

# Herzberg 동기/위생 요인과 EVLN/냉소의 관계에 대한 심리적 주인의식의 조절효과\*

박홍식 · 이재일

## 논문 요약

Herzberg의 동기/위생요인과 심리적 주인의식은 공공부문의 인적자원 관리에서 중요한 요소이나 공공부문에서 이들에 대한 연구는 미흡하였다. 이러한 인식에 기초하여 이 연구에서는 동기/위생요인의 EVLN/냉소에 대한 영향과 심리적 주인의식의 동기/위생요인과 EVLN/냉소의 관계에 대한 조절효과를 분석하였다. 데이터는 서울시와 전라북도 중하위직 공무원을 대상으로 서베이 방법에 의하여 수집하였다. 총594명으로부터 응답을 받아 분석에 사용하였다. 연구결과, Herzberg의 동기부여요인(동기/위생요인)은 발언과 충성에 긍정적으로, 심리적 주인의식은 발언과 충성에는 긍정적으로, 냉소에 대하여는 부정적으로 유의한 영향을 미쳤다. 또 동기부여요인은 심리적 주인의식과 긍정적인 유의한 관계가 있는 것으로 나타났고, 심리적 주인의식은 동기부여요인과 EVLC(EVLN/냉소)의 영향 관계를 유의하게 조절하였다. 이는 심리적 주인의식이 직원의 동기부여 및 업무 및 조직에 대한 긍정적 반응 촉진 효과가 있음을 의미한다. 연구결과를 토대로 함축적 의미와 미래 연구의 방향을 제시하였다. 이 연구의 한계는 단일 방법에 의한 데이터 수집, 한국 공무원 데이터 사용 등에 따른 일반화의 제약이다. 그럼에도 불구하고 이 연구는 심리적 주인의식의 조절효과 분석을 통하여 허즈버그 2요인과 EVLN/냉소의 관계에 관한 이해를 확장한다.

**주제어:** Herzberg 동기/위생요인, EVLN/냉소, 심리적 주인의식, 조절효과

\* 이 논문은 2015년도 중앙대학교 연구장학기금 지원에 의한 것임.

## I. 서론

Herzberg(이하 허즈버그) 동기/위생요인(motivators/hygienes)의 식별과 영향 연구는 그 동안 적지 않았다(예, Tuch & Hornbaek, 2015; 임지영, 2005; 남철현·위광복, 2000). 하지만 민간부문과 달리 공공부문에서는 거의 그렇지 못하였다(Zhang, Yao, & Cheong, 2011). Naus et al. (2007)은 기존 EVLN (Exit, Voice, Loyalty, Neglect. 이하 이직, 발언, 충성, 태만) 모형은 직원들의 중요한 반응 하나를 누락한 것이라고 비판하면서 냉소(cynicism)를 추가하였으나 이의 확인 노력은 미흡하였다. Pierce et al. (1991: 132-133)은 심리적 주인의식(psychological ownership)을 조직에 긍정적 영향을 주는 공통 분모적 요인으로 평가하고, 유민봉 외 (2012: 207)는 주인의식이 “실무적인 차원에서 중요한 관리적 함의”를 갖는다고 주장하였다. 많은 연구자들(이윤경, 2014: 319; 김호정, 1996; 하혜수·김도현·김수강, 2015)은 심리적 주인의식이 공공부문 “관료집단의 고질적인 문제”, 무사안일(복지부동, 책임회피, 무관심, 무소신, 피동성, 모험 기피, 안일한 업무처리), 이기적 행동, 도덕적 해이의 원인이라고 말한다. 허즈버그의 동기/위생 요인이 만족도와 성과 개선의 핵심적 요인이라면 EVLN/냉소는 인적자원 관리 성과지표의 하나이다. 심리적 주인의식 또한 책임성과 충성도를 향상시키는 성과관리의 중요 요소라는 점에서, 이들 모두 만족도, 성과개선 등을 위한 전략적 관리의 대상이다. 하지만 한국에서는 아직 공공부문에서 허즈버그 동기/위생요인이 서로 다른 별개의 요인인가? 냉소는 직원들의 EVLN과 다른 차원의 태도나 반응인가? 심리적 주인의식이 직원의 행동과 태도에 대한 기반적 영향요인이라면 이것의 맥락적 역할은 무엇인가? 등의 기초적 의문들을 미처 다루지 못한 채 그대로 남겨두고 있었다. 이 연구는 이러한 인식에 기초하여 동기/위생요인과 EVLN/냉소 간의 영향과 심리적 주인의식의 이들에 대한 상호작용 효과를 첫째, 동기/위생요인은 EVLN/냉소에 어떠한 영향을 미치는가? 둘째, 동기/위생요인과 EVLN/냉소의 관계에서 심리적 주인의식의 상호작용 효과는 무엇인가? 라는 연구문제를 중심으로 분석하였다.

이 연구는 첫째, 심리적 주인의식은 관리적 차원의 함의가 크나(유민봉 외, 2012: 207), 최근 비로소 주목받기 시작하였고, 특히 이들의 영향에 대한 연구가 여전히 미흡하였다는 점에서 의미가 크다. 특히 허즈버그 동기/위생요인의 EVLN/냉소에 대한 영향에서 심리적 주인의식의 상호작용 효과 연구는 학술적 차원의 이해 개선뿐만 아니라 실무적 차원에서 전략적 관리의 기회를 줄 것이다. 둘째, 동기/위생요인과 EVLN/냉소는 조직의 인적자원 관리의 핵심 이슈라는 점에서 적지 않은 연구들이 이

루어졌으나, 한국의 공공부문에서는 동기/위생요인이 구체적으로 어떤 요인들인가, 이들은 이원적 구조인가, 직무나 조직에 대한 직원 반응은 EVLN/냉소의 구조인가, 그런 경우 이들의 영향은 무엇인가 등에 대한 연구가 미흡하였다. 이 연구는 기존의 이러한 문제를 해소하고 관련 연구를 확장, 보완한다.

## II. 이론적 배경

### 1. EVLN/냉소에 대한 선행연구의 검토

Hirschman (1970. 이하 허쉬만)의 초기 모형은 EVL이었다. 모형은 구성원 개인의 태도나 반응을 소속 조직을 떠나든가(exit) 아니면 그대로 남되 목소리(불만이나 대안의 제시, 변화의 시도 등을 포함하여)를 낼 것인가(voice) 두 가지로 구분하고, 충성(loyalty)은 이들에 영향을 미친다고 보았다. 허쉬만은 이후 후속연구(Hirschman, 1974)에서 다양한 분야 연구자들이 자신의 EVL 모형을 사용하여 행위자들의 불만족한 조건에 대한 반응을 설명하였다고 주장하였다. EVL 모형은 실제로 이후 계속하여 수정 및 발전을 거쳤고, 그러는 동안 조직행동 분야뿐만 아니라 정치학, 마케팅, 경제학, 사회학 분야 연구자들은 행위자 반응 분석에 이론적 기초로 사용하였다(예, Dowding et al., 2000). EVL 모형의 발전은 대체로 3단계로 나누어진다. 먼저 80년대 Rusbult et al. (1982), Farrell (1983) 등은 직무 불만족 또는 만족도 저하에 따른 태도나 행동을 초기의 3가지 반응(EVL)에 업무 무관심 및 소홀의 태만(neglect)을 추가하여 EVLN을 완성하였다. 다음은 90년대의 모형 수정 노력이다. Hagedoorn et al. (1999)은 EVLN 중 발언을 건설적이고 적극적인 태도라고 하나 사실 건설적인 경우도 있고 그렇지 않은 경우도 있다. 또 척도의 내적 일관성도 낮다는 점을 들어 발언을 공격적 발언(aggressive voice. 건설적 대 파괴적인 것의 구분에서 중립적인)과 사려 깊은 발언(considerate voice. 적극적이고 건설적 반응인)로 구분하고, 충성은 인내심(patience)으로 바꾸었다. 마지막 모형 수정노력은 21세기 들어와서 이루어진다. Naus et al. (2007)은 선행연구들(예, Reichers et al., 1997; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003)이 직원들의 조직에 대한 냉소적 태도가 EVLN과는 다른 또 다른 하나의 반응이라는 것을 확인하였다는 점을 들어, 기존의 EVLN 모형에 냉소(cynicism)를 추가하여 5가지 반응모형을 제시하였다. Naus et al. (2007: 684-686, 689)은 여기서 냉소를

부정적 반응으로, 직원들이 업무를 수행하면서 점차 좌절과 환멸을 경험하고 자기실현과 표현의 기회를 찾고자 하는 가운데 나타나는 것으로 보았다. 또 냉소를 조직이 진실성(integrity)이 결여되어 있다는 믿음, 조직에 대한 부정적 정서(negative affect), 그리고 조직에 대한 폄하 및 비판적 성향, 세 가지 차원 개념으로 정의하였다. Naus et al. (2007: 690-691)은 나아가 냉소적 반응을 직원들로 하여금 자신의 직무나 역할을 의미 있는 것이라는 믿음을 저하시키고, 자기실현과 성장의 기대를 가로막으며, 실망과 환멸을 촉진하지만 동시에 조직이 잘되도록 마음을 쓰는 동기도 부여하는 것으로 설명하였다. 한국에서는 그간 EVLN에 대한 연구가 적지 않았으나(예, 김서용, 2009; 김서용·박원수, 2005), 냉소를 포함한 모형의 영향 분석까지는 아직 아니었다.

