



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

The logo of Jeju National University is located in the top left corner. It features a circular emblem with a stylized flame or 'J' shape in the center, surrounded by the text 'JEJU NATIONAL UNIVERSITY 1952' and 'JEJU 1952'.

博士學位論文

# LMX와 직무수행의 관계에 대한 매개 및 조절효과 검증

-자아개념 및 부하저항의 매개효과와 임파워링 리더행동의 조절효과-

濟州大學校 大學院

經營學科

金聖勳

2012年 2月



# LMX와 직무수행의 관계에 대한 매개 및 조절효과 검증

-자아개념 및 부하저항의 매개효과와 임파워링 리더행동의 조절효과-

指導教授 姜 永 淳

金 聖 勳

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함.

2012年 2月

金聖勳의 經營學 博士學位 論文을 認准함.

審査委員長	<u>高 富 彦</u>
委 員	<u>白 基 福</u>
委 員	<u>金 熙 哲</u>
委 員	<u>金 正 勳</u>
委 員	<u>姜 永 淳</u>

濟州大學校 大學院

2012年 2月

A Test of The Relationship between LMX and Job Performance:  
Self-Concept and Subordinative's Resistance as Mediators and  
Empowering Leader Behaviors as a Moderator

Seong-Hoon Kim

(Supervised by Professor Young-Soon Kang)

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

2012. 2.

This thesis has been examined and approved.

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

.....  
Ki-Bok Baik

.....  
Hee-Cheol Kim

.....  
Jung-Hoon Kim

.....  
Young-Soon Kang  
.....

2012. 2.  
.....

Department of Business Administration  
GRADUATE SCHOOL  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

# 목 차

<b>I. 서론</b> .....	1
<b>1. 연구의 필요성 및 목적</b> .....	1
1) 연구의 필요성 .....	1
2) 연구목적 .....	3
<b>2. 연구의 방법 및 내용</b> .....	4
1) 연구방법 .....	4
2) 연구내용 .....	5
<b>II. 이론적 배경</b> .....	6
<b>1. LMX질</b> .....	6
1) LMX질의 개념 및 측정 .....	6
2) 리더십 이론들과 LMX의 관계 .....	8
3) LMX의 연구동향 및 평가 .....	2
<b>2. 자아개념과 부하저항</b> .....	8
1) 자아개념과 측정 .....	8
2) 부하저항의 개념 및 유형 .....	2
3) LMX질, 자아개념, 부하저항의 관계 .....	52
<b>3. 직무수행</b> .....	8
1) 직무수행의 개념 및 구성차원 .....	8
2) LMX질과 직무수행의 관계 .....	6
3) 자아개념 및 부하저항과 직무수행의 관계 .....	9
<b>4. 임파워링 리더행동</b> .....	4
1) 임파워링 리더행동의 개념 및 구성요소 .....	4
2) 임파워링 리더행동의 조절효과 .....	6

III. 연구의 설계 .....	4
1. 연구모형 및 가설 .....	4
1) 연구모형 .....	4
2) 연구가설 .....	5
2. 변수정의 및 조사방법 .....	5
1) 변수정의 및 측정 .....	5
2) 설문구성 및 조사방법 .....	9
IV. 실증분석 .....	6
1. 기초통계분석 .....	6
1) 신뢰성 및 타당성 검증 .....	6
2) 상관관계분석 .....	6
2. 연구가설의 검증 .....	6
1) LMX질, 자아개념, 부하저항간의 관계 검증 .....	76
2) LMX질, 자아개념, 직무수행간의 관계 검증 .....	17
3) LMX질, 부하저항, 직무수행간의 관계 검증 .....	47
4) 임파워링 리더행동의 조절효과 검증 .....	76
5) 최적구조모형 검증 .....	8
V. 결    론 .....	8
1. 연구결과의 요약 .....	8
2. 연구의 시사점 .....	8
3. 연구의 한계 및 제언 .....	8
참고문헌 .....	89
설    문    지 .....	100

## [그림 목 차]


[그림 III-1] 연구모형 .....	4
[그림 IV-1] LMX질과 자아개념의 관계 .....	76
[그림 IV-2] LMX질과 부하저항의 관계 .....	86
[그림 IV-3] 자아개념과 부하저항의 관계 .....	90
[그림 IV-4] LMX질, 자아개념, 부하저항의 구조적 관계 .....	107
[그림 IV-5] LMX질과 직무수행의 관계 .....	117
[그림 IV-6] 자아개념과 직무수행의 관계 .....	122
[그림 IV-7] LMX질, 자아개념, 직무수행의 구조적 관계 .....	137
[그림 IV-8] 부하저항과 직무수행의 관계 .....	144
[그림 IV-9] LMX질, 부하저항, 직무수행의 구조적 관계 .....	167
[그림 IV-10] 최적구조모형 .....	188

## [표 목 차]

<표 II-1> 자존감과 자기효능감의 비교 .....	22
<표 III-1> 설문구성 .....	59
<표 III-2> 연구표본의 특성 .....	60
<표 IV-1> 독립변수의 확인요인분석 .....	63
<표 IV-2> 매개변수의 확인요인분석 .....	64
<표 IV-3> 종속변수의 확인요인분석 .....	65
<표 IV-4> 조절변수의 확인요인분석 .....	66
<표 IV-5> 변수간 상관관계분석 .....	66
<표 IV-6> LMX질과 부하저항간 자아개념의 매개효과에 대한 단계적 $\chi^2$ 검증 .....	69

〈표 IV-7〉 LMX질과 직무수행간 자아개념의 매개효과에 대한 단계적 $\chi^2$ 검증 .....	73
〈표 IV-8〉 LMX질과 직무수행간 부하저항의 매개효과에 대한 단계적 $\chi^2$ 검증 .....	75
〈표 IV-9〉 LMX질과 자아개념간 임파워링 리더행동의 조절효과 검증 .....	78
〈표 IV-10〉 단계적 $\chi^2$ 분석을 통한 최적구조모형 검증 .....	79
〈표 V-1〉 가설검증의 요약 .....	84





A Test of The Relationship between LMX and Job Performance:  
Self-Concept and Subordinate's Resistance as Mediators and  
Empowering Leader Behaviors as a Moderator

Seong-Hoon Kim

Department of Business Administration

Graduate School

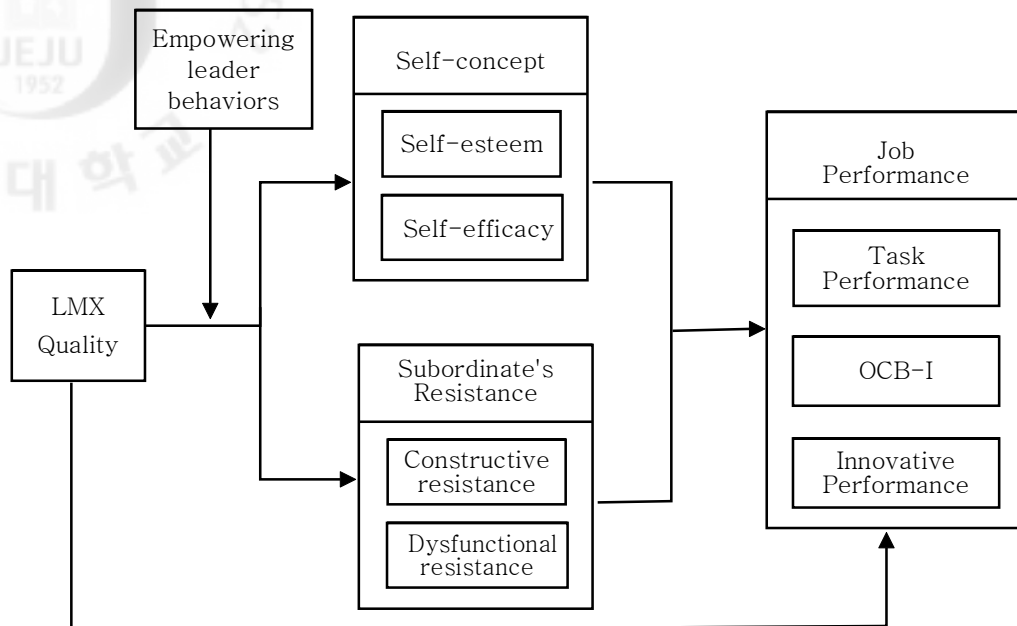
Jeju National University

Supervised by Professor Young-Soon Kang

The present study comprehensively focused on the 5 issues. First, it is tested the relationships between LMX quality and subordinate's self-concept, and LMX quality and subordinate's resistance. Second, it is demonstrated the mediation effect of self-concept in the relationship between LMX quality and job performance. Third, the mediating effect of subordinate's resistance is investigated in the relationship between LMX quality and job performance. Fourth, it is intended to confirm the best structural model among LMX quality, self-concept of subordinate, and job performance. Finally, it is identified the moderation effect of empowering leader behaviors in the relationship between LMX quality and subordinate's self-concept. Furthermore, 10 sorts of hypotheses selected for the study are tested in order to understand the causality of individual variables in the model, partial structural relationships, and moderating effect. There is the model for this study figure.

The data for the analysis was obtained from the 396 employees in private companies located in Seoul and Kyeongki province and was handled with covariance structural analysis with a view to identifying the causality and the structural relationships among variables. Moreover, the analysis of moderation effect in the structural equation model was applied to verify the validation of moderator and the hierarchical  $X^2$  of covariance structural analysis was

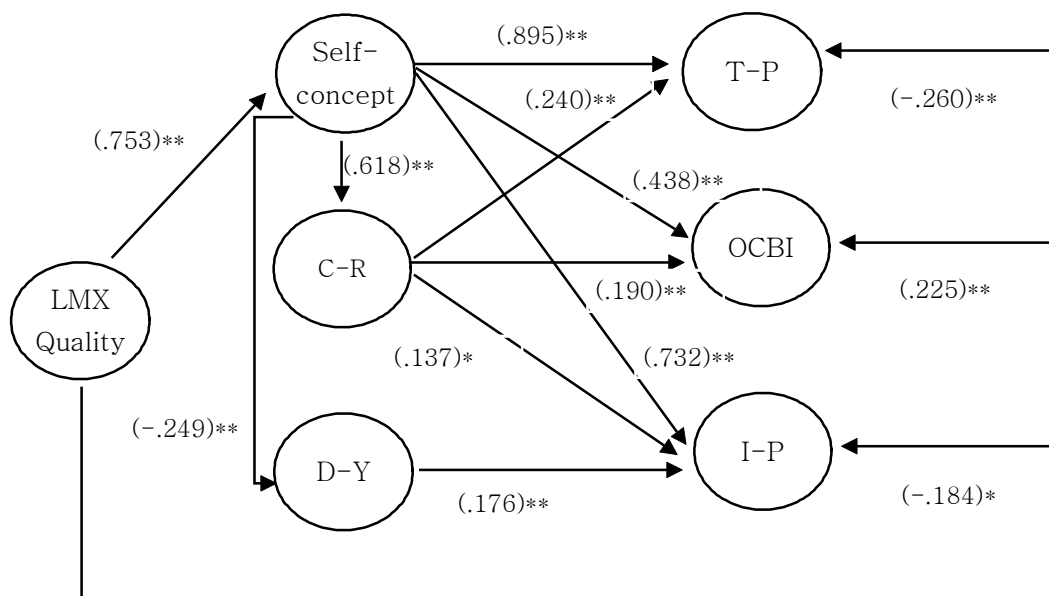
introduced in order to identify the best structural model.



There are the results of research hypotheses. Above all, LMX quality had the positive relationship with subordinate's self-concept. Then, LMX quality was associated with constructive resistance positively and dysfunctional resistance negatively. Next, subordinate's self-concept was linked with constructive resistance positively and dysfunctional resistance negatively. Fourth, subordinate's self-concept mediated LMX quality and constructive resistance relationship positively and LMX quality-dysfunctional resistance relationship negatively. Fifth, LMX quality was positively significant with task performance, innovative performance, and interpersonal citizenship behavior. Sixth, self-concept and all outcome variables relationships were found positively significant. Seventh, the positive mediation of subordinate's self-concept was supported in the relationships LMX quality and each outcome variables including task performance, innovative performance, and OCB-I. Eighth, constructive resistance of subordinate was positively associated with all sorts of outcome variables and the dysfunctional was negatively associated with task performance and OCB-I except for innovative resistance out of significance. Ninth, the relationship between LMX quality

and all sorts of independent variables was positively mediated by constructive resistance, but the mediating effect by dysfunctional resistance was statistically significant in the both relationships ; LMX quality-task performance, and LMX quality-OCBI. Finally, the comprehensive empowering leader behaviors consisted of 5 sub-dimensions (leading by example, participative decision making, informing, coaching, showing concern) moderated LMX quality and self-concept relation. In other words, those who highly perceive both empowering leader behaviors and LMX quality recognized self-concept highly.

In addition, there is the best structural model to demonstrate the structural relations amongst variables engaged in this thesis.



\*p<.05, \*\*p<.01, ( )안은 Standardized Regression Weight  
 $X^2=856.917$  ( $p<0.1$ ,  $df=300$ )  $RMR=.035$ ,  $GFI=.869$ ,  $NFI=.897$ ,  $CFI=.936$   
 C-R: Constructional Resistance, D-Y: Dysfunctional Resistance  
 T-P: Task Performance, I-P: Innovative Performance

Thus, it was the partial difference between the best structural model and the results of variables which identified the hypotheses and engaged in the research model. The results were as the following.

Hypotheses	Causality Path	Direction	Partial S-Model	Best S-Model
H1	LMX Quality → Self Concept	+	Supported	S
H2	2-1 LMX Quality → Constructive Resistance	+	S	Not Supported
	2-2 LMX Quality → Dysfunctional Resistance	-	S	N-S
H3	3-1 Self-concept → Constructive Resistance	+	S	S
	3-2 Self-concept → Dysfunctional Resistance	-	S	S
H4	LMX Quality → Self Concept → Constructive Resistance(dysfunctional R)	+ (-)	S	S
H5	LMX Quality → Job Performance	+	S	Partial S
H6	Self Concept → Job Performance	+	S	S
H7	LMX Quality → Self Concept → Job Performance	+	S	S
H8	8-1 Constructive Resistance → Job Performance	+	S	S
	8-2 Dysfunctional Resistance → Job Performance	-	P-S	P-S
H9	LMX Quality → Subordinate's Resistance(Con, Dys) → Job Performance	+ (-)	P-S	N-S
H10	LMX Quality → Self Concept; moderation by Empowering Leader Behaviors		S	

The present study serves important implications for researchers and for practitioners.

Firstly, there is available to adopt the variety of outcome variables. The previous literatures, in general, tested the emotional response variables as outcome variables. However, the contribution of this study provides researchers with studying multi-dimensional job performance such as task performance, innovative performance, and OCB-I.

Secondly, it was the empirical test to demonstrate the mediating effect of self-concept between LMX quality and multi-dimensional job performance. Rarely did it find the study on the mediation effect of self-concept in the relationship between LMX quality and job performance in the organizational studies in Korea and in the international papers. In particular, Korean cultural characteristics are likely to be reflected in the results of the present study. In case of those who feel high level of LMX quality, performance is enhanced by the empowerment of bosses or offering job opportunity in the studies published in the United States. On the contrary, considering the unique

character in Korean organizations in the systematic aspect like empowerment and job opportunity and so on, the intervention by bosses is not simple. Instead, many of Korean leaders are inclined to provide subordinates with the ways which offer praise or the management by affection. Such the inference was proved in the present thesis.

Thirdly, empowering leader behaviors are suggested as one of effective leadership patterns through LMX theory. According to those results, the group which highly perceived empowering leader behaviors had rather more effect than the group which less perceived those. By means of average leadership style model, previous literatures applied LMX theory just focused on the leader behaviors as supportive, participative, and delegating behaviors, but the contribution by the current study is enable to give a direction on a variety of studies in the future research.

Fourthly, this study stresses the importance of which psychological response by self-concept is accompanied so as that LMX quality makes the effect toward job performance effectively. The self-concept suggested as the prominent psychological factor affected multi-dimensional patterns of job performance like task performance, innovative performance, and OCB-I. Self-concept was outstanding variable which controls the effect of that LMX quality influences subordinate's resistance. Furthermore, under the consideration of self-concept, the direction of influence of LMX quality toward task performance and innovative performance is possible to be changed.

Fifthly, the concept of subordinate's resistance was newly introduced in the leadership theory. The previous literatures on subordinate's resistance are disposed to focus on the reaction of subordinates from impersonal behaviors by management style in general. Thus, the current test was empirically substantiated the influence on which LMX quality affects subordinate's constructive and dysfunctional resistance. Such a result particularly providing that the amicable relationship based on trust builds up the relation with leaders-subordinates, in the aspect of which subordinates regulate the dysfunctional resistance behaviors and seek out the settlement of conflict through constructive communication, contributes to researchers and

practitioners. In addition, a large variety of studies on leader behaviors were restricted in the previous research as mentioned previous, whereas the results of the current study make possible to expand the boundary of leadership theory which is able to reduce the dysfunctional resistance seeks out in the future research.

Sixthly, the effectiveness of constructive resistance was identified. The constructive resistance of subordinate has positively significant effect with multi-dimensional job performance. It leads leaders to refine the leader behaviors wrong, and the process means that subordinate's behaviors wrong are able to prohibit. Consequently, organizational performance has affirmative signal with the process.

