博士學位論文

피그말리온 리더십과 LMX 질, 정서적 반응 그리고 직무수행의 관계

濟州大學校 大學院

經營學科

金 美 亨

2009年 2月

피그말리온 리더십과 LMX 질, 정서적 반응 그리고 직무수행의 관계

指導敎授 宋 秉 軾

金 美 亨

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함

2009年 2月

金美亨의 經營學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長 高 富 彦

委 員 金 熙 哲

委 員 姜 永 淳

委 員 金 貞 希

委 員 宋 秉 軾

濟州大學校 大學院

2009年 2月

The Relation of the Pygmalion Leadership, LMX Quality, Emotional Response, and Job Performances

Mi-Hyung Kim

(Supervised by professor Byeong-Sik Song)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Business Administration

2009. 2.

This thesis has been examined and approved.

Thesis director Bu-Eon Ko, Prof. of Business Administration

Hee-Cheol Kim

Young-Soon Kang

Jung-Hee Kim

Byeong-Sik Song

2009. 2.

Date

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL

CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

Ⅰ. 서 론 ····· 1

1. 연구배경 ····· 1

2. 연구목적 및 방법 ····· 3

3. 논문의 구성 ····· 5

Ⅱ. 이론적 배경 ····· 5

1. 피그말리온 리더십의 정의 ····· 6

1) 피그말리온의 개념 및 효과 ····· 6

2) 피그말리온 리더십 ····· 9

2. 피그말리온 리더십의 연구동향 ····· 14

1) 국외의 연구 ····· 14

2) 국내의 연구 ····· 23

3. 피그말리온 리더십의 결과변수 ····· 24

1) 피그말리온 리더십과 LMX 질의 관계 ····· 24

2) 피그말리온 리더십과 자기효능감의 관계 ····· 29

3) 피그말리온 리더십과 직무동기의 관계 ····· 31

4) 피그말리온 리더십과 직무수행과의 관계 ····· 33

4. LMX 질 및 정서적 반응과 직무수행의 관계 ····· 38

1) LMX 질과 직무수행의 관계 ····· 38

2) 정서적 반응과 직무수행과의 관계 ····· 40

Ⅲ. 연구설계 ····· 44

1. 연구모형 및 연구가설 ····· 44

1) 연구모형의 설계 ····· 44

2) 연구가설의 설정 ····· 45

2. 변수의 정의 및 조사설계 ····· 55

1) 변수의 정의 ····· 55
2) 조사설계 ····· 57
3) 표본특성 및 분석방법 ····· 58

Ⅳ. 실증분석 ····· 59
1. 신뢰성 및 타당성 검증 ····· 59
1) 신뢰성 및 타당성 검증 ····· 59
2) 확인요인분석 ····· 63
2. 연구가설의 검증 ····· 66
1) 피그말리온 리더십과 LMX 질 및 정서적 반응간의 관계 ····· 66
2) 피그말리온 리더십과 직무수행의 관계 ····· 70
3) LMX 질 및 정서적 반응과 직무수행의 관계 ····· 72
4) 연구모형의 구조적 관계 ····· 75

Ⅴ. 결 론 ····· 78
1. 연구결과 요약 및 시사점 ····· 78
2. 연구의 한계와 향후 연구 ····· 80

참고문헌 ····· 83
설 문 지 ····· 98

표 차례

<표 Ⅱ-1> Rosenthal의 네 가지 요인 이론 ····· 9
<표 Ⅱ-2> 피그말리온 리더십 행동에 대한 개념화 ····· 12
<표 Ⅱ-3> 피그말리온 리더십 테스트 ····· 13
<표 Ⅱ-4> 관리분야의 피그말리온 효과에 대한 연구 ····· 22
<표 Ⅲ-1> 설문의 구성 ····· 57
<표 Ⅲ-2> 표본특성 ····· 58
<표 Ⅳ-1> 피그말리온 리더십의 신뢰성 및 타당성 검증 ····· 60
<표 Ⅳ-2> 매개변수의 신뢰성 및 타당성 검증 ····· 61
<표 Ⅳ-3> 직무수행 변수의 신뢰성 및 타당성 검증 ····· 63
<표 Ⅳ-4> 확인요인분석 ····· 65
<표 Ⅳ-5> 피그말리온 리더십과 LMX 질의 관계 ····· 66
<표 Ⅳ-6> 피그말리온 리더행동이 LMX 질에 미치는 차별적 효과 ····· 67
<표 Ⅳ-7> 피그말리온 리더십과 부하의 자기효능감의 관계 ····· 67
<표 Ⅳ-8> 피그말리온 리더행동이 부하의 자기효능감에 미치는 차별적 효과 ····· 68
<표 Ⅳ-9> 피그말리온 리더십과 부하의 직무동기의 관계 ····· 69
<표 Ⅳ-10> 피그말리온 리더행동이 부하의 직무동기에 미치는 차별적 효과 ····· 69
<표 Ⅳ-11> 피그말리온 리더행동과 부하의 직무수행의 관계 ····· 70
<표 Ⅳ-12> 피그말리온 리더행동이 부하의 과업행동에 미치는 차별적 효과 ····· 71
<표 Ⅳ-13> 피그말리온 리더행동이 부하의 혁신행동에 미치는 차별적 효과 ····· 71
<표 Ⅳ-14> 피그말리온 리더행동이 부하의 조직시민행동에 미치는 차별적 효과 ···· 72
<표 Ⅳ-15> LMX 질이 직무수행에 미치는 영향 ····· 73
<표 Ⅳ-16> 자기효능감이 직무수행에 미치는 영향 ····· 74
<표 Ⅳ-17> 직무동기가 직무수행에 미치는 영향 ····· 74

그림 차례

<그림 Ⅱ-1> Rosenthal 모델(1981) ····· 15
<그림 Ⅱ-2> Sutton과 Woodman의 모델(1989) ····· 16
<그림 Ⅱ-3> 기업현장에서의 자기충족적 예언 모델 ····· 16
<그림 Ⅱ-4> Reynolds 모델(2000) ····· 18
<그림 Ⅱ-5> 자기효능감의 결정 요소 ····· 29
<그림 Ⅲ-1> 연구모형 ····· 44
<그림 Ⅳ-1> 연구모형의 구조적 관계 ····· 76

JEJU NATIONAL UNIVERSITY 1952
JEJU 1952
제주대학교

SUMMARY

The Relation of the Pygmalion Leadership, LMX Quality, Emotional Response, and Job Performances

Mi-Hyung Kim
Department of Business Administration
The Graduate School Cheju National University
Supervised by professor Byeong-Sik Song

This study extends the pygmalion effect that was generally researched in the education sector to the corporate sector. Based on the multi-dimensional pygmalion leadership, this study aims at analyzing the relationship of pygmalion leadership with LMX quality, emotional response(sense of self-efficacy, work motivation) and execution of duties. These research objectives are explained in detail as seen below.

First, this study aims at verifying the linear relationship and distinguished relationship of the pygmalion leader behavior with that of LMX quality. The pygmalion leader behavior reflects the level of anticipation of superiors, and the high level of anticipation of superiors have a high possibility to create high levels of LMX. Therefore, it is expected that the pygmalion leader behavior will have a positive effect on LMX quality.

Second is to verify the linear relationship and distinguished relationship of the pygmalion leader behavior with that of the subordinate's emotional response(sense of self-efficacy, work motivation). Recent leadership theories perceive arousing strong emotions of subordinates as an important issue. In the case of pygmalion leadership, if the subordinates' emotional response is not promoted based upon the expectations and trust of superiors and subordinates, the sustainability of leadership will fall. Thus, this study aims at defining the positive (+) relationship between the emotional response of leadership and subordinates.

Third is to verify the linear relationship and distinguished relationship of the pygmalion leader behavior with that of the subordinate's execution of duties(organization citizen behavior, innovation behavior, task performance). Because leadership is the exercising of influence to achieve an objective, it is ultimately necessary to relate pygmalion leadership to the subordinate's successful execution of duties. Hence, this study aims at approaching execution of duties from several dimensions to verify the effects of pygmalion leadership on execution of various duties.

Fourth is to verify the relationship between the subordinate's emotional response(sense of self-efficacy, work motivation) and the subordinate's execution of duties(organization citizen behavior, innovation behavior, task performance). Since long ago, studying the emotional responses that have strong effects on execution of duties have been a major point of interest for scholars studying organization behavior. Recently, there have been much research on the effectiveness as strong emotional responses and work motivation has been used as a major variable for emotional response since the past. This study aims at systematically verifying the effects of these emotional responses on the different execution of duties.

Fifth is to define the structural relationships of pygmalion leader behavior, LMX quality, emotional response and execution of duties. The structure model that stretched from pygmalion leadership, LMX quality, emotional response and to execution of duties are examined through covariance structure analysis.

In this study, previous research achievements were observed based on literary studies and based on this, the research hypothesis and research models were set. Then, through the operational definition of the variables were made and questionnaires were written and distributed, while the collected surveys were used to for positive analysis. Analysis methods used for the collected data was reliability analysis and factor analysis. In order to prove the research hypothesis, hierarchical regression analysis was used, and covariance structure analysis

was used to prove the research model.

Samples for this study were extracted from employees in wholesale/retail and service companies in Seoul and Jeju Special Self-Governing Province. The period for the investigation was from November 1, 2007 to February 28, 2008. An interviewer distributed a total of 1,500 questionnaires through visitations. A total of 1,125 questionnaires were recollected and excluding non-diligent responses and questionnaires that have biased distribution, 971 were utilized for analysis.

Summary of the research results are as seen below.

First, three sub-dimensional behavior factors(confidence boost, humanly treatment, personal exchange behavior) were extracted for pygmalion leadership through observatory factor analysis and verification factor analysis, while three sub-dimensional behavior factors(duty behavior, innovation behavior and organization citizen behavior) were extracted for execution of duties.

Secondly, pygmalion leadership has a positive(+) effect on LMX quality, sense of self-efficacy and work motivation. In particular, the variation proportion that pygmalion leadership explains LMX quality was at 58.3%, thus showing that the it is a very important variable that must be considered as a preceding variable for the LMX quality. In addition, the three sub-factors(confidence boost, humanly treatment, personal exchange behavior) of pygmalion leadership and their distinguished relationship with LMX quality, sense of self-efficacy and work motivation were examined to confirm that in the LMX quality, there were three sub-behaviors with similar explanatory forces, thus showing that it had a relatively similar effect. However, for the sense of self-efficacy the leader's confidence boosting behavior and for work motivation, humanly treatment had higher effects compared to other leader behaviors.

Thirdly, results from the linear regression analysis showed that pygmalion leadership had a positive (+) effect on duty behavior, innovation behavior and organization citizen behavior. In addition, after verifying the distinguished relationship of sub-behaviors for pygmalion leadership and execution of

duties, only confidence boosting behavior had an effect on duty behavior and for innovation behavior, confidence boosting behavior and social exchange behavior had a greater effect compared to humanly exchange behavior. Analysis also showed that in organization citizen behavior, confidence boosting behavior and humanly treatment behaviors had greater influence than personal exchange behaviors. However, when analyzing the structure model taking into consideration the effect relationship of all variables inserted into the research model, pygmalion leadership did not have a direct effect on the organization citizen behavior. It is presumed that the reason for this is because the sense of self-efficacy and work motivation that were selected as the variable media in the research model had high explanatory forces as a preceding variable for organization citizen behavior.

Fourth, linear regression analysis results showed that LMX quality had a positive(effect) on innovation behavior and organization citizen behavior and that a sense of self-efficacy had a positive (+) effect on variables for execution of duties(duty behavior, innovation behavior, organization citizen behavior), while work motivation had a positive effect on duty behavior and organization citizen behavior. However, results from the covariance analysis showed that LMX quality had a positive effect on duty behavior and innovation behavior, while a sense of self-efficacy and work motivation had a positive effect on the variables for execution of duties(duty behavior, innovation behavior, organization citizen behavior). Differences in linear regression analysis and covariance are that the effects of LMX quality on organization citizen behavior and the effects of work motivation on innovation behavior are different. Therefore, there was a need to come to a precise conclusion by combining the direct and indirect effects taking into consideration both interpretation of one-to-one relationships of the two variables, as well as several variables simultaneously.

Points to consider found based on the research results are as seen below.

First, the feasibility of the pygmalion leadership concept was examined to define the pygmalion behavior that could be used within the organization in order to provide an opportunity to expand pygmalion leadership research to

the business administration and management sector. Pygmalion leadership studies have thus far been concentrated in the education sector. However, by presenting pygmalion leader behavior that could be utilized within the organization, this study provides an opportunity to perform additional studies using this in the management sector.

Second, the effects of pygmalion leadership was verified from multiple dimensions. Efficiency, satisfaction and flexible are needed to maintain and develop modern organizations. This study uses sense of self-efficacy and work motivation as variables for measuring satisfaction, duty behavior as variables for measuring efficiency, organization citizen behavior and innovation behavior as variables for measuring flexibility in the research model to confirm the multi-dimensional effects of pygmalion leadership.

Third, it was confirmed that pygmalion leadership was a variable that increased the explanatory force of LMX quality. LMX theories thus far did not explain the distinguished leader behavior directed towards constituents within a group. In other words, this does not present concrete and distinguished leader behaviors for improving LMX quality. This study presents leader behaviors that improve the explanatory force of LMX quality in order to supplement the areas that LMX quality research in the past overlooked. In particular, it was proven that pygmalion leader behaviors are variables that must be taken deeply into consideration for improvement of LMX quality.

Fourth, the distinguished effects of pygmalion leader behaviors on the sense of self-efficacy and work motivation were proven to present leader behaviors needed to increase the desire for executing duties and to enhance the judgment of value for future work execution capacities. Results showed that in order to increase the current desire for executing duties, behavior related to humanly treatment for subordinates was effected and in order to increase the value judgment on future work execution capacities, behaviors to boost the confidence of subordinates were more effective.

Fifth, by revealing the structural relationship in which pygmalion leadership effects the execution of duties as a partial medium on the subordinate's sense

of self-efficacy and work motivation, I have presented a plan for monitoring the pygmalion leadership effects on site in the organization. In order to enhance the effects of pygmalion leadership on the subordinate's work performance, the subordinate's emotional response to work must be stirred and through this emotional response, the sense of self-efficacy and work motivation should be take into consideration. In addition, because these emotional responses are variables that can maintain the continued effect of behavior, it must be monitored to check whether pygmalion leadership is continuously applied to these factors.

Despite the above points to take into consideration, this study includes several limitations.

First, in this study the pygmalion leader behavior appears in three factor structure and in the studies of Oh In-su and Seo Yong-weon(2001) using the same survey questions, it appeared in a four factor structure. This means that there is the possibility that the factor structure can change depending on the subject of the research. Hence, there must be continuous studies made on developing measuring tools with high possibility for use in the management sector.

Second, the measurement variables composing the factors used in linear regression analysis and the measurement variables composing the factors used in the structure formula are slightly different. This is because results of the confirmation factor analysis showed that 1 question for sense of self-efficacy, 1 question for work motivation and 1 measurement variable of the organization citizen behavior acts as a variable that interferes with focus feasibility. Hence, there were fine differences between the research results of the linear regression analysis and that of covariance structure analysis.

Third, taking into account that the identical respondent presented all information for the causes and result variables, change methods have identical problems and thus, we cannot exclude the possibility that it could create more causes than the actual cause.

Fourth, it was unable to overcome its limitations as a transverse study. Accurate verification of the cause and effect relationship could be obtained

only through time-series data or tests, and therefore, it will be necessary to supplement the results of this study through this kind of research.

A few suggestions for future studies on pygmalion leadership are as seen below.

First, there is a need to develop pygmalion leader behavior measurement tools that could be generally used on site at the organization. Because there are very few studies that extend pygmalion leadership into the business sector, there has not yet been a measuring tool developed that could be used in a wide range. Therefore, there must first be in-depth research on this as well.

Second, there is a need to pursue the combination of leadership theories other than that of LMX theories, including the various leader behaviors that could effect the LMX quality aside from that of the pygmalion leader behavior. By doing so, it will be able to verify various ALS(Average leadership style) theories that could come into effect in the LMX.

Third, through studies on the similarity and differences of leader behaviors activated in leadership other than pygmalion leader behavior, there is a need to work on integrating the various leadership theories with new genres. With the growing uncertainties of the management environment, many leadership theories are appearing, while leader behavior types that come into effect from these theories are being introduced. However, the leader behavior presented by these theories repeat considerably similar patterns. Therefore, there is a need to improve the leader behavior patterns by revealing the similarities and differences of the many leader behaviors. By doing so, it will be easier for leadership education and utilization in the actual work environment.

Ⅰ. 서 론

1. 연구배경

오늘날 경영환경의 불확실성 증대와 급격한 변화는 새로운 역량을 갖춘 리더십을 요구하고 있다. 기업조직을 둘러싼 외적 환경은 2000년대 들어서면서 급변하기 시작하여 기존의 전통적 리더십이론들이 그 타당성을 잃기 시작하였다. 이에 따라 기존의 리더십이론들이 한계에 부딪히고 새로운 리더십을 요구하고 있다.

이러한 기업조직을 둘러싼 외적환경의 변화에 따라 새로운 경영패러다임이 등장하고 있고, 이러한 혁신적 경영패러다임들은 리더십에도 영향을 미쳐 리더십의 새로운 패러다임을 요구하고 있다. 새로운 패러다임들은 인본주의 철학에 입각하여 조직구성원의 신념, 욕구, 가치 등을 변화시켜 급변하는 조직환경에 능동적으로 대처하고 개척할 수 있는 조직구성원의 능력을 향상시키고자 하는 것이다. 새로운 리더십의 대표적인 이론으로 변화와 혁신을 강조하는 변혁적 리더십, 카리스마 리더십과 부하의 정서발현을 통한 성장을 강조하는 서번트 리더십, 피그말리온 리더십 등이 그것이다.

자기충족적 예언(self-fulfilling prophecy: SFP)으로 명명되기도 하는 피그말리온 효과(Pygmalion effect)는 1930년대 미국 경제공황기에 은행도산의 도미노 효과와 같은 사회 전반의 부정적 기대현상을 설명하고 해결책을 제시하는데 유용한 사회학적 개념으로 연구되기 시작하였다. 그 이후 Rosenthal(1966)이 교육현장을 비롯한 다양한 개인 간 현장실험을 통해 개인수준의 심리학적 개념으로 정착하게 되었다. 이 이론은 크게 세 단계의 특징을 내포하고 있다. 첫째, 각 개인은 어떤 특정결과나 성과를 달성하려는 목표를 지니고 있으며, 둘째, 이러한 목표로 인해 기대되는 결과와 관련된 일련의 행동이 나타나고, 셋째, 기대되는 결과가 실현되고 계획했던 목표가 성과로 나타난다는 것이다. 다시 말해 한 사람이 다른 사람이나 집단에 대해 실현가능한 기대를 가지게 되면, 그 사람이나 집단에게 기대나 칭찬이라는 자극이나 강화를 제공하여 성취향상을 이룰 수 있다는 것

이다.

이러한 피그말리온 효과에 대한 연구는 그동안 주로 교육학과 심리학 분야에 집중되어 왔으며, 기업조직을 대상으로 한 연구는 매우 미흡한 수준에 머물러 있다. McNatt(2000)의 연구에 따르면 미국에서 경영학 분야를 대상으로 한 피그말리온 효과에 대한 연구는 17편이 보고되고 있을 뿐이다. 더구나 상사의 기대행동이 부하의 심리적 반응을 매개로 직무성과에 영향을 미치는지에 대한 체계적 연구로 발전하지 못하여 왔다.

한편 몇몇 학자들에 의해서 피그말리온 효과를 리더십이론에 적용하려는 연구가 시도되고 있다. 그 대표적인 학자는 Rosenthal(1971, 1973)이다. 그는 네 가지 하위인자(분위기, 피드백, 입력, 출력행동)로 구성된 피그말리온 리더행동을 제시하였다. 국내의 오인수와 서용원(2001)은 Rosenthal의 연구를 기초로 여섯 가지 하위인자(분위기, 입력, 출력, 피드백, 영감, 사적교류)로 구성된 피그말리온 리더행동을 제시하고 집중 타당성을 분석하였다. 연구결과 자신감 고취 행동, 인간적 대우 행동, 사적교류 행동, 업무위임 행동으로 명명된 네 가지 피그말리온 리더행동을 제시하고 있다. 또한 오인수(2006)는 피그말리온 리더행동에 대한 개념적 후속연구를 통해 입력, 출력, 분위기, 피드백, 팀워크 촉진, 고무시키기 등 여섯 가지 하위행동을 제시한 바 있다.

그러나 이들 연구들은 개념적 수준의 연구에 집중되었고(Rosenthal, 1971, 1973; 오인수, 2006), 실증적 연구(오인수·서용원, 2001)에서도 피그말리온 리더행동이 어떠한 정서적 반응을 매개로 리더십유효성에 영향을 미치는지를 규명하지 못하고 있다. 또한, McNatt(2000)에 의하면, 피그말리온 리더행동은 부하의 자기효능감(Self-efficacy)과 같은 정서적 반응, LMX와 같은 사회적 교환관계를 통해 직무수행과 같은 성과달성과 밀접하게 연결되어 있다고 주장하면서, 피그말리온 효과를 경영분야의 리더십이론으로 확장할 필요가 있다고 강조하고 있다.

LMX 질은 부하에 대한 상사의 기대와 밀접한 관련이 있다(Wayne and Ferris, 1986; Turban et al, 1990; Liden et al, 1993). 그러나 LMX이론은 내집단에 속한 부하들에게 후원적, 위임적, 참여적 행동만을 강조하여 새로운 형태의 리더십이론에서 제시되고 있는 리더행동에 대한 관심이 부족하다. 피그말리온 리더행동과 LMX 질의 관계를 연구하여 부하가 지각하는 상사의 기대치를 높일 수 있는 리

더행동을 제시하는 것은 LMX 질의 연구에서도 중요한 과제이다.

한편 조직구성원들의 자기효능감은 바람직한 결과를 산출하기 위해 필요한 행동을 성공적으로 할 수 있다는 믿음과 관련이 있으며, 이 과정에서 리더의 역할은 매우 중요하다. 왜냐하면 조직에서 부하의 직무행동과 관련하여 영향력을 행사하는 인물이 리더이기 때문이다. Harris와 Rosenthal(1989)은 리더의 부하에 대한 기대가 자기효능감 증대에 중요하게 작용한다고 주장한다. 다른 연구에서 상사가 부하에게 기대하고 격려한다면, 부하는 자신의 직무에 대한 자기효능감(Self-efficacy)이 증대된다고 주장하고 있다. 또한 몇몇 연구도 피그말리온 리더십과 직무동기 간의 이론적 관계를 추론하고 있다(Eden, 1992, 1993).

피그말리온 리더십의 유효성에 대한 연구는 일부 기업조직과 군대조직의 연구에서 발표되고 있다(King. 1971, 1974; Eden and Shani, 1982: Chowdhury, 1997; Gold, 2000). 하지만 이 연구들은 대부분 직무성과에 한정되어 있으며, 역할 외 직무행동인 조직시민행동, 유연성을 강조하는 혁신행동 등 다차원의 직무수행과의 관계를 밝히지 못하고 있다.

이와 같이 경영학 분야에서의 피그말리온 리더십연구들은 연구건수와 연구의 질 측면에서 아직까지 다른 리더십이론만큼 많은 정보를 제공하지 못하고 있다. 특히 유연성을 강조하는 현대적 경영패러다임에서 피그말리온 리더십의 기여도를 종합적으로 검증한 논문들을 찾아보기 어렵다. 이러한 이유는 피그말리온 리더십연구가 아직까지 경영학의 범주 내에서 활발히 이루어지지 않고 있기 때문일 것이다. 그러나 피그말리온 리더십이 부하의 기대효과 반응뿐만 아니라 LMX 질, 자기효능감, 직무동기와 같은 만족성과 직무수행과 같은 효율성에 미치는 영향을 종합적으로 검증하여 조직현장에 유용한 정보를 제공하는 것은 매우 중요하다. 그렇게 함으로써 기존의 변화와 혁신지향의 리더십들과 피그말리온 리더십의 상호보완을 통해 실무에 유용한 리더십 패러다임을 창출할 수 있는 정보와 아이디어를 제공할 수 있을 것이다.

2. 연구목적 및 방법

본 연구는 그동안 주로 교육학 분야에서 연구되어 왔던 피그말리온 효과를 기

업현장으로 확대하여 다차원의 피그말리온 리더행동을 토대로, 피그말리온 리더행동과 LMX 질, 정서적 반응(자기효능감, 직무동기), 직무수행 사이의 관계를 분석하고자 한다.

이러한 연구목적을 구체화하면 다음과 같다.

첫째, 피그말리온 리더행동들과 LMX 질의 선형관계 및 차별적 관계를 검증하고자 한다. 피그말리온 리더행동은 상사의 기대수준을 반영하는 것이며, 상사의 높은 기대수준은 높은 수준의 LMX를 형성할 가능성이 높다. 따라서 피그말리온 리더행동은 LMX 질에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측된다.

둘째, 피그말리온 리더행동들과 부하의 정서적 반응(자기효능감, 직무동기)과의 선형관계와 차별적 관계를 검증하는 것이다. 최근의 리더십이론들은 부하의 강한 정서를 불러일으키는 것을 중요한 과제로 인식하고 있다. 피그말리온 리더십도 상사와 부하의 기대 및 신뢰를 바탕으로 부하의 정서적 반응을 유발하지 않는다면 리더십 효과의 지속성이 떨어진다. 따라서 피그말리온 리더십과 부하의 정서적 반응 간의 정(+)적 관계를 규명하고자 한다.

셋째, 피그말리온 리더행동들과 부하의 직무수행(조직시민행동, 혁신행동, 과업수행) 간의 선형관계와 차별적 관계를 검증하는 것이다. 리더십은 목표달성을 위해 영향력을 행사하는 과정이기 때문에 궁극적으로 피그말리온 리더십도 부하의 성공적 직무수행과 연계되지 않으면 안 된다. 따라서 직무수행을 다차원으로 접근하여 피그말리온 리더십이 각각의 직무수행에 미치는 효과를 검증하고자 한다.

넷째, 부하의 정서적 반응(자기효능감, 직무동기)과 부하의 직무수행(과업수행, 혁신행동, 조직시민행동) 간의 관계를 검증하는 것이다. 과거부터 직무수행에 강한 영향을 미치는 정서적 반응을 탐구하는 것은 조직행동을 연구하는 학자들의 주요 관심사이다. 최근 강한 정서적 반응으로 효능감에 대한 연구가 활발히 진행되고 있으며, 직무동기는 과거부터 정서적 반응의 주요변수로 활용되었다. 이러한 정서적 반응이 각각의 직무수행에 미치는 영향을 체계적으로 검증하고자 한다.

다섯째, 피그말리온 리더행동, LMX 질, 정서적 반응, 직무수행 간의 구조적 관계를 규명하는 것이다. 공분산 구조분석을 통해 피그말리온 리더십, LMX 질, 정서적 반응, 그리고 직무수행으로 이어지는 구조모형을 탐구하고자 한다.

연구방법은 문헌연구와 설문지법을 이용한 실증연구를 하였다. 먼저 문헌연구를 통해 이론을 고찰한 후, 이를 기초로 연구모형과 연구가설을 설정하고, 검증하는 방법을 병행하였다. 연구표본은 서울특별시와 제주특별자치도의 도소매 및 서비스업에 종사하는 사기업의 종업원을 대상으로 하였으며, 조사기간은 2007년 11월 1일부터 2008년 2월 28일까지이다.

수집된 자료의 분석방법으로 연구모형에 투입된 변수들의 개념 타당성을 확인하기 위해 주요인분석을 실시하였으며, 주요인 분석결과를 토대로 확인요인분석을 실시하였고, 변수들의 내적 일관성을 확인하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 연구가설을 검증하기 위해 선형회귀분석, 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 연구모형의 구조적 관계를 탐구하기 위해 공분산구조분석을 실시하였다.

3. 논문의 구성

본 연구는 총 5장으로 구성되었으며, 각 장별 주요내용은 아래와 같다.

제Ⅰ장은 연구배경과 연구목적 그리고 연구방법 및 논문의 구성내용을 설명하였다.

제Ⅱ장은 문헌연구를 통해 피그말리온 리더십을 체계적으로 정리하고, 피그말리온 리더십의 연구동향을 분석하였으며, 피그말리온 리더십과 선행변수 및 결과변수의 관계를 설명하였다.

제Ⅲ장은 연구모형을 설계하고 연구가설을 설정한 후, 연구모형에 투입된 변수들을 조작적으로 정의하였으며, 조사방법을 설계하고 설문의 구성 및 분석방법을 소개하였다.

제Ⅳ장은 실증분석을 통해 연구가설을 검증하였고, 연구모형에 투입된 변수들 간의 구조적 관계를 규명하였다.

제Ⅴ장은 연구결과를 요약하고 연구결과에 따른 시사점을 논의하였으며, 연구의 한계와 향후 연구를 위한 제언을 하였다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 피그말리온 리더십의 정의

1) 피그말리온의 개념 및 효과

피그말리온(Pygmalion)은 그리스신화에 나오는 키프러스 왕의 이름에서 유래한 심리학 용어이다. 조각가였던 피그말리온은 아름다운 여인상(갈라테이아)을 조각하고, 그 여인상을 진심으로 사랑하게 된다. 여신(女神) 아프로디테(로마신화의 비너스)는 그의 사랑에 감동하여 여인상에게 생명을 주었다. 이처럼 피그말리온이라는 말은 꿈을 먹고 사는 사람, 이상을 실현해내려고 노력하는 사람을 일컫는다. 피그말리온 효과(Pygmalion effect)는 여기서 유래한 것으로, 강한 기대가 기적을 일으킨다는 의미를 담고 있다(김영한・이상우, 2007).

심리학에서는 이러한 현상을 피그말리온 효과라 하여 칭찬을 통해 생산되는 에너지 창출로 해석하고 있다. 피그말리온 효과는 한 개인의 기대가 현실로 드러나 다른 사람의 행동에 긍정적인 영향을 주는 것을 일컫는 말이다. 즉, 타인의 기대나 관심으로 인하여 능률이 오르거나 결과가 좋아지는 현상을 말한다. 종합하면, 한 사람의 기대가 자신에 대한 인식이나 다른 사람의 행동에 미치는 영향을 의미한다(Brookover, 1969; Chapman and McCauley, 1993). 심리학 용어로 피그말리온 효과(Pygmalion effect), 자성예언(self-sustaining prophecy: SSP), 자기충족적 예언(self-fulfilling prophecy: SFP)이라고 하고, 로젠탈이 피그말리온 효과를 교육적으로 실험하였기 때문에 교육학 용어로는 로젠탈 효과(Rosenthal effect)라고도 하는데, 사회적・경제적으로 사용할 때에는 혼용하기도 한다.

Rosenthal과 Jacobson(1968)에 의하면 피그말리온 효과는 한 사람(예컨대, 교사나 매니저)이 다른 사람이나 집단(예컨대, 학생이나 부하직원들)에 대해 높은 실현 가능한 기대를 가지고 있을 때 나타나며, 이러한 사람이 조각가처럼 행동(피그말리온 리더행동)하여서 대상이 되는 사람의 성취나 행동의 결과를 만들어내는 것이라고 하였다. 이러한 현상의 결과로서 개개인(또는 집단)이 높은 수준에서

업무를 성취하게 된다는 것이다(Eden, 1992; Merton, 1948).

피그말리온 효과의 자기실현 결과는 지속적으로 다양한 과제를 성취하는 개인들의 성취도를 향상시킬 수 있는 효과적인 도구로서 연구되어져 왔다(Eden, 1990; Eden and Aviram, 1993; King, 1971; King, 1974). 이 분야의 연구에 있어서 가장 많이 활용되는 것은 Robert Rosenthal과 Lenore Jacobson(1966, 1968)의 연구이다.

