접적인 효과는 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다(간접효과의 상관계수 $=-.006$, $P>|Z| = .862$). 역량중요성 역시 3단계인 완전모형(Full Model)에서 직접적으로 즐거움에 유의미한 영향을 미치지도 않았다($\beta_4 = -.020$, $P>|Z| = .862$). 따라서 가설 “H4-4: 역량중요성은 자기개발적 경쟁심(PDC)이 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 미치는 영향을 매개할 것이다.” 역시도 기각되었다.

결론적으로 경쟁심이 내재적 동기에 영향을 미치는 과정에서 역량중요성만이 자기개발적 경쟁심의 성취감에 대한 영향을 일부 매개하는 것으로 나타나 직무중요성과 역량중요성을 통한 경쟁심의 내재적 동기에 대한 매개효과는 미미하였다. 이러한 결론은 경쟁심의 각 차원이 내재적 동기인 성취감에 직접적으로 미치는 효과가 크음을 의미한다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 공공부문 종사자들의 다차원적 경쟁심이 직무동기에 미치는 영향 및 그 과정에서의 직무도전성 및 역량중요성의 매개효과가 있는지를 분석하였다. 이를 위해 2016년 3월 28일~4월 4일에 걸쳐 예비조사(pilot study)를 실시한 후 경쟁심의 측정도구의 타당도와 신뢰도를 점검하였다. 이후 본 조사에서는 현재 공기업에 종사하고 있는 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 재학생 및 졸업생 대상으로 집단조사법(group survey) 및 대인적 배포조사와 전자우편조사(e-mail survey)의 방법으로 설문조사를 실시하였다. 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하였고, 경쟁심이 내재적 동기에 미치는 영향에 관한 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 이 과정에서 직무도전성 및 역량중요성의 매개효과 여부를 검증하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석과 Sobel-Goodman test를 적용하였다. 분석결과는 <표 5-15>에 나타난 바와 같으며, 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 대인적 경쟁심(IC)은 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 성취감에 상이한 영향을 미친다는 결과가 도출되어 가설 H1, H1-1, 그리고 H1-2가 채택되었다. 다중회귀분석과 3단계 매개회귀분석 결과 대인적 경쟁심(IC)은 내재적 동기인 성취감에 유의미한 부(-)의 영향을 미쳤고, 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 성취감에 유의미한 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 특히, 자기개발적 경쟁심의 회귀계수의 절대값은 대인적 경쟁심의 회귀계수 절대값보다 약 2.4배 정도 높아 자기개발적 경쟁심이 내재적 동기인 성취감에 미치는 영향이 상대적으로 크다고 할 수 있다.

둘째, 대인적 경쟁심(IC)은 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 상이한 영향을 주지 못한다는 결과가 도출되어 가설

H2가 기각되었다. 세부 가설로서 ‘H2-1: 대인적 경쟁심(IC)은 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 부(-)의 영향을 줄 것이다.’ 와 ‘H2-2: 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 정(+)의 영향을 줄 것이다.’ 역시 통계적으로 유의미하지 못하여 기각되었다. 통계적으로 유의미하지는 않았지만 내적 동기인 일 자체의 즐거움에 대인적 경쟁심은 부정적인 영향을, 자기개발적 경쟁심은 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 회귀계수의 부호를 통해 확인할 수 있었다.

셋째, 매개효과 여부와 관련하여, Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석과 Sobel-Goodman test을 실시한 결과, 가설 ‘H4-2: 역량중요성은 자기개발적 경쟁심(PDC)이 내재적 동기인 성취감에 미치는 영향을 매개할 것이다.’만이 유일하게 채택되었다.

요약하자면, 대인적 경쟁심(IC)은 내재적 동기인 성취감에 부정적인 영향을 미치지만, 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 성취감에 긍정적인 영향을 미치며, 그 영향력의 정도가 자기개발적 경쟁심이 더 큰 것으로 나타났다. 또한 채택된 가설과 관련하여 매개효과를 가정하고 있는 H3-1, H3-2, H4-1, 그리고 H4-2의 4개 가설 중에서 H4-2만 채택되고 나머지 가설은 기각되었다. 이러한 결과는 경쟁심이 다른 변수를 매개하지 않고도 내적 동기인 성취감에 직접적으로 영향을 미치는 주요한 독립변수라는 것을 의미한다고 할 수 있다.

<표 5-16> 연구가설 검증 결과의 요약

가설		채택 여부
	H1. 대인적 경쟁심(IC)은 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 성취감에 상이한 영향을 줄 것이다.	O
직접효과	H1-1. 대인적 경쟁심(IC)은 내재적 동기인 성취감에 부(-)의 영향을 줄 것이다.	O
	H1-2. 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 성취감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	O
	H2. 대인적 경쟁심(IC)은 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 상이한 영향을 줄 것이다.	X
직접효과	H2-1. 대인적 경쟁심(IC)은 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 부(-)의 영향을 줄 것이다.	X
	H2-2. 자기개발적 경쟁심(PDC)은 내재적 동기인 일 자체의 즐거움에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	X
매개효과	H4-2. 역량중요성은 자기개발적 경쟁심(PDC)이 내재적 동기인 성취감에 미치는 영향을 매개할 것이다.	O
	나머지 매개효과와 관련된 가설은 모두 기각됨.	

제 2 절 연구의 의의 및 정책적 함의

본 연구가 가질 수 있는 가장 큰 의의는 민간부문이 아닌 공공부문의 공기업 종사하는 중간관리자들을 대상으로 개인의 주관적 경쟁심리인 경쟁심을 다차원적으로 측정할 수 있는 측정도구를 검증하였다는 사실에 있다. 구체적으로 말하면, 공기업 중간관리자들을 대상으로 연구를 진행하여, 그들의 경쟁심은 다른 사람들보다 우월하고자 하거나 타인을 이기고자 남과 경쟁하고자 하는 심리적 성향인 대인적 경쟁심(Interpersonal Competitiveness; IC)과 자기발전을 목표로 자신이 할 수 있는 최선을 다하기 위한 도구적 수단으로서 경쟁을 활용하는 자기개발적 경쟁심(Personal Development Competitiveness; PDC)으로 구성되어 있음을 확인적 요인분석을 통해 확인하였다.