Finally, implications for researchers are given with the structural relation as some sorts of psychological traits and multi-dimensional job performance included in the model. Concerning the relation of LMX quality, self-concept, and subordinate's resistance, self-concept is applied as the control variable in the relationship LMX quality and subordinate's resistance. As well, self-concept is the variable which reduces the direct effect of LMX quality toward job performance, and under the control of self-concept, subordinate's resistance mediated the relationship between LMX quality and job performance. In conclusion, the present study provides implications about structural relationships for the future researches as referred previous.

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성 및 목적

### 1) 연구의 필요성

LMX(leader-member exchange)는 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상만으로 가정한 평균적 리더십 이론(ALS: average leadership style)과는 달리 리더와 추종자간의 개별적 관계특성을 고려하는 리더십 이론이다. LMX 이론은 한 집단의 리더는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고 부하들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단내 팔로어 수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성된다는 것으로, 리더십 범주 내의 구성원간의 관계를 중시함으로써 ALS 이론들의 기본 가정과 달리하는 것이다. 그동안의 LMX이론과 ALS이론은 각각 독립적 차원에서 연구되어 왔다. 그간의 LMX 연구는 내집단의 부하들에게 그들의 능력 및 특성 등에 따라 후원적, 참여적, 위임적 행동을 각각 달리 할 때 그 유효성의 차이를 밝히는 데 초점을 맞추고 있을 뿐, 최근 많이 연구되고 있는 새로운 형태의 리더행동(예, 변혁적 리더행동, 카리스마 리더행동, 임파워링 리더행동 등)을 포함하고 있지 않다.

LMX 이론과 ALS 이론은 과연 공존할 수 있을까? 이에 대한 대답은 리더십 상황이론 및 행동이론의 관점에서 찾아 볼 수 있다. 즉 리더-부하의 교환관계에 있어 1 : 1로 발휘될 수 있는 리더십 유형은 다양하며, 상황에 따라 그 적용이 다르게 나타날 수 있다는 점이다. Nadler & Tushman(1990)은 카리스마적 리더십과 수단적 리더십(배려-구조주도형)의 동질성 연구에서 두 리더십은 상호 배타적으로 존재하는 것이 아니며 한 리더는 카리스마적 리더십과 수단적 리더십을 모두 적절히 사용할 수 있어야 효과적이라 하였다. 따라서 LMX 상에 발휘될 수 있는 리더십은 후원적, 참여적, 위임적과 같은 수단적 리더십에 국한될 문제가 아닐 것이다. 한편 LMX에서 발휘되는 리더행동들인 후원적, 참여적, 위임적 행동들은 리더십 이론상 ALS적 관점에서 보면 리더십 행동이론에서 소개된



배려적 행동범주(수단적 리더십)에 포함되기 때문에 ALS 관점에서 연구되고 있는 새로운 형태의 리더행동들도 LMX에서 충분히 활용할 수 있을 것으로 판단된다. 실제로 강영순·백기복·김정훈(2001)은 LMX질 하에서 유효하게 작용할 수 있는 리더의 행동으로 비전적 리더행동과 희생적 리더행동을 제시하고 있다. 본 연구는 이들의 연구를 확장하여 5가지 하위 차원의 임파워링 리더행동과 이를 포괄한 전반적 임파워링 행동이 LMX질 상에서 유효하게 작용하는지를 검증하고자 한다. 이러한 연구가 필요한 이유는 LMX와 ALS이론이 별개의 차원에서 연구되기 보다는 공존의 차원에서 연구할 수 근거를 제시할 수 있기 때문이다.

한편 다양한 심리적 반응들이 LMX질의 유효성을 측정하는 변수로 활용되고 있다. 이러한 연구가 필요한 이유는 리더십이 부하의 어떠한 심리적 기재를 매개로 행동이나 성과로 이어지는지를 밝힘으로써 효과적인 리더행동에 대한 다양한 정보를 얻을 수 있고, 현장에서 보다 효과적으로 리더십을 발휘할 수 있게 하기 때문이다. 직무수행과 관련하여 효과적인 심리적 기재로 최근 자기효능감에 대한 연구결과들이 발표되고 있으며 그 효과성도 입증되고 있다. 직무수행과 관련한 종원의 자기효능감은 미래 직무수행 능력에 대한 믿음이며, 자존감은 현재 직무수행 능력에 대한 자신의 가치판단이기 때문에 이 두 개념은 상호 밀접한 관련이 있는 것으로 보고되고 있다. 따라서 조직론 분야에서 이 두 개념을 포괄한 자아개념에 대한 관심이 높아지고 있다. 그러나 아직까지 리더십과 관련하여 자아개념에 대한 연구는 부족한 실정이다. 이론적으로 보면 자아개념은 직무수행을 예측하는 강력한 심리적 기재이기 때문에 리더십 연구에서도 이에 대한 심도 있는 연구가 진행되어야 할 것이다. 특히 자아개념은 LMX질과 조직몰입과 같은 행위의도와 관련된 변수간의 관계를 매개하는 것으로 보고되고 있지만(강영순·김희철, 2003; 김현아·김인호, 2004), 다차원의 행동변수인 직무수행과의 관계를 밝힌 연구는 찾아보기 힘들다. 한국적 정서에서 LMX는 단순한 교환관계를 넘어 정(情)을 바탕으로 형성되는 경우가 많다. 정을 바탕으로 '우리의식'이 조성되는 경우에는 리더와 구성원의 개별적 교환관계로는 설명할 수 없는 독특한 관계가 설정될 수 있다(고현숙 등, 2010). 한국적 상황에서 리더와 부하간의 정(情)의 관계가 형성된다면 리더에 대한 부하의 맹목적 추종, 리더와 부하에 대한 높은 신뢰 등을 동반하여 많은 직무기회나 권한을 위임받음으로써 직무에 대한 자아개념이 증진되고 나아가 직무수행도



많이 발현될 가능성이 높다. 따라서 본 연구는 LMX질이 자아개념을 매개로 직무 수행에 미치는 구조적 관계를 확인하고자 한다.

그간의 리더십 연구는 어떠한 리더십 스타일이 부하의 긍정적 심리적 기제, 긍정적 조직행동에 효과적으로 작용하는가에 초점을 맞추었다. 반면 부하의 부정적 행동을 저감시키는 리더행동에 대한 연구는 관심에서 벗어나 있었다. 조직현장에서는 부하들의 많은 부정적 행동을 표출하게 된다. 그러나 이러한 부정적 행동을 저감시키는 리더의 역할에 대한 연구는 아직까지 리더십 연구에 초대받지 못하고 있는 실정이다. 본 연구는 상사와의 관계에서 불공정성을 지각함으로써 나타나는 부하저항의 개념을 도입하여, 리더행동과의 관계를 분석해 보고자 한다. 본 연구에서는 LMX이론을 도입하였다. 왜냐하면 LMX질은 상호작용공정성을 통해 강화되고, 부하저항(특히, 역기능적 저항)은 상호작용불공정성 지각에 의해 나타나기 때문이다. 본 연구 결과는 향후 부하의 부정적 행동을 저감시키는 리더십 연구에 관심을 갖게 하는 계기를 마련할 것으로 기대된다.

또한 본 연구는 리더십 효과성을 측정하는 도구를 다차원화 하고자 한다. 그간의 리더십 효과성을 측정하는 변수로 직무수행을 도입해 왔으나, 대부분의 연구에서 하나 혹은 두 개의 직무수행 차원만을 고려하였다. 직무수행은 크게 역할 내 행동과 역할 외 행동으로 구분되는데, 전자는 과업수행 혹은 과업성과와 관련되어 있고, 후자는 조직시민행동(혹은, 친사회적 행동, 맥락수행)과 혁신수행(혹은 적응수행)과 관련되어 있다. 또한 전자는 단기 직무성과와 관련이 있고, 후자는 장기 직무성과와 관련이 있는 변수들이다. 따라서 리더십 효과성을 제대로 측정하여 학계와 실무계에 유용한 정보를 제공하려면, 직무수행의 다차원적 접근이 필요하다. 본 연구는 직무수행을 과업수행, 혁신수행, 조직시민행동으로 다차원화하여 관련 변수와의 인과 및 구조적 관계를 파악함으로써 학계와 실무계에 유용한 정보를 제공하고자 한다.

## 2) 연구목적

본 연구는 크게 다섯 가지 차원에서 수행될 것이다.

첫째, LMX질, 부하의 자아개념, 부하저항의 관계를 검증한다. 먼저 변수간 인과관계를 분석하고, 그 다음에 삼자의 구조적 관계를 분석한다. 즉, LMX질과 부하의 자아개념의 관계, LMX질과 부하저항(건설적 저항, 역기능적 저항)의 관계, 부하의 자아개념과 부하저항의 관계 등을 분석한 후, LMX질→자아개념→부하저항으로 이어지는 구조적 관계를 밝힌다.

둘째, LMX질, 부하의 자아개념, 직무수행의 관계를 검증한다. 마찬가지로 인과관계와 구조적 관계를 함께 분석한다. LMX질과 직무수행의 관계를 분석한 후, LMX질→자아개념→직무수행으로 이어지는 구조적 관계를 밝힌다.

셋째, LMX질, 부하저항, 직무수행의 관계를 검증한다. LMX질과 부하저항의 관계를 분석한 후, LMX질→부하저항→직무수행의 구조적 관계를 밝힌다.

넷째, LMX질, 부하의 자아개념, 부하저항, 직무수행간의 최적 구조모형을 도출한다. 연구모형과 몇 개의 대안모형을 비교하여 가장 합리적인 구조모형을 도출한다.

다섯째, LMX질과 부하의 자아개념간의 임파워링 리더행동의 조절효과를 검증한다. 다섯 가지 하위 차원의 임파워링 리더행동이 조절효과와 이들 변수를 모두 포괄한 임파워링 리더행동의 조절효과를 분석한다.

## 2. 연구의 방법 및 내용

### 1) 연구방법

본 논문은 문헌연구를 토대로 기존의 연구 성과를 고찰한 후, 이를 기초로 연구가설과 연구모형을 설정하고, 변수의 조작적 정의를 거쳐 설문을 작성·배포하고 회수된 설문을 토대로 실증 분석하는 방법을 사용하였다. 연구대상은 서울특별시와 경기도의 사기업에 종사하는 근로자들을 대상으로 하였다.

수집된 자료의 분석방법으로는 연구모형에 투입된 변수들의 내적 일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석하였으며, 구성개념의 타당성을 검증하기 위해 확인요인 분석을 실시하였다. 또한 연구가설을 검증하기 위해 공분산 구조분석을 실시하였

고, 최적 연구모형을 도출하기 위해 공분산구조분석상의 단계적  $\chi^2$  검증을 실시하였다. 또한 임파워링 리더행동의 조절효과를 검증하기 위해 AMOS를 이용한 조절효과분석을 실시하였다. 통계분석을 위한 도구로는 SPSS/PC+(14.0)와 AMOS(6.0)를 활용하였다.

## 2) 연구내용

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

제 I 장은 연구의 필요성과 연구목적을 기술하였고, 이어서 연구방법과 논문의 구성 체계를 서술하였다.

제 II 장은 이론적 배경으로 LMX질의 정의 및 연구동향, 자아개념 및 부하저항의 개념과 LMX질과의 관계, 직무수행의 개념 및 LMX질, 자아개념, 부하저항과의 관계 등을 선행연구들을 통해 탐구한 후, 연구모형 설계의 논리를 서술하였다. 또한 임파워링 리더행동에 대한 선행연구들을 탐구하여 LMX이론과 임파워링 리더십이론의 통합 가능성에 대한 논리를 서술하였다.

제 III 장은 실증연구의 설계로서 연구모형을 제시하고 연구가설을 설정한 후, 연구모형에 투입된 변수들을 조작적으로 정의하고, 본 연구에 따른 조사표본의 설계와 설문 구성 및 분석방법 등을 제시하였다.

제 IV 장은 실증연구의 결과로서 본 연구의 신뢰성과 각 변수의 타당성을 분석하고, 제시된 가설을 검증하였다. 가설을 검증하기 위해서는 검증목적에 맞게 공분산구조분석, 단계적  $\chi^2$  검증을 실시하였다.

제 V 장은 연구결과를 요약하고 연구의 학문적·실무적 시사점을 제시하였으며, 본 연구가 지니는 한계를 기술한 후 향후 연구방향을 제언하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. LMX질

#### 1) LMX질의 개념 및 측정

LMX는 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상만으로 가정한 평균적 리더십 이론(ALS)과는 달리 리더와 추종자간의 개별적 관계특성을 고려하는 리더십 이론이다. ALS이론의 기본 가정은 리더의 행동을 집단 구성원들이 동일하게 지각하고, 집단 구성원들은 그들의 리더에 의해 동일하게 영향을 받는다는 것이다. 반면 LMX이론은 동일한 집단내의 구성원들이 리더 행동을 각각 다르게 지각하기 때문에 리더와 부하는 각각 서로 다른 관계를 형성한다는 기본 가정을 지니고 있다. 이처럼 LMX 이론은 한 집단의 리더는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고 부하들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단내 팔로어 수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성된다는 것으로, 리더십 범주 내의 구성원간의 관계를 중시함으로써 ALS 이론들의 기본 가정과 달리하는 것이다.

LMX 이론은 수직쌍 연계 이론(vertical dyad linkage, VDL)에 기초하고 있다. VDL이론은 집단 내 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태이다. 이러한 VDL 이론의 관점은 리더와 부하 간 관계의 질을 보다 깊이 있게 다루는 LMX 이론으로 발전하게 되었다(강영순·김정훈, 2002). VDL 이론은 주로 내집단과 외집단의 차이에 초점을 두고 연구가 진행된 반면 LMX 이론은 리더-부하의 교환 관계의 질이 리더, 부하, 그리고 조직의 성과와 어떤 관계를 가지고 있는가를 파악하는 것에 초점을 맞추고 있다. LMX연구는 리더 행위나 특성에 의한 일방적인 영향력보다는 리더와 부하간의 상호작용 즉, 쌍방향적 영향력에 관심을 둔다.

LMX는 리더와 부하간이 차별적 수준이 형성되고, 이에 따라 리더와 부하간의 교환되는 물질적 자원, 정보, 지원의 양이 달라지게 된다.

LMX 이론은 역할형성이론(role-making theory)과 사회적 교환이론(social exchange theory)에 토대를 두고 있다. 리더와 부하의 관계는 시간의 흐름에 따라 역할이 형성되며, 초기 공식적 역할을 수행하는 것에서부터 시작하여 나중에는 동반자적 사회적 관계로 발전하게 된다. Deborah & Robert(1999)는 교환관계를 당사자 간 역할의 상호관계로 파악하여 시간이 경과에 따라 역할획득(role taking), 역할형성(role making), 역할발전(role developing)의 세 단계로 나누어 설명하고 있다. 역할획득은 부하에게 과업을 할당하고 부하가 과업을 어떻게 수행하는지를 탐색하는 단계로 상사와 부하간의 교류가 공식적인 틀을 넘어서지 않는다. 만일 구성원들이 더욱 도전적인 과업수행을 위한 충분한 능력과 동기가 있다고 판단되면 한 단계 발전한 역할형성 단계로 이전한다. 역할형성 단계에서는 상사와 부하간에 자원과 정보 등이 공유되고 양자 간 기여도에 근거한 교환행동이 나타난다. 이때 상사는 부하가 더 많은 역할과 중요한 책무를 수행할 수 있는지, 부하는 상사가 역할과 권한을 위임할 의사가 있는지를 검증하게 된다. 이러한 테스트 결과가 양자 간에 긍정적이면 역할발전 단계로 이어진다. 역할발전 단계는 역할형성이 일상화된 단계로 상사와 부하간에 신뢰와 존중은 물론 의무감을 갖게 되고 광범위한 측면에서 상호 영향을 주고받는 단계이다. Deborah & Robert(1999)는 리더와 부하 간 역할기대 개발에 대한 비공식적 협상의 중요성을 인식시켰다(강영순·김정훈, 2002).

Grean & Uhl-Bien(1991)도 역할형성이 사회적 교환관계로 진행되는 과정을 설명하고 있는데, 리더와 부하간의 초기교환관계는 리더와 부하간의 공식적인 역할을 수행하는 것으로 시작된다. 여기서 공식적인 역할이란 리더는 직무기술서에 나타나는 역할을 수행하도록 요구하고, 부하는 리더의 이러한 요구를 이행하는 것이다. 리더는 부하의 이행결과에 만족하면 보다 가까운 관계로 발전하고, 당사자 중 한 사람이 규정된 역할 이상의 관심을 보이면서 초기의 공식적 관계가 사회적 관계로 발전하게 된다. 높은 수준의 교환관계는 동반자적 관계로 상호신뢰, 존중, 지원, 공동 목표 달성 등의 특징을 보인다.

한편 사회적 교환관계의 수준, 즉 LMX질은 리더가 구성원에게 허용하는 재

령권인 협상허용범위(negotiation latitude)로 측정한다. 협상허용범위는 직무를 수행하는 동안 상사가 부하를 도울 것이라는 부하의 지각과 관련되어 있다. 이는 구성원의 직무에 대한 변화를 허용하는 리더의 의지와 리더의 공식적 권한과 관계없이 구성원의 직무와 관련된 문제를 해결하는데 도움이 되도록 자신의 권력을 사용하려는 리더의 성향에 기반을 두고 있다. 협상허용범위는 부하 자신의 역할을 개발할 수 있도록 리더에 의해 허용되는 정도를 반영한다(심덕섭·윤수걸·조성일, 2006). 이러한 협상허용범위의 측정은 내집단-외집단의 이분법으로 측정하거나 연속범주로 측정하기도 한다(Vecchio & Gobdel, 1984). Seers & Graen(1984)은 멤버의 위치를 연속적 범주로 파악하여 측정하는 것이 LMX질을 더 잘 설명할 수 있다고 하였다.