## 2. Herzberg의 동기/위생 요인

허즈버그 동기부여이론은 동기요인(예, 직무수행을 통한 성취, 능력이나 성과에 대한 평가와 인정, 승진, 업무를 통한 성장의 기회, 책임 등)은 직접적으로 만족도나 성과를 증가시키지만, 위생요인(예, 직무 외재적, 환경 관련 요인들로, 조직의 인력정책, 감독, 부서 내 인간관계, 보수, 지위, 고용 보장, 근무환경 등)은 충족되어도 만족도 증가 효과는 없으나, 위생요인이 존재하거나 기대 수준이 이전보다 높은 것으로 인지할 때 불만족을 감소시키는 것으로 설명하였다(Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). 여기서 동기요인은 직무 그 자체에 관한 요인들(internal job factors)로, Maslow 5단계 욕구이론에서의 목표성취와 성장 등 상위욕구 요인들이고, 위생요인은 하위 기초적 욕구(basic needs) 요인들에 해당된다. 일부 선행연구들은 동기/위생요인 이론이 개인 간 성격적 특성(personality traits)의 차이를 반영하지 못한다고 비판했으나, Grigaliunasi & Herzberg (1971)와 Herzberg (1968)는 많은 후속 연구들에 대한 분석을 통하여 동기/위생이론의 타당성을 확인하였다. 최근에도 많은 연구자들(Tuch & Hornbaek, 2015; 남철현·위광복, 2000; 임지영, 2005)은 동기/위생요인 이론을 직무 및 고객 만족이나 요인의 분석에 사용하고 있다(Tuch & Hornbaek, 2015: 18). 이들의 관심은 동기/위생 2요인 중 어떤 요인들이 만족/불만족 나아가 성과에 얼마나 기여하는가이다. 예를 들어, Zhang et al. (2011)는 지방정부 최고관리자들(city managers)을 대상으로 한 무엇이 이들의 만족도와 좌절감(frustration)에 영향을 미치는가 연구에서 정부 성과, 지역사회 및 정책결정에 대한 영향, 의회와의 관계가 동기요인으로 만족도를 증가시켰으나, 위생요인 보수는 오히려 불만족을 증가시킨다는 것을 확인하였다. 하지만 일부 연

구자들(Zhang et al., 2011: 672; Rynes et al., 2004)은 2요인 이론은 보수를 위생요인으로 분류하나 보수는 사실 성과의 인정이나 성취로 동기요인처럼 만족도를 증가시킨다는 것을 발견하였고, 동기/위생 이론의 수정을 제시하였다.

동기/위생요인과 EVLN/냉소와의 관계 연구는 EVLN/냉소의 전체를 대상으로 하기 보다는 특정 태도나 반응에 대한 것이었다. 예를 들어, Vandenberghe and Tremblay (2008)은 보수의 이직 의도에 대한 효과를, Ruiz-Palomino et al. (2013)은 보수는 위생요인이나 단순히 보상에 기초한 동기부여뿐만 아니라 동기요인, 즉 직무 자체의 즐거움, 성과에 대한 책임, 직무의 유의미성에 대한 긍정적 경험을 증가시킨다는 것을 확인하였다. 전미애·조미경 (2011)은 한국과 일본 노인요양 및 재가복지시설의 직원들에 대한 연구에서 위생요인 중 급여, 회사방침, 고용 안전성이 이직 의도에 대한 유의한 영향을, 남철현·위광복 (2000)은 동기/위생요인 모두가 만족도에 유의한 영향을 미친다는 것을 발견하였다. Rusbult et al. (1982)은 EVLN 가운데 발언과 충성은 건설적(조직과의 관계를 유지, 복원하고자 하는), 반면에 이직과 태만은 파괴적 행동으로, 다시 이직과 발언은 문제 해결 시도 행동이라는 점에서 적극적(active) 행동으로, 반면 충성과 태만은 소극적(passive)인 것으로 분류하였다. 동기/위생요인과 EVLN/냉소 간의 관계에 관한 선행연구들의 연구결과를, 이들이 EVLN/냉소 중 일부에 대한 것이었기는 하지만, Rusbult et al. (1982)의 관점에서 정리하면, 동기요인은 EVLN/냉소 중 긍정적, 적극적 태도를 증가시키고 위생요인도 일부는 그러한 긍정적 태도 개선 효과가 있다는 것이었다. 그러나 공공부문에서는 동기/위생요인의 식별이나 EVLN/냉소에 대한 영향 연구는 드물었다.

### 3. 심리적 주인의식

Pierce et al. (2003: 86)는 심리적 주인의식을 “개인이 소유의 대상 또는 그 일부를 마치 자신의 것처럼 느끼는 마음의 상태”로 정의하였다. 또 그 핵심을 “소유와 소유 대상과의 심리적 유대의 감정”이라고 설명하였다(Pierce et al., 2001: 299). 유민봉 외 (2012: 210)는 한국에 적합한 주인의식 척도를 개발하면서, 주인의식을 “소유의 대상을 나의 것, 우리의 것으로 인지하고, 믿고, 느끼는 심리 상태”라고 정의하였다. 주인의식은 소유의식(ownership)의 심리적 발현으로, 반드시 실제 소유권을 갖고 있어야만 하는 것은 아니다. 특히 조직행동에서 심리적 주인의식은 비록 소유권을 갖고 있지 않더라도 조직이나 업무를 수행하면서 자신을 정신적으로 소유자로서 의제함으로써 나타

난다. 이때 심리적 주인의식은 구성원들로 하여금 조직의 관점에서 이익 극대화에 나서도록 하는 심리적 자원의 역할을 담당한다. 선행연구들(Pierce et al., 2001; Pierce et al., 2009)은 심리적 소유의식의 속성을 통제와 효능감(control and effectance, 대상의 통제나 영향), 자기 정체성(self-identity, 자아와 개성), 공간의 소유(having a place, 개인적 존재나 영향력의 공간, 영역의 소유 욕구)로 설명한다. 주인의식은 대상에 대한 소유의 마음 상태로 대상과 자신의 동일시, 대상에 대한 통제와 영향의 욕구, 자기 책임, 주도적 변화의 촉진, 또는 대상의 다른 사람과의 공유에 대한 거부 등으로 나타난다(Pierce et al., 2001: 302-304). 유민봉 외 (2001: 217-218)는 주인의식을 첫째, 소유 의식에서 찾는다. 주인의식은 조직이나 직무를 본인 자신의 것으로 간주하고, 조직의 발전과 성공을 본인의 것과 동일시하거나 희생이나 수고도 기꺼이 감수하고자 하는 마음의 상태이다. 둘째, 책임의식이다. 직원들이 주인의식이 높을 때 조직이나 업무를 자신의 것으로 생각하고, 책임을 끝까지 완수하고자 최선을 다한다. 셋째, 주체적 의식도 중요한 속성의 하나이다. 직원은 주인의식이 높을 때 자신이 주인이자 행위 주체라는 인식을 가지고 결정을 하고 역할을 수행한다.

연구자들은 심리적 주인의식을 영향이 광범위하고 조직과 구성원에 긍정적 영향을 미치는 친(親) 조직 변수로 분류한다. Pierce et al. (2001: 305)은 심리적 주인의식은 구성원의 조직에 대한 심리적 애착, 믿음, 지지, 조직과 자아 일체 의식 또는 동일시(self-identification)의 감정이나 믿음, 구성원의 조직이나 업무의 목표, 가치, 기준, 관점을 자신의 것으로 받아드리는 내재화(internalization)로, 조직몰입(organizational commitment), 조직 동일시(organization identification)와 유사한 개념으로 파악한다. Pierce et al. (1991: 132-133)은 심리적 주인의식이 책임감, 업무 수행의 적극성, 동기부여를 촉진한다고 설명한다. Mustafa et al. (2016)은 심리적 주인의식의 직무만족에 대한 긍정적 효과를 확인하였다.

#### 4. 분석모형과 가설

허즈버그의 동기/위생요인이나 심리적 주인의식은 조직성과 및 만족도 개선 효과를 갖는다는 점에서 EVLN/냉소 중 발언(문제해결이나 개선을 위한 대안, 의견제시, 특히 건설적 비판이나 문제점 지적 등)이나 충성 등 긍정적 태도나 반응은 촉진하고, 부정적 반응은 줄일 것이다. Pierce et al. (2001, 2009), 유민봉 외 (2012) 등은 직원이 높은 심리적 주인의식을 가질 때 동기부여 되어, 책임의식을 가지고 능동적,

자발적으로 희생도 기꺼이 감수하면서 최선으로 자신의 업무를 수행한다고 설명한다. 반면 심리적 주인의식이 낮을 때 허즈버그 동기/위생 요인의 긍정적 효과는 저하된다고 설명한다. EVLN/냉소 중 파괴적, 소극적 태도나 반응, 즉 적극적, 자발적 업무 수행은 줄어들고 무비판적으로 행동하며, 위험이나 비용, 책임을 회피하면서 피동성, 무관심이 늘고, 도전적, 창의적 업무 수행은 줄어들고, 비용 절감이나 낭비, 위험 요인을 발견하여도 방관자적 입장이거나 남의 일인 것처럼 행동하는 태도이나 냉소적 반응을 보인다는 것이다. 유민봉 외 (2012)는 둘 간의 관계를 '주인의식 → 동기/위생요인'로 설명하였다. 이 연구에서는 허즈버그 동기/위생요인, EVLN/냉소, 심리적 주인의식 간의 관계를 <그림 1>과 같이 설정하였다.

<그림 1> 분석 모형



동기/위생요인과 심리적 주인의식의 EVLN/냉소에 대한 영향은 각 하위 반응이 무엇인가에 따라 다를 것이다.

가설1: 동기부여(동기/위생)요인과 심리적 주인의식은 발언, 충성과는 긍정적, 이직, 태만, 냉소와는 부정적 관계일 것이다.

가설2: 심리적 주인의식은 동기부여(동기/위생)요인과 긍정적 관계일 것이다.