또한 서구사회를 바탕으로 이루어진 선행연구의 결과와는 달리, 한국의 공기업 종사자들을 대상으로 진행된 본 연구는 남을 이기거나 지배하기 위한 대인적 경쟁심은 내적 동기인 일 자체의 즐거움에는 유의미한 부정적 효과를 주지 못하였지만, 성취감에는 유의미한 부정적인 영향을 주었다는 점을 확인하였다. 반면에 기존 연구에서 거의 다룬 바가 없는 경쟁심의 다른 요인인 자기개발적 경쟁심은 내적 동기인 성취감에 유의미하면서 상대적으로 강한 긍정적인 영향을 주는 것을 확인하였다. 즉, 경쟁심의 각 차원이 성취감이라는 내재적인 동기에 상반된 영향을 미칠 수 있음을 새롭게 확인하였다는 점은 선행연구와 차별화된 본 연구의 또 다른 중요한 의의라고 할 수 있겠다. 또한 이 과정에서 자기개발적 경쟁심은 공기업 종사자들이 인식한 역량 중요성의 매개를 통하여 성취감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과를 바탕으로 공기업 종사자들의 내적 동기 특히 성취감을 높일 수 있는 방안에 대하여 논의하고자 한다.

첫째, 분석 결과에 따르면 공기업 중간관리자들은 대인적 경쟁심보다 자기개발적 경쟁심이 보다 더 강한 경쟁심이고, 대인적 경쟁심은 내적 동기인 성취감에 부정적인 영향을 미치지만 자기개발적 경쟁심은 성취감

에 긍정적인 영향을 준다. 이는 공기업 중간관리자들의 자기개발적 경쟁심에 적합한 공기업 인적 자원관리가 필요하다는 점을 시사한다. 자기개발적 경쟁심은 타인과의 경쟁에서의 승리가 아닌 자기발전을 목표로 자신이 할 수 있는 최선을 다하기 위해 경쟁하려는 욕구로서 매슬로의 욕구단계설(Maslow's hierarchy of needs)에서 가장 상위 차원의 욕구인 자아실현의 욕구와 밀접한 관련을 가진다. 자아실현의 욕구는 자기를 지속적으로 발전시키고자 자신의 잠재력을 최대한 발휘하려는 성장욕구이기 때문이다. 이러한 측면에서 자기개발적 경쟁심이 내적 직무동기인 성취감에 긍정적인 영향을 주는 것은 당연한 결과라고 할 수 있다. 따라서 공기업 조직의 인사관리 측면에서도 경쟁을 통해 조직구성원의 자기실현 욕구를 충족하면서도 동시에 경쟁을 통해 공기업 종사자의 내재적 동기인 성취감을 제고하여 조직의 효과성을 동시에 달성할 수 있는 조직관리가 요구된다.

그러나 우리의 현실은 이와 다른 양상을 지속적으로 보여주고 있다. 과거 공기업을 비롯한 공공조직은 압도적으로 조직중심의 적합성과 효과성을 강조해왔다. 그리고 이러한 전통적 인사관리 시스템은 여전히 오늘날까지도 계속되고 있다. 2004년 이후 공기업을 비롯한 공공부문에 급속도로 도입되어 확산된 성과관리 제도의 핵심은 공공부문의 생존능력과 경쟁력을 증진시키고, 조직의 존재목적에 대한 재인식과 공유를 통해 공공기관의 지속적인 발전을 달성한다는 지극히 조직 중심의 공공부문 개혁이라고 할 수 있다. 최근에도 공기업을 비롯한 공공기관에 성과연봉제 전면 확대한다는 정부의 일방적인 계획 역시 조직구성원의 자기개발적 욕구와는 괴리된 채 조직구성원들 간의 이기기 위한 또는 살아남기 위한 경쟁을 자극하여 공공조직의 효율성과 효과성만을 제고하려는 것은 아닌지 우려된다.

향후의 공기업 인적자원관리는 이와 같은 조직중심적 관점에서 벗어나 개인과 조직간의 적합성(POF: Person-Organization Fit) 및 개인과 직무간의 적합성(PJF: Person-Job Fit) 측면에서 조직구성원의 자기개발적 경쟁심이 조직차원의 효과성과 조화될 수 있는 방향으로 전환해야 할 것

이다. 특히, 공기업의 중간관리자들은 공기업의 상하위 계층간의 연결핀(linking pins)역할을 통해 의사소통창구로써 기능하고, 조직의 미션과 전략을 전사적으로 확산시키기 때문에 전략적·기획적 관리의 성공과 조직 효과성 제고에 중추적인 역할을 담당하고 있다고 할 수 있다. 조직적 차원에서의 역할이 중요한 만큼 공기업 중간관리자들의 자기개발 및 자아실현의 욕구를 충족시킬 수 있는 특성화된 인적자원관리가 필요하다.

둘째, 인식된 역량중요성을 매개로 자기개발적 경쟁심은 내재적 동기인 성취감에 긍정적인 영향을 주었다. 이는 공기업 전 임직원들에 대한 역량강화교육의 필요성을 시사하며, 나아가 역량강화교육과 자기개발적 욕구간의 연계성이 이루어져야 함을 보여준다고 할 수 있다. 그러나 과거부터 현 정부에 이르기까지 공기업 역량교육은 조직 생산성 제고를 위해 업무능력이 결여되거나 근무성적이 미흡한 직원에 대한 통제적 차원에서 이루어지고 있는 현실이다. 공기업의 인적자원개발 현황과 역량교육 수요를 전 종사자를 대상으로 다차원적으로 분석하고, 공기업 전체 임직원에게 필요한 역량모델을 개발하여 임직원의 개인적 욕구와 역할 및 직무특성 등에 적합하게 역량교육체계를 구조화할 필요가 있다.

셋째, 내재적 동기 중에서 일 자체의 즐거움보다는 성취감이 더욱 더 중요한 동기요인으로 나타났다. 즉 개인이 수행하는 업무가 재미있고 흥미롭지 않더라도 주어진 업무를 성공적으로 수행하고자 하는 성취동기가 높다는 것을 알 수 있다. 따라서 공기업 종사자들의 성취동기를 만족시켜 줄 수 있는 업무를 배정하는 것이 중요하다. 물론 그러한 업무는 경쟁을 통한 조직적 생산성 제고를 위한 직무분석을 통해 배분되어야 하면서도 동시에 개인의 자기개발적 경쟁심리를 충족시켜줄 수 있는 방향으로 배분되어야 할 것이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 주로 공기업 종사자들 개인의 주관적 경쟁심이 서로 다른 두 가지 차원으로 이루어져 있고, 이러한 두 가지 요인의 경쟁심이 내재적 동기인 성취감에 상반된 영향을 준다는 결론을 도출함으로써 공기업 인적자원관리 등에 실무적 시사점을 제시하고 있다. 하지만 동시에 몇 가지 한계와 문제점을 내포하고 있다는 사실에 주의할 필요가 있다.

