

# 보험설계사의 직무동기와 직무특성이 일-가족 갈등 및 스트레스에 미치는 영향

## Job Motivations, Job Characteristics, Work-Family Conflict, and Stress: The Case of Salesmen in the Insurance Industry

한 주 희\*

Han Joo-Hee

본 연구는 보험설계사의 직무특성 및 직무동기와 일-가족 갈등의 관계 및 일-가족 갈등과 스트레스의 관계를 탐색하였다. 363명의 보험설계사로부터 회수된 설문지를 대상으로 실증적인 분석이 이루어졌으며, 통계분석을 위해 SPSS와 AMOS가 활용되었다.

실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 자율성과 피드백 그리고 내재적 동기와 외재적 동기, 일-가족 갈등, 스트레스 및 이직의도 간의 인과관계에 대한 구조방정식모형은 적합성이 높은 것으로 판단되었다. 둘째, 구성원이 직무수행과 관련하여 자율성을 지각하는 경우 일-가족 갈등이 감소되는 것으로 나타났다. 반면에, 직무수행과정에서 얻게되는 피드백 기능은 오히려 일-가족 갈등을 증가시키는 것으로 나타났다. 직무동기와 관련하여 내재적으로 동기부여된 종업원은 일-가족 갈등을 감소시키는 반면, 외재적으로 동기부여된 종업원은 일-가족 갈등이 증가하는 것으로 나타났다. 셋째, 일-가족 갈등이 인지될수록 직무수행시의 스트레스는 증가하며, 스트레스는 궁극적으로 종업원의 이직의도를 높이는 것으로 나타났다.

※ 국문 색인어: 내재적 동기, 스트레스, 외재적 동기, 일-가족 갈등, 자율성, 피드백

## I. 서론

IMF 이후, 보험산업은 자유화, 규제완화의 시대를 경험하고 있으며, 최근 금융권

\* 중앙대학교 상경학부 교수(jhan02@hanmail.net)

\*\* 이 논문은 2005년도 중앙대학교 학술연구비 지원에 의한 것임.

통합이라는 새로운 변화의 시기를 맞고 있다. 이러한 변화에 발 맞추어 보험상품도 다변화되고 있으며 또한 보험산업에서 한때 생명보험의 꽃이라고 불리었던 보험설계사의 입지도 변화하고 있다. IMF 이후 현재까지 보험설계사의 수 추이를 살펴 보면 지속적으로 감소하고 있다. 1999년도에 24만여명에 달하는 보험설계사는 2004년에 이르러 14만여명으로 감소하였다. 이는 판매채널 효율성 제고를 위하여 보험설계사 수를 감소시키고 전문화를 중심으로 정예화 하려는 보험회사의 전략적 결정이라고 판단된다.

보험설계사의 정예화는 정착률 변화에서도 살펴 볼 수 있다. 보험설계사가 취업 후 중도에 퇴사하지 않고 1년 후 까지 근무하는 인원의 비율인 13월차 정착률은 1999년에 22.7%에서 지속적으로 증가하여 2003년에는 31.1%까지 증가하고 있음을 알 수 있다. 즉, 보험설계사 수는 감소하지만 13월차 정착률은 증가하고 있다<sup>1)</sup>.

이와 같은 추세는 보험설계사의 업무특성 및 업무환경의 변화와 맞물려 몇가지의 특징을 가진다. 첫째, 최근 국내기업의 전반에 걸쳐 보상시스템을 주도하는 성과와 보상을 연계하는 정책이다. 특히 마케팅활동 중 소비자와의 일대일 접촉을 통한 판매를 수행하는 영업인력의 보상제도에 대한 관심이 증대되고 있다. 그 이유는 영업인력의 판매성과는 조직의 성과에 직접적인 영향을 미치기 때문이며, 판매실적에 따라 지급되는 보상시스템은 상사의 리더십을 대신하기 때문이다. 즉, 상사의 직접적인 리더십보다는 영업인력 스스로 보상에 대한 셀프 리더십을 경험하게 되는 것이다. 둘째, 보험설계사의 대부분이 비정규직이라는 것이다. 물론 이들은 형태상으로는 계약을 통한 위탁관계에 있는 사업자이지만 1사 전속주의에 따르므로 내용상으로는 비정규직이라는 고용관계를 가진다고 볼 수 있다. 한국노동사회연구소는 전체 노동자의 58.4%가 비정규직에 종사하고 있음을 보고하고 있다. 특히 단기계약 노동, 임시직 노동, 시간제 노동, 일일고용 등 비정규직의 고용형태가 확대 및 다변화되고 있음을 고려할 때, 해고에 대한 불안감 및 직장내에서의 경쟁 등에서 비롯되는 심리적 압박이 증가하고 있음을 추론할 수 있다. 따라서 비정규직은 더 열심히

1) 보험개발원, 『2005년도 보험산업 전망과 과제』, 정책연구자료, 2004-1, 2004. 11, p.43.

일할 수밖에 없는 상황으로 몰리게 되는 것이다. 셋째, 보험설계사는 고정적인 근무 장소를 가지지 않는다. 고객이 있는 곳을 찾아 움직이는 업무의 특성상 직장과 직장 외의 환경을 명확하게 구분하기 어렵다는 특성을 갖게 된다. 또한 근무시간면에 있어서도 근무와 근무외 시간에 대한 구분을 정하기가 어렵게 된다.

이처럼 성과주의 보상시스템, 비정규직 고용시스템 그리고 탄력적 근무시스템하에 놓여 있는 보험설계사의 경우, 직무와 관련된 특성들이 직무에서 비롯되는 스트레스를 결정하게 될 것으로 보인다. 최근 정보화 및 지식 집약적 산업구조로 전환됨에 따라 근로자들의 직업병도 크게 달라지고 있는데, 직무 스트레스를 받아 생길 수 있는 대표적인 질환인 뇌심혈관계 및 정신질환이 최근에 급증하고 있다는 것은 주시할만하다. 1990년대 이후 매 3~5년마다 실시되는 전국작업상황조사(Working Conditions Survey)는 근로자의 약 25%가 스트레스를 호소한다고 보고하고 있다.

특히 정보화 및 지식사회로의 전환 속에서 21세기는 우리에게 여러 가지 혜택을 주었으나 반면에, 치열한 경쟁에서 살아남아야 한다는 성과지향형 인간을 만들어내고 있어, 조직생활의 스트레스는 필연적으로 발생한다(이현림·윤경원, 2004). 스트레스로 인해 사고방식이 바뀌게 되면 모든 것을 부정적인 시각으로 보게 되고 정서적으로 매우 불건강한 상태를 초래하고 결과적으로 개인의 삶은 물론 기업의 입장에서 산업재해로 인한 손실과도 같은 불이익을 받기 때문에 스트레스를 유발 또는 감소시킬 수 있는 환경의 조성에 대한 관심이 어느 때보다 크다고 볼 수 있다. 이와 관련하여 본 연구는 스트레스를 유발하는 일-가족 갈등의 존재를 전제로 하였다. 일반 사무직 근로자와는 다른 형태의 직무환경과 고용환경에 놓여 있는 보험설계사의 경우 직무와 가정의 명확한 구분이 어려우며, 따라서 직무와 관련한 특성 및 동기를 비롯한 직무환경은 가족과의 관계에도 영향을 미칠 것이기 때문이다.

이와 같은 맥락하에 본 연구는 다음과 같은 연구 목적을 가진다. 첫째, 기업의 대표적인 영업인력인 보험설계사의 경우 어떠한 직무 특성 및 동기의 특성이 일과 가족의 갈등과 관련되는지 탐색한다. 둘째, 일과 가족의 갈등은 스트레스에 영향을 미치는지 밝히고자 한다. 특히 이 연구에서는 스트레스가 직무만족과 이직의도의 관련성도 탐색하고자 한다. 이를 위하여 국내의 보험사에 근무하는 보험설계사를 실증연구의 대상으로 하였다.