Rosenthal과 Jacobson(1968)은 'Pygmalion in Classroom'이라는 이름 하에 교육학 분야에서 대대적인 현장실험을 하였다. 그들은 초등학생의 지적능력(IQ)에 대한 교사의 기대가 학생들의 학업수행과 지적성장에 영향이 미침을 오크(Oak)초등학교를 대상으로 한 현장실험을 통해서 확인했다. 먼저, 새 학년 시작 전에 전교생에게 비언어적 지능검사(Flanagan Test of General Ability; 교사들에게는 검사의 권위를 높이기 위해서 Harvard Test of Inflected Acquisition이라고 알려 줌)를 실시하고, 그 결과에 따라 능력별 반 편성을 하였다. 그런 다음 각 반에서 지능검사 결과와는 무관하게 20%의 학생을 뽑아 '지적능력이나 학업성취의 향상 가능성이 높은 학생(late bloomer)'이라는 메모와 함께 명단을 교사의 출석부에 넣었다. 이는 뽑힌 학생들에 대해서 교사가 높은 기대(high-expectancy)를 갖게 하기 위한 실험조작이었다. 이러한 기대조작의 결과는 학기말에 실시한 학업성취도 검사에서부터 확연히 높게 나타나기 시작했다. 또한 1년 후에도 그와 같은 결과는 유지되었으며, 더욱이 높은 기대(교사가 높은 기대를 투사하는) 학생들은 지능검사에서도 유의미한 향상을 보였다.

또한 조직을 대상으로 한 연구들과 이스라엘 군을 대상으로 한 연구는 이러한 현상이 교실 밖에서도 효과적이라는 사실을 확인해주고 있다(Berlew and Hall, 1966; Eden 1990b; Edne and Kinnar, 1991; Eden and Shani, 1982; Eden and Zek, 1995; King 1971, 1974; Crawford, Thomas and Fink 1980). Berlew와 Hall(1966)은 새롭게 고용된 관리자들에 대한 조직의 기대효과를 연구했다. 연구결과에 따르면, 처음 고용이 됐을 때 회사로부터 더 많은 기대를 받았던 관리자들이 보다 더 힘들고 도전적인 과업을 성취하고 있었다. 이러한 관리자들은 고용될 당시 회사로부터 기대를 덜 받았던 관리자들보다 더 나은 업무성취 능력을 보여주고 있었다.

Eden과 Shani(1982)는 대조되는 집단들 사이에서 자기충족적 예언의 효과에 대해서 연구하였다. 이스라엘 군대에서 선택된 소대의 소대장들은 앞으로 들어오

게 되는 소대원들 가운데 특정 소대원들은 리더로서의 높은 가능성을 가지고 있다는 얘기를 들었고, 다른 소대원들은 그렇지 않다는 얘기를 들었다. 높은 가능성이 있다고 언급되어진 소대원들은(사실 무작위로 선발된 인원들이었음) 특별히 소대장들에게 소개되었다. 연구결과는 그들의 지휘관들이 자신들에게 많은 기대를 걸고 있는 분대나 소대는 더 나은 성과를 보여주었다.

Eden(1990b)의 또 하나의 연구는 이스라엘 군대 안에서 기대치를 올리는 문제에 있어서 모든 집단들을 동원하는 것이 새로운 신병들의 업무 성취를 높이기 위해서 효과적이라는 사실을 발견하였다. 이 연구에서 소대의 지휘관들은 사전에 그가 이끌게 되는 소대(개별적 분대원이 아닌)가 평균적으로 높은 지휘능력을 갖췄다든가 아니면 보통의 지휘 능력을 갖췄다는 얘기를 듣게 되었다. 그들에 대한 기대치가 높았던 소대들은 교실에서 뿐만 아니라 신체적인 능력을 필요로 하는 분야에 있어서까지 대조군으로 선정된 소대들보다 뛰어난 능력을 보여 주었다.

Livingston(1969)은 기업현장에서의 자기충족적 예언에 대하여 부하를 다루는 관리자의 대우방식은 관리자가 부하들에 대해 기대하는 것에 의해서 차별적으로 영향을 받는다고 하였다. 마치 관리자의 기대수준에 부응하기 위해서 부하의 직무수행이 저하되거나 증진되는 법칙이 있는 것처럼 보인다고 말했다. 그는 경영부문에 처음으로 피그말리온 효과를 적용하여 인식한 것을 인정받았고, 교육 환경을 넘어선 연구에 대한 촉진제 역할을 했다.

반면, Morton(1957)에 의하면, 자기충족적 예언이란 처음의 잘못된 상황규정을 현실로 실현시킨다는 의미에서 찾고 있는데, 1930년대 미국의 대경제공황기에 한 은행의 파산을 그 예로 제시하고 있다. 당시 미국의 모든 은행이 거의 파산을 당하고 있었으나, 이 은행은 재무구조가 다른 은행보다 건실한데도 불구하고 예금을 맡긴 사람들 사이에 이 은행이 곧 파산될 것이라는 소문이 나돌아, 예금을 맡긴 모든 예금주들이 몰려들어 예금을 모두 인출해감으로써 결국 파산하게 되었던 것이다(심재관 역, 2003).

이처럼 피그말리온 효과는 일상생활에서 타인의 행위에 대한 예상이나 기대가 그 행위에 영향을 미친다는 이론이며, 예측대상에 대해 긍정적 변화를 이끌어내는 역할이라는 점에서 교육학뿐만 아니라 심리학, 정신병리학, 재활의학 등 다양한 학문에서 적용되고 있으며, 최근 경영학에서도 관심을 보이고 있다.

2) 피그말리온 리더십

피그말리온 리더십이란 조직구성원들에게 기대나 칭찬이라는 자극이나 강화를 주는 실천적 행동으로 상사의 기대전달 행동들을 포괄한다. 여러 연구에서 직장 내 피그말리온 리더행동들을 제시하여 왔다. Rosenthal(1971, 1973a)은 네 가지 인자로 구성된 피그말리온 리더행동들을 개발하고 지속적으로 수정하였다. 네 가지 피그말리온 행동은 <표 Ⅱ-1>에 제시한 요인들로 구성되어 있다(Rosenthal, 1994년 수정분). 첫째, 분위기(Climate)는 주로 비언어적으로 전달될 수 있는 따스함, 시선교환(눈 맞춤), 온화한 목소리 톤 등으로 부하들이 경험하는 정서와 관련이 있다. 둘째, 피드백(feedback)은 업무성과와 관련된 언어적 피드백으로 무엇이 틀리고 맞았는지에 대해서 설명해 주는 정보전달력 측면과 그러한 피드백 내용이 부하들이 말했던 것과 직접적으로 관계되는 측면을 동시에 의미한다. 셋째, 입력(input)은 부하에게 주어지는 정보의 양을 말한다. Rosenthal에 따르면 리더가 높은 기대감을 가지는 부하들의 경우 훈련이나 관련 자료 형태로 더 많은 정보를 제공받을 가능성이 크다고 한다. 넷째, 출력(output)은 높은 기대를 가진 부하들에게 반응할 기회를 더 많이, 더 오래, 그리고 더 좋게 주는 것을 말한다. 이는 언어적 또는 비언어적으로 전달되는데, 예를 들어 의견을 개진할 기회를 더 많이 주는 것이다.

<표 Ⅱ-1> Rosenthal의 네 가지 요인 이론

일반 요인들		추가적인 요인들	
분위기	교사들은 높은 기대를 갖는 학생들에 대해서는 따뜻한 사회-정서 분위기를 형성하는 것으로 보인다. 이러한 따뜻함은 비언어적인 암시를 통해서 적어도 부분적으로나마 학생들과 소통이 되는 것으로 보인다.	출력	교사들은 높은 기대를 갖는 학생들에게 대답(반응)을 할 수 있는 기회를 더 제공하는 것으로 보인다(예컨대, 학생에게 질문에 대답할 수 있는 더 많은 기회를 주는 것).
입력	교사들은 높은 기대를 갖는 학생들에게는 더 많은 그리고 더 어려운 과제들을 가르치는 것으로 보인다.	피드백	교사들은 높은 기대를 갖는 학생들에게 그들의 성취와 관련해서 언어적, 비언어적으로 보다 더 유익하고 호의적인 피드백을 해 주는 경향이 있다.

자료: Rosenthal(1994). "Interpersonal expectancy effects: A 30-year perspective," *Current Directions in Psychological Science, 3*, 176-79.

Harris와 Rosenthal(1985)은 가능한 많은 언론의 기사들과 학위논문들, 연구논문들을 수집하여 그것들을 Rosenthal(1994)의 네 가지 요인별로 분류하였다. 그러고 나서, 각각의 요인들에 대해서 메타분석을 실시하여 어떤 요인이 다른 요인들에 비해서 보다 더 많은 영향을 미쳤는지 알아보았다. 그들은 네 가지 요인들과 관련해서 상사(또는 교사)의 기대에 대한 영향의 크기를 평가하였다. 결과는 각 요인의 영향의 크기를 다음의 순서대로 보여주었다. 입력(.26), 분위기(.23), 출력(.18) 그리고 피드백(.13). 그러나 부하(또는 학생)들의 성취와 관련한 네 가지 요인의 영향의 크기는 다소 다른 순서를 보여주었다. 분위기(.36), 입력(.28), 출력(.16), 피드백(.08)이였다(Reynolds, 2000).

그들의 네 가지 요인들이 굉장히 비슷한 구조들을 가지고 있으며, 양쪽 이론이 모두 학생들이나 부하직원들의 성취 향상에 있어서 교사/상사의 긍정적인 믿음의 중요성을 강조하고 있다는 것을 발견하였다. 이들 요인들은 효율적인 근무습관에 대해서 상사들이 부하직원들에게 조언을 해주고자 하고, 목표를 달성하거나 더 뛰어난 업무성과를 달성할 수 있도록 부하직원들의 열정을 자극하고자 하고, 부하직원들의 자긍심과 자기가치에 대한 감정을 강화하며, 팀워크를 형성할 수 있도록 부하직원들을 격려하는 상사들의 노력들을 포함하고 있다.

Rosenthal(1971, 1973)의 피그말리온 리더유형은 후속 연구를 위한 좋은 기초를 제공하였지만, 사후 연구에서 부하직원들에 대한 높은 기대수준을 전달해주는 피그말리온 리더행동들을 측정할 만한 척도나 행동 리스트들은 체계화되어 있지 않은 실정이다.

국내의 연구로 오인수와 서용원(2001)은 Bass(1985)의 영감적 동기부여에 한국의 집단주의적 특성을 고려하여 여섯 가지 요인으로 피그말리온 리더십이 형성된다고 보았다(표 Ⅱ-2 참조). 피그말리온 리더십의 여섯 가지 행동은 다음과 같다. 첫째, 분위기 관련 행동이다. 이는 상사가 부하에게 보이는 따스함 혹은 사회정서적 분위기이다. 둘째, 입력관련 행동이다. 이는 부하에게 중요하거나 우선순위 일을 부여하는 것과 같은 상사의 행동을 말한다. 셋째, 출력관련 행동이다. 이는 부하가 어떤 행동 혹은 성과를 산출하도록 고무시키는 상사의 행동이다. 넷째, 피드백관련 행동이다. 이는 상사가 부하에게 보이는 평가의 호의성 및 정보제공 등의 행동이다. 다섯째, 영감관련 행동이다. 이는 상사가 부하 혹은 부하의

직무에 가치를 부여하는 행동이다. 여섯째, 사적교류 행동이다. 이는 집단주의 문화에서 번번이 보이는 상사와 부하 간의 인간적 교류행동이다.

이들은 탐색적 요인분석을 통해 피그말리온 리더십 여섯 가지 하위행동의 개념타당성을 검증한 결과, 네 가지 하위행동을 도출하였다. 이들 네 가지 하위행동들은 자신감 고취 행동, 인간적 대우 행동, 사적교류 행동, 업무위임 행동으로 명했다. 자신감 고취 행동은 부하의 업무능력을 일깨우고 자신감과 영감을 불어넣고, 부하에게 보다 많은 능력발휘 기회를 주고 새로운 아이디어를 격려해 주는 행동들로, 부하의 능력 발휘 기회제공 및 성과창출을 위한 도전정신을 일깨우는 것들로서, 업무와 관련된 효능감과 창의성 자극과 관련된 행동들이다. 인간적 대우 행동은 업무와 관련하여 부하들을 따뜻하게 대우해주는 행동으로, 상사에 대해 부하가 느끼는 정서적 따스함이라 할 수 있다. 사적교류 행동은 업무와 직접적 관련이 없지만, 상사와 부하 간의 유대관계를 나타내는 행동이다. 마지막으로 업무위임 행동은 도전적 업무할당과 관련되는 것으로, 상사가 높은 기대를 갖는 부하에게 중요하고 도전적인 일을 맡기는 것과 관련된 행동이다.

오인수(2006)는 이후의 연구에서 개념적 연구를 통해 피그말리온 리더십행동으로 <표 Ⅱ-2>와 같은 여섯 가지 하위행동을 제시하였다. 구체적으로 입력, 출력(권한위양), 팀워크 촉진, 분위기(친밀성), 피드백, 고무시키기 등이다. 이 여섯 가지의 구성요소들은 두 가지의 상위요인들을 가지게 된다는데 그것은 증가된 노력과 강화된 정서이다.

<표 Ⅱ-2> 피그말리온 리더십 행동에 대한 개념화

증가된 노력(Increased Effort)		강화된 정서(Enhanced Affect)	
구성요소	정의	구성요소	정의
입력	리더들은 높은 기대(집단을 단위로)를 갖는 부하직원들에 대해서 더 많은 과업과 훈련 기회를 제공하는 것으로 보인다. 학습-중심적 (Learning-focused)	분위기 (친밀성)	리더들은 높은 기대를 갖는 부하직원들을 위해서 지원하는 분위기를 조성하는 것으로 보인다.
출력 (권한 이양)	리더들은 높은 기대수준을 갖는 부하직원들에 대해서는 그들이 인정받을 수 있는 더 호의적인 기회들을 제공하는 것으로 보인다. 성취-중심적 (Performance-focused)	피드백	리더들은 높은 기대를 갖는 부하직원들에 대해서 보다 유익한 정보들을 제공하며 긍정적인 기여를 하고자 노력하는 것으로 보인다.
팀워크 촉진	리더들은 높은 기대를 갖는 부하직원들이 다른 동료 직원들과 협력하도록 그리고 팀워크에 있어서 중심이 되도록 격려하는 것으로 보인다.	고무 시키기	리더들은 높은 기대를 갖은 부하직원들에게 그들과 그들의 과업이 과업 집단과 조직에 얼마나 중요한가를 강조하면서 부하직원들을 고무시키고자 하는 것으로 보인다.

자료: 오인수(2006), "조직 내 피그말리온 효과의 재고찰: 피그말리온 리더십 행동의 이론적 구성 개념화와 조직효과성에 영향을 미치는 매개과정에 관한 탐구," 한국심리학회지, 산업 및 조직, 19(3), 301-324.

또한 김영한・이상우(2007)는 병원 경영현장에서 피그말리온 리더십을 도입하였다. 경영분야에서 피그말리온 효과를 직접 테스트해보기는 쉽지 않다. 다행히 병원은 집단이 크지 않고 직원들의 근무기간이 길었기 때문에 리더십의 변화에 따른 테스트가 가능했던 것이다. 그들에 의하면, 피그말리온 리더십은 철학(philosophy), 비전(your vision), 자신감(grow pride), 멘토링(mentoring), 존중(appreciate), 학습(learning)의 여섯 가지를 그 핵심요소로 한다. 이 여섯 가지 핵심요소를 항목으로 하고 30개의 문항을 <표 Ⅱ-3>과 같이 만들어 병원직원들을 대상으로 테스트를 실시하였다.

<표 Ⅱ-3> 피그말리온 리더십 테스트

구성요소	테스트 내용
철학 (philosophy)	1. 병원의 철학에 공감한다. 2. 나는 환자 중심적인 병원이 되어야 된다고 생각한다. 3. 우리 병원은 환자 중심적으로 운영되고 있다. 4. 우리 병원은 직원들을 존중한다. 5. 나는 리더를 신뢰한다.
비전 (your vision)	1. 리더가 미래의 방향을 제시한다. 2. 우리 병원은 비전을 직원과 함께 만든다. 3. 우리 병원은 같은 비전으로 가고 있다. 4. 나는 개인의 비전을 가지고 있다. 5. 병원에서 개인의 비전을 소중히 한다.
자신감 (grow pride)	1. 나는 내가 하고 싶은 일을 하고 있다. 2. 내가 일하는 병원이 좋다. 3. 나의 일에 자신감이 있다. 4. 병원 내의 다른 사람이 자신감을 갖도록 격려해준다. 5. 나는 다른 팀의 일을 지원하고 격려한다.
멘토링 (mentoring)	1. 나는 리더와의 개별적인 상담을 통해 지도를 받는다. 2. 리더나 동료들 간에 자유로운 커뮤니케이션이 된다. 3. 일하는 절차를 환자 중심적으로 개선한다. 4. 나는 다른 직원들의 멘토가 되기도 한다. 5. 네트워크 병원과 기술과 경영상으로 지도를 주고받는다.
존중 (appreciate)	1. 의사, 위생사, 기공사 간에 계급의식이 없다. 2. 나는 병원 내의 다른 사람들을 존중한다. 3. 병원 내의 다른 사람이 나를 존중한다. 4. 병원 내의 사람들이 같은 눈높이에서 일한다. 5. 나는 고객을 존중한다.
학습 (learning)	1. 우리 병원은 리더가 새롭게 학습하고 있다. 2. 나는 지금 하고 있는 일을 보다 잘할 수 있도록 학습한다. 3. 병원에서 학습의 기회를 준다. 4. 다른 동료들도 학습하는 분위기다. 5. 나는 매년마다 발전하고 있음을 느낀다.

자료: 김영한・이상우(2007), 피그말리온 리더십, 랜덤하우스 코리아.

테스트를 입사 전과 입사 후로 실시한 결과 철학, 비전, 자신감, 멘토링, 존중, 학습의 모든 부문에서 15~25% 정도 향상된 것으로 나타났다. 이 병원의 관리자는 여섯 가지 핵심요소로 작성된 테스트를 경영에 적극적으로 도입하였고, 능력

만큼 개성도 강한 병원의 구성원들을 분열이 아닌 화합을 위해 그들의 능력을 최대한으로 발휘하도록 만들어 주었다. 그 결과 관리자들은 언제나 직원들의 의사를 존중하고 그들의 의견을 적극 수용했고, 조직구성원들에게 아낌없는 격려와 지원을 해주었으며, 직원들은 이런 기대에 부응하여 병원 네트워크를 성공적으로 이끌어낸 또 하나의 주역되었다.

2. 피그말리온 리더십의 연구동향

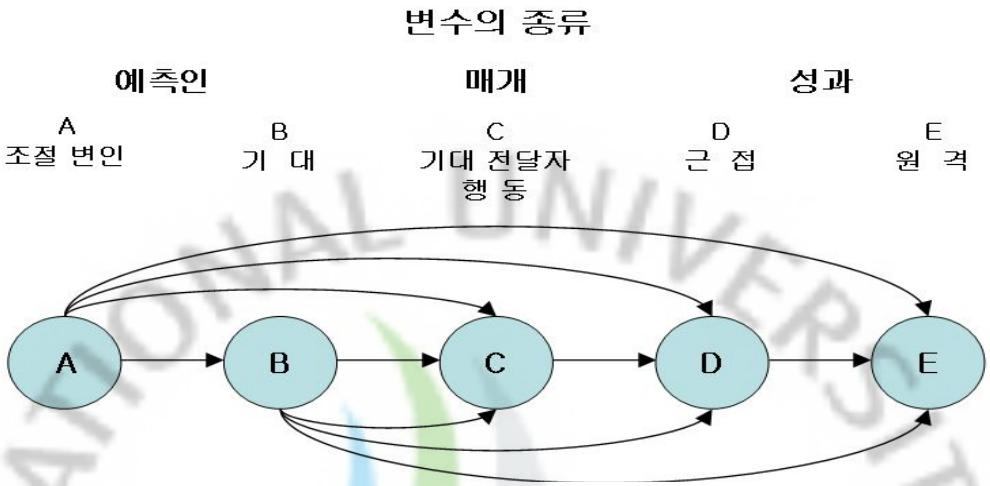
1) 국외의 연구

피그말리온 효과를 위한 다양한 실험조건에서 행해진 연구들은 피그말리온 효과의 이점들이 존재함을 증명해주고 있다. 대부분의 연구들이 세 가지 조건에서 진행되었다. 학교교실(Rosenthal and Jacobson, 1966, 1968; Rosenthal, 1981, Harris and Rosenthal, 1985; Babad, 1993), 기업조직(Berlew and Hall, 1966; King, 1971, 1974: Sutton and Woodman, 1989; Shimko, 1990; Chowdhury, 1997), 군대를 대상으로 연구들이(Crawford, Thomas and Fink, 1980; Eden, 1990b; Eden and Kinnar, 1991; Eden and Shani, 1982; Oz and Eden 1994) 이루어졌다.

(1) 피그말리온 리더십 모델

Rosenthal(1981)은 교육현장을 대상으로 개인 간 기대효과의 연구를 위해 10개의 경로로 이루어진 모델을 제안하였다. 이 모델은 <그림 Ⅱ-1>에서 보듯이 원격 독립변수(A)인 교사의 학생에 대한 친밀함과 같은 독립변수가 교사 기대의 크기(B)에 영향을 미쳐, 언어 또는 문서로 이루어진 피드백과 같은 매개변수(C)를 통해 교사 혹은 학생의 성취도와 같은 단기성과(D)는 물론 자기만족도 향상과 같은 장기성과(E)에 영향을 미친다는 것이다. 이 모델은 경영현장에도 비슷하게 적용할 수 있는 의미 있는 모델로 인정되어 경영분야의 피그말리온 효과를 연구하는데도 유용하게 활용되고 있다.

<그림 Ⅱ-1> Rosenthal 모델(1981)

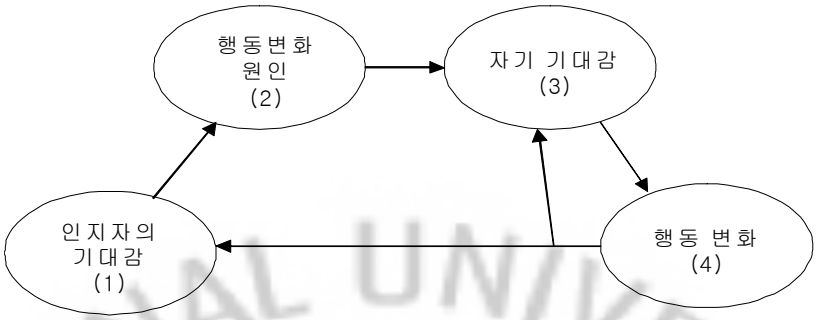


자료: Rosenthal(1981). "Pavlov's mice, Pfungst's horse, and Pygmalion's PONS: Some models for the study of interpersonal expectancy effects," In T. A. Sebeok & R. Rosenthal(Eds.), The Clever Hans phenomenon: Communication with horse, whales, apes, and people. *Annals of the New York Academy of Sciences*(No. 364, 182-198). New York: New York Academy of Sciences.

(A) 원격(distal) 독립변수: 교사(executor) 혹은 학생(expected)의 안정적 특성
(B) 근접(proximal) 독립변수: 교사의 학생에 대한 기대
(C) 매개변수: 자신에 기대에 따른 교사의 차별적 행동
(D) 근접 종속변수: 학생의 학업 성취도와 같은 단기적 관점의 성과 측정치
(E) 원격 종속변수: 학생의 자기만족도 향상과 같은 장기적 관점의 성과변수

한편 Sutton과 Woodman(1989)은 Rosenthal(1981) 모델의 변수들을 4개 변수로 통합한 <그림 Ⅱ-2>와 같은 모델을 제시하였다. 이들은 상사의 기대감(인자 1)이 부하직원에 대한 상사의 행동을 다르게 하고(인자 2), 상사의 그런 행동이 부하직원의 자기 기대감에 영향을 미치며(인자 3), 이것이 부하직원의 행동변화로 나타난다(인자 4)고 하였다. 이 모델은 부하직원의 인지적 특징이 부하직원의 행동과 직접적으로 연결된다는 것을 보여준다는 점에서 Rosenthal(1981)의 모델과 차이를 보인다.

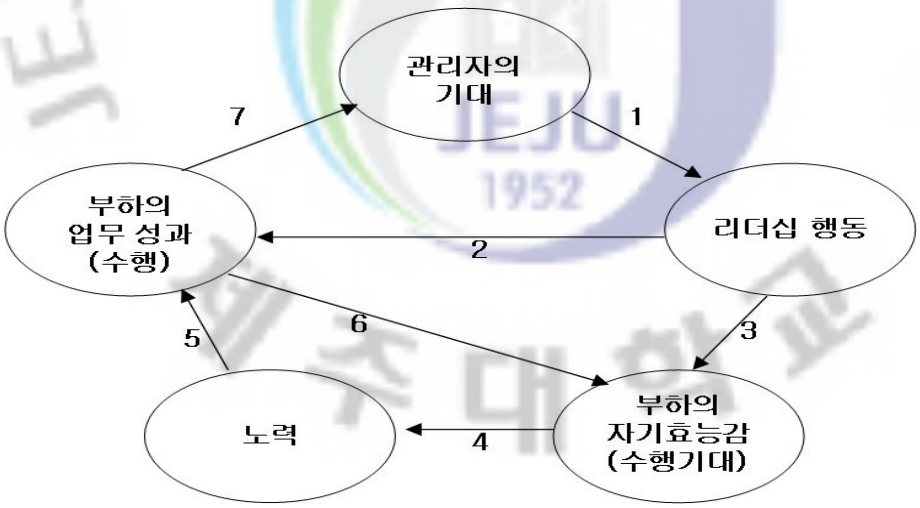
<그림 Ⅱ-2> Sutton과 Woodman의 모델(1989)



자료: Sutton and Woodman(1989), "Pygmalion goes to work: The effect of supervisor expectation in retail setting," *Journal of Applied Psychology*, 74, 943-950.

경영현장에서의 개인 간 기대효과의 활발한 연구결과를 토대로 Eden(1992)이 이전 연구에서 밝혀진 자기기대(self-expectancy), 리더십, 동기 등을 포함하는 기업현장에서의 자기충족적 예언 모델을 제안했는데, 그 모델은 <그림 Ⅱ-3>과 같다.

<그림 Ⅱ-3> 기업현장에서의 자기충족적 예언 모델



자료: Eden(1992), "Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in management," *Leadership Quarterly*, 3, 271-305.

(a) 상사는 부하들의 능력, 과거기록, 배경 등과 관련해서 그들에게 상이한 기대

를 형성한다.

(b) 상이한 기대는 그에 상응하는 리더십 행동으로 연결된다.

(c) 이러한 리더십 행동은 부하의 자기기대(예컨대, 수행기대 및 자기효능감)에 영향을 준다.

(d) 부하는 자기기대에 따라서 노력을 투입한다.

(e) 이러한 노력은 수행에 영향을 준다.

(e)－(a) 이러한 부하의 수행은 상사의 기대와 자기기대에 다시 영향(feedback)을 미치게 된다.

특히, (e)－(a) 과정에서 상사와 부하 모두는 자신의 기대를 더욱 확증하게 되고, 이후 자기충족적 예언의 사이클은 더욱 강화된다.

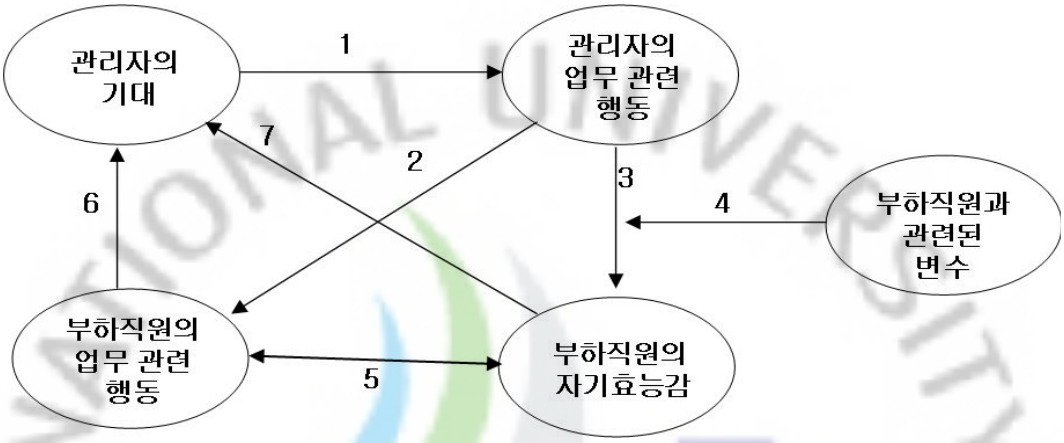
Eden(1992)은 상사의 리더십행동이 부하의 자기기대(c)와 수행(e)에 미치는 영향인 (b)-(c) 및 (b)-(e)의 연결이 경영현장에서의 개인 간 기대효과 연구의 핵심이라고 보았다. 이러한 연결과정에서 선행변수로 작용하는 것이 바로 상사의 기대전달 행동(b)이다. 상사의 부하에 대한 상이한 기대는 부하에게 관찰되기 어려운 의식적 요소이지만, 부지불식간에 자신의 행동(표정과 같은 비언어적 행동 포함)에 반영되어, 부하들은 상사들이 자신에 대해 가지고 있는 기대를 파악하게 된다. 그러므로 기대는 의식하든 의식하지 못하든 간에 행동 혹은 표정, 분위기 등의 비언어적 단서들을 통해 표출되는 것을 피할 수 없다(Harris and Rosenthal, 1985; Eden, 1992, 1993).

한편 Reynolds(2000)는 부하의 자기효능감을 중요변수로 채택한 피그말리온 리더십 모형을 제시하였다. 이 모델은 부하에 대한 상사의 기대는 Rosenthal(1981)이 제안한 네 가지 피그말리온 리더행동을 발휘하게 하며, 그 결과 피그말리온 리더십은 부하의 자기효능감을 자극하여 직무성과를 증대시킨다는 것이다. 이 모델의 기존 모델과 차이점은 상사의 피그말리온 리더행동과 부하의 자기효능감의 관계와 자기효능감과 직무성과의 관계를 강조하고 있다는 점이다.

또한 이 모델은 피그말리온 리더십과 부하의 자기효능감 사이에 부하의 특성변수의 조절효과를 제시하고 있다. 대표적인 변수로 성별, 성격, 인구통계적 변수 등이다. 그리고 기대감, 피그말리온 리더행동, 자기효능감, 직무성과 간의 순환적 과

정을 제시하고 있다. 즉, 상사가 기대한 직무성과를 달성한 부하들에 대해서는 이후 기대치가 증가되고 피그말리온 리더행동도 더 많이 발현될 수 있다는 것이다.

<그림 Ⅱ-4> Reynolds 모델(2000)



자료: Reynolds(2000), "Pygmalion in Management: Understanding Supervisory Expectations as an Antecedent of Management Self-efficacy," A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of Cornell University.

(2) 연구성과

경영현장에서의 개인 간 기대효과에 대한 Livingston(1969)의 통합적 연구 이전에도 기업현장에는 관리자의 기대와 대우방식에 주목한 연구들이 있었다. Roethlisberg와 Dickson(1939)은 '상사의 분위기(supervisory climate)'의 중요성을 강조하였는데, 이는 대체적으로 높은 기대를 갖고 있는 부하에 대해 상사가 보이는 비언어적 행동으로서 파악된다(Carolyn, 1999).