가설3: 심리적 주인의식은 동기부여(동기/위생)요인과 EVLN/냉소 간의 영향 관계를 유의하게 조절할 것이다.

위 모형에 기초한 가설 검증은 영향의 방향과 정도, 상호작용의 방식, 유의성에 초점을 두고 실시되었다.

### Ⅲ. 방법론

#### 1. 조사대상과 자료수집의 방법 및 절차

가설 검증 데이터는 설문지법을 이용하여 수집하였다. 대상은 지방정부 중하위직 공무원들로, 동기/위생요인, EVLN/냉소, 심리적 주인의식은 서울과 지방 간 차이를 고려하여, 전국 표본을 추출하되, 지역적 분포나 균형을 반영하고자 서울과 전북 지역을 대상으로 하였고, 직급별 분포를 반영하여 4~9급 공무원들을 설문조사하였다. 서울시(본청, 6개 구청)와 전라북도(본청, 산하 지방자치단체 14개 시, 군) 소속 공무원교육원 교육 참여자, 소속 기관 근무자를 대상으로 집단 및 방문조사를 하였다. 조사를 2012년 6월 시작하였으나 공식적 승인을 받고 지리적으로 산재해 있는 조사 대상 기관을 방문조사하게 되면서 2013년 12월에야 끝마치었다. 설문지 회수 후 응답 누락 여부 점검, 코딩과 데이터 입력은 2014년 2월에 종료하였다. 서울은 총25개 구청 간 편차 가능성이 낮아서 애초 200부 설문을 계획하였으나 일부 구청에서 설문조사를 허락받지 못하여 응답자 수가 줄어, 최종 유효표본은 서울 144, 전북 450 매, 총594매인 것으로 나타났다.

#### 2. 측정 도구의 개발

##### 1) 종속변수 EVLN/냉소의 측정

Hagedoorn et al. (1999)은 EVLN의 이직, 발언, 충성, 태만을 각각 5가지 이상의 항목으로 측정했으나 이 연구에서는 선행연구들(Rusbult et al., 1988; Farrell, 1983)이 사용한 척도를 기초로, EVLN과 냉소 반응을 본 연구 목적과 한국의 상황에 적합하도록 일부 수정하여 사용하였다. Hagedoorn et al. (1999)은 EVLN 선행연구들과 달리 발언과 충성심을 자신들이 개발한 배려적 발언(considerate voice), 즉 친(親) 사회 및 조직, 협력, 건설적인 의미로 항목을 만들었고, 충성심은 인내심 항목을 사용하였으나, 이 연구에서는 이와 달리 대부분의 EVLN 연구들의 발언, 충성심 척도를 사용하였다. 예를 들어, Farrell (1983) 척도를 참조하여 직접적인 이직 의도 표현 항목을 넣었고, 발언은 Hirschman (1970)의 개념 정의를 반영하여 이의제기 항목을 포함시켰다. Naus et al (2007)과 마찬가지로 조직과 직무 모두를 대상으로 하고, 냉소 차원을 추가하였다. Naus et al. (2007: 690-691)은 냉소를 직원들이 자신이 하는 일의 의미나



중요성, 기여를 높게 보지 않을 때 만들어진다고 설명하였다. 냉소 항목은 Naus et al (2007)의 이러한 척도 항목을 참조, 이용하였다. EVLN 연구들은 불만족의 조건, 예를 들어 구조조정과 같은 특정 불리한 상황이나 몇 가지 불만족 결정 사례 등을 제시하고, 직원의 EVLN/냉소 반응을 측정하였으나 본 연구는 직무만족 질문 다음 차례로, “다음에 대하여 어떻게 생각하십니까”라고 묻고, 이직, 발언, 충성, 태만, 냉소 차원 각각 3문항씩 총 15개 항목을 제시한 후, 답변을 요청하였다. 응답자들은 ‘매우 그렇다(5)’로부터 ‘전혀 그렇지 않다(1)’의 리커트 5점 척도로 답하였다. EVLN/냉소의 잠재적 요인구조 탐색을 목적으로 요인분석을, 방법은 주성분분석, 회전은 베리맥스, 요인 추출 기준은 고유값(eigenvalue) > 1을 설정하여 실시하였다. 요인 적재값(factor loadings, 각 항목과 해당 요인 간의 상관계수)은 실질적 및 통계적 유의성 기준을 적용하여 .40 이상을 통계적으로, .50 이상은 실질적 유의성을 가진 것으로 판단하였다(Hair et al., 2010: 117). 다음 <표 1>은 탐색적 요인분석의 결과이다.

<표 1> EVLN/냉소의 요인분석의 결과 (N=594)

문항	추출요인 및 적재값			
	요인4	요인1	요인2	요인3
1 나는 직장을 옮길 수 있는지 가능성을 검토해 본 적이 있다.	.186	.886	.105	.050
2 다른 직장을 알아보고 싶은 생각이 들 때가 있다.	.188	.913	.072	.005
3 직장을 그만두고 싶을 때가 있다.	.256	.791	.109	-.027
4 나는 부서에서 어떻게 하는 것이 좋은지 의견을 제시하는 편이다.	.024	.097	.830	.036
5 부서에서 잘못을 보면 이의를 제기하는 편이다.	.010	.076	.875	.060
6 새로운 방안을 제시하기도 한다.	-.022	.080	.861	.144
7 조직은 업무상의 모든 문제를 다 잘 해결할 것이다.				
8 조직의 업무상 결정을 그대로 따른다.	.003	-.085	.252	.749
9 나는 맡겨진 일만 충실히 한다.	.101	.096	-.023	.839
10 나는 업무에 예전만큼 그렇게 열정적이지 않다.				
11 최선을 다하지 않는 편이다.	.792	.046	.078	.064
12 업무를 소홀히 한다는 생각이 들 때가 있다.	.817	.067	.023	.083
13 현재 업무가 꼭 필요한 것인지 의심이 드는 경우가 있다.	.709	.329	.038	-.032
14 내가 정말 얼마나 업무에 기여하는지 의문이다.	.832	.299	-.088	.023
15 내 업무의 중요성이 의심스럽다.	.849	.177	-.047	.017
초기 고유값	4.347	2.452	1.574	1.114
설명된 총분산	33.442	18.860	12.105	8.568
항목 수 (평균)	5 (2.60)	3 (2.94)	3 (3.38)	2 (3.34)
Cronbach's α	.880	.881	.834	.457

EVLN/냉소 항목 중 7, 10은 두 요인에 동시에 적재값이 .40 이상으로 나타나 작

제한 후, 다시 요인분석을 실시하였다. Courtney (2013)은 요인 수 결정시 주성분 분석에서 Kaiser의 기준(eigenvalue>1)을 사용하는 경우, 요인 수를 과장하여 판단하게 되는 문제가 있다고 주장하면서 병렬분석(parallel analysis) 기준도 함께 적용할 것을 권고하였다. 많은 연구자들(Franklin et al., 1995: 99; Courtney, 2013, Horn, 1965)도 이에 따르고 있다는 점에서 이 연구에서도 두 가지 기준을 사용하였다. 주성분 분석에서 Kaiser의 기준(eigenvalue>1)보다 큰 4번째 요인은 고유값=1.114로 병렬분석에서의 1.101보다 큰 것으로 나타나 요인의 수를 4개로 판단하였다. 이때 13개 항목의 적재값) .709이었고 이들은 전체 분산의 72.975%를 설명하였다. 이 연구에서는 4 가지 요인의 명칭을 요인을 구성하는 항목들 중 적재값이 가장 큰 것을 기준으로 요인 1은 이직(exit), 요인 2는 가장 높은 적재값 항목이 이의제기로 발언(voice), 요인 3은 충성(loyalty), 요인 4의 항목들은 태만과 냉소의 특성을 나타내는 항목들의 합이나 태만보다는 업무의 중요성이나 기여에 대한 의구심, 회의 등의 냉소 항목의 적재값이 요인의 특성을 주도하고 있어 요인의 명칭을 냉소(cynicism)로 결정하였다. 이러한 결과는 중하위직 공무원들의 조직이나 업무에 대한 태도가 이직, 발언, 충성, 냉소로 분류되고 있음을 의미한다. 이에 따라 이하에서는 변수 이름을 EVLC로 바꾸었다. 요인 1, 2, 4는 척도의 신뢰도 Cronbach  $\alpha$ 가 .80 이상으로 높았으나 요인 3, 충성의 신뢰도  $\alpha$ =.457로 일반적 척도 기준  $\alpha \geq .50$ 에 다소 못 미쳤다. 하지만  $\alpha$  값은 상관도뿐만 아니라 요인의 항목 수가 많으면 커지고 적으면 작아지는 척도라는 점에서, 요인 3의 낮은 척도값은 다른 요인들과 달리 항목 수가 적어서(n=2) 생긴 문제로 분석에 문제가 없다고 해석하였다.