## Ⅱ . 이론적 배경

### 1. 직무특성 및 직무동기와 일-가족 갈등

Ferree(1990)와 같은 연구자는 가족은 사회 속에서 정치나 경제와 같은 영역들과 상호작용을 하고 있다는 점을 볼 때, 일과 가족은 서로 분리될 수 없음을 강조한다. 실제로 일과 가족은 개인의 생활 속에서 시간과 장소를 고려할 때 서로 별개의 영역으로 보이지만 실은 아주 밀접하게 연결되어 있다. 가족내에서 일어나는 사건과 경험 그리고 갈등은 기업내에서 급여의 차이, 근무시간이나 장소, 고용조건 등 기업의 정책 및 일을 둘러싼 환경적 특성의 영향을 받게 된다(이재경·장미혜, 2004). 이는 공적인 일과 관련된 특성들이 사적인 가족과 관련된 각종 태도 및 행동에 영향을 미치고 있으며, 일과 가족은 이분법적으로 구분되고 대립되는 관계가 아님을 말한다. 따라서 일과 가족의 범위가 명확하게 구분되지 않는 상황 속에서 직무의 환경에 따라 획득되는 감정적 경험은 가족과의 관계 속에서의 감정적 경험과 연결될 것이다. 일반적으로 개인은 자신이 수행하는 직무의 속성에 대한 지각을 기초로 하는 감정적 반응을 경험하게 되는 것이다. 따라서 직무와 관련하여 긍정적이든 또는 부정적인 감정은 가족과의 관계 속에서도 동일한 감정의 출현을 예고하게 된다.

직무가 가지는 특성이 종업원의 심리적 상태에 미치는 영향을 설명하는 대표적 이론은 직무특성이론이다(Hackman and Oldham, 1975). 이 모형에 의하면 직무의 특성을 통해 종업원들은 일에 대한 의미감, 책임감 및 결과에 대한 지식을 경험하고 궁극적으로 성과와 관련된 개인의 태도를 결정하게 된다. 특히 이들이 제시한 직무특성 중 자율성과 피드백은 보험설계사의 보상시스템을 결정하는 성과보상연계성과 밀접한 변수가 된다. 자율성은 팀 경영, 자율경영과 더불어 점차 강조되고 있는 직무특성으로 구성원들 스스로 직무를 관리하고 문제를 해결하는 책임까지 부여받는 상태를 말한다. 이러한 자율성은 종업원의 심리적 반응에 긍정적인 효과를 보여주는 것으로 밝혀져 왔다. Loher(1985) 등과 Spector(1986)의 연구에서는 자

울성이 높을수록 직무에 대한 긍정적인 태도가 형성된다는 것을 보고하고 있다.

이재경과 장미혜의 연구(2004)에서는 전문직과 관리직에 종사하는 여성의 경우에 일과 가족에 대한 부정적인 태도를 덜 갖는 것으로 나타났다. 이는 여성의 전문성이 증가할수록 가족내에서 보유하게 되는 상대적인 권력도 증가하게 되므로 오히려 일과 가족에 대한 긍정적인 태도를 형성하기 때문이다(Huber and Spitz, 1983). Perry and Folk(1994)의 연구는 전문직에서 일과 가족의 갈등이 적은 이유를 업무에서의 자율성과 관련하여 설명하고 있다. 업무과정이나 의사결정에서 자신에게 재량권이 부여되는 경우 일에서 자신이 느끼는 자부심으로 이어져서 궁극적으로 가족에 대한 긍정적인 태도를 형성한다는 것이다.

피드백 역시 자율성과 더불어 직무에 대한 태도를 형성하는 가장 중요한 직무 특성으로 지적되고 있다. 예컨대, Fried and Ferris(1987)는 메타분석을 통해 직무 특성모형의 5가지 직무특성 가운데 직무로부터의 피드백이 성과, 결근율, 이직율에 가장 큰 관련성을 가지고 있다고 보고한다.

일반적으로 피드백은 정보적(informational) 기능 그리고 동기부여적(motivational) 기능을 가지는데(Campion and Lord, 1982), 자신의 업무 행위의 정확성, 적합성 등에 대한 정보를 제공한다. 그리고 개인으로 하여금 자신들의 행위를 사전에 설정한 목표와 비교하고 자신들의 행위나 목표를 어떻게 조절할 것인가를 결정하도록 해준다. 직무수행과정에서 받게 되는 피드백이 효과적인 업무수행과정이나 절차를 향상시키기 위해 필요한 정보를 제공함으로써 개인의 성과 향상을 원활하게 할 수 있다고 설명한다. Bandura(1997), Early(1990), McAfee(1995) 등의 연구에서도 결과자체에 대한 피드백보다는 직무를 수행하는 과정에 대한 피드백이 함께 주어질 때 구성원의 직무만족이나 성과가 높아지는 것으로 나타났다. Bulter(1987)는 과제 수행과 관련하여 피드백을 받은 사람들은 그 결과를 흥미나 노력 등에 귀인하는 과제관여적 요인으로 지각하며 이전보다 더 나은 수행 결과를 얻고 싶은 욕망이 생기고 과제 자체를 즐기는 경향이 나타난다고 하였다.

한편 회계사들을 대상으로 한 Doby and Caplan(1995)의 연구에서 피드백의 부족이 직무수행시의 심리적 불안을 유발한다는 것을 보고하고 있다. 이러한 결과를 통해 정상적인 피드백이 주어지는 직무의 경우에 직무수행자로 하여금 자신의 행동

을 스스로 감독하고 통제할 수 있게 함으로서 심리적인 긴장 및 갈등을 덜 초래할 것으로 예측할 수 있다. 피드백을 통해 직무수행자는 바람직한 방향으로 환경을 변화시키려는 긍정적인 태도를 형성하게 되기 때문이다(Schaubroeck and Merrit, 1997).

이밖에도 특히 직무의 특성이 정신건강과 유의하게 관련이 있다는 다수의 연구결과들이 있다. Korunka, Weiss and Karetta(1993)의 연구는 단순한 업무의 경우 심리적 불안감을 야기한다는 결과를 제시하고 있다. 그러나 반대로 자율권이 부여된 업무는 정서적 긴장감을 감소시킨다는 결과가 Wall and Clegg(1981)의 연구에서 나타나고 있다.

한광현(2003)은 직무에 내재된 피드백 기능은 심리적 긴장감을 낮추고 있음을 밝히고 있다. 따라서 피드백은 목표의 원활한 달성과 하급자에 대한 코칭 차원, 그리고 공정한 평가 차원에서 이루어진다. 한주희·고수일(2002)의 연구에서도 피드백이 직무를 흥미롭게 만드는 효과도 있다는 사실을 보여주고 있어, 피드백이 중요한 경영 프로세스로서 인식되어야 한다는 것을 시사해준다. 이처럼 직무에 내재된 특성은 직무수행자로 하여금 직무에 대한 긍정적이거나 매력적인 경험을 주게 되어 보다 안정적인 작업환경의 일면을 제공한다고 설명한다. 직무수행시 지각하는 자율성과 피드백은 궁극적으로 일과 가족의 관계에서도 긍정적인 태도를 형성하게 될 것으로 보인다. 결론적으로 일과 가족의 범위가 명확하게 구분되지 않는 상황 속에서 직무의 특성에 따라 얻게되는 긍정적인 감정 경험은 가족과의 관계 속에서의 긍정적인 감정과 연결될 것이다. 이와 같은 논리에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1: 직무자율성은 일-가족 갈등을 감소시킬 것이다.

가설2: 직무피드백은 일-가족 갈등을 감소시킬 것이다.

한편, 직무수행의 동기는 일과 가족의 관계에 영향을 미치는 또 다른 차원의 변수가 될 수 있다. 동기의 발생 배경은 크게 내재적인 것과 외재적인 것으로 구분될 수 있다. 내재적으로 동기부여 되어있다는 것은 다른 뚜렷한 보상이 없는 상태에서 행

위 자체에 내재되어 있는 즐거움이나 호기심 등으로 어떤 일에 몰입하는 경우를 말한다. Deci(1975)의 인지적 평가이론(cognitive evaluation theory) 이후, 내재적으로 동기부여된 사람들은 금전 및 칭찬과 같은 유무형의 보상을 기대하면서 일하는 사람 즉, 외재적으로 동기부여된 사람보다 창의성(Amabile, 1982), 자기발전(Ryan, 1993), 높은 성과(Utman, 1997), 행복(Deci and Ryan, 1991) 등과 깊은 관련이 있는 것으로 알려져 있다. 이와 같은 배경으로 인해 내재적 동기가 외재적 동기보다 조직내의 바람직한 행동과 관련하여 긍정적인 효과가 높은 것으로 밝혀져 왔다(Deci and Ryan, 1992). 이와 같은 논리를 생각하면 내재적 동기부여된 구성원들은 업무 수행과정에서 발생하는 역할갈등과 같은 부정적 감정을 덜 경험하게 될 것으로 보인다.