Berlow와 Hall(1966)은 AT&T 지사의 신입사원에 대해 회사가 처음에 기대했던 수준과 그들이 입사 후 5년 동안의 회사기여도와는 유의미하게 높은 상관이 있음을 종단적 자료의 분석을 통해 입증했다. 그들의 연구결과는 이러한 기대의 효과가 단기적 뿐만 아니라, 장기적으로도 유의하다는 시사점을 준다. 이를 종합하면, 부하를 다루는 관리자의 대우방식(행동)과 그들의 생산성은 관리자가 기대하는 것에 의해서 다르게 영향을 받는다. 만약 관리자의 기대가 높은 수준이라면

부하는 호의적인 대우를 받을 것이고, 그들의 생산성은 높아질 것이며, 관리자의 기대가 낮다면 그 부하는 비호의적인 대우를 받을 것이고 생산성은 낮아질 것이다(Reynolds, 2000).

이 연구 이후, 기업현장에서 실험적 연구를 통해 정적 자기충족적 예언 현상을 최초로 검증한 사람은 King(1971)이었다. 그는 배관공, 용접공, 기계 수리공 및 압착공 등을 대상으로 피그말리온 효과를 연구하였다. 기술자들의 교육을 담당하는 훈련자(instructor)의 기대를 조작하는 정보로 적성검사점수를 사용하였는데, 결과는 높은 적성을 가지고 있는 것으로 기대된 사람들이 교육수료 후 더 높은 직무수행, 낮은 탈락률, 학습시간 단축 및 상사와 동료로부터 높은 수행평가를 받았다. 이것은 피그말리온 효과가 수용성이 강한 어린 초등학생을 대상으로 한 교육현장의 연구를 넘어, 성인피험자를 대상으로 한 산업현장에도 적용될 수 있음을 입증하는 것이다.

또한 King(1974)은 조직적 변화에 초점을 둔 다른 연구와 함께 피그말리온 효과를 연구하였다. 그는 첫 번째 그룹의 감독자에게 직무확대와 직무순환프로그램의 결과로 생산성 향상을 기대하도록 주지시켰으며(실험집단: 이 프로그램이 다른 공장에서 생산성을 올리는데 기여하였음을 주시시킴), 두 번째 그룹의 리더들에게는 어떤 기대감도 주지 않았다(통제집단: 단지 유지프로그램일 뿐이라는 정보제공). 그 결과, 실험집단이 통제집단에 비해 생산성 향상이 높게 나타났다. 즉, 직무확대나 직무순환은 아무 효과를 거두지 못했고 오로지 기대감만이 효과가 있었다.

Lundberg(1975)는 108명의 대학생들을 대상으로 한 실험실 환경에서의 연구를 통해 공장생산성에 관한 King의 연구를 또한 입증했다. 이 실험의 의도는 더 엄격한 실험실 환경 하에서 King의 연구결과를 실험하고, 감독자의 기대감과 연계된 직무범위의 영향을 실험하는 것이었다. 3명의 대학생들로 구성된 36개의 그룹은 무작위로 실험대상과 비교그룹으로 나누어졌다. 긍정적 기대감 치료는 세 가지 형태에서 분명하게 나타났다. 첫째, 회의관리자가 직접 업무와 관련된 열정을 표현한다. 둘째, 그 관리자가 결과와 품질을 확인한 후 미소 짓는다. 그리고 끝으로, 종업원들이 업무수행을 잘하고 있고, 그가 높은 생산결과를 기대하고 나서 12분 정도 뒤의 실험에서 제기된 문제에 답하는 것이다. 대조군의 실험에서는 이

러한 것들이 포함되지 않았다. 연구자는 긍정적 기대감이 대조그룹과 비교했을 때, 결과 면에서 완만한 효과(p< .10)를 보였다고 보고했다.

Mase(1970)는 산업환경에서 학업성취도를 연구하면서 피그말리온 효과를 검증하였다. 그는 뉴욕시 은행 훈련자를 대상으로 130명을 6개 집단으로 나눈 후, 전체 30명의 훈련자들을 무작위로 뽑아 높은 학업성취자 집단으로 분류하였다(실험집단). 나머지는 통제집단으로 분류하여 어떤 정보도 관리자에게 제공하지 않았다. 그 결과 실험집단과 통제집단 사이의 훈련기간 동안 프로그램에 따른 업무성과 측정과 결석 횟수 면에서 상당한 차이를 보였다.

이와 관련하여 주목할 만한 실험(Sutton and Woodman, 1989)이 하나 있는데, 백화점 신입판매원과 그들의 일선관리자를 대상으로 개인 간 정적 자성예언을 검증하려 했던 이 실험은 유의한 피그말리온 효과를 검증해내지 못했다. 단지 관리자의 기대가 여성보다는 남성판매원에게 보다 효과적이라는 시사점을 줄뿐이었다. 이 실험의 절차를 면밀히 고찰한 Eden(1992)은 일선관리자가 자신의 부하에 대해서 사전지식을 갖고 있었다는 것을 발견했고, 남성에 비해 여성에게는 기대 효과가 약하게 나타난다는 이전의 연구 결과(Dvir, Eden, and Banjo, 1995)와 관련하여, 이 실험에서는 84%의 판매원이 여성이었음을 지적했다. 또한 관리자의 기대 조작으로 적성 혹은 지능검사와 같이 수행능력과 관련성이 높은 자료가 아닌 성격검사 자료를 사용함으로써 기대를 강하게 조작하지 못했고, 관리자에게 사용한 적성검사가 아직 타당하지 않은 것이라고 알려줌으로써 기대조작의 효과를 떨어뜨렸다. 기대조작의 효과가 떨어진 상황에서 피그말리온 효과가 유의하게 나타날 수 없음은 이미 교육현장의 연구에서도 지적되었다(Eden and Shahi, 1982; Dvir, Eden, and Banjo, 1995).

Eden(1992,1993)은 군대현장에서 훈련자(훈련조교)가 특정 피훈련자(훈련병)에게 높은 기대를 갖도록 유도했을 때, 기대수준이 높은 훈련병들의 수행이 다른 훈련병들에 비해 주관적 및 객관적 검사 모두에서 유의하게 높게 평가되었고, 훈련조교에 대한 태도에서도 정(+)의 영향을 미친다는 결과를 꾸준히 발표함으로써(Eden and Ravid, 1982; Eden and Shani, 1982), 개인 간 기대효과를 기업현장에 응용시키는데 큰 기여를 하였으며, 이와 관련한 결과들을 산업교육에 응용하고자 노력했다.

Shimko(1990)는 식당의 퀵서비스 분야에서 관리자의 기대감이 이직률을 줄이는 효과가 있음을 확인하였다. Markin과 Lillis(1975)는 판매 사원들의 업무성과를 높이기 위해서 피그말리온 원칙을 사용하는 방법을 제안했다. Chowdhury(1997)는 Markin과 Lillis(1975)가 제안한 방법에 대해 소매점에 근무하는 193명의 판매사원들을 대상으로 한 연구에서 관리자의 긍정적 기대감과 판매사원들의 업무성과간의 상관관계(.42)를 입증하였다. 한편 Eden과 David(1982)의 연구에서는 감독자의 기대감에 대해 여성이 남성보다 덜 영향을 받는다는 것을 알아냈다.

최고경영자 및 고위공무원과 인터뷰를 통한 Bennis와 Nanus(1985)의 연구에 의하면, 관리자와 구별되는 유능한 리더의 가장 중요한 요소는 피그말리온 효과와 별로 다르지 않으며, 높은 기대와 자신감을 창출하는 것이었다. 다시 말해 유능한 상사는 자신의 부하가 높은 자신감과 높은 자기 기대를 가질 수 있도록 그들에게 높은 기대를 전달해야한다는 것이다. 즉, 리더십 교육을 통해 부하에 대한 따뜻한 정서적 배려와 아울러 부하의 자신감을 고취시킬 수 있고, 그러한 자신감 통해 성과를 낼 수 있는 업무위임의 기회를 제공하도록 상사를 교육시킨다면 그 조직은 높은 생산성을 창출할 것이다. 특히 Bennis와 Nanus(1985)는 신입사원을 대하는 상사들에게는 보다 유념해야 할 점을 제시하고 있다. 신입사원에게 있어서 중요한 것은 첫 해, 첫 상사에 의해 발생한다는 것이다. 결정적인 첫 해에 첫 상사의 높은 기대에 부응하는 것은 긍정적 직무태도와 높은 기준설정의 내면화로 이어진다. 그리고 이러한 태도와 기준은 그 이후의 강력한 수행과 성공으로 연결되고 강화된다. 높은 수준을 요구하는 직무의 도전에 부응한 부하는 이후에 더 많은 것을 요구하는 직무를 받게 되고, 그의 기여의 수준은 상사 및 회사의 확대되는 기대에 반응해서 계속 증가한다는 것이다. 이 연구들은 관리분야(직장 내)에서 실시되었고, 요약하면 <표 Ⅱ-4>와 같다.

<표 Ⅱ-4> 관리분야의 피그말리온 효과에 대한 연구

Author	Setting and Sample	N	Focus
Chowdhury(1997)	Retail	173	Performance, self-expectations
Crawford, Thomas, & Fink(1980)	U.S. Navy sailors	28	Performance
Davidson & Eden (2000)	IDF basic training (Women's Corps)	30 Squads[1]	Performance
	IDF basic training (Women's Corps)	20 Squads	Performance
Dvir, Eden, & Banjo(1995)	Officer trainees in IDF[2]	23 Squads	Performance
	Physical-training instructor trainees in IDF	3 Platoons[3]	Performance
Eden(1990b)	Leadership training in IDF	29 Platoons	Performance, contrast effects
Eden & David(1982)	Privates in IDF	60	Performance, self-expectations
Eden & Shani(1982)	Soldier trainees in IDF	105	Performance
Eden & Zuk(1995)	Navel cadets in IDF	25	Performance, seasickness
King(1971)	Training for disadvantage persons: Industrial pressers	17	Performance and attrition
	Welders 용접공	20	Performance and attrition
	Mechanics 역학, 기계학	19	Performance and attrition
King(1974)	Manufacturing	4 Platoons	Productivity enhancement
Lundberg(1975)	College students in simulated Manufacturing setting	108	Productivity and satisfaction
Mase(1970)	Typist and clerical trainees in banking	87	Performance
Oz & Eden(1994)	Paratrooper trainees in IDF	34 Squads	Performance
Shimko(1990)	Fast-food restaurant managers	38	Performance and attrition
Sutton & Woodman (1989)	Sales associates in retail sales	259	Performance
Vrugt(1990)	New therapists and students in simulated therapy interviews	18	Attitude

자료: Reynolds, D.(2000), "An exploratory investigation into behaviorally based success characteristics of food service managers," *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(1), 127-138.

1) 같은 일에 종사하는 적은 인원의, 【미군】 분대 병사 10명과 하사관 2명으로 편성됨.
2) Israel Defense Forces
3) 집단

2) 국내의 연구

피그말리온 리더십에 대한 국내의 연구는 주로 교육학분야에서 이루어졌으며, 경영학분야를 대상으로 한 연구는 매우 미흡한 수준에 머물러 있다. 경영학분야의 대표적 연구는 오인수에 의해 수행되었다(오인수, 2000; 오인수·서용원, 2001; 오인수, 2006). 그의 연구초점은 피그말리온 리더십 유형을 규명하는 연구(오인수, 2000; 오인수·서용원, 2001)와 피그말리온 리더십과 다양한 변수들 간의 개념적 구조와 실증적 검증에 대한 연구(오인수, 2006)이다. 그는 한국적 상황을 고려한 피그말리온 리더행동들을 규명하기 위해 교육현장을 토대로 분위기관련 행동, 입력관련 행동, 출력관련 행동, 피드백관련 행동, 영감관련 행동, 사적 교류 행동 등 여섯 가지 하위행동을 개념적으로 제시하였다. 그는 여섯 가지 피그말리온 리더행동을 측정하기 위한 설문을 개발하고, 집중타당성을 분석한 결과 자신감 고취 행동, 인간적 대우 행동, 사적 교류 행동, 업무위임 행동으로 명명된 네 가지 피그말리온 리더행동들을 제시하였다. 자신감 고취 행동은 연구설계시 개념적으로 제시한 피그말리온 리더행동들 가운데 영감관련 행동과 출력관련 행동 문항들로 구성되어 있으며, 인간적 대우 행동은 분위기관련 행동이 주류를 이루고 있고, 업무위임 행동은 입력관련 행동이 주류를 이루고 있다.

피그말리온 리더십의 상기한 네 가지 하위행동과 다양한 변수들의 관계를 검증한 결과, 직무수행에는 업무위임 행동, 조직몰입 및 직무만족에는 자신감 고취 행동, 상사신뢰에는 자신감 고취 및 인간적 대우 행동이 긍정적으로 작용하고 있음을 밝히고 있다.

한편 오인수(2006)는 자신의 연구결과(오인수·서용원, 2001)에서 피그말리온 리더행동을 규명하면서 팀워크 촉진의 중요성을 간과하고 있음을 인정하고, 개념적 연구를 통해 팀워크 촉진, 출력(권한위양), 입력, 분위기(친밀성), 피드백, 자신감 고취 등 여섯 가지 피그말리온 리더행동을 제시하였다. 또한 그는 피그말리온 리더십이 자기효능감, LMX, 대인관계 공정성을 매개로 개인역량과 협력에 미치는 구조적 관계 모델을 개념적으로 제시하였다.

김성수(2006)는 서울시내 65개 초등학교에서 교사 680명을 대상으로 표집하고,

최종분석에 600부를 사용하여, 초등교사가 지각한 학교장의 피그말리온 리더십과 교사갈등과의 관계를 연구하였다. 이 연구결과를 보면 첫째, 초등학교장의 피그말리온 리더십은 교사의 갈등해소와 깊은 관련이 있다. 둘째, 초등학교장은 교사들에게 긍정적으로 반응해야 하고 칭찬과 높은 기대를 전달해야 한다. 셋째, 초등학교장은 초등학교 조직 내의 교사갈등을 바람직한 방향으로 이끌어나갈 수 있도록 하기 위하여 교장으로서 실천 가능한 피그말리온 리더십 전략을 세워 실천하는 일이 무엇보다도 중요하다는 것이다.

이정(2003)은 리더십유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구를 하였다. 국내의 제조업에서 정보통신 산업까지 다양한 산업에 종사하는 35개의 기업 구성원 756명을 대상으로 한 연구에서 구조주도와 배려, LMX, 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 그리고 피그말리온 리더십과 같은 다양한 리더십이론들이 조직신뢰와 조직몰입에 어떤 관계를 갖는지를 종합적으로 규명하였다. 연구의 결과는 조직신뢰가 배려와 LMX 질과 변혁적 리더십 및 피그말리온 리더십과 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다.

3. 피그말리온 리더십의 결과변수

1) 피그말리온 리더십과 LMX 질의 관계

피그말리온 효과와 밀접하게 연관되어 있는 개념이 바로 LMX(Leader Member Exchange: 리더-부하 교환관계)이다. LMX모델은 리더십을 리더와 부하 간의 상호작용을 중심으로 나타나는 과정을 개념화한 이론이다. 즉 LMX이론은 리더의 행위나 특성에 초점을 두는 이론이 아니라, 리더와 구성원 간의 관계에 초점을 두고 있는 이론이다. LMX이론은 Dansereau(1975) 등의 수직쌍 연계이론(vertical dyad linkage, VDL)에 기초하고 하고 있다. VDL이론은 집단 내 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 부하 간의 욕구가 맞는 등 서로 간의 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고

나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각각의 다른 영향력을 행사하는 리더십형태이다. 즉 리더는 내집단에 속한 부하들에게는 후원적, 위임적, 참여적 행동을 하거나, 도전적이고 흥미로운 직무를 할당함은 물론 보상에 있어서도 혜택을 부여하는 반면, 외집단에 속한 부하들에게는 최소한의 관심과 배려만 함은 물론 관리자로서의 역할인 지시, 관리, 감독 등의 업무만을 수행하게 된다. VDL이론은 이러한 리더의 차별적 행동 하에서 부하들의 성과를 높일 수 있다는 것이다. 이러한 VDL이론의 관점은 리더와 부하 간 관계의 질을 보다 깊이 있게 다루는 LMX이론으로 발전하게 되었다. VDL이론이 주로 내집단과 외집단의 차이에 초점을 두고 연구가 진행된 반면, LMX이론은 리더-부하의 교환관계의 질이 리더, 부하, 그리고 조직의 성과와 어떤 관계를 가지고 있는가를 파악하는 것에 초점을 맞추고 있다(강영순・김희철, 2003).

LMX이론의 초점은 리더십을 집단수준에서 일어나는 현상만으로 가정한 평균적 리더십유형(average leadership style, ALS)에서 탈피하여 리더와 부하 간의 개별적 관계특성을 고려하고 있다는 점이다(Schriesheim et al. 1998). ALS이론에 따르면, 리더는 부하들을 하나의 전체로 보면서 일정한 리더십스타일로 행동하고, 부하들은 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 것이다. 이러한 전통적 리더십 이론들의 가정은 리더와 부하 간의 각기 다른 관계 특성을 고려하지 않고, 리더와 부하 전체 집단의 관계만을 다룸으로써 현실과는 괴리가 있다는 비판에 직면해 있다. 본질적으로 리더십은 사회적 관계이며 리더십 범주 내의 구성원간 관계를 포함한다. 따라서 리더와 구성원 간의 관계를 간과한다면, 리더십을 구성하는 매우 중요한 부분을 설명하지 못하게 된다. LMX이론은 한 집단의 리더는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고, 부하들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단내 팔로워 수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성된다는 것으로, 리더십 범주 내의 구성원 간의 관계를 중시함으로써 ALS이론들의 기본가정에 도전하는 것이다.

LMX이론은 역할형성이론(role-making theory)과 사회적 교환이론(social exchange theory)에 토대를 두고, 리더와 부하의 상호교환에 따라 특정 리더와 부하 간에 특유의 역할형성이 이루어지고, 이에 따라 리더십이 형성되고 있음을 강조하고 있다. LMX이론가들은 리더와 부하가 성숙된 리더십 관계를 발전시킬 수 있을 때 효과적인

리더십이 발휘될 수 있으며, 따라서 조직의 성과도 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 보고 있다.

리더와 좋은 관계를 유지하는 내집단 구성원에 있어 리더와 부하의 교환관계는 상호적인 영향, 계약외적인 행동의 교환, 상호신뢰, 존경과 호감, 공동운명체 의식 등의 특성을 지니는 동반자적인 관계로 묘사된다. 반면 외집단 구성원들은 리더를 방관자로 규정하고, 리더와 부하의 관계를 일반적으로 하향적 영향력, 역할 규정적 관계, 부하에 대한 공식적 권한의 행사 등으로 지각한다. 또한 내집단 구성원은 외집단 구성원에 비하여 리더에게 상대적으로 더 많은 주목과 인정을 받는 동시에 리더와 집단에 더 많은 몰입과 충성을 나타낸다. 그리고 이러한 내집단과 외집단의 구분은 리더와 부하가 서로 교환하는 자원의 양과 정도에 있어서 커다란 차이를 보이는 특징을 갖는다.

많은 연구들이 상사가 각각의 부하직원들과 다른 관계를 맺는다는 사실을 보여주고 있다(Dansrerau, Graen and Haga, 1975; Graen and Cashman, 1975; Graen and Scandura, 1987). 각각의 관계들이 높은 LMX 질이나 낮은 LMX 질과 관련이 있다. 높은 LMX 질은 상호신뢰와 호감(긍정적인 감정) 그리고 상호주의적인 영향(Liden, Wayne and Stilwell, 1993, Wayne and Ferris, 1990; Yukl, 1989)과 관련이 있으며, 낮은 LMX 질은 전통적인 리더-부하직원 간의 권력구조와 관련이 있다(Liden, Wayne and Stilwell, 1993).

Dienesch와 Liden(1986), 그리고 Bauer와 Green(1996)은 어떻게 LMX가 발전하는지에 대한 모델을 제시하였다. 리더와 부하직원 간의 관계를 발전시키는 첫 번째 단계는 미래의 성취나 기여에 대한 기대이다. 리더는 인지적으로 부하직원의 미래의 성취수준에 대한 판단을 하게 된다. 이러한 성취에 관한 초기의 판단들이 향후에 많은 성취를 이룰 것으로 기대되는 부하직원에게 더 중요한 일을 맡기는 계기가 된다. 그리고 리더들과 부하직원들 사이에 신뢰가 쌓이도록 하는데 기여하게 된다. 다음으로, 리더들과 부하직원들 사이에 발전하는 감정적인 측면이다. 이러한 감정의 발달은 특정 부하직원이나 혹은 부하직원 집단들에 대한 리더의 앞선 기대에 큰 영향을 끼칠 수 있다. 만약 리더가 특정 부하직원이나 부하직원 집단에 대해 기대를 더 할수록(예컨대, 그들의 미래의 성취에 대해서 초기에 높은 평가나 기대를 갖는 경우), 리더는 목표가 되는 부하직원들을 향해서

더 긍정적인 감정을 발전시키게 되고(높은 LMX를 만들게 되고), 그 직원들의 발전을 위해서 더 많은 시간과 노력을 들이게 된다. 사실, Bauer와 Green(1996)은 성취도에 대한 리더의 첫 판단(인식)이 좋은 LMX를 형성하는 데 있어서 중요한 예측인자가 된다는 사실을 발견하였다(Carolyn 1999).

피그말리온 효과와 LMX 사이의 밀접한 관계를 알려주는 많은 논문들이 있다(Feldman, 1986; Eden, 1992; Liden et al., 1993; Wayne et al., 1997). Graen과 Cashman(1975)은 신뢰와 기대를 LMX이론의 핵심요소로 규정하면서, 이러한 신뢰가 중심이 된 리더와 부하 간의 관계는 리더의 부하에 대한 기대로 시발되는 순환적이고 상호적인 강화과정을 통해 시간이 지남에 따라 안정적이며 예측가능한 관계로 발전한다고 보았다(Zand, 1972; Butler, 1986). 만약 리더가 부하를 신뢰할만하다고 기대한다면, 부하에게 더 많은 정보를 공개할 것이고, 의견을 더 수용할 것이며, 또한 통제를 철저히 하지 않을 것이다. 부하는 그러한 리더의 행동을 신뢰로 파악할 것이고, 자신도 그에 상응하는 신뢰행동(예컨대, 정보의 공개 등)으로 리더의 기대에 부응할 것이다. 결과적으로, 이러한 행동은 리더의 부하에 대한 신뢰와 기대를 충족시키게 되며, 리더-부하 간의 개인 간 신뢰를 견고히 구축시킬 것이다.

결과적으로 외집단 구성원이 직무를 수행하는데 오히려 더 많은 지원과 정보를 받아야 함에도 불구하고, 상사는 내집단 구성원에게 보다 많은 주의와 자원을 투자하게 된다(Murphy and Cleveland, 1995). 이러한 LMX이론에 자기충족적 예언의 틀을 적용하여 설명한다면, 내집단의 경우 개인 간 정적 자기충족적 예언, 다시 말해 피그말리온 효과가 관련되고, 외집단의 경우 개인 간 부적 자기충족적 예언, 다시 말해 골렘효과(Golem effect)[4]가 관련되는 것이다(오인수, 2001).

Feldman(1986)은 앞선 피그말리온 효과의 예들처럼 리더들이 도전적인 과제나 피드백을 제공한다든가, 집단의 구성원들을 훈련시키는 등의 방법을 통해서 집단 내의 부하직원들에게 더 많은 시간, 관심, 피드백 그리고 격려를 하게 된다고 주

4) 16세기 유대신화에 의하면, 한 똑똑한 랍비가 이방민족들로부터 유대민족을 지키기 위해서 흙으로 어떤 형상(automaton)을 만들어 거기에 생명을 불어넣고 '골렘(Golem)'이라고 이름을 붙였다. 랍비는 골렘을 이용해서 중세시대 유대인에 대해 자행되었던 핍박을 방어하고자 했으나, 그 괴물은 거대해져서 통제가 불가능해졌고, 자신의 조물주를 공격하고 도시를 파괴했다(Babad, Inbar, and Rosenthal, 1982; Eden, 1990d에서 재인용). 결국 골렘효과는 개인 간 기대효과에서 피그말리온 효과의 부정적 또는 이면의 견해이다. 즉, 감독자의 낮은 또는 부정적인 기대감을 나타내는 행동이 부하직원의 업무성과에 부정적인 결과를 가져온다는 것이다. Babad와 Inbar 그리고 Rosenthal(1982)은 '골렘'이라는 용어를, 의미가 '멍청이' 또는 '바보'인 히브리어 은어에서 파생된 것으로서 피그말리온 효과의 부정적 개념이라고 묘사하기 위해 골렘을 사용하였다.

장하였다. Eden(1992)의 LMX 성취가설은 피그말리온 효과와 유사한데, 상사의 높은 기대(높은 수준의 LMX)가 집단 내에서 향상된 리더십을 통해서 높은 기대를 받는 부하직원들의 성취를 끌어올린다는 것이다. 결국, 집단 내의 구성원들을 향한 뭔가 다른 리더행동들은 피그말리온 리더십행동과 크게 다르지 않다고 했다. House와 Aditya(1997)의 비평적인 검토에 따르면, LMX이론가들에 의하면 리더들은 지원을 하는 분위기를 만들고 과업을 진행함에 있어서 부하직원들에게 충분한 만큼의 재량권을 주며(출력), 보다 중요한 책임과 훈련의 형태로 더 많은 기회를 제공(입력)하고, 리더 자신들과 부하직원들 사이에 상호 영향력을 더욱 키울 수 있도록(분위기와 고무) 노력할 필요가 있음을 암시했다(House and Aditya, 1997).

이처럼 피그말리온 효과와 밀접하게 연관되어 있는 개념이 바로 LMX이다. 높은 LMX를 보여주는 것으로 분류되는 관계들은 상호신뢰와 호감(긍정적인 감정) 그리고 상호주의적인 영향, 낮은 LMX로 분류되는 관계들은 보다 더 전통적인 리더-부하직원 간의 권력구조에 기반을 두고 있다.

Eden(1990)은 리더의 기대가 부하의 성취에 미치는 과정을 설명하고 있는데, 이 연구는 다음과 같은 결과를 암시하고 있다. 리더의 높은 기대를 받는 집단은 중립적인 기대를 받는 집단에 비해서 부하직원들의 높은 성취를 이끌어내게 될 것이다. 리더들의 높은 기대는 LMX 질에도 영향을 미쳐서, 높은 기대를 가지고 있는 리더들과 부하직원들 사이에는 긍정적인 관계가 형성될 것이다. 거기다가 부하직원(또는 부하직원 집단)에 대해 높은 기대감을 가지고 있는 리더는 그들의 발전을 위해 보다 더 많은 시간과 에너지를 투자할 것이다. 이러한 것은 리더와 부하들 사이에 신뢰를 촉진하게 되고, 그것은 양질의 LMX를 형성하는 핵심적인 부분이다.

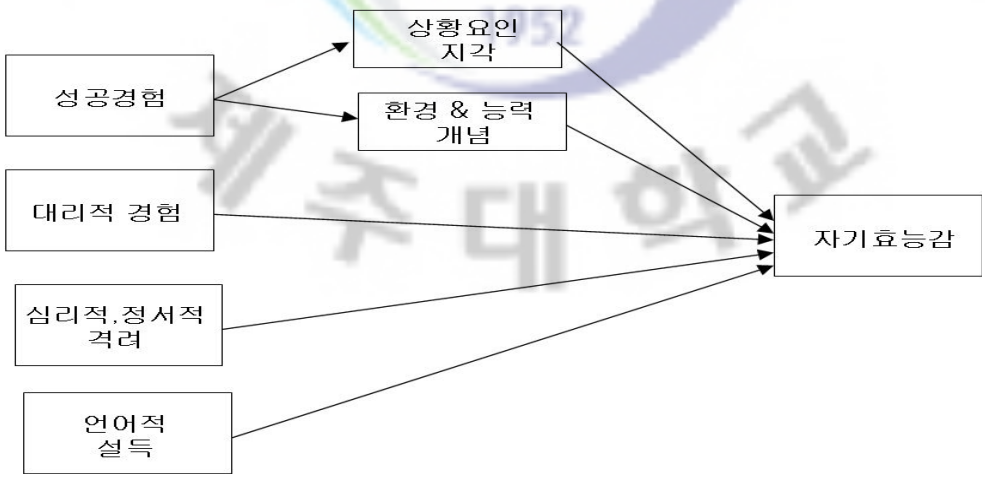
그러나 LMX이론은 집단 내의 구성원들을 향한 차별화된 리더행동에 대해서는 거의 설명을 하지 않았다. 몇몇 연구들이(예컨대, Bauer and Green, 1996) 권한위임(피그말리온 리더십행동에서 출력과 비슷한)을 LMX 발전과 그에 따르는 성취에 기여하는 중요한 선행변수로 보고, 이를 대상으로 연구들을 진행하였다. 정리하면, 피그말리온 리더십행동은 내집단의 구성원들 사이에서 더 자주 경험되게 되는데, 그것이 구성원들의 LMX에 의한 인지를 더 증가시킨다(오인수, 2006).

2) 피그말리온 리더십과 자기효능감의 관계

자기효능감은 구체적인 직무를 수행하기 위한 자신의 능력과 효율성에 대한 자신감을 말한다(Bandura, 1977). 구체적으로 말해서, 자기효능감은 이미 정해진 성과를 달성하기 위해서 요구되는 행동의 과정을 조직하고, 실행하는 능력에 대한 개인들의 판단으로 정의되어져 왔다(Bandura, 1986). 자기효능감은 세 가지 차원에서 개념화되고 평가되었다. 규모, 강도, 그리고 일반성이 그것이다(Bandura, 1977; Gist, 1987; Stajkovic and Luthans, 1998b). 규모는 업무의 어려움과 복잡성의 정도를 나타내는 것으로, 업무수행자가 생각할 때 달성할 수 있어야 한다. 강도는 규모와 함께 확신의 정도를 나타낸다. 약한 것에서부터 강한 것까지 아주 다양하다. 일반성은 개인적 효능이 비슷한 영역에서 일반화되는 것을 말한다. 즉, 다양한 형식이나 외부적인 요인들을 가지고 있다.

한편 규모, 강도, 그리고 일반성과 관련되어 Bandura(1977, 1997)는 자기효능감 모형의 네 가지 결정요소를 <그림 Ⅱ-5>와 같이 제시하였다. 그것은 성공경험(enactive-mastery experiences), 대리적 경험(vicarious learning), 심리적·정서적 격려(psychological and emotional arousal), 그리고 언어적 설득(verbal persuasion)이다.

<그림 Ⅱ-5> 자기효능감의 결정요소



자료: Bandura(1997), *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.

성공경험은 과거에 경험했던 성취를 반복하는 것이다. 즉 과거의 성공경험은 현재의 직무능력에 대한 자신감 즉, 효능감을 증대시킨다.

대리적 경험 또는 모형화(modeling)는 능력 있는 개인들이 비슷한 직무를 수행하는 것을 관찰할 때 일어난다. 그 결과, 관찰을 통해 강화된 메시지를 얻을 수 있다. 개인과 관찰자 간의 인식된 유사성이 크면 클수록, 대리경험의 영향력도 커지게 된다. 이 효과는 관찰 받는 개인이 상당한 어려움을 극복해낸 후에 더 강해진다(Bandura, Adams, Hardy, and Howell, 1980).

자기효능감의 또 다른 주요한 결정요소는 심리적·정서적 격려이다. 개인은 심리적 또는 정서적 격려의 수준을 무기력하게 또는 잠재적으로 취약하다고 할 수 있다(Gist, 1987). 특히 높은 수준의 스트레스는 성과에 부정적 영향을 미치기 때문에 직무수행자는 스트레스나 피로와 관련된 증상을 겪지 않을 때 자기효능감을 더 발휘할 수 있다(Reynolds and Tabacchi, 1993; Stajkovic and Luthans, 1998b).