## 2) 동기/위생 요인

선행연구들은 동기/위생요인의 존재와 수준을 여러 가지 방법으로 측정하여 왔다. Tuch and Hornbaek (2015)는 허즈버그와 똑같이 주요 사건기법(critical incident technique)으로 측정하였다. 반면 전미애·조미경(2011)은 동기요인의 인정/승인의 경우, 속성 항목을 구성하여, 즉 “상사, 동료, 부하로부터 인정을 받고 있다”와 “이용자, 사업소로부터 전문적 지식과 기술에 대하여 인정을 받고 있다”로 측정하였다. 동기/위생요인 연구들(Tuch & Hornbaek, 2015; 남철현·위광복, 2000; 전미애·조미경, 2011)은 흔히 개별 요인들의 영향을 분석하나 이 연구의 관심은 동기/위생요인이 별개 2가지 차원의 적극적 및 소극적 동기요인 집단인가, 그런 경우 이들 각각의

EVLN에 대한 영향은 무엇인가를 검토하는 것이었다. 따라서 이 연구에서는 허즈버그의 동기/위생요인 항목을 나열 제시하고, 응답자로 하여금 그 존재와 수준을 평가하도록 하였다. “다음은 현재의 근무조건이나 업무와 관한 것입니다. 다음 각 항목에 대하여 말씀해 주십시오.”라고 지시문 제시 후, 허즈버그가 주장한 내재적(intrinsic) 및 외재적 동기부여 요인(external motivators)을 각각 4가지씩 제시하였다. 내재적 동기부여 요인은 “현재 업무를 통한 성장의 기회, 업무로부터 얻는 성취감, 책임감, 능력의 인정”, 외재적 동기부여 요인은 “보수, 근무 환경, 부서 내 인간관계, 직업의 안정성”, 4가지였다. 응답자들은 5점 리커드 척도 “매우 많/좋다, 그렇다”(5)에서부터 “매우 적/나쁘다, 그렇지 않다”(1)를 사용하여 답하였다. 동기/위생요인 8가지 항목들에 대한 탐색적 요인분석 결과 고유값<sup>1</sup>의 첫 번째 요인은 고유값=4.741로 병렬분석에서의 1.174보다 큰 것으로 나타났다. Kaiser의 기준(고유값<sup>1</sup>)과 병렬분석 기준을 적용하여 동기/위생요인을 단일요인으로 판단하였다. 동기요인은 직접적, 적극적으로, 위생요인은 불만족을 줄이는 소극적 동기요이라는 점에서, 단일요인을 ‘동기부여 요인’으로 이름 지었다. 척도의 모든 항목 적재값<sup>2</sup>.682로 전체 분산의 59.259%를 설명하였고, Cronbach  $\alpha$ =.900이었다. 전체 항목의 평균을 구하여 척도값으로 사용하였다.

### 3) 심리적 주인의식

이 연구는 유민봉 외(2012: 231)이 한국에서 주인의식은 외국의 그것과는 의미가 다르다는 전제 하에 “한국의 조직상황에서 주인의식의 개념(을) 측정”을 목적으로 개발한 주인의식 척도를 사용하였다. 이 척도에서 주인의식은 “인지적 주인의식과 주인행태의 두 잠재요인”의 구조로, 각각 5가지 항목들로 이루어져있다. 유민봉 외(2012: 227)는 척도 개발과정에서 주인의식 10개 항목에 대한 탐색적 요인분석을 실시하여, 두 요인이 아닌 단일 요인 추출의 결과를 얻었으나, 확인적 요인분석에서 10개 항목을 1가지 요인으로 지정했을 때, RMSEA= .145로 유의하지 않게 나왔다는 점을 근거로 주인의식을 단일요인이 아닌 인지적 주인의식과 주인행태라는 두 요인의 구조로 판단하고, 척도의 검증을 추가적인 연구에 미루었다. 이 연구에서는 유민봉 외(2012: 227)이 척도의 불완전성을 수차례 언급하고 있다는 점, 선행연구들의 심리적 주인의식 척도들과의 차이를 고려하여, 주인의식의 결과적 행동으로의 표출에 해당하는 주인행태 일부 항목을 삭제하고 항목의 표현도 연구의 목적에 적합하도

록 일부 수정하였다. 먼저 인지적 주인의식에서 ‘기관 차원 사고’ 항목 “나 한 사람의 일이지만 회사에 중대한 영향을 줄 수 있다고 생각한다.” 그리고 주인행태에서 ‘적극적, 자발적 행태’ 3가지 항목은 주인의식의 본질적 요소라기보다는 특정 상황에 반응하여 밖으로 표출된 결과적 행동이나 태도로 판단되어 제외하였다. 또 인지적 주인의식 및 주인행태 항목의 일부는 표현을, 예를 들어, ‘회사’는 ‘직장’으로, ‘일’은 ‘업무’로 바꾸었다. 이 연구에서는 이와 같은 일부 수정을 거쳐, 심리적 주인의식을 총 6가지 항목, “1) 나는 종종 내가 직장의 주인이라고 생각한다. 2) 나는 직장의 일을 내 일이라고 생각한다. 3) 내가 하고 있는 업무에 강한 책임 의식을 가지고 있다. 4) 현재 하고 있는 업무에 대해 ‘이건 내 일이야’라는 신념이 있다. 5) 나는 어떤 직장 일도 내일로 생각한다. 6) 나는 직장의 시설, 예산, 사무용품 등을 내 것처럼 아껴 쓴다.”로 측정하였다. 응답자들은 “매우 그렇다”(5)에서 “전혀 그렇지 않다”(1), 척도의 중앙은 “보통이다”(3)의 Likert 5점 척도로 대답하였다. 탐색적 요인분석(주성분 분석, 베리막스 회전)을 실시하였고, 요인 수의 결정에는 Kaiser (고유값>1)와 병렬분석의 기준(주성분분석이 산출한 고유값이 병렬분석이 산출한 그것보다 큰 경우만 요인으로 채택한다)을 적용한 결과, 고유값=4.295의 단 하나의 요인만 병렬분석에서의 1.136보다 큰 것으로 나타나, 단일 요인으로 판단하였다. 6개 항목의 적재값은 모두  $\geq .745$ 이었고, 전체 분산의 71.579%를 설명하였다. 신뢰도 Cronbach  $\alpha = .919$ 로 충분히 컸다. 심리적 주인의식은 전체 항목의 평균값을 척도값으로 사용하였다.

### 3. 분석 방법

이 연구의 관심은 동기부여요인과 EVLC 간의 영향관계와 심리적 주인의식의 둘 간의 영향관계에 관한 상호작용 효과를 밝히는 것이었다. 조절효과 분석 방법은 여러 가지가 있으나 이 연구에서는 다중회귀분석으로 독립, 종속, 조절변수 간의 영향 관계는 분석하고, 심리적 주인의식 조절효과는 이원분산분석(two-analysis ANOVA) 방법을 사용하였다. 조절변수 심리적 주인의식은 연속형 변수값으로, 조절적 역할의 유의성 검토는, 독립변수와 종속변수의 회귀식에서 조절항을 추가한 후, 즉  $y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3(x_1 * x_2) + e$ 에서 회귀분석을 통해 조절항의 회귀계수  $b_3$  (조절효과)의 크기와 유의성을 확인한 후, 2단계로 이원분산분석을 실시하였다. 조절변수의 상호작용 효과는 독립, 조절변수 모두를 서수적 척도로 하거나, 하나는 연속형 변수로 공변량 분석을 하는 방법이 있으나 이 연구에서는 주인의식을 높은 경우와

낮은 경우를 조건으로 설정하여 각각의 경우에 따라 동기부여요인의 EVLC에 대한 영향의 방향과 강도에 어떤 변화가 있는가를 추적하였다. 동기부여요인과 심리적 주인의식은 모두 연속형 변수로, 정규분포 검증에서 왼쪽 꼬리분포(왜도는 둘 모두  $-0.334$ , Shapiro-Wilk 통계값은 각각  $.958$ ,  $.973$ ,  $p < .001$ )여서, 평균값 대신 중위수 ( $3.83$ ,  $3.63$ )을 사용하여 고·저 집단으로 구분 후, 심리적 주인의식의 동기부여요인과 EVLC의 관계에 대한 상호작용 효과를 도표로 분석하였다.

## IV. 분석 및 결과

### 1. 표본의 인구사회학적 특징

표본은 남자 398명, 여자 196명으로, 남자가 여자보다 약 2배 더 많았다. 나이는 40-49세가 271명(45.6%)으로 가장 많고, 다음은 30-39세로 176명(29.6%)이었다. 학력은 전문대졸을 포함한 대졸이 477명(80.3%)로 압도적 다수를 차지하였고, 고등학교 졸업자는 54명(9.1%), 직급은 응답자가 직접 기입한 것으로, 6급 226명(38.0%)이 가장 많고, 8급 154명(25.9%), 7급 114명(19.3%) 순이었다. 행정자치부 지방자치단체 공무원 인사통계(2014.12.31. 일반 공무원 기준)와 표본의 특징을 비교하면, 표본의 연령은 20대 비율은 낮고 40, 50대 비율은 약간 더 높았다. 학력은 대졸은 더 많고, 고졸은 상대적으로 그 수가 적고, 직급 비율은 6급, 8급은 더 높고, 7급은 더 낮았다. 근무 평균연수는 17년이나 표본의 그것은 15.7년으로 다소 적었다. 하지만 이러한 차이는 서울과 전북 표본의 사용 등에 따른 것으로 표본의 모집단 대표성이 충분한 것으로 판단하였다.

### 2. 주요 변수들에 대한 기초통계 분석

가설 검증에 앞서, 주요 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계를 확인하고자 기초통계 분석을 실시하였다. 다음 <표 2>는 그 결과이다.

〈표 2〉 주요 변수들의 평균, 표준편차와 상관계수 (N=594)

구분	평균	SD	EVLC				동기부여 요인	주인의식	성별	나이	학력
			이직	발언	충성	냉소					
EVLC	이직	2.94	1.05	1							
	발언	3.38	.70	.194***	1						
	충성	3.34	.69	.053	.219***	1					
	냉소	2.60	.80	.441***	.032	.109**	1				
동기부여 요인	3.57	.65	-.061	.444***	.229***	-.193***	1				
심리적 주인의식	3.75	.66	-.077	.480***	.254***	-.255***	.568***	1			
성별	.67	.47	-.115**	.094*	.080	-.017	.096*	.118**	1		
나이	2.85	.79	.062	.270***	.176***	-.012	.193***	.265***	.215***	1	
학력	2.02	.44	.043	.130**	.014	-.073	.091*	.111**	-.137***	-.099*	1

\* p<.05. \*\* p<.01. \*\*\* p<.001. two tailed tests.

