

## 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계에 있어서 조직피드백의 조절역할

이종건(중앙대학교 경영학부)\*

곽원준(숭실대학교 경영학부)\*\*

### 국 문 요 약

최근 개인주의와 무한경쟁의 심화로 공동체의식의 형성이 쉽지 않은 기업 상황에서 조직몰입에 대한 관심이 높다. 조직몰입은 가장 중요한 종업원 태도 가운데 하나로 여겨져 왔으며, 학계 및 기업에서 광범위하게 논의되고 강조되어 왔다. 본 연구의 목적은 종업원의 내재적 동기부여와 조직피드백이 조직몰입에 미치는 영향과 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계에 있어서 조직피드백의 조절역할을 규명하고자 하였다. 연구자료는 국내 제조업체에 근무하는 287명의 종업원들로부터 수집되었다. 본 연구의 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 종업원의 내재적 동기부여는 조직몰입에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 둘째, 조직피드백은 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 특히, 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 정(+)의 관계는 조직피드백이 낮을 때보다 높을 때 더 강해지는 것으로 밝혀졌다. 본 연구결과의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 경영자들은 종업원의 내재적 동기부여를 통하여 종업원들의 조직몰입을 향상시킬 수 있다. 둘째, 경영자들은 조직차원의 피드백 제공을 통하여 내재적 동기부여를 가진 종업원들의 조직몰입 수준을 크게 향상시킬 수 있다. 특히, 경영자들은 종업원의 내재적 동기부여 수준이 높을 때, 조직피드백을 효과적으로 줄 때 종업원의 조직몰입 수준을 가장 효과적으로 높일 수 있다.

핵심주제어: 내재적 동기부여, 조직피드백, 조직몰입

### 1. 서론

조직몰입은 가장 중요한 종업원 태도 가운데 하나로 여겨져 왔으며, 학계 및 기업에서 광범위하게 논의되고 강조되어 왔다 (Wu & Liu, 2014). 조직몰입은 직무성과, 결근, 이직과 같은 업무관련 구성개념과의 밀접한 관계 때문에 조직연구에 있어서 매우 중요한 연구주제로 다루어져 왔다(Bentein et al., 2005; Hoffman et al., 2007; Kammeyer-Mueller et al., 2005; Tett & Meyer, 1993; Wright & Bonett, 2002). 조직몰입은 “종업원의 조직에의 관여와 동일시의 강도”를 말한다(Mowday, Porter, & Steers, 1982; Solinger, Van Olfen, & Roe, 2008). 조직몰입이 높은 종업원들은 더 열정적인 경향이 있으며 조직의 임무 및 목표에 더 많은 기여를 하기에(Freund, 2005), 종업원들의 조직몰입 수준을 높이기 위한 경영자들의 노력은 조직관리에 있어서 매우 중요하다. 동기부여는 종업원들의 조직몰입에 영향을 미치는 선행요인으로서 조직에 대한 연구에 있어서 핵심적인 연구주제로 다루어져 왔다(Perry, 1997). 종업원들의 내재적 동기부여는 그들의 조직몰입 수준을 결정짓는 중요한 예측인자이다. 왜냐하면, 종업원들이 업무관련 이슈에 관여를 할수록 조

직에 더욱 통합되기 때문이다(Thomas & Velthouse, 1990). 내재적 동기는 “활동에 따른 본질적인 즐거움과 만족을 경험하기 위하여 활동 자체를 열심히 수행하려는 동기”를 말한다(Vallerand, 1997). 내재적으로 동기부여된 종업원들은 그렇지 않은 종업원들보다 그들의 직무에 보다 적극적으로 참여하고, 큰 노력을 기울이며 목표달성을 위해 힘쓴다(Gagne' & Deci, 2005). 종업원들은 의미 있는 목표를 달성할 때 그들의 내재적 동기부여는 더욱 증가한다(Bass, 1990). 내재적 동기부여는 자율권, 관련성, 역량에 대한 기본적인 심리적인 욕구의 실행, 또는 내재적으로 동기를 부여하는 업무 특성에 중점을 둔다(Dysvik & Kuvaas, 2008). 내재적으로 동기부여된 종업원들은 이러한 업무추진 특성을 가지고 의미 있는 목표달성에 힘쓰며, 이러한 노력을 통한 목표달성은 동기부여의 내재적 수준을 높이는 선순환이 나타나게 된다. 종업원들의 조직몰입 수준을 높이기 위해서는 그들의 업무결과에 대해 피드백을 받는 것이 중요하다. 조직피드백은 조직이 제공하는 공식적인 수행평가 피드백으로서 종업원들이 업무를 어떻게 수행하고 있는 지에 대한 평가 정보를 종업원들에게 제공하는 것“을 말한다(Murphy & Cleveland, 1995). 조직피드백은 조직구성원들의 행