조직에서 구성원들을 동기유발시키기 위해 금전적 보상과 같은 외재적 보상을 제공하는 이유는, 행동을 유발시키는 속도면에서 내재적 동기보다는 외재적 동기가 즉각적인 영향을 미친다고 보기 때문이다. 보상이 행동을 통제하는 효과적인 수단으로서 사회 여러 부문에서 널리 사용되는 이유이다.

그러나 Deci(1971)와 학자들에 의해 내재적 동기에 대한 외재적 보상의 침해 가능성이 제기되면서 어떤 일에 대한 외재적 동기가 증가하면 내재적 동기는 감소한다는 내재적 동기와 외재적 동기간의 대립모델이 한동안 지배적 가설로 받아들여졌다. Lepper and Greene(1975)와 Deci and Ryan(1985)의 연구에서는 금전적 보상을 받은 참가자들의 경우 과업에 대한 흥미도 감소하는 것으로 나타났다.

물론 그러한 효과가 일부 후속 연구들에서는 발견되지 못하였으며(Farr, 1976; Wimperis and Farr, 1979), 심지어 외재적 보상이 내재적 동기를 향상시킬 수 있다는 연구도 보고되었다(Enzle and Ross, 1978; Rosenfield, 1980 등). 이후 Deci(1999) 등의 연구에서 보상의 형태에 따라 보상의 효과가 달라질 수 있다는 사실이 확인되면서 외재적 보상이 내재적 동기를 높이느냐 침해하느냐와 같은 상호배타적 관계에 대한 논란에서 발전되는 모습이다.

그런데 동기가 행동으로 표출되어 나타난 업무수행의 노력은 Parsons(1968)가 지적했듯이, 관찰되지 않은 심리적 상태인 동기와 업무 성과간을 매개하는 역할을 한다. 따라서 동기의 정도가 클수록 더 많은 노력을 하게 되고 결과적으로 시간정도

와 업무강도가 유발될 것으로 보인다. 성과와 보상이 직접적으로 연계되는 보험설계사의 보상시스템 특성상 구성원이 지각하는 내재적 혹은 외재적 동기의 정도는 구성원의 업무수행에 대한 시간과 강도를 증가를 유발하게 될 것이다.

그러나 성과와 보상을 연계하는 시스템에는 기본적으로 개인의 보상수준을 결정하는데 따르는 불확실성이 잠재되어 있다. 직무수행에 대한 노력이 성과를 거둘 수 있을지에 대한 불확실성과 직무수행에 대한 성과로 개인이 원하는 산출물을 얻을 것인지에 대한 불확실성이다. 성과와 보상이 연계되어 있다면 성과를 높이기 위한 노력의 일환으로 업무량을 확대하거나 높은 수준의 성과 목표를 설정하는 이른바 불확실성하에서의 역할과다를 경험하게 될 것이다. 정진희·이정우(2005)의 연구에서 보고된 바와 같이 경제적 이유로 직장생활을 하는 판매직 주부의 경우 자신의 능력을 발휘하기 위해 직장생활을 하는 주부보다 역할 스트레스를 많이 경험하게 된다.

Parcel and Cornfield(2000)는 과중한 업무부담을 느끼게 되는 직무에 종사하는 사람의 경우, 시간의 부족 뿐만 아니라 승진을 위한 경쟁의 압력에서 유발되는 심리적 압박으로 인해 개인들이 일과 가족 사이의 균형을 조절하는데 한계를 느끼도록 한다는 것을 밝히고 있다. 이와 같은 상황 즉, 외재적 보상을 위한 불확실하고 역할과다에 대한 경험은 개인의 직무수행시 부정적 감정을 낳게 될 것이다. 이처럼 외부의 보상을 획득하기 위한 업무에서 업무 자체의 즐거움은 감소하게 될 것이며, 보상의 불확실성에서 야기되는 심리적 불안은 가족과의 관계 속에서의 부정적 감정상태의 출현을 예고하게 된다. 이처럼 내재적 동기와 외재적 동기는 일-가족 갈등과의 관계에서 서로 다른 인과관계를 가질 것으로 보인다.

가설3: 내재적 동기는 일-가족 갈등을 감소시킬 것이다.

가설4: 외재적 동기는 일-가족 갈등을 증가시킬 것이다.



## 2. 일-가족 갈등과 스트레스

스트레스와 원인변수간의 궁극적인 인과관계 속에 잠재되어 있는 매카니즘에 대해 탐색해보면, 스트레스의 발생 원인은 불확실성, 일의 중요성 및 역할을 중심으로 설명할 수 있다(Schuler, 1984). 스트레스는 개인이 특별한 의사 결정이나 문제 해결 상황에 부딪혔을 때 나타나는 심리적 상태이다(Beehr and Bhagat, 1985). 이러한 심리적 상태의 발생은 첫째, 일의 결과에 대한 불확실성이 존재하며 또 그 불확실성이 지속되는 상태와 관련이 있다. 즉, 스트레스는 결과에 대한 불확실성이 존재하는 경우 증가된다고 할 수 있다. 둘째, 일의 중요성도 중요한 요인이다. 만일 어떤 일이 중요하지 않다면 그와 관련된 스트레스는 발생하지 않는다. 예컨대, 보상에 대해 별로 중요하게 생각하지 않는다면 보상을 얼마나 받게 될 지 불확실하더라도 스트레스를 크게 느끼지 않을 것이다. 셋째, 요구되는 역할을 생각할 수 있다. 하나의 역할에서 요구되는 특성이 다른 곳에서 요구되는 특성과 다를 때 즉, 역할 갈등이 존재하는 경우 스트레스가 발생하는 것이다(Kahn et al., 1964).

보험설계사의 경우 특히 일과 가족의 갈등에서 비롯되는 스트레스에 관심을 가져야 할 이유는 이들의 직무환경에 직접적으로 성과와 연계되도록 설계되어 있으며, 일반 사무직과는 달리 근무시간이 일정하지 않기 때문에 특히 일과 가족의 분리가 어렵기 때문이다. 이 경우 자신의 성과가 어느 정도 달성될지 불확실한 상황이 존재한다면 가족내에서 그만큼의 심리적인 긴장을 유발할 가능성이 높을 것이다. 자신의 노력이 성과를 가져올 것인지 또는 성과가 자신이 원하는 산출물을 얻게 해줄 것인지의 불확실성한 상황에서 겪게되는 역할과다는 궁극적으로 일-가족 갈등을 표면화시켜 스트레스의 원인이 될 수 있을 것이다. 성과수준을 높이려는 노력은 업무량의 증가나 능력 이상의 성과목표를 추구하게 되어 역할과다의 원인이 될 수 있을 것이다.

이 점에서 보면, 역할갈등에서 비롯되는 일과 가족의 갈등은 스트레스의 발생과 깊은 관련을 가진다고 할 수 있다(Hart and Cooper, 2001). 최근 미국사회내 맞벌이가정의 경우 일-가족 갈등을 경험하는 경우가 증가하고 있음이 보고되고 있는데(Judge and Colquitt, 2004), 직무의 수행과 가족에 대한 책임이 상충될 때 스

트레스가 발생된다고 보았다.

