

팀 동기가 직무몰입과 직무만족에 미치는 영향

박수애, 한유선*(연세대학교)

오늘날 점점 더 많은 조직이 개인보다는 팀을 주요 작업 단위로 고려하는 팀 기반(team-based) 조직구조를 채택하고 있다. 이러한 변화는 조직이 변화하는 환경에 적극적이고 빠르게 대처하고자 하는 노력을 반영한 것이다. 팀 효과는 개인의 역량을 넘어서는 높은 성과를 나타낼 수 있다는 점을 활용하는 것이라고 할 수 있다.(Gersick & Hackman, 1990; Guzzo, Yost, Campbell, & Shea, 1993; Katzenbach & Smith, 1998; Saavedra, Earley, & Van Dyne, 1993).

동기(motivation)란 “특정한 목표를 향해 행동하게 하는 인간이나 동물의 내적인 상태”로 정의된다.(Morgan, 1976). 즉 동기는 특정한 목표를 향해서 방향을 설정하고 그 목표를 향해 나아가는 일종의 에너지 유발상태라고 할 수 있다. 이러한 동기에 대한 정의를 팀 수준으로 적용하여 보면 팀 동기란 개인의 목표가 아닌 팀의 목표를 달성하는 행동을 유발하고 통로화시키고 그리고 지속하게 하는 것이라고 할 수 있다. 그리고 이러한 팀의 목표에 대한 지향성과 더불어 다른 팀 구성원들의 팀 목표 지향성과 행동에 대한 인식과 이에 대한 신뢰의 자원이 추가되어야 할 것이다.

팀 동기가 개인의 동기가 구분되어야 하는 가장 큰 이유는 개인의 동기가 높다고 해서 팀의 생산성이 보장되지는 않기 때문이다.

Bandura(1997)는 팀 수준의 동기가 각 팀원 개인의 동기의 합과 다르다고 하였다. 팀을 구성할 때 우리는 시너지 효과를 기대한다.

그러나 우리의 기대와 다르게 Karau와 Williams(1993)는 메타 분석을 통하여 집단 작업은 개인의 동기를 손상시키며 이러한 현상은 다양한 과제나 대상의 특성과 상관없이 발생하는 강력한 현상이라고 결론을 내렸다. 이러한 동기적 손상으로 발생하는 대표적 현상이 바로 사회적 태만(Social Loafing)이다.

Clark(2003)는 조직 장면에서 팀에 동기를 부여하는 것은 개인에게 동기를 부여하는 것보다 더욱 큰 성과를 가져올 수 있다고 주장하였다. 그리고 팀의 동기유발을 촉진하는 요소로 두 가지를 꼽았다. 첫째는 다른 팀 구성원들이 갖고 있

는 기술과 지식에 대한 믿음이고 둘째는 맡은 임무를 달성하기 위해 효과적으로 협력할 수 있을 것이라는 기대이다. 따라서 우리가 기대하는 시너지 효과를 얻기 위해서는 팀 구성원들이 팀 목표를 달성하기 위해 필요한 능력을 갖고 있으며, 또한 효과적으로 서로 상호작용할 것이라는 믿음을 갖고 있어야 한다.

오늘날 조직에서 개인적인 직무수행보다는 그룹이나 팀의 직무활동이 더욱 중요하게 인식되는 상황이다. 따라서 그룹이나 팀 수준의 동기는 생산성과 효율적인 조직 관리를 위해서 필수적인 요소라고 할 수 있다. 그러나 아직 개인 동기와 구분되는 팀 동기에 관한 연구가 부족한 실정이다. 본 연구에서는 개인 동기와 구분되는 팀 동기를 알아보려고 하였다. 팀 동기를 연구하기 위해서는 먼저 팀의 동기 수준을 측정해야 한다. 이를 위하여 본 연구에서는 연구 1을 통하여 팀 동기를 측정하는 도구를 개발하였다. 그리고 연구 2에서 팀 동기가 팀의 효과성을 한 측면인 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향을 알아보았다.

연구 1. 팀 동기 척도의 개발

팀 동기가 팀의 효과성에 미치는 영향을 알아보기 위한 선행 연구로 팀 동기를 측정하는 척도를 개발하였다. 본 연구에서는 팀의 동기 수준, 즉, 팀의 동기가 높은지 혹은 낮은지의 여부를 직접적으로 측정하기 위한 도구를 개발하였다.