첫째, 표본추출에 있어서 표본 대상이 공기업 종사자 집단 전체가 아니라는 점에서 편의표본추출로 인한 표본의 대표성 및 외적 타당성 문제가 지적될 수 있다. 예를 들어 서울대학교 행정대학원 공기업정책과정에 재학 중이거나 졸업한 공기업 종사자의 경우, 다른 공기업 종사자들보다 경쟁심이나 내적 직무동기가 높아 편향성(bias)이 발생할 수 있다. 그러나 본 연구의 주된 목적은 경쟁심(competitiveness)이 2개의 서로 다른 하위차원으로 구조화되는지 살펴보고, 경쟁심 측정도구의 타당성과 신뢰성을 확보하며, 나아가 각 차원의 경쟁심이 다양한 공기업 종사자들의 내적 동기에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하는 데에 있다. 따라서 무작위적인 확률표본추출 방법이 아니지만 설문대상에 특정 공기업 종사자가 편중되지 않도록 최대한 여러 공기업 종사자들을 대상으로 설문조사를 실시하여 편의표본추출 문제를 최소화하고자 노력하였다.

한편으로는 공공기관 교육과건의 일환으로써 공기업 종사자들의 대학원 입학은 인사적체의 해소나 인사적체에 대한 불만을 완화하기 위한 수단으로도 활용된다는 현실적인 측면을 고려할 때, 행정대학원 재학생 및 졸업생의 경쟁심이나 직무동기 등이 다른 종사자들에 비하여 편향적으로 높다고 보기도 어렵다. 실제 자료를 분석한 결과에서도 정규성에 문제가 없다는 결과를 얻은 바 있다. 향후에는 공기업 종사자 전체를 대상으로 확률적 표본추출 방법으로 표본의 대표성을 확보하고 보다 나은 외적 타당성을 확보할 수 있는 연구가 추가적으로 진행될 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 종속변수를 내재적 동기에만 국한하여 다른 외재적 동기와 공공부문의 차별적인 동기로서 공공봉사동기(Public service

Motivation)을 모형에 고려하지 못한 한계가 있다. 향후에는 경쟁심이 직무동기에 미치는 영향에 대한 연구에서 외재적 동기와 공공봉사동기를 고려하여 경쟁심이 다른 동기요인과 공공봉사동기에 어떠한 차별적인 영향을 주는지 차후 연구할 필요가 있다.

셋째, 본 연구의 주요 변수들은 각 개인이 주관적으로 인식하는 심리적 정향이고, 주된 목적은 경쟁심과 내적 동기라는 심리 간의 인과관계를 파악하는 것에 있으므로 개인의 행동이나 행태를 설명하는 데에는 한계가 존재한다. 예를 들어 개인이 주관적으로 인식하는 경쟁심과 개인이 실제로 행동하는 경쟁적 행위는 일관되지 않을 수 있다. 주관적 심리인 경쟁심이 강하다고 해서 항상 일관적으로 그러한 경쟁심리가 행동으로 표출된다고 보기는 어렵다. 특히, 집단주의, 가족주의, 권위주의 문화가 강한 한국적 맥락에서는 경쟁심, 특히 남을 이기기 위한 대인적 경쟁심은 외부로 표출되기 어렵다. 향후에는 개인의 주관적 인식인 경쟁심과 그것이 행동으로 표출된 형태인 경쟁적 행동 간의 관계에 대한 후속연구를 수행할 필요가 있다.

마지막으로, 이 연구는 기본적으로 설문지법에 의한 실증연구이므로 동일방법사용문제(common method variance problem)의 한계를 내포하고 있음을 지적할 수 있다. 이 연구가 설문지에 전적으로 의존했다는 점도 인과 관계 검증에 매우 제한적일 밖에 없다. 측정 문항의 신뢰성 및 타당성을 높이기 위한 시도가 계속되어야 하겠지만 공기업 종사자들을 대상으로 한 대인면접이나 경쟁심과 내재적 동기에 관해 심리학계에서 시도해온 실험실 연구와 유사한 상황에서의 실험방법을 병행하는 등 복수 연구방법론 개발 노력도 필요할 것으로 본다.

참 고 문 헌

국내 문헌

- 강성철·권경득·강인호·강문희. (2006). 지방정부간 갈등과 협력-이론과 실제. 서울: 한국행정 DB 센터.
- 강현철. (2013). 구성타당도 평가에 있어서 요인분석의 활용. 대한간호학회지, 43(5), 587-594
- 고명숙·전경덕. (2013). 임상간호사의 인지스타일과 창의적 행동 간에 직무 도전성의 매개효과. 간호행정학회지, 19(2), 273-281.
- 고수일. (2002). 내재적 동기에 대한 성과-보상 연계성과 경쟁, 피드백 결과의 효과. 경영학연구, 31(2), 509-528.
- 고수일. (2011). 자율성, 성과-보상 연계성, 경쟁성이 내재적 동기에 미치는 영향. 경영교육연구, 26, 379-398.
- 고인정, 최훈석. (2010). 혼합동기 상황에서 경쟁 및 협동과 조절과제 수행상황에 따른 자기-조절 효과성. 한국심리학회지 - 사회 및 성격, 24(2), 185-201
- 권일웅. (2012). 공공/민간부문 성과급 비중과 주인-대리인 이론. 행정논총, 50(2), 113-142.
- 김영호. (2008). 공공조직 인센티브 설계에서 토너먼트 이론의 유용성에 대한 탐색적 연구. 한국조직학회보, 5(2), 165-196.
- 김원형. (2005). 조직 몰입 3 요소의 탐색적 인과 관계 모형. 조직과 인사관리연구, 29, 55-91.
- 김인수. (2009). 자기결정동기이론에 근거한 초등학교 아동의 기본 심리적 욕구 검사지 타당화. 한국초등체육학회지, 15(2), 1-13.
- 김정인. (2014). 남을 것인가 떠날 것인가 - 직무동기와 직무소진이 이직의도에 미치는 영향 연구. 행정논총, 52(2), 257-286.
- 김청자. (1995). 동기 유발에 관한 다양한 전략 효과. 교육연구, 13(단일