이러한 갈등은 결과적으로 높은 이직율(Goff, Mount and Jamison, 1990; 강혜련·최서연, 2001) 그리고 심리적 혼란 및 부조화(Frone, 2000)을 야기하게 된다. 또한 Martin, Eddleston and Veiga(2002)는 일-가족 갈등이 특히 경력에 대한 만족과 관련할 때 여성 및 나이가 많은 종업원들에게 많이 발생한다고 보고하고 있다. 탁진국의 연구(2002)에서 일과 가족 갈등이 스트레스에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타난 결과는 집안일과 회사일이 서로 별개의 것이 아니라 서로 영향을 주고 받는 관계에 있음을 입증하는 것이다. 예컨대, 회사의 일 때문에 집안일에 영향을 미치는 경우 이로 인해 정신건강에도 막대한 영향을 미치기 때문이다. 이와 같은 논리에 따라 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설5: 일-가족 갈등은 스트레스의 수준을 증가시킬 것이다.

가설6: 일-가족 갈등은 구성원의 이직의도를 증가시킬 것이다.

가설7: 스트레스의 수준은 이직의도를 증가시킬 것이다.

### Ⅲ. 연구방법론

#### 1. 표본 및 자료 수집방법

본 연구는 보험사에 근무하는 영업인력을 대상으로 설문조사를 통해 진행되었다. 2005년 9월부터 10월까지 3개 보험사의 700명 영업인력을 대상으로 설문지가 배포되었으며, 이중 383부의 설문지가 회수되어 54%의 회수율을 보였다. 이중 응답이 불확실한 20부의 설문지를 제외하고 총 363부의 설문지를 최종분석에 사용하였다.

분석대상인 보험사 영업인력의 특성을 살펴보면, 남자가 22%, 여자는 76%이다. 연령별로는 29세 이하가 6%, 30~39세 38%, 40~49세 38%, 50~59세 11%이

다. 영업인력의 경력별로는 1년 이하가 31%, 2~3년 16%, 4~6년 12%, 7~9년 13%, 10년 이상이 17% 이다.

본 연구에서는 실증연구에 사용된 설문 항목의 신뢰성을 검증하기 위한 인터뷰를 실시하였다. 특히 3개 보험사의 인사 관리자에게 설문지에서 사용한 설문 문항에 대한 검토 작업을 수행하게 하였으며, 의도하는 바가 설문문항으로 잘 전달되었는지를 확인하였다. 이들의 의견을 바탕으로 설문항목에 대한 표현을 조정했으며, 전반적으로 의도한 바의 내용이 전달되고 있다는 사실을 확인하였다.

## 2. 변수의 측정 및 신뢰성 검증

직무수행시의 자율성과 피드백을 측정하기 위해 Hackman and Oldham(1975)의 Job Diagnostic Survey(JDS)를 참고하였다. 자율성은 업무들의 일정계획과 직무수행에 사용되는 절차들을 결정하는데 직무가 개인에게 실질적인 자유, 독립성, 자유재량을 제공하는 정도로 정의할 수 있다. 자율성 문항에는 '내 업무를 어떻게 처리해야 하는지 스스로 판단 결정한다'를 포함하여 3개의 문항이 사용되었으며, 피드백을 측정하기 위해서 3개의 문항을 사용하였다. 모든 문항은 5점 척도로 측정되었으며, 내적신뢰도 계수는 각각 0.71과 0.61이다.

Vallerand et al.(1989)의 Academic Motivation Scale과 이를 구체화한 Guay, Vallerand and Blanchard(2000) 및 Pelletier et al.(2002)의 연구를 기본으로 구성원이 현재 직무를 수행하는 이유에 대해 2가지 차원별로 5점 척도로 측정하였다. 내재적 동기는 구성원이 직무 자체에 흥미를 가지고 직무를 수행하는 정도를 말한다. '일하면 즐겁기 때문이다', '일에서 보람을 느끼기 때문이다' 등을 포함하여 4개의 문항이 포함되어 있으며, 내적신뢰도 계수는 0.86이다. 외재적 동기는 구성원이 직무를 수행하는 과정에서 승진과 급여 등의 외재적 보상에 의해 동기부여되어 있는 정도를 측정하였다. 한주희·고수일(2003)에서 사용한 3개의 문항으로 측정되었으며, 내적신뢰도 계수는 0.65이다.

일-가족 갈등은 Gutek et al.(1991)의 문항을 참고로 하여 직장의 일 때문에 가

족과 갈등을 일으키는 정도로 측정되었다. '집에서도 회사 일 걱정을 해서 주변사람들의 염려를 듣는다' 등의 4문항으로 측정되었으며, 신뢰도 계수는 0.75이다.

스트레스는 직무 수행시 나타나는 심리적 긴장감 및 생리적 현상으로 측정하였다. 이를 위해 한광현(2003)의 연구 및 고수일·조영호(1998)의 연구를 참고로 하여 심리적 긴장감을 측정하는 4개 문항과 생리적 현상을 측정하는 5개 문항을 사용하였다. 심리적 긴장감을 측정하기 위하여 직무 수행시 느끼는 불안감, 짜증 및 근심의 정도를 설문하였으며, 생리적 현상에 대한 측정 문항에는 소화 장애 등의 항목을 포함하여 5점 척도로 질문하였다. 신뢰도 계수는 0.86로 나타났다.

이직의도는 현재 직장에서 이직하고자하는 의사로서, Cammann et al.(1979)의 척도를 바탕으로 2개 항목을 7점 척도로 측정하였다. '나는 이 회사를 그만두고 싶다' 와 '나는 심각하게 이직을 고려해 보았다' 의 문항이 사용되었으며, 신뢰도 계수는 0.76이다.

### 3. 분석 방법

본 연구에서 설정된 연구변수에 대한 척도의 신뢰성 검증은 데이터들이 표준화되어 있으므로 평균상관관계에 근거하여 Cronbach alpha값을 구하였다. 연구변수간의 관계 분석을 위하여 상관관계(correlation)를 분석하였다. 이러한 통계방법들은 SPSS 윈도우즈용으로 분석되었다.

또한 최종분석에 사용된 측정항목을 대상으로 확인적 요인분석을 실시하였다. 전체 연구모형의 적합성을 알아보기 위해서 잠재변수들 간의 관계, 잠재변수와 관찰변수 간의 관계, 관찰변수들간의 관계를 모두 고려할 수 있어야 하므로 AMOS 4를 이용하여 구조모형(structural model)분석을 실시하였다. 이론변수의 관계는 경로계수(path coefficient)를 이용하여 해석하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 확인적 요인분석 및 상관관계 분석

본 연구에서는 잠재변인과 측정변인간의 관계를 보기 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통하여 측정모형검증을 실시하였다. <표 1>에서 확인할 수 있듯이, 분석결과 t값(경로계수/표준오차)이 1.96 이상이면 유의미하다고 해석되는데(Joreskog, 1989) 본 연구의 경우는 모두 2를 초과하고 있어 모든 측정변인들을 통계분석이 사용할 수 있음을 알 수 있다. 이로써 측정모형은 수렴타당성(convergent validity)이 있다는 결론을 내릴 수 있다.

독립변수인 자율성, 피드백, 내재적 동기 및 외재적 동기에 대한 측정모형의 적합도 지수를 보면, GFI를 비롯한 지수들이 0.9를 상회하고 있어, 측정모형로 인정될 수 있음을 알 수 있다. 또한 스트레스를 포함한 종속변수들의 측정모형의 적합도 지수 역시 일반적인 기준치를 상회하고 있다. 따라서 본 연구에서 설정한 측정모형은 타당하다고 할 수 있다.