문항 개발

본 연구에서는 우선먼저 개인 수준의 동기에 대한 정의(Morgan, 1976)에 기초하여 팀 동기를 “팀 전체가 팀의 특정한 목표를 향해 행동하게 하는 팀의 내적인 상태”라고 정의하였다. 즉, 팀 동기는 우선 팀의 목표를 각 구성원들이 공유하고 이의 실현을 위해 각 구성원들이 적극적으로 지속적으로 활동하는 상태라고 보았다. 이런 가정을 기초로 팀 동기가 높은 팀과 낮은 팀

의 특징을 묘사하는 문항을 구성하였다. 추가로 국내 대기업의 교육 부서에 근무하는 해당 부서 경력 3년 이상의 전문가 5명에게 우수한 팀과 그렇지 못한 팀의 특성을 개방형 설문지로 조사하였다. 그리고 그 내용 중 관련 없는 내용을 제외하고 팀 동기와 관련된 공통적인 내용을 선별하였다. 그리고 그 내용을 앞서 팀 동기에 대한 정의와 특성에 근거하여 구성한 문항들과 통합하였다.

팀 동기는 팀원 각자 자신이 얼마나 동기화되어 있는 가와는 달리 팀 구성원들이 모두 얼마나 동기화되어 있는가를 의미한다. 따라서 본 연구에서는 팀 동기를 “팀 구성원들이 자신의 팀이 얼마나 팀 동기(팀 전체가 팀의 특정한 목표를 향해 행동하게 하는 팀의 내적인 상태)가 부여되어있다고 지각하는지의 정도”라고 조작적으로 정의하였다. 이런 정의에 따라 이에 따라 팀 동기를 측정하는 문항을 만들었다. 즉 팀 구성원이 자신의 동기수준과는 별개로 자신이 속한 팀에 대하여 지각하는 팀 전체 수준에서의 동기를 측정하는 문항을 개발하였다. 이렇게 만들어진 총 63문항을 조사하였다.

조사 대상

국내 대기업 S에 근무하는 사람들을 대상으로 인터넷으로 설문조사를 실시하였다. 총 45개 팀의 219명이 응답하였다. 인터넷 설문조사의 특성상 누락한 자료가 없고, 불성실하게 응답한 자료가 없어 219명의 자료를 모두 분석하였다.

결 과

조사한 결과에 대하여 요인분석을 실시하였다. 주요인분석(*Principal factor analysis*)방법을 사용하여 일차 분석한 결과 고유치가 1 이상인 요인이 3개로 나타났으나 고유치와 설명량의 증감을 고려하여 2개의 요인으로 요인 수를 지정하여 다시 요인분석을 실시하였으며 *Varimax* 회전방식을 사용하여 요인을 추출하였다. 각 문항의 고유값과 내용의 적합성을 고려하여 요인 1의 문항 21개와 요인 2의 문항 19개, 총 40개의 문항을 선정하였다. 구성된 요인 1은 전체 변량의 24.71%를 설명하였으며, 내적신뢰도는 .943였다. 요인 2는 전체 변량의 20.15%를 설명하고 내적신뢰도는 .907이었다. 전체 40문항의 내적 신뢰도는 .657이었다.

요인 1은 다른 팀원들이 얼마나 적극적이고

협조적으로 팀 과제를 수행하는가를 나타내는 것으로 “주어진 문제 해결에 팀원들은 적극적으로 참여한다”나 “팀원들은 자신의 업무가 아니라도 적극 협조하고 지원하려고 노력한다” 등의 문항으로 구성되어 있어 “능동적 팀동기”라고 이름을 지었다. 반면 요인 2는 팀웍이 저조하고, 수동적인 팀 과제수행을 의미하는 요인으로 “우리 팀원들은 업무에 필요한 최소 수준 이상의 노력은 하지 않는다”나 “업무 수행 능력이 좋은 몇몇 구성원들이 우리 팀을 이끌고 있다”와 같은 문항으로 구성되어 있다. 따라서 “수동적 팀 동기”라고 하였다.