한편 LMX와 관련하여 Liden과 그의 동료들은 여러 가지 측정도구를 개발하였는데 그들은 Scandura & Graen(1984)이 개발한 LMX 측정 설문을 개선하여 'LMX 7 Items'을 개발하였다(Liden et al. 1993). 이 설문은 부하가 리더를 평가하는 7개의 설문과 리더가 자기 자신을 평가하는 7개의 설문으로 구성되어 있으며, 리더와 부하간의 신뢰, 리더에 대한 존경, 신뢰를 바탕으로 한 리더의 희생, 능력에 대한 상호 존중 등의 내용이 담겨 있다. 다른 하나는 Liden & Maslyn(1998)이 개발한 측정설문으로 총 11가지 설문 문항 속에 4가지 하위 구성요인이 포함되어 있다. LMX 질을 구성하는 4가지 하위 구성요인은 리더와의 정서적 애착(affect), 리더의 보호에 대한 충성심(loyalty), 리더와 조직을 위해 더 많은 추가적 노력을 기울이려는 공헌의욕(contribution), 리더의 직무 지식과 능력에 대한 전문적 존경(professional respect)을 포함하고 있다. Liden & Maslyn(1998)의 측정도구는 다른 LMX 측정도구와는 달리 협상허용범위를 확장하여 LMX를 여러 하위요인의 총합으로 보고 있다(강영순·김희철, 2003).

## 2) 리더십 이론들과 LMX의 관계

그간의 리더십 이론의 발전은 경영패러다임의 변화와 무관하지 않다. 기업을 유지·발전시키기 위한 그간의 경영패러다임은 크게 세 범주로 나눌 수 있다. 과학적 관리로부터 시작된 효율성을 강조하는 경영패러다임에서 출발하여, 인간관



계론이 등장하면서 촉발된 만족성을 강조하는 경영패러다임을 거쳐, 기업을 둘러싼 환경 불확실성의 증대되면서 유연성을 강조하는 경영패러다임의 시대를 맞고 있다. 이러한 경영패러다임의 변화는 리더십 패러다임에도 영향을 미쳐 효율성 강조의 경영패러다임 하에서는 과업지향형 리더십이 강조되었고, 만족성을 강조하는 경영패러다임 하에서는 관계지향형 리더십이 강조되었다. 또한 유연성을 강조하는 현대의 경영패러다임에서는 변화와 혁신을 지향하는 리더십이 강조되고 있다. 유연성은 협의로 보면 환경 적응성, 광의로 보면 혁신성을 포괄하는 개념이다.

1980년대를 들어서면서 기업환경의 가변성과 불확실성이 증대되었고, 기업의 유지·발전을 위해 유연성이 그 어느 때보다 절실하게 되었다. 이때부터 리더십 연구들도 기존의 패러다임에서 벗어나 유연성을 강조하는 새로운 패러다임에 관심을 기울이게 되었다. 따라서 이러한 리더십의 새로운 패러다임들은 변화와 혁신을 강조하고 있다. 새로운 형태의 리더십 이론들의 특징은 인본주의 철학에 입각하여 구성원의 신념, 욕구, 가치 등을 변화시켜 급변하는 조직환경에 능동적으로 대처하고 개척할 수 있는 구성원의 능력을 향상시키고자 하는 것이다. 이러한 리더십이론들은 평균적 리더십(ALS) 차원의 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십과 교환관계적 관점의 리더-부하 교환관계이론(LMX) 등으로 대표된다. 이러한 이론들은 분석수준이나 내용면에서 조금씩 차이를 보이고 있으나 리더와 팔로어 간의 신뢰를 바탕으로 한 상호작용과 팔로어의 정서적 충족을 통한 변화와 혁신을 공통적 주제로 다루고 있다. 또한 새로운 형태의 리더십이론들은 전통적 연구에서 리더십유효성에 대한 판단 기준으로 다루지 못했던 임파워먼트, 자아개념, 혁신행동, 자발적 행동 등의 변수를 분석하고 있다. 새로운 형태의 리더십 이론들은 전통적 리더십 이론 내에서 충분히 연구되지 못했던 내용들을 다룸으로써 기존의 리더십이론들을 보완하고 있다(유창남, 2009).

그러면 새로운 형태의 리더십 이론들에서 LMX이론은 어디에 위치할까? 이에 대한 해답은 새로운 형태의 리더십 이론들에 대한 분류에서 찾을 수 있을 것이다. 여기서는 대표적인 국내의 리더십 분류체계 연구를 통해 LMX이론의 위치를 살펴보고자 한다. 백기복(2000)은 새로운 형태의 리더십 이론은 세 가지 범주로

분류하고 있는데, 첫째, 변화와 혁신에 대한 이론, 둘째, 추종자를 강조하는 이론, 셋째, 리더십 매체에 중점을 둔 이론이다. 변화와 혁신을 강조하는 리더십 이론 들로는 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 리더십 귀인이론, 전략적 리더십이론 등이 있으며, 추종자를 강조하는 이론으로는 교환론, 육성론, 추종자중심론 등이 있다. 또한 리더십 매체에 중점을 둔 이론으로 규범적 결정론, 이슈론 등이 있다. 백기복(2000)의 연구에서 LMX이론은 추종자를 강조하는 이론이 범주에 포함된다. 이상호(2001)는 그간의 리더십 연구를 리더중심적 관점, 부하중심적 관점, 교환관계적 관점 등 세 가지 관점에서 분류하고 있다. 리더중심적 관점의 이론들로 리더십 대체이론, 셀프리더십 이론, 변혁적 리더십이론, 카리스마 리더십이론 등을 포함하고 있으며, 부하중심적 관점의 이론들로 내재적 리더십 이론, 정보처리 과정적 리더십 이론, 로맨스 리더십 이론 등을 포함하고 있다. 또한 교환관계적 관점의 이론들로 LMX이론, 개별화된 리더십 이론들을 포함하고 있다. 강영순·김정훈(2002)은 리더십 이론을 전통적 리더십이론과 새로운 이론으로 대별한 후, 전통적 리더십이론들로는 특성이론, 행동이론, 상황이론을 두었으며, 새로운 리더십이론들은 다시 이론의 초점에 따라 변화론, 비전론, 추종자중심론, 이슈론, 희생론으로 분류하였다. 이들의 분류에 의하면 LMX는 추종자중심론에 포함되고 있다.

이상의 분류체계를 종합하면 ALS상의 새로운 형태의 리더십 이론들과 LMX 이론은 두 가지 관점에서 차이를 보이고 있다. 첫째, ALS상의 새로운 형태의 리더십 이론들은 리더를 강조하고 있지만, LMX이론은 추종자를 강조하고 있으며, 둘째, ALS상의 새로운 형태의 리더십 이론들은 리더와 부하간 상호작용 효과에 관심을 두지 않는 반면, LMX이론은 리더와 추종자간의 사회적 교환관계를 통한 리더-부하간의 상호작용을 강조하고 있다. 즉, ALS이론은 행위나 특성에 의한 리더의 일방적 영향력에 관심을 두는 반면, LMX이론은 리더와 부하간의 상호작용을 통한 쌍방적 영향력에 관심을 둔다.

한편 리더십 연구에서 LMX이론은 사회적 네트워크를 강조하고 있는데 이러한 점에서 LMX이론은 관계적 리더십 이론의 범주에 포함시키는 연구도 발표되고 있다. 여기서 관계적 리더십이란 리더와 관계가 구성원들의 행동과 성과에 영향을 주는 사회적 영향과정이다(이기현·오홍석·정명호, 2008). 또한 사회적 네트



위크 이론(social network theory)은 조직내 개인간의 관계와 그러한 관계에 영향을 미치는 구조에 초점을 맞추고 있다. 따라서 관계적 리더십 이론은 부하의 쌍방적 영향력과 더불어 이에 영향을 미치는 구조를 다루고 있다는 점에서 LMX 이론에 대한 연구를 확장시키고 있다. 그러나 이들 연구들도 리더와 부하간의 상호작용을 통한 쌍방적 영향력을 강조하고 있기 때문에 새로운 범주로 분류하기는 어렵다. 이기현·오홍석·정명호(2008)은 사회적 네트워크의 중심성에 위치한 사람들은 정보획득, 사회적 지원에 대한 접근성, 권력과 영향력 등에서 이점을 누리기 때문에 LMX의 연구에서도 강조되어야 한다고 주장하였다. 여기서 사회적 중심성이란 사회적 네트워크에서 다른 구성원들과의 관계를 맺는 정도이며, 사회적 중심성은 많은 개인과 직간접적으로 연결되는 되는 것으로 상대적으로 중요한 위치에 있다는 것을 의미한다. 이들의 주장은 리더-부하간의 관계뿐만 아니라 조직내의 모든 구성원의 효과적인 관계 구조가 LMX질을 더 풍부하게 한다는 것이다. 이는 리더-부하의 이원적 관계가 기존의 경계를 넘어 보다 큰 시스템내에서 창출될 수 있다는 것인데, 이러한 리더의 네트워크는 업무단위, 사업부서 및 심지어 조직경계를 넘나들 수 있다는 점을 강조하고 있다. 이러한 관점에서 보면 리더의 관계는 부하들에게만 국한되는 것이 아니라 동료들, 팀원들, 나아가 업무와 관련된 제3자(준거인)를 포함한다.

LMX이론은 ALS 관점을 벗어나 리더와 특별한 교환관계에 주목하고 있다는 점에서 ALS이론과는 차별화된 범주에 위치한다. 그러면 과연 ALS이론과 LMX이론은 독립적인가? 라는 의문이 제기된다. LMX 전신인 VDL이론은 교환관계의 질에 따라 부하를 내집단과 외집단으로 구분한 후, 내집단의 부하들에게는 리더가 후원적, 참여적, 위임적 행동을 보이고, 외집단의 부하들에게는 최소한의 관심만을 보이고 지시, 감독 등의 업무를 수행한다는 것이다. 그러나 이러한 리더 행동들은 기존의 ALS관점에서 연구된 배려나 구조주도의 행동의 범주에 속한 것들이다. 따라서 LMX질의 수준에 따라 리더가 보여줄 수 있는 다양한 리더행동들은 ALS관점에서 연구된 리더 행동들을 포함하고 있다. 이러한 점에 LMX이론과 ALS이론을 공존의 관점에서 접근하는 연구가 발표되었다. 강영순·백기복·김정훈(2001)은 LMX질에 따라서 발휘되는 리더 형태는 전술한 지시적, 후원적, 참여적, 위임적 행동외에도 새로운 형태의 리더십 범주에 속하는 변혁적, 카리스마

적 리더십 등을 포함할 수 있다고 보고 두 이론의 공존의 필요성을 제기하였다. 이들의 연구결과, 높은 LMX질 하에서 ALS관점에서 연구되고 있는 비전적 리더십과 희생적 리더십의 발휘가 조직몰입이나 조직시민행동의 발현에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 LMX이론과 ALS이론이 독립적이지 않고 상호 보완적으로 활용될 수 있음을 보여주는 것이다.

### 3) LMX의 연구동향 및 평가

#### (1) LMX의 연구동향

최근 고현숙과 그의 동료들은 1984년부터 2010년 6월까지 한국학술진흥재단의 등재 및 등재후보지에 실린 52편의 LMX이론에 대한 연구들을 분석한 결과, LMX를 주제로 한 연구들은 LMX질의 선행변수, 결과변수, 그리고 매개 및 조절 변수를 밝히는 연구들로 범주화되고 있음을 확인하였다(고현숙 외, 2010). 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 선행변수로는 상사요인, 부하요인, 상사-부하 관계 혹은 조직 및 과업관련 요인 등에 대한 연구들이다. 상사요인으로는 상사의 리더십 스타일과 관련된 요인들로 구성되어 있는데, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 윤리적 리더십, 변화지향적 리더십 등에 대한 연구가 주종을 이루고 있다. 부하요인으로는 부하의 역량, 성격 특성, 정서적 특성, 구조적 특성과 관련된 요인들이다. 부하의 역량으로는 부하의 정서적 역량, 지식 및 경험 등이며, 성격적 특성으로는 외향성, 자율성, 성취욕구, 정서지능 등이고, 정서적 특성으로는 직무불안, 직무태도, 직무스트레스 등이며, 구조적 특성으로는 네트워크 중심성에 대한 연구가 발표되었다. 상사-부하의 관계 혹은 조직 및 과업관련 요인으로는 리더의 지원과 갈등, 조직풍토, 과업특성, 조직공정성, 임파워먼트, 조직후원의식 등에 대한 연구가 발표되었다.

둘째, LMX가 원인과 결과변수간의 조절 및 매개 역할에 대한 연구들이다. 이때 선행변수들은 임파워먼트, 감성지능, 네트워크 중심성, 변화지향적 리더십 등이고, 결과변수는 조직몰입, 조직시민행동, 맥락적 성과, 혁신행동 등이다.

셋째, LMX의 결과변수에 대한 연구들이다. 결과변수들은 부하의 정서적·행위적 변수들이 주종을 이루고 비교적 다양한 변수들이 연구되고 있다. 정서적 변수들로는 조직몰입, 직무만족, 직무태도, 이직의도, 조직후원인식, 조직동일시, 상사 갈등, 자아개념, 임파워먼트, 팀 몰입, 팀 혁신노력, 자기존중감 등이며, 행위적 변수로는 조직시민행동, 혁신행동, 과업행동 등이다. 기타 고객서비스, 재계약 의도, 개방적 커뮤니케이션, 피드백, 팔로워십 등에 대한 연구도 발표되었다.

이들은 그간의 국내의 LMX이론에 대한 연구를 분석한 결과 몇 가지 문제점을 제시한 후, 연구주제의 다양성을 확보할 필요가 있다고 주장하였다. 기존의 연구를 답습하는 획일적 연구에서 벗어나 연구범위를 확대하고, 연구대상의 문화적 특성 등을 고려한 창의적인 연구의 필요성을 제기하고 있다.

한편 강영순·김정훈(2002)은 외국의 LMX질의 연구 성과를 결과변수에 초점을 맞추어 분석하였다. 이들은 결과변수를 태도와 성과변수로 구분하였다. 첫째, 대표적인 태도변수는 직무만족, 상사신뢰, 상호지원, 조직몰입, 리더에 대한 평가, 조직분위기 지각 등이다. 둘째 성과변수로는 생산성, 부하의 임금상승, 승진율, 과업성과, 혁신행동, 조직시민행동 등이다. 이들 연구를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, LMX와 태도변수에 대한 연구들이다. LMX와 태도변수 간의 관계는 LMX의 초기 연구부터 행해졌는데, Dansereau et al.(1975)은 내집단에 속한 부하들이 외집단에 속한 부하에 비해 직무만족이 높음을 입증하였다. Dienesh & Liden(1986)은 높은 수준의 LMX질은 높은 수준의 신뢰, 상호 지원, 공식적·비공식적 보상과 관련이 있음을 밝혔으며, Kinicki & Vecchio(1994)는 LMX의 질이 높은 사람과 높은 수준의 조직몰입과 정(+)의 관계를 입증하였다. Epitropaki & Martin(2005)의 연구에서는 LMX질이 높으면 높을수록 직무만족과 심리적 안녕감도 높음을 입증하였다. 한편 Kozolowski & Doherty(1989)는 LMX의 질에 따라 조직분위기 지각에 대한 차별적 관계를 입증하였는데, 상사와 높은 수준의 교환관계를 보이는 부하는 조직분위기에 대해 보다 긍정적 지각을 보였다. Graen & Uhl-bien(1995)은 상사와 부하간의 협력관계를 통해 상사는 부하들의 능력개발을 위해 자신의 경험담을 들려주며, 또한 부하의 능력에 대한 자신감을 심어줌으로써 부하의 효능감이 높아진다고 하였다. Keller & Dansereau(1995)는 LMX의 질에 따라 리더가 구성원들에게 제공하는

지원정도가 다르고 이는 임파워먼트의 중요한 선행요소로 작용한다고 하였다.

둘째, LMX와 성과변수에 대한 연구들이다. Scandura & Schriesheim(1994)은 LMX와 경력에 대한 공식적 멘토 관계가 부하의 성과에 대한 리더의 평가, 부하의 임금 상승율, 승진율에 미치는 영향을 검증하였다. 연구결과 멘토 관계를 통제할 경우 LMX는 부하의 성과에 대한 리더의 평가에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 Wayne et al.(1997)이 LMX에 대한 그간의 연구성과를 분석한 결과, 많은 연구들이 LMX의 질이 과업성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 이들의 결론은 높은 LMX질을 높게 인식하는 부하는 리더로부터 각종 지원, 피드백, 자원 및 기회를 제공받기 때문에 실제로 과업을 더 잘 수행한다는 것이다. 한편 LMX와 직무수행간의 연구결과도 보고되고 있다. Graen & Cashman(1975)은 LMX질이 높아지면 부하에게 많은 권한위임과 재량권이 주어지고 이를 통해 부하의 혁신행동은 풍부해진다고 하였다. Basu(1991)의 실증연구에서는 LMX의 질이 높게 형성된 리더와 부하의 관계에서 혁신행동이 높게 나타났다. Scott & Bruce(1994)의 연구에서도 부하의 혁신행동의 결정변수로 LMX 질을 효과를 입증하였다.