<표 1> 확인적 요인분석 결과

변수	측정항목	회귀계수	표준오차	C.R.	적합도 지수	
자율성	자율성1	1.00			Chi-square/df	69.55/59
	자율성2	1.39	0.23	6.17	GFI	0.95
	자율성3	1.56	0.26	6.13	AGFI	0.92
피드백	피드백1	1.00			NFI	0.93
	피드백2	1.01	0.17	5.77	CFI	0.98
	피드백3	0.73	0.14	5.40	RMSEA	0.04

변수	측정항목	회귀계수	표준오차	C.R.	적합도 지수			
내재적 동기	내재적 동기1	1.00			Chi-square/df	113.15/70		
	내재적 동기2	0.97	0.07	13.63				
	내재적 동기3	0.86	0.07	11.88				
	내재적 동기4	0.88	0.08	11.41				
외재적 동기	외재적 동기1	1.00					GFI	0.93
	외재적 동기2	6.48	2.55	2.54			AGFI	0.90
	외재적 동기3	3.73	1.07	3.49			NFI	0.91
일-가족 갈등	일-가족 갈등1	1.00					CFI	0.96
	일-가족 갈등2	0.81	0.10	8.06				
	일-가족 갈등3	0.77	0.09	8.62				
	일-가족 갈등4	0.63	0.09	6.90				
스트레스	스트레스1	1.00						
	스트레스2	1.24	0.11	11.43				
	스트레스3	1.18	0.11	10.69				
	스트레스4	0.87	0.10	8.73				
	스트레스5	0.94	0.11	8.89				
	스트레스6	0.74	0.11	6.65				
	스트레스7	0.67	0.11	5.92				
	스트레스8	0.68	0.10	6.80				
이직의도	이직의도1	1.00						
	이직의도2	0.76	0.17	4.39				

한편 본 연구에서 사용한 변수간의 상관관계분석 결과가 다음의 <표 2>에 제시되어 있다.

〈표 2〉 변수의 기술통계량과 상관관계

	변수	평균	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	자율성	3.36	0.72	1										
2	피드백	3.90	0.66	0.13*	1									
3	내재적 동기	3.63	0.63	0.26**	0.20**	1								
4	외재적 동기	2.78	0.69	0.06	0.02	0.24**	1							
5	일-가족 갈등	2.82	0.88	-0.10*	0.11*	-0.15**	0.13*	1						
6	스트레스	2.81	0.72	-0.12*	0.14*	-0.24**	0.05	0.55**	1					
7	이직의도	2.48	0.96	-0.19**	-0.13*	-0.50**	-0.12*	0.23**	0.32**	1				
8	성별	1.74	0.48	-0.13**	-0.06	-0.03	0.13*	0.11*	0.23**	0.11*	1			
9	연령	2.54	1.02	0.01	0.01	-0.02	-0.13*	-0.07	-0.12*	-0.02	-0.11*	1		
10	경력	2.20	1.49	0.17**	0.07	0.04	-0.12*	-0.07	-0.01	-0.11*	-0.21**	0.38**	1	
11	교육기간	2.52	0.93	0.13*	0.13*	0.12*	-0.04	-0.04	-0.04	-0.10	-0.24**	0.09	0.23**	1
12	가족형태	1.23	0.91	0.03	-0.02	-0.04	-0.04	0.01	0.04	0.10	0.14**	-0.09	-0.03	0.05

주: 1) N=363.

2) \*\* :  $p < 0.01$ , \* :  $p < 0.05$ , 양측검증결과임.

상관관계분석 결과를 요약하면, 자율성은 피드백( $r=0.13$ ,  $p < 0.05$ ) 및 내재적 동기( $r=0.26$ ,  $p < 0.01$ )와 정의 상관관계를 보이고 있으며, 일-가족 갈등( $r = -0.10$ ,  $p < 0.05$ ), 스트레스( $r = -0.12$ ,  $p < 0.05$ ) 및 이직의도( $r = -0.19$ ,  $p < 0.01$ )와는 부의 관계를 가지는 것으로 분석되었다. 피드백은 일-가족 갈등( $r = 0.11$ ,  $p < 0.05$ ) 및 스트레스( $r = 0.14$ ,  $p < 0.05$ )와는 정의 관계를 이직의도( $r = -0.13$ ,  $p < 0.05$ )와는 부의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 내재적 동기는 외재적 동기( $r = 0.24$ ,  $p < 0.01$ )와 정의 관계를 그리고 일-가족 갈등( $r = -0.15$ ,  $p < 0.01$ ), 스트레스( $r = -0.24$ ,  $p < 0.01$ ) 및 이직의도( $r = -0.50$ ,  $p < 0.01$ )와 부의 관계를 보이고 있다. 외재적 동기는 일-가족 갈등( $r = 0.13$ ,  $p < 0.05$ )과 정의 관계를, 그리고

이직의도( $r = -0.12, p < 0.05$ )와 부의 관계를 가지는 것으로 나타났다. 일-가족 갈등은 스트레스( $r = -0.17, p < 0.01$ ) 및 이직의도( $r = 0.23, p < 0.01$ )와 정의 관계를 보이고 있다. 스트레스는 이직의도( $r = 0.32, p < 0.01$ )와 정의 관계를 보인다. 연구변수들과 인구통계적 특성을 살펴보면, 여자의 경우에 직무의 자율성을 적게 그리고 외재적 동기는 높게 인지하는 것으로 나타났다. 반면에, 일-가족 갈등 및 스트레스를 상대적으로 높게 인지하며 이직의도도 높게 나타났다. 연령이 적을수록 외재적 동기를 높게 인지하고 동시에 스트레스도 많이 받는 것으로 나타났다. 교육을 많이 받을수록 직무에 대한 자율성과 피드백을 높게 인지하고 있다. 보험사에 근무한 경력이 많을수록 자율성을 높게 인지하고 있으나 외재적 동기는 적게 나타났다. 교육을 많이 받을수록 보험사에 근무한 경력이 긴 것으로 분석되었다. 결혼여부를 비롯한 가족형태는 성별을 제외한 연구변수들과는 관련이 없는 것으로 나타났다.

## 2. 가설검증

자율성과 피드백을 포함하는 독립변수들과 일-가족 갈등, 스트레스 및 이직의도 간의 인과관계를 밝힌 연구모형의 공분산 구조모델에 대해 <표 3>과 같은 분석결과를 얻었다.

<표 3> 구조모형의 검증결과

	가 설	경로계수	표준 오차	t값
가설1	일-가족 갈등 ← 자율성	-0.12	0.06	-2.01
가설2	일-가족 갈등 ← 피드백	0.17	0.06	2.83
가설3	일-가족 갈등 ← 내재적 동기	-0.25	0.06	-4.15
가설4	일-가족 갈등 ← 외재적 동기	0.56	0.23	2.43
가설5	스트레스 ← 일-가족 갈등	0.92	0.09	10.22
가설6	이직의도 ← 일-가족 갈등	-0.27	0.27	-1.00
가설7	이직의도 ← 스트레스	0.57	0.27	2.11



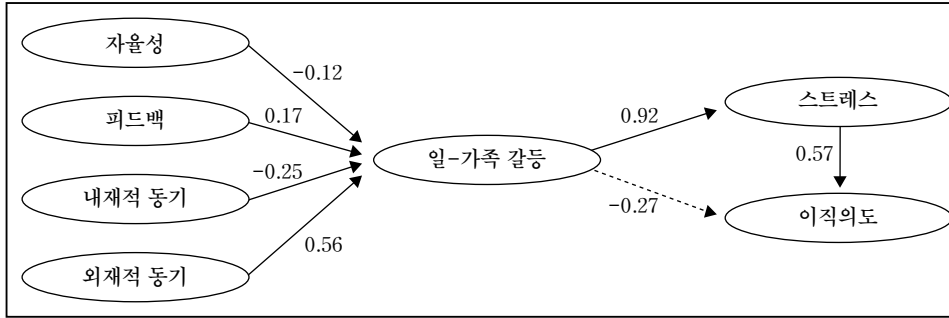
최적모형에 대한 적합도 통계량을 살펴보면, 절대적 기준에서는 GFI(0.94), AGFI(0.91), NFI(0.91), CFI(0.95), RMSEA(0.05) 등을 볼 때 표본 데이터에 적합한 모형으로 인정된다. 한편 chi-square 값은 표본의 크기에 크게 좌우되므로 (Rahim and Magner, 1995), 본 연구에서는 적합도 검정의 척도로서 해석하지 않고 표본의 크기(N=363)와 더불어 chi-square 값/df (190.15/99)를 참고적으로 제시한다.

구조방정식 모델에 대한 모형적합도 판정 기준으로 GFI, AGFI, NFI, NNFI가 모두 0.9 이상이며, RMSEA는 0.05 이하일 것이 제안되고 있다(이순목, 1990). 본 연구의 모형은 모든 지표가 권장수준에 일치하고 있음을 볼 때, 연구 결과에 대한 해석에 별 무리가 없다고 판단된다.