연구 2. 팀 동기가 팀 효과성에 미치는 영향

연구 2에서는 연구 1을 통해 개발한 팀 동기 척도를 사용하여 팀 동기가 팀 효과성에 미치는 영향을 알아보았다. 팀 효과성은 직무만족과 직무몰입의 두 차원을 조사하였다. *Lock(1976)*은 직무만족이란 “종업원이 자신의 직무나 직무경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 조직 구성원들의 감정적 반응을 반영하는 긍정적인 정서상태”라고 하였다. 이에 비하여 직무몰입은 개인이 심리적으로 자신의 일과 업무를 동일화 하고 있는 정도 혹은 전체적으로 자기 이미지 중에서 직무가 차지하고 있는 중요성을 말한다(*Lodhal & Kejner, 1965*). 이처럼 직무만족과 직무몰입은 직무에 관한 태도에 대해 설명해준다는 점에서 비슷하나 차이점이 있다. 직무만족은 정서적 상태를 주로 측정하는 반면, 직무몰입은 직무목표를 내재화한 상태를 주로 측정한다고 여겨진다. 실제로 *Weissenberg*와 *Gruenfeld(1968)*는 직무만족과 직무몰입을 *Herzberg(1959)*의 이요인(*two-factor*)과 관련하여 연구하였다. 이들에 따르면 이요인 중 동기요인과 관련된 요인들은 직무몰입과 유의미한 상관관계를 보이지 않지만, 위생요인과 관련된 요인들은 직무몰입과 상관관계를 보이지 않았다. 반면, 직무만족은 위생요인과 동기요인 모두와 유의미한 상관이 있었다. 따라서 본 연구에서도 직무만족과 직무몰입을 함께 측정하여 팀 동기가 각각에 어떤 영향을 미치는지를 알아보았다. 추가로 본 연구에서는 직무특성을 함께 측정하였다. 개인의 직무동기에 영향을 주는 직무특성이 팀 동기에도 영향을 주는 지를 알아보기 위한 것이다. 직무특성은 개인의 직무동기에 영향을 주는 주요한 변수

이다. 지금까지의 연구는 직무특성이 개인 동기에 영향을 준다는 것에 초점을 두었다. 그러나, 직무특성은 개인동기 뿐만 아니라 팀 동기에도 영향을 미칠 가능성이 있다.

조사 대상

총 5개의 조직을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 다양한 조직을 대상으로 자료를 수집하기 위하여 공공기관 1개, 중소기업 규모의 기업 2개, 외국계 대형 기업 1개, 국내 대형 기업 1개 등 총 5개 사업체를 조사하였다. 136명이 설문에 응하였고 불성실하게 응답을 한 4부를 제외한 132부를 분석하였다.

측정 도구

직무몰입

직무몰입은 현재 자신이 맡고 있는 직무에 몰착되고 그 직무가 자신의 전부라고 생각하는 상태로 정의된다. Kanungo(1981)가 개발하여 사용한 5개 문항(임성현, 2003)을 사용하여 역시 7점 척도로 측정하였다.

직무만족

Alderfer의 ERG 척도와 미네소타 대학의 MSQ를 이용하여 만든 10개 항목(임성현, 2003)을 사용하여 7점 척도로 측정하였다. 구성원이 직무와 관련된 모든 측면(전반적인 만족 수준, 직무 자체, 임금, 부가적 급여, 승진의 기회, 상사, 동료 등)에 대해 만족하고 있는 정도를 말한다.

직무특성

직무 특성은 Sims, Szilagyi와 Keller(1976)가 Hackman과 Oldham(1975)의 Job Diagnostic Survey(JDS)를 근거로 하여 개발한 측정 도구를 오인근(2003)이 수정, 보완한 척도를 사용하였다. 이 척도는 5가지 직무차원은 첫째, 기술다양성으로 직무수행에 여러 가지 기능이나 재능을 사용하여 다양한 활동들을 요구하는 정도를 말한다. 둘째, 과업중요성의 중요성은 직무가 다른 사람의 생활에 실질적인 영향을 미치는 정도이다. 셋째, 과업정체성은 직무가 요구하는 전체로서의 완결 정도를 의미한다. 넷째, 자율성은 직무수행에 있어서 개인이 가지는 자유, 독립, 재량권의 정도이다. 다섯째, 피드백은 직무에 대한 활동의 수행 결과에 대하여 그 효과성 여부에

대하여 직접적이고 명확한 정보를 얻을 수 있는 정도이다. 7점 척도로 응답하도록 하였다.