- 호), 107-132.
- 남궁근. (2013). 행정조사방법론 제 4 개정판. 서울: 나남출판.
- 류은영·유민봉. (2008). 변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과: LISREL 과 매개회귀분석을 적용하여. 한국행정학보, 42(4), 151-177.
- 문정욱. (2003). 「정부기관의 성과급제도 운영의 차이: 기관의 산출 및 문화요인을 중심으로」. 고려대학교 대학원 행정학과 석사학위논문.
- 민진. (2003). 조직효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화. 한국행정학보, 37(2), 83-104.
- 박순애. (2006). 공무원의 직무동기와 조직행태. 한국행정연구, 15(1), 203-236.
- 박용치. (1998). 현대행정학원론, 서울: 경세원.
- 박응호·김정근·이광오. (2016). 경쟁적 상황과 협력적 상황이 대학생들의 집단창의성에 미치는 영향. 창의력교육연구, 16, 23-40.
- 배병돌. (2003). 공공부문 성과급의 성공적 운영방안. 한국정책과학학회보, 7(1), 181-201.
- 배인수. (2010). 지방공무원의 직무동기에 미치는 영향요인에 관한 연구-경상남도를 중심으로. 인제대학교 박사학위논문.
- 배정훈. (2006). 동기부여론. 서울: 형설출판사.
- 손민정. (1999). 동기와 창의성과의 관계 연구. 미출간 석사학위논문, 숙명여자대학교, 서울.
- 손성민. (2010). 중간관리자의 리더십이 이직의도에 미치는 영향- 직무몰입의 매개효과를 중심으로. 고려대학교 경영정보대학원 조직관리 전공 석사학위논문.
- 송춘현. (2012). 초등학생의 성취목표에 따른 경쟁에 대한 평가와 자아존중감 및 정서 간 인과관계. 한국초등체육학회지, 18(2);121-133
- 오석홍. (2009). 조직이론. 서울: 박영사.
- 우수명. (2003). 마우스로 잡는 SPSS for Windows. 인간과 복지.

- 유민봉·임도빈 (2007). 인사행정론. 박영사.
- 이기은. (2000). 경력몰입의 결정요인과 경력몰입이 구성원의 태도에 미치는 영향. 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 이수영. (2011). Mission Impossible? 공무원 성과급의 이상 조건과 현실 상황의 괴리분석. 한국인사행정학회보, 10(3), 75-102.
- 이수영·정향기. (2015). 청소년의 가정폭력 노출경험이 의사소통능력을 매개로 학교폭력 가해행동에 미치는 영향. 사회복지경영연구, 2(2), 83-103.
- 이영안·강제상·이홍재. (2010). 여성친화적 인사정책이 직무동기 및 조직 몰입에 미치는 영향. 한국정책과학학회보, 14(4), 173-194.
- 이형우. (2005). 조직목표 달성요인으로서의 경쟁과 협력의 재조명. 한국행정학보, 39(2); 87-110
- 이혜윤·이근주. (2013). 공공봉사동기 (PSM) 와 직무동기요인이 직무만족에 미치는 영향: 공기업과 준정부기관의 종사자들을 중심으로. 한국정책학회 춘계학술발표논문집, 2013(단일호), 881-911.
- 정교영·신희천. (2011). 자기결정이론을 근거로 한 부모교육 프로그램 개발 및 효과검증. 한국심리학회지: 상담 및 심리치료, 23(3), 603-634.
- 정수진. (2011). 조직구성원의 커뮤니케이션 능력, 자기결정성, 사회적 관계가 직무만족과 커뮤니케이션 만족에 미치는 영향. 석사학위논문, 한양대학교.
- 조석준. (2002). 조직학개론, 박영사.
- 채서일. (2005). 사회과학조사방법론, 제 3 판, 서울, 비엔엠북스.
- 최윤철. (2012). 조직효과성의 결정요인 분석. 정책개발연구, 12, 1-35.
- 최진국. (2012). 공기업 중간관리자 리더십의 필요와 실제간 격차에 관한 연구-한국남동발전(주) 직원들의 인식을 중심으로. 서울대학교 행정대학원 공기업정책학과 석사논문.
- 탁진국·강규산. (2011). 팀내 경쟁과 팀 몰입, 팀 만족의 관계- 관계갈등의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지- 산업 및 조직, 24(1);

157-181

- 하혜수·정광호. (2014). 일반논문: 성과중심 보수제의 효과 분석: 국내 11개 공공기관의 성과급을 중심으로. 행정논총, 52(3), 145-177.
- 한승주. (2010). 성과급제도에 대한 공무원의 대응. 한국행정학보, 44(4), 29-58.
- 한중희. (2005). 한국의 신공공관리적 정부개혁과 국가역할의 전환: 국가 공동화인가 아니면 국가기능의 재확립인가. 「정부학연구」, 11(1): 131-170.
- 한주희·고수일. (2002). 자율성, 과정피드백 및 결과피드백과 동기요인이 직무관련노력에 미치는 차별적 영향력에 대한 연구. 인사관리연구, 26(3), 251-272.
- 허만형. (2001). 통계분석론. 서울: 법문사, 528.
- 황성원·김한창·김용훈. (2007). 성과 관리 제도 의 수용성 제고 방안 에 관한 연구. 한국 행정 연구원.
- 황창연. (2003). 행정조직문화와 성과관리의 관계. 「한국정책학회보」, 12(2): 283-320.

외국 문헌

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Amabile, T. M. (1982). Children's Artistic Creativity Detrimental Effects of Competition in a Field Setting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 8(3), 573-578.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity research journal*, 2(4), 231-253.
- Armstrong, Michael. (1994). *Improving Organizational Effectiveness*. London: Kogan Page Limited.
- Barbuto Jr, J. E., & Scholl, R. W. (1998). Motivation sources inventory: Development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation. *Psychological Reports*, 82(3), 1011-1022.
- 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.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
- Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*.
- Berkowitz, L. (1962). *Aggression: A social psychological analysis*.
- Champion, D. J. (1985). *The Sociology of Organization*. New York: McGraw-Hill.

- Chen, P., Myers, C. G., Kopelman, S., & Garcia, S. M. (2012). The hierarchical face: Higher rankings lead to less cooperative looks. *Journal of Applied Psychology, 97*(2), 479.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (1983). *Applied multiple regression/correlation for the behavioral sciences*.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory, 7*(4), 499-518.
- Darnon, C., Dompnier, B., & Marijn Poortvliet, P. (2012). Achievement goals in educational contexts: A social psychology perspective. *Social and Personality Psychology Compass, 6*(10), 760-771.
- DeCharmes, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology, 18*(1), 105.
- Deci, E. L., Betley, G., Kahle, J., Abrams, L., & Porac, J. (1981). When trying to win competition and intrinsic motivation. *Personality and social psychology bulletin, 7*(1), 79-83.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1975). *Intrinsic motivation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *Advances in experimental social psychology, 13*, 39-80.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality, 19*(2), 109-134.
- 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.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 3-33.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process. *Human relations*, 2(3), 199-231.
- Doob. L.W. (1952). *Social Psychology: An Analysis of Human Behavior*. New York: Holt.
- Enzle, M. E., & Ross, J. M. (1978). Increasing and decreasing intrinsic interest with contingent rewards: A test of cognitive evaluation theory. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14(6), 588-597.
- Epstein, J. A., & Harackiewicz, J. M. (1992). Winning is not enough: The effects of competition and achievement orientation on intrinsic interest. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(2), 128-138.
- Farr, J. L. (1976). Task characteristics, reward contingency, and intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 294-307.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological review*, 57(5), 271.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Franken, R. E., & Brown, D. J. (1995). Why do people like competition? The motivation for winning, putting forth effort, improving one's performance, performing well, being instrumental, and expressing forceful/aggressive behavior.