이 과정에서 변수들이 모두 같은 척도로 측정되어 있으므로 표준화계수를 따로 구하지 않고 경로계수만을 구하였다. 구조모형에서는 일-가족 갈등과 이직의도의 관계를 제외한 모든 경로에서 유의미한 값을 보이고 있다. 그러나 피드백과 일-가족 갈등의 관계는 입증되었지만 본 연구에서 설정한 가설의 방향과는 다르게 나타났다. 따라서 가설2과 가설6은 기각되었으며, 그 외의 변수들과의 관계를 설정한 모든 가설은 입증되었다. 개인이 지각하는 자율성(가설1)과 내재적 동기(가설3)는 일-가족 갈등을 감소시키며 피드백(가설2)과 외재적 동기(가설4)는 일-가족 갈등을 증가시키고 있었다. 일-가족 갈등(가설5)은 스트레스를 증가시키지만 이직의도에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 스트레스를 높게 지각할수록 이직의도(가설7)는 높아지는 것으로 나타났다.

〈표 3〉의 분석결과를 토대로 〈그림 1〉과 같은 최적모형이 도출되었다. 변수간의 관계를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

〈그림 1〉 구조모형



주: 경로계수가 유의한 조건은 실선으로 표시함.

## V. 결론 및 시사점

연구의 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 구성원이 인식하는 자율성과 피드백 그리고 내재적 동기와 외재적 동기, 일-가족 갈등, 스트레스 및 이직의도 간의 인과관계를 구조방정식모형(structural equation model)에 의하여 모델을 검증한 결과, 본 연구가 제시하고 있는 구조적 모델은 적합성이 높은 것으로 판단되었다.

둘째, 구성원이 직무수행과 관련하여 자율성을 지각하는 경우 일-가족 갈등이 감소되는 것으로 나타났다. 반면에, 직무수행과정에서 얻게되는 피드백 기능은 오히려 일-가족 갈등을 증가시키는 것으로 나타났다. 직무동기와 관련하여 내재적으로 동기부여된 종업원은 일-가족 갈등을 감소시키는 반면, 외재적으로 동기부여된 종업원은 일-가족 갈등이 증가하는 것으로 나타났다.

셋째, 일-가족 갈등이 인지될수록 직무수행시의 스트레스는 증가하며, 스트레스는 궁극적으로 종업원의 이직의도를 높이는 것으로 나타났다.

넷째, 연구변수들과 인구통계적 특성을 살펴보면, 여자의 경우에 직무의 자율성을 적게 그리고 외재적 동기, 일-가족 갈등 및 스트레스를 상대적으로 높게 인지하며 이직의도도 높게 나타났다. 연령이 적을수록 외재적 동기를 높게 인지하고 동시

에 스트레스도 많이 받는 것으로 나타났다. 교육을 많이 받을수록 직무에 대한 자율성과 피드백을 높게 인지하고 있다. 보험사에 근무한 경력이 많을수록 자율성을 높게 인지하고 있으나 외재적 동기는 적게 나타났다. 교육을 많이 받을수록 보험사에 근무한 경력이 긴 것으로 분석되었다. 결혼여부를 비롯한 가족형태는 성별을 제외한 연구변수들과는 관련이 없는 것으로 나타났다.

이 연구는 보험설계사를 대상으로 연봉제와 같이 성과와 보상이 연계되는 시스템 하에서 직무의 특성이나 직무의 동기에 따라 스트레스의 원인이 되는 일-가족 갈등을 감소 또는 유발할 수 있으며, 궁극적으로 조직에 유해한 영향을 미칠 수 있다는 지적을 실증적으로 검토하기 위한 시도였다. 본 연구의 분석 결과들은 몇 가지 의미 있는 시사점을 던져주고 있다.

첫째, 직무수행의 자율성이 부여되는 경우 종업원의 일-가족 갈등을 감소시킨다는 사실이 확인되었다. 종업원들이 일-가족 갈등을 적게 느끼도록 하기 위해서는 모든 사안에 대해 관리나 통제를 하기보다 직무에 대한 자율성을 부여하는 것이 중요할 것이다. 최근 종업원들의 자율욕구가 점차 높아지고, 신속한 의사결정 및 업무 처리가 오늘날 핵심적인 경쟁 우위 요인으로 지적되고 있어 하급자에 대한 임파워먼트는 더욱 강조되고 있다. 이 점에서 종업원이 지각하는 자율성 정도는 구성원의 긍정적 태도 차원에서 뿐 만 아니라 기업 성과 차원에서도 매우 중시되어야 할 요인이라 할 것이다.

그러나 본 연구의 결과, 일-가족 갈등에 대한 피드백의 기능이 가설과는 반대로 나타났다는 것은 흥미롭다. 이러한 결과가 나타난 이유는 피드백이 가지는 속성으로 설명될 수 있다. Early(1990) 등과 McAfee(1995) 등의 연구는 피드백의 속성을 기준에 대한 부합성을 알려주는 결과 피드백과 업무방법의 효과성을 알려주는 과정 피드백으로 이원화하고 있다. 이들은 결과 피드백이 행동을 조절할 필요성을 밝혀줄 수는 있지만 어떻게 조절해야 하는지에 대해 많은 정보를 주지 못한다고 주장한다. 이들은 과정 피드백이 효과적인 업무수행과정이나 절차를 향상시키기 위해 필요한 정보를 제공함으로써 개인의 성과 향상을 원활하게 할 수 있다고 설명한다. 이와 같은 논의는 Bulter(1988)이 구분한 과제관여 피드백(task-involved feedback)과 자아관여 피드백(ego-involved feedback)으로도 설명된다. 특히 학

습자의 과제수행 정도를 타인과의 비교하여 성적, 석차 등의 방법으로 알려주는 자아관여 피드백에 비해 학습자의 발달단계를 개별적으로 알려주는 과제관여 피드백의 경우 학습자의 과제 몰입에 대한 태도와 지각이 향상되었다. 즉, 흥미나 노력 등에 귀인하고 이전보다 더 나은 수행 결과를 얻고 싶은 욕망이 생기고 과제 자체를 즐기는 경향이 나타난다고 하였다. 이에 반해, 자아관여 피드백은 경쟁상황에서 발생하는데, 과제 수행방법보다는 능력이나 승리에 집착하게 유도하는 결과를 낳게 된다(Nicholls, 1984).

이와 같은 논리적 근거를 고려할 때, 보험설계사들이 직무수행과정에서 받게 되는 피드백의 속성이 자아관여적 속성을 가진다고 볼 수 있다. 성과와 보상이 직결되는 시스템하에서 업무수행과정은 필연적으로 경쟁자들과의 업무결과에 대한 비교를 전제로 할 것이기 때문이다. 이와 비슷한 연구로서, Harackiewicz(1987) 등은 타인과의 비교를 통해 수행 결과를 알려주는 규범중심적 평가(normative-focused evaluation)는 불안을 유발하고 과제에 몰두하지 못하게 방해한다는 결과를 보고하고 있다.

많은 보험사에서는 피드백을 제도화한 대표적인 인사제도로 목표관리(MBO: Management By Objectives)를 시행한다. MBO는 구성원으로 하여금 업무 수행 과정 및 성과 결과에 대한 평가를 통해 업무 수행 방향과 목표 달성 정도를 정확하게 이해하도록 하는 것이라는 점에서 피드백의 기능을 제공하게 된다. 그러나 이러한 제도가 동료들과의 경쟁심을 자극하게 되는 특성 즉, 자아관여적 또는 규범중심적인 피드백으로 활용된다면 이는 오히려 종업원의 부정적인 태도를 유발하게 될 것이다.