\* 제1저자, 중앙대학교 교수, jkeonlee@cau.ac.kr

\*\* 교신저자, 숭실대학교 교수, kwak@ssu.ac.kr

투고일: 2015-09-10

수정일: 2015-10-26

계재확정일: 2015-10-28

동 또는 결과에 대한 개선을 가져옴으로써 개인성과를 향상시킨 것은 물론 조직에 대한 신뢰를 높임으로써 조직에 대한 충성심을 높이게 한다. 이러한 맥락에서, 조직피드백은 또한 종업원들의 조직몰입 수준에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 예측인자이다. 요컨대, 종업원들이 업무결과에 대한 지식을 제공하는 조직피드백을 적절히 제공받을 때, 조직에 대한 충성심이 한층 강하게 발전할 수 있다(Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). 조직피드백이 내재적으로 동기부여된 종업원들에게 주어질 때, 조직몰입은 훨씬 높아지게 된다. 왜냐하면, 개인의 목표달성에 있어서 부여된 동기는 노력의 양을 좌우하지만, 결과에 대한 피드백은 성과의 질을 좌우할 수 있기 때문이다. 조직몰입에 대한 종업원들의 내재적 동기부여와 조직피드백의 상승작용의 중요성에도 불구하고, 지금까지 부정적인 피드백을 종속변수로 하는 연구들이 일부 있었으나(Choi et al., 2011; Han & Cha, 2011), 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계에 미치는 조직피드백의 조절효과에 대한 연구는 간과되어 왔다.

이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 종업원의 내재적 동기부여가 조직몰입에 미치는 영향과 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계에 있어서 조직피드백의 조절역할을 분석하였다. 본 연구는 이를 통하여 종업원의 내재적 동기부여와 조직피드백이 조직몰입에 미치는 상호작용을 밝힘으로써 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계가 조직피드백의 수준에 따라서 어떻게 달라지는지를 살펴보고자 하였다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 2.1 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입

기업이 갈수록 심화되는 경쟁 환경에서 경쟁하기 위해서는 양질의 인적자원의 확보와 더불어 탁월한 능력을 갖춘 종업원들이 조직에 애착을 갖고 헌신하도록 유도하는, 즉 조직몰입을 갖도록 하는 것이 중요하다(Lee & Kim, 2002). 왜냐하면, 종업원들이 조직에 대한 몰입을 강하게 가질 때, 조직목표 및 가치를 믿고 수용하며, 조직에 계속 남아있고자 하며, 그들의 업무를 위해 더 많은 노력을 하고자 하기 때문이다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 조직몰입은 직무만족보다 훨씬 광범위한 업무관련 태도이며, 조직목표 달성에 대한 적극적인 기여를 포함하는 충성심의 범위를 넘어선다. 조직에 몰입된 종업원들은 그들의 직위가 불만족스럽더라도 조직에 대한 충성심을 가지고 있기 때문에 업무에 더 열심히 참여하는 특징을 보인다(Hausknecht, Hiller, & Vance, 2008).

종업원들이 얼마만큼 그들의 과업에 대해 긍정적인 경험을 가지고 있는지의 여부, 즉 내재적으로 동기부여된 수준은 조직몰입의 형성에 있어서 중요하다. 왜냐하면, 조직몰입은 조직 내에서 직무와 관련한 경험에 의하여 영향을 받기 때문이다(Seo & Kim, 2003). 종업원의 내재적 동기부여는 “과업 그 자체가 지니는 본질에 대한 사람의 긍정적인 반응”으로서 기술된다(Amabile, 1996). 이러한 반응은 관심, 관여, 호기심, 만족,