주1: EVLC의 이직=exit, 발언=voice, 충성=loyalty, 냉소=cynicism이고, 주인의식은 심리적 주인의식이다. 성별은 남성=1, 여성=0, 나이는 29세 이하=1, 30-39=2, 40-49=3, 그리고 50세 이상=3, 학력은 고졸 이하=1, 대졸(전문대졸 포함)=2, 대학원졸 이상=1, 지역은 서울=0, 전북=1이다.

주2: 인구사회학적 변수 성별, 나이, 학력과 다른 주요 변수들과의 관계는 비모수 상관관계 (non-parametric correlations)의 Spearman's rho이다.

EVLC 발언의 평균은 3.38로 가장 높고, 냉소는 반대로 2.60으로, ‘보통이다’(3)보다는 낮고 ‘약간 그렇지 않다’(2)보다는 높았다. 상관분석 결과, EVLC의 이직은 발언, 냉소와 각각  $r=.194, .441$  ( $p<.001$ ), 발언은 충성과  $r=.219$  ( $p<.001$ )로 관계가 긍정적으로 유의하였다. EVLC의 발언은 동기부여요인, 심리적 주인의식의 관계에서 발언은  $r=.444, .480$  ( $p<.001$ )로 상당히 높은 수준의 긍정적 관계로 나타났다. 충성( $r=.229, .254, p<.001$ )은 긍정적으로, 냉소( $r=-.193, -.255, p<.001$ )는 부정적으로 관계가 유의하였다. 동기부여요인과 심리적 주인의식의 관계도  $r=.568$  ( $p<.001$ )로 상당히 높은 수준에서 긍정적으로 유의하였다. 심리적 주인의식이 높을수록 동기부여요인의 존재나 수준도 높게 인식되고 있음을 가리킨다. 성별, 나이, 학력은 주요 변수들과의 관계가 유의한 것으로 확인되어, 회귀분석에서 통제하였다.

### 3. 독립 및 조절변수의 EVLC에 대한 영향의 추정

이 연구의 표본(N=594)은 서울(N=144)과 전북(N=450), 두 지역 하위 표본의 합이어서, 가설 검정에 앞서 먼저 두 표본의 지역 간 차이 통제 여부를 결정하고자 독립표본 T 검정으로 두 집단 간 주요 변수들의 분산 및 평균값에 유의한 차이가 있는가

를 검토하였다. Levene의 등분산 검정에서 EVLC, 동기부여요인, 심리적 주인의식 모두 등분산인 것으로 나타나, 등분산 가정 하에 차이 분석 결과 EVLC의 이직, 발언, 냉소, 동기부여요인, 심리적 주인의식 모두 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, 총성만 차이가 없었다. 보다 구체적으로 전북지역 응답자들의 평균값은 서울의 그것보다 일관되게 더 컸다. 이러한 차이는 표본의 인구사회학적 특징 외에 응답자의 근무 지역에 따른 차이 가능성을 시사하는 것이어서, 가설검증에서 지역 통제를 결정하였다. 다음 응답자의 나이는 특성상 직급 및 근무연수의 대리 변수로서의 성격을 갖고 있어(상관분석에서 나이는 직급 및 근무연수와 상관계수가 각각 -.720, .823으로, '매우 강한 관련성'이 높게 나타났다), 다중공선성(multicollinearity)을 진단하였다. 그 결과 나이는 다중공선성 통계량 VIF=3.256, 공차=.307이었으나, 직급과 근무연수는 각각 VIF=4.715, 4.761, 공차=.212, .210로, O'Brien (2007)이 제시하는 다중공선성 기준 'VIF>5 또는 10', '공차<.20 또는 10'에 비추어, 위험 수준에 있는 것으로 해석되었다. 이에 따라 회귀분석에서는 나이만 독립변수로 포함시켰다. 첫 번째 연구문제는 동기부여요인, 심리적 주인의식, EVLC 간의 영향 관계에 관한 것으로, 지역과 인구사회학적 변수를 통제한 후 1차 회귀분석을 실시하였다. 다음 <표 3>은 회귀분석의 결과이다.

<표 3> EVLC에 대한 동기부여요인과 심리적 주인의식의 회귀분석 결과 (N=594)

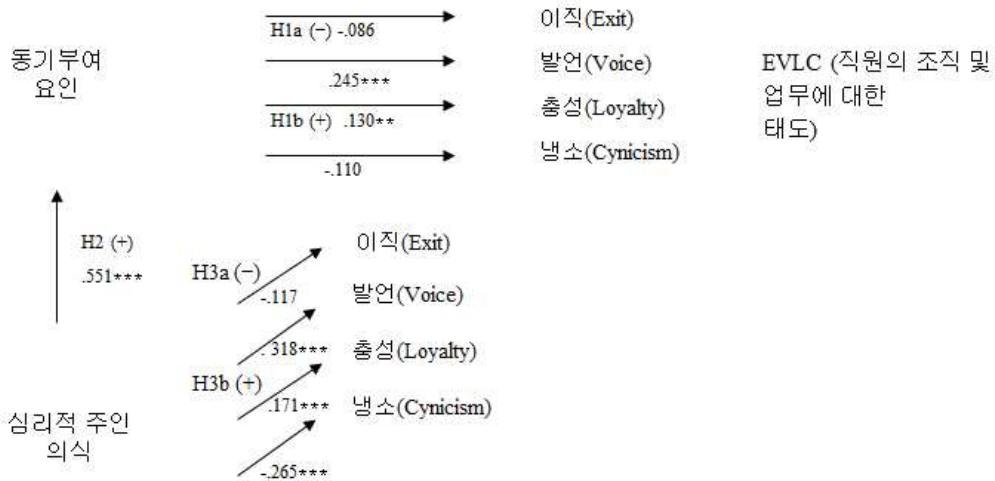
구분	EVLN											
	이직			발언			총성			냉소		
	B	Beta	t값	B	Beta	t값	B	Beta	t값	B	Beta	t값
상수	3.394		10.129***	.621		3.205***	1.940		8.777***	4.065		15.887***
동기부여요인	-.086	-.054	-1.120	.245	.228	5.522***	.130	.124	2.585**	-.110	-.090	-1.879
심리적 주인의식	-.117	-.074	-1.518	.318	.299	7.141***	.171	.163	3.364***	-.265	-.218	-4.515***
지역	.742	.305	6.726***	.265	.162	4.142***	-.130	-.081	-1.788	.373	.200	4.429***
성별	-.290	-.131	-3.213***	.012	.008	.229	.059	.040	.992	-.024	-.014	-.342
나이	-.048	-.036	-.778	.078	.088	2.209*	.119	.137	2.954**	-.044	-.044	-.945
학력	.027	.012	.288	.128	.081	2.325*	.009	.006	.146	-.110	-.061	-1.516
F 값	10.563***			47.312***			9.938***			11.189***		
Adjusted R <sup>2</sup>	.088			.319			.083			.093		

\* p<.05. \*\* p<.01. \*\*\* p<.001. 2-tailed tests.

주: 지역은 서울=0, 전북=1; 성별은 남자=1, 여자=0, 나이는 29세 이하=1, 30~39=2, 40~49=3, 50세 이상=4, 학력은 고졸 이하=1, 대졸(전문대졸 포함)=2, 대학원졸 이상=3이다.

EVLC 4가지 회귀모형은 유의수준 .001에서 모두 유의하였다(F=10.563, 47.312, 9.938, 11.189). Adjusted R2는 발언=.319로 가장 높았으나, 나머지 이직, 충성, 냉소는 10%에도 못 미쳤다. 이것은 독립변수 동기부여요인과 심리적 주인의식의 EVLC에 대한 영향은 각 반응 유형마다 다르다는 것, 발언에 대하여는 독립변수들이 30% 이상의 유의미한 설명력을 가지고 있다는 것(b=.245, .318, p<.001), 하지만 나머지 다른 반응들에 대하여는 그 영향이 미미하다는 것을 의미한다. 특히 동기부여요인과 심리적 주인의식은 이직에 대하여는 어떤 유의한 영향을 미치지 못했다. 이것은 이직 반응은 이들의 개선을 통해서 효과적으로 관리할 수 없음을 뜻한다. 직원들이 다른 직장을 알아보거나 그만두고 싶다는 생각을 하는 것은 동기부여요인이나 심리적 주인의식과 같은 조직이나 직무 관련 요인만으로는 설명하기 어려운 변수라는 것을 보여준다. 충성모형에서 동기부여요인과 심리적 주인의식은 긍정적 영향을 미쳤으나(b=.130, p<.01; .171, p<.001), 냉소모형에서는 심리적 주인의식만 유의한 영향을 미쳤고 방향은 부정적이었다(b=-.265, p<.001). 이는 심리적 주인의식이 높을수록 현재 업무의 필요와 중요성, 자신의 기여 등에 대한 의심이나 의문은 그만큼 적어진다는 것을 의미한다. 독립변수 동기부여요인과 조절변수 심리적 주인의식 간의 영향관계에 대하여도 회귀분석을 실시하였다. 분석결과, 둘 사이에는 꽤 높은 긍정적 관계가 있는 것으로 나타났다(b=.551, p<.001)이었다(Adjusted R2=.323. F=57.698, p<.001). 다음 <그림 2>는 이러한 분석결과와 종합이다.