Settoon et al.(1996)은 조직몰입과 조직시민행동을 LMX의 결과변수로 고려하면서 LMX의 질은 조직시민행동과 정(+)의 관계가 있음을 밝혔다. LMX질과 조직시민행동간의 관계는 Epitropaki & Matin(2005)에서도 입증되었다. 한편 LMX질과 조직시민행동의 하위 구성요인에 대한 연구들도 발표되고 있는데, 대표적인 연구자로 Wayne & Green(1993)을 들 수 있다. 이들은 감독과 하위자간에 상호 교환관계를 통해 발전되는 LMX의 질이 이타주의 행동에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 또한 Farh et al.(1990)도 리더의 지원행동과 조직시민행동의 하위요소인 이타주의 행동간의 정(+)의 관계를 입증하였다. Schnake et al.(1995)은 미국 남서부에 위치한 소규모 제조기업을 대상으로 한 연구에서 상사와의 호의적 관계가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 한편 Liden et al.(1997)은 그간의 LMX연구를 분석한 결과 성과변수들을 태도와 지각변수, 행동변수, 조직에서 주어지는 보상 변수로 구분하였다. 태도변수로는 조직분위기, 직무문제, 리더의 자원제공, 혁신에 대한 리더지원, 조직몰입, 만족, 이직의도, 상향적 영향력 등을 제시하였다. 행동변수로는 의사소통, 혁신행동, 조직시

민 행동, 이직, 과업 활동을 제시하였고, 보상변수로는 보너스, 경력발전, 임금인상, 진급 등을 제시하였다.

한편 LMX질의 선행요인에 대한 연구도 활발히 발표되고 있다. Liden et al.(1997)은 LMX질의 선행변수는 크게 리더 및 부하의 특성, 리더-부하간의 상호작용변수로 구분하였다. 부하의 특성으로는 부하의 능력과 성격, 상향적 영향력 행동, 나이, 교육수준, 성, 인종, 재직기간 등이 있으며, 리더의 특성으로는 리더의 능력, 정서지능 등에 대한 연구가 진행되고 있다. 리더-부하간의 상호작용 변수로는 인구통계적 유사성, 호감, 기대, 성격적 유사성, 상호작용빈도, 관계형성 기간, 커뮤니케이션 빈도 등이 LMX질 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다. 특히 LMX질의 선행변수로 부하특성에 대한 연구가 많은데, 선행연구들은 부하에 대한 리더의 호감과 기대, 부하와의 유사성 등이 LMX질의 선행변수로 보고되고 있다(Yukl, 2002). 또한 부하의 능력과 역량(지식, 직무경험, 직무태도 등)이 LMX질의 중요한 선행변수임이 보고되고 있다(Wayne & Ferris, 1990; Bauer & Green, 1996).

Liden et al.(1997)는 선행연구들을 분석하여 LMX질의 형성되는 상황변수를 제시하였다. 대표적인 변수들은 조직규모와 구성, 과업특성, 조직문화, 과업 부하량, 리더의 시간적 압박, 리더의 가용자원 등이다. Kinicki & Vecchio(1994)에 의하면 시간적 압박을 많이 받는 리더일수록 부하와의 LMX질은 낮다고 하였고, Green et al(1996)의 연구에서는 상사의 가용자원이 많은 상황일수록 LMX질이 높게 나타나고, 업무과부하가 많은 상황과 기업의 규모가 큰 상황에서 LMX질이 낮게 나타나는 것으로 밝혀졌다. Yukl(2002)은 LMX와 관련이 큰 상황적 변수로 직무특성, 작업집단의 특성(크기, 기능, 소속집단의 안정성), 조직의 유형 등이 있고, 이러한 조직변수들은 LMX의 유형, 교환관계의 과정 등에 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다.

## (2) LMX연구의 평가

ALS이론은 리더와 구성원간의 차별적 개별관계를 간과함으로써 리더십을 구성하는 매우 중요한 부분을 설명하지 못하는 오류를 범하는 한계를 지니고 있다. LMX이론은 ALS이론이 지닌 이러한 한계를 극복하는 측면에서 리더십 이론에



서 중요하게 자리매김 한다. 그러나 많은 리더십 이론들이 그러하듯 LMX이론도 공부정적 측면을 동시에 지니고 있다.

강영순·김정훈(2002)는 그간의 LMX에 대한 연구결과들을 분석하여 몇 가지 LMX이론의 공부정적 관점을 제시하고 있다. 그들은 LMX이론의 긍정적 관점을 네 가지로 제시하고 있다. 첫째, 이론적 측면에서 리더십을 리더와 부하의 쌍관계로 보는 유일한 이론이라는 점이다. LMX이론은 리더와 부하의 개별적 관계를 강조함으로써 ALS이론에서 간과한 부분을 보완해 주고 있다. 둘째, 실무적 측면에서 현장의 공감대를 얻을 수 있다. 현장에서 여러 가지 이유로 리더와 부하간 교환관계가 형성·발전해 가는 것은 자연스런 현상이며, LMX는 이에 대한 이론적 근거를 제시해 주고 있다. 셋째, LMX이론은 리더십 과정에서 커뮤니케이션을 강조하고 있다. 넷째, 풍부한 실증연구를 바탕으로 이론의 효과성을 증명해 주고 있다.

또한 몇 가지 한계도 제시하고 있는데, 첫째, 내·외 집단구분이 명확하지 않고 제시된 구분도 문화나 다른 요인들로 인해 적용이 다를 수 있다는 점이다. 이는 고현숙과 그의 동료들(2010)에 의해서도 제기되고 있는데, 이들은 문화적 관점에서 다양한 가치를 반영한 LMX의 해석과 연구가 필요하다고 강조하고 있다. 예를 들어 한국적 가치에서는 '정'을 바탕으로 한 독특한 교환관계가 형성될 수 있고, 정을 바탕으로 '우리 의식'이 조성되는 경우에는 기존의 LMX 연구로는 설명할 수 없는 독특한 관계가 설정될 수 있다. 둘째, LMX질을 관리하는 기법에 대한 이론 제시가 없다. 리더가 부하들을 정기적으로 평가하여 내집단과 외집단을 자유롭게 이동할 수 있는 시스템이 확립되어야 한다. 또한 조직 내 구성원들 모두가 리더와 특별한 관계를 맺고 싶어 한다는 점을 인식하고 조직 내 모든 부하들과 특별한 LMX를 구축하여 리더가 관리하는 집단을 개선시켜 나가는 방법으로 LMX 이론을 발전시켜야 한다. 셋째, LMX 이론은 도덕적·인본적 측면에서 문제를 안고 있다. 조직 내의 구성원을 리더와 호의적인 관계를 맺고 있는 내집단과 상대적으로 그렇지 못한 외집단으로 구분하는 것 자체가 구성원을 차별 대우하는 것이다. 이는 도덕적으로도 용인될 수 없을 뿐만 아니라, 인본적 측면에서도 외집단에 속한 구성원들이 근로생활을 하는 데 불만을 야기할 소지가 있다. 이러한 불만이 어찌면 조직전체의 문제로 비화될 가능성도 있다.

Yukl(2002) LMX이론의 정교화를 위해 몇 가지 보완해야 할 점을 제시하고 있다. 첫째, 지금까지 개발된 LMX척도가 이론적 구성개념인 LMX질을 제대로 측정하지 못하고 있다. 이에 대한 증거로 그는 LMX에 대한 리더와 부하의 평점이 일치하지 않는 것은 척도가 다른 변인들과 매우 중복된 개인의 편향된 지각을 측정하는 것을 의미할 수 있다고 주장하였다. 둘째, LMX질이 발전하는 방식에 대한 정교한 연구가 필요하다. 그간의 LMX질의 발전과정에 대한 연구는 첫인상에서부터 시작하여 양자 간의 만족하면 LMX질이 시간의 경과에 따라 지속적으로 순조롭게 발전한다는 가정에 기반을 두고 있다. 그러나 일부의 종단연구에서는 LMX질이 재빨리 형성되고 안정화될 수 있음을 보여주고 있다. 또 다른 연구는 리더와 부하간의 욕구수준(자율성 욕구, 관계성 욕구)을 양립시키려고 시도함으로써 LMX질이 형성·안정된다고 하고 있다. 따라서 시간의 경과에 따른 상호작용 패턴을 보다 정교하게 기록하고 교환관계에 대해 리더와 부하 각자의 지각의 변화를 철저히 조사할 수 있는 방법을 사용하여 종단연구를 할 필요가 있다. 셋째, 리더와 부하간 상호 영향을 미치는 과정과 이들의 상호 영향과정의 결과변수에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 이론을 정교하게 다듬을 필요가 있다. 넷째, 리더가 부하의 행동을 어떻게 해석하고, 부하는 리더의 행동을 어떻게 해석하는 지를 설명할 수 있는 귀인과정에 대한 이론 보완이 필요하다.

한편 국내의 LMX 연구들을 종합 분석한 고현숙 등(2010)도 연구결과를 토대로 몇 가지 문제점과 향후 연구방향을 제시하고 있다. 이들은 국내의 LMX연구들이 지니고 있는 몇 가지 문제점으로 첫째, 연구방법적 측면에서 동일방법편의(common method bias)를 발생하는 연구가 많고, 둘째, 연구범위가 미시적 관점에 머물러 있다고 주장하였다. 즉, LMX 연구에 사용되는 변수들이 개인차원의 미시적 변수들이 많고, 거시적 상황변수들이 포함되지 못하고 있음을 지적하였다. 셋째, 서구에서 연구되었던 모형을 국내에 적용하는 복제적 수준의 연구가 많아 창의적이지 못하고, 넷째, 연구모형의 가설을 도출하는 단계에서 탄탄한 논리적 체계를 제시하지 못하고 있다고 지적 하였다. 이와 더불어 논자는 LMX와 ALS의 통합연구 부재를 지적하고자 한다. 앞서서도 언급하였다시피 LMX이론이 리더십 연구에서 큰 기여를 한 점은 ALS이론이 지닌 한계를 보완할 수 있다는 점이다. 따라서 LMX와 ALS이론을 통합하는 연구가 필요하다. 예를 들어 LMX

질에 영향을 주는 ALS이론의 리더행동과 더불어, LMX상에서 발휘될 수 있는 효과적이 ALS이론의 리더 행동에 대한 연구의 통합을 들 수 있다. 즉, 유효성을 증대시키는 리더행동들이 과연 높은 LMX질 하에서도 유효한가에 대한 의문을 해결하는 연구가 필요하다.

## 2. 자아개념과 부하저항

### 1) 자아개념과 측정

자아개념(self concept)은 다차원성과 복잡성으로 인해 그 구성 내용을 명확히 정의할 수 없지만, Judge et al.(1997)의 정의에 의하면 “환경 내에서 유지하는 자신과 스스로의 기능성에 대한 본질적 평가”로 정의된다. 이들은 자아개념의 네 가지 특질로 자존감, 자기효능감, 내적 통제감, 신경증적 경향 등 네 가지를 제안하였다. 한편 Shamir et al.(1993)은 자아개념을 조직으로 한정하여 동기부여적 자아개념(motivational self concept)을 제시하였는데, 이는 조직구성원들에게 동기를 불러일으킬 수 있는 자아개념의 요소만을 설명하기 위한 것이다. 이들은 동기부여적 자아개념을 자존감, 자부심, 자기효능감, 리더일체감, 집단효능감, 조직일체감, 가치 내재화 등 7가지로 구성된 것으로 보았다. Marsh(1993)은 조직적 측면에서 자아개념을 조직내 구성원들이 자신의 능력에 대한 판단기준이며, 자존감과 자기효능감(self-efficacy)을 조직내 자아개념을 측정하는 두 가지 중심축이 되고 이들은 상호 연관성을 지니고 있다고 하였다. 이처럼 자아개념은 연구대상 및 범주에 따라 다양하게 조작적 정의를 내릴 수 있으며, 측정 또한 연구마다 다양하게 진행될 수 있는 개념이다. 이제 까지 선행연구에서 개념화되고 조직적 정의가 내려져서 측정된 자아개념의 차원들은 연구자에 따라 약간씩 차이가 있으나, 공통적으로 포함되는 개념을 발견할 수 있는데 그것은 자존감과 자기효능감이다. 따라서 본 연구에서도 자아개념을 자존감과 자기효능감을 중심으로 측정하고자 한다.

한편 이론적 체계를 면밀히 살펴볼 필요가 있다. 자아개념은 자기도식(self-schema) 개념에 기초한 것인데, 많은 동기이론들이 이 개념을 도입하고 있다. 자기도식이란 자신의 능력, 성격, 흥미, 가치관 등에 관한 인지적 구조 혹은 지식적 구조를 의미한다. 이는



행위자 스스로 어떻게 생각하는가에 따라 동기가 달라질 것이기 때문에 행위자의 자기 도식을 파악하려는 동기이론들이 등장하게 된다(Woolfoke, 2001). 자아개념을 포함한 많은 동기기재들은 자신의 생각이나 정서를 나타내는 것으로 이것이 행동과 관련이 있고 따라서 이들을 파악하면 행동을 예측할 수 있다는 것이다. 한편 자아개념을 안정적 성격특성으로 보느냐 아니면 특수 상황에 따른 가변적 요인으로 보느냐에 대한 논의가 있다. 전자는 자아개념을 성격특성으로 접근하여 일반적인 성취상황에서 개인의 동기와 수행을 예측하려는 원격동기기재적 접근을 지지하는 것이고, 후자는 특정 맥락에서 특정 과제를 수행할 때 개인이 어떻게 동기가 유발되고, 수행에 영향을 미치며, 관련 요인들은 무엇인가를 파악하려는 것을 의미한다(김아영, 2010). 후자의 대표적인 연구자가 Bandura(1989b)인데 그는 자아개념의 한 구성요소인 자기효능감을 특정 상황에서 목표 달성을 위한 수행을 예측할 수 있는 변수로 보고 있으며, 상황 특수적 자기효능감을 측정하기 위한 다차원적 척도를 개발하기도 하였다. 그러나 아직까지 자아개념을 일반화된 성격특성으로 보는 시각과 상황특수적 개념으로 보는 시각이 공존해 있는 실정이다.

또한 자아개념은 사회인지이론(social cognitive theory)에 기초하고 있는데, 사회인지이론의 기본 전제는 인간의 행동은 자기조절 체계(self-regulation system)속에서 이해하여야 한다는 것이다. 자기조절체계는 개인의 인지적 정의적 구조 속에 내재되어 있는 자기체계로서, 들어오는 자극을 상징화하고, 타인으로부터 배우며, 다양한 전략을 계획하고, 자신의 행위를 조절하며, 자기반성적으로 사고하는 능력을 포함한다. 또한 사회인지이론에서는 개인의 지각과 행위간의 관계를 중재하는 동기요인으로 자기참조적 사고(self-referent thought)를 제시한다. 이는 자신의 능력에 대한 신념은 행동에 영향을 미치기 때문에 자신이 얼마나 잘 수행하고 있다고 생각하는가에 따라서 행동의 수준이 결정된다는 것이다. 다시 말해 사람들이 자신의 능력을 어떻게 판단하고, 효율성에 대한 자기지각을 어떻게 하느냐가 그들의 동기와 행동에 영향을 미친다는 것이다(김아영, 2010).

한편 자존감(self-esteem)은 자기인식에 대한 전반적 가치를 표현하는 가장 본질적인 긍정적 자아개념의 표상으로 감정적 특질과 관련된 것으로 본다(Judge & Bono, 2001). Pierce et al.(1989)은 조직구성원들의 자존감이란 조직 내의 다양한 직무역할에 참여하여 자신의 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있다고 생각하는 정도로 정의하였다. 이는 집단 내 타인으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 구성원으로 인식되었는지에 대한

정도이며, 자신을 강하고 긍정적으로 판단하는 것이다. 또한 Branden(2005)은 자존감을 자기신뢰와 자기존중의 융화, 즉 자신이 가지는 생애 가치와 유능성에 대한 확신이라고 했으며 자존감의 구성요소를 효율성과 가치감으로 보았다(조영복·하태영, 2010). Rosenberg(1965)에 의하면 자존감은 네 가지 원리에 의해 형성된다. 첫째, 반영된 평가에 대한 인식이다. 자존감에 있어 중요한 요소는 실제 타인이 평가보다는 행위자가 그것을 어떻게 인식하느냐가 자존감 형성에 더 영향을 미친다. 또한 한 두 사람의 평가보다는 상호작용을 맺는 전체의 평가가 더 중요하다. 둘째, 사회적 비교 평가에 대한 인식이다. 다른 집단 혹은 다른 사회범주에 속한 사람들과 자신의 비교함으로써 자신을 평가한다. 셋째, 귀인의 결과이다. 자존감이 높은 사람들은 자신의 성과에 대해 능력보다는 노력의 부족으로 귀인하는 경향이 있다. 넷째, 심리적 중요성이다. 자아내의 여러 심리적 요소들은 서로 위계적 구조를 가지고 있기 때문에 개인이 인지 구조내에 어떤 심리적 기제가 중요한 위치를 차지하느냐에 따라 자존감 형성이 다르게 나타난다.