심리적 격려는 McHugh와 Brennan(1992)이 묘사했던 것처럼, 최적화된 스트레스 수준을 의미하는 것은 아니다. 이들의 주장은, 스트레스의 정도에 따라 높은 효율성으로 이어질 수도 있지만, 그보다는 자기효능감 측면에서 스트레스나 격려가 너무 지나치면 성과에 부정적으로 영향을 미칠 수도 있다는 것이다.

부하직원이 능력 있다고 믿고 인식하는 상사가 하는 언어적 설득은 자기효능감의 또 하나의 선행요인이다. Bandura(1982)는 언어적 설득이 심리적 격려보다 개인의 자기효능감을 더 증대시킬 수 있다고 주장한다. 변화지향적 리더십연구들을 살펴보면, 조직의 비전을 명확히 표현하는 언어적 설득이 부하직원의 행동을 바꾸는데 아주 탁월한 효과를 보인다(Bass, 1999; House, 1977). Baron(1988)은 비슷한 성과수준을 보인다고 감안했을 때, 비난을 초래하는 비판은 자기효능감을 낮추며, 반면 건설적인 피드백이 있다면, 개인적 자기효능감을 유지하고 증가시키는데 도움이 될 것이라고 보고했다. Wilson과 Wallston 그리고 King(1990)은 설득적 메시지가 자기효능감에 영향을 미친다고 주장했다.

특히 Bandura(1977, 1997)의 자기효능감 모형의 네 가지 결정요소와 피그말리온 행동요소들은 매우 밀접하게 연관되어 있다. 피그말리온 리더행동의 입력과 출력은 성공경험 및 대리적 경험과 관련이 있고, 피드백과 자신감 고취 행동은 정서적·심리적 격려 및 언어적 설득과 관련이 있다(오인수, 2006).

자기효능감에 대한 연구(Barling and Beatie, 1983; Gist, 1989; Hill, Smith and Mann, 1987; Peake and Cervone, 1989; Stajkovic and Luthans, 1998a; Telch et al., 1982)와 귀인이론(Miller and Turnbull, 1986; Weiner, 1985)은 리더의 기대감과 부하직원의 행동 간의 연결을 강조한다. Harris와 Rosenthal(1989)은 만약 부하직원들이 리더의 행동과 부하직원의 잠재력이나 행동 간에 관련이 없다고 판단한다면 그 부하직원의 자기효능감은 변하지 않을 것이며, 이와는 반대로 유능한 상사가 직원들을 선택하고 그들을 격려한다면, 선택된 직원들은 맡겨진 직무에 관한 자기효능감이 증가할 것이라고 하였다(Reynolds, 2000). Harris와 Rosenthal(1989)은 감독자의 기대와 부하직원의 자기효능감에 연계성을 제시하였다.

Wood와 Locke(1987)에 따르면 자기효능감의 선행변수로 부하직원에 대한 상사의 기대감과 관련된 행동이 효과적으로 작용할 수 있음을 주장하였다. 많은 연구자들이 다양한 환경과 산업에서 양자 간의 긍정적 관계를 확인하였다(Eden and Aviram, 1993; Hill, Smith, and Mann, 1987; Frayne and Latham, 1987; Gist, 1989). Gist(1987)는 높은 성과를 내는 사람들을 규명하고, 평가하고, 개발하는 과정에서 리더의 기대감과 부하직원의 자기효능감은 상호영향을 받는다면서 이 분야에 대한 연구가 필요하다고 제안했다.

3) 피그말리온 리더십과 직무동기의 관계

직무동기는 직무환경에서 문제를 인식하고 적극적으로 직무와 관련된 행동을 유발시키고, 목표를 지향하도록 하는 원천이라 할 수 있다. 조직에서 직무동기가 중요시되는 이유는 첫째, 조직의 효율성이나 생산성과 관련해서 경영자들이 인적자원의 활용에 관심을 갖기 시작하였다는 점이다. 둘째, 다른 요인들이 같은 조건이라면 조직의 효율성은 조직구성원들의 동기를 높이는 능력에 달려 있다는 것이다. 셋째, 생산에 필요한 기술적 진보가 급격히 이루어지면서 동기를 지닌 인적자원의 개발이 중요하게 되었다는 점이다(한덕웅, 1990). 직무동기는 직무수행과 밀접한 관련이 있음이 입증되면서, 직무동기를 자극할 수 있는 요인들에 대한 연구가 활발히 진행되고 있으며, 그 중 하나가 리더십에 대한 연구이다.

피그말리온 리더십행동과 변혁적 리더십은 공통적으로 사회-정서적인 따뜻함

과 격려를 구성요소로서 갖고 있다. 이 말이 의미하는 바는, 분위기(친밀성)가 변혁적 리더십에서의 개별화한 배려와 본질적으로 같다는 것이고, 격려 역시 변혁적 리더십에서의 고무적인 동기부여와 비슷하다는 것이다(Bass, 1985; Eden, 1992, 1993). 이 두 가지 공통적인 요소들이 부하직원들의 긍정적인 정서를 갖는데 기여한다. 특히, 따뜻한 사회-정서적 요소는 리더들의 사려 깊고 배려하는 자세를 통해서 강화된다.

Eden(1992)은 경영현장에서 개인 간 기대효과에 대한 선행 연구결과를 토대로 자기충족적 예언모델을 개발하였다. 그는 Rosenthal(1973)의 피그말리온 리더십의 네 가지 행동(입력, 분위기, 피드백, 출력)과 목표설정이론을 적용하여 리더의 기대 전달 행동을 제시하였다. 리더는 자신이 인정하고 아끼는 부하에게 중요한 업무를 주려고 할 것이고(출력), 이는 부하로 하여금 더 많은 노력을 투입하게 할 것이다. 분위기 행동은 부하의 정서에 정적인 영향을 미침으로써 부하의 노력과 직무수행에 영향을 줄 것이며, 출력행동은 많은 능력발휘 기회를 부하에게 제공함으로써 참여적 경영의 효과를 가질 수 있다고 예측하고 있다. 피드백행동은 전통적으로 동기 및 직무수행에 긍정적 영향을 주는 것으로 알려져 있다. 이러한 네 가지 리더행동을 Eden(1992)은 피그말리온 리더십이라 명명하였다. 결국 피그말리온 리더행동은 부하의 직무동기에 긍정적으로 작용한다는 것이다. 그는 피그말리온 리더십이 영향을 미치는 과정으로 모형화 하였는데, 피그말리온 리더행동은 부하의 자기효능감과 직무동기를 매개로 직무수행에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다.

Bowers와 Seashore(1966)는 목표강조, 과업촉진, 상호지원, 상호작용 촉진 등 네 가지 하위요인으로 구성된 피그말리온 리더십을 연구하였다. 네 가지 요인들은 상당히 비슷한 구조들을 가지고 있으며, 부하직원들의 성취향상에 긍정적으로 작용할 수 있음을 확인하였다. 즉, 이들 요인들은 효율적인 근무습관에 대해서 상사들이 부하직원들에게 조언을 해주고자 하고, 목표를 달성하거나 더 뛰어난 업무성과를 달성할 수 있도록 부하직원들의 열정을 자극하고, 부하직원들의 자긍심과 자기가치에 대한 감정을 강화하며, 팀워크를 형성할 수 있도록 부하직원들을 격려하는 리더들의 노력들을 포함하고 있다(Reynolds, 2000).

한편 Livingston(1969)은 부정적인 피그말리온 효과의 중요성에 대해서 언급하

였다. 성공적이지 못한 영업사원들은 자신들의 자아개념과 자존심을 유지하는데 큰 어려움을 겪는다. 리더로부터의 낮은 기대에 대응하기 위해서 자신들에게 더 큰 실패가 닥쳐올 상황들을 의도적으로 회피함으로써 본인들의 자아에 더 이상 타격을 입지 않으려고 하는 시도들을 하게 된다. 그들은 영업을 위한 전화의 횟수를 줄이거나, 고통스러운 거절의 위험성이 있는 영업을 하려는 노력들을 하지 않게 된다. 낮은 기대와 손상된 자아는 그들로 하여금 실패할 확률이 높은 행위들을 더 많이 하게끔 하는 방향으로 이끌게 되고, 결국은 관리자들의 낮은 기대에 부합하게 되고 만다. 이는 부정적 피그말리온 효과가 부하의 직무동기에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 제시하는 것이다.

4) 피그말리온 리더십과 직무수행과의 관계

최근 직무수행(job performance)에 대한 다차원적인 접근이 시도되고 있다. 직무수행은 조직구성원들이 조직의 목표와 관련하여 행하는 일련의 활동을 반영한다는 행동적 개념이다. 즉 직무수행은 행위 그 자체이며, 특정 행위의 결과를 의미하는 것이 아니라는 점에서 생산성, 수익성, 경제성의 개념과 구분된다. 최근 이러한 직무수행은 다차원적 접근이 시도되면서 과업수행(task performance), 맥락수행(contextual performance), 적응수행(adaptive performance)을 하나의 포괄적 모형을 통합하는 이론들이 제시되고 있다.

Campbell(1990)은 미국 육군의 지원을 받아 수행한 신병선발 및 배치에 대한 연구에서 직무수행의 잠재적 구조는 핵심직무관련 과업숙련성, 직무로 구체화되지 않은 과업관련 숙련성, 문서 및 구두 의사소통, 노력지속성, 부정적 행위 회피를 위한 규율엄수, 동료와 팀의 업무수행 촉진, 감독 숙련성, 경영 및 관리 등과 같은 여덟 가지 요인으로 모델화 될 수 있다고 하였다. Campbell(1990)의 연구에서 나타난 성공적인 직무수행과 관련된 요인들 가운데 과업숙련성, 문서 및 구두 의사소통, 감독 숙련성, 경영 및 관리, 규율엄수 등과 같은 요인은 과업수행과 밀접한 관련이 있는 것이며, 노력지속성, 직무로 구체화 되지 않은 과업숙련성, 동료와 팀의 업무수행 촉진 등은 전통적으로 직무수행의 범주에 포함시켜 왔던 활동과는 거리가 있는 것이다. Compbell(1990)의 연구는 직무수행을 다차원적 개념으로 구성된 포괄적 모형으

로 접근하는 연구를 촉발하게 하였다(김홍보, 2006).

그러나 경영학분야에서 맥락수행은 조직시민행동(OCB: organizational citizenship behavior)으로, 적응수행은 혁신행동(innovational behavior)으로 대체하여 연구가 수행되고 있다. 직무수행의 다차원 연구가 필요한 이유는 오늘날과 같이 불확실성이 높은 기업환경 하에서 직무수행을 직접적인 직무관련 활동에만 한정시키는 것은 기업성과를 달성하는데 한계가 있기 때문이다.

과업행동은 조직의 목표달성과 직접적으로 관련된 행동이며, 조직 내에서 이루어지는 핵심적인 변환 및 유지활동에 직접적으로 기여하는 행동이다. Motowidlo와 Scotter(1994)에 의하면, 과업수행은 두 가지 범주를 포함한다고 하였다. 첫째, 조직이 생산하는 재화나 서비스로 원자재를 직접적으로 변화시키는 활동들로 구성된다. 소매점에서 상품을 판매하는 활동, 제조공장에서 생산기기를 작동시키는 활동, 학교에서 학생들을 가르치는 활동, 병원에서 수술하는 활동 등이 그 예가 된다. 둘째, 과업수행 범주는 원자재의 지속적인 공급, 완성품의 배분, 중요한 계획의 제공, 조정·감독·스텝기능 등과 같은 기술적 핵심활동을 지원하고 유지하는 활동 등이 포함된다. 따라서 과업수행은 조직의 기술적 과정을 실행하거나 조직의 기술적 요구를 지원하고 유지하는 방식을 통하여 조직의 기술적 핵심영역과 직접적 관련성을 지니고 있다(김홍보, 2006).

조직시민행동은 Organ(1977) 등 많은 학자들에 의해서 연구되어지고 있다. 조직시민행동에 대한 연구가 활발히 행해지고 있는 이유는 조직구성원의 공식적 직무 행동만으로는 조직성과나 조직유효성을 설명하는데 한계를 인식하게 되었고, 조직시민행동이 성공적 조직관리에 직접적 영향을 미친다는 믿음 때문이다(MacKenzie, Podsakoff, and Fetter; 1991).

Organ(1988)은 조직시민행동이란 조직의 공식적 보상 체계 내에서 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 기능하는데 도움을 주는 구성원의 자발적 행동이라 하였다. 따라서 조직시민행동은 공식적 조직에 의해 규정되어 있지는 않지만, 조직의 효과성에 기여하는 구성원의 자발적 역할외의 행동을 의미한다. 이러한 조직시민행동은 단기적으로 뒤처진 동료를 돕는 등의 행위로 자신의 직무에 소홀할 수 있기 때문에 직무성과에 부정적 영향을 미치기도 하지만, 장기적으로는 부족한 인적자원을 효율적으로 활용할 수 있고, 조직 내 구성원들의 자발적 참여를

유도할 수 있기 때문에 조직 전체의 유효성을 높이는데 기여할 수 있다(김남현, 박봉규, 송경수; 1999).

한편 조직시민행동의 하위구성요소에 대한 타당성 연구가 진행되고 있으며, 그 구성요소들도 다양하게 제시되고 있다. Smith 등(1983)은 이타주의(조직 내 다른 사람을 돕는 것)와 순응(조직 내 질서유지에 공헌) 두 가지를, Graham(1986)은 Smit 등(1983)의 이타주의와 유사한 타인 원조, 순응과 유사한 규칙준수 그리고 우월 추구(제시된 목표의 초과달성), 충성심(타인에게 조직을 긍정적으로 대변), 시민정신(조직 내 전체적 부에 관심) 등 다섯 가지의 구성요소를 제시하였다. Organ(1988)은 이타주의, 양심성, 예절성, 시민정신, 스포츠맨십 등 다섯 가지를 제시하였는데, 많은 연구들이 그가 제안한 조직시민행동의 구성요소들을 반영하여 후속 연구들을 진행하고 있다. 본 연구에서도 Organ(1988)이 제시한 조직시민행동의 구성요소들을 분석의 대상으로 삼고자 한다.

이를 구체적으로 살펴보면, 다음과 같다. 이타주의(altruism)는 조직 내 타인에게 도움을 주어 조직의 능률을 증대시키는 행동이며, 양심성(conscientiousness)은 조직구성원으로서 주어진 범위 내에서 역할 수행 및 작업참여, 청결유지 등을 위해 노력하는 행동이다. 예의성(courtesy)은 조직 내에서 타인과 발생할 수 있는 문제를 사전에 예방하는 행동이며, 시민정신(civic virtue)은 조직 내 행사 및 회의에 참여하며, 조직의 지침을 숙지하는 등의 조직의 정치적 활동에 부응하는 행동이고, 스포츠맨십(sportsmanship)은 조직 내에서 발생하는 불평•고충 등을 잘 견디며 규칙이나 판정에 승복하는 자발적 행동이다.

Kanter(1988)는 혁신행동(innovative behavior)을 문제인식과 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고, 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만드는 과정으로 정의하고 있다. 또한 Scott와 Bruce(1994)는 혁신행동의 출발점을 창의성으로 인식하면서, 그 구체적 행동으로 새로운 기술이나 제조공정 또는 제품 아이디어를 찾고, 다른 사람들의 아이디어를 자극하고 증진시키며, 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 자금을 찾아내어 확보하고, 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 적절한 계획을 수립하고, 스케줄을 잡는 등의 행동을 제시하고 있다. 따라서 혁신행동은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을

주도하는 것을 먼저 가정한다. 문제가 파악되면 혁신수용자 스스로의 노력 또는 후원자의 도움을 받아 상황을 바꾸고자 하며, 필요에 따라서 이에 대한 지지자를 규합하여 아이디어를 실천한다. 즉 혁신행동은 문제인식 및 아이디어 창출, 개발, 수용, 실천 및 확산의 과정을 거친다(김희철・강영순, 2008).

한편 피그말리온 리더십과 직무수행 간의 관계를 추론할 수 있는 대표적인 연구를 살펴보면 다음과 같다. Mase(1970)는 은행의 교육훈련 참가자 130명을 대상으로 피그말리온 효과와 교육훈련 성과 및 결석횟수 간의 관계를 연구하였다. 그는 30명의 훈련자를 실험집단으로 선정하여, 교수에게 이 집단의 구성원들은 높은 성취욕구를 지닌 사람들로 구성되었다는 정보를 제공하였다. 또한 나머지 교육훈련자들에 대한 정보는 제공하지 않았다(통제집단). 그 결과 실험집단의 구성원들이 통제집단의 구성원들에 비해 교육훈련 성과가 높고, 결석횟수는 낮게 나타났다. 이는 피그말리온 효과가 성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 보여주는 것이다.

King(1971)은 배관공, 용접공, 기계 수리공 및 압착공 등을 대상으로 피그말리온 효과를 연구하였다. 기술자들의 교육을 담당하는 훈련자(instructor)의 기대를 조작하는 정보로 적성검사점수를 사용하였는데, 결과는 높은 적성을 가지고 있는 것으로 기대된 사람들이 교육수료 후 더 높은 수행, 낮은 탈락률, 학습시간 단축 및 상사와 동료로부터 높은 수행평가를 받았다. 또한 King(1974)은 조직적 변화에 초점을 둔 다른 연구와 함께 피그말리온 효과를 연구하였다. 그는 첫 번째 그룹의 감독자에게 직무확대와 직무순환프로그램의 결과로 생산성 향상을 기대하도록 주지시켰으며(실험집단: 이 프로그램이 다른 공장에서 생산성을 올리는데 기여하였음을 주시시킴), 두 번째 그룹의 리더들에게는 어떤 기대감도 주지되지 않았다(통제집단: 단지 유지프로그램일 뿐이라는 정보제공). 그 결과, 실험집단이 통제집단에 비해 생산성 향상이 높게 나타났다. 즉, 업무확대나 순환근무는 아무 효과를 거두지 못했고 오로지 기대감만이 효과가 있었다. Chowdhury(1997)는 소매점에 근무하는 193명의 판매사원들을 대상으로 한 연구에서 관리자의 긍정적 기대감과 판매사원들의 업무성과 간의 상관관계를 입증하였다. 국내의 오인수・서용원(2001)의 연구에서는 피그말리온 리더십의 네 가지 하위행동 중 업무위임이 직무수행에 미치는 긍정적 효과를 입증하였다. 한편 피그말리온 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 연구한 결과도 보고되고 있다. Gold(2000)는 여성의 피

그말리온 리더십을 연구하면서, 높은 기대수준을 받는 집단에 속한 부하들이 조직시민행동도 높게 나타나고 있음을 입증 하였다.

피그말리온 리더십을 군대조직에 적용한 연구결과들도 보고되고 있다. Crawford와 그의 동료들(1980)의 연구에서 군대지휘관들이 문제 사병에게 좀 더 기대감을 표출하였을 경우, 문제 사병의 성취도가 크게 향상됨을 발견하였다. Eden과 Shani(1982)의 연구에서, 소대의 지휘관들은 앞으로 오게 될 특정한 생도들이 지휘관으로서의 높은 가능성을 가지고 있다고 언질을 받았다(다른 생도들은 그렇지 않다는 얘기도 들었다). 이 생도들은(사실은 무작위로 선정된 생도들이었다) 특별히 소대의 지휘관들에게 소개되었다. 그 결과 지휘관들이 높은 기대치를 가지고 있는 생도들의 발전에는 시간과 에너지를 많이 쓰게 되지만, 그렇지 못한 생도들에게는 시간과 에너지를 덜 쓰고 있음을 발견하였다. 이후 추가적인 연구에서, Eden(1990)은 피그말리온 효과가 각 집단에서 선택된 특정 생도들에게만 나타나는지, 전체 집단(혹은 소대)단위로 나타나는지 여부를 연구하였다. 그 결과 피그말리온 효과는 선택된 특정 생도들뿐만 아니라, 전체 집단에도 효과적으로 작용함을 발견하였다. 이 연구에서 소대의 지휘관들은 그의 소대 전체(소대내의 특정 생도들이 아닌)에 대해 높은 기대감을 갖는 경우, 기대감을 갖지 않는 소대에 비해 성취향상도가 높게 나타났다. 또한 Eden과 Ravid(1982)는 훈련생들을 대상으로 '지도자-자기 기대효과'를 살펴보았다. 한 집단에는 스스로 기대치를 높이도록 하였고, 다른 집단은 간접적으로 교관이나 지휘관을 통해서 기대치를 높이도록 하였다. 연구결과 두 집단 모두에서 의미 있는 성취향상이 있었음을 발견하였다. 이것은 두 가지 방법이 모두 동등하게 성취의 향상을 이끌어 냈음을 보여준다. 지휘관들의 기대를 이용하면 생도들의 자기기대는 간접적으로 높아지고, 반면에 생도들 자신들이 스스로에 대한 기대수준을 높이는 것은 성취도를 높이는데 직접적으로 이용될 수 있다.

이상의 연구들을 종합하면, 부하 스스로 자신의 기대수준을 높이든, 리더를 통해 간접적으로 기대수준을 높이든 간에 피그말리온 효과가 직무수행에 긍정적으로 작용한다는 점이다. 특히 이러한 현상들이 서로 판이하게 다른 환경(예컨대, 교실, 회사조직, 군대)에서 확인된다는 점은 이러한 현상이 분명히 존재하고 있음을 보여준다.

4. LMX 질 및 정서적 반응과 직무수행의 관계

1) LMX 질과 직무수행의 관계

LMX 질의 연구들을 종합하면, 리더와 부하 간 사회적 교환관계의 질적 수준이 높을 때, 조직원들의 직무성과, 직무만족, 리더에 대한 만족, 조직몰입, 조직시민행동, 신뢰, 이직, 승진, 조직동일시 등에 긍정적인 영향을 미친다고 보고되고 있다(Gerstner and Day, 1997; Cogliser and Schriesheim, 2000; Bauer and Green, 1996; Liden, Wayne and Sparrowe, 2000; 최병권, 2000). 즉 리더와의 관계가 부하들의 태도와 행동에 중요한 영향을 준다고 볼 수 있다. 그러나 아직까지 LMX 질과 과업행동, 혁신행동, 조직시민행동과 같은 총체적 수준의 직무수행 간의 관계를 밝힌 연구는 찾아보기 어렵다.

LMX 질과 과업행동과 같은 성과변수 간의 관계에 대한 연구는 LMX 질 연구에 중요한 주제이다. Scandura와 Graen(1984)은 정부조직의 컴퓨터관련 직무를 수행하는 8명을 대상으로 LMX 질에 따라 내집단과 보통집단으로 나누어 현장실험을 실시하였다. 그 결과, 처음에는 낮은 수준의 LMX 질을 인식했던 보통집단의 부하가 리더와 상호관계 기간이 경과함에 따라 LMX 질을 높게 지각했던 부하보다 직무만족 및 리더에 대한 만족과 더불어 생산성이 더 증가함을 밝혔다. 이 연구결과는 처음에는 외집단에 속한 부하라도 리더와 좋은 관계를 형성할 수 있는 기회가 제공될 때, 조직유효성이 증대될 수 있음을 시사하고 있다. Scandura와 Schriesheim(1994)은 LMX 질과 경력에 대한 공식적 멘토관계가 부하의 성과에 대한 리더의 평가, 부하의 임금 상승률, 승진에 미치는 영향을 검증하였다. 연구결과 멘토관계를 통제할 경우, LMX 질은 부하의 성과에 대한 리더의 평가에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, Wayne 등(1997)이 LMX 질에 대한 그간의 연구성과를 분석한 결과, 많은 연구들이 LMX 질이 과업성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 이들의 결론은 LMX 질을 높게 인식하는 부하는 리더로부터 각종 지원, 피드백, 자원 및 기회를 제공받기 때문에 실제로 과업을 더 잘 수행한다는 것이다. Kacmar(1999) 등은 LMX 질에 있어 리더가 정치적으로 공정하지 못한다면, 부하의 직무동기 감소를 가져와 자기가 보고한 개

인성과가 낮을 것이라고 제안하여 이를 실증적으로 검증하였다. 이들은 기대이론을 인용하여 직무동기는 성과와 보상의 지각과 관련이 있으며, 정치적 작업환경에 의하여 조직에서의 보상이 성과 이외의 요인에 영향을 받는다는 전제하에, LMX 질이 낮으면 직무동기가 낮아져 자기가 보고한 개인성과도 낮음을 실증적으로 검증하였다.

또한 LMX 질의 유효성 변수로 직무외 자발적 행동인 조직시민행동에 대한 논의가 활발히 진행되고 있는데, 이들 연구들은 조직시민행동의 하위구성요소 간의 개별적 관계에 대한 연구와 통합적 관계에 대한 연구로 대별된다. 전자의 대표적 연구로 Wayne과 Green(1993)을 들 수 있다. 이들은 감독자와 하위자 간의 상호교환관계를 통해 발전되는 LMX 질이 이타주의 행동에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였다. Wayne과 Shane 그리고 Bommer(2002)의 연구에서도 LMX 질이 이타주의 행동에 영향을 미친다는 사실을 입증하였다. 또한 Farh(1990) 등도 리더의 지원행동과 조직시민행동의 하위요소인 이타주의 행동 간의 정(+)의 관계를 입증하였다. Smith(1983) 등의 연구는 리더의 지원행동이 부하의 순응행동(휴식이나 일과시간을 양심적으로 준수하며 작업에 불참시 사전에 알려주는 등의 비개인적 행동)과 직접적 관련이 있고, 이타주의 행동과는 직무만족을 통해 간접적으로 관련이 있음을 밝히고 있다. 그들은 리더의 지원행동이 종업원들에게 일종의 도움행동으로 인식되고, 이러한 도움 행동에 보답하기 위해 종업원들이 조직시민행동을 한다는 것이다. 후자의 연구로, Schnak(1995) 등은 미국 남서부에 위치한 소규모 제조기업을 대상으로 한 연구에서, 리더와의 호의적 관계가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였으며, Wayne(1997) 등에 의하면 높은 수준의 LMX 질은 직무외 성과에 더욱 호의적 영향을 미친다고 하였다.

한편 Kim(1999)은 자신의 리더를 지원적이며 배려적으로 인식할수록 그들이 직무책임을 초과하게 된다고 하였다. Kim(1999)에 의하면, 리더가 비지원적이거나 비배려적이면 그 첫 번째 희생물로 조직시민행동과 같은 직무외 성과가 될 것이라 하였다. 또한 Setton(1996) 등은 조직몰입과 조직시민행동을 LMX 질의 결과변수로 고려하면서, LMX 질은 조직시민행동과 정(+)의 관계가 있음을 입증하였다. 국내의 연구로, 강영순・백기복・김정훈(2001)은 LMX 질이 조직시민행동에 직접적 영향을 미칠 뿐만 아니라 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 간접

적 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 강대석・차동옥(2004)은 LMX 질과 심리적 임파워먼트 간의 상호 영향관계를 입증함은 물론, LMX 질이 서비스지향적 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향을 아울러 입증하였다.

LMX 질과 혁신행동의 관계를 연구한 결과도 활발히 발표되고 있다. 왜냐하면 조직에서 리더는 부하의 혁신을 통제하거나 지원할 수 있는 주도적 입장에 있기 때문이다. Graen과 Cashman(1975)은 LMX 질이 높아지면 부하에게 많은 권한위양과 재량권이 주어지고, 이를 통해 부하의 혁신행동은 풍부해진다고 하였다(이규만・이군희, 2001). Scott와 Bruce(1994)는 R&D 관련자 172명과 관리자 28명을 대상으로 한 연구에서 부하의 혁신행동의 결정변수로 LMX 질을 입증하였다.

국내의 연구로, 이인석(1999)은 경인지역 5개 업체 227명을 대상으로 한 연구에서 LMX 질이 부하의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미침을 입증하였으며, 박경규・이인석(2000)은 대부대과형 팀제를 도입하고 있는 16개 기업 651명을 대상으로 한 연구에서 LMX 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신의 필요성을 더 많이 지각하고 있음을 입증하였다. 또한 백영미・김성국(2000)은 12개 기업의 관리자와 일반직원 총 354명을 대상으로 한 연구에서 LMX 질이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 제시하였다. 송병식・강영순(2001)도 LMX 질을 높게 지각하는 부하가 혁신행동을 많이 나타내고 있음을 입증하였다.

2) 정서적 반응과 직무수행과의 관계

본 연구는 부하의 정서적 반응을 측정하는 변수로 자기효능감과 직무동기를 선정하였다. 따라서 이들 변수에 한정하여 이들 변수들이 직무수행에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

최근 새로운 형태의 리더십들이 구성원들의 어떠한 심리적 기재를 매개로 행동에 영향을 미치는지에 대한 연구가 진행되고 있다. 그리고 심리적 기재의 연구에 있어서 부하의 정서적 반응의 하나인 자기효능감에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 자기효능감은 스스로 지각한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여 줄 수 있다는 신념 그리고 미래의 자아가치에 대한 판단기

준과 연계된다. 따라서 자기효능감은 직무행동과 밀접한 관련이 있는 심리적 기재이다.

먼저 자기효능감과 과업행동 간의 관계를 밝힌 연구는 많지 않지만 발표된 연구결과를 중심으로 살펴보면, Avolio와 Gibbons(1988)는 리더의 변혁적 리더십에 대한 지각을 통한 자기효능감 지각이 실제로 성공적인 과업행동에 긍정적 관계를 맺고 있음을 밝히고 있다. Kirkpatrick과 Locke(1996)은 변혁적 리더행동 중 비전수립과 관련된 행동과 높은 품질목표와 같은 성과변수 사이에 자기효능감이 조절요인으로 작용하고 있음을 밝혔다.

한편 혁신행동의 선행변수로 자기효능감에 대한 연구도 발표되고 있다. Oldham과 Cummings(1996)는 지원적 리더와 비통제적 리더 스타일은 구성원들로 하여금 리더가 구성원들의 감정에 관심을 가지고 있음을 인식시키고, 긍정적 피드백을 제공함으로써 구성원의 자기효능감을 증진시키게 되어 혁신적 행동을 유발할 것이라고 주장하였다. Thomas와 Velthouse(1990)는 조직을 위한 구성원들의 혁신적 행동은 이들이 지니는 심리적 임파워먼트에 따라 다르며, 이러한 심리적 기재가 약할 경우 성과향상이나 혁신행동을 유발하는데 효과를 발휘하지 못한다고 주장하였다. 국내의 연구로, 임준철・윤정구(1999)는 변혁적 리더십에 대한 지각이 거래적 리더십에 대한 지각보다 자기효능감을 통한 혁신성향을 증진시키는데 보다 긍정적 역할을 수행하고 있음을 밝히고 있다. 강영순・양덕순(2007)의 연구에서는 자기효능감은 혁신행동에 직접적 영향을 미치기도 하지만, 직무동기를 매개로 간접적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 김희철・강영순(2008)의 연구에서도 자기효능감과 자긍심으로 구성된 자아개념이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

자기효능감과 조직시민행동의 관계를 연구한 결과도 발표되고 있다. Shamir와 그의 동료들(1993)은 카리스마 리더가 부하직원들에게 영향을 미쳐 성과를 내는데 작용하는 심리적 과정을 밝히는데 초점을 맞추었다. 이들에 따르면, 카리스마 리더는 비전을 창출하고 비전을 명확히 제시해 주며, 부하직원에 대한 높은 기대감과 부하직원들이 성과를 달성할 수 있는 능력을 지니고 있다는 확신을 표출하여 이들의 자기효능감을 증진시키고, 그 결과는 자기희생적이고 자발적인 행동으로 이어진다고 했다. 민경호 • 김동조(2001)는 변혁적 리더십이 자기효능감을 매

개로 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 또한 송병식・강영순(2001)은 Conger(1997) 등이 제시한 다섯 가지 카리스마 리더행동을 측정하는 설문을 이용하여 카리스마 리더십이 부하직원의 자아개념(자긍심, 자기효능감) 및 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향을 입증하였다.