- Personality and Individual Differences, 19(2), 175-184.
- Fülöp, M. (2005). The development of social, economical, political identity among adolescents in the post-socialist countries of Europe. *Growing up in Europe today*, 11-39.
- Fülöp, M., Ross, A., Pergar Kuscer, M., & Razdevsek Pucko, C. (2007). Competition and cooperation in schools. An English, Hungarian and Slovenian comparison. *Research in Multicultural Education and International Perspective*, 6, 235-284.
- Garcia, S. M., Song, H., & Tesser, A. (2010). Tainted recommendations: The social comparison bias. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113, 97 - 101.
- Garcia, S. M., & Tor, A. (2009). The N-effect: More competitors, less competition. *Psychological Science*, 20, 871 - 877.
- Garcia, S. M., Tor, A., & Schiff, T. M. (2013). The psychology of competition a social comparison perspective. *Perspectives on Psychological Science*, 8(6), 634-650.
- Griffin-Pierson, S. (1990). The Competitiveness Questionnaire: A Measure of Two Components of Competitiveness. *Measurement and evaluation in counseling and development*, 23(3), 108-15.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Harackiewicz, J. M., & Manderlink, G. (1984). A process analysis of the effects of performance-contingent rewards on intrinsic motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 20(6), 531-551.
- Harackiewicz, J. M., Manderlink, G., & Sansone, C. (1992).

- Competence processes and achievement motivation: Implications for intrinsic motivation. *Achievement and motivation: A social-developmental perspective*, 115-137.
- Helmreich, R. L., & Spence, J. T. (1978). The Work and Family Orientation Questionnaire: An objective instrument to assess components of achievement motivation and attitudes toward family and career. *American Psychologist. Ass., Journal Suppl. Abstract Service*.
- Herzberg, F. (1986). One more time: How do you motivate employees. *New York: The Leader Manager*, 433-448.
- Hibbard, D. R., & Buhrmester, D. (2010). Competitiveness, gender, and adjustment among adolescents. *Sex Roles*, 63(5-6), 412-424.
- Himle, D. P., & Jayartne, S. (1990). Burnout and job satisfaction: Their relationship to perceived competence and work stress among undergraduate and graduate social workers. *J. Soc. & Soc. Welfare*, 17, 93.
- Hoffman, P. J., Festinger, L., & Lawrence, D. H. (1954). Tendencies toward group comparability in competitive bargaining. *Human Relations*.
- Horney, K. (1937). *The neurotic personality of our time*. WW Norton & Company.
- Houston, J. M., McIntire, S. A., Kinnie, J., & Terry, C. (2002). A factorial analysis of scales measuring competitiveness. *Educational and Psychological Measurement*, 62(2), 284-298.
- Kang, H., Han, S. T., Kim, K., & Jhun, M. (2005). *Multivariate data analysis using SAS by examples*. Paju: Freedom Academy.
- Kayhan, E. (2003). *Two Facets of Competitiveness and their Influence on Psychological Adjustment, Achievement, and Decision-Making*.

- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1969). Group problem solving. *The handbook of social psychology*, 4, 1-101.
- KERESZTES, N., PIKÓ, B., & FÜLÖP, M. (2015). DOES COMPETITIVENESS COUNT?. *European Journal of Mental Health*, 10, 44-61.
- Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A., & Staw, B. M. (2010). The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition. *Academy of Management Journal*, 53(5), 943-969.
- King, R. B., McInerney, D. M., & Watkins, D. A. (2012). Competitiveness is not that bad... at least in the East: Testing the hierarchical model of achievement motivation in the Asian setting. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(3), 446-457.
- Klein, W. M. (2003). Effects of objective feedback and “single other” or “average other” social comparison feedback on performance judgments and helping behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(3), 418-429.
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard business review*, 71(5).
- Kohn, A. (1993). *Punished by Rewards*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kruglanski, A. W., Alon, S., & Lewis, T. (1972). Retrospective misattribution and task enjoyment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 8(6), 493-501.
- Lawler, E. J. (2003). Interaction, emotion, and collective identities. In *Advances in identity theory and research* (pp. 135-149). Springer Us.
- Lawler, E. L. (1971). *Pay and organization effectiveness: A psychological view*. NY: McGraw Hill.
- Lazear, E. (1996). *Personnel Economics*. MIT

- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human relations*, 52(8), 969-998.
- 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(3), 479.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246.
- Locke, K. D. (2007). Personalized and generalized comparisons: Causes and consequences of variations in the focus of social comparisons. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 213 - 225.
- Lount, R. B., & Phillips, K. W. (2007). Working harder with the out-group: The impact of social category diversity on motivation gains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(2), 214-224.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public administration review*, 66(4), 605-618.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- McClelland, D. C. (1961). *The achievement society*. Princeton, NJ: Von Nostrand.
- Mccormick, I. (1980). Linking job security and career development in a new psychological contract. *Human Resource Management*

- Journal, 8, 20-40.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of occupational psychology*, 61(3), 195-209.
- Mittone, L., & Savadori, L. (2009). The scarcity bias. *Applied Psychology*, 58(3), 453-468.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Newby, J. L., & Klein, R. G. (2014). Competitiveness reconceptualized: Psychometric development of the Competitiveness Orientation Measure as a unified measure of trait competitiveness. *The Psychological Record*, 64(4), 879-895.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business Press.
- Poortvliet, P. M., & Darnon, C. (2010). Toward a More Social Understanding of Achievement Goals The Interpersonal Effects of Mastery and Performance Goals. *Current Directions in Psychological Science*, 19(5), 324-328.
- Poortvliet, P. M. (2012). Harming others' task-related efforts: The distinct competitive effects of ranking information on performance and mastery goal individuals. *Social Psychology*. Advance online publication.
- Poortvliet, P. M., Janssen, O., Van Yperen, N. W., & Van de Vliert, E. (2009). Low ranks make the difference: How achievement goals and ranking information affect cooperation intentions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 1144 - 1147.