또는 긍정적인 도전으로서 경험될 수 있다. 조직구성원들은 과업 그 자체와 과업에 대한 그들 자신의 열정에 의하여 동기가 부여되며 몰입된다(Amabile, 1988). 여기서의 동기부여란 업무 자체에 대한 외부적인 결과를 얻기 위해 노력을 들이려는 바람을 말한다(Amabile, 1993). 한편으로, 종업원의 내재적 동기부여의 중요한 구성요소는 자기결정이다(Deci & Ryan, 1985). 내재적으로 동기부여된 사람들은 업무 자체에 내재된 관심과 즐거움에 의하여 움직이는 경향이 있으며, 그들은 내재적으로 그들의 업무를 수행하는 쪽에 더 가까워지는 것을 느끼며, 여기에서 노력을 들이려는 결정이 자기결정이다(Grant, 2008; Kehr, 2004). 마찬가지로, 내재적으로 동기부여된 종업원들은 조직에서 주어지는 업무 자체에 내재된 관심과 즐거움에 의하여 움직이는 경향이 있으며, 이로 인하여 조직몰입 수준이 달라진다. Eby et al.(1999)은 메타분석을 통하여 종업원의 내재적 동기부여가 정서적 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 종업원의 내재적 동기부여가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였으며 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설1. 종업원의 내재적 동기부여는 조직몰입에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.**

### 2.2 조직피드백의 조절역할

조직에 제공하는 업무결과에 대한 피드백은 종업원들이 목표를 달성할 수 있도록 행동을 유도하고 미래의 목표를 달성하는데 있어서 긍정적인 영향을 미친다(London, 2003). 피드백은 종업원들이 설정한 목표를 달성함에 있어서 행동의 적절성이나 정확성을 판단할 수 있도록 다양한 분야의 정보를 제공하는 것으로서(Ashford, 1986), 조직피드백은 “조직이 조직구성원에게 업무상의 행동 또는 결과에 대해 정보를 제공하는 것”을 말한다(Prue & Fairbank, 1981). 조직피드백은 종업원들에게 업무를 효과적으로 수행하는데 필요한 결과에 대한 지식을 제공해 준다(Mathis & Jackson, 2011). 또한, 조직피드백은 종업원들로 하여금 더 많은 아이디어의 생성과 더 많은 창의적인 성과를 이끌어낸다(Yuan & Zhou, 2008; Zhou & George, 2001). 선행연구에 의하면, 조직피드백은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀져 왔다(Kim, Lee, & Wi, 2011).

Hackman & Oldham(1975, 1976)의 직무특성모델에 따르면 조직몰입은 높은 조직피드백의 조건 하에서 향상될 수 있다. 즉, 조직이 제공하는 결정적인 피드백 기회는 종업원들의 조직몰입을 향상시키는 효과가 있다(Donaldson, Ensher, & Grant-Vallone, 2000). 예를 들면, 조직에서 이루어지는 공식적인 멘토링 프로그램에 있어서 멘토는 대개 프로테제의 동료 또는 상사로서 좋은 관계를 제안하고 피드백을 제공함으로써 조직몰입에 긍정적으로 영향을 미친다(Heimann & Pittenger, 1996; Scandura, 1992). 요컨대, 조직피드백과 조직몰입의 연결은 종업

원들의 충성심을 향상시킬 수 있는 중요한 조직 메커니즘을 제공한다. 종업원들의 조직몰입 수준을 높인데 조직피드백과 어떻게 상호작용하는지는 거의 알려져 있지 않다. 본 연구는 위에서 제시한 조직몰입에 대한 종업원의 내재적 동기부여의 주효과에 추가하여 조직피드백이 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이라는 것을 예측한다. 조직피드백과 조직몰입 간의 관계에 대한 연구가 거의 없는 실정에서, 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계에 있어서 조직피드백의 역할을 살펴보는 것은 조직몰입의 메커니즘을 이해하는 데 중요한 것으로 보인다. 내재적으로 동기부여된 종업원들은 외부요인에 의해 업무를 추진하기보다는 자발적으로 업무를 추진하는데(Lee & Kim, 2013), 조직피드백이 주어지면 이러한 업무수행에 대한 지침을 제공하고 불확실성을 제거해 줌으로써 업무를 수행하는 과정에서 더 큰 관심과 즐거움을 느끼게 되며 나아가 업무수행이 일어나고 있는 조직에 대한 충성심도 더욱 높아지게 된다(Harrison & Rouse, 2015). 즉, 조직피드백이 활발히 제공되면 종업원의 내재적 동기부여가 조직몰입에 미치는 영향이 더욱 높아지게 된다. 반면에 조직피드백이 적절히 제공되지 않은 경우에는 내재적 동기부여된 종업원들이 업무에 있어서는 관심과 즐거움을 느끼더라도, 업무수행 수준에 대한 정보와 반응을 제공하지 않는 조직에 대해서는 긍정적인 인식을 얻지 못하고 만족을 하지 못하게 됨으로써 조직에 대한 몰입이 높아지지 않게 된다. 즉, 조직피드백이 활발히 제공되지 않으면 종업원의 내재적 동기부여가 조직몰입에 미치는 영향이 제한적이고 약화될 것이다.