둘째, 직무의 동기와 일-가족 갈등의 관계는 동기의 속성에 다르게 나타날 것이라는 가설이 연구결과로도 증명되었다. 일이 주는 즐거움을 중시하는 즉, 내재적으로 동기부여되는 경우에는 일-가족 갈등이 감소하는 반면, 외재적 보상을 중시하는 즉, 외재적으로 동기부여되는 경우에는 증가하였다. 물론 내재적 동기와 외재적 동기의 공존성에 대한 많은 연구결과들이 발표되고는 있지만, 본 연구는 전통적인 관점에서 내재적 보상과 외재적 보상의 상충적 특성을 다시 증명하는 연구결과로 보인다. Deci(1971)의 인지평가이론 이후 학자들의 연구 초점이 되어 왔던 내재적

동기에 대한 외재적 동기의 침해 여부에 대한 논의의 배경에는 기본적으로 내재적 동기가 외재적 동기보다 우월하다는 전제가 내재되어 있다고 볼 수 있다. 물론 내재적 동기는 동기의 지속성 측면이나 창의성 등의 측면에서 외재적 동기보다 우위에 있는 것으로 밝혀져 온 것이 사실이다. 따라서 본 연구의 결과는 일과 일의 결과(평가 및 보상)간의 관계를 분명하게 인식하는 상황은 궁극적으로 갈등을 유발하게 된다고 해석된다.

그러나 본 연구 결과는 내재적 동기와 외재적 동기가 차별적 효과 차원에서 구분될 수도 있다는 사실을 시사해준다. 예컨대, 주어진 일에 대해 흥미가 있으면 그 일에 대해 더 많은 노력을 투여할 것이라는 점은 당연하다. 그러나 지금 하고 있는 일의 방법을 바꾸어 본다든지 또는 역할외의 행동에 대한 의지는 뭔가 외부로부터의 자극이나 계기가 필요할 수 있다는 것이다. 한주희와 고수일(2002)의 연구에서 내재적 동기는 직무수행노력과, 외재적 동기는 직무혁신노력과 관련이 있음이 보고되었던 것과 관련이 있다고 본다. 외재적 동기를 인지하게 되는 종업원은 이처럼 역할외 행동에도 적극적인 입장이 되므로써 궁극적으로 일-가족 갈등을 유발하게 된다고 볼 수 있다. 이와 같은 연구결과는 최근 영업인력을 중심으로 연구되는 급여제도의 변화와 맥락을 같이 한다. 이른바 성과에 급여가 완전히 연동되는 단순수수료제도가 고객서비스의 질 저하나 영업인력의 빈번한 이동을 양산한다는 비판에 나옴에 따라 수수료제도와 봉급제도의 혼합 또는 종업원의 능력개발을 수반한 성과보상시스템의 도입이 필요하다는 것은 이와 같은 외재적 동기가 가지는 한계성과 관련될 것으로 보인다(Gomez-Mejia and Balkin, 1992).

셋째, 일-가족 갈등이 가지는 영향력에 대한 확인이다. 기존의 연구결과들에서 밝혀진 바와 같이 일-가족 갈등은 스트레스를 증가시키며, 스트레스는 이직의도를 증가시키는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 스트레스와 직무만족 및 이직의도간의 관계를 밝힌 송대현, 이종목과 박한기(1988)의 연구 및 한광현(2003)의 연구와도 일치하는 결과이다. 그러나 이직의도에 대한 일-가족 갈등의 영향력은 검증되지 않았다.

따라서 성과주의 보상체계를 실시에 앞서 상사 혹은 조직차원에서 시스템의 적용에 따른 타당성과 필요성을 포함하여 무엇이, 어떻게 변화될 것인지 충분히 인식시

킬 수 있어야 한다. 이밖에도 보험설계사의 경우, 근무형태와 일-가족 갈등 및 스트레스에 대한 추후 연구의 필요성을 제기할 수 있다. 박미혜와 박명희의 연구(1999)가 보고한 바와 같이, 재택근무와 같은 탄력적 근무형태는 오히려 하루종일 일에 매여 있게 만들뿐만 아니라 업무와 가족에 대한 책임이 동시에 요구되기도 하므로 오히려 역할간 갈등을 중심으로 한 일-가족 갈등을 초래할 수 있기 때문이다. 기업에서 인적자원의 성과를 중시하는 보상시스템과 같은 제도는 각 개인의 정체성이 상실되지 않도록 하는 동시에 다양한 문제를 가진 구성원들을 효과적으로 관리할 수 있는 시스템이 마련되지 않은 한 직무와 관련한 스트레스의 유발이라는 도전에 직면하게 될 것으로 보인다.

본 연구는 연구방법론 상에서 몇 가지 문제점을 내포하고 있다는 점도 지적하지 않을 수 없다. 첫째, 표본집단이 3개 보험사의 영업인력으로 한정되어 있다는 것이다. 따라서 363명의 응답자들로부터 도출된 실증연구의 결과를 보험사의 전체 산업 또는 기업 구성원에게 적용하는 데에는 한계가 있을 것이다. 연구결과를 기업의 종업원 전체에 적용하기 위해서는 보다 다양한 집단에서의 표본 수집이 이루어져야 할 것이다. 둘째, 본 연구의 모든 연구변수들에 대한 측정을 개인들을 대상으로 한 자기보고식 조사에 의존하였기 때문에 동일측정오류(common method variance)의 가능성이 내재되어 있다는 것이다. 이는 설문지에 의한 측정이 가지고 있는 본질적인 문제인 만큼, 기업 조직 상황에서의 실험실 방법을 병행한다면 변수간 관계에 대한 보다 명확한 결론을 도출할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 한 시점에서의 횡단조사를 하도록 설계되었으나, 이는 변수간의 인과관계에 대한 한계점으로 인식될 수 있다. 따라서 종단조사가 이루어진다면 성과와 연계된 보상시스템의 특성들이 구성원의 스트레스와 성과변수에 미치는 영향력의 인과적인 과정을 보다 잘 설명할 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강혜련 · 최서연, 「기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구」, 『한국심리학회지』, 제6권, 제1호, 2001, pp.23~42.
- 고수일 · 조영호, 「절차 공정성과 임금 도구성이 직무 스트레스와 직무 몰입도에 미치는 영향」, 한국경영학회 추계학술대회, 1998.
- 박미혜 · 박명희, 「기혼여성재택근무자의 관리행동과 생활만족에 관한 연구」, 『대한가정학회지』, 제37권, 제4호, 1-16, 1999.
- 보험개발원, 『2005년도 보험산업 전망과 과제』, 정책연구자료, 2004-1, 2004.11.
- 송대현 · 이종목 · 박학기, 「직무스트레스와 직무만족과의 관계에 대한 상관관계 연구」, 『한국심리학회지: 산업과 조직』, 제1권, 제1호, 1988, pp.123~146.
- 이순목, 『공변량구조분석』, 서울: 성원사, 1990.
- 이재경 · 장미혜, 「고용조건이 일과 가족에 대한 태도에 미치는 영향」, 『경제와 사회』, 제64권, 2004, pp.172~206.
- 이현림 · 윤경원, 「산업체 상담원의 역할갈등 및 직무스트레스가 직무성공에 미치는 영향」, 『한국심리학회지』, 제16권, 제2호, 2004, pp.309~325.
- 정진희 · 이정우, 「판매직 주부의 공평성인지도, 역할스트레스 및 생활만족도에 관한 연구」, 『대한가정학회지』, 제43권, 제2호, 2005, pp.81~103.
- 탁진국, 「직종에 따른 직무스트레스원과 직무스트레스의 차이」, 『한국심리학회지』, 제7권, 제1호, 2002, pp.125~141.
- 한광현, 「직무의 내재적 특성에 따른 직무스트레스 결과에 있어서 효능감의 조절효과」, 『인사관리연구』, 제27권, 제1호, 2003, pp.33~57.
- 한주희 · 고수일, 「자율성, 과정피드백 및 결과피드백과 동기요인이 직무관련노력에 미치는 차별적 영향력에 대한 연구」, 『인사관리연구』, 제26권, 제3호, 2002, pp.251~272.
- 한주희, 고수일, 「급여탄력성에 따른 조직공정성과 회사-구성원 관계의 질에 대한 연구」, 『인사조직연구』, 제11권, 2003, pp.171~197.
- Amabile, T.M., "Children's artistic creativity: Detrimental effects of competition in a field study", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.8, 1982, pp.573~578.
- Bandura, A., *Self-efficacy: The exercise of control*, N.Y.: W.H. Freeman and