- Pritchard, R. D., Campbell, K. M., & Campbell, D. J. (1977). Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 9.
- Fülöp, M., Ross, A., Pergar Kuscer, M., & Razdevsek Pucko, C. (2007). Competition and cooperation in schools. An English, Hungarian and Slovenian comparison. *Research in Multicultural Education and International Perspective*, 6, 235-284.
- Quinn, R. P., & Staines, G. L. (1979). *The 1977 Quality of Employment Survey: Descriptive Statistics, with Comparison Data from the 1969-1970 and the 1972-1973 Surveys*. University of Michigan Press.
- Reeve, J., & Deci, E. L. (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 24-33.
- Riskind, J. H., & Wilson, D. W. (1982). Interpersonal Attraction for the Competitive Person: Unscrambling the Competition Paradox¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 12(6), 444-452.
- Rosenfield, D., Folger, R., & Adelman, H. F. (1980). When rewards reflect competence: A qualification of the overjustification effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(3), 368.
- Ross, M. (1975). Salience of reward and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 245.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of personality*, 63(3), 397-427.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary*

- Educational Psychology, 25, 54-67.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E.L. Deci & R.M. Ryan(Eds.), Handbook of self-determination research(pp. 3-33). Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Ryckman, R. M., Hammer, M., Kaczor, L. M., & Gold, J. A. (1996). Construction of a personal development competitive attitude scale. *Journal of personality assessment*, 66(2), 374-385.
- Ryckman, R. M., Thornton, B., & Gold, J. A. (2009). Assessing competition avoidance as a basic personality dimension. *The Journal of psychology*, 143(2), 175-192.
- Ryckman, R. M., Thornton, B., Gold, J. A., & Collier, S. (2011). Considering competition avoidant individuals via the big five model. *Current Research in Psychology*, 2(1), 108-114.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13(1982), 290-312.
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work*. McGraw-Hill.
- Stockdale, D. F., Galejs, I., & Wolins, L. (1983). Cooperative-competitive preferences and behavioral correlates as a function of sex and age of school-age children. *Psychological reports*, 53(3), 739-750.
- Tauer, J. M., & Harackiewicz, J. M. (1999). Winning isn't everything: Competition, achievement orientation, and intrinsic motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 209-238.
- Tesser, A., & Smith, J. (1980). Some effects of task relevance and friendship on helping: You don't always help the one you like. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(6),

582-590.

- Tesser, A., & Campbell, J. (1982). Self evaluation maintenance and the perception of friends and strangers. *Journal of Personality*, 50(3), 261-279.
- Tesser, A., & Collins, J. E. (1988). Emotion in social reflection and comparison situations: intuitive, systematic, and exploratory approaches. *Journal of personality and social psychology*, 55(5), 695.
- Thornton, B., Ryckman, R. M., & Gold, J. A. (2011). Competitive orientations and the type A behavior pattern. *Psychology*, 2(05), 411.
- Tor, A. (2008). The methodology of the behavioral analysis of law. *Haifa Law Review*, 4, 237 - 327.
- Tor, A., & Garcia, S. M. (2010). The N-Effect: Beyond probability judgments. *Psychological Science*, 21, 748 - 749.
- Vallerand, R. J., Gauvin, L. I., & Halliwell, W. R. (1986). Negative effects of competition on children's intrinsic motivation. *The Journal of Social Psychology*, 126(5), 649-656.
- Vandegrift, D., & Holaday, B. (2012). Competitive behavior: Tests of the N-effect and proximity to a standard. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 5(3), 182.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Watkins, D. (2007). The nature of competition: The views of students from three regions of the People's Republic of China. *Culture, motivation, and learning: A multicultural perspective*, 217-233.
- Watkins, D. A. (2010). Motivation and competition in Hong Kong

- secondary schools: The students' perspective. In *Revisiting the Chinese learner* (pp. 71-88). Springer Netherlands.
- Wimperis, B. R., & Farr, J. L. (1979). The Effects of Task Content and Reward Contingency Upon Task Performance and Satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 9(3), 229-249.
- Wright, B. E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A PublicSector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 14: 59-78.
- Zuckerman, E. W., & Jost, J. T. (2001). What makes you think you're so popular? Self-evaluation maintenance and the subjective side of the "friendship paradox". *Social Psychology Quarterly*, 207-223.

<부록1>

설문지

본 조사는 통계법 제33조 및 제34조에 의거 비밀이 보장되며 통계자료 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

공공기관 근무자의 경쟁심과 동기특성 및 조직경험에 관한 설문지

안녕하십니까?

본 설문조사는 “공공부문 종사자의 경쟁심과 동기특성 및 조직경험에 관한 연구”를 위한 조사입니다. 각 질문에 대한 정답은 없으며, 오직 선생님께서 느끼시는 대로만 답변하여 주시면 됩니다.

설문조사의 내용은 **오직 연구목적으로만 활용**될 것이며, 설문내용 및 개인 신상정보는 통계법 제33조(비밀의 보호)와 제34조(통계종사자등의 의무)에 의해 비밀이 철저히 보장됨을 알려드립니다. 바쁘시더라도, 조금만 시간을 할애하시어 **각 문항에 대해 빠짐없이 솔직하게 응답**해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

귀하의 진지하고 솔직한 응답에 다시 한 번 감사드립니다.

2016. 4.

지도교수: 서울대학교 행정학과 교수 임도빈

연구소: 서울대학교 행정대학원

정부경쟁력센터

연락처: 양 인 010-4114-0132

e-mail: anrufds@snu.ac.kr

경쟁에 대한 선생님의 평소 생각과 경험

I. **경쟁**에 대한 선생님의 평소 생각과 경험에 대한 내용입니다.

선생님의 경험과 생각에 비추어 가장 적합한 난에 **체크(○)**해주시시오.

전혀 그렇지 않은 경우에는 1에, 매우 그러한 경우에는 5에 **체크(○)**해 주십시오.

문 항	질문	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	만약 내가 다른 사람보다 월등(better)해지지 않는다면, 그들은 나보다 월등해질 것이다.					
2	다른 사람들이 나와 경쟁하고 있지 않더라도 나는 그들과 경쟁하려는 욕구가 있다.					
3	나는 일과 게임에 있어 이기는 것이 중요하다고 생각하지 않는다.					
4	나는 경쟁이 나 자신에 대해 많은 것을 가르쳐주기 때문에 좋아한다.					
5	경쟁은 내 능력을 좀 더 발전시키는데 있어 도움이 된다고 생각한다.					
6	나는 경쟁이 내가 최선을 다하도록 하지 않는다고 여긴다.					