이상의 정의를 보면 자존감은 타인의 피드백을 통해 판단되며, 자신의 유능감에 대한 내적 지각과 관련이 있고, 자신의 가치를 비교 평가한 결과로 얻어지는 것이다. 따라서 자존감이란 자신의 가치에 대한 주관적 평가로서 자신의 경험과 타인의 피드백을 통해 자신의 행동 및 능력을 중심으로 하는 자기 가치에 대한 신념체계이다. 연구에 따르면 높은 자존감을 지닌 사람들은 직무를 자신의 완성도를 높이는 기회로 삼기 때문에 도전적인 직무를 선호하고, 실패에 낙담하지 않고, 미래의 성공을 위한 초석으로 삼는다고 하였다(Dormann et al.(2006). 또한 높은 자존감은 직무만족과 생애만족과도 관련이 있으며, 자신의 직무수행에도 긍정적 평가를 하는 경향이 있다고 보고되고 있다(양병화, 2011).

자기효능감(self-efficacy)은 Bandura(1977)에 의해 처음 소개된 이후 무수히 많은 사람들에 의해 연구되고 있다. Bandura(1977, 1986)는 자기효능감을 과업수행에 필요한 행위를 조직하고 실행해 나가는 자신의 능력에 대한 판단으로 정의하고 있다. Bandura는 자기효능감은 앞으로 진행될 수행에 대한 성공을 확신하는 것이기 때문에 행동의 선행 개념으로 파악해야 한다고 하였다. 따라서 행동 후 결과에 대한 기대 혹은 믿음인 결과 기대와는 다른 개념이다. 그는 자기효능감을 유사한 개념들과 비교해서 설명하고 있다. 우선 자기효능감은 구체적 상황에서 자신감(self-confidence)이라고 볼 수 있는데, 자신감이란 자신의 가치와 능력에 대한 개인의 확신 또는 신념의 정도이며 이는 행위를 잘

할 수 있다는 자기효능감의 판단을 결정한다고 하였다. 또한 그는 자기효능감을 행동 및 행동변화의 주요 매개요인으로 보았다. 즉, 자기효능감은 매개변수로서 행동수행 과정, 노력정도, 의지 및 지속성 등을 결정하는 기준이 된다고 하였다. 이처럼 자기효능감은 행동을 예측하는 중요한 변수로 작용하기 때문에 경영학분야에서도 관심이 대상이 될 수 밖에 없다. 자기효능감은 몇 가지 요소를 내포하고 있다. 첫째, 자기효능감은 특정 행동을 잘 할 수 있다는 기대 또는 믿음 등과 관련이 있고, 둘째, 미래의 자신의 능력에 대한 긍정적 가치 판단 기준과 관련이 있다. 따라서 자기효능감은 자신의 미래의 행위나 과업을 성공적으로 수행해 낼 수 있다는 가능성에 대한 믿음이다.

이상의 정의에서 보면 자기효능감과 자존감은 분명한 개념적 차이가 있다. Pierce et al.(1989)에 따르면, 조직적 측면에서 자존감은 조직 내에서 각 개인이 스스로 지각한 능력이나 가치를 의미하는 것이며, 자기효능감은 스스로 지각한 능력이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자존감과 자기효능감을 지각하는 것에는 차이가 있다. 또한 Gardner & Pierce(1998)도 자존감은 조직 내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단이며, 자기효능감은 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념이라 하였다. 따라서 자존감이 현재의 자아가치에 대한 판단이라면, 자기효능감은 미래의 자아가치에 대한 판단이라 할 수 있다(강영순·김정훈, 2002). 한편 Gist(1987)는 자기효능감의 개념을 리더십 분야에 적용하였는데, 이는 이후 리더십 분야에 자기효능감이 주요 변수로 자리매김하는 계기를 마련하였다.

그러나 자존감과 자기효능감은 불가분에 관계가 있다. Bandura(1977, 1986)는 자기효능감을 발달시키는 요인으로 성취경험, 대리경험, 사회적 설득, 생리적 지표 등을 제시하였는데. Usher & Pajares(2008)의 1977년부터 2008년까지의 자기효능감 연구에 대한 메타분석 결과 성취경험이 비교적 일관되게 효능감을 증진시키는 요인인 것으로 확인되었다. 그러나 다른 변수들은 일관된 결과를 보이지 않고 있었다. 이 연구에서 자존감과 자기효능감의 관계를 알 수 있는데, 자존감은 행위의 결과에 대한 성공경험과 타인의 피드백을 통해 증진되는 것이다. 따라서 사람들은 자존감을 경험하게 되면 이후 자기효능감도 증대되게 된다. 또한 자기효능감은 결과에 대한 기대이기 때문에 이를 성공적 행동으로 나타낼 가능성이 높고, 그 결과

에 따라 자존감을 경험할 수 있을 것이다. 따라서 자존감과 자기효능감의 관계는 인과 관계이기 보다는 순환관계로 이해되어야 할 것이다. 이처럼 자존감과 자기효능감은 불가분의 관계가 있기 때문에 자아개념의 측정은 양자를 모두 포함하여야 한다.

<표 II-1> 자존감과 자기효능감의 비교

자기효능감		구분	자존감
상황특수적 효능감	일반적 효능감		
특정상황 또는 과업	일반상황 또는 과업	범위	일반상황
과업에 투영된 자기 자신		지각대상	자기 자신
성향		성격	상태
자기 자신의 미래 성과수준에 대한 평가		시간관점	자기 자신에 대한 현재의 평가
평가		특성	태도

자료: 조영복·하태영, 2010.

한편 자아개념의 측정은 자아개념을 상황특수적 관점에서 접근하느냐, 일반론적 관점에서 접근하느냐에 따라 다르다. 하지만 자아개념의 두 중심축을 이루는 자존감과 자아개념의 측정은 상이한 관점에서 접근하기도 한다. 자존감은 총체적 자아평가라는 일반론적 관점에서 접근한다. 즉, 자존감은 전반적인 상황에 걸쳐 자신의 현재 가치를 평가하여 자신에 대한 태도를 결정하는 것이다. 조직론 분야에서 많이 활용되는 일반적 자존감 측정척도는 Rosenberg(1965)가 개발한 부정적 5 문항, 긍정적 5문항으로 구성된 척도에 기초한 경우가 많다. Judge et al.(1998)은 Rosenberg(1965)의 자존감 척도를 기초로 6문항의 측정도구를 개발하였고, 이 문항을 직장인을 대상으로 한 연구에서 많이 활용되고 있다. 또한 Pierce et al.(1989)의 측정도구, Riggs & Knight(1994)의 측정도구 등도 조직론 분야에서 비교적 많이 활용되고 있다.

자기효능감은 자존감과 달리 상황특수적 관점과 일반론적 관점으로 나누어 다르게 측정되고 있는 실정이다. 이는 자기효능감의 일반화 정도에 대한 문제로 자기효능감의 영역을 어느 정도 제한하거나 확대시킬 것인가에 대한 것이다. 일반화를 위한 영역을 어느 수준까지 확대시킬 것인가에 따라 조직론 분야에서는 직무에 대한 효능감, 팀 효

능감 등의 맥락-특수적 효능감 수준에서 다루기도 하고, 특정과제에 대한 효능감과 같이 매우 구체적인 과제-특수적 효능감으로 다루기도 한다.

상황특수적 관점은 자기효능감을 특정상황 혹은 과제에 있어서 이를 잘 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 신념적 가치판단으로 보고 있다. 이는 Bandura(1977)의 주장인데, 그는 특수한 맥락 속에서 과제를 수행할 때 개인이 어떻게 동기를 유발하고 동기유발에 관련 요인들이 무엇인지에 대해 관심을 두었다. Bandura(1977, 1986)는 자기효능감의 측정 수준을 정도(magnitude), 강도(strength), 일반성(generality)의 세 가지 차원을 고려해야 한다고 하였다. 정도는 과제의 난이도와 관련된 부분으로 쉬운 과제에서부터 어려운 과제까지 나열하여 수행자가 어느 수준까지 해결할 수 있다고 판단하는 지에 따라 자기효능감을 측정하는 것이다. 강도는 어려운 상황에 직면할 때 효능감이 지속되는 정도를 나타내며, 수행자가 과제를 해결할 수 있다는 확신 정도를 스스로 평정하게 해서 자기효능감을 측정하는 것이다. 일반성은 자신의 성공 및 실패경험은 그 상황외의 다른 상황에도 영향을 미칠 수 있는가를 나타내며, 자기효능감이 어느 정도의 상황이나 대상까지 적용될 수 있는가와 관련된 차원이다. Bandura는 자기효능감을 측정할 때 개인과 환경의 상호작용 맥락인 상황특수적 관점에서 측정되어야 한다고 주장하면서, 특정 과제에 한정된 자기효능감과 수준이나 강도를 자기보고식으로 평정하거나 두 가지를 동시에 평정하도록 하고 있다. 그는 이를 위해 다차원 자기효능감 척도를 개발하였다(1989b). 이 다차원 척도는 9개 하위 척도에 57개 문항으로 구성되어 있으며, 9개 하위 척도는 사회적 자원, 학업성취, 자기조절학습, 여가조절, 자기조절, 타인의 기대, 사회적 효능기대, 자기주장적 효능기대, 부모의 지원에 대한 효능기대로 구성되어 있다. 이러한 상황특수적 관점의 자기효능감 측정은 특정과제나 특정 영역과 밀접되어있기 때문에 특정과제나 영역에 대한 수행수준을 잘 예측할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 주어진 상황과 과제가 변화함에 따라 척도도 달라져야 하기 때문에 신뢰성 확보가 어렵다(김아영, 2010).

최근 일반적 자기효능감을 측정하여 동기와 수행을 예측하려는 시도가 진행되고 있다. Sherer et al.(1982)는 일반적 효능감을 측정하기 위한 척도를 개발하고 분석한 결과 일반적 자기효능감과 사회적 자기효능감 두 요인이 나타남을 보고하였다(김아영, 2010). Chen et al.(2001)은 Sherer et al.(1982)의 자기효능감 척도가 결과에 대한 기대를 포함하는 문제점을 안고 있다고 지적하여, 8개 문항으로 구성된 단일 차원의 일반적 자기효



능감 척도를 개발하였다. 또한 Renn & Fedor(2001)도 단일 차원의 5개 문항으로 구성된 일반적 자기효능감 척도를 개발하였으며, Jung & Sosik(2002)는 집단효능감을 측정할 수 있는 척도를 개발하였는데, 이 척도들은 조직론 분야에서 많이 활용되고 있다.

## 2) 부하저항의 개념 및 유형

저항이란 표적인물이 행위자의 제안이나 요구에 단순히 무관심하기 보다는 제안이나 요구에 반대하여 이를 수행하기를 적극적으로 피하려는 결과를 말한다(Yukl, 2002). Yukl(2002)은 리더의 영향력 시도에 대한 부하의 반응 형태로 몰입(commitment), 순종(compliance), 저항(resistance) 등 세 가지를 제시하면서 부정적 효과인 저항에 주목할 필요가 있다고 하였다. 저항이론에서는 사람들이 통제력을 유지하려고 노력하지만, 조직에서 구성원들은 리더행동에 대해 자신이 거의 또는 전부 통제할 수 없다고 느끼며, 그 결과 개인은 자신의 통제력을 회복하는 다양한 형태의 저항 행동이 나타난다고 한다(한주원·김정진·박경규, 2011).

오래전부터 인간은 기본불안(basic anxiety)에 대응하는 세 가지 방식이 있다고 알려져 왔다. 그 세 가지 방식은 타인과 연합을 형성함으로써 불안을 관리하는 '타인 지향(moving toward)', 타인들을 회피함으로써 약점이나 무능감에 대처하려는 '타인회피(moving away)', 그리고 지배적이고 위협적인 방식으로 행동함으로써 자기 회의감에 대처하려는 '타인적대(moving against)'이다(이경은·장재윤, 2010). 이것은 저항의 유형을 분류하는데도 유용하게 활용된다. 사회적 교환이론에서는 리더가 자신에게 부당한 처우를 지속적으로 제공하면 부하는 부정적 의미의 호혜성이 발동하여 자신이 받은 것과 같은 유형으로 리더에게 보복하고자 공격적 저항의 동기를 갖는다고 하고 있다. 이는 전술한 불안을 관리하는 '타인적대'의 유형과 유사하다. 또한 상사로 부터의 부당한 처우를 받을 때, 상사로 부터의 보복이 두려워 직접적으로 적대적인 행동을 하지 못하고 그 관계를 끝내거나 완화시키는 회피적 저항 방법을 선택하기도 한다(Tepper et al., 2007). 이는 기본불안 해소 방식 중 '타인회피'와 유사한 저항 방식이다.

한편 Yukl(2002)은 상사로 부터 부당한 처우를 받을 때 나타나는 행동들을 구체적으로 예시하고 있는데, '상사의 요구를 수행할 수 없는 이유를 대고 변명 한다', '상사를 설득하여 요구를 철회하거나 변경하도록 노력한다', '더 높은 권한을 가진 사람들에게

상사의 요구를 취소하도록 요청한다’, ‘상사가 요구했던 것을 잊어버릴 것이라는 희망으로 행동을 지연시킨다’, ‘응하는 체 하지만 고의로 방해하도록 노력한다’, ‘요구를 수행하기를 거부한다’ 등이다. 여기서 공격적 저항이나 회피적 저항으로 설명할 수 없는 부하의 행동들을 확인할 수 있다. 대표적인 예로 상사의 요구를 철회하거나 변경시키도록 노력하는 행동이다.

Waldron(1991)은 이를 설명할 수 있는 부하 저항의 유형을 제시하였는데, 그것은 건설적 저항(constructive resistance)이다. 건설적 저항은 상사에 의해 제기된 불공정성의 문제를 제기하여 상사와 공개적으로 논의하며, 상사에 의해 제기된 문제에 대해 설명을 요구하거나 협상을 요청하는 방식으로 저항하는 것이다. 이처럼 Waldron(1991)은 조직에서 상사에 저항하는 유형을 역기능적 저항(dysfunctional resistance)과 더불어 건설적 저항을 제시하였다. 여기서 역기능적 저항은 공격적 저항과 회피적 저항을 포괄하는 개념이다. 건설적 저항은 상사와 부하간의 상호 호혜적인 관계에서 상사가 부하의 의견을 받아들일 것이라는 믿음이 있을 때 가능하다. 즉, 부하가 자신의 건설적 피드백을 상사가 받아들일 것이라고 느낀다면, 부하는 인지된 불공정성에 관한 대화가 안전하리라고 생각할 수 있고, 부하가 갈등적 대립 없이 불응 메시지를 보낼 수 있다고 판단될 되면, 건설적 저항 전략을 사용하게 된다(한주원·김정진·박경규, 2011).

### 3) LMX질, 자아개념, 부하저항의 관계

#### (1) LMX질과 자아개념의 관계

LMX질과 부하의 정서적 반응에 대한 연구는 많으나, LMX질과 자아개념간의 관계를 밝힌 연구는 기대보다 많지 않다. Graen & Uhl-bien(1995)은 상사와 부하간의 협력관계를 통해 상사는 부하들의 능력개발을 위해 자신의 경험담을 들려주며, 부하의 능력에 대한 자신감을 심어줌으로써 부하의 효능감이 높아진다고 하였다. 국내의 연구로 강영순·김희철(2003)은 LMX 질이 자아개념(자긍심, 자기효능감)을 부분매개로 조직몰입에 미치는 영향을 입증하였다. 김현아·김인호(2004)의 연구에서는 LMX 질의 하위 구성요인 중 정서적 유대감과 공헌의욕이 자아개념(자기존중감, 자기효능감)에 정(+의 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 김희철·강영순(2008)은 제주 및 경북지역의 공사기업체 및 공무원들을 대상으로

한 연구에서 LMX질이 자아개념(자긍심, 자기효능감)에 미치는 긍정적 영향을 구명하였다.

한편 Spreitzer(1995)는 임파워먼트의 하위구성요소로 의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력을 제시하였는데, 여기서 역할수행능력은 능숙하게 일을 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음으로 정의하면서 자기효능감과 일치하는 개념으로 소개하고 있다. 따라서 LMX질과 임파워먼트의 하위요인들에 대한 연구들에서 LMX질과 자기효능감간의 관계를 유추할 수 있을 것이다. 김태희·손은영·신준호(2007)의 서울시 특급호텔조리종사원 대상으로 한 연구에서 LMX질은 임파워먼트의 하위 구성요인인 유능감(역할수행능력)에 정(+의 영향을 미쳤고, 김순희·이용일(2009)의 항공사 객실승무원을 대상으로 한 연구에서도 같은 결과가 도출되었다. 또한 김세리(2006)는 외식산업종사자를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 하위 요소인 카리스마 리더행동과 지적자극행동이 부하의 역할수행능력에 미치는 긍정적 영향을 확인하였다. 이 연구결과를 LMX질의 선행요인으로 구명되고 있는 변혁적 리더십의 연구결과들(고현숙 등, 2010)과 결합하면, LMX질과 자기효능감간의 긍정적 관계도 유추할 수 있을 것이다.