한편 직무동기와 직무수행 간의 관계를 밝히는 연구는 오래전부터 이어져 왔다. 직무동기와 과업행동 사이에 어떠한 관계가 성립되는가에 대한 의문은 직무동기를 연구하는 학자들이 해명하고 싶어 하는 주요한 문제 가운데 하나이다. 이 문제에 관해서 가장 단순하고 자주 언급되는 견해는 양자 사이에 정(+)적인 일차함수관계가 있다는 주장이다. 즉, 직무를 잘 수행하려는 동기수준이 높을수록 과업수행 수준도 높아진다는 것이다. 그렇지만 동기와 직무수행 간의 관계가 정적인 일차함수관계가 아니라는 연구결과들도 있다(Atkonson, and Raynor 1978). 이들의 주장은 직무동기와 과업행동 간에 여러 가지 상황변수들이 개입한다는 것이다. 대표적인 상황변수들을 열거하면 직무능력, 성격, 과업의 성질, 보상의 크기, 개인의 불안수준 등을 들 수 있다. 따라서 이러한 요인들이 직무동기와 상호작용을 함으로써 과업행동의 효율성에 다양한 형태로 영향을 미치게 된다.

인지론자들은 내재적으로 동기화된 행동이란 자존감과 자기결정감의 욕구에 의해 동기화된 행동이라고 보고, 자신이 능력 있고 외부 제약에 의해 통제되지 않고 자기 스스로 결정한다고 인지하면 내재적 동기를 증가시킨다며, 이러한 정보는 피드백을 통해 동기구조에 영향을 준다고 주장하고 있다(Deci, 1975). 내재적 직무동기는 실제적으로 무엇을 할 것인가를 결정하는 요소 즉, 행동결정 변수이기 때문에 보다 직접적으로 혁신행동에 영향을 줄 것으로 예측된다. 즉 내재적 동기가 창의적 과업수행에 중요한 역할을 수행하듯이 유용한 아이디어를 채택, 실행, 확산하는 혁신적 행동에도 동일하게 적용될 것이다. 박경환・한인수(1999)는 우리나라 21개 업체 201명의 R&D 및 기술인력을 대상으로 한 연구에서, 내재적 동기부여가 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 여기서 내재적 동기부여란 직무를 잘 수행할 때 경험하게 되는 긍정적 감정과 직무를 잘못 수행하게 될 때 경험하게 되는 부정적 감정의 정도이다. 송병식(2004)의 연구에서도 직무동기는 카리스마 리더십보다 혁신행동에 미치는 영향이 강한 변수로 확인되었다.

직무동기와 조직시민행동 간의 직접적 관계를 연구한 결과는 찾아보기 힘들다. 그러나 임파워먼트와 조직시민행동 간의 관계를 연구한 성과들을 통해 직무동기와 조직시민행동 간의 관계를 예측할 수 있다. 왜냐하면 Thomas와 Velthouse(1990)에 따르면 임파워먼트란 작업환경에 대한 네 가지 인지의 묶음으로서 개인의 작업역할에 대한 적극적 지향이며 개인의 자기 통제력 즉, 증가된 내재적 동기로 정의하고 있기 때문이다.

Lewis와 Weigert(1985)는 조직시민행동은 교환관계에 의해서 빈번하게 발생하는데, 조직 내 관리요소인 절차공정성이나 임파워먼트가 사회적 교환관계의 맥락으로 이루어지기 때문에 조직시민행동을 이끌어낼 수 있는 중요한 선행변수가 될 수 있다고 주장하였다. 임파워먼트의 경우 상호 호혜규범에 의해 권한을 키워주는 리더에 대한 믿음이 강해질 것이고, 그 결과로 조직에 대한 자발적이고 충성적인 행동을 행사할 수 있기 때문에 임파워먼트는 조직시민행동 유발에 긍정적으로 작용하게 된다. 조직구성원들의 임파워먼트는 그들의 직무만족을 통해 효율성 증대로 발전할 가능성을 가지고 있다. 그렇기 때문에, 임파워먼트는 종업원들 사이에 친사회적 행위를 유발할 수 있다. 이러한 점에 착안하여, 국내의 서비스업 종사원을 대상으로 한 한진한・김이태(2007)의 연구에서는 임파워먼트가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 신용준(2001)은 업무처리에 대한 의사결정권이 많고, 직무수행 결과에 대한 피드백을 신속하게 받으면, 조직구성원은 자신의 일을 가치 있고 의미 있는 것으로 인식하여, 직무에 대해 호의적이고 긍정적인 태도를 갖는다고 보고하였다. 이는 부하의 임파워먼트, 즉 과업의미성, 자기결정력, 업무수행능력, 영향력 등이 조직시민행동에 긍정적 영향이 미침을 의미한다.

Ⅲ. 연구설계

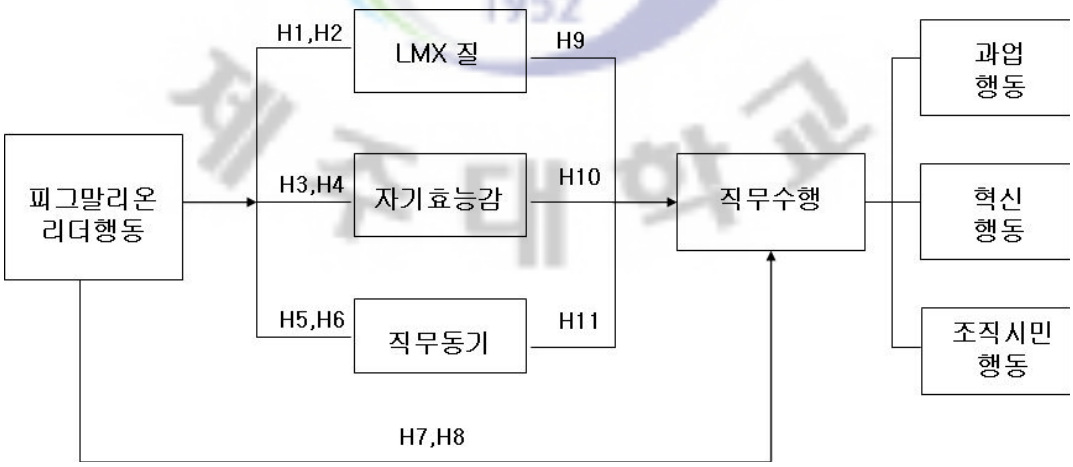
1. 연구모형 및 연구가설

1) 연구모형의 설계

본 연구는 크게 네 가지 범주로 구분되어 진다.

첫째, 피그말리온 리더행동들이 LMX 질, 부하의 자기효능감, 직무동기에 미치는 영향을 밝히고, 피그말리온 리더행동들이 LMX 질, 부하의 자기효능감, 직무동기에 미치는 차별적 영향을 검증하는 것이다. 둘째, 피그말리온 리더행동들이 부하의 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)에 미치는 영향을 밝히고, 피그말리온 리더행동들이 과업행동, 직무수행, 조직시민행동에 미치는 차별적 영향을 검증하는 것이다. 셋째, LMX 질, 부하의 자기효능감, 직무동기가 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)에 미치는 영향을 밝히는 것이다. 넷째, 피그말리온 리더행동, LMX 질, 자기효능감, 직무동기, 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동) 간의 구조적 관계를 밝히는 것이다.

<그림 Ⅲ-1> 연구모형



2) 연구가설의 설정

(1) 피그말리온 리더십과 LMX 질 및 정서적 반응과의 관계

① 피그말리온 리더십과 LMX 질의 관계

LMX이론은 상사와 부하간의 교환관계의 질이 높은 수준의 조직성과를 낳는다는 것이다. 그렇다면 높은 수준의 LMX에 기여하는 것은 무엇인가에 대한 의문을 갖게 된다. 다시 말해, LMX 질의 선행요인에 대한 탐구이다. 최근 상사에 대한 호감도와 부하에 대한 기대가 선행요인으로 소개되고 있다(Wayne and Ferris, 1986; Turban et al, 1990; Liden et al, 1993). 이러한 변수들은 모두 피그말리온 리더행동과 밀접한 관련이 있다.

Dienesch와 Liden(1986), 그리고 Bauer와 Green(1996)은 어떻게 LMX가 발전하는지에 대한 모델을 제시하면서, 리더와 부하직원 간의 관계를 발전시키는 첫 번째 단계는 미래의 성취나 기여에 대한 기대라고 하였다. Graen과 Cashman(1975)은 신뢰기대를 LMX이론의 핵심요소로 규정하면서, 이러한 신뢰가 중심이 된 리더와 부하 간의 관계는 리더의 부하에 대한 기대로 시발되는 순환적이고 상호적 강화과정을 통해 시간이 지남에 따라 안정적이며 예측가능한 관계로 발전한다고 보았다(Zand, 1972; Butler, 1986). Eden(1992)은 LMX와 성과 간의 관계를 설정한 가설에서 상사의 높은 기대(높은 수준의 LMX)는 향상된 리더십을 통해서(집단 내에서) 높은 기대를 받는 부하직원들의 성과를 끌어올린다는 것이다. 여기서 제시한 LMX의 높은 기대는 피그말리온 행동과 유사하다.

House와 Aditya(1997)의 연구에 따르면, LMX연구자들은 상사들이 부하를 지원을 하는 분위기를 만들고 과업을 수행함에 있어서 부하에게 충분한 재량권을 주어야 한다고 하였는데, 이는 피그말리온 리더행동 중 출력행동에 해당하는 것이다. 또한 보다 중요한 책임을 주고, 훈련을 통한 많은 기회를 제공하여야 한다고 하였는데, 이는 피그말리온 리더행동 중 입력행동에 해당하는 것이다. 그리고 상사 자신과 부하 사이에 상호 영향력을 키울 수 있도록 노력할 필요가 있다고 하는데, 이는 피그말리온 리더행동 중 분위기와 고무에 해당하는 것이다.

그러나 오인수(2006)에 따르면, LMX이론은 집단 내 구성원들을 향한 차별적 리더행동에 대해서는 거의 설명하지 않는다고 비평하였다. 다시 말해, LMX 질 향상을 위한 구체적이고 차별적인 리더행동들을 제시하지 않고 있다는 것이다. 따라서 본 연구는 LMX 질을 향상시킬 수 있는 차별적 리더행동 차원을 피그말리온 리더행동으로 선정하고, 이들 행동들이 LMX 질에 미치는 차별적 영향을 밝히고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

<가설 1> 피그말리온 리더행동들은 부하들이 인지하는 LMX 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 피그말리온 리더행동들은 부하들이 인지하는 LMX 질에 차별적 영향을 미칠 것이다.

② 피그말리온 리더십과 자기효능감의 관계

본 연구에서 부하의 정서적 반응을 측정하는 도구로 자기효능감과 직무동기를 선정하였다. 최근 피그말리온 리더십 효과에 대한 연구에서 자기효능감의 중요성이 강조되고 있다. Eden(1992)은 '갈라테이아 효과(Galatea effect)'는 대인관계의 피그말리온 행동의 또 다른 명칭으로, 이것을 통해 긍정적 자기기대가 향상된 성과로 이어진다고 하였다. Eden과 Ravid(1982)의 현장실험에서도 입증되었으며, 갈라테이아 효과가 자기기대에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(McNatt and Judge, 2004).

Eden(1990)은 직장에서의 피그말리온 모델에 있어서 자기기대를 자기효능감이라는 개념으로 대체하기도 하였다. Eden(1992)은 자기효능감으로 대체한 자기기대와 피그말리온 리더십과의 구조적 관계를 제시한 연구모델을 고안하였다. 그의 모델에 따르면, 피그말리온 리더십은 부하의 수행기대 및 자기효능감에 영향을 주어 직무동기 및 업무성과로 이어진다는 것이다. 이후 Reynolds(2000)는 피그말리온 리더십과 자기효능감의 구조적 관계를 검증하기 위한 연구에서, Rosenthal(1981)이 제시한 네 가지로 구성된 피그말리온 리더십이 부하의 자기효능감에 긍정적 영향을 미치고 있음을 입증하였다.

한편 Bandura(1977; 1997)는 자기효능감이 학습되고 수정되는 네 가지 원인들을 언급하였다. 첫째, 입법(제정)권한이 있는 지배경험(그 분야에 있어서 자신들이 성공목격), 둘째, 대리 지배경험이나 사회적 모델링(다른 사람들의 성공목격), 셋째, 사회적 권유(언어적 그리고/또는 비언어적 격려받기, “너는 할 수 있어!”), 넷째, 생리적인 상태 등이다. 이들 요소들은 Rosenthal(1981)이 제시한 네 가지로 구성된 피그말리온 리더행동요소(입력, 출력, 피드백, 고무시키기)들과 밀접한 관련이 있다. 입력과 출력은 지배경험과 관련이 되어 있고, 피드백과 분위기는 사회적 권유와 직접적으로 관련되어 있다(오인수, 2006).

자기효능감은 바람직한 결과를 산출하기 위해 필요한 행동을 성공적으로 할 수 있다는 믿음을 이끌어낸다. 이러한 심리는 개인들이 구체적인 임무를 완수할 수 있다는 믿음을 가지도록 다른 사람들에 의해서 이끌어질 수 있다는 이론적인 지지를 제공해준다. Harris와 Rosenthal(1989)이 주지하였듯이, “잠재적 성공을 위한 적절한 도구와 상황의 준비는 자기효능감에 더 크게 기여할 것이다”라는 주장은 감독자의 기대와 부하직원의 자기효능감이 자연스럽게 연결됨을 제안한다. 따라서 피그말리온 리더행동들은 자기효능감에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 3> 피그말리온 리더행동들은 부하의 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 4> 피그말리온 리더행동들은 부하의 자기효능감에 차별적 영향을 미칠 것이다.

③ 피그말리온 리더십과 직무동기의 관계

한편, 피그말리온 리더행동과 직무동기와의 관계를 밝히는 연구는 기대보다 찾아보기 어렵다. 상사가 자신이 아끼고 높은 기대를 가진 부하에게 자주 행하게 되는 기대전달 행동에 대해 Eden(1992)은 네 가지 유형을 제시하였다. 상사는 자신이 인정하고 아끼는 부하에게 중요한 업무를 더 주려고 할 것이고(입력), 더

따뜻하게 인간적으로 대우할 것이며(분위기), 더 구체적이고 정보적인 피드백을 줄 것이며(피드백), 보다 많은 능력발휘의 기회를 줄 것이다(출력). 특별히 입력은 더 높은 성과목표를 부여한다는 측면에서 동기부여와 관련되는 것으로, 아끼는 부하가 더 많은 노력을 투입하게 할 것이고, 분위기의 경우 부하의 정서에 정적인 영향을 미침으로 수행에 영향을 줄 것이다. 또한 출력은 보다 많은 능력발휘 기회를 준다는 동기부여 측면에서 효과가 있다. 피드백은 전통적으로 성과에 긍정적 영향을 주는 요소로 간주되어 온 점을 고려할 때, 업무수행에 상당한 부분 영향을 줄 것이다(Eden, 1990, 1993; Rosenthal, 1994). 그는 피그말리온 리더행동은 자기효능감을 매개로 직무동기에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측하는 모형을 제시하였다.

한편, Bowers와 Seashore(1966)는 목표 강조, 과업 촉진, 상호 지원, 상호작용 촉진 등 네 가지 하위요인으로 구성된 피그말리온 리더십을 연구하였다. 네 가지 요인들은 상당히 비슷한 구조들을 가지고 있으며, 부하직원들의 성취 향상에 긍정적으로 작용할 수 있음을 제안하였다. 즉, 이들 요인들은 효율적인 근무습관에 대해서 상사들이 부하직원들에게 조언을 해주고자 하고, 목표를 달성하거나 더 뛰어난 업무성과를 달성할 수 있도록 부하직원들의 열정을 자극하고, 부하직원들의 자긍심과 자기가치에 대한 감정을 강화하며, 팀워크를 형성할 수 있도록 부하직원들을 격려하는 리더들의 노력들을 포함하고 있다(Reynolds, 2000).

오인수(2006)는 그간의 피그말리온 리더십연구에서 피그말리온 리더십행동과 그에 따르는 부하직원 성취 사이의 관계에 있어서 중요한 역할을 하는 비행위적 조정과정(the non-behavioral mediation process; 피그말리온 효과의 동기조정)이 간과되어 왔다는 점을 비판하였다. 또한 오인수・서용원(2001)은 피그말리온 리더행동 중 어떠한 행동유형이 부하의 동기유발에 영향을 미치는지에 대한 연구의 필요성을 제안하였다. 이러한 지적을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

<가설 5> 피그말리온 리더행동은 직무동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 6> 피그말리온 리더행동은 직무동기에 차별적 영향을 미칠 것이다.

(2) 피그말리온 리더십과 직무수행의 관계

Livingston(1969)은 경영조직을 대상으로 피그말리온 효과를 처음으로 연구하였는데, 실무자들을 대상으로 한 그의 논문에서, 상사의 기대감이 부하의 업무성과를 결정한다는 이론을 제시하였다. 경험적 증거는 전혀 제시하지 못했지만, 그의 논문은 교육환경을 넘어서 경영분야의 연구에 촉진제 역할을 했다.

King(1971, 1972)과 Mase(1970)은 Livingston(1969)의 이론적 연구를 현장실험을 통해 검증하였다. King(1971)은 배관공, 용접공, 기계 수리공 및 압착공 등을 대상으로 피그말리온 효과를 연구하였다. 기술자들의 교육을 담당하는 훈련자(instructor)의 기대를 조작하는 정보로 적성검사점수를 사용하였는데, 결과는 높은 적성을 가지고 있는 것으로 기대된 사람들이 교육수료 후 더 높은 수행, 낮은 탈락률, 학습시간 단축 및 상사와 동료로부터 높은 수행평가를 받았다. 또한 King(1974)은 조직적 변화에 초점을 둔 다른 연구와 함께 피그말리온 효과를 연구하였다. 그는 첫 번째 그룹의 감독자에게 직무확대와 직무순환프로그램의 결과로 생산성 향상을 기대하도록 주지시켰으며(실험집단: 이 프로그램이 다른 공장에서 생산성을 올리는데 기여하였음을 주시시킴), 두 번째 그룹의 리더들에게는 어떤 기대감도 주지되지 않았다(통제집단: 단지 유지 프로그램일 뿐이라는 정보제공). 그 결과, 실험집단이 통제집단에 비해 생산성 향상이 높게 나타났다. 즉, 업무확대나 순환근무는 아무 효과를 거두지 못했고 오로지 기대감만이 효과가 있었다. Mase(1970)는 130명의 은행 훈련자를 대상으로 한 연구에서, 30명의 훈련자를 임의로 높은 성취자로 선택한 후(교수에게 정보제공), 비선택자와 훈련성과를 비교하였다. 높은 성취도 그룹과 관리그룹 사이의 훈련기간 동안의 회사프로그램에 따른 업무성과 측정과 결석횟수 면에서 상당한 차이점이 드러났다.

Chowdhury(1997)는 소매점에 근무하는 193명의 판매사원들을 대상으로 한 연구에서, 관리자의 긍정적 기대감과 판매사원들의 업무성과 간의 상관관계를 입증하였다. 국내의 오인수・서용원(2001)의 연구에서는 피그말리온 리더십의 네 가지 하위행동 중 업무위임이 직무수행에 미치는 긍정적 효과를 입증하였다.

한편 피그말리온 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 연구한 결과도 보고되고 있다. Gold(2000)는 여성의 피그말리온 리더십을 연구하면서, 높은 기대수준을 받

는 집단에 속한 부하들이 조직시민행동도 높게 나타나고 있음을 입증하였다.

그러나 아직까지 경영분야에서 피그말리온 효과에 대한 명확한 검증이 이루어진 것은 아니다. 몇몇 연구에서는 피그말리온의 긍정적 효과를 검증하지 못하고 있다(Sutton and Woodman, 1989). 이러한 원인은 실험적 설계의 미흡(실험집단과 통제집단이 구성원들에 대해 서로 다르게 상호작용할 수 있는 시간부족), 일부러 기대감을 주입하기 어려운 조직 내 환경적 요인(자기충족적 예언은 조직 내에서 항상 산재해 있음) 등을 들 수 있다(Eden, 1990).

또한 경영조직 내에서의 피그말리온 행동에 대한 적은 연구건수를 들 수 있다. McNatt(2000)의 메타분석에 따르면, 경영학 분야에서의 연구의 건수는 미국에서 2000년까지 17건에 불과하다. 하지만 경영환경을 비롯한 다양한 환경에서 피그말리온 리더십이 직무성과에 미치는 긍정적 효과가 존재함을 입증하는 상당한 경험적 증거가 있다는 것이 밝혀진 것은 사실이다. 그러나 아직까지 피그말리온 리더십과 다차원의 직무수행, 즉 과업행동, 혁신행동, 조직시민행동 간의 관계를 종합적으로 연구한 결과는 찾아보기 어렵다. 특히 유연성이 중시되는 현대경영학에서 피그말리온 리더십과 혁신행동과 같은 적응수행의 관계를 밝힌 연구결과는 발표되지 않고 있다. 따라서 연구자는 피그말리온 리더행동과 다차원의 직무수행 간의 관계를 밝히고자 아래와 같은 가설을 설정하였다.

<가설 7> 피그말리온 리더행동은 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 8> 피그말리온 리더행동은 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)에 차별적 영향을 미칠 것이다.

(3) LMX 질 및 정서적 반응과 직무수행의 관계

① LMX 질과 직무수행의 관계

LMX이론에 따르면 상사와 부하 간 사회적 교환관계의 질적 수준이 높을 때, 조직구성원들의 직무성과, 직무만족, 상사에 대한 만족, 조직몰입, 조직시민행동,

신뢰, 이직, 승진, 조직동일시 등에 긍정적인 영향을 준다고 말하고 있다 (Gerstner and Day, 1997; Tierney and Bauer. 1995; Cogliser and Schriesheim, 2000; Bauer and Green, 1996; Liden, Wayne and Sparrowe, 2000; 최병권, 2000). 즉, 상사와의 관계가 부하들의 태도와 행동에 중요한 영향을 준다고 볼 수 있다. 그러나 아직까지 LMX 질과 과업행동, 혁신행동, 조직시민행동과 같은 총체적 수준의 직무수행 간의 관계를 밝힌 연구는 찾아보기 힘들다.

LMX 질과 과업행동 성과변수 간의 관계에 대한 연구는 LMX 질 연구에 중요한 주제이다. Scandura와 Graen(1984)은 정부조직의 컴퓨터관련 직무를 수행하는 8명을 대상으로 LMX 질에 따라 내집단과 보통집단으로 나누어 현장실험을 실시하였다. 그 결과, 처음에는 낮은 수준의 LMX 질을 인식했던 보통집단의 부하가 상사와 상호관계 기간이 경과함에 따라 LMX 질을 높게 지각했던 부하보다 직무만족 및 상사에 대한 만족과 더불어 생산성이 더 증가함을 밝혔다. 이 연구결과는 처음에는 외집단에 속한 부하라도 상사와 좋은 관계를 형성할 수 있는 기회가 제공될 때 조직유효성이 증대될 수 있음을 시사하고 있다.

한편 Wayne 등(1997)이 LMX에 대한 그간의 연구성과를 분석한 결과, 많은 연구들이 LMX의 질이 과업성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 이들의 결론은 LMX 질을 높게 인식하는 부하는 상사로부터 각종 지원, 피드백, 자원 및 기회를 제공받기 때문에 실제로 과업을 더 잘 수행한다는 것이다.

또한 LMX 질의 유효성 변수로 조직시민행동에 대한 논의가 활발히 진행되고 있는데, 이들 연구들은 조직시민행동의 하위구성요소 간의 개별적 관계에 대한 연구와 통합적 관계에 대한 연구로 대별된다.

전자의 대표적 연구로 Wayne과 Green(1993)을 들 수 있다. 이들은 상사와 부하 간에 상호교환관계를 통해 발전되는 LMX의 질이 이타주의 행동에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 또한 Farh 등(1990)도 상사의 지원행동과 조직시민행동의 하위요소인 이타주의 행동 간의 정(+)의 관계를 입증하였다.

Wayne 등(2002)은 LMX가 구조방정식 모델링 분석을 이용하여 이타주의를 가지고 측정한 성취평가와 조직시민행동에 영향을 미친다는 사실을 보여주었다. 그러나 한 가지 사실은 LMX가 시종 일관 이타주의와 같은, 조직시민행동의 대인관계적인 측면과 관계가 있어왔다는 점이다.

후자의 연구로 Schnak 등(1995)은 미국 남서부에 위치한 소규모 제조기업을 대상으로 한 연구에서, 상사와의 호의적 관계가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였으며, Wayne 등(1997)에 의하면 높은 수준의 LMX의 질은 직무외 성과에 더욱 호의적 영향을 미친다고 하였다. 또한 Farh 등(1990)도 상사의 지원행동과 조직시민행동의 하위요소인 이타주의 행동 간의 정(+)의 관계를 입증하였다. Kim(1999)은 자신의 상사를 지원적이며 배려적으로 인식할수록 그들이 직무책임을 초과하게 된다고 하였다. Kim(1999)에 의하면, 상사가 비지원적이거나 비배려적이면 그 첫 번째 희생물로 조직시민행동과 같은 과업외 성과가 될 것이라 하였다(강영순・김희철, 2001).

또한 급변하는 환경에 대처하기 위해 기업들은 변화와 혁신 그리고 구성원의 자발적 참여 및 행동을 요구하고 있는데, 최근에 LMX 질과 이러한 변수 간의 관계를 밝히려는 연구가 활발히 진행되고 있다. 여기서 LMX 질과 혁신행동 간의 관계를 연구 한 결과를 살펴보기로 한다.

Basu(1991)의 실증연구에서는 LMX 질이 높게 형성된 상사와 부하의 관계에서 혁신행동이 높게 나타났다. 또한 Scott와 Bruce(1994)는 R&D 관련자 172명과 관리자 28명을 대상으로 한 연구에서 부하의 혁신행동의 결정변수로 LMX 질을 입증하였다. 국내의 연구로, 이인석(1999)은 경인지역 5개 업체 227명을 대상으로 한 연구에서, LMX 질이 부하의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미침을 입증하였으며, 박경규・이인석(2000)은 대부대과형 팀제를 도입하고 있는 16개 기업 651명을 대상으로 한 연구에서, LMX 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신의 필요성을 더 많이 지각하고 있음을 입증하였다. 또한 백영미・김성국(2000)은 12개 기업의 관리자와 일반직원 총 354명을 대상으로 한 연구에서, LMX 질이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 제시하였다. 송병식・강영순(2001)도 LMX 질을 높게 지각하는 부하가 혁신행동을 많이 하고 있음을 입증하였다.

이상의 선행연구 결과를 토대로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

<가설 9> LMX 질을 높게 지각하는 조직구성원들 일수록 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)도 높게 나타날 것이다.

② 정서적 반응과 직무수행의 관계

정서적 반응 중 자기효능감과 직무수행 간 총체적 관계를 연구한 결과는 찾아보기 어렵지만 직무수행의 하위구성요인들과의 관계를 연구한 결과는 속속 발표되고 있다. Avolio와 Gibbons(1988)도 상사의 변혁적 리더십에 대한 지각을 통한 자기효능감 지각이 실제로 성공적인 과업행동에 긍정적 관계를 맺고 있음을 밝히고 있다. Kirkpatrick과 Locke(1996)은 변혁적 리더 행동 중 비전수립과 관련된 행동과 높은 품질목표와 같은 성과변수 사이에 자기효능감이 조절요인으로 작용하고 있음을 밝혔다.

또한 자기효능감이 개별적 성과향상 뿐만 아니라 혁신성향이나 행동의 증진에도 중요한 역할을 수행한다는 연구결과들을 발표하고 있다(Conger and Kanungo, 1987; Thomas and Velthouse, 1990). 한편 리더십이 자기효능감을 매개로 혁신행동에 미치는 영향을 검증한 연구는 많지 않지만, 효과적 리더십 발휘는 자아개념(자긍심 및 자기효능감)을 수정함으로써 혁신행동을 증가시킬 수 있다는 믿음 때문에 이에 대한 관심이 점차 증폭되고 있다.

Thomas와 Velthouse(1990)는 조직을 위한 구성원들의 혁신적 행동은 이들이 지니는 심리적 임파워먼트에 따라 다르며, 이러한 심리적 기재가 약할 경우 성과향상이나 혁신행동을 유발하는데 효과를 발휘하지 못한다고 주장하였다.

국내의 연구로, 임준철·윤정구(1999)는 변혁적 리더십에 대한 지각이 거래적 리더십에 대한 지각보다 자기효능감을 통한 혁신성향을 증진시키는데 보다 긍정적 역할을 수행하고 있음을 밝히고 있다. 이러한 연구결과는 변혁적 리더십이 부하의 자아개념을 수정함으로써 혁신성향을 증진시킬 수 있다는 것을 보여주는 사례이다.

Oldham과 Cummings(1996)는 지원적 상사와 비통제적 리더스타일은 구성원들로 하여금 상사가 구성원들의 감정에 관심을 가지고 있음을 인식시키고, 긍정적 피드백을 제공함으로써 구성원의 자기결정감을 증진시키게 되어 혁신적 행동을 유발할 것이라고 주장하였다. 또한 상사의 지원은 부하의 전문지식을 높이는 분위기를 형성하고 중요 의사결정에 참여를 조장함은 물론, 직무에 있어서 자율성을 부여하고 중요 정보에 대한 피드백을 제공해 주어 부하에게 내재적 동기를

부여함으로써 혁신적 행동에 영향을 미치기도 한다.

한편, 자기효능감과 조직시민행동의 관계를 밝히는 연구 결과도 발표되고 있다. Shamir와 그녀의 동료(1993)들은 카리스마 자아개념 연구에서, 자긍심과 자기효능감을 중심축으로 하는 자아개념은 자아표출과 자아일관성 그리고 자아가치 향상을 가져오고, 이는 다시 자기희생적 행동 및 자발적 조직행동을 유발함을 입증하였다. 국내의 연구로, 민경호•김동조(2001)는 변혁적 리더십이 자기효능감을 매개로 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 송병식・강영순(2001)은 Conger 등(1997)이 제시한 다섯 가지 카리스마 리더행동을 측정하는 설문을 이용하여 카리스마 리더십이 추종자의 자아개념(자긍심, 자기효능감) 및 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향을 입증하였다. 이상의 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 10> 자기효능감은 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

③ 직무동기와 직무수행의 관계

한편 자기효능감과 더불어 직무동기는 과거부터 직무수행과 관련하여 매우 중요한 정서적 반응의 하나로 연구되고 있다. 그만큼 직무동기와 직무수행 간에는 밀접한 관련이 있기 때문이다. 심리학적 연구들은 직무동기와 밀접한 관련이 있는 심리적 기재들이 성과향상 뿐만 아니라 혁신성향의 증진에도 중요한 역할을 수행하고 있다는 연구결과들을 제시하고 있다(Thomas and Velthouse, 1990; Parker and Price, 1994). Thomas와 Velthouse(1990)는 조직을 위한 구성원들의 혁신적 행동은 이들이 지니는 심리적 기재에 따라 다르며, 이러한 심리적 기재가 약할 경우 성과향상이나 혁신행동을 유발하는데 효과를 발휘하지 못한다고 주장하였다. 국내의 연구로, 송병식(2005)은 직무동기는 카리스마 리더십과 혁신행동 간의 관계를 부분 매개하고 있음을 밝히고 있다. 한편 정서적 반응으로 자기효능감과 직무동기를 동시에 고려하여 연구할 경우, 두 변수 간의 논리적 인과관계를 먼저 파악할 필요가 있다. 자기효능감에 대한 연구흐름 중 하나는 자기효능감이 조직

구성원들의 사고나 행동에 영향을 미친다는 것이다(Gist and Mitchell, 1992). 특히 자기효능감과 직무동기와 관련하여 자기효능감은 내적 직무동기 유발에 영향을 미치고 이들이 다시 직무성과에 영향을 미치게 된다는 논리의 연구들이 일반적이다(Bandura and Schunk, 1981; Deci and Ryan, 1980). 이러한 구조적 관계는 차후 변수들 간의 구조방정식 모델링을 통해 구체적으로 확인하고자 한다. 이상의 선행연구들을 토대로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

<가설 11> 직무동기는 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 변수의 정의 및 조사설계

1) 변수의 정의

(1) 피그말리온 리더십

피그말리온 리더십이란 조직구성원들에게 기대와 칭찬이라는 자극이나 강화를 주는 실천적 행동으로 상사의 기대전달 행동을 포괄한다. 본 연구에서는 오인수・서용원(2001)이 개발한 문항을 활용하였다. 요인구조가 확인된 26개 문항(분위기 5문항, 입력 5문항, 출력 5문항, 피드백 5문항, 영감 3문항, 사적교류 3문항)을 사용하여, 5점 리커트 척도로 측정하였다.