직무동기와 관련한 선생님의 평소 생각과 경험

II. 아래 질문은 직장에서의 **직무(업무)동기**에 관한 선생님의 평소 생각과 경험에 대한 내용입니다. 선생님의 경험과 생각에 비추어 가장 적합한 난에 **체크(○)**해주시시오. 전혀 그렇지 않은 경우에는 1에, 매우 그러한 경우에는 5에 **체크(○)**해 주십시오.

문 항	질문	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 자신에게 스스로 동기부여 하는 사람이라고 생각한다.					
2	나는 개인적인 성취감을 가져다주는 일들을 즐겨워한다.					
3	나는 스스로 결정한 사항과 개인적인 행동원칙이 일치하도록 노력한다.					
4	직장에서 하는 일이 즐겁지 않다면 나는 그만 둘 것이다.					
5	나는 더 재미있는 것을 하기 위해 종종 나의 일을 미룬다.					
6	직업 선택에 있어 가장 중요한 기준은 '어떤 일이 보다 더 즐거운가?' 이다.					

직무도전성 인식과 관련한 선생님의 평소 생각과 경험

III. 아래 질문은 직장에서의 **업무도전성**에 관한 선생님의 평소 생각과 경험에 대한 내용입니다. 선생님의 경험과 생각에 비추어 가장 적합한 난에 **체크(○)**해주시시오. 전혀 그렇지 않은 경우에는 1에, 매우 그러한 경우에는 5에 체크해 주십시오.

문항	질문	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	내가 해결해야 할 업무는 나에게 도전의식을 갖게 한다.					
2	나는 최선을 다해 수행해야 할 도전적인 업무가 있다.					
3	나는 내가 지금 담당하고 있는 업무가 중요하다고 생각한다.					

역량중요성 인식과 관련한 선생님의 평소 생각과 경험

IV. 아래 질문은 직장에서의 **역량중요성**에 관한 선생님의 평소 생각과 경험에 대한 내용입니다. 선생님의 경험과 생각에 비추어 가장 적합한 난에 **체크(○)**해주시시오. 전혀 그렇지 않은 경우에는 1에, 매우 그러한 경우에는 5에 체크해 주십시오.

문항	질문	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	맡은 업무를 수행하기 위해서는 나 자신의 역량을 키우는 것이 중요하다.					
2	내 업무를 성공적으로 수행하기 위해서는 고도의 숙달성과 같은 역량이 요구된다.					
3	내가 맡고 있는 직무수행을 위해서는 전문지식이 필요하다.					

성과급과 승진에 대한 중요성 인식과 관련한 평소 생각과 경험

V. 아래 질문은 직장에서의 **성과급 및 승진제도에 대한 중요성 인식**과 관련한 선생님의 평소 생각과 경험에 대한 내용입니다. 선생님의 경험과 생각에 비추어 가장 적합한 난에 **체크(○)**해주시시오. 전혀 그렇지 않은 경우에는 1에, 매우 그러한 경우에는 5에 체크해 주십시오.

문 항	질문	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 내 직장생활에서 성과급이 중요하다고 생각한다.					
2	나는 내 직장생활에서 승진이 중요하다고 생각한다.					

선생님의 직무몰입과 관련한 평소 생각과 경험

VI. 아래 질문은 직장에서의 **직무몰입**에 관한 선생님의 평소 생각과 경험에 대한 내용입니다. 선생님의 경험과 생각에 비추어 가장 적합한 난에 **체크(○)**해주시시오. 전혀 그렇지 않은 경우에는 1에, 매우 그러한 경우에는 5에 체크해 주십시오.

문 항	질문	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 직장에서 일을 할 때마다 최선의 노력을 다한다.					
2	나는 근무시간에 일에 몰두하다 보면 어떻게 시간이 지나갔는지 모를 정도로 빨리 지나간다.					
3	나는 맡은 일을 완벽하게 수행하려고 노력한다.					
4	나는 직장에서의 업무가 내 삶에 만족을 주는 가장 중요한 것이라고 생각한다.					
5	나는 대부분의 시간을 나의 직무에 열중하는 것을 좋아한다.					

선생님의 직무만족과 관련한 평소 생각과 경험

VII. 아래 질문은 **직무만족**에 관한 선생님의 평소 생각과 경험에 대한 내용입니다. 선생님의 경험과 생각에 비추어 가장 적합한 난에 **체크(○)**해주시시오.
 전혀 그렇지 않은 경우에는 1에, 매우 그러한 경우에는 5에 체크해 주십시오.

문 항	질문	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 다른 사람에 비해 현재 나의 직무에 대해서 만족하고 있다.					
2	내가 현재 맡은 일에 대해 자부심과 긍지를 느낀다.					
3	나는 자주 내 업무에 싫증을 느끼곤 한다.					
4	나는 내 업무를 즐겁게 수행하고 있다.					

선생님의 공공봉사동기(PSM)와 관련한 평소 생각과 경험

VIII. 아래 질문은 **공공봉사동기(PSM)**에 관한 선생님의 평소 생각과 경험에 대한 내용입니다. 선생님의 경험과 생각에 비추어 가장 적합한 난에 **체크(○)**해주시시오.
 전혀 그렇지 않은 경우에는 1에, 매우 그러한 경우에는 5에 체크해 주십시오.

문 항	질문	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 사회에 대한 책임을 상당히 느낀다.					
2	시민을 위한 봉사는 시민으로서 나의 의무이다.					
3	공공봉사가 나 자신보다 더 의미가 있다.					
4	나는 다른 사람들을 돕기 위해 나 자신의 손해를 기꺼이 감수한다.					
5	나 자신의 개인적 성취보다 사회적 기여가 중요하다.					

선생님의 조직몰입과 관련한 평소 생각과 경험

IX. 아래 질문은 **조직몰입**에 관한 선생님의 평소 생각과 경험에 대한 내용입니다.

선생님의 경험과 생각에 비추어 가장 적합한 난에 **체크(○)**해주시시오.

전혀 그렇지 않은 경우에는 1에, 매우 그러한 경우에는 5에 체크해 주십시오.

문 항	질문	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 정년까지 지금의 직장에서 보내고 싶다.					
2	나는 현재 근무하고 있는 직장에 대한 강한 소속감을 느끼고 있다.					
3	현 시점에서 직장을 그만두지 못하는 이유는 생계유지에 필요한 소득 때문이다.					
4	현 시점에서 직장을 옮긴다면 이 조직에서 누리고 있는 수준의 혜택을 제공받지 못할 것이다.					
5	지금의 직장은 열과 성을 다해 열심히 일할 만한 가치가 있다.					
6	현 시점에서 직장을 옮기는 것은 조직에게 미안한 일이다.					