팀 동기

연구 1을 통하여 개발한 40문항의 팀 동기 척도를 사용하였다. 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)에 응답하도록 하였다.

결 과

1. 팀 동기에 대한 요인분석

먼저 팀 동기에 대한 조사결과에 대하여 다시 한 번 요인분석을 실시하였다. 주요인분석(Principal factor analysis)방법을 사용하였으며 Varimax 회전방식을 사용하여 요인을 추출하였다.

그 결과, 연구 1과 같이 2개의 요인이 나타났다. 문항의 고유값과 내용의 적합성을 고려하여 요인 1과 요인 2를 각 12개 문항씩 총 24개 문항을 선정하였다. 구성된 요인 1은 전체 변량의 27.74%를 설명하였으며, 내적신뢰도는 .923이었다. 요인 2는 전체 변량의 22.54%를 설명하고 내적신뢰도는 .876였다. 요인 1은 앞서 연구 1에서와 마찬가지로 “능동적 팀 동기”라고 하였고 요인 2도 “수동적 팀 동기”라고 하였다. 팀 동기의 두 가지 하위 요인은 적극적으로 팀 과업 행동을 수행하는 차원과 수동적으로 팀 과업 행동을 하지 않는 차원을 반영한 것으로 여겨져 이후 분석에서 팀 동기 전체 합산 점수를 사용하지 않고 이 두 요인별로 개별적인 분석을 실시하였다.

2. 팀 동기와 직무몰입, 직무만족과의 관계

다음으로 팀 동기와 직무몰입, 직무만족과의 상관관계를 분석하였다. 그 결과, 능동적 팀 동기는 직무만족과 직무몰입과의 정적인 상관관계가 유의한 반면 수동적 팀 동기는 직무만족과 역상관관계가 있었다. 이는 능동적 팀 동기를 높게 지각하는 사람일수록 직무만족과 직무몰입이 높게 나타난 반면, 수동적 팀 동기를 높게 지각하는 사람일수록 직무만족이 떨어지는 것이라고 할 수 있었다.

변인	능동적 팀 동기	수동적 팀 동기
직무몰입	.421**	-.043
직무만족	.626**	-.210'

표1. 팀동기와 직무몰입, 직무만족과의 상관관계

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

3. 직무특성이 팀 동기에 미치는 영향

마지막으로, 직무특성과 팀 동기간의 상관관계를 분석하였다. 직무특성의 하위 요인인 과업정체성과 기술다양성, 자율성, 직무중요성, 피드백과 2개의 팀동기(능동적 팀동기, 수동적 팀동기) 요소간의 상관관계를 분석하였다. 팀 동기와의 관계를 먼저 살펴보면, 능동적 팀동기는 직무특성과 모두 정적인 상관관계가 유의하여 개인 동기를 증진시킨다고 알려진 5가지 직무특성이 높을수록 능동적 팀동기도 높은 것으로 나타났다. 이에 비하여 수동적 팀 동기와 유의한 상관관을 보인 것은 직무 특성 중 과업의 중요성으로 과업의 중요도를 높게 지각할수록 수동적 팀 동기가 낮았다.

	과업 정체성	기술 다양성	자율성	과업 중요성	피드백
능동적 팀 동기	.248**	.339**	.451**	.471**	.300**
수동적 팀 동기	-.153	-.163	-.137	-.226	-.048

표 2. 직무특성과 팀 동기 간의 상관관계
*p<.05, **p<.01

논 의

본 연구의 주 관심사인 팀 동기가 팀 효과성에 미치는 영향을 직무몰입과 직무만족을 측정하여 분석한 결과는 팀 동기 중 능동적 팀동기가 직무몰입과 직무만족에 직접적인 영향을 주었다. 이 같은 결과는 동기요인이 직무만족에 영향을 주며 위생요인은 직무불만족에 영향을 준다는 Herzberg(1959)의 이요인 이론과 일치한다. 본 연구에서는 직무불만족 요인을 측정하지 않아 수

동적 팀 동기와 직무불만족 간의 관계를 직접 측정하지 못하였으나 수동적 팀 동기가 높을수록 직무불만족이 높을 것으로 예상된다.