<그림 2> 동기부여요인과 심리적 주인의식의 EVLC에 대한 영향의 분석 결과





이 연구에서 가설1은 동기부여(동기/위생)요인과 심리적 주인의식은 발언, 충성과 긍정적 관계이고, 이직, 태만, 냉소와는 부정적 관계로, 가설2는 심리적 주인의식은 동기부여(동기/위생)요인과 긍정적 관계일 것이라고 가정하였다. 하지만 동기부여요인과 이직, 냉소, 그리고 심리적 주인의식과 이직의 관계는 유의하지 않았다. 이에 따라 가설 2는 채택, 가설1은 부분적으로 채택하였다.

#### 4. 조절효과의 검증

이 연구의 또 다른 연구문제는 심리적 주인의식이 어떻게 동기부여요인과 EVLN/냉소와의 영향 관계를 조절하는가를 규명하는 것이었다. 다음 <표 4>는 이를 위한 1차적 조절효과의 분석 결과이다.

<표 4> 심리적 주인의식의 조절효과의 분석 결과 (N=594)

구분	EVLN											
	이직			발언			충성			냉소		
	B	Beta	t값	B	Beta	t값	B	Beta	t값	B	Beta	t값
상수	2.246		2.456*	-.574		-1.088	.406		.677	1.376		1.997*
동기부여요인(A)	.251	.157	.961	.595	.555	3.955***	.580	.551	3.387***	.678	.554	3.449***
심리적 주인의식(B)	.194	.122	.798	.641	.603	4.583***	.586	.560	3.676***	.462	.379	2.525*
조절항(A*B)	-.092	-.364	-1.349	-.095	-.566	-2.435*	-.122	-.739	-2.745**	-.214	-1.114	-4.193***
지역	.742	.304	6.728***	.264	.162	4.154***	-.131	-.081	-1.804	.372	.200	4.481***
성별	-.283	-.127	-3.131**	.019	.013	.372	.069	.047	1.156	-.007	-.004	-.102
나이	-.047	-.036	-.769	.079	.089	2.235*	.120	.138	2.989**	-.043	-.042	-.930
학력	.039	.017	.412	.141	.089	2.551*	.025	.016	.401	-.082	-.046	-1.141
F 값	9.326***			41.741***			9.690***			12.373***		
Adjusted R <sup>2</sup>	.089			.325			.093			.118		

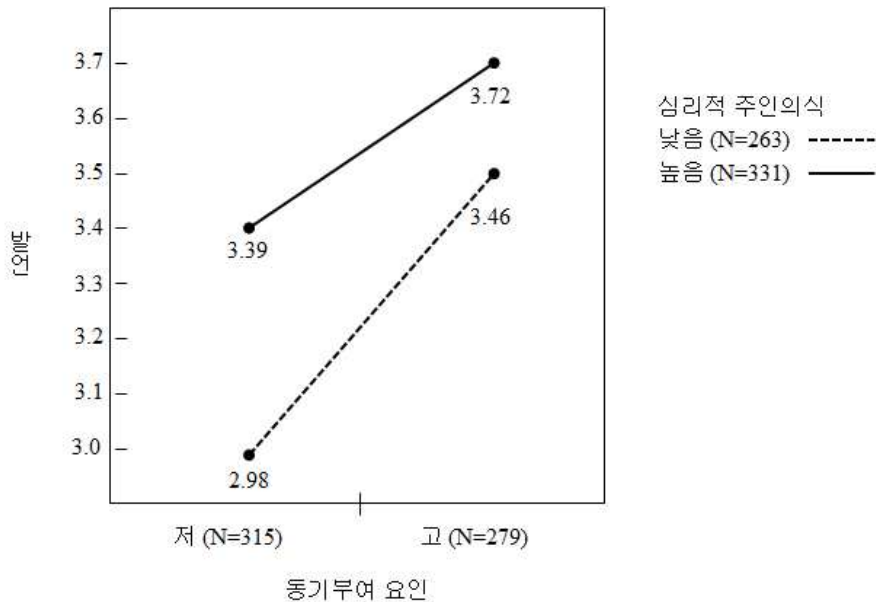
\* p<.05. \*\* p<.01. \*\*\* p<.001. 2-tailed tests.

주: 지역은 서울=0, 전북=1; 성별은 남자=1, 여자=0, 나이는 29세 이하=1, 30~39=2, 40~49= 3, 50세 이상=4, 학력은 고졸 이하=1, 대졸(전문대졸 포함)=2, 대학원졸 이상=3이다.

EVLN에 대한 조절항(동기부여요인\*심리적 주인의식)의 영향은 이직만을 제외하고 발언, 충성, 냉소 반응 모두에서 유의하였다. 하지만 방향은 부정적이었다. 조절항의 영향은 Beta 값 기준으로 특별히 냉소 모형에서 가장 크고 유의하였다(Beta=-1.114, p<.001). Adjusted R<sup>2</sup>도 조절항 투입 이후 냉소 모형에서 가장 큰 폭으로 증가한 것

으로 나타나, 조절 효과가 냉소에 가장 뚜렷함을 알 수 있다. 조절변수의 상호작용 효과 검증에서 유의성 못지않게 중요한 것은 구체적으로 어떻게 독립변수와 종속변수와의 영향 관계를 조절하는가, 즉 방향과 크기를 바꾸는가이다. 이를 확인하고자 이원분산분석을 실시하였고, 다음 <그림 3>은 분석 결과이다.

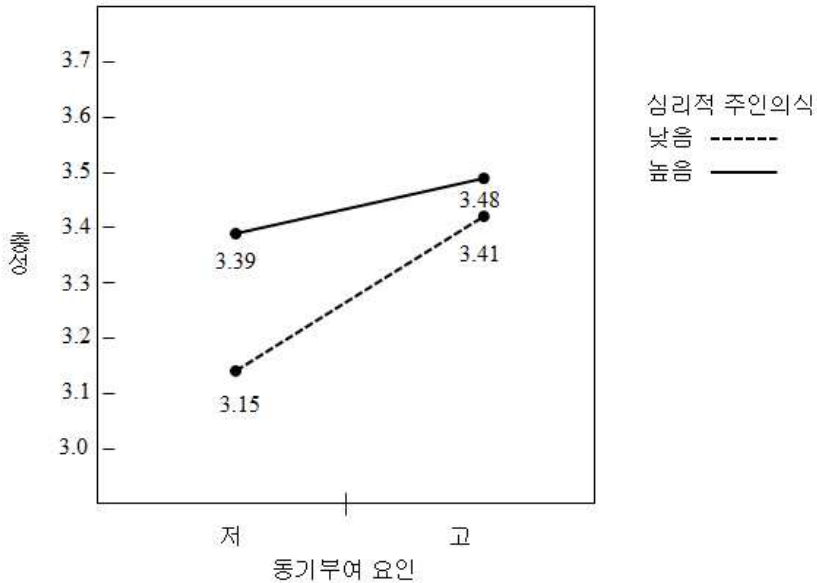
<그림 3> EVLC(발언)에 대한 동기부여 요인과 심리적 주인의식의 상호작용 효과



심리적 주인의식이 낮은 집단과 높은 집단 모두 기울기는 0이 아니었다( $b=.484$ ,  $t=5.192$ ,  $p<.001$ ;  $b=.336$ ,  $t=4.609$ ,  $p<.001$ ). 동기부여요인 및 심리적 주인의식에 따른 발언 반응 모두 유의하였고(각각  $F=113.377$ ,  $37.006$ ,  $p<.001$ ), 심리적 주인의식이 낮은 집단이 높은 집단보다 동기부여요인이 높아지면 발언 태도는 더 빠르게 증가하였다. 즉 심리적 주인의식이 낮은 집단의 기울기가 더 가팔랐다. 이것은 발언 반응은 심리적 주인의식과 동기부여요인, 둘 모두가 중요한 역할을 하되, 심리적 주인의식이 낮은 집단의 경우 동기부여요인의 존재나 수준을 높이면 충성도 개선 효과는 주인의식이 높은 집단보다 더 크게 나타난다는 것을 의미한다. Hirschman (1970)은 발언 (employee voice)을 불만이나 관심의 표현, 문제 해결 또는 개선을 위한 대안 제시의 적극적이고 건설적인 태도로 조직은 이를 긍정적으로 평가하고 수용할 필요가 있다고 주장하였다. 분석결과는 발언을 수용하고 촉진하고자 한다면 심리적 주인의식이

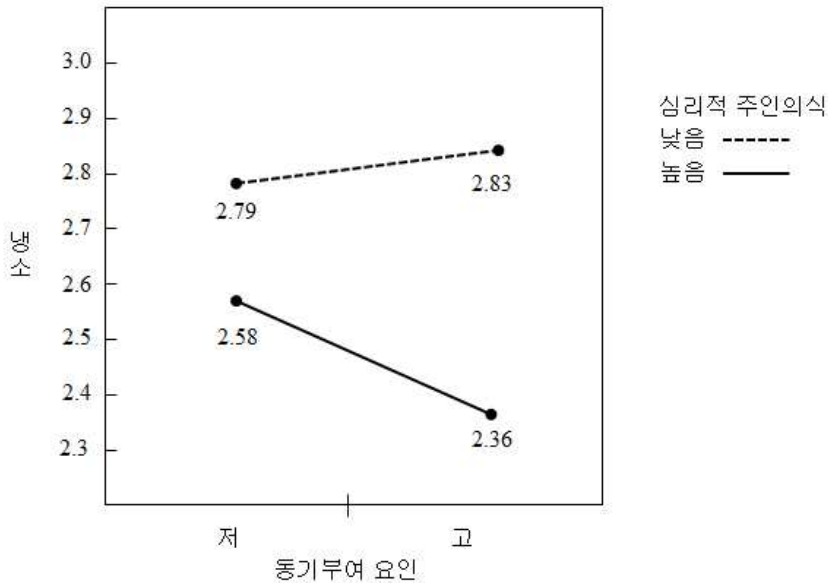
높은가 낮은가를 구분하여 접근할 때 보다 효과적으로 그 성과를 거둘 수 있음을 시사한다. 다음 <그림 4>는 심리적 주인의식의 동기부여요인과 EVLC(충성)의 관계에 대한 조절효과 분석결과이다.