이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 조직피드백이 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계에 있어서 조절역할을 할 것으로 예측하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- 가설2.** 조직피드백은 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계를 조절하며, 그리하여 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 정(+)의 관계는 조직피드백이 낮을 때보다 높을 때 더 강해질 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 표본의 특성

본 연구의 실증분석을 위해 경기도에 위치한 제조업체에 근무하는 종업원을 대상으로 설문조사를 하였다. 설문지 350부를 배포하여 309부를 수집하였으며, 이 중 작성된 내용에 누락된 응답이 있는 22부를 제외한 287부를 분석에 사용하였다. 표본의 특성을 살펴보면, 남성이 86.4%로써 여성 13.6%보다 훨씬 많았으며, 연령은 만 26-30세가 30%로 가장 많았으며, 만 31-35세 29.3%, 만 36-40세 및 만 25세 미만 각각 13.2%, 만 41-45세 8.0%, 만 45-50세 4.9%, 만 51세 이상 1.4% 순으로 나타났다. 근속연수별로는, 근속연수는 1=1년 미만, 2=1-5년이 42.5%로 가장

많았으며, 1년 미만 30.0%, 6-10년 18.1%, 15년 이상 4.9%, 11-15년 4.5%순으로 나타났다. 학력별로는 전문학사가 37.6%로 가장 많았으며, 고졸 35.%, 학사 26.1%, 석사 1.0%순으로 나타났다.

#### 3.2 변수의 측정

##### 3.2.1 내재적 동기부여

종업원의 내재적 동기부여는 Tierney, Farmer, & Graen(1999)이 사용한 5문항을 리커트식 7점 척도로 측정되었다(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다). 측정문항의 예로는 “나는 업무상 더 나은 성과를 내기 위하여 새로운 아이디어를 내는 것을 즐긴다.”, “나는 업무상 기존의 프로세스나 제품을 개선시키는 것을 즐긴다.”, “나는 업무상 분석적 사고가 필요할 때는 기꺼이 즐거운 마음으로 분석적 사고를 한다.” 등을 들 수 있다( $\alpha=.877$ ).

##### 3.2.2 조직피드백

조직피드백은 Slocum & Hellriegel(2009)이 사용한 3문항을 리커트식 7점 척도로 측정되었다(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다). 측정문항의 예로는 “나는 실수 없이 얼마나 잘할 수 있는지를 알고 있다.”, “나는 목표를 달성했을 때 그것을 알고 있다.”, “나는 업무방식을 개선했을 때 그 결과를 볼 수 있다.”를 들 수 있다( $\alpha=.775$ ).

##### 3.2.3 조직몰입

조직몰입은 Mowday, Steers, & Porter(1979)가 사용한 9문항을 리커트식 7점 척도로 측정되었다(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다). 측정문항의 예로는 “나는 다른 직장이 아닌 지금의 직장을 선택한 것을 기쁘게 생각한다.”, “나는 내 직장이 일하기에 가장 좋은 곳이라고 생각한다.”, “나는 내가 우리 직장의 일원임을 자랑스럽게 생각한다.” 등을 들 수 있다( $\alpha=.888$ ).

##### 3.2.4 통제변수

본 연구는 조직몰입에 영향을 미치는 변수로 알려져 온 성별, 연령, 근속연수, 학력을 통제변수로 사용하였다. 성별은 1=남성, 2=여성으로 측정하였으며, 연령은 1=만 25세 미만, 2=만 26-30세, 3=만 31-35세, 4=만 36-40세, 5=만 41-45세, 6=만 46-50세, 7=만 51세 이상으로 구분하여 측정하였다. 근속연수는 1=1년 미만, 2=1-5년, 3=6-10년, 4=11-15년, 5=15년 이상으로 구분하여 측정하였다. 마지막으로, 학력은 1=고졸, 2=전문학사, 3=학사, 4=석사로 구분하여 측정하였다.

#### 3.3 타당성 검증

본 연구는 내재적 동기부여, 조직피드백, 조직몰입변수에 대한 타당성 검증을 위하여 Varimax회전에 의한 요인분석을 하였다. 분석결과, 종업원의 내재적 동기부여와 조직피드백은 각각 5개 및 3개의 문항이 한 요인으로 묶였으며, 조직몰입은 9개의 문항 가운데 2개 문항을 제외한 7개 문항이 한 요인으로 묶였다.