J. Hackman과 G. Oldham(1980)이 제안한 직무특성 다섯 가지 요인인 과업정체성, 기술다양성, 자율성, 과업중요성, 피드백 모두에서 능동적 팀동기와 유의한 상관관을 보였다. 또한 과업중요성은 수동적 팀 동기와 부적 상관관을 보였다. 이런 결과는 팀 동기에 있어서 팀 프로세스가 중요함을 다시 한번 강조하는 결과이다. 즉, 자율성과 피드백은 팀원들의 상호작용을 통해 더욱 강하게 나타나기 때문이다.

본 연구는 팀 동기를 직접적으로 측정하는 동기를 개발하여 팀 동기가 개인동기와 별개로 팀 효과성에 영향을 준다는 사실을 확인하고자 하였다. 그 결과, 팀 동기는 개인동기와 또 다른 개념임을 확인할 수 있었다. 결과적으로 효율적인 팀을 위해서는 팀 수준의 동기를 관리해야 할 필요성을 입증하였다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 먼저, 연구에 사용된 표집의 크기와 대상이 제한적이어서 개발된 팀 동기 척도가 많은 팀들에도 타당하게 적용될지 재검증을 거쳐야 할 것이다. 두 번째 한계점은 팀 동기를 측정함과 동시에 각 팀들의 실제 업무 효과성을 확인하지 못했다는 점이다. 이후 연구에서는 팀 동기가 실제 팀의 실적에 영향을 주는지의 여부를 확인해야 할 것이다. 셋째, 팀 단위의 측정을 하지 못하였다. 본 연구에서 측정한 팀 동기는 팀 구성원이 지각한 팀동기로 실제 한 팀에 속하는 모든 구성원들이 동일하게 팀 동기를 지각하고 있는 지, 구성원마다 다르다면 그 이유는 무엇인지 등이 팀 단위의 팀 동기 측정을 통해 밝혀 낼 수 있는 또 다른 연구주제이다.

참고문헌

- 1) 오인근 (2003). 사회복지사가 지각한 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 연세대학교 사회복지대학원 석사학위 논문.
- 2) 임성현 (2003). 역량확대수준이 직무만족, 직무몰입, 그리고 직무성공에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 연세대학교 대학원 행정학과 학위논문
- 3) Bandura, A.I. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.

- 4) Clark, R. E. (2003) *Fostering the work motivation of individuals and teams. Performance Improvement*, 42(3), 21-29.
- 5) Gersick, C. J. G., & Hackman, J. R. (1990). *Habitual routines in task-performing groups. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 65-97
- 6) Guzzo, R. A., Yost, P. R., Campbell, R. J., & Shea, G. P. (1993). *Potency in groups: Articulating a construct. British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- 7) Hackman, J. R., & Oldham, G. 1975. "Development of Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology*. 60, 159-170.
- 8) Herzberg F. (1959) *The Motivation to Work. John Wiley & Sons, Inc, New York.*
- 9) Kanungo, R. N. (1981). *Work alienation and involvement: Problems and prospects. International Review of Applied Psychology*. 30, 1-15.
- 10) Karau S. J., & Williams, K. D. (1993). *Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. Journal of Personality and Social Psychology*. 45, 681-706.
- 11) Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1998). *Wisdom of teams: Creating the high-performance organization. McGraw-Hill.*
- 12) Lodhal, T M, &. Kejnet, M. (1965). *The Definition and Measurement of Job involvement. Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33
- 13) Muchinsky, P.M. (2003), *Psychology Applied to Work, 7th ed., Wadsworth, Belmont, CA,*
- 14) Saavedra, R, Early, P. C., & Van Dyne, L. (1993). *Complex interdependence in task-performing groups. Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.
- 15) Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. 1976. *The Measurement of Job Characteristics. Academy of Management Journal*. 19. 195-212.
- 16) Weissenberg, P., & Gruenfeld, L. W. (1968) *Relationship between Job Satisfaction and Job Involvement. Journal of Applied Psychology*, 52(6), 469-473.