## (2) LMX질과 부하저항의 관계

리더십과 부하저항에 대한 연구는 많지 않고 그나마 리더의 비인격적 감독(abusive supervision)과 부하저항의 관계에 대한 연구가 대부분이다. 그러나 이들 연구를 통해 LMX질과 부하저항의 관계를 유추해 볼 수 있다. 왜냐하면 리더의 비인격적 감독이란 리더가 부하에게 공격적 행동을 함으로써 부하에게 심리적 해를 입히는 행동이며, 이러한 행동은 LMX질의 측면에서 보면 리더가 신뢰를 보이지 못하는 부하들을 대상으로 나타나기 때문이다. 다시 말해 LMX질의 낮은 부하들에게 보이는 리더의 행동 중 하나가 비인격적 감독이다. 따라서 비인격적 감독과 부하저항간의 관계를 통해 LMX질과 부하저항의 관계를 추론하고자 한다.

Tepper(2000)는 비인격적 감독이란 '육체적 접촉을 제외한 언어적·비언어적 표현을 통해 부하에게 적대적 행위를 지속하는 리더에 대한 부하의 인식'이라 하였다. 이 기본 전제에는 부하의 비인격적 감독에 대한 평가는 주관적이며, 비인격적 감독행위는 일회성이 아닌 지속성을 지니고 있고, 이러한 지속적인 리더 행위는 육체적 폭력이 아닌 지



속적인 언어적·비언어적 행동으로 나타난다. 한주원(2008)은 구체적인 예를 제시하고 있는데, 다른 사람 앞에서 누군가를 조롱하거나 폄하하는 행동, 목살하는 태도를 취하고 공격적인 시선을 맞추는 행동, 필요한 정보를 주지 않거나 해고의 위협을 사용하는 행동, 다른 의견을 나타내는 부하에게 감정을 격하게 드러내서 소리를 지르거나 위협하는 행동 등이다. 부하는 이러한 비인격적 감독을 하는 리더에게 상호작용 불공정성을 지각하고 이는 리더에 대한 분노나 적대적 행위로 나타나게 된다(Skarlicki & Folger, 1997). 또는 Aryee et al.(2007)의 연구에서는 상사가 차상위 상사에 대해 상호작용불공정성을 높게 지각하면 부하에 대한 상사의 적대행위가 높게 나타나는 것으로 나타났다. 이는 상사에게 상호작용불공정성을 지각한 감독자가 자신의 좌절 또는 분노를 부하 직원에게 표출하여 부하직원의 지각된 불공정성에 영향을 미치는 일종의 폭포효과(cascading effect)의 맥락에서 비인격적 감독을 설명한 것이다. 이처럼 리더의 비인격적 행동에 대한 피해자들은 자신을 좌절 또는 분노를 일으키게 한 대상에 대한 직접적 공격행위도 하지만 공격이 제한되는 상황에서는 간접적 공격을 시도할 수 있다. 특히 자신의 상사로 부터의 비인격적 대우를 받으면, 부하는 보복이나 처벌이 두려워 공격 대상을 다른 사람이나 일, 전략적 선택 방법 모색 등으로 전환하는 전위적 공격을 할 가능성이 높다. 이러한 전위적 공격은 전술한 Yukl(2002)의 역기능적 저항 행동을 통해서도 알 수 있다.

비인격적 감독은 부하에게 상호작용불공정을 지각하게 하고 그 결과로 여러 방식이 보복행위(역기능적 저항)를 일으키게 된다. 상호작용공정성이란 절차의 실행과정에서 상사로부터 받는 처우의 공정성에 대한 인지정도로, 상사의 공정성 행위는 부하의 의견존중, 상사의 편견 배제, 부하의 권리 존중, 상사의 솔직성, 업무처리 내용 및 과정에 대한 설명 등으로 나타난다(김희철·김두경·강영순, 2005). 이러한 행동들은 높은 LMX질에 영향을 미치는 상사의 행동들이다. 이는 국내외의 연구에서도 증명되고 있는데, 강대석·차동옥(2004)의 연구에서 상호작용공정성이 LMX질에 정(+)의 영향을 미치는 변수로 확인되었고, 이경근(2006)의 연구에서도 상호작용공정성이 LMX질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상의 연구에서 보면, 비인격적 감독은 상호작용 불공정 지각으로 인해 부하의 역기능적 저항을 불러 오지만, 높은 LMX질은 상호작용공정성 지각을 동반하여 부하의 이러한 저항에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예측된다.

리더의 LMX질과 부하의 역기능적 저항간의 관계는 사회적 교환이론으로도 설명이 가능하다. 사회적 교환이론은 호혜성 규범에 의해 상사로부터 긍정적 가치를 제공받으면 부하는 호혜성 차원에서 이를 보답하고, 반대로 부당한 처우를 지속적으로 제공하면 부하는 부정적 의미의 호혜성이 발동하여 자신이 받은 것과 같은 유형으로 리더에게 보복하고자 한다는 것이다. LMX질은 긍정의 사회적 교환관계를 통해 형성되는 것이기 때문에 부하의 반응도 긍정적 반응을 기대하게 된다. 따라서 LMX질과 부하의 역기능적 저항은 부(-)의 관계를 예측할 수 있다. 이러한 예측을 우회적으로 확인할 수 있는 연구가 발표되고 있는데, 이규만(2006)의 연구에서는 LMX질이 상사갈등에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 LMX질과 건설적 저항의 관계는 역기능적 저항과 다른 양상을 보일 것이다. 왜냐하면 건설적 저항은 전술한 바와 같이 상사와 부하간의 상호 호혜적인 관계에서 상사가 부하의 의견을 받아들일 것이라는 믿음이 있을 때 가능하기 때문이다. 상사와 부하간의 높은 LMX질이 형성된 상태란 상호 신뢰를 바탕으로 존중하는 관계이며, 광범위한 측면에서 상호 영향을 주고받는 단계이다. 또한 LMX질 수준을 측정하는 협상허용범위란 직무를 수행하는 동안 상사가 부하를 도울 것이라는 부하의 지각과 관련되어 있다. 이처럼 높은 LMX질 상태는 몇 가지 특성이 있다. 첫째, 상호간에 신뢰가 형성되어 있다. 둘째, 상호간 정보공유와 커뮤니케이션이 가능하다. 셋째, 상호간 동반자 관계가 형성된다. 이러한 상태에서 상사에 의해 제기된 불공정성을 바로 잡기 위한 부하의 행동양식은 보다 건설적인 방향으로 진행될 수 있을 것이다. 왜냐하면 높은 LMX질 상태에서는 부하의 건설적 피드백을 상사가 받아들일 것이라는 믿음이 강하고, 불공정에 대한 대화가 안전하리라고 판단하기 때문이다. LMX질과 건설적 저항의 관계를 예측하게 하는 연구들이 발표되었는데, 김승용(2006)의 연구에서는 LMX질은 부하와의 커뮤니케이션에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 건설적 저항은 평소 상사와의 커뮤니케이션의 양과 질에 따라 결정될 수 있다는 점에서, 이 연구는 LMX질과 건설적 저항의 긍정적 관계를 예측하게 한다.

### (3) 자아개념과 부하저항의 관계

많은 연구에서 자아개념, 자존감, 자기효능감 등은 연구모형의 매개 및 조절변수로

활용되고 있다. 이는 이들 변수들이 특정자극에 가감하거나 이들 변수들을 통해 결과에 영향을 미칠 수 있음을 보여주는 것이다. 그러나 아직까지 리더십 변수들이 자아개념의 매개 혹은 조절을 통해 부하저항에 미치는 영향을 검증한 연구를 찾아볼 수 없다. 따라서 주변 주제에 대한 연구를 통해 자아개념과 부하저항의 관계를 추론해 보고자 한다.

본 연구에서 자아개념은 자존감과 자기효능감을 포괄한 개념으로 보고 있다. 자존감은 집단내 타인으로부터 자신이 가치 있는 존재로 받아들여지고 있다는 인지적 판단이며, 자기효능감은 기대효능에 기반을 둔 것으로, 일을 잘 할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음이다. 이러한 자아개념과 조직구성원의 행동 특히 공격적 행동에 대한 연구는 다양한 결과를 보여주고 있다. 아직까지 자존감과 공격적 행동의 일관성이 있다는 연구는 지지받지 못하고 있는 실정이다. 몇몇 연구에서 자존감이 높은 사람들은 대인관계에 있어 그들의 자아의식을 지키기 위해 다른 사람의 비평에 더 민감하게 대응하여 공격적 성향이 더 나타날 수 있다는 결과를 보고하고 있다(Shrauger & Lund, 1975; Baumeister et al. 1996; 재인용, 한주원·박경규, 2009). 하지만 자존감이 높은 사람들은 자신의 단점도 기꺼이 인정하면서 외부 평가에 대해서 덜 방어적이고 수용적인 자세를 보이기 때문에, 낮은 사람들에 비해 덜 공격적이라는 것이 일반적인 연구이다(서수균, 2007). 이러한 연구는 서수균(2007)의 연구에서도 나타나고 있는데 자존감이 낮은 집단이 높은 집단에 비해 특정분노 및 분노표출이 높게 나타나 공격적 성향을 보였다. 한주원·박경규(2009)의 연구에서는 자존감이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 상사의 비인격적 감독에 대한 부하의 상사에 대한 일탈행동도 낮게 나타났다. 이러한 연구 결과는 자존감을 포함한 자아개념이 높은 부하들은 상사에 대한 역기능적 저항도 낮은 부하들에 비해 덜 나타날 것으로 예측하게 한다.

한편 자아개념은 자기결정력과도 관계가 깊은 것으로 알려져 있다. 자기결정력이론(self-determination theory)의 하위이론인 유기체통합이론(organismic integration theory)에 따르면 특정 자극을 내적조절 정도는 자기결정력 수준에 따라 다르게 나타난다고 하고 있다. 또한 조절이 내재화를 촉진시키기 위해서는 자기결정력과 더불어 유능감을 충족시켜주어야 한다(김아영, 2010). 여기서 유능감(competency)은 자기효능감과 매우 유사한 개념이다. 이는 리더 행동에 대한 내적 조절수준이 자기결정력과 유능감에 따라 다르다는 개념인데, 따라서 높은 자아개념을 소유한 사람들은 낮은 사람들에 비해 리더 행동에 대해 내적조절 동기도 상대적으로 높게 나타난다. 이는 리더행동의 원인을

리더에게 돌리기에 앞서 자신의 탓으로 돌려 다시 생각하게 할 가능성이 높고, 따라서 역기능적 저항보다는 자신의 생각을 확인해보는 절차를 선행할 가능성도 높다. 이러한 절차는 건설적 저항으로 나타날 가능성이 높다.

특히 리더와 부하간 상호 호혜적 동반자관계가 구축된 높은 LMX질은 이를 촉진시키는 환경으로 작용할 수 있을 것이다. LMX는 상사에게 보답 있는 행동을 스스로 판단해서 이행함으로써 부하의 자기관찰을 향상시키는데, 여기서 자기관찰이란 과업을 수행하는 동안 혹은 수행 후 자신의 과업수행 행동이나 과업수행 결과를 스스로 주목하고 관찰하는 것이다(Sims & Lorenzi 1992). 따라서 높은 LMX질 하에서는 건설적 저항이 오히려 부하의 잘못된 수행으로 인해 상사에게 잘못된 결과를 가져오는 것을 사전에 예방하게 함으로써 오히려 상사에게 도움이 되는 것으로 인식할 수 있다. 이상의 논리를 바탕으로 LMX질, 자아개념, 부하저항을 함께 고려할 경우 다음과 같은 관계를 추론할 수 있다. 첫째, LMX질은 부하의 자아개념을 증대시키고, 부하의 상사에 대한 건설적 저항을 촉진시키며, 역기능적 저항을 저감시킬 것이다. 둘째, 부하의 자아개념은 상사에 대한 건설적 저항을 촉진시키고, 역기능적 저항을 저감시킬 것이다. 셋째, LMX질은 부하의 자아개념을 매개로 건설적 저항에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치고, 역기능적 저항에 부(-)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.

### 3. 직무수행

#### 1) 직무수행의 개념 및 구성차원

직무수행은 조직구성원들이 조직의 목표와 관련하여 취하는 일련의 활동을 반영한다는 행동적 개념이다. 즉 직무수행은 행위 그 자체이며, 특정 행위의 결과를 의미하는 것이 아니라는 점에서 생산성, 수익성, 경제성의 개념과 구분된다(김홍보, 2006). 직무수행에 대한 다차원적 접근이 시도되면서 과업수행, 조직시민행동, 맥락수행, 혁신행동, 적응수행 등 다양한 용어들이 등장하고 있다. 그러나 이러한 직무수행과 관련된 용어들은 크게 두 가지 차원으로 통합할 수 있다. 하나는 직무기술서에 나타난 과업을 의무적으로 수행해야 할 행동이며, 다른 하나는 의무적으로 수행하지 않아도 될 역할 외 행동이

다. 후자는 다시 당장 조직에 이롭지 않더라도 조직에 애착을 가져 향후 조직의 성장과 발전에 기여하는 역할 외 자발적 행동과 자신과 조직의 성장과 발전을 위해 현실에 안주하지 않고 변화하고 혁신하려는 행동으로 구분된다. 본 연구에서는 직무수행과 관련된 다양한 용어들을 앞에서 제시한 기준을 토대로 과업수행, 조직시민행동, 혁신수행으로 구분하여 접근하고자 한다.

Borman & Motowidlo(1993)은 과업수행에 대해 두 가지 관점에서 정의하고 있다. 하나는 재화나 용역의 창출과 같은 조직의 핵심기능이 효과적으로 작동하도록 직접적으로 해당 업무를 실행함으로써 조직의 효과성에 기여하는 행동이며, 다른 하나는 핵심기능의 작동에 필요한 재료나 서비스를 간접적으로 제공하여 조직의 효과성에 기여하는 행동이다. Motowidlo & Scotter(1994)도 과업수행에 두 가지 범주를 포함시키고 있는데 하나는 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, 과업수행범주는 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). Campbell(1990)은 과업수행이란 조직의 목표와 관련된 수행을 말하며, 개인의 수행에 따라 표면적으로 드러난 결과에 대한 평가라고 하였다. 이는 자신이 맡은 과업을 얼마나 잘 수행했는가에 대한 주관적 평가이다. 이러한 주관적 평가는 타인의 피드백을 통한 자신의 지각을 통해 이루어진다. 따라서 과업수행은 특정행위의 결과를 의미하는 것이 아니기 때문에 생산성, 효용성의 개념과도 구별된다. 이상의 개념을 포괄하면, 과업수행이란 재화나 용역의 창출과 같은 조직의 핵심기능이 효과적으로 작동하도록 직무기술서에 주어진 자신의 할당업무와 관련 업무를 효과적으로 수행하여 조직의 효과성에 기여하는 행동에 대해 타인의 피드백을 통해서 이루어지는 주관적 평가로 정의할 수 있다.

과업수행(task performance)에 대한 측정도구는 Williams & Anderson(1991), Belfort & Hattrup(2003) 등 서구에서 개발된 척도가 활용되어 왔으나, 최근 서구의 측정척도를 개선하여 우리나라에 적용하는 한 변별력 있는 척도들이 개발되고 있다(김홍보, 2006).



김도영·유태용(2002)은 그동안 맥락수행과 관련한 여러 문헌을 참고로 하여 과업수행을 측정할 수 있는 여섯 개의 측정문항을 개발하였다. 이러한 문항들은 자신이 수행하는 과업을 얼마나 잘하고 있는지를 나타내는 것으로 '내가 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리 한다,' '업무에서의 목표를 항상 달성 한다,' '업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘 한다,' '동료에 비해 탁월한 업무 수행을 보인다,' '처리한 업무의 질은 탁월하다,' '맡은 업무를 잘한다는 소리를 부서 사람들로 부터 자주 듣는다' 등으로 구성되어 있다.

그동안 조직의 직무성과를 직접적인 직무관련 활동에만 한정시킬 수 없다는 주장이 제기되어 왔다. Borman & Motowidlo(1993)는 과업수행은 과거 많은 연구에서 윤곽이 들어났고 정의와 개념을 밝히는 노력이 어느 정도 결실을 이루었으나, 조직이 효과성 전체에 영향을 미치는 수행을 정의하기에는 부족하다고 하였다. Katz는 조직이 기능화를 위한 조직구성원의 세 가지 행동 범주로 첫째, 개개인들이 우선적으로 조직에 유인되고 머물러야 하고, 둘째, 종업원으로서 신뢰할 수 있는 형태로 특정한 역할요구를 수행하여야 하고, 셋째, 규정된 역할이상의 창조적이고 자발적인 활동에 참여하여야 한다는 점을 제시하였다(이경근, 2005). 이는 종업원들의 주어진 공식적 역할행동 외에 역할 외 자발적 참여의 중요성을 강조하는 것이다. 이러한 맥락에서 등장한 직무수행 개념이 조직시민행동이다.

조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)은 조직의 공식적 보상 체계 내에서 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 기능 하는데 도움을 주는 구성원의 자발적 행동이며, 공식적 조직에 의해 규정되어 있지는 않지만 조직의 효과성에 기여하는 구성원의 자발적 역할 외의 행동을 의미한다(이문선·강영순, 2000). 한편 조직시민행동과 유사한 행동으로 맥락수행에 대한 연구가 발표되고 있는데, 맥락수행이란 과업수행과 같이 재화나 용역의 창출과 같은 조직의 핵심기능에 직접적으로 기여하지 않지만 조직의 핵심기능이 원활히 이루어지도록 조직의 사회적 또는 심리적 환경을 지원해주는 행동이다(Borman & Motowidlo, 1993). Borman & Motowidlo(1993)는 맥락수행의 다섯 가지 범주로 과업의 자발적 수행, 성공적 과업수행을 위한 추가적 열정, 이타주의, 조직의 규범준수, 조직목표 인정 및 지지 행동 등을 제시하였다. 이러한 행동범주는 종업원들의 직무수행상 요구되는 공식적 행동 이상의 행동(역할 외 행동)이라는 점과 조직이 효과적으로

가능하는데 중요한 역할을 한다는 점에서 조직시민행동, 조직자발성, 친사회적 행동 등과 상당한 유사성을 지니고 있다(이경근, 2005). 이러한 분위기를 반영하여 최근 문헌에서는 여러 개념들을 합쳐 시민수행행동(citizenship performance behavior)이란 용어가 등장하기도 하였다(김도영·유태용, 2002). 그러나 이를 통일하려는 노력들이 나타나고 있고 최근에는 조직시민행동으로 통일되고 있는 추세이다.