<표 1> 요인분석 결과

문항	조직몰입	내재적 동기부여	조직피드백
1. 나는 다른 직장이 아닌 지금의 직장을 선택한 것을 기쁘게 생각한다.	.856	.118	.144
2. 나는 내 직장이 일하기에 가장 좋은 곳이라고 생각한다.	.839	.015	.097
3. 나는 내가 우리 직장의 일원임을 자랑스럽게 생각한다.	.825	.101	.236
4. 나는 내 직장을 친구에게 일하기 좋은 직장이라고 거리낌 없이 이야기한다.	.801	.093	-.089
5. 나의 직장은 내가 최선을 다해 일할 수 있도록 나를 격려한다.	.742	.114	.205
6. 나는 직장에서 계속 일하기 위해 어떤 업무가 주어지더라도 기꺼이 수용한다.	.596	.266	.235
7. 나는 내 직장의 성공을 위해 조직이 기대하는 이상의 많은 노력을 기울인다.	.532	.171	.429
1. 나는 업무상 더 나은 성과를 내기 위하여 새로운 아이디어를 내는 것을 즐긴다.	.117	.863	.035
2. 나는 업무상 기존의 프로세스나 제품을 개선시키는 것을 즐긴다.	.071	.818	.216
3. 나는 업무상 분석적 사고가 필요할 때는 기꺼이 즐거운 마음으로 분석적 사고를 한다.	.146	.815	.225
4. 나는 업무처리 절차에 있어서 새로운 방법을 도입하는 것을 즐긴다.	.025	.809	.292
5. 나는 업무상 복잡한 문제들을 해결하는 것을 즐긴다.	.235	.633	.174
1. 나는 실수 없이 얼마나 잘할 수 있는지를 알고 있다	.121	.156	.801
2. 나는 목표를 달성했을 때 그것을 알고 있다.	.162	.277	.784
3. 나는 업무방식을 개선했을 때 그 결과를 볼 수 있다.	.233	.298	.687
아이겐값	4.141	3.469	2.317
설명분산비율	27.605	23.127	15.447
누적분산비율	27.605	50.732	66.178

## IV. 분석결과

### 4.1 기초 통계

연구도구의 동일방법편의의 문제를 진단하기 위하여 Harman의 단일요인 분석을 하였다(Podsakoff et al., 2003). 분석결과, 본 연구에서 사용한 세 가지 요인의 총 설명력은 66.18%였으나, 회전하지 않은 단일 요인으로 추출할 경우의 설명력은

40.45%로 크게 낮아졌다. 이는 동일방법편의가 본 연구의 가설검증에 있어서 유의적인 문제가 아니라는 사실을 제시한다.

<표 2>는 본 연구에서 사용하는 변수들의 평균, 표준편차, 변수들 간의 상관관계를 제시한다. 종업원의 내재적 동기부여는 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 있으며( $r = .343, p < .001$ ), 조직피드백도 조직몰입과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다( $r = .438, p < .001$ ). 또한, 종업원의 내재적 동기부여는 조직피드백과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다( $r = .521, p < .001$ ).

<표 2> 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계<sup>a</sup>

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 성별 <sup>b</sup>	.86	.34						
2. 연령	2.93	1.40	.119*					
3. 근속연수	2.12	1.04	.026	.538***				
4. 학력	1.93	.81	-.059	.244***	.147*			
5. 내재적 동기부여	4.72	1.04	.218***	.326***	.172**	.220***		
6. 조직피드백	4.79	.90	.199**	.346***	.149*	.249***	.521***	
7. 조직몰입	4.47	.98	.120*	.407***	.177**	.142*	.343***	.438***

<sup>a</sup> N = 287, <sup>b</sup> 1=남성, 0=여성임.  
\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### 4.2 가설검증

가설 1은 종업원의 내재적 동기부여가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, <표 3>의 모형 2에 제시된 바와 같이, 종업원의 내재적 동기부여가 조직

몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .231, p < .001$ ). 이는 종업원들의 내재적 동기부여가 클수록 그들의 조직에 대한 몰입수준이 높아진다는 것을 의미한다. 그리하여 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 조직피드백이 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰

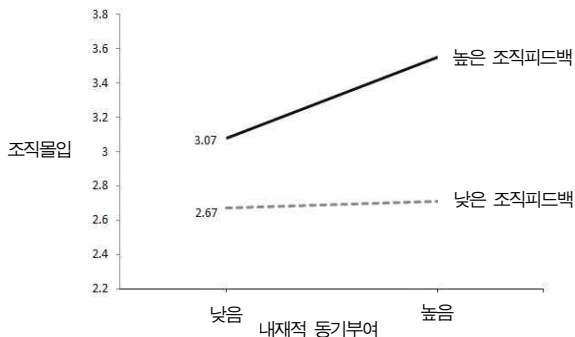
입 간의 관계를 조절하며, 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입의 정(+)의 관계는 조직피드백이 낮을 때보다 높을 때 더 강화될 것이라는 것을 예측한다. <표 3>의 모형 4에 제시된 바와 같이, 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입의 정(+)의

관계가 조직피드백에 따라 달라지는 것으로 밝혀졌다( $\beta = .116, p < .05$ ). <그림 1>은 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계에 있어서 조직피드백의 조절효과를 보여준다. 그리하여 가설 2는 지지되었다.