(2) LMX 질

LMX 질은 상사와 부하의 상호작용에 따른 역할관계를 맺는 정도로, 본 연구는 상사와 부하 간의 협상허용범위(직무를 수행하는 동안 상사가 부하를 도울 것이라는 부하의 지각)를 확장한 Liden과 Maslyn(1998)의 측정도구를 토대로 정서적 애착, 충성심, 공헌의욕, 지적 존경 등 네 개 구성요인을 반영한 11개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

(3) 자기효능감

자기효능감은 스스로 지각한 직무역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여 줄 수 있다는 신념으로 성공적인 과업행동 능력에 대한 개인의 신념이다. 여기서는 Chen 등(1998)의 개발한 14개 문항 중 유사한 설문문항을 제외하고, 연구표본에 적용하기에 적절하다고 판단된 10개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

(4) 직무동기

직무환경에서 문제를 인식하고 적극적으로 직무와 관련된 행동을 유발시키고, 목표를 지향하도록 하는 원천으로, 본 연구에서는 Warr 등(1979)이 개발한 문항 중 5개 문항을 선정하여 5점 리커트 척도로 측정하였다.

(5) 직무수행

본 연구는 직무수행을 과업행동, 혁신행동, 조직시민행동 차원으로 구분하였다.

과업행동은 공식적인 직무기술서에 나타나 있는 과업을 수행하는 행동으로 재화나 용역의 창출 같은 조직의 핵심기능에 직접적으로 기여하는 행동이다. 본 연구에서는 김도영・유태용(2002)이 개발한 6개 문항을 선정하여 5점 리커트 척도로 측정하였다.

혁신행동은 새로운 아이디어를 채택하고 확산하며 실천하는 행동이다. 구체적으로 문제에 대한 인식과 새로운 아이디어를 채택하고, 선택된 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고, 이의 실현을 위해 지지자를 연합하고 구축하는 행위와 선택된 아이디어의 실행을 위한 세부적이고 적절한 계획과 스케줄을 개발하는 행위라 할 수 있다. 여기서는 Scott와 Bruce(1994)가 개발한 5개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

조직시민행동은 공식적 조직에 의해 규정되어 있지는 않지만 조직의 효과성에

기여하는 구성원의 자발적 역할외의 행동을 의미하며, Organ(1988)의 측정도구를 토대로 이타주의, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등 5개 구성요인을 반영한 19개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

2) 조사설계

본 연구의 실증분석 방법으로 설문지법을 활용하였다. 설문내용에 투입된 변수는 피그말리온 리더십, LMX 질, 자기효능감, 직무동기, 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동) 등이다 이러한 설문의 구체적 구성내용은 <표 Ⅲ-1>에 제시하였다.

<표 Ⅲ-1> 설문의 구성

측정변수	문항수 및 번호	출 처
피그말리온 리더십	26문항(Ⅰ-1～26)	오인수・서용원(2001)
LMX 질	11문항(Ⅱ-1～11)	Liden and Maslyn(1998)
자기효능감	10문항(Ⅲ-1～10)	Chen et al.(1998)
직무동기	5문항(Ⅳ-1～5)	Warr et al.(1979)
조직시민행동	19문항(Ⅴ-1～19)	Organ(1988)
혁신행동	6문항(Ⅵ-1～6)	Scott and Bruce(1994)
과업행동	6문항(Ⅶ-1～6)	김도영・유태용(2002)

연구의 표본은 서울특별시와 제주특별자치도의 도소매 및 서비스업에 종사하는 사기업체의 종업원을 대상으로 임의 추출하였으며, 총 설문은 1,500부를 면접원이 방문・배포하였다. 회수된 설문은 총 1,125부이고 이중 응답이 불성실하거나 편향적 분포를 보인 것을 제외한 971부를 분석에 활용하였다.

설문지를 통해 수집된 자료는 SPSS 12.0 Windows와 AMOS 6.0을 활용하여 통계적으로 분석하였다. 분석방법은 변수의 유효성을 확인하기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수 간의 선형적 연구가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고, 변수들의 차별적 효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 또한 변수 간의 구조적 관계를 검증하기 위해 공분산 구조분석을 실시하였다.

3) 표본특성 및 분석방법

연구표본의 인구통계적 특성은 <표 Ⅲ-2>와 같이, 남성이 67.5%, 여성이 32.5%이며, 연령별로는 20대 이하가 28.7%, 30대는 51.7%, 40대 이상은 19.6%로 나타났다. 근속년수별로는 5년 이하의 경우 47.0%, 5~10년 이하는 26.3%, 11년 이상은 26.7%이며, 학력별로는 고졸이하의 경우 18.0%, 전문대졸은 39.8%, 대졸 이상이 42.2%이고, 직종별로는 제조업이 31.3%, 서비스업이 48.4%, 기타는 20.3%로 나타났다.

<표 Ⅲ-2> 표본특성

구분		표본수(명)	백분율(%)
성별	남성	655	67.5
	여성	316	32.5
	계	971	100.0
연령	20대 이하	279	28.7
	30대	502	51.7
	40대 이상	190	19.6
	계	971	100.0
근속년수	5년 이하	457	47.0
	5년~10년 이하	255	26.3
	11년 이상	259	26.7
	계	971	100.0
학력	고졸 이하	175	18.0
	전문대 졸	386	39.8
	대졸 이상	410	42.2
	계	971	100.0
직종	제조업	304	31.3
	서비스업	470	48.4
	기타	197	20.3
	계	971	100.0
합계		971	100.0%

Ⅳ. 실증분석

1. 신뢰성 및 타당성 검증

1) 신뢰성 및 타당성 검증

(1) 피그말리온 리더십의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석 방법으로는 정보의 손실을 최대한 줄이면서 수많은 변수들을 가장 적은 수의 요인으로 줄이는데 목적이 있는 주성분 분석을 실시하였다. 주성분 분석은 측정도구가 측정하고자 하는 추상적인 개념이나 속성을 선택된 도구로 적절히 측정했는가를 알아보기 위한 개념타당성 중 판별타당성을 확보하기 위해 보편적으로 활용되는 기법이다. 또한 요인들 간의 상호독립성을 유지하는 회전방식으로 직각회전(varimax rotation)방법을 사용하였으며, 고유치(eigen value)가 1.0 이상인 것을 분석에 이용하였다.

피그말리온 리더행동에 대한 신뢰성 및 타당성을 검증한 결과는 <표 Ⅳ-1>에 제시한 바와 같다. 피그말리온 리더십을 측정하기 위한 설문문항 20개를 선정하여 주요인분석을 실시한 결과, 3개 요인이 추출되었다. 이를 오인수・서용원(2001)의 연구결과와 비교해 보면, 조금 다른 양상을 보인다. 오인수・서용원(2001)은 총 29개 문항 중 상대적으로 덜 중요하다고 판단한 사적 교류 3문항, 피드백 1문항, 그리고 요인분석 과정에서 낮은 요인부하량 혹은 여러 요인에 걸치는 5문항을 삭제하여 총 20개 문항으로 요인구조를 확인한 결과 4개 요인을 추출하였다. 이들 요인구조는 자신감 고취 행동(8문항), 인간적 대우 행동(7문항), 사적 교류 행동(3문항), 업무위임 행동(2문항)으로 구성되었다. 그러나 본 연구에서는 업무위임 행동 2문항이 자신감 고취 행동과 동일요인으로 묶이고 있다. 사실 업무위임 행동은 책임과 권한을 위임함으로써 구성원들의 자신감이 고양되는 것이기 때문에, 동일요인으로 간주해도 무방할 것이다.

한편 요인에 편입된 변수들의 신뢰도를 검증한 결과 모두 0.7 이상의 높은 신뢰도를 유지하고 있다.

<표 Ⅳ-1> 피그말리온 리더십의 신뢰성 및 타당성 검증

요인구조		변수명	요인부하량	고유치	분산값 (총분산)	신뢰도(α)
피그말리온 리더십	자신감 고취	Ⅰ-7	.749	5.143	25.716	.915
		Ⅰ-8	.734			
		Ⅰ-12	.725			
		Ⅰ-13	.665			
		Ⅰ-11	.650			
		Ⅰ-22	.622			
		Ⅰ-21	.617			
		Ⅰ-23	.580			
		Ⅰ-14	.558			
		Ⅰ-6	.500			
	인간적 대우	Ⅰ-2	.729	4.311	21.557	.889
		Ⅰ-1	.776			
		Ⅰ-3	.749			
		Ⅰ-4	.707			
		Ⅰ-5	.697			
		Ⅰ-16	.504			
		Ⅰ-17	.451			
	사적 교류	Ⅰ-25	.800	2.925	14.623 (61.896)	.794
		Ⅰ-24	.761			
		Ⅰ-26	.739			

(2) 매개변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구모형에 투입된 변수들의 구조적 관계에서 매개역할을 수행할 것으로 예측되는 변수들, 즉 LMX 질, 자기효능감, 직무동기를 구성하는 변수들을 대상으로 요인분석 한 결과는 <표 Ⅳ-2>와 같다. LMX 질, 자기효능감, 직무동기는 모두 차별화된 요인구조를 지니고 있다. 이러한 요인 구조는 연구설계시 예상한 결과를 벗어나지 않고 있다. 다만 직무동기의 구성변인으로 예측한 “나는 직무에 열정을 지니고 있다”는 문항은 요인점수가 낮아 최종 요인분석에 포함시키지 않

았다. 또한 각 요인에 편입된 변수들의 신뢰도는 모두 0.7 이상을 보이고 있어, 가설 검증에 필요한 신뢰도를 유지하고 있다.

<표 Ⅳ-2> 매개변수의 신뢰성 및 타당성 검증

요인구조		변수명	요인부하량	고유치	분산값 (총분산)	신뢰도(α)
매개변수	LMX질	Ⅱ-10	.842	7.226	28.905	.949
		Ⅱ-9	.842			
		Ⅱ-3	.841			
		Ⅱ-5	.829			
		Ⅱ-11	.828			
		Ⅱ-1	.804			
		Ⅱ-2	.803			
		Ⅱ-6	.790			
		Ⅱ-4	.760			
		Ⅱ-7	.752			
		Ⅱ-8	.598			
	자기효능감	Ⅲ-9	.807	6.070	24.281	.924
		Ⅲ-8	.806			
		Ⅲ-7	.800			
		Ⅲ-6	.773			
		Ⅲ-10	.769			
		Ⅲ-5	.754			
		Ⅲ-3	.747			
		Ⅲ-1	.653			
		Ⅲ-2	.645			
		Ⅲ-4	.623			
	직무동기	Ⅳ-2	.743	2.497	9.988 (63.174)	.775
		Ⅳ-3	.730			
		Ⅳ-1	.706			
		Ⅳ-4	.613			

(3) 직무수행 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구는 직무수행을 다차원적으로 접근하고 있다. 기존의 연구들은 대부분 직무수행을 측정할 때, 과업행동, 혁신행동(혹은 적응수행), 조직시민행동(혹은 맥

락수행) 등을 독립적으로 취급하여 왔다. 국내의 연구로, 김홍보(2006)는 다차원의 직무수행 개념을 도입하여 직무수행을 과업행동, 맥락수행, 적응수행으로 분류하고 3차원의 분별 타당성을 검증하였다. 그는 직무수행을 직접적인 직무관련활동으로만 한정시킨다면 불확실성이 높은 기업환경 하에서 기업성과를 달성하는데 한계가 있다는 점을 강조하고 있다. 기업의 유지·발전을 위한 경영패러다임은 효율성을 강조하는 합리주의 경영학, 만족성을 강조하는 인본주의 경영학에 이어 유연성을 강조하는 불확실성하의 경영학으로 발전하고 있다. 따라서 직무수행의 측정에 있어 유연성을 측정하는 변수의 채택은 필수적이다. 본 연구는 이러한 측면에서 매개변수로 만족성을 측정할 수 있는 자기효능감, 직무동기를 두고 있으며, 직무수행 변수로 효율성을 측정할 수 있는 과업행동과 더불어 유연성을 측정할 수 있는 혁신행동과 조직시민행동을 두고 있다.

다차원의 직무수행 변수들에 대한 주요인분석 결과는 <표 Ⅳ-3>에 제시하였다. 요인분석 결과, 과업행동, 혁신행동은 각각 단일차원으로 묶이고 있으며, 조직시민행동은 4개(예의/양심, 이타주의, 스포츠맨십, 시민정신)의 하위차원이 추출되었다. 이러한 분석결과는 본 연구의 설계시 예측한 결과와 일치한다. 따라서 과업행동, 혁신행동, 조직시민행동을 각각 다르게 지각하여 이들 3개념의 분별 타당성이 입증되었다.

다만 조직시민행동의 경우 최초 설계시 5개 요인으로 묶일 것으로 예측하였으나, 예의성과 양심성을 구성하는 변수들이 하나의 요인에 적재되었다. 이러한 연구결과는 국내의 안관영(1999), 이문선·강영순(2000)의 연구결과와 일치하는 것이다. 이들은 예의성과 양심성이 동일 요인으로 묶이는 이유가 우리나라에서는 이를 역할 내 행동으로 지각하기 때문인 것으로 파악하고 있다.

한편 주성분 분석을 통해 추출된 요인들의 신뢰도를 계산한 결과 시민정신이 0.696으로 조금 낮게 나타난 반면, 나머지 요인들은 0.8 이상의 높은 신뢰도를 유지하고 있어 가설검증에 활용하는데 문제가 없음을 보여주고 있다.

<표 Ⅳ-3> 직무수행 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

요인구조		변수명	요인부하량	고유치	분산값 (총분산)	신뢰도(α)
혁신행동		Ⅵ-2	.829	4.408	14.220	.907
		Ⅵ-1	.789			
		Ⅵ-3	.770			
		Ⅳ-5	.768			
		Ⅵ-4	.742			
		Ⅵ-6	.689			
과업행동		Ⅶ-6	.808	3.887	12.538	.890
		Ⅶ-4	.785			
		Ⅶ-2	.728			
		Ⅶ-5	.724			
		Ⅶ-1	.702			
		Ⅶ-3	.643			
조직 시민행동	예의/양심	Ⅴ-11	.717	3.548	11.444	.845
		Ⅴ-10	.716			
		Ⅴ-9	.695			
		Ⅴ-8	.691			
		Ⅴ-7	.646			
		Ⅴ-6	.584			
	이타주의	Ⅴ-2	.801	3.496	11.277	.884
		Ⅴ-3	.792			
		Ⅴ-1	.785			
		Ⅴ-4	.774			
		Ⅴ-5	.630			
	스포츠맨십	Ⅴ-17	.865	2.899	9.352	.859
		Ⅴ-18	.848			
		Ⅴ-16	.810			
		Ⅴ-19	.799			
	시민정신	Ⅴ-13	.729	2.209	7.125 (65.957)	.696
		Ⅴ-14	.691			
		Ⅴ-12	.639			
		Ⅴ-15	.516			

2) 확인요인분석

본 연구는 연구모형의 간명성을 유지하기 위해 측정변수가 많은 경우 선행연구를 통해 개념타당성이 입증된 여러 측정 변수를 묶어서 하나의 하위척도로 구성하고, 하위척도의 평균치를 해당 잠재변수의 개별 측정변수로 취급하는 방법을 사용하였다. 또한 확인요인분석의 집중타당도를 인정받기 위해서는 다중상관 제

곱 값(Squared Multiple Correlation: SMC)이 0.4 이상, 표준화된 요인 적재량과 평균표본 추출 값(Average Variance Extracted; AVE)이 0.5 이상이어야 하며, 개념 신뢰도는 0.7 이상일 것을 권장하고 있다(배병렬, 2007).

따라서 확인요인분석 결과는 <표 Ⅳ-4>와 같다. 자신감 고취 행동, 인간적 대우 행동, 사적교류 행동을 구성하는 각각의 변수들의 평균값을 잠재변수인 피그말리온 리더행동의 측정변수로 활용하였으며, 예의/양심성, 이타주의, 시민정신의 평균값을 잠재변수인 조직시민행동의 측정변수로 활용하였다. 한편, 탐색적 요인분석에서 조직시민행동의 하위요인으로 입증된 스포츠맨십은 확인요인분석에서 표준화된 요인적재량과 다중상관 제곱 값이 0.4 미만으로(각각 0.051, 0.003) 나타나, 이를 제거하였다.

한편, 나머지 변수들은 단일요인을 구성하고 있어 탐색적 요인분석의 측정변수들을 그대로 활용하였다. 다만 직무동기를 구성하는 변수 중 "나는 내가 맡고 있는 일의 성과가 평소보다 못할 때 행복하지 못하다(Ⅳ-2)"와 자기효능감을 구성하는 변수 중 "나는 내가 다른 업무도 잘한다고 생각한다(Ⅲ-1)"는 확인요인분석에서 다중상관 제곱 값이 0.4 미만으로(각각 0.241, 0.398) 나타나서 이를 제거하였다.

확인요인분석을 통한 구조모형의 부합치는 χ^2=1604.833, df=695, p<.001로 나타났다. 이를 구조방정식의 일반적 평가기준과 비교할 때, χ^2값에 대한 p값이 요건을 충족시키지 않으나, χ^2값의 유의적인 차이가 존재하더라도 실제로 제안모델이 현실을 제대로 반영하는 부합도가 좋은 모델일 가능성이 크며, 모델검증의 다른 많은 조건들이 위배되었을 경우가 있기 때문에, 이러한 판단을 전적으로 χ^2값에 의존하는 것은 위험하며, 다른 여러 가지 부합지수들을 함께 고려하여 궁극적인 결론을 내려야 한다(조선배, 1996).

한편, 다른 부합지수들을 살펴보면, GFI=0.921, AGFI=0.902, RMR=0.028, NFI=.944, CFI=0.968로 나타나 부합치가 대체로 만족스러운 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 수정지수(MI: Modification Indices) α=.05 수준의 χ^2분포에서 자유도 2감소에 따른 χ^2변화율 5.99를 기준으로 동일 잠재변수에 포함된 측정변수들의 경로를 연결한 결과이다.

<표 Ⅳ-4> 확인요인분석

요인명	변수명	회귀계수	표준화된 회귀계수	측정 오차	C.R.	SMC	개념 신뢰도	AVE
피그말리온 리더십	자신감고취	1.000	.884	.218	-	.782	.868	.687
	인간적대우	1.017	.854	.272	33.759	.728		
	사적교류	1.062	.743	.448	26.708	.552		
LMX 질	Ⅱ-1	1.000	.825	.320	-	.680	.946	.617
	Ⅱ-2	.983	.799	.361	32.611	.639		
	Ⅱ-3	1.064	.869	.244	35.378	.756		
	Ⅱ-4	.846	.769	.408	27.291	.592		
	Ⅱ-5	.951	.809	.345	29.185	.655		
	Ⅱ-6	.913	.785	.383	26.405	.617		
	Ⅱ-7	.889	.771	.406	27.537	.594		
	Ⅱ-8	.693	.649	.579	21.184	.421		
	Ⅱ-9	.941	.781	.390	28.001	.610		
	Ⅱ-10	.944	.802	.357	28.890	.643		
	Ⅱ-11	.907	.764	.416	27.189	.584		
자기 효능감	Ⅲ-2	1000	.705	.503	-	.497	.963	.572
	Ⅲ-3	1.116	.752	.435	23.279	.565		
	Ⅲ-4	1.031	.712	.493	19.536	.507		
	Ⅲ-5	1.099	.755	.429	21.244	.571		
	Ⅲ-6	1.152	.734	.461	19.961	.539		
	Ⅲ-7	1.216	.782	.388	20.703	.612		
	Ⅲ-8	1.126	.780	.391	21.061	.609		
	Ⅲ-9	1.174	.795	.368	22.207	.632		
	Ⅲ-10	1.185	.785	.384	20.947	.616		
직무동기	Ⅳ-1	1.000	.667	.555	-	.445	.747	.500
	Ⅳ-3	1.025	.633	.599	16.513	.401		
	Ⅳ-4	1.184	.807	.348	19.439	.652		
혁신행동	Ⅵ-1	1.000	.808	.347	-	.653	.906	.618
	Ⅵ-2	1.068	.838	.297	33.457	.703		
	Ⅵ-3	1.031	.817	.333	23.513	.667		
	Ⅵ-4	.902	.678	.541	20.117	.459		
	Ⅵ-5	1.010	.760	.422	19.926	.578		
	Ⅵ-6	1.039	.806	.350	23.800	.650		
과업행동	Ⅶ-1	1.000	.716	.488	-	.512	.886	.565
	Ⅶ-2	1.013	.709	.498	22.116	.502		
	Ⅶ-3	1.139	.762	.419	19.705	.581		
	Ⅶ-4	1.076	.760	.422	20.680	.578		
	Ⅶ-5	1.113	.786	.383	20.634	.617		
	Ⅶ-6	1.139	.775	.400	20.586	.600		
조직 시민행동	예의/양심	1.000	.745	.446	-	.554	.783	.546
	이타주의	1.069	.729	.469	22.023	.531		
	시민정신	1.263	.743	.447	20.414	.553		

2. 연구가설의 검증

1) 피그말리온 리더십과 LMX 질 및 정서적 반응간의 관계

(1) 피그말리온 리더십과 LMX 질의 관계

<가설 1>은 피그말리온 리더십이 LMX 질에 긍정적 영향을 미칠 것을 예측하고 있다. 분석 결과, <표 Ⅳ-5>에 나타난 바와 같이, 피그말리온 리더십은 1.324의 회귀계수와 p<.001 수준에서 LMX 질에 정(+)의 영향을 미치고 있기 때문에, <가설 1>은 채택되었다. 이러한 연구결과는 피그말리온 리더십과 LMX 질 간의 관련성을 개념적으로 제시한 오인수(2006)의 연구를 실증적으로 입증하는 것이다.

<표 Ⅳ-5> 피그말리온 리더십과 LMX 질의 관계

독립변수	B	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
피그말리온 리더십	1.324	0.036	0.765	36.928	0.000
상수; -1.0E-16, R^2; 0.583, F-value; 1356.707, Sig.F; 0.000					

<가설 2>는 피그말리온 리더행동들이 LMX 질에 미치는 차별적 영향을 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 독립변수들을 단계적으로 투입한 후, R^2변화량을 분석하여 우수한 모형을 검증하는 단계적 회귀분석을 활용하였다. 분석결과는 <표 Ⅳ-6>에 나타난 바와 같다. 회귀식에서 독립변수가 종속변수를 설명하는 정도를 나타내는 결정계수 R^2는 2단계에서 .395이고 3단계에서 .585로 나타났다. 각각의 R^2변화량은 2단계에서 .196이고, 3단계에서 .189로 p<.001 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 종속변수인 LMX 질에 미치는 독립변수로 3개의 피그말리온 리더행동을 모두 포함시키는 것이 더 좋은 모형임을 확인하였다.

각각의 독립변수들이 종속변수에 미치는 상대적 중요도를 확인하기 위해서는 Beta값을 비교하여야 하는데, 피그말리온 리더십의 세 가지 하위행동들의 Beta값

은 유의한 차이를 보이지 않고 있다. 따라서 <가설 2>는 기각되었다.

<표 Ⅳ-6> 피그말리온 리더행동이 LMX 질에 미치는 차별적 효과

단계	독립변수	Beta	R^2	ΔR^2	t-value	Sig.F
1	자신감 고취	.446	.199	-	15.510	.000
2	자신감 고취 인간적 대우	.446 .443	.199 .395	.196	17.844 17.737	.000
3	자신감 고취 인간적 대우 사적교류	.446 .443 .435	.199 .395 .585	.189	21.518 21.389 20.993	.000

(2) 피그말리온 리더십과 자기효능감의 관계

상사의 피그말리온 리더십이 부하의 자기효능감에 미치는 긍정적 효과를 예측한 <가설 3>의 검증결과는 <표 Ⅳ-7>에 제시된 바와 같다. 양자 간의 선형관계를 검증한 결과, 상사의 피그말리온 리더십은 $p<.001$ 수준에서 부하의 자기효능감에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 <가설 3>은 채택되었다. 이러한 분석결과는 갈라테이아 효과(Galatea effect)의 개념을 활용한 Eden과 Ravid(1982)의 연구결과를 피그말리온 리더십으로 확장할 수 있음을 보여주고 있다.

<표 Ⅳ-7> 피그말리온 리더십과 부하의 자기효능감의 관계

독립변수	B	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
피그말리온 리더십	0.403	0.031	0.233	7.450	0.000
상수; -1.0E-16, R^2; 0.054, F-value; 55.508, Sig.F; 0.000					

상사의 피그말리온 리더행동들이 부하의 자기효능감에 미치는 차별적 영향관계를 예측한 <가설 4>의 검증결과는 <표 Ⅳ-8>에 제시하였다. 회귀식에 독립변수를 추가적으로 투입하여 단계별 R^2변화량을 비교한 결과, 결정계수 R^2는 1단계에서

.085이고, 2단계에서 .089, 3단계에서 .091로 나타났다. 각각의 R^2변화량은 2단계에서 .004로 $p<0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타난 반면, 3단계에서 .002($p<0.005$)로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 종속변수인 자기효능감에 미치는 독립변수로 2개의 피그말리온 리더행동(자신감 고취 행동, 인간적 대우 행동)만을 포함시키는 것이 좋은 모형임을 확인하였다. 즉, 리더의 사적교류 행동은 부하의 자기효능감 증진에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

Beta값을 비교한 결과, 리더의 자신감 고취 행동(.291)이 인간적 대우 행동(.066)보다 부하의 자기효능감 증진에 더 큰 영향을 미치고 있다. 따라서 <가설 4>는 채택되었다.

<표 Ⅳ-8> 피그말리온 리더행동이 부하의 자기효능감에 미치는 차별적 효과

단계	독립변수	Beta	R^2	ΔR^2	t-value	Sig.F
1	자신감 고취	.291	.085	-	9.459	.000
2	자신감 고취 인간적 대우	.291 .066	.085 .089	.004	9.477 2.148	.032
3	자신감 고취 인간적 대우 사적교류	.291 .066 .047	.085 .089 .091	.002	9.483 2.159 1.517	.130

(3) 피그말리온 리더십과 직무동기의 관계

피그말리온 리더십이 부하의 직무동기에 미치는 정(+)의 영향을 예측한 <가설 5>의 검증결과는 <표 Ⅳ-9>와 같다. 선형회귀분석 결과, 피그말리온 리더십은 $p<.001$ 수준에서 부하의 직무동기에 정(+)의 영향을 미치고 있어, <가설 5>는 채택되었다.

<표 Ⅳ-9> 피그말리온 리더십과 부하의 직무동기의 관계

독립변수	B	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
피그말리온 리더십	0.187	0.055	0.108	3.380	0.001
상수; 1.377E-16, R^2; 0.012, F-value; 11.422, Sig.F; 0.001					

한편, 피그말리온 리더행동들이 부하의 직무동기에 미치는 차별적 영향을 예측한 <가설 6>의 검증결과는 <표 Ⅳ-10>와 같다. 단계적 회귀분석을 절차에 따라 독립변수들을 차례로 투입하여 R^2변화량을 비교하였다. 1단계 회귀식과 2단계 회귀식의 R^2변화량을 비교한 결과, .151의 증대효과가 있는 반면, 2단계 회귀식과 3단계 회귀식의 R^2변화량은 없는 것으로 나타났다. 따라서 1단계 회귀식에 비해 2단계 회귀식 즉, 리더의 인간적 대우 행동변수를 회귀식의 독립변인을 포함시키는 회귀모형이 가장 좋은 모형으로 판명되었다.

Beta값을 비교한 결과, 세 가지 피그말리온 리더행동 중 인간적 대우 행동이 .122로 가장 높게 나타났고(t=3.840), 나머지 리더행동 즉, 자신감 고취 행동, 사적교류 행동은 부하의 직무동기에 $p<.05$ 수준에서 의미 있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 부하의 직무동기에는 상사의 인간적 대우 행동만이 효과적으로 작용하여 <가설 6>은 부분적으로 채택되었다.

<표 Ⅳ-10> 피그말리온 리더행동이 부하의 직무동기에 미치는 차별적 효과

단계	독립변수	Beta	R^2	ΔR^2	t-value	Sig.F
1	자신감 고취	.056	.003	-	1.749	.081
2	자신감 고취 인간적 대우	.056 .122	.003 .018	.015	1.758 3.840	.000
3	자신감 고취 인간적 대우 사적교류	.056 .122 .009	.003 .018 .018	.000	1.757 3.838 0.271	.786

2) 피그말리온 리더십과 직무수행의 관계

<가설 7>은 상사의 피그말리온 리더십이 부하의 다차원의 직무수행변수 즉, 과업행동, 혁신행동, 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것이다. <표 Ⅳ-11>에 나타난 바와 같이, 피그말리온 리더십은 부하의 과업행동, 혁신행동, 조직시민행동에 모두 p<.001 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 <가설 7>은 채택되었다. 특히 피그말리온 리더십은 과업행동이나 혁신행동보다 조직시민행동에 미치는 영향이 상대적으로 크고, 독립변수로서의 설명력(R^2:0.157)도 높은 것으로 나타났다.

이상의 분석결과는 아직까지 경영학분야에서 피그말리온 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 대한 명확한 검증이 이루어지지 못하고 있는 현실에서, 향후 피그말리온 리더십연구를 경영학분야로 확장시킬 수 있는 논리 및 당위성을 제공해주고 있다.

<표 Ⅳ-11> 피그말리온 리더행동과 부하의 직무수행의 관계

직무수행	B	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
과업행동	0.260	0.055	0.150	4.719	0.000
상수; 1.805E-16, R^2; 0.022, F-value; 22.265, Sig.F; 0.001					
혁신행동	0.305	0.055	0.176	5.576	0.000
상수; -2.6E-16, R^2; 0.071, F-value; 74.540, Sig.F; 0.000					
조직시민행동	0.337	0.025	0.396	13.412	0.000
상수; 3.669, R^2; 0.157, F-value; 179.877, Sig.F; 0.000					

한편, 피그말리온 리더행동들이 부하의 과업행동에 미치는 차별적 효과를 검증한 결과는 <표 Ⅳ-12>와 같다. 자신감 고취 행동은 과업행동에 유의한 영향을 미치는 반면, 인간적 대우 행동 및 사적교류 행동은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 단계별 회귀식의 R^2변화량도 유의하지 않게 나타나, 자신감 고취 행동만을 독립변수로 투입한 모형이 좋은 모형임을 알 수 있다.