OCB는 Organ(1988)에 의해 공식적으로 정의되면서 이후 왕성한 연구 성과들이 발표되고 있다. 그는 OCB를 '외적으로나 직접적으로 형식적인 기업시스템으로는 드러나지 않는, 조직의 효과적 기능을 증진시키는 개인이 임의로 취할 수 있는 행동'이라고 정의하면서 과업수행으로 측정할 수 없는 나머지 행동을 강조하였다. Organ(1988)에 따르면 OCB는 부족한 인적 자원의 보다 효율적 이용을 가능케 함으로써 더욱 생산적인 목적에 이들 자원을 이용할 수 있게 한다. Organ의 정의에는 세 가지 특징을 담고 있다. 첫째, 재량성이다. OCB의 수행여부는 직무기술서에 규정된 강제적 요구역할의 수행이 아니라 그 수행여부는 전적으로 종업원의 자유의사에 따른다. 둘째, 비보상성이다. 이는 OCB의 결과가 공식적 보상을 수행하지 않는다는 것이다. OCB는 종업원에게 다양한 형태의 이익이 돌아올 수 있지만 그때그때 직접적으로 보상이 따르지는 않는다. 셋째, 총체성이다. 개개인의 OCB는 매우 사소하지만 장시간이나 여러 사람에게 의해 누적되면 조직효과성에 기여한다. Organ의 정의는 재량성과 비보상성이 현실적으로 명확히 구분하기 어렵다는 비판을 받기도 한다(Graham, 1991).

OCB이론은 사회교환이론에 근거를 두고 있는데, 이는 OCB발현을 설명하기 위한 이론으로 개인과 조직이 서로 주고받는 급부와 반대급부로 OCB가 발현된다는 것이다. 이때 교환의 성립되는 중요한 가치는 공정성이다(Deckop et al, 1999). 하지만 사회교환이론으로 설명할 수 없는 OCB발현을 설명하기 위한 비교환모형이론도 제시되고 있다(Deckop et al, 1999). 이는 OCB발현 동인으로 개인의 타고난 기질, 기분 좋을 때 나타나는 것과 같은 심리적 측면, 자신이 인지하는 가치나 의무감, 경제적 보상이나 이기적 동기 등을 제시하고 있다. 그러나 사회교환이론이 OCB발현 동기를 가장 잘 설명하고 있다는 점에서는 학자들이 동의하고 있다.

한편 OCB 측정과 관련된 연구결과도 발표되고 있다. Organ(1988)은 OCB의 다섯 가지 하위 행동을 제시하였는데, 이타주의, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십이다. 이타주의는 조직 내 타인에게 도움을 주어 조직의 능률을 증대시키는 행동이며, 양심성은 조직 구성원으로서 주어진 범위 내에서 역할 수행 및 작업참여, 청결유지 등을 위해 노력하는 행동이다. 예의성은 조직 내에서 타인과의 접촉에서 발생할 수 있는 문제를 사전에 예방하는 행동이며, 시민정신은 조직 내 행사 및 회의에 참여하며, 조직의 지침을 숙지하는 등의 조직의 정치적 활동에 부응하는 행동이고, 스포츠맨십은 조직 내에서 발생하는 불평·고충 등을 잘 견디며 규칙이나 관정에 승복하는 자발적 행동이다(강영순·김정훈, 2002). 또한 OCB는 결과의 방향성에 따라 개인지향 OCB(OCB-Organization)와 조직지향 OCB(OCB-Individual)구분되기도 한다. OCBO는 조직에 직접적으로 이익을 가져다주는 조직을 향한 시민행동으로 연장근무하기, 회사규범 준수하기, 회사의 물자를 아끼기 등의 행동이다. OCBI는 절근한 동료의 위해 대신 일을 하거나, 동료와 정보를 공유하거나, 요구하지 않아도 상사를 돕는 등의 개인을 향한 시민행동이다(Organ & Konovsky, 1989).

그동안 OCB에 대한 왕성한 연구들이 수행되면서, OCB는 개인성과 및 조직성과와 관련되어 있다는 실증적 연구가 조직론분야에서 발표되고 있다. 또한 많은 연구자들은 개인특성과 직무태도 그리고 OCB간의 관련성에 대한 실증적 연구결과들도 발표하고 있다(Podsakoff et al., 1996; Podsakoff et al., 2000).

오늘날 조직의 구성원들이 직면하고 있는 과업은 더욱 복잡해져가고 있으며, 때로는 시스템의 복잡성이 통제 불가능 영역에 가까워지고 있어서 그 시스템이 정지되었을 때 원인조차 완전히 이해하지 못하는 경우가 생기게 되었다. 그 결과 과업의 특성상 표준화된 절차의 중요성이 전반적으로 감소하는 반면, 추론, 진단, 판단 등에 기초한 적응능력을 요구하는 경향이 증가하고 있다(한태영, 2005). 현대의 직무는 조직의 사회적 구조에 포함되어서 어떤 수행이든 개인의 단일 직무가 지닌 업무상의 목적을 초월하는 조직 목표를 달성하고자 하는 집합적 노력의 일부분이라는 인식이 높아졌다(김홍보, 2006). 이러한 직무수행 영역의 확장의 일환으로 주목받는 것이 혁신수행이다.

최근 기업환경의 역동성이 증대됨으로 인해 변화와 혁신을 지향하는 새로운 형태의 리더십 이론들에 대한 연구가 활발히 수행되고 있는데, 이들 연구에서 결과변수로 많이 활용되는 개념이 창의성과 혁신수행이다. 두 개념은 종종 동일한



개념으로 연구에 사용되곤 하지만 구분되는 개념이다(Scott & Bruce, 1994). 창의성은 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력인 반면, 혁신은 창의적 아이디어를 선택하고, 이를 유용한 제품, 서비스 또는 공정으로 전환시키는 과정이다(Amabile, 1988). Staw(1990)는 조직혁신의 진화론적 모델을 통해 조직혁신은 문제를 해결해 줄 가능성이 있는 다양한 대안을 탐색하는 다양성 추구의 변이단계와 그중 적절한 것을 골라 개발과 실행에 옮기는 선택적 보전단계를 거치면서 진화된다고 하였다. 여기서 변이영역은 새로운 아이디어 창출, 내적 동기부여 등과 관련이 있으며, 선택적 보전영역은 연합형성, 프로젝트 개발, 실행과 결과산출의 단계를 거치면서 아이디어의 선택과 선택된 아이디어의 실행과 관련이 있는 영역이다. 전자는 창의성, 후자는 혁신과 관련이 있으며, 혁신의 전 단계로 창의성을 강조하고 있다. 따라서 창의성은 독특한 방법으로 아이디어를 결합하거나 특이한 방법으로 연계시키는 능력인 동시에 새롭고 유용한 아이디어의 산출과 관련이 있고, 혁신은 새로운 아이디어를 유용한 제품, 서비스, 공정 등으로 변환하는 과정인 동시에 아이디어의 실천 및 확산과 관련이 있다. 따라서 창의성이란 새로운 아이디어를 제시하고 현실화시키기 전까지의 단계이며, 이후 단계를 혁신이라 구분 지을 수 있다(이문선·강영순, 2003).

혁신수행(innovative behavior)은 혁신의 개념을 개인수준에 적용한 것인데, 유용한 아이디어를 창출하거나, 기존 아이디어를 적용시키는 것을 포함하여 이를 반전시키는 행동과 관련이 있다. Kanter(1988)는 개인의 혁신수행을 문제인식, 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나가고 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만드는 과정이라 하였다. 혁신수행은 새로운 아이디어의 창출, 문제에 대한 해결한 제안에서 시작하여, 다른 사람에게 자신의 아이디어를 자극하여 자신의 아이디어를 실행하고 확산하는 단계별 프로세스를 포함한 개념이다. 따라서 혁신행동에는 창의성의 개념을 포함하고 있으며, 일회성이 아닌 장시간의 단계별 과정을 거치게 된다.

한편 혁신수행과 유사한 개념으로 적응수행에 연구도 발표되고 있다. Allworth & Hesketh(1999)는 “직무상의 요구가 다양해짐에 따라 변화를 극복하

는 능력과 이를 통해 학습하는 능력을 보여주는 행동”이라고 정의하였고, Mumford et al.(1993)은 분명하게 규정되어 있지 않은 환경에서 과제를 수행하는 것이나 새롭고 복잡한 속성을 수반하는 변화하는 환경에서 학습의 측면과 함께, 개인이 현재의 비일상적인 과제를 다루기 위하여 이전의 학습내용과 단절하여 새로운 틀을 수립하는 행동과 관련된 것이라 하였다(한태영, 2005). 한편 Pulakos et al.(2000)은 적응수행의 구체적 유형을 제시하고 있는데, 비상사건이나 위기상황에 대처함, 직무스트레스를 다룸, 창의적으로 문제를 해결함, 불확실하고 예측이 힘든 직무 상황을 다룸, 직무과제 및 테크놀로지와 절차를 학습함, 대인관계에서 적응력을 발휘함, 문화적 적응력을 발휘함, 신체적 적응력을 발휘함 등이다. 또한 이들은 직무환경에 따라 각 유형의 발생빈도는 다를 수 있음을 지적하였다(김홍보, 2006). 그러나 혁신수행과 적응수행은 직무환경의 변화에 능동적으로 대처하고, 창의적으로 문제해결안을 창출하고 해결안을 실천한다는 측면에서 유사한 의미를 담고 있다.

최근 새로운 형태의 리더십이론들과 혁신수행의 관계를 다룬 논문들이 활발히 발표되고 있다. 혁신행동의 선행변수로 변혁적 리더십의 효과성에 대한 연구(Howell & Higgins, 1990; 고수일, 2011)들과 카리스마 리더십이 효과성에 대한 연구(Conger, 1989; 송병식, 2006)들이 많이 제시되고 있으며, 양자 간의 일관된 관계를 보이고 있다. 또한 본 연구주제인 LMX질도 혁신행동과 밀접한 관계가 있는 것으로 보고되고 있다. 이에 대한 자세한 내용은 후술하고자 한다.

## 2) LMX질과 직무수행의 관계

리더십이 목표달성을 위해 부하에게 영향력을 행사하는 과정이란 측면에서 리더십의 유효성을 측정하는데 직무수행은 매우 중요한 변수일 수밖에 없으며, 많은 연구에서 리더십의 효과성을 측정하는데 직무수행변수를 도입하고 있다. 그러나 여기서는 본 연구주제와 관련된 LMX질에 한정하여 LMX질과 직무수행간의 관계를 선행연구들을 토대로 탐구해 보고자 한다.

먼저 LMX질과 성과변수간의 관계는 연구자들이 예전부터 관심을 갖은 주제

이다. 연구 성과를 분석하지 않아도 높은 LMX질을 지각하는 부하들은 상사의 긍정적 호혜관계를 유지하기 위해 자신에게 부과된 과업수행에 보다 많은 관심을 갖지 않을 수 없다. 왜냐하면 Deborah & Robert(1999)의 주장처럼 부하의 직무수행성과는 교환관계의 형성과 발전과정에서 핵심요소로 자리매김하기 때문이다. 실증연구 결과, Scandura & Schriesheim(1994)은 LMX와 멘토 관계가 부하의 성과에 대한 리더의 평가, 부하의 임금 상승율, 승진율에 미치는 긍정적 영향을 확인하였다. Wayne et al.(1997)은 그동안의 LMX질에 대한 연구들을 분석한 결과, 많은 연구에서 LMX의 질이 과업성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 이들은 높은 LMX 질을 높게 인식하는 부하는 리더로부터 각종 지원, 피드백, 자원 및 기회를 제공받기 때문에 실제로 과업을 더 잘 수행한다는 것이다. Settoon et al.(1996)의 연구에서도 LMX질이 부하의 역할행동에 미치는 정(+ )의 영향을 구명하였다. 한편 대학구성원들을 대상으로 한 Masterson et al.(2000)의 연구에서도 LMX질은 부하의 성과에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 국내에서도 유사한 연구결과들이 발표되었는데, 이경근(2006)은 서비스사업체 종사자들을 대상으로 한 연구에서 LMX질이 과업성과에 미치는 긍정적 영향을 검증하였다. 김정수·김공수·조용현(2007)의 연구에서는 상사의 동등한 대우와 이런 대우에 대한 공정성 지각이 부하의 자부심을 높여주는 행동과 만족할 만한 성과의 제공에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들의 연구는 사실상 LMX질이 부하의 성과에 미치는 긍정적 영향을 검증한 것이다.

LMX질과 조직시민행동에 대한 연구는 다른 직무수행변수들과 비교해 비교적 풍부한 연구결과들이 제시되고 있다. Farh et al.(1990)의 연구에서는 리더의 지원행동이 OCB의 하위 요소인 이타주의에 정(+ )의 영향을 미치는 것을 밝혀냈고, 병원관계자들을 대상으로 한 Wayne & Green(1993)의 연구에서도 LMX질이 조직시민행동의 하위 구성요인인 이타주의와 순종 중 이타주의에만 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Anderson & Williams(1996)의 연구에도 같은 결과를 도출하고 있다. 이들의 연구는 LMX질이 개인성향의 OCB에 미치는 긍정적 영향을 구명한 것이다. 한편 Kim(1999)은 자신의 상사를 지원적이며 배려적으로 인식할수록 그들이 직무책임을 초과하게 된다고 하였다. 그에 의하면 상사가 비지원적 이거나 비배려적 이면 그 첫 번째 희생물로 조직시민행동과 같은 과업

의 성과가 될 것이라 하였다. LMX질과 조직시민행동간의 관계는 국내에서도 입증되고 있는데, 강영순·백기복·김정훈(2001)은 LMX질, 감정적 몰입, OCB의 구조적 관계를 구명하였다. 연구결과 LMX질은 OCB에 직접적 영향을 미치지만, 감정적 몰입을 부분매개로 간접적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 김남현·김종우·이지우(2003)의 연구에서도 동일하게 나타났다. 한진환·김이태(2003)의 연구에서는 흥미로운 결과를 제시하고 있는데, LMX질은 OCB에 정(+)의 영향을 미치지만, 성과에는 직접적 영향을 미치지 않고, OCB를 매개로 해서 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정현우·김창호(2007)는 조직구성원의 감성지능, LMX질, OCB간의 관계를 연구한 결과, 감성지능과 OCB사이에 LMX질의 조절효과를 구명하였다. 이들의 연구에서는 LMX질이 높을수록 감성지능이 OCB에 미치는 영향이 증대하는 것으로 나타났다. 장준호·조용현(2009)은 윤리적 리더십과 LMX질 그리고 OCB의 관계 대한 연구에서, LMX질은 윤리적 리더십과 OCB의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다.

혁신수행은 그 결과를 예측하기 힘들고, 수행과정상 작용하는 여러 상황적 변수로 인해 위험에 처할 수도 있다. 따라서 부하의 혁신수행은 상사가 자신의 위험에서 도움을 줄 것이라는 지각이 없으면 직무현장에서는 발현되기 어려운게 사실이다. 또한 리더와 부하간 역할형성 및 발전과정에서 높은 LMX질이 형성되면 리더는 부하에게 많은 재량권과 의사결정 권한을 주게 됨으로써 부하의 혁신행동의 발현도 많아질 것이다. 따라서 상사가 자신을 도울 것이라는 협상허용범위에 대한 지각, 즉 LMX질 수준에 따라 혁신수행의 발현정도도 다를 것으로 예측된다. 이러한 맥락에서 이를 검증하기 위한 연구들이 발표되고 있는데, Basu(1991)의 실증연구에서는 LMX의 질이 높게 형성된 리더와 부하의 관계에서 혁신행동이 높게 나타났다. 또한 Scott & Bruce(1994)는 R&D 관련자 172명과 관리자 28명을 대상으로 한 연구에서 부하의 혁신행동의 결정변수로 LMX의 질을 입증하였다. Tierney et al.(1999)도 화학회사에 근무하는 R&D직원들을 대상으로 한 연구에서 LMX와 혁신행동간의 정(+)의 관계를 검증하였다. Setton et al.(1996)의 연구에서는 LMX질이 과업수행에도 영향을 미치지만 혁신수행에도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 국내의 연구로는 이인석(1999)은 경인지역 5개 업체 227명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 부하의 혁신행동에 정

(+)의 영향을 미침을 입증하였으며, 백영미·김성국(2000)은 12개 기업의 관리자와 일반직원 총 354명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 제시하였다. 이규만·안관영(2006)은 정부투자기관을 대상으로 한 연구에서 LMX가 혁신행동에 미치는 정(+)의 영향을 구명하였다. 또한 이들의 연구에서는 LMX질은 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계를 부분매개함을 아울러 밝히고 있다. 박오수·고동운(2009)의 육군의 간부와 부하들을 대상으로 쌓을 이론 연구에서, 차상위 리더의 지원행동이 높으면 변화지향리더십과 혁신행동의 관계가 강화되는 것으로 나타났다. 이들은 연구는 보다 큰 권한을 지닌 차상위리더의 지원은 리더가 추진하는 변화의 성공확률을 높이며, 부하들은 성공에 대한 보상을 기대할 수 있기 때문에 변화 추진 노력에 적극적으로 동참하게 되고, 변화수행을 위한 혁신수행도 증가될 수 있음을 보여주고 있다.