<표 3> 조직몰입에 대한 위계적 회귀분석 결과<sup>a</sup>

변수	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
1단계: 통제변수				
성별 <sup>b</sup>	.055	.015	-.006	.010
연령	.419***	.359***	.303***	.276***
근속연수	-.059	-.060	-.047	-.048
학력	.049	.012	-.021	-.019
2단계: 독립변수				
내재적 동기부여		.231***	.107*	.137*
3단계: 조절변수				
조직피드백			.290***	.287***
4단계: 상호작용				
내재적 동기부여 × 조직피드백				.116*
$R^2$	.173	.218	.275	.287
$\Delta R^2$		.045***	.057***	.012*
자유도(df)	4, 282	5, 281	6, 280	7, 279
F	14.767	15.689	17.722	16.070

<sup>a</sup> N = 287, <sup>b</sup> 1=남성, 0=여성임.  
+  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$



<그림 1> 종업원의 내재적 동기부여-조직몰입 관계에 대한 조직피드백의 조절효과

## V. 논의 및 결론

### 5.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 지금까지 종업원의 내재적 동기부여와 조직피드백이 조직몰입에 미치는 직접적인 영향과 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계에 있어서 조직피드백의 조절효과를 실증적으로 분석하였다. 본 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 종업원의 내재적 동기부여는 조직몰입에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 종업원의 내재적 동기부여가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 Eby et al.(1999)의 연구결과와 일치한다. 둘째, 조직피드백은 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 특히, 종업원의 내재적 동기부여와 조

직몰입 간의 정(+)의 관계는 조직피드백이 낮을 때보다 높을 때 더 강화되는 것으로 밝혀졌다. <그림 1>에 제시된 바와 같이, 종업원들이 받은 조직피드백 수준이 낮을 때는 내재적 동기부여의 수준이 증가하더라도 조직몰입에 유의적인 차이가 나타나지 않았으나, 종업원들이 받은 조직피드백 수준이 높을 때는 내재적 동기부여의 증가에 따라 조직몰입이 크게 증가함을 알 수 있다. 이는 종업원의 내재적 동기부여가 조직몰입에 미치는 영향이 종업원들이 받은 조직피드백의 수준에 따라 달라진다는 것을 보여준다.

본 연구결과는 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간에 정(+)의 관계가 있으며, 이러한 정(+)의 관계가 조직피드백에 의해 달라진다는 사실을 제시하고 있다는 점에서 이론적 기여를 한다. 지금까지 선행연구들은 종업원의 내재적 동기부여와 조직피드백 각각이 조직몰입에 미치는 영향에 대해서는 연구결과를 제시해 왔으나, 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계에 있어서 조직피드백이 갖는 중요성을 간과해 왔다. 이러한 맥락에서, 본 연구가 종업원의 내재적 동기부여와 조직몰입 간의 관계에 있어서 조절역할을 하고 있다는 사실을 명확하게 밝혔다는 점에서 이론적 시사점이 있다고 하겠다.

본 연구결과가 제시하는 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 경영자들은 내재적 동기부여를 통하여 종업원들의 조직몰입을 향상시킬 수 있다. 종업원들로 하여금 과업 자체에 대한 관심과 즐거움 때문에 과업을 위해서 과업을 수행하게 하는 과업중심의 내재적 동기부여는 종업원들이 과업을 보다 적극적으로 수행하도록 이끌며, 그들이 습관적인 반응에 의존하기

보다는 창의적인 행동의 원동력이 되게 한다(Parker, Axtell, & Turner, 2001). 그러므로 경영자들은 직무설계와 관련하여 직무자율성, 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성과 같은 직무특성을 고려하여 종업원들이 내재적으로 동기부여가 될 수 있도록 하여야 한다(Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). 예를 들면, 비교적 단순하고, 일상적이며, 규제된 직무보다 자율적이며, 복잡하고, 요구가 많은 직무가 되도록 설계하는 것이 보다 높은 수준의 내재적 동기부여를 조성할 수 있다(Hackman & Oldham, 1980).