선생님의 직무스트레스와 이직의사와 관련한 평소 생각과 경험

X. 아래 질문은 **직무스트레스 및 이직의사**에 관한 선생님의 평소 생각과 경험에 대한 내용입니다. 선생님의 경험과 생각에 비추어 가장 적합한 난에 **체크(○)**해주시시오. 전혀 그렇지 않은 경우에는 1에, 매우 그러한 경우에는 5에 체크해 주십시오.

문 항	질문	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1	나는 상충되는 업무지시를 받는 경우가 많다.					
2	나에게 주어진 업무영역이 모호하여 책임의 소재나 그 범위가 불분명한 경우가 많다.					
3	나의 업무량은 너무 많다.					
4	나는 상사·동료·부하들에 대해 신뢰나 애정을 갖지 못한다.					
5	나는 현재 직장을 그만둘 생각을 한 적이 종종 있다.					
6	나는 근무조건이 비슷하면 다른 직장으로 옮기고 싶다.					

10. 귀하가 소속된 조직내 부서의 구성원은 각각 몇 명입니까?
(대략적으로라도 적어주십시오)

부서구성원 수 ()명

12. 귀하의 직급은 어떻게 되십니까?

- ① 대리급(5급) 이하 () ② 과장급(4급) () ③ 차장급(3급) ()
④ 부장급(2급) () ⑤ 실장·처장급(1급) 이상 ()

13. 귀하의 근속기간은 어느 정도입니까?

- ① 2년 이하() ② 3년-5년() ③ 6년-9년() ④ 10년-14년()
⑤ 15년-19년() ⑥ 20년 이상()

14. 주로 하는 업무는 무엇입니까?

- ① 기획 업무() ② 집행 업무() ③ 관리업무()
④ 지원업무() ⑤ 연구업무()

15. 귀하의 소속기관 내부에서 귀하가 생각하는 자신의 경쟁자수는 몇 명입니까?

()명

16. 최근 1년간 근무성적평정(업적평가, 역량평가 등의 합) 점수는 평균적으로 어떻게 되
십니까?

- ① 100점 - 90점() ② 89점 - 80점() ③ 79점 - 70점()
④ 69점 - 60점() ⑤ 59점 - 50점() ⑥ 49점 이하()

귀한 시간 내어 모든 설문에 응답해 주셔서 감사합니다.

<부록2>

예비조사에서의 경쟁심에 대한 탐색적 요인분석 결과

문항	질문	요인1	요인2	요인3
제거	어떤 상의 후보로 지명되었을 때, 나는 다른 후보들의 자격조건이 나와 비교해서 뛰어난지 아닌지에 집중한다.	-0.0656	0.1023	0.6997
I -2	만약 내가 다른 사람보다 월등(better)해 지지 않는다면, 그들은 나보다 월등해질 것이다.	-0.0009	0.9019	-0.0702
I -3	다른 사람들이 나와 경쟁하고 있지 않더라도 나는 그들과 경쟁하려는 욕구가 있다.	0.3945	0.5241	0.4833
I -4	나는 일과 게임에 있어 이기는 것이 중요하다고 생각하지 않는다.	0.2982	0.6876	0.4182
제거	비록 더 수월하거나 보수를 많이 주는 다른 분야가 있더라도 나는 내가 뛰어날 수 있는 분야에서 일하고자 한다.	-0.0179	0.0353	-0.7394
I -6	나는 경쟁이 나 자신에 대해 많은 것을 가르쳐주기 때문에 좋아한다.	0.7026	0.3484	-0.0220
I -7	경쟁은 내 능력을 좀 더 발전시키는 데 있어 도움이 된다고 생각한다.	0.7062	0.3353	-0.0579
I -8	나는 경쟁이 내가 최선을 다하도록 하지 않는다고 여긴다.	0.8172	-0.1352	0.1038
고유치		2.86607	1.31371	1.01844
분산%		.2387	.2281	.1830
누적%		.2387	.4667	.6498
Cronbach's α		.6640	.7359	.2542

KMO=.734, $\chi^2=56.761$, $df=21$, $p=0.000$

ABSTRACT

A Study on the Influence of Psychological Competitiveness in public enterprises over intrinsic job motivation.

**In, Yang
Master of Public Administration
The Graduate School of Public Administration
Seoul National University**

Among the global isomorphism of new public management, South Korea also has conducted a variety of efforts to improve competitiveness and productivity improvement of public institutions through the human resources Innovation. In particular, the personnel innovation of public enterprises was an important policy challenge in any government. Typically, the system introduced to public enterprises is a variety of incentive programs for the improvement of the existing seniority-based compensation system. The compensation system of public enterprises in Korea was converted into performance-oriented remuneration system for improving the productivity of public enterprises after the IMF financial crisis. Then, annual salary began to spread from 2000 and many public enterprises are currently operating with the annual salary and performance-linked annual salary system.

As such, because the various incentives systems in the public sector including public enterprises is wide-spreading and strengthening, there are theoretical and practical possibilities that psychological competitiveness of individual members of the public

organization gives an impact on job motivation. Nevertheless, the research concerning measurement of the actual competitiveness of the members and the relationship between competitiveness and job motivation is difficult to find. In particular, the research on this is most urgently needed considering the importance of public middle managers in the performance of public organizations and fierce competition between them.

Therefore this study measures the competitiveness of middle managers of public enterprises, and then empirically analyzes the impact of competitiveness on their job motivation. In addition, the study try to confirm mediating Effects through perceived challenge and competence valuation in the process.

This study conducted a survey to incumbent employees of public enterprises. They were enrolled students or graduates in department of Public Enterprise Policy, Graduate School of Public Administration, Seoul National University. Based on the survey data, this study carried out exploratory factor analysis, multiple regression analysis, mediation regression analysis, etc. First, according to the exploratory factor analysis, competitiveness was constructed in interpersonal competitiveness and self- developmental competitiveness. Second, interpersonal competitiveness of the public employees had negative effect on intrinsic achievement motivation, but self- developmental competitiveness had positive effect on it. In other words, the sub-dimensions of competitiveness had a different effect on intrinsic motivation. Finally, self-developmental competitiveness had a partial mediating effect of significantly positive (+) on the intrinsic motivation of achievement through competence valuation.

This study may be meaningful in validating the measurement tool that can measure the multi-dimensional competitiveness of individual

subjective targeted at public sector workers. In addition, it was confirmed that self-developmental competitiveness which was not covered in the existing studies had an relatively strong and positive effect on the accomplishment motivation. This research derives policy implications that HR management in public enterprises need to reconcile self-developmental competitiveness and job requirement in the organizational performance dimension.

keywords: competitiveness, job motivation, competence valuation, perceived challenge, human resources management, mediation effect

Student Number : 2013-23601