<그림 4> EVLC(충성)에 대한 동기부여 요인과 심리적 주인의식의 상호작용 효과



분석결과 주인의식이 낮은 집단과 높은 집단의 기울기 모두 0이 아니었다( $b=.265, t=2.819, p<.01; b=.093, t=1.134, p>.05$ ). 동기부여요인 및 심리적 주인의식에 따른 충성 반응은 모두 유의하였고(각각  $F=18.170, p<.001, 7.922, p<.01$ ), 동기부여요인이 증가할수록 충성도 증가하였다. 심리적 주인의식이 높은 집단의 응답자들은 동기부여요인을 개선하면 충성도를 높이되 그 정도는 주인의식이 낮은 응답자 집단의 그것에 비해 상대적으로 낮았다. Hirschman (1970)은 충성은 소극적이거나 낙관적 반응으로, 충성도가 높을 때 조직을 떠나지 않고 목소리를 낼 것이라고 설명하였다. 분석결과는 만일 조직이 직원들의 충성도를 향상시키고자 한다면 동기부여요인을 정책적 수단으로 사용할 수 있으나 효과는 심리적 주인의식이 높은 집단인가 아닌가에 따라 다르고, 심리적 주인의식이 낮은 집단일수록 동기부여요인의 존재나 수준을 개선할 때 얻게 되는 충성도 증가 효과가 더 크다는 것을 시사한다. 다음 <그림 5>는 냉소 모형에서의 심리적 주인의식의 조절효과이다.

〈그림 5〉 EVLC(냉소)에 대한 동기부여 요인과 심리적 주인의식의 상호작용 효과



심리적 주인의식이 높은 집단과 낮은 집단의 기울기 테스트 결과(Aiken & West, 1991), 두 집단의 기울기는 모두 0이 아니었다( $b=.033, t=.364, p>.05$ ;  $b=-.223, t=-2.167, p<.05$ ). 이원분산분석에서 동기부여요인 및 심리적 주인의식에 따른 냉소 반응은 모두 유의하였다(각각  $F=16.908, 18.732, p<.001$ ). 주인의식이 높은 집단의 응답자들은 동기부여요인이 높아지면 냉소는 가파른 경사로 줄었으나, 주인의식이 낮은 집단은 동기부여요인을 충족시켜도 냉소는 줄지 않고 매우 완만하지만 오히려 증가하였다. 이 연구에서 냉소는 업무가 얼마나 꼭 필요한지에 대한 의구심, 자신의 업무 중요성 및 기여에 대한 의문, 업무 소홀을 포함한 것이었고, 동기부여요인은 현재 업무를 통한 성장의 기회, 성취감, 책임감, 능력의 인정, 보수, 근무 환경, 부서 내 인간관계, 직업의 안정성에 대한 것으로, 동기부여요인의 충족은 심리적 주인의식이 높은 집단에서는 크게 나타나지만, 낮은 집단에서는 거의 그러한 효과가 없다는 것을 보여준다. 이러한 결과는 동기부여요인 충족 방법은 직원의 심리적 주인의식이 높을 때 냉소 태도를 줄이는 효과가 있지만, 심리적 주인의식이 낮을 때는 효과가 거의 없고, 도움이 되지 못함을 나타낸다.

## 5. 요약 및 시사점

이 연구는 몇 가지 점에서 기존 연구와 다르거나 학술 및 실무적 차원에서 의미 있는 정보를 제공한다. 첫째, 심리적 주인의식의 동기부여요인과 EVLC 영향관계에 관한 상호작용 효과는 이직에 대하여는 유의하지 않았으나, 발언이나 충성에 대하여는 심리적 주인의식이 낮은 집단의 응답자일수록, 동기부여요인을 충족시키면 발언이나 충성 반응이 보다 두드러지게 증가하였지만 냉소의 경우, 주인의식이 높은 집단의 응답자들은 동기부여요인이 충족될 때 냉소가 크게 줄었으나, 주인의식이 낮은 집단에서는 충족시켜도 냉소는 줄지 않고 오히려 증가의 가능성마저 있는, 대조적인 것으로 나타났다는 점이다. 이러한 결과는 동기부여요인의 개선이나 충족을 통하여 직원들의 이직, 발언, 충성, 냉소 태도를 바꾸고자 하는 경우, 심리적 주인의식이 중요한 조절변수인 만큼, 심리적 주인이 높은가 낮은가의 맥락적 환경을 고려할 필요가 있음을 보여주는 대목이다.

둘째, 동기부여요인과 심리적 주인의식의 EVLC에 대한 영향은 EVLC의 각 반응에 따라 달랐고, 이직, 냉소 등에서는 부분적으로 유의하지 않았다. Farrell (1983), Rusbult et al. (1982), Rusbult et al. (1988) 등은 EVLN 모형에서, 이직, 발언, 충성, 태만을 건설적/파괴적(constructive/destructive), 능동적/소극적(active/passive)의 두 가지 차원으로 구분하고, 이들이 조직 행동을 설명하는 변수들과 긍정적, 부정적 관계를 갖는 것으로 설명하였다. 하지만 이 연구에서 동기부여요인과 심리적 주인의식의 영향은 EVLC 반응이 건설적인가 파괴적인가에 따라 관계가 일관되게 긍정적 또는 부정적인 것으로 구분되어 나타나지는 않았다. 발언은 건설적, 능동적인 태도로 동기부여요인과 심리적 주인의식은 발언과 상당한 긍정적 영향 관계가 있는 것으로 나타났으나, 이들의 영향은 이직, 충성, 냉소에 대하여는 없거나 미미하였다. 특히 이직에는 어떤 유의한 영향을 미치지 못하였다. 이것은 동기부여요인과 심리적 주인의식이 직원의 발언을 촉진하는데 효과적인 수단이 될 수 있으나 이직, 충성, 냉소의 관리에는 그렇지 못하다는 것, 직원의 태도에 대한 영향은 대상이 무엇인가에 따라 다르다는 것을 보여준다.

셋째, EVLN/냉소는 중하위직 공무원들의 인식에서는 이직, 발언, 충성, 냉소 반응으로 나타났다. 기존의 많은 EVLN 연구들은 직원의 조직이나 업무에 대한 태도를 이직, 발언, 충성, 태만으로 이해했고, EVLN 모형을 직원의 태도나 행동을 설명하는 적절하고 유용한 수단이라고 평가하였다(Liljegren, Nordlund, & Ekberg, 2008: 169-170). 하지만 Naus et al. (2007)는 냉소를 직원 반응의 새로운 범주로 추가하고, 이를

조직과 업무에 대한 모호한 태도, 자신의 역할, 업무의 필요와 중요성에 대하여 의문과 의심을 갖는 태도로 설명하였다. 이 연구에서는 기존의 EVLN 외에 냉소를 추가하여 분석한 결과 응답자들의 태도나 반응은 EVLC로 확인되었다. 응답자들은 태만과 냉소를 서로 다른 두 개의 태도가 아닌 하나의 반응으로 인식했고, 이러한 반응의 속성은 태만보다는 냉소적 태도로 나타났다. 이러한 결과는 기존의 EVLN 연구들이나 Naus et al. (2007)의 연구결과와는 다른 것이어서 모형의 확인이나 수정, 재해석을 위한 추가적 연구의 필요를 시사한다.

넷째, 허즈버그는 자신의 동기부여이론에서 동기/위생요인을 서로 다른 요인으로 설명했으나 이 연구에서 응답자들은 동기요인과 위생요인을 하나의 요인으로 인식하였다. 동기부여 요인들은 내재적, 외재적 동기요인, 즉 동기/위생 요인의 2원적 구조가 아니고, 단일 동기부여요인이라는 것을 뜻한다. 선행 연구들 중에도, 예를 들어 Burke (1966)는 Herzberg의 만족/불만족에 대한 두 가지 요인 이론의 가정이 맞는가를 확인하고자 동기와 위생 요인의 속성들을 각각 5개씩 주고, 응답자들에게 중요도 순위별로 나열하도록 요청하였던 연구에서 동기/위생 두 가지 요인은 서로 독립적이지 않은 단일 차원의 변수라는 것을 발견하였다. Vijayakumar and Saxena (2015)은 허즈버그 2요인 이론(Herzberg' two factor theory)의 동기/위생요인들이 다른 문화에서도 2차원 구조인가에 대한 연구에서 인도에서는 직무 내용, 조직 맥락, 그리고 보수와 근무조건을 3차원 구조임을 발견하였다. 또 일부 연구들(Zhang et al., 2011: 679; Buck et al., 2008; Rynes et al., 2004)은 허즈버그 동기부여이론에서 보수는 위생요인이나 자신들의 연구결과 위생요인이 아니고 동기요인이라는 것을 확인하였다. 이러한 연구결과로 미루어 보면, 동기/위생요인은 두 가지 별개의 요인이나 단일 동기부여요인으로 인식될 수 있고, 그 이유가 무엇인가가 될 것이다. 이전 연구들에서 이유를 찾으려면, 일단 하나는 문화적 맥락이고, 또 다른 하나는 측정 방법상의 차이가 될 것이다. 본 연구는 한국의 중하위직 지방공무원들을 대상으로 하였고, 동기부여요인은 동기/위생 요인의 나열 방법으로 측정하였다. 만일 동기/위생요인을 허즈버그와 같은 주요 사건기법(critical incidents)이나, 동기 또는 위생 개별 요인의 속성을 묻는 복수 항목으로 측정하였다면 그 결과는 다를 수 있을 것이다. Grigaliunasi and Herzberg (1971)도 주요사건 기법을 이용 동기/위생요인을 측정하던 연구들은 2요인 이론을 지지하는 결과를 얻었으나, 동기/위생 요인별 질문 항목을 만들어 측정(item ratings or rankings)한 연구들은 그렇지 못했다고 말한다. 응답자들의 사회적 바람직성 편향(social desirability bias), 질문 항목의 가치 지향성이나 응답자의 잘못된 해

석 때문이라는 것이다. 따라서 현재의 연구는 둘은 단일 요인인 것을 확인했으나 측정방법에 따라 결과가 다를 가능성도 있다는 점에서 본 연구 결과의 조심스런 해석과 적용이 필요하다.