- Company, 1997.
- Beehr, T.A. and Bhagat, R.S. "Introduction to human stress and cognition in organization", in Beehr, T.A., Bhagat, R.S.(eds.), *Human Stress and Cognition in Organization: An Integrated Perspective*, John Wiley and Sons, 1985, pp.3~12.
- Butler, R., "Task-involving and ego-involving properties of evaluation: Effects of different feedback condition on motivational perceptions, interest and performance", *Journal of Educational Psychology*, Vol.79, 1987, pp.474~482.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J., *The Michigan organizational assessment questionnaire*, Univ. Michigan, Ann Arbor, Michigan, 1979.
- Campion, M.A. and Lord, G., "A control systems conceptualization of the goal-setting and changing process", *Organizational behavior and human performance*, Vol.30, 1982, pp.265~287.
- Deci, E.L., "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.18, 1971, pp.105~111.
- Deci, E.L., *Intrinsic motivation*, N.Y., Plenum Press, 1975.
- Deci, E.L., Koestner, R. and Ryan, R.M., "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation", *Psychological Bulletin*, Vol.125, 1999, pp.627~668.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M., *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, N.Y., Plenum, 1985.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M., "A Motivational approach to self: Integration in personality", In R. Dienstbier(ed.), *Nebraska symposium on motivation: Perspective on motivation*, Vol.38, Lincoln, NE: Univ. Nebraska Press, 1991, pp.237~288.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M., "The initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement", In A.K. Boggiana and T.S. Pittman(eds.), *Achievement and motivation*, N.Y.: Cambridge Univ. Press, 1992, pp.9~36.



- Doby, V. and Caplan, R.D., "Organisational stress as threat to reputation: effects on anxiety at work and at home", *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995, pp.1105~1123.
- Early, P.C., Northcraft, G.B., Lee, C. and Lituchy, T.R., "Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance", *Academy of Management Journal*, Vol.19, 1990, pp.87~94.
- Enzle, M.E. and Ross, J.M., "Increasing and Decreasing Intrinsic Interest with Contingent Rewards: A Test of Cognitive Evaluation Theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.14, 1978, pp.588~597.
- Farr, J.L., "Task characteristics, reward contingency, and intrinsic motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, 1976, pp.294~307.
- Ferree, M.M., "Beyond separate spheres feminism and family research", *Journal of Marriage and the Family*, Vol.52, No.4, 1990, pp.866~885.
- Fried, Y. and Ferris, G., "The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis", *Personnel Psychology*, Vol.40, No.2, 1987, pp.287~322.
- Frone, M.R., "Work-Family Conflict and Employee Psychiatric Disorders: The National Comorbidity Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.6, 2000, pp.888~895.
- Goff, S., Mount, M.K. and Jamison, R.L., "Employer supported child care, work/family conflict and absenteeism: A field study", *Personnel Psychology*, Vol.43, 1990, pp.793~809.
- Gomez-Mejia, L.R. and Balkin, D.B., *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*, Cincinnati, O.H.: South-Western College Publishing, 1992.
- Guay, F., Vallerand, R. and Blanchard, C., "On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: the situational motivation scale(SIMS)", *Motivation and Emotion*, Vol.24, No.3, 2000, pp.175~213.
- Gutek, B.A., Searle, S. and Klepa, L., "Rational versus gender role explanations

- for work-family conflict”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, 1991, pp.560~568.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R., “Development of the Job Diagnostic Survey,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, 1975, pp.159~170.
- Harackiewicz, J.M., Abrahams, S. and Wageman, R., “Performance evaluation and intrinsic motivation: The effects of evaluative focus, rewards and achievement motivation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.53, 1987, pp.1015~1023.
- Hart, P.M. and Cooper, C.L., “Occupational stress: Toward a more integrated framework”, in N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil and C. Viswesvaran (eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol.2, Thousand oaks, CA: Sage. 2001, pp.92~114.
- Huber, J. and Spritze, G., *Sex, stratification, children, housework and jobs*, New York Academic Press, 1983.
- Joreskog, K.G., *Lisrel: A guide to the program and applications*, Chicago: SPSS Publication, 1989.
- Judge, T.A. and Colquitt, J.A., “Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, 2004, pp.395~404.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snock, J.D. and Rosenthal, R.A., “Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity”, New York: Wiley, 1964.
- Korunka, C., Weiss, A. and Karetta, B., “Effects of new technologies with special regard for the implementation process perse”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, 1993, pp.331~348.
- Lepper, M.R. and Greene, D., “Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children’s intrinsic motivation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.31, 1975, pp.479~486.
- Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L. and Fitzgerald, M.P., “A meta-analysis of the relation of job characteristics to the job satisfaction”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.70, 1985, pp.280~289.

- Martins, L.L., Eddleston, K.A. and Veiga, J.F., "Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.2, 2002, pp.399~409.
- McAfee, B., Quarstein, V. and Ardalán, A., "The Effect of discretion, outcome feedback, and process feedback on employee job satisfaction", *Industrial Management and Data Systems*, Vol.95, No.5, 1995, pp.7~12.
- Nicholls, J.G., "Conceptions of ability and achievement motivation", In R.E. Ames and C. Ames(eds.), *Research on motivation in education*, Orlando, Flor.: Academic Press, 1984, pp.39~73.
- Parcel, T.L. and Cornfield, D.B.(eds), *Work and Family*, Sage Publications, 2000.
- Parsons, T., *The structure of social action*, N.Y.: Free Press, 1968.
- Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J. and Briere, N.M., "Associations Among Perceived Autonomy Support, Forms of Self-Regulation and Persistence", *Motivation and Emotion*, 2002, Vol.25, pp.279~306.
- Perry, J. and Folk, K., "Class, couples, and conflicts effects of the division of labor on assessments of marriage in dual-earner families", *Journal of Marriage and the Family*, Vol.56, No.1, 1994.
- Rahim, M.A. and Magner, N.R., "Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first-order factor model and its invariance across groups", *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, 1995, pp.122~132.
- Rosenfield, D., Folger, R. and Adelman, H.F., "When reward reflects competence: A qualification of the overjustification effect", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.39, 1980, pp.368~376.
- Ryan, R.M., "Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development", in J. Jacobs(ed.), *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspective on motivation*, Vol.40, Lincoln, NE: Univ. Nebraska Press, 1993, pp.1~56.
- Schaubroeck, J. and Merrit, D.E., "Divergent effects of job control on coping with work stressors: the key role of self-efficacy", *Academy of Management*

- Journal*, Vol.40, 1997, pp.738~754.
- Schuler, R.S., "Organizational stress and coping: A model and overview", in S.S. Amarjit and R.S. Schuler(eds.), *Handbook of Organizational Stress Coping Strategies*, Ballinger Publishing Co., 1984, pp.35~67.
- Spector, P.E., "Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work", *Human Relations*, Vol.39, 1986, pp.1005~1016.
- Utman, C.H., "Performance effects of motivational state: A meta-analysis", *Personality and Social Psychology Review*, Vol.1, 1997, pp.170~182.
- Vallerand R.J., Blais, M.R., Brière, N.M., Pelletier, L.G., "Construction et validation de l'échelle de motivation en éducation", *Canadian Journal of Behavioral Science*, Vol.21, 1989, pp.323~349.
- Wall, T. and Clegg, W., "A longitudinal study of group work redesign", *Journal of Occupational Behavior*, Vol.2, 1981, pp.31~49.
- Wimperis, B. and Farr, J., "The effects of task content and reward contingency upon task performance and satisfaction", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.9, 1979, pp.229~249.

## Abstract

This research is aimed to reveal the relationships among job characteristics, job motivations, work-family conflict, and stress. For this purpose, 363 salesmen in the insurance industry completed the questionnaires and SPSS and AMOS were employed. The findings are: Firstly, estimation of structural equation model yields a satisfactory fit. Secondly, job autonomy reduces work-family conflict while feedback increases. Intrinsic motivation decreases work-family conflict while extrinsic motivation increases. Thirdly, work-family conflict increases stress and stress increases intention to leave. Discussions and implications of these results are include.

※ Key Words: autonomy, extrinsic motivation, feedback, intrinsic motivation, stress, work-family conflict