<표 Ⅳ-12> 피그말리온 리더행동이 부하의 과업행동에 미치는 차별적 효과

단계	독립변수	Beta	R^2	ΔR^2	t-value	Sig.F
1	자신감 고취	.188	.035	-	5.953	.000
2	자신감 고취 인간적 대우	.188 .040	.035 .037	.002	5.955 1.254	.210
3	자신감 고취 인간적 대우 사적교류	.188 .040 .032	.035 .037 .038	.001	5.955 1.254 1.021	.308

피그말리온 리더행동들과 혁신행동의 차별적 관계를 검증한 결과는 <표 Ⅳ-13>에 나타난 바와 같다. 단계적 회귀분석 결과, 1단계 회귀식과 2단계 회귀식의 R^2변화량은 .006($p<.05$)의 중대효과가 있으며, 2단계 회귀식과 3단계 회귀식의 R^2변화량은 .019($p<.001$)의 증대효과가 있는 것으로 나타나, 3단계 회귀식이 가장 좋은 모형으로 판명되었다. 독립변수들의 차별효과를 비교하기 위해 Beta값을 확인한 결과, 상사의 자신감 고취 행동 및 사적교류 행동이 부하의 혁신행동의 증대에 기여하는 반면, 인간적 대우 행동은 혁신행동에 부(-)의 영향을 미치고 있다.

<표 Ⅳ-13> 피그말리온 리더행동이 부하의 혁신행동에 미치는 차별적 효과

단계	독립변수	Beta	R^2	ΔR^2	t-value	Sig.F
1	자신감 고취	.247	.061	-	7.920	.000
2	자신감 고취 인간적 대우	.247 -.079	.061 .067	.006	7.942 -2.537	.011
3	자신감 고취 인간적 대우 사적교류	.247 -.079 .138	.061 .067 .086	.019	8.020 -2.562 4.476	.000

한편, 피그말리온 리더행동들이 조직시민행동에 미치는 차별적 효과를 검증한 결과 <표 Ⅳ-14>에 제시한 바와 같이, 1단계 회귀식과 2단계 회귀식의 R^2변화량은 .068($p<.001$)의 증대효과가 있으며, 2단계 회귀식과 3단계 회귀식의 R^2변화량은

.008(p<.01)의 증대효과가 있는 것으로 나타나, 3단계 회귀식이 가장 좋은 모형으로 판명되었다. 독립변수의 차별적 영향도를 검증한 결과, 자신감 고취 행동(Beta=.165), 인간적 대우 행동(Beta=.128), 사적교류 행동(Beta=.044) 순으로 나타났다.

이상의 독립변수들이 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)에 미치는 차별적 영향관계를 요약하면, 첫째, 부하의 과업행동에는 상사의 자신감 고취 행동만이 정(+)의 영향을 미치고 있다. 둘째, 부하의 혁신행동에는 부하의 자신감 고취 행동, 사적교류 행동, 인간적 대우 행동 순으로 높게 영향을 미치고 있으나, 인간적 대우 행동은 부(-)의 영향을 미치고 있다. 셋째, 부하의 조직시민행동에는 부하의 자신감 고취 행동, 인간적 대우 행동, 사적교류 행동 순으로 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 독립변수들이 차별적 관계를 예측한 <가설 8>은 채택되었다.

<표 Ⅳ-14> 피그말리온 리더행동이 부하의 조직시민행동에 미치는 차별적 효과

단계	독립변수	Beta	R^2	ΔR^2	t-value	Sig.F
1	자신감 고취	.165	.112	-	11.082	.000
2	자신감 고취 인간적 대우	.165 .128	.112 .180	.068	11.523 8.927	.000
3	자신감 고취 인간적 대우 사적교류	.165 .128 .044	.112 .180 .188	.008	11.523 8.967 3.111	.002

3) LMX 질 및 정서적 반응과 직무수행의 관계

(1) LMX 질과 직무수행의 관계

LMX 질이 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 <가설 9>의 검증결과는 <표 Ⅳ-15>에 제시되었다. 양자 간의 선형관계를 분석한 결과, LMX 질은 조직시민행동과 혁신행동에는 정(+)의 영향을 미치고 있으나, 과업행동에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났기 때문에

<가설 9>은 부분적으로 채택되었다.

<표 Ⅳ-15> LMX 질이 직무수행에 미치는 영향

직무수행	B	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
과업행동	0.033	0.032	0.033	1.014	0.311
상수; 1.955E-16, R^2; 0.001, F-value; 1.027, Sig.F; 0.311					
혁신행동	0.094	0.032	0.094	2.925	0.004
상수; -2.4E-16, R^2; 0.009, F-value; 8.544, Sig.F; 0.004					
조직시민행동	0.141	0.015	0.288	9.344	0.000
상수; 3.669, R^2; 0.083, F-value; 87.314, Sig.F; 0.000					

(2) 자기효능감과 직무수행의 관계

<가설 10>은 자기효능감과 직무수행 간의 정(+)의 선형관계를 예측한 것이다. 양자 간의 선형관계를 검증한 결과는 <표 Ⅳ-16>에 제시하였다. 분석결과, 자기효능감은 과업행동, 혁신행동, 조직시민행동에 $p<.001$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있어 <가설 10>은 채택되었다. 특히 과업행동과 조직시민행동에 미치는 자기효능감의 R^2값이 .229와 .217로 나타나, 자기효능감이 과업행동과 조직시민행동에 중요한 영향변수임을 확인하였다.

<표 Ⅳ-16> 자기효능감이 직무수행에 미치는 영향

직무수행	B	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
과업행동	0.478	0.028	0.478	16.946	0.000
상수; 2.326E-16, R^2; 0.229, F-value; 287.164 Sig.F; 0.000					
혁신행동	0.269	0.031	0.269	8.688	0.000
상수; -2.2E-16, R^2; 0.072, F-value; 75.476 Sig.F; 0.000					
조직시민행동	0.229	0.014	0.466	16.398	0.000
상수; 3.669, R^2; 0.217, F-value; 168.739 Sig.F; 0.000					

(3) 직무동기와 직무수행의 관계

직무동기와 다차원의 직무수행 즉, 과업행동, 혁신행동, 조직시민행동 간의 정(+)의 선형관계를 예측한 <가설 11>의 검증결과는 <표 Ⅳ-17>에 제시되었다. 선형회귀분석 결과, 직무동기는 조직시민행동에 $p<.001$ 수준에서, 과업행동에 $p<.05$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 반면, 혁신행동에는 $p<.05$ 수준에서 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 특히 직무동기는 조직시민행동과 관련하여 다른 직무수행변수에 비해 중요한 선행변수임을 확인하였다. 따라서 <가설 11>은 부분 채택되었다.

<표 Ⅳ-17> 직무동기가 직무수행에 미치는 영향

직무수행	B	표준오차	Beta	t-value	Sig. T
과업행동	0.079	0.032	0.079	2.482	0.013
상수; 1.827E-16, R^2; 0.006, F-value; 6.162 Sig.F; 0.013					
혁신행동	0.061	0.032	0.061	1.897	0.058
상수; -2.5E-16, R^2; 0.004, F-value; 3.599 Sig.F; 0.058					
조직시민행동	0.182	0.015	0.369	12.364	0.000
상수; 3.669, R^2; 0.136, F-value; 152.875 Sig.F; 0.000					

4) 연구모형의 구조적 관계

본 연구의 공분산 구조분석의 절차는 다음과 같다. 첫째, 구조모델의 측정변수의 수가 지나치게 많을 경우(20개 이상), 잘못된 결과와 빈약한 적합성을 가져올 가능성이 높다는 Bentler(1989)의 권고에 따라, 탐색적 요인분석에서 다차원의 요인으로 추출된 피그말리온 리더십(3개 요인구조)과 조직시민행동(4개 요인구조)의 하위요인을 구성하는 변수들을 평균하여 하나의 측정변수로 취급하였다. 예를 들어, 탐색적 요인분석에서 추출된 자신감 고취 행동 요인은 총 10개 변수로 구성되어 있으나, 확인요인분석에서는 이들 10개 변수의 평균값을 1개의 측정변수로 취급하였다.

둘째, 확인요인분석 결과 다중상관 제곱값(Squared Multiple Correlation: SMC)이 0.4 미만인 측정변수들을 제거하였다. 왜냐하면 다중상관 제곱값이 0.4 이상인 변수들을 포함하면 집중타당성이 결여되기 때문이다. 이러한 조치에 따라 연구모형에서 제거된 측정변수들은 조직시민행동(잠재변수)의 측정변수인 '스포츠맨십', 직무동기(잠재변수)의 측정변수인 "'나는 내가 맡고 있는 일의 성과가 평소보다 못할 때 행복하지 못하다(Ⅳ-2)", 자기효능감의 측정변수인 "나는 내가 다른 업무도 잘한다고 생각한다(Ⅲ-1)"이다.

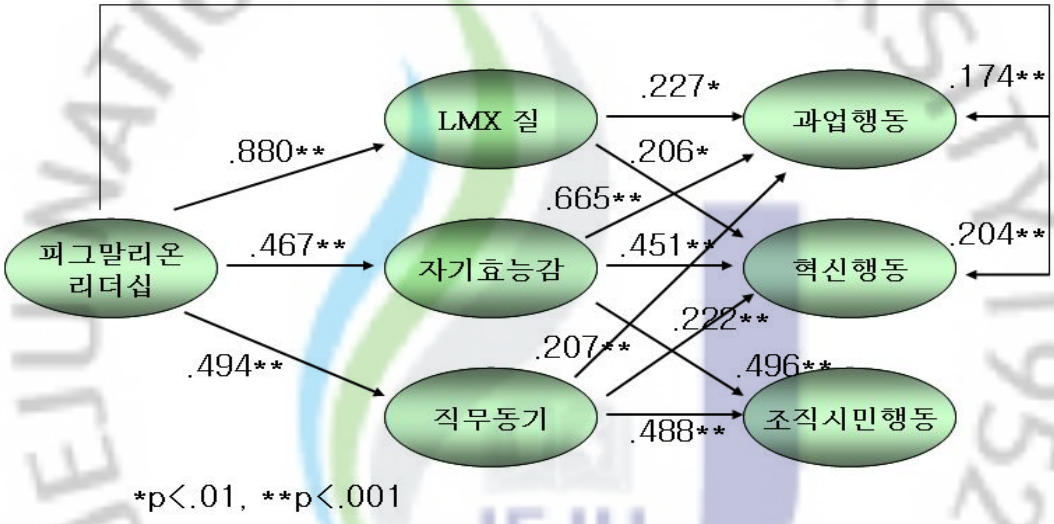
셋째, 수정지수(Modification Indices)를 이용하여 α=.05 수준의 χ^2분포에서 자유도 2감소에 따른 χ^2변화율 5.99를 기준으로 동일 잠재변수에 포함된 측정변수들의 경로를 연결하였다. 수정지수는 특정 제약모수가 자유도이거나 모형이 재계산 된다면 χ^2값이 얼마나 줄어들 것인지를 나타낸다(김계수, 2006). 그러나 수정지수를 이용하여 변수들을 연결하면 당연히 모형적합도가 좋아지기 때문에 변수의 연결은 논리적으로 설명 가능하여야 한다. 본 연구는 이러한 원칙을 지키기 위하여 동일 잠재변수에 포함된 측정변수 간의 경로연결만을 시도하였다.

이상의 사전 절차를 시행한 후, 연구모델이 구조적 관계를 확인하였다. 분석결과는 <그림Ⅳ-1>에서와 같이 χ^2=2041.985, df=701, p<.001로 나타났다. 이를 구조방정식의 일반적 평가기준과 비교할 때, χ^2값에 대한 p값이 요건을 충족시키지 않으나, χ^2값의 유의적인 차이가 존재하더라도 실제로 제안모델이 현실을 제대로 반영하는 부합도가 좋은 모델일 가능성이 크며, 모델검증이 다른 많은 조건들이

위배되었을 경우가 있기 때문에 이러한 판단을 전적으로 χ^2값에 의존하는 것은 위험하며, 다른 여러 가지 부합지수들을 함께 고려하여 궁극적인 결론을 내려야 한다(조선배, 1996).

다른 부합치들을 검토한 결과, RMR=.051, GFI=.903, AGFI=.881, NFI=.929, CFI=.952로 나타났다. 본 구조방정식 모형은 AGFI가 권장수준(0.9 이상)에 미치지 못하고 있으나, 다른 부합치들은 모두 0.9 이상으로 나타나고 있기 때문에 분석에 별 무리가 없다고 판단된다(Hair, 1995).

<그림 Ⅳ-1> 연구모형의 구조적 관계



연구모형에 투입된 변수들을 모두 고려하여 구조적 관계를 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 피그말리온 리더십은 LMX 질, 자기효능감, 직무동기에 정(+)의 영향을 미치며, 특히 LMX 질에 미치는 영향이 가장 크다.

둘째, 피그말리온 리더십은 직무수행 변수 중 과업행동과 혁신행동에는 정(+)의 영향을 미치지만, 조직시민행동에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 LMX 질도 조직시민행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 피그말리온 리더십과 조직시민행동 간의 일대일 선형관계를 검증한 선형회귀분석의 결과와 다르다(<표 Ⅳ-11> 참조). 선형회귀분석에서는 피그말리온 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, LMX 질도 조직시민행동에 정(+)의

영향을 미치고 있으나, 공분산구조분석에서는 이들 변수들이 조직시민행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그 이유는 LMX 질에 비해 자기효능감과 직무동기가 조직시민행동의 선행변수로서의 설명력이 높기 때문으로 판단된다(<표 Ⅳ-16>, <표 Ⅳ-17> 참조).

셋째, 피그말리온 리더십은 자기효능감과 직무동기를 부분 매개로 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)에 영향을 미치고 있다. 이는 피그말리온 리더십이 부하의 정서적 반응에 미치는 효과를 모니터링할 필요성을 제기하고 있다. 특히 피그말리온 리더십 발휘에서 부하가 직무를 잘 수행할 수 있다는 신념을 지니는데 긍정적으로 작용하고 있는지를 모니터링하여야 한다.

JEJU NATIONAL UNIVERSITY 1952
JEJU 1952
제주대학교

Ⅴ. 결 론

1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 그동안 교육학과 심리학에서 연구되어 왔던 피그말리온 효과를 기업현장의 리더행동들과 연결하여 접근하고자 하였다. 첫째, 피그말리온 리더행동들과 다차원의 직무수행 변수 즉, 과업행동, 혁신행동, 조직시민행동의 집중타당성을 검증하는 것이다. 둘째, 피그말리온 리더행동들과 LMX 질 및 부하의 정서적 반응(자기효능감, 직무동기) 간의 선형관계와 차별적 관계를 검증하는 것이다. 셋째, 피그말리온 리더행동들과 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)간의 선형관계와 차별적 관계를 검증하는 것이다. 넷째, LMX 질 및 부하의 정서적 반응(자기효능감, 직무동기)과 직무수행(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)간의 선형관계를 검증하는 것이다. 다섯째, 피그말리온 리더십, LMX 질, 자기효능감, 직무동기, 과업행동, 혁신행동, 조직시민행동 간의 구조적 관계를 밝히는 것이다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 피그말리온 리더십은 탐색적 요인분석 및 확인요인 분석을 통해 3개 차원의 하위행동요인(자신감 고취 행동, 인간적 대우 행동, 사적교류 행동)이 추출되었고, 직무수행은 3차원의 하위요인(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)이 추출되었다.

둘째, 피그말리온 리더십은 LMX 질, 자기효능감, 직무동기에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 특히 피그말리온 리더십이 LMX 질을 설명하는 분산비율이 58.3%로 나타나, LMX 질의 선행변수로 매우 중요하게 고려되어야 할 변수임이 확인되었다. 또한 피그말리온 리더십의 3개 하위요인(자신감 고취 행동, 인간적 대우 행동, 사적교류 행동)이 LMX 질, 자기효능감, 직무동기에 미치는 차별적 관계를 검증한 결과, LMX 질에는 3개 하위행동이 비슷한 설명력을 보여, 비교적 균등한 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다. 그러나 자기효능감에는 리더의 자신감 고취 행동이, 직무동기에는 인간적 대우 행동이 다른 리더 행동에 비해 영향을 많이 미치는 것으로 확인되었다.

셋째, 선형회귀분석 결과, 피그말리온 리더십은 과업행동, 혁신행동, 조직시민행

동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 또한 피그말리온 리더십의 하위행동들과 직무수행의 차별적 관계를 검증한 결과, 과업행동에는 자신감 고취 행동만이 영향을 미치고, 혁신행동에는 자신감 고취 행동과 사적교류 행동이 인간적 대우 행동보다 큰 영향을 미치며, 조직시민행동에는 자신감 고취 행동과 인간적 대우 행동이 사적교류 행동보다 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그러나 연구모형에 투입된 모든 변수들의 영향관계를 고려한 구조모델을 분석한 결과에서는 피그말리온 리더십은 조직시민행동에 직접적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 이유는 연구모형에서 매개변수로 선정한 자기효능감과 직무동기가 조직시민행동의 선행변수로서 설명력이 높기 때문인 것으로 판단된다.

넷째, 선형회귀분석 결과 LMX 질은 혁신행동과 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고, 자기효능감은 직무수행변수들(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)에 정(+)의 영향을 미치며, 직무동기는 과업행동과 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 그리고 공분산 구조분석 결과에서는 LMX 질은 과업행동과 혁신행동에, 자기효능감과 직무동기는 직무수행 변수들(과업행동, 혁신행동, 조직시민행동)에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 선형회귀분석과 공분산구조분석의 차이는 LMX 질이 조직시민행동에 미치는 영향과 직무동기가 혁신행동에 미치는 영향이 다르다는 점이다. 따라서 두 변수 간의 일대일 관계의 해석과 여러 변수를 동시에 고려한 직·간접 효과를 혼합하여 정교한 결론을 내릴 필요가 있다.

연구결과를 토대로 도출된 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 피그말리온 리더십의 개념 타당성을 검증하여, 조직 내에 활용 가능한 피그말리온 행동들을 규명함으로써 피그말리온 리더십연구를 경영학 분야로 확장시키는 계기를 마련하였다. 그동안 피그말리온 리더십연구는 주로 교육학 분야에 집중되어 왔으나, 경영조직 현장에서 활용 가능한 피그말리온 리더행동을 제시함으로써 향후 경영학 분야에서 이를 활용한 추가적인 연구를 수행할 수 있는 계기를 마련하였다.

둘째, 피그말리온 리더십의 효과를 다차원으로 검증하였다. 현대조직의 유지·발전을 위하여 필요한 것은 효율성, 만족성, 유연성 확보이다. 본 연구는 만족성을 측정할 수 있는 변수로 자기효능감과 직무동기, 효율성 측정변수로 과업행동, 유연성 측정 변수로 조직시민행동과 혁신행동을 연구모형의 변수로 투입함으로

써 피그말리온 리더십의 다차원 효과를 확인할 수 있었다.

셋째, 피그말리온 리더십이 LMX 질의 설명력을 높이는 변수임을 확인하였다. 그간의 LMX이론은 집단 내 구성원들을 향한 차별적 리더행동에 대한 설명이 없었다. 다시 말해 LMX 질 향상을 위한 구체적이고 차별적인 리더행동들을 제시하지 않았다. 본 연구는 LMX 질의 설명력을 높이는 리더행동들을 제시함으로써 그동안의 LMX 질 연구에서 간과된 부분을 보완하였다. 특히 피그말리온 리더행동들은 LMX 질 향상을 위해 매우 중요하게 고려되어야 할 변수임을 입증하였다.

넷째, 피그말리온 리더행동들이 자기효능감 및 직무동기에 미치는 차별적 효과를 입증하여, 현재 직무수행 욕구를 증대시키는데 필요한 리더행동과 미래 직무수행 능력에 대한 가치판단을 증대시키는데 필요한 리더행동들을 차별적으로 제시하였다. 연구결과 현재 직무수행 욕구를 증대시키기 위해서는 부하들에 대한 인간적 대우 행동과 관련된 행동들이 효과적이며, 미래 직무수행 능력에 대한 가치판단 증대를 위해서는 직무에 대한 부하들의 자신감을 고취시키는 행동이 더 효과적임을 입증하였다.

다섯째, 피그말리온 리더십이 부하의 자기효능감과 직무동기를 부분 매개로 직무수행에 미치는 구조적 관계를 밝힘으로써 경영조직 현장에서 피그말리온 리더십 효과를 모니터링하는 방안을 제시하였다. 피그말리온 리더십이 부하의 직무성과에 미치는 영향을 증대시키기 위해서 부하의 직무관련 정서적 반응을 촉발시켜야 하며, 이러한 정서적 반응으로 자기효능감, 직무동기 등을 고려할 필요가 있다. 또한 이러한 정서적 반응들은 행위의 지속효과를 유지할 수 있는 변수들이기 때문에 피그말리온 리더십이 이러한 변수들에 지속적으로 작용하는지를 모니터링하여야 한다.

2. 연구의 한계와 향후 연구

본 연구는 상기한 시사점에도 불구하고, 다음과 같은 몇 가지 한계를 내포하고 있다.

첫째, 본 연구에서 피그말리온 리더행동은 3개 요인구조로 나타나고 있고, 동

일 설문문항을 이용한 오인수・서용원(2001)의 연구에서는 4개 요인구조가 나타났다. 이는 연구대상에 따라 요인구조가 변화될 가능성이 있다는 것을 의미하는 것이다. 따라서 경영학분야에 활용가능성이 높은 측정도구를 개발하는 연구가 지속적으로 이루어져야한다.

둘째, 선형회귀분석에 활용된 요인을 구성하는 측정변수들과 구조방정식에 활용된 요인을 구성하는 측정변수들이 조금 다르다. 이는 확인요인분석 결과 자기효능감 1문항, 직무동기 1문항, 조직시민행동의 1개 측정변수가 집중타당성을 저해하는 변수로 나타났기 때문이다. 따라서 선형회귀분석의 연구결과와 공분산 구조분석의 연구결과에 미세한 차이가 있을 수 있다.

셋째, 동일한 응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서 변화방법이 일치된 문제를 지니고 있어 실제변수 이상의 변수를 창출할 가능성을 배제할 수 없다.

넷째, 횡단적 연구로서 가지는 한계를 극복하지 못하였다. 인과관계의 정확한 검증은 시계열 자료나 실험을 통해서만 가능하므로, 본 연구결과도 이러한 연구들에 의해서 보완되어야 할 것이다.

피그말리온 리더십에 대한 향후 연구를 위해 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 조직현장에서 일반적으로 활용할 수 있는 피그말리온 리더행동 측정도구를 개발할 필요가 있다. 피그말리온 리더십을 경영학분야로 확장한 연구가 매우 미흡하기 때문에 아직까지 범용화 할 수 있는 측정도구가 개발되지 못하고 있다. 따라서 이에 대한 심도 있는 연구가 선행되어야 한다.

둘째, 피그말리온 리더행동 외에 LMX 질에 영향을 줄 수 있는 다양한 리더행동들을 포괄하여 연구함으로써 LMX 이론과 다른 리더십이론의 결합을 추진할 필요가 있다. 이렇게 함으로써 LMX에서 발휘될 수 있는 다양한 평균적 리더십 이론(Average Leadership Style, ALS)을 확인할 수 있을 것이다.

셋째, 피그말리온 리더행동과 다른 리더십에서 발휘되는 리더행동들의 유사성, 차별성에 대한 연구를 통해 새로운 장르의 다양한 리더십이론들을 통합하는 작업이 필요하다. 경영환경의 불확실성이 높아지면서 많은 리더십이론들이 등장하고, 이들 이론에서 발휘되는 리더행동 유형들이 소개되고 있다. 그러나 이들 이

론에서 제시하는 리더행동들은 상당히 유사한 유형들이 중복되어 있다. 따라서 많은 리더행동들의 유사성과 차별성을 밝혀 리더행동 형을 정비하는 작업이 필요하다. 그렇게 함으로써 실무에서 리더십 교육 및 활용이 보다 용이해 질 수 있을 것이다.

JEJU NATIONAL UNIVERSITY 1952
JEJU 1952
제주대학교

참 고 문 헌

1. 국내문헌

1) 서적

강병서・조철호(2005,), **SPSS와 AMOS 활용-연구조사방법론**, 무역경영사.

강영순・김정훈(2002), **리더십과 리더십 유효성**, 무역경영사.

김계수(2006), **인과분석 연구방법론**, 도서출판 청람.

김영한・이상우(2007), **피그말리온 리더십**, 랜덤하우스 코리아.

박운성(1998), **현대인사관리**, 형설출판사.

배병렬(2007), **AMOS7에 의한 구조방정식 모델링**, 도서출판 청람.

성태제(2007), **알기쉬운 통계분석**, 학지사.

송병식(2007), **인적자원관리**, 도서출판 청람.

송병식(2008), **창조적 인적자원관리**, 도서출판 청람.

송병식(2008), **인적자원관리의 이론과 실제**, 제주대학교출판부.

유기현(1997), **스트레스 관리**, 무역경영사.

이종목(1989), **직무스트레스의 원인, 결과 및 대책**, 서울 성원사.

이홍식(1995), **Stress Free Way**, 열음사.

이학식・임지훈(2007), **구조방정식 모형분석과 AMOS 6.0**, 법문사.

장지인, 박상규, 이경주(1993), **SAS/PC를 이용한 통계자료분석**, 법문사.

Romero, J., How to Best Stress, 국순옥・이태승역(1995), **스트레스 어떻게 극복할 것인가**, 도서출판 민지사.

Whiteman, T., Sam Verghese, Randy Petersen, The Complete Stress Management, 전희영 역(1997), **완벽한 스트레스관리**, 도서출판 프리셉트.

2) 논문

강대석・차동옥(2004), “조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스지향적 조직시민행동에 미치는 영향,” 한국인사관리학회, **인사관리연구**, 28(1), 263-287.

강영순・백기복・김정훈(2001), “LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더 행동의 조절효과,” 한국인사관리학회, **인사관리연구**, 25(2), 349-374.

강영순・김희철(2003), “LMX 질의 선행요인과 결과요인,” 한국인사관리학회, **인사관리연구** 27(4), 253-274.

강영순・양덕순(2007), “리더십 유형, 정서적 반응, 혁신행동간의 구조적 관계,” 한국경영사학회, **경영사학**, 45, 5-25.

김성수(2006), “초등교사가 지각한 학교장의 피그말리온 리더십과 교사 갈등과의 관계,” 한국교원대학교 교육대학원, 석사학위논문.

김남현・박봉규・송경수(1999), “조직구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 태도간의 관계에 관한 연구,” 한국인사관리학회, **인사관리연구**, 23(1), 51-88

김도영・유태용(2002), “성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계,” 한국심리학회, **산업 및 조직**, 15(2), 1-24.

김도영・유태용(2002), “기업장면에서의 맥락수행 구성요인에 대한 탐색적 연구,” **디지털 경영연구**, 8(2002), 61-91.

김은정・유태용(2004), “외식 서비스업 종사자의 직무관련변인과 성격특성이 이직의도에 미치는 영향,” 한국심리학회지, **산업 및 조직**, 17(3), 355-373.

김현아・김인호(2004), “LMX의 질, 자아개념, 조직유효성간의 관계 연구,” 한국인사관리학회, **인사관리연구**, 28(4), 171-213.

김형규(2007), “서번트 리더십이 부하의 자아개념 및 창의성과 직무수행에 미치는 영향,” 제주대학교 대학원, 박사학위논문.

김홍보(2006), “상사신뢰의 결정요인과 직무수행간의 구조적 관계,” 제주대학교 대학원, 박사학위논문.

김홍보・송병식・강영순(2008), “상사신뢰의 선행요인과 직무수행간의 최적 구조모형 탐색,” **상업교육연구**, 22, 171-199.

김희철・강영순(2008), “LMX 질과 결과변수간의 구조적 관계와 권력유형의 조절효과,” 한국상업교육학회, **상업교육연구**, 20권, 279-304.

민경호・김동조(2001), “리더십유형과 셀프에피커시, 집단에피커시 그리고 조직시민행동의 관계에 관한 연구,” 대한경영학회, **대한경영학회** 발표논문집.

박경규・이인석(2000), “기업의 세계화에 따른 경영관리상의 새로운 패러다임,” 한국인사관리학회, **인사관리연구**, 24(1), 59-85.

박경환・한인수(1999), “혁신행위에 영향을 미치는 개인성격과 작업환경,” 한국경

영학회, **경영학연구**, 28(2), 477-504.

박혜정・유태용(2006), "상사의 정서지능이 부하의 태도 및 수행에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로," 한국심리학회지, **산업 및 조직**, 19(2), 125-147.

백영미・김성국(2000), "문제해결스타일, 리더와 멤버의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계," 한국인사조직학회, **인사조직연구**, 8(1), 105-163.

신용준(2001), "직무특성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 실증적 연구," **산업경영연구** 14(1), 247-262.

송병식(2005), "직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구," 대한경영학회, **대한경영학회지**, 18(4), 1483-1503.

송병식(2006), "카리스마 리더십과 도전적 직무동기 및 혁신행동 간의 관계와 리더신뢰와 혁신분위기의 조절효과," 한국경영사학회, **경영사학**, 21(1), 187-210.

송병식・강영순(2001), "리더-부하의 교환관계와 혁신행동간 과업 및 개인특성의 조절효과," 대한경영학회, **대한경영학회지**, 14(1), 55-80.

송병식・고성돈(2001), "리더십과 조직몰입, 임파워먼트 간의 학습경험에 다른 조절효과," 한국인사관리학회, **인사관리연구**, 24(2), 167-191.

안관영(1999), "조직공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 효과," 한국인사관리학회, **인사관리연구**, 23(1), 115-144.

오인수(2000), "피그말리온 리더십 행동의 조직효과성," 성균관대학교 대학원, 석사학위논문.

오인수(2006), "조직 내 피그말리온 효과의 재고찰: 피그말리온 리더십 행동의 이론적 구성 개념화와 조직효과성에 영향을 미치는 매개과정에 관한 탐구," 한국심리학회지, **산업 및 조직**, 19(3), 301-324.

오인수・서용원(2001), "피그말리온 리더십 행동의 규명 및 측정," 한국심리학회지, **산업 및 조직**, 14(2), 43-71.

유향자(2006), "부하특성, LMX질, 임파워먼트 그리고 혁신행동간의 관계," 한양대학교 대학원, 석사학위논문.

이규만・이군희(2001), "개인특성, 상사-부하간 교환관계와 구성원의 태도 및 행동간의 관계," 한국인사관리학회, **인사관리연구** 25(1), 371-395.

이문선・강영순(2000), "변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과," 한국인사관리학회, **인사관리연구**(1), 33-57.

이문선・강영순(2003), "창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과," 한국인사

관리학회, **인사관리연구** 27(1), 101-147.

이인석(1999), "혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구," 한국인사관리학회, **인사관리연구**, 23(1), 89-113.

이정(2003), "리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직신뢰를 매개변인으로," 경희대학교 대학원, 박사학위논문.

임준철・윤정구(1999), "부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향," 한국인사조직학회, **인사조직연구**, 1-42.

최병권(2000), "조직정의가 조직시민행동과 집단자아존중감에 영향을 미치는 과정에서 조직동일시의 역할," 고려대학교 대학원, 석사학위논문.

한광현(2000), "리더멤버 교환, 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직시민행동과의 관련성에 대한 연구," 전주대학교 산업경영연구소, **산경논총**, 19(1), 149-174.

한덕웅(1990), "소집단 행동 연구의 경향과 과제," 한국심리학회지, **사회 및 성격**, 5(1), 24-58.

한진환・김이태(2007), "조직후원인식, 리더-구성원 교환관계의 질이 임파워먼트와 조직시민행동에 미치는 영향," 한국산업경영학회, **경영연구** 22(3), 259-284.

한지현・유태용(2005), "상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사 과업수행에 미치는 영향," 한국심리학회지, **산업 및 조직** 177-199.