특히, 선발관행과 관련하여, 경영자들은 종업원들이 그들의 업무에서 의미와 즐거움을 찾을 수 있는 역량과 잠재성을 가진 종업원들을 선발할 수 있도록 노력해야 한다. 직무에 알맞은 자질을 갖춘 종업원들은 높은 개인성과를 달성함은 물론 조직의 가치와 신념에 동일시하는 높은 조직몰입의 태도를 보이기 때문이다. 그러므로 사람을 통해 성과를 내고자 진지하게 힘쓰는 경영자들은 직무에 알맞은 적합한 자질을 갖춘 사람을 선발하기 위하여 노력을 들여야 한다(Pfeffer, 1998). 종업원들이 선발되고 나면, 경영자들은 종업원들이 조직의 관심사와 일치되는 방식으로 그들의 독특한 가치와 관심사를 수행할 수 있는 기회를 제공하여야 한다.

둘째, 경영자들은 조직차원의 피드백 제공을 통하여 내재적 동기부여를 가진 종업원들의 조직몰입 수준을 크게 향상시킬 수 있다. 종업원들이 과업 자체에 대해 갖는 관심과 즐거움이 그들의 목표달성 및 조직에 대한 충성도를 높이는데 보다 효과적일 수 있도록 그들이 달성한 업무결과에 대해 목표의 달성여부, 업무방식의 개선 여부, 얼마만큼 잘하고 있는지에 대한 조직차원의 피드백을 정확히 제시하는 것이 중요하다. 또한, 경영자들은 종업원들이 목표를 달성하는 과정에서 일선관리자들이 그들을 격려하고 지원하는 역할을 할 수 있도록 노력해야 한다. 결과적으로, 종업원들의 동기부여의 내재화가 커지고 업무결과에 대해 그들이 명확한 지식을 제공받을 때, 종업원들의 개인성과가 향상됨은 물론이고 조직에 대한 충성도가 커지게 될 것이다.

## 5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 몇 가지의 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 횡단면적 연구설계로부터 연구결과를 도출하였다는 한계를 가지고 있다. 이러한 연구설계는 변수들 간의 인과관계를 도출하는 것이 어렵다. 따라서 향후 연구에서는 실험설계나 종단면적 연구설계와 같이 다른 방법론을 사용함으로써 이러한 문제에 대처할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 연구대상의 제한으로 연구결과를 일반화하는데 한계를 가지고 있다. 연구결과의 일반화를 위해서는 본 연구에서 사용한 제조업체 표본뿐만 아니라 서비스업, 금융업, 프랜차이즈업, 비영리조직, 공공기관 등에 속한 다양한 표본으로부터 수집된 연구자료에 대한 분석이 필요하다. 마지막으로, 본 연구는 연구모형의 구성에 있어서 다양한 변수들을 고려하지 않은 한계를 가지고

있다. 향후 연구에서는 종업원들의 개인적 특성, 외재적 동기부여, 조직적 지원, 종업원들의 스트레스요인, 동료 및 상사 피드백, 직무성과 등 다양한 연구변수의 고려를 통해 본 연구가 제시한 모형을 확대함으로써 조직피드백의 역할을 보다 정교하게 살펴볼 필요가 있다.

## REFERENCE

- Amabile, T. M.(1988), A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (10, 123-168), Greenwich, CT: JAI.
- Amabile, T. M.(1993), Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace, *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Amabile, T. M.(1996), *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Ashford, S. J.(1986), Feedback-seeking in individual adoption: A resource perspective, *Academy of Management Journal*, 29(3), 465-487.
- Bass, B. M.(1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.), New York: Free Press.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Stinglhamber, F.(2005), The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach, *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Choi, B. K., Chun, J. U., Won, J. H., & Moon, H. K.(2011), The effects of leader's goal orientation, leader-member exchange, perceived follower credibility on negative feedback-seeking from follower, *Korean Academy of Management*, 19(4), 93-142.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, NY: Plenum Press.
- Donaldson, S. I., Ensher, E. A., & Grant-Vallone, E. J.(2000), Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior, *Journal of Career Development*, 26(4), 233-249.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B.(2008), The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes, *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E.(1999), Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 463-483.
- Freund, A.(2005), Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers, *Administration in Social Work*, 29(2), 5-21.
- Gagne', M., & Deci, E. L.(2005), Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Grant, A. M.(2008). Does intrinsic motivation fuel the

- prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1975), Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- \_\_\_\_\_ (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- \_\_\_\_\_ (1980), *Work redesign*, Reading, MA: Addison Wesley.
- Han, T. Y., & Cha, Y. S.(2011), The investigation of individual & team adaptive performance: A test of a homologous model affected by performance coaching & feedback environment, *Korean Academy of Management*, 19(1), 1-40.
- Harrison, S. H., & Rouse, E. D.(2015), An inductive study of feedback interactions over the course of creative projects, *Academy of Management Journal*, 58(2), 375-404.
- Hausknecht, P., Hiller, N. J., & Vance, R. J.(2008), Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time, *Academy of Management Journal*, 51(6), 1223-1245.
- Heimann, B., & Pittenger, K. S.(1996), The impact of formal mentorship on socialization and commitment of newcomers, *Journal of Management Issues*, 8(1), 108-117.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J.(2007), Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P.(2007), Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic Summary and theoretical extension of the work design literature, *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D.(2005), The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time, *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 644-658.
- Kehr, H. M.(2004), Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition, *Academy of Management Review*, 29(3), 479-499.
- Kin, M. J., Lee, J. K., & Wi, J. H.(2011), Feedback and organizational effectiveness: Mediating effects of interpersonal conflict, *Daehan Association of Business Administration*, 24(5), 2477-2497.
- Lee, D. R., & Kim, T. Y.(2013), A study on the effects of supervisor humor on subordinates' individual creativity: The mediating role of intrinsic motivation and the moderating role of team human capital, *Korean Academy of Management*, 21(1), 26-63.
- Lee, J. W., & Kim, J. W.(2002), The relationships between job characteristics, organizational commitment, and work status, *Korean Academy of Management*, 10(1), 1-26.
- London, M.(2003), *Job feedback*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H.(2011), *Human resource management* (13th ed.), Mason, OH: South-Western.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.(1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*, Thousand oaks, C.A.: Sage.
- Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N.(2001), Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 211-228.
- Perry, J.(1997), Antecedents of public service motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Pfeffer, J.(1998), Seven practices of successful organizations, *California Management Review*, 40, 96-124.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P.(2003), Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Prue, D. M., & Fairbank, J. A.(1981), Performance feedback in organizational behavior management: A review, *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(1), 1-16.
- Scandura, T. A.(1992), Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
- Seo, J. H., & Kim, Y. Y.(2003), The role of team commitment in the development of organizational commitment, *Korean Academy of Management*, 11(1), 1-33.
- Slocum Jr., J. W., & Hellriegel, D.(2009), *Principles of organizational behavior* (12th ed.), Mason, OH: South-Western.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A.(2008), Beyond the three-component model of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P.(1993), Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: A path analysis based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.(1990), Cognitive elements of empowerment: An 'interpretative' model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B.(1999), An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships, *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Vallerand, R. J.(1997), Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation in Advances. In M.P. Zanna (Ed.), *Experimental social psychology* (Vol. 29, 271-360), New York: Academic Press.

- 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.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G.(2002), The moderating effects of employee tenure on the relationship between organizational commitment and job performance: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1183-1190.
- Wu, C. C., & Liu, N. T.(2014), Perceived organizational support, organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behaviors, *International Journal of Business and Information*, 9(1), 61-88.
- Yuan, F., & Zhou, J.(2008), Differential effects of expected external evaluation on different parts of the creative idea production process and on final product creativity, *Creativity Research Journal*, 20(4), 391-403.
- Zhou, J., & George, J. M.(2001), When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.



# The Moderating Role of Organizational Feedback in The Relationship Between Employee's Intrinsic Motivation and Organizational Commitment

Lee, Jong Keon\*

Kwak, Won Jun\*\*

## Abstract

This study investigated the effects employee's intrinsic motivation and organizational feedback on organizational commitment and the moderating role organizational feedback on the relationship between employee's intrinsic motivation and organizational commitment in the workplace. Data were collected from 287 employees in the manufacturing firms. Results indicated that employee's intrinsic motivation had a positive effect on organizational commitment. Results also indicated that organizational feedback moderated the relationship between employee's intrinsic motivation and organizational commitment. Especially, The positive (+) relationship between employee's intrinsic motivation and organizational commitment was strengthened when organizational feedback was high than it was low. Implications for practice and directions for future research are discussed.

*Key Words : Intrinsic Motivation, Organizational Feedback, Organizational Commitment*

---

\* First Author, Professor, Chung-Ang University, jkeonlee@cau.ac.kr

\*\* Corresponding Author, Professor, Soongsil University, kwak@ssu.ac.kr