이 연구에서는 선행연구(예, 유민봉 외, 2012)의 설명에 기초하여 독립변수와 조절변수와의 관계를 심리적 주인의식 → 동기/위생요인으로 설정했으나, 임지영(2005)은 심리적 주인의식의 한 속성인 조직 동일시를 직원들이 조직을 자신의 것으로 인식하는 공동운명체적 자각 또는 “자신의 자아 정체성을 조직의 속성과 통합시키는 과정”으로 설명하면서, 둘 간의 관계를 동기/위생요인 → 조직 동일시로 가정하였고, 데이터 분석을 통하여 동기요인의 유의한 영향을 확인하였다. 둘 간의 영향관계 설정에 대한 추가적 논의 필요성을 보여주는 대목이다. 또 다른 하나는 경영학 분야 연구들이 발전시킨 심리적 소유의식(psychological ownership) 개념의 공공부문에 적용에 관한 것이다. 민간기업들은 이미 70-80년대부터 우리스주제도(employee stock ownership plan)를 통하여 직원들로 하여금 책임감을 갖고 적극적, 창의적으로 자신의 업무를 수행하고, 그러면서 소외와 불평도 줄이고자 노력해 왔다. Pierce et al. (1991: 126)은 직원 소유권을 공식적 소유권(formal ownership)과 심리적 소유권(psychological ownership)으로 구분하면서, 전자는 직원이 자사 주식의 보유와 지분에 기초한 것이라면, 후자는 직원들의 의사결정 참여 기회 등에 의하여 인지된 소유권이라고 설명하였다. 정부부문에서 공식적 소유의식은 민간부문에서의 그것보다 보다 제한적이고, 공직자의 심리적 주인의식은 소유 감정보다는 국가관과 같은 국가에 대한 태도 등에 의해 결정되고 고취하는 방법도 다르다는 점에서, 둘 간의 개념 구성이나 제고 방법에 대한 논의가 있어야 할 것이다.

## V. 결론

이 연구는 허즈버그 동기/위생요인은 단일 동기부여요인이고, EVLN/냉소는 이직, 발언, 충성, 냉소의 4가지 반응이라는 것을 확인하였다. 또 심리적 주인의식은 동기부여요인과 EVLC 간의 영향 관계에서 이직을 제외하고 유의한 조절변수의 역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 연구는 학술적 차원에서 기존 EVLN 연구의 확장, 동기/위생요인이나 심리적 주인의식에 대한 미흡한 연구의 보완이라는 의미가 있다. 실무적 차원에서는 동기부여 요인을 정책수단으로 직원들의 업무나 조직에 대한 반

응, 태도를 개선하고자 하는 경우, 심리적 주인의식의 맥락적 역할을 어떻게 조건적으로 이용할 것인가에 관한 필요 정보를 제공한다. 하지만 선행연구들은 동기/위생요인의 구분이 문화나 측정 방법에 민감하다고 하는 만큼, 추가적 검증이 필요하다. 또 이 연구는 한국에서 수집된 데이터, 설문지라는 단일방법 사용에 의한 한계를 갖고 있다. 이것은 연구결과의 일반화를 제약하거나 동일 자료수집방법 편의(common method bias)를 야기한다는 점에서 연구 결과의 확장해석의 경계와 더불어 조심스러운 해석이 요청된다고 할 것이다.

### ≪참고 문헌≫

- 김서용(2009). 떠날 것인가 남을 것인가: Tiebout 가설과 Hirschman의 EVLN(Exit, Voice, Loyalty and Neglect) 모형에 관한 실증분석. 「한국행정학보」, 43(1): 145-169.
- 김서용·박원수(2005). EVLN(Exit, Voice, Loyalty and Neglect)의 문화적 기반에 대한 연구. 「한국행정연구」, 14(3): 73-102.
- 남철현·위광복(2000). 보건소 직원의 조직에 대한 인식과 동기부여 요인 및 직무만족 요인. 「보건행정학회지」, 10(3): 19-49.
- 유민봉·심형인·안병일·최윤정(2012). 한국 조직에 적합한 주인의식의 개념과 측정도구 개발: 공공기관의 구성원을 대상으로. 「한국행정학보」, 46(1): 207-237.
- 임지영(2005). 동기-위생요인이 간호사의 직무만족, 조직몰입 및 조직동일시에 미치는 영향. 「간호행정학회지」, 11(3): 1-19.
- 전미애·조미경(2011). 노인요양인력의 직무애착과 이직의도에 영향을 미치는 직무환경 요인들의 한·일 비교. 「노인복지연구」, 52: 155-183.
- Aiken, L. S., & West, S. G.(1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Buck, T., Liu, X., & Skovoroda, R.(2008). Top executive pay and firm performance in China. *Journal of International Business Studies*, 39(5): 833-850.
- Burke, R. J.(1966). Are Herzberg's motivators and hygienes unidimensional? *Journal of Applied Psychology*, 50(4): 317-321.
- Courtney, M. G. R.(2013). Determining the number of factors to retain in EFA: Using the SPSS R-Menu v2.0 to make more judicious estimations. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(8): 1-14.



- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T., & van Vugt, M.(2000). Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*, 37(4): 469-495.
- Farrell, D.(1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4): 596-607.
- Franklin, S. B., Gibson, D. J., Robertson, P. A., Pohlmann, J. T., & Fralish, J. S.(1995). Parallel analysis: A method for determining significant principal components. *Journal of Vegetation Science*, 6(1): 99-106.
- Grigaliunasi, B. S., & Herzberg, F.(1971). Relevancy in the test of motivator-hygiene theory. *Journal of Applied Psychology*, 55(1): 73-79.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van de Vliert, E., & Buunk, B. P.(1999). Employees' reactions to problematic events: A circumflex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3): 309-321.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.(2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
- Herzberg, F.(1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1): 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B.(1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley.
- Hirschman, A. O.(1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organization, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hirschman, A. O.(1974). Exit, voice, and loyalty: Further reflections and a survey of recent contributions. *Social Science Information*, 13(1): 7-26.
- Horn, J. L.(1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2): 179-185.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M.(2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5): 627-647.
- Liljgren, M., Nordlund, A., & Ekberg, K.(2008). Psychometric evaluation and further validation of the Hagedoorn et al. modified EVLN measure. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(2): 169-177.
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. A.(2007). Organizational cynicism: Extending the exit,

- voice, loyalty and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5): 683-718.
- O'Brien, R. M.(2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5): 673-690.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A.(2009). Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4): 477-496.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T.(2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2): 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T.(2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1): 84-107.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S.(1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*, 16(1): 121-144.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T.(1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11(1): 48-59.
- Ruiz-Palomino, P., Sáez-Martínez, F. J., & Martínez-Cañas, R.(2013). Understanding pay satisfaction: Effects of supervisor ethical leadership on job motivating potential influence. *Journal of Business Ethics*, 118(1): 31-43.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Manious, A. G. III.(1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3): 599-627.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K.(1982). Exit, voice, loyalty and neglect: Response to dissatisfaction in romantic involvement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6): 1230-1242.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A.(2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4): 381-394.
- Tuch, A. N., & Hornbaek, K. (2015). Does Herzberg's notion of hygienes and motivators apply to user experience? *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 22(4): 16-24.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M.(2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business*

*Psychology*, 22(3), 275-286.

- Vijayakumar, V. S. R., & Saxena, U.(2015). Herzberg revisited: Dimensionality and structural invariance of Herzberg's two factor model. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(2): 291-298.
- Wagner, S. H., Parker, C. P., & Christiansen, N. D.(2003). Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 56(4): 847-871.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H.(1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4): 521-539.
- Zhang, Y., Yao, X., & Cheong, J. O.(2011). City managers' job satisfaction and frustration: Factors and implications. *American Review of Public Administration*, 41(6): 670-685.

---

\* 박흥식(朴興植): 미국 FIU에서 1991년 행정학 박사학위를 취득했고, 『내부고발자, 그 의로운 도전』(공저. 한울, 2013) 등의 저서가 있다. 연구관심 분야는 내부고발, 정부마케팅, 정보행동, 행정서비스소비자행동 등이고, 최근 논문으로 *Journal of Business Ethics*에 "The influence of an observer's value orientation and personality type on attitudes toward whistleblowing"(2014)이 있다. 현재 중앙대학교 공공인재학부 교수로 재직 중이다(hspark@cau.ac.kr).

\* 이재일(李載湓): 미국 UIC에서 2010년 경영학 석사학위를 취득했고, 『내부고발자, 그 의로운 도전』(공저. 한울, 2013) 등의 저서가 있다. 연구관심 분야는 내부고발, 사회책임투자(Socially Responsible Investing) 등이다. 현재 중앙대학교 행정학과 박사과정에 재학중이다(misshanyang@naver.com).