황종오・유태용・한태영(2006), "팀성격과 팀내 조직시민행동 규범이 구성원의 조직시민행동에 미치는 효과: 다수준 구성타당화 접근," 한국심리학회지, **산업 및 조직**, 259-284.

2. 외국문헌

1) BOOKS

Atkonson, J.W. and Raynor, J.O.(1978), *Personality, motivation and achievement,* N.Y.: John Wiley & sons.

Babad, E.(1993), *Pygmalion—25 years after interpersonal expectations*, in P.D. Blanck(Ed.), Interpersonal expectations(125-153), Cambridge, England: Cambridge University Press.

Bass, B.M.(1985), *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.

Bandura, A.(1997), Self-efficacy: *The exercise of control.* New York: W. H. Freeman.

Bennis, W. and Nanus, B.(1985), *Leaders: The strategy for taking charge.* New York: Harper & Row.

Campbell, J.P.(1990), *Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology*, in M.D. Dunnette and L. M. Hough(2nd eds.), "Handbook of Industrial and Organizational psychology," Palo Alto, vol.1, *Consulting Psychologists Press.*

Deci, E.L.(1975), *Intrinsic motivation*, N.Y.: Plenum Press.

Eden, D.(1990a), *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy,* Lexington, MA: D. C. Heath and Company.

Eden, D.(1990d), *Pygmalion in Management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. MA: Lexington Books.

Graham, J.W.(1986), *Organizational Citizenship Informed by Political Theory*, Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL.

Murphy, K.R. and J.N. Cleveland(1995), *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives(2nd ed),* London: SAGE.

Organ, D.W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA, Lexington Books.

Organ, D.W.1990), *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavio*r, in B.M. Staw and L.L. Cummings(eds.), *Research in Organizational Behavior*, (12), Greenwich, CT, JAI Press.

Yukl, G.(1998), *Leadership in Organization*s. NJ: Prentice Hall.

Yukl, G.(2002), *Leadership in organization(5th ed.),* Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

Yukl, G.(2006), *Leadership in organization(6th ed.)*, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

2) ARTICLES

Avolio, B.J. and T.C. Gibbons(1988), "Developing transformational leaders: a life span approach," in Conger, J.A., Kanungo, R.N.(eds), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 276-308.

Bandura, A.(1977), "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change," *Psychological Review 84,* 191-215.

Bandura, A.(1982), "Self-efficacy mechanism in human agency," *American Psychologist, 37,* 122-147.

Bandura, A.(1986), "Social foundations of thought and action: A social-cognitive view," Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. and D.H. Schunk(1981), "Cultivating competence, self-efficacy and intrinsic interest through proximal self-motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.

Bandura, A., N.E. Adams, A.B. Hardy, G.N. Howells.(1980), "Tests of the generality of self-efficacy theory," *Cognitive Therapy and Research, 4,* 39-66.

Barling, J. and R. Beattie(1983), "Self-efficacy beliefs and sales performance," *Journal of Organizational Behavior Management, 5,* 41-51.

Baron, R.A.(1988), "Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy, and task performance," *Journal of Applied Psychology, 73,* 199-207.

Bass, B.M.(1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership," *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-219.

Basu, R.J.(1991), "An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictor of innovation behavior," *Doctoral Dissertation*, Indiana lafayette: Purdue University.

Bauer, T.N. and S.G. Green(1996), "Development of leader-member exchange: A longitudinal test," *Academy of management Journal,* 39(6), 1538-1567.

Berlew, D.E. and D.T. Hall(1966), "The socialization of managers: Effects of expectations on performance," *Administrative Science Quarterly*, 11, 207-223.

Bowers, D.G. and S.E. Seashore(1966), "predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership," *Administrative Science Quarterly,* 11, 238-263.

Brookover, B.W.(1969), "Review Note-Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development," *American Sociological Review*, 34, 283.

Butler, J.K. Jr.(1986), "Reciprocity of dyadic trust in close male-female relationships,"

Journal of Social Psychology, 126, 579-591.

Carolyn A.(1999), "Revisiting Female Leaders and Self-fulfilling Prophecy: Can Female Leaders Perform as Pygmalion?" A Dissertation Presented to the Graduate Faculty of the University of Akron.

Chapman, G.B. and C. McCauley(1993), "Early career achievements of National Science Foundation(NSF) graduate applicants: looking for Pygmalion and Galatea effects on NSF winners," *Journal of Applied Psychology*, 78, 815-20.

Chen, G., S.M. Gully, and D. Eden(1998), "General Self Efficacy and Self-Esteem are Distinguishable Constructs," Manuscript submitted for publication.

Chowdhury, M.S.(1997), "Motivating the salesforce: The Pygmalion effect, Unpublished doctoral dissertation, school of Business and Entrepreneurship," Nova Southeastem University.

Cogliser, C.C. and C.A. Schriesheim(2000), "Exploring work unit context and leader-member exchange: A multilevel perspective," *Journal of Organizational Behavior,* 21, 487-511.

Conger, J.A. and R.N. Kanungo(1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.

Conger, J.A., R.N. Kanungo. S.T. Menon, and P. Mathur(1997), "Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charisma leadership," *Canadian Journal of Administration Science*, 14(3), 290~302.

Crawford, K.S,. E.E. Thomas, and J.J. Fink(1980), "Pygmalion at sea: Improving the work effectiveness of low performers," *The Journal of Applied Behavioral Science, 16,* 482-503.

Dansereau, F. Jr,. G.B. Graen, and W.J. Haga(1975), "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of role-making processes," *Organizational Behavior and Human Performance, 13*, 46-78.

Reynolds, D.E.(2000), "Pygmalion in Management: Understanding Supervisory Expectations as an Antecedent of Management Self-efficacy," A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of Cornell University.

Deci, E.L. and R.M. Ryan(1980), "The empirical exploration of intrinsic motivational processes," in L. Brekowitz.(Ed.), *Advances in experimental Social Psychology*, 13, 39-80. Academic Press.

Dienesch, R.M. and R.C. Liden(1986), "leader-member exchange model of leadership:

A critique and further development," *Academy of management Review,* 11, 618-634.

Dvir, T., D. Eden, and M.L. Banjo(1995), "Self-fulfilling prophecy and gender: Can women be Pygmalion and Galatea?" *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 253-270.

Eden, D.(1988), "Pygmalion, goal setting, and expectancy: Compatible ways to boost productivity," *Academy of Management Review* 13(4), 639-652.

Eden, D.(1990a), "Consultant as a Messiah: Applying expectation effects in managerial consultation," *Consultation*, 9, 37-50.

Eden, D.(1990b), "Pygmalion without interpersonal contrast effects: Whole groups gain from raising manager expectations," J*ournal of Applied Psychology*, 75(4), 394-398.

Eden, D.(1990b), "Industrialization as a self-fulfilling prophecy: The role of expectations in development," *International Journal of Psychology*, 25, 871-886.

Eden, D.(1990c), "Pygmalion controlling interpersonal contrast effects: Whole groups gain from raising expectations," *Journal of Applied Psychology*, 75, 394-398.

Eden, D.(1992), "Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in management," *Leadership Quarterly*, 3, 271-305.

Eden, D.(1993), "Interpersonal expectations in organizations," In P. D. Blanck (Ed.), Interpersonal expectations(154-178), Cambridge University Press.

Eden, D. and A. Aviram(1993), "Self-expectancy training to speed reemployment: Helping people to help themselves," *Journal of Applied Psychology*, 78(30), 352-360.

Eden, D. and J. Kinnar(1991), "Modeling Galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering," *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 770-780.

Eden, D. and G. Ravid(1982), "Pygmalion vs. self-expectancy: Effects of instructor-and self-expectancy on trainee performance," *Organizational Behavior and Human Performance, 30*, 351-364.

Eden, D. and A.B. Shani(1979), "Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance," Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, New York.

Eden, D. and A.B. Shani(1982), "Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance," *Journal of Applied Psychology, 67*, 194-199.

Eden, D. and Y. Zuk(1995), "Seasickness as a self-fulfilling prophecy: Raising

self-efficacy to boost performance at sea," *J Pygmalion* 80(5), 628-635.

Farh, J., P.M. Podsakoff, and D.W. Organ(1990), "A counting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction," *Journal of Management*, 16, 705-721.

Feldman, J.M.(1986), "A note on the statistical correction of halo error," *Journal of Applied Psychology,* 71, 173-176.

Ferris, G.R. and T.R. King(1992), "The politics of age discrimination in organization," *Journal of Business Ethics*, 11(5), 341-349.

Frayne, C.A. and G.P. Latham(1987), "Application of social learning theory to employee self-management of attendance," *Journal of Applied Psychology, 72*, 387-392.

Gerstner, C.R. and D.V. Day(1997), "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues," *Journal of Applied Psychology,* 82, 827-844.

Gist, M.E.(1987), "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management," *Academy of Management Review*, 12, 472-485.

Gist, M.E.(1989), "The influence and training method on self-efficacy and idea generation among managers," *Personnel Psychology*, 42, 787-805.

Gist, M.E. and T.R. Mitchell(1992), "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability," *Academy of Management Review*, 17, 183-211.

Graen, G.B. and J. Cashman(1975), "A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach," in J.G. hunt & L.L. Larson(eds.), Leadership frontiers (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G.B. and T.A. Scandura(1987), "Toward psychology of dyadic organizing," In L.L. Cummings & B.M Staw(eds.), Research in organizational behavior (175-208). Greenwich, CT: JAI Press.

Graen, G.B. and M. Uhl-Bien(1995), "Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective," Leadership Quarterly, 6, 219-247.

Harris, M.J. and R. Rosenthal(1985), "Mediation of interpersonal expectancy effects: 31 meta-analysis," *Psychological Bulletin, 97*(30), 363-386.

Harris, M.J. and R. Rosenthal(1989), "Mediation of interpersonal expectancy effects: 31 meta-analysis," Psychological Bulletin, 97(30), 363-386.

Hill, T.,. N.D. Smith, and M.F. Mann(1987), "Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies," *Journal of Applied Psychology, 72,* 307-314.

House, R.J.(1977), "A 1976 theory of charismatic leadership," in J.G. Hunt & L.L. Larson(eds.), *Leadership: The cutting edge.* Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R.J. and R.N. Aditya(1997), "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management*, 23(3), 409-473.

Kanter, R.M.(1988), "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective. and Social Conditions for Innovation in Organization," *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.

Kacmar, K.M. and D.S. Carlson(1997), "Further validation of the perception of politics scale(POPs): A multiple sample investigation," *Journal of Management*," 23(5), 627-658.

Kirkpatrick, S.A. and E.A. Locke(1996), "Direct and indirect effects of three charismatic leadership components on performance and attitudes," *Journal of Applied Psychology,* 1, 36-51.

Kikoski, J.F.(1999), "Effective communication in the performance appraisal interview: Face-to-face communication for public managers in the culturally diverse workplace," *Public Personnel Management*, 28(2). 301-322.

Kim, C.M.(1999), "Organizational citizenship," *Professional Safety*, 44: 20～23.

King, A.S.(1970), "Managerial relations with disadvantaged work groups: Supervisory expectations of the underprivileged worker," Unpublished doctoral dissertation, Texas Tech University.

King, A.S.(1971), "Self-fulfilling prophecies in training the hard-core: Supervisors' expectations and the underprivileged worker's performance," *Social Science Quarterly, 52*, 369-378.

King, A.S.(1974), "Expectation effects in organizational change," *Administrative Science Quarterly, 19*, 221-230.

Lerner, B.S. and E.A. Locke(1995), "The effects of goal setting, self-efficacy, competition, and personal traits on the performance of an endurance task," *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(2), 138-145.

Lewis, J. and A. Weigert(1985), "Trust as a Social Reality," *Social Forces*, 63, 967-985.

Liden, R.C. and J.M. Maslyn(1998), "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assesment through scale development," *Journal of management,* 24, 43-72.

Liden, R.C., S.J. Wayne. and D. Stilwell(1993), "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges," *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.

Liden, R. C., S. J. Wayne. and R. T. Sparrowe(2000), "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work, Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.

Livingston J.S.(1969), "Pygmalion in management," *Harvard Business Review, 47*(4), 81-89.

Livingston J.S.(1988), "Pygmalion in management and Retrospective commentary," *Harvard Business Review*, 66(4), 121-130.

Lundberg, C.C.(1975), "The effect of managerial expectation and task scope on team productivity and satisfaction: A laboratory study," J*ournal of Business Research, 3*(3), 189-198.

Mackenzie, S.B., P.M. Podsakoff, and R. Fetter(1991), "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 50: 123-150.

Markin, J.R. and M.C. Lillis(1975), "Sales managers get what they expect," *Business Horizon*(June), 51-58.

Mase, H.S.(1970), "The effects of interpersonal expectancy upon learning achievement in an industrial setting. Unpublished doctoral dissertation," City University of New York.

McHugh, M. and S. Brennan(1992), "Organizational development and total stress management," *Leadership & Organization Development Journal, 13*(1), 27-32.

McNatt, D.B.(2000), "Ancient Pygmalion joins contemporary management: A meta-analysis of the result," *Journal of Applied Psychology, 85, 314-322.*

McNatt, D.B. and T.A. Judge(2004), "Boundary conditions of the Galatea effect: A field experiment and constructive replication," *Academy of Management Journal, 47, 550-565.*

Merton, R.K.(1948), "The self-fulfilling prophecy," *Antioch Review, 8,* 193-210.

Gold, M.(2000), "Pygmalion in Cyber space: Leaders' High Expectancies for Subordinate Performance Conveyed Electronically Versus Face-to-Face," A Dissertation Submitted to the University at Albany, State University of New York.

Miller, D.T. and W. Turnbull(1986), "Expectancies and interpersonal processes," *Annual Review of Psychology, 37,* 233-256.

Motowidlo, S.J. and J.R. Van Scotter(1994), "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance," *Journal of Applied Psychology, 79,* 475-480.

Oldham, G.R. and A. Cummings(1996), "Employee creativity: Personal and contextual factors at work," *Academy of Management Journal.* 39, 607-634.

Organ, D.W.(1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time," *Human Performance,* 10, 85-98.

Oz, S. and D. Eden(1994), "Restraining the Golem: Boosting performance by changing the interpretation of low scores," *Journal of Applied Psychology*, 79, 744-754.

Parker, L.E. and R.H. Price(1994), "Empowered Managers and Empowered Workers: The Effects of Managerial Support and Managerial Perceived Control on Workers' Sense of Control over Decision Making," *Human Relations*, 47(8), 911-928.

Peake, P.K. and D. Cervone(1989), "Sequence anchoring and self-efficacy: Primacy effects in the considerations of possibilities," *Social Cognition*, 7, 31-50.

Podsakoff, P.M. and J. Farh(1989), "Effects of feedback sign and credibility on goal setting and task performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 45-67.

Reynolds, D.(2000), "An exploratory investigation into behaviorally based success characteristics of food service managers," *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(1), 127-138.

Reynolds, D. and M. Tabacchi(1993), "Burnout in full-service chain restaurants," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34(2), 62-68.

Rosenthal, R.(1966), "Experimental effects in behavioral research," New York: Apple-Century-Crofits.

Rosenthal, R.(1969), "Interpersonal expectations: Effects of the experimenter's hypothesis," in R. Rosenthal & R.L. Rosnow(eds.), *Artifact in behavioral research.* New York: Academic Press.

Rosenthal, R.(1971), "The silent language of classrooms and laboratories," *Proceedings of the Parapsychological Association,* No. 8, 95-116.

Rosenthal, R.(1973a), "The mediation of Pygmalion effect: A four-factor "theory," *Papua New Guinea Journal of Education Psychology, 9*, 1-12.

Rosenthal, R.(1974), "On the social psychology of the self-fulfilling prophecy: Further evidence for Pygmalion effects and their mediation mechanism," New York: MSS Modular Publications, Module 53.

Rosenthal, R.(1981), "Pavlov's mice, Pfungst's horse, and Pygmalion's PONS: Some models for the study of interpersonal expectancy effects," In T. A. Sebeok & R. Rosenthal(eds.), The Clever Hans phenomenon: Communication with horse, whales, apes, and people. *Annals of the New York Academy of Sciences* (No.

364, pp. 182-198). New York: New York Academy of Sciences.

Rosenthal, R.(1989), "Experimenter expectancy, covert communication, and meta-analytic methods," *American Psychological Association meeting,* August 14.

Rosenthal, R.(1991), "Teacher expectancy effects: A brief update 25 years after the Pygmalion experiment," *Journal of Research in Education, 1*, 3-12.

Rosenthal, R.(1993), "Interpersonal expectations: Some antecedents and some consequences," In P. D. Blanck (Ed.), *Interpersonal expectations* (pp. 1-24). Cambridge, England: Cambridge University Press.

Rosenthal, R.(1994), "Interpersonal expectancy effects: A 30-year perspective," *Current Directions in Psychological Science, 3*, 176-79.

Rosenthal, R. and L. Jacobson(1968), "Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intellectual development," New York: Holt, Rinehart & Winston.

Rosenthal, R. and D.B. Rubin(1978), "Interpersonal expectancy effects: The first 345 studies," *Behavioral and Brain Sciences, 3,* 377-415.

Rothbart, M,. S. Dalfen, and R. Barrett(1971), "Effects of teacher's expectancy on student-teacher interaction," *Journal of Educational Psychology, 62,* 49-54.

Salomon, G.(1981), "Self-fulfilling and self-sustaining prophecies and the behaviors that realize them," *American Psychologis*t, 36, 1452-1453.

Scandura, T.A. and G.B. Graen(1984), "Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention," *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.

Scandura, T.A. and C. Schriesheim(1994), "Leader-member exchange and supervisor career Mentoring as complementary constructs in leadership research," *Academy of Management Journal*, 37, 1588-602.

Schnake, M., D. Cochran, and M. Dumber(1995), "Encouraging Organizational Citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership," *Journal Management issue,* 7, 209-217.

Schriesheim, C.A., K. J. Powers, T.A. Scandura, C.C. Gardiner, and M.J. Lankau(1993), "Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical adequacy of paper-and-pencil and survey-type instruments," *Journal of Management*, 19, 385-417.

Scott, S.G. and R.A. Bruce(1994), "Following the leader in R&D: the joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior," *IEEE Transaction on Engineering Management*, 45, 3-10.

Setton, R.P., N. Bennett, and R.C. Liden(1996), "Social exchange in Organizations: Perceive Organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity," *Journal of Applied Psychology,* 81, 219-227.

Shamir, B., R.J. House, and M. Arthur(1993), "The motivational effects of charismatic leadership A self concept based theory," *Organizational Science,* 4, 577-594.

Shimko, B.W.(1990), "The McPygmalion effect," *Training and Development Journal*, 44(6), 64-70.

Smith, C.A., D.W. Organ, and J.P. Near(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology,* 68, 653-663.

Stahkovic, A.D. and F. Luthans(1998a), "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis," *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.

Stahkovic, A.D. and F. Luthans(1998b), "Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches," *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.

Sutton, C.D. and R.W. Woodman(1989), "Pygmalion goes to work: The effects of supervisor expectations in a retail setting," *Journal of Applied Psychology*, 74, 943-950.

Telch, M.J., A. Bandura, P. Vinciguerra, A. Agras, and A.L. Stout(1982), "Social demand for consistency and congruence between self-efficacy and performance," *Behavior Therapy, 13,* 694-701.

Thomas, E.D., J.J. Fink, and K.S. Crawford(1980), "Pygmalion at Sea: Improving the Work Effectiveness of Low Performers," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 16(4), 482-505.

Thomas, K. W. and B.A. Velthouse(1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Vrugt, A.(1990), "Negative attitudes, nonverbal behavior and self-fulfilling prophecy in simulated therapy interviews," *Journal of Nonverbal Behavior*, 14, 77-86.

Warr, P.B., J. Cook, and T. Wall(1979), "Scales for the measurement of work attitudes and psychological well-being," *Journal of Occupational psychology, 52, 129-148.*

Wayne, S.J. and G.R. Ferris(1990), "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study," *Journal of Applied Psychology*. 75(5), 487-499.

Wayne, S.J. and S.A. Green(1993), "The effect of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior," *Human Relations*, 46, 1431-1440.

Wayne, S.J., L.M. Shore and R.C. Liden(1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective," *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Wayne, S.J., L.M. Shore, W.H. Bommer, and L.E. Tetrick(2002), "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange," *Journal of Applied Psychology* , 87(3), 590-598.

Weiner, B.(1985), "An attributional theory of achievement, motivation and emotion," *Psychological Review, 92,* 548-573.

Wilson, D.K., K.A. Wallston, and J.E. King(1990), "Effects of contract framing, motivation to quit, and self-efficacy on smoking reduction," *Journal of Applied Psychology*, 20(7), 531-547.

Wood, R.E. and E.A. Locke(1987), "The relation of self-efficacy and grade goals to academic performance," *Educational and Psychological Measurement*, 47, 1013-1024.

Yukl, G.(1989), "Management leadership: A review of theory and research," *Journal of Management*, 15 (2),251-289.

Yukl, G.(2000), "Transformational leadership: Does it matter in the year 2000?" Panel discussion including B. Avolio, J. Beyer, R. House, and T Judge, conducted at Cornell University.

Zand, D.E.(1972), "Trust and managerial problem solving," *Administrative Science Quarterly, 17*, 229-239.

설 문 지

조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 사용할 수 없으며, 그 비밀이 보호되도록 통계법 제13조 및 제14조에 규정되어 있습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내주셔서 설문에 응해주신 것을 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 '피그말리온 리더십과 LMX 질, 정서적 반응 그리고 직무수행의 관계'를 분석·검증하여 조직에 효율적이고 실현가능한 리더십 모델을 제시하기 위한 것입니다.

귀하께서 응답하신 설문지는 오직 순수 연구목적으로만 사용되며, 익명으로 처리되므로 특정 개인이나 조직의 특성은 절대로 노출되지 않을 것임을 약속드립니다. 본 설문지의 자료는 본 연구자가 직접관리하오니 귀하께 조금의 불이익도 절대로 돌아가지 않습니다.

귀하의 솔직한 응답은 본 연구를 위해 매우 소중한 자료로서 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다.

귀하의 도움에 깊이 감사드립니다.

2007년 11월

지도교수 송 병 식
제주대학교 경영학과
064-754-3118,010-7720-2566
bssong@cheju.ca.kr

연구자 김 미 형
제주대학교 대학원 경영학과 박사과정
010-6623-0504
mhkim@dreamwiz.com

<부탁의 말씀>

1. 각 질문에는 정답이 없습니다. 질문을 읽고 난 후 순간적인 느낌이나 생각을 사실 그대로 기록해 주시기를 부탁드립니다.
2. 사회적으로 바람직하다고 생각하는 내용으로 응답하시지 마시고, 귀하의 실제 느낌을 그대로 기록해 주시기를 부탁드립니다.
3. 서로 비슷하다고 느껴지는 문항일지라도 하나도 빠뜨리지 마시고 응답해 주시기를 부탁드립니다.

Ⅰ. 다음은 귀하의 부서장(팀장)의 리더십 행동에 대한 질문입니다. 각 문항에 제시된 행동을 상사가 얼마나 사용하는지에 대해 해당 난에 ∨표하여 주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 상사는 부드럽게 업무지시를 하거나 설명해 준다.					
2. 일을 시켜놓고 충분히 기다려 준다.					
3. 나를 부를 때 정중한 호칭을 사용한다.					
4. 자유롭게 의견을 개진할 기회를 준다.					
5. 대화할 때 부드럽게 미소를 보이거나 웃어준다.					
6. 중요한 정보를 미리 알려준다.					
7. 주로 도전적이고 중요한 업무를 맡긴다.					
8. 새로운 업무가 생길 때, 믿고 먼저 맡긴다.					
9. 과다하지 않는 정도의 상사의 일을 종종 맡긴다.					
10. 주로 어렵고 남들이 하기 싫어하는 업무를 맡긴다.					
11. 상사는 실수를 두려워 말고, 창조적인 일을 하라고 강조한다.					
12. 나의 능력 발휘기회를 준다.					
13. 좋은 아이디어는 격려하고, 실행하도록 도와준다.					
14. 업무에 필요한 교육기회를 많이 주려고 한다.					
15. 업무진행 혹은 업무결정시 나의 의견을 물어보고 반영한다.					
16. 상사는 전반적으로 나를 좋게 평가해 주려고 한다.					
17. 잘한 일에 대해서는 꼭 칭찬해준다.					
18. 자신이 시킨 일을 못하면 다른 동료보다 많이 꾸짖는다.					
19. 업무 결과에 대해 상사의 평가 의견을 자주 제시한다.					
20. 업무 결과에 대해 상사의 평가 의견을 구체적으로 제시한다.					
21. 상사는 내가 업무를 훌륭히 수행할 수 있다고 격려한다.					
22. 내가 업무를 뛰어나게 할 수 있음을 상기시킨다.					
23. 나의 업무의 중요성과 가치를 열정과 확신을 가지고 설명한다.					
24. 상사는 나의 개인적인 일(집안문제 등)에도 신경을 써준다.					
25. 사적인 문제에 대해서 간이 대화하는 시간을 갖는다.					
26. 같이 회식하고 음주를 즐긴다.					

Ⅱ. 다음은 귀하의 부서장(팀장)에 대해 평소 느끼는 점에 대한 질문입니다. 해당 난에 ∨표하여 주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 나의 상사를 인간적으로 좋아한다.					
2. 나의 상사는 사람들이 친구가 되고 싶어 하는 유형이다.					
3. 나의 상사와 함께 일하는 것이 매우 즐겁다.					
4. 나의 상사는 문제의 쟁점에 대한 정확한 지식이 없다 할지라도 나의 직무활동을 옹호해 준다.					
5. 나의 상사는 다른 사람들로부터 공격받는다면 나를 옹호해 줄 것이다.					
6. 내가 정당한 실수를 하였을 때, 나의 상사는 다른 사람들로부터 나을 옹호해 줄 것이다.					
7. 나는 나의 상사를 위해 내가 공식적으로 해야 될 일보다 더 많은 일을 할 의향이 있다.					
8. 나는 내가 속한 부서의 이익을 위해서라면 정상적인 업무 외에 추가적인 노력을 기울일 의향이 있다.					
9. 나는 내 상사의 직무지식에 감명을 받는다.					
10. 나는 내 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존중한다.					
11. 나는 내 상사의 전문적 직무 기술에 감명을 받는다.					

Ⅲ. 다음은 귀하의 직무수행에 대해 평소 지니는 생각에 대한 질문입니다. 해당 난에 ∨표하여 주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 내가 다른 업무도 잘한다고 생각한다.					
2. 내가 스스로 정한 대부분의 목표를 달성할 수 있을 것이라고 생각한다.					
3. 어려운 임무를 맡았을 때, 그것을 성취할 것이라는 확신이 든다.					
4. 내가 마음을 먹은 것에 노력을 기울여서 성공할 수 있다고 생각한다.					
5. 나는 내가 대부분의 직무를 잘 수행할 수 있다고 확신한다.					
6. 나는 얼마나 어려운지 상관없이 나의 목표를 달성하기 위한 방법을 항상 찾을 수 있다.					
7. 나는 많은 다른 임무가 주어져도 효과적으로 수행할 수 있다고 확신한다.					
8. 다른 사람들과 비교했을 때, 나는 대부분의 임무를 매우 잘 수행할 수 있다.					
9. 나는 새로운 임무를 수행할 때, 내 자신이 잘할 것이라고 확신한다.					
10. 상황이 어려워졌을 때조차도 나는 업무를 잘 수행할 수 있다.					

Ⅳ. 다음은 귀하의 직무동기에 대한 질문입니다. 해당 난에 ∨표하여 주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 내가 맡고 있는 직무를 잘 수행했을 때 만족감을 느낀다.					
2. 나는 내가 맡고 있는 일의 성과가 평소보다 못할 때 행복하지 못하다.					
3. 나는 일을 잘 수행했다고 느꼈을 때 그날이 일을 되돌아보는 것을 좋아한다.					
4. 나는 내가 효과적으로 직무를 수행한 방법을 생각하려고 노력한다.					
5. 나는 직무에 열정을 가지고 있다.					

Ⅴ. 다음은 평소 직장에서 나타나는 행동에 대한 질문입니다. 해당 난에 ∨표하여 주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 결근한 동료의 업무를 대신해 줄 마음의 준비가 되어 있다.					
2. 나는 과다한 업무를 맡는 동료를 기꺼이 도와준다.					
3. 나의 업무가 아니더라도 새 동료가 업무에 적응하도록 도와준다.					
4. 나는 직무수행에 어려움을 겪는 동료를 기꺼이 돕는다.					
5. 나는 대체로 주의의 동료를 돕는 편이다.					
6. 나는 양심적인 직원 중의 한 사람이라고 생각한다.					
7. 나는 동료와 마찰을 피하기 위해 미래 필요한 조치를 취한다.					
8. 나는 동료의 직무에 어떠한 영향을 주는가를 염두에 두고 행동한다.					
9. 나는 동료의 권리를 침해하거나 간섭하지 않는다.					
10. 나는 동료와의 인간관계에서 문제가 발생하지 않도록 배려한다.					
11. 나는 나의 행동이 동료에게 영향을 미칠 것을 고려하여 행동한다.					
12. 나는 회사에 중요하다고 생각하는 회의에는 적극 참여한다.					
13. 나는 회사의 이미지를 높이는 행사에 자발적으로 참여한다.					
14. 나는 회사가 요구하는 변화에 부응하도록 노력한다.					
15. 나는 회사의 지침이나 메모를 잘 읽고 숙지한다.					
16. 나는 사소한 일에 불만을 털어놓는데 시간을 할애하는 편이다.					
17. 나는 회사의 긍정적인 면보다 잘못된 점을 강조하는 편이다.					
18. 나는 항상 회사의 잘못된 점을 찾아내는 경향이 있다.					
19. 나는 회사의 사소한 일을 과장하여 말하는 경향이 있다.					

Ⅵ. 다음은 귀하의 혁신적 행동에 대한 질문입니다. 해당 난에 ∨표하여 주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 새로운 기술, 과정, 기량, 제품착상 등을 찾아낸다.					
2. 나는 창조적인 아이디어들을 창출한다.					
3. 나는 다른 사람들에게 나의 아이디어를 촉진시키고 옹호한다.					
4. 나는 새로운 아이디어들을 실천하기 위해 필요한 자금을 확보하려고 노력한다.					
5. 나는 새로운 아이디어의 실천을 위한 적합한 계획과 스케줄을 짠다.					
6. 나는 혁신적이다.					

Ⅶ. 다음은 귀하의 직무수행 결과에 대한 질문입니다. 해당 난에 ∨표하여 주십시오.

질 문 문 항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다는 말을 듣는다.					
2. 나는 주어진 업무목표를 항상 달성한다.					
3. 나는 나의 업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘한다는 말을 듣는다.					
4. 나는 상사나 동료들로부터 업무수행 능력을 인정받는다.					
5. 내가 처리한 업무의 질은 탁월하다고 생각한다.					
6. 맡은 업무를 잘 처리한다는 소리를 회사 내 사람들로부터 자주 듣는다.					

Ⅷ. 끝으로 응답자의 인구통계적 특성에 대한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성
2. 귀하의 현 직장의 근속년수는? ( )년
3. 귀하의 현 직급의 근무 경력은? ( )년
4. 귀하의 연령은? ( )세
5. 귀하의 학력은? ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원 졸 이상
6. 귀하의 직급은? ① 사원 ② 대리급 ③ 과장급 ④ 팀장(차·부장)이상
7. 귀 회사의 직종은? ① 제조업 ② 정보통신 ③ 서비스업 ④ 기타( )
8. 귀 상사의 성별은? ① 남성 ② 여성

끝까지 협조해주셔서 감사드립니다.

JEJU NATIONAL UNIVERSITY 1952
JEJU 1952
제주대학교