### 3) 자아개념 및 부하저항과 직무수행의 관계

#### (1) 자아개념과 직무수행의 관계

직무와 관련된 자아개념은 현재 자신의 직무능력에 대한 긍정적 평가와 직무를 잘 수행할 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음으로 구성되어 있기 때문에 직무수행과 밀접한 관련이 있는 변수이다. 그러나 자아개념과 직무수행에 대한 연구가 생각보다 풍부하게 발표되지 않고 있다.

자아개념과 과업수행의 관계는 산업심리학 분야에서 중요한 연구주제로 다루어지고 있다. 본 연구는 자아개념을 자존감과 자기효능감으로 구성된 개념으로 접근하였기 때문에 이 두 가지 개념과 과업수행의 관계에 한정하여 그 관련성을 탐구하고자 한다. 그간의 연구를 종합하면 높은 자존감을 지닌 사람들은 직무를 자신의 완성도를 높이는 기회로 인식하기 때문에 도전적 직무를 선호하고, 높은 자존감을 지닌 사람들이 낮은 자존감을 지닌 사람들에 비해 자신의 수행에 대해 긍정적 평가를 하는 것으로 보고되고 있다(Judge & Bono, 2001). 또한 자기효능감은 목표달성에 필요한 내적 동기를 활성화시키는 것으로 보고되고 있다(김아영, 2010).



자아개념과 과업수행간의 구체적 관계를 예측하게 하는 연구로, Wood & Bandura(1989)의 연구에서 자기효능감이 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 제시되었고, Shamir et al.(1993)의 연구에서는 자아개념이 자신에게 제시된 사명에 대한 헌신을 증대시키는 것으로 나타났다. Judge & Bono(2001)는 자아개념을 단일 구성개념으로 측정 한 후 자아개념과 과업수행의 관계를 검증한 결과 직무수행의 예측변수로 자아개념의 중요성을 확인하였다. 또한 Judge et al.(2003)은 경험적 연구를 통해 자아개념과 성격5요인의 관계를 연구하면서, 자아개념이 과업수행을 예측하는 강력한 변수임을 확인하였다. 국내의 연구로 양병화(2011)는 생명보험회사의 텔레마케터를 대상으로 한 연구에서 자존감과 자기효능감이 포함된 자아개념이 직무만족, 생애만족과 더불어 직무수행에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기서 직무수행은 월별 업무처리건수를 6개월간 집계하여 측정치로 활용하였는데, 이는 수행실적으로 과업수행의 범주에 포함되는 개념이다.

OCB가 누가 시키지 않아도 자신의 직무와 조직을 위해 수행하는 자발적 행동인 점을 감안하면 내적 동기가 발동하지 않으면 쉽게 발현될 수 없는 것이다. 그러나 자아개념과 OCB간의 관계를 연구한 논문은 다른 직무수행변수에 비해 매우 드물게 발견된다. Shamir et al.(1993)은 카리스마리더십, 자아개념 그리고 결과변수와의 관계에 모델을 제시하면서 자아개념은 행위자의 자발적 조직행동을 유발하는 중요한 변수임을 강조하고 있다.

국내의 이문선·강영순(2000)은 변혁적 리더십과 자존감, 조직몰입, OCB간의 구조적 관계를 연구하였는데, 그 결과 자존감은 조직몰입을 매개로 OCB에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 송병식·강영순(2001)은 카리스마 리더십이 추종자의 자아개념(자긍심, 자기효능감) 및 조직몰입을 매개로 OCB에 미치는 긍정적 영향을 입증하였다. 김현아·김인호(2004)는 서울지역 기업체 종사자들을 대상으로 한 연구에서 자존감과 자기효능감으로 구성된 자아개념과 OCB간의 관계를 연구한 결과 자존감만이 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 고유경(2008)은 임상간호사들을 대상으로 한 연구에서 자기효능감과 집단효능감 모두 OCB의 예측변인임을 입증하였다. 한편 지방공무원들을 대상으로 한 이동수·박희서(2008)의 연구에서도 자기효능감이 OCB의 예측변인인 것으로

로 나타났다. 한편 전술한 바와 같이 많은 연구에서 임파워먼트의 하위 구성요소로 자기효능감을 포함하고 있기 때문에(Spreitzer, 1995), 임파워먼트와 OCB간의 관계에 대한 연구를 통해 자아개념과 OCB의 관계를 추론할 수 있을 것이다. 유영식과 그의 동료(2009)은 국내제조업체 팀장과 종사원들을 대상으로 쌍을 이루게 하여 측정한 연구결과 임파워먼트의 하위 구성요인인 자기결정력이 변혁적 리더십과 OCB간의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 여기서 자기결정력은 자기효능감과 동일한 개념이다. 그러나 한나영·김영조(2011)의 특급호텔 종사원들을 대상으로 한 연구에서는 자기결정력이 OCB의 5가지 하위요인(적극적 참여행동, 이타적 행동, 배려적 행동, 양심적 행동, 비불평 행동)에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 이에 대한 보다 정교한 연구가 필요한 실정이다.

자아개념이 개별적 성과향상 뿐만 아니라 혁신성향이나 행동의 증진에도 중요한 역할을 수행한다는 연구결과들을 발표하고 있다(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990). 또한 리더십이 자기효능감을 매개로 혁신행동에 미치는 영향을 검증한 연구는 많지 않지만 효과적 리더십 발휘는 자아개념을 수정함으로써 혁신행동을 증가시킬 수 있다는 믿음 때문에 이에 대한 관심이 점차 증폭되고 있다. 인지론자들은 내재적으로 동기화된 행동이란 자존감과 자기 결정감의 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, 행동결정변수이기 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 수 있다(김희철·강영순, 2008). 따라서 여기서는 자아개념과 내재적 직무동기에 대한 연구성과들을 토대로 자아개념과 혁신행동의 관계를 논의하고자 한다.

김희철·강영순(2008)은 자아개념이 혁신행동에 미치는 긍정적 영향을 규명하였다. 특히 이들은 LMX 질→자아개념→혁신행동으로 이어지는 구조적 관계를 규명하면서, 자아개념이 LMX 질에 비해 혁신행동의 강력한 선행변수임을 밝히고 있다. 한편 자아개념의 한 축인 자기효능감(self-efficacy)이 부하의 혁신 성향



의 증진에도 중요한 역할을 수행하고 있다는 연구결과들을 내놓고 있다(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990). 이와 같은 연구들의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적이기 보다 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가게 되는데 이때의 임파워된 자아개념이 자기효능감이다(Bandura, 1989). 각 개인들이 내리는 조직여건에 관한 호의적 판단 및 조직을 위한 제반 창의적 행동 등은 이들의 심리적 임파워먼트의 정도에 따라 다르며, 이와 같은 심리적 임파워먼트의 핵심적 구성요소가 자기효능감이라는 것이다(김희철·강영순, 2008). 강영순·양덕순(2007)의 제주지역 특급호텔 종사원들을 대상으로 한 연구에서는 자기효능감이 혁신행동에 직접적 영향을 미치기도 하고, 직무동기를 매개로 혁신행동에 간접적 영향을 미치기도 하는 것으로 분석되었다. 임준철·윤정구(1999)는 변혁적 리더십에 대한 지각이 거래적 리더십에 대한 지각보다 자기효능감을 통한 혁신성향을 증진시키는데 보다 긍정적 역할을 수행하고 있음을 밝히고 있다.

## (2) 부하저항과 직무수행의 관계

부하저항 유형과 직무수행간의 직접적 관계를 연구한 결과는 찾아보기 힘들다. 따라서 관련분야의 연구를 통해 양자의 관계를 논의해 보고자 한다. 심리적 저항에 대한 연구들은 심리적 저항에 직접적인 영향을 미치는 요인으로 통제 상실감을 강조하고 있다. 통제상실감은 자기결정이론의 미니이론인 인지평가이론(cognitive evaluation theory)에 의하면 자기결정력 상실로 인한 내적자기조절이 불가능한 상태이며, 조직내 직무, 상사, 동료 등 환경적 요인과 관련하면 조직내 외부요인에 대해 통제를 상실한 상태이다(김아영, 2010). 이러한 구성원의 통제력에 대한 위협은 저항의 주요원천이 된다. 조직내에서 상사의 행동에 대한 직접적 저항은 상사에게 부당한 대우, 보복 등으로 인해 공격적 행동으로 나타날 가능성이 적다. 왜냐하면 자신에게 불편한 자극을 주는 상사의 행동은 부하입장에서 본다면 사실상 자신의 통제력의 범주를 벗어난 경우가 많기 때문이다. 이때 나타날 수 있는 부하의 저항은 상사에 대한 직접적 공격이 아닌 비적대적 불응이라는 부정적 동기의 발현일 경우가 많다. 즉 부하는 상사와 업무상 유대관계를 지속하기 위한 행동으로 상사에게 직접적 보복을 하기보다는 그 관계를 끝내거나 완화

하는 회피적 저항방법을 선택하는 경향이 많다(한주원, 2008). 이때 나타나는 회피적 저항방법이 전술한 역기능적 저항 중 소극적 방법이다. 부하의 회피적 역기능적 저항방법은 지시를 잊은 척, 이해하지 못한 척 행동하는 것들이다. 또한 이들이 선택할 수 있는 방법으로는 상사의 통제 밖에 있는 업무행동 즉, 역할 외 행동을 줄이는 방식이다. 왜냐하면 역할 외 행동은 상사의 공식적 통제를 벗어난 상태에서 부하 스스로 선택하고 실행하는 행동이기 때문이다. 따라서 부하의 상사에 대한 역기능적 저항은 조직시민행동과 혁신행동을 줄이는 방향으로 나타날 가능성이 높다.

한편 Vecchio et al.(2010)의 연구에서는 역기능적 저항이 종업원만족과 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. Falbe & Yukl(1992)에 따르면 종업원들의 역기능적 저항은 작업흐름을 방해하거나, 과업시간, 에너지 등을 다른 데로 돌린다고 하였다.

한편 건설적 저항과 직무수행의 관계는 역기능적 저항과 직무수행의 관계와는 다른 양상을 보일 것으로 예측된다. 앞서서도 언급 하였듯이 건설적 저항은 상사에 의해 제기된 불공정성의 문제를 제기하여 상사와 공개적으로 논의하며, 상사에 의해 제기된 문제에 대해 설명을 요구하거나 협상을 요청하는 방식이다. 이러한 건설적 저항은 상사와 부하간의 상호 신뢰를 바탕으로 한 관계가 성립되지 않으면 조직에서 발현되기 어렵다. 왜냐하면 낮은 신뢰 하에서는 부하의 건설적 저항은 위험부담이 있는 커뮤니케이션 방법으로 생각하기 때문이다(Tepper et al., 2007). 따라서 부하가 상사에 대해 건설적 저항을 할 때는 평소 상사와 신뢰를 바탕으로 커뮤니케이션이 있어왔고, 불공정성의 대화가 안전하리라는 판단이 있을 때 나타날 가능성이 높다. 또한 이러한 상황에서는 부하의 의견을 상사가 경청하고 받아들일 가능성도 높다. 이러한 수용은 부하의 직무에 대한 자기결정력을 증대시켜 직무수행에도 긍정적 영향을 미칠 것이다. 연구결과 리더는 역기능적 저항을 하는 부하들보다 건설적 저항을 하는 부하들을 더 우호적으로 대하는 경향이 있는 것으로 보고되고 있다(Tepper et al., 2007). Falbe & Yukl(1992)은 건설적 저항은 종업원들이 과업에 집중하게 하고, 과업향상을 위해 노력하게 한다고 하였다. 또한 Vecchio et al.(2010)은 임파워링 리더십과 종업원들의 건설적 저항 그리고 종업원 만족과 성과간의 구조적 관계 모델을 제시하면서 건설적

저항은 종업원 만족과 성과간의 관계에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측하였다.

## 4. 임파워링 리더행동

### 1) 임파워링 리더행동의 개념 및 구성요소

임파워링 리더행동(empowering leader behavior)은 임파워먼트 연구영역을 기반으로 하고 있으며, 크게 두 가지 측면에서 연구되고 있다. 첫째, 구조적 측면에서 리더 권력의 공유 혹은 부하에게 책임감, 자율성 등을 확대하는 권한의 위임 등의 행동에 초점을 둔 연구이다(Kirkman & Rosen, 1999). 둘째, 리더의 임파워먼트 행위에 대한 구성원들의 반응과 동기부여에 초점을 둔 연구이다(Spreitzer, 1995; Conger & Kanungo, 1988). 이 연구는 주로 리더 행동이 임파워먼트의 4가지 인지상태에 미치는 영향에 중점을 두고 있다.

임파워링 리더행동 또는 임파워링 리더십에 대한 다양한 정의가 제시되고 있는데, Arnold et al.(2000)은 ‘구성원으로 하여금 통제감을 증대시키고, 무기력감을 느끼는 상황을 제거하여 자발적으로 업무를 추진하도록 하는 리더행동’으로 정의하였다. Srivastava et al.(2006)은 임파워링 리더십을 ‘부하와 권한을 공유하고 부하의 내재적 동기수준을 끌어올리는 리더 행위’로 정의하였다. 따라서 임파워링 리더행동은 부하와 권한을 공유, 하고 부하의 내적 동기수준을 제고시켜, 궁극적으로 구성원들의 효율성을 제고시키는 리더행동으로 보아야 한다(Niehoff et al., 2001) 이러한 임파워링 리더십은 기존의 임파워먼트와 관련된 리더십으로 연구되었던 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 참여적 리더십, 슈퍼 리더십 등과 차이가 있다. 이들 리더십이론들은 개략적이고 묵시적으로 리더의 임파워먼트 행위와 특성을 포함시킨데 반해 임파워먼트 리더십은 구체적이고 명시적으로 리더의 임파워링 행동과 특성들을 다루고 있다(차동욱·김정식, 2011). 이러한 측면에서 임파워링 리더십은 리더가 구성원들을 임파워링시키기 위해 어떤 역할과 행동을 하여야 하는지를 구체적으로 제시해 줄 수 있다.

임파워링 리더행동은 부하들의 심리적 임파워링 상태를 결정하는 선행변수이

며, 이들의 임파워링 상태를 측정하는 4가지 인지요인은 의미감(meaning), 역할수행능력(competence), 자기결정력(self-determination), 영향력(impact)으로 일반화되어 있다(Spreitzer, 1995). 의미감이란 작업 목적의 가치 또는 작업역할의 요구와 개인의 신념 간의 적합을 말하며, 역할수행능력은 능숙하게 일을 수행해 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 개인의 믿음으로서 자기효능감과 일치하는 개념이다. 자기결정력은 작업방법, 속도 및 노력 등을 결정할 수 있는 개인의 자율성을 반영하며, 영향력이란 개인의 직무에서 전략적·관리적 또는 운영적 결과를 가져올 수 있는 영향력의 행사 정도에 대한 믿음이다.

구성원들의 심리적 임파워먼트를 향상시키는 구체적인 리더 행동들에 대한 연구결과들이 발표되고 있다. Konczak et al.(2000)은 임파워링 리더십을 6가지 차원으로 구분하고 있는데, 권력 공유를 포함한 권향위양, 권력의 재분배 및 책임을 부여하는 책임분배, 자기 지향적 의사결정 권장, 상사와 부하간 정보공유, 업무기술개발 강조, 혁신적 성과를 위한 코칭이 그것이다. Hui(1994)는 일에 대한 의미감 증진, 의사결정에 대한 참여증진, 뛰어난 직무수행에 대한 믿음표현, 관료제적 제약 아래서 자율성 부여, 목표달성 촉진 등의 5가지 차원을 제시하였다. Arnold et al.(2000)는 본보기를 통한 지도(leading by example), 참여적 의사결정(participative decision making), 코칭(coaching), 정보제공(informing), 관심표출(showing concern)로 구성된 5가지 차원의 임파워링 리더행동을 제시하였다. 본 연구는 Arnold et al.(2000)의 측정도구를 활용할 것이다. 본보기를 통한 지도는 구성원들보다 팀성과를 위해 적극적으로 일하는 모습이며, 참여적 의사결정은 구성원들로 하여금 의사결정시 의견개진과 참여기회를 확대하는 행위이고, 코칭은 구성원들의 업무성과를 향상시키기 위해 육성 및 지도하는 행위이다. 정보제공은 경영상의 중요 정보를 구성원들과 공유하는 것이며, 관심표출은 구성원들을 배려하는 행위이다.

최근 임파워링 리더행동에 대한 개념이 정립되면서 이에 대한 연구성과들도 속속 발표되고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 임파워링 리더행동과 개인수준의 심리적 기제에 대한 연구들이다. 차동욱·김정식(2011)은 Arnold et al.(2000)의 5가지 임파워링 리더행동을 분해하여 각각의 행동들이 자기효능감에 미치는 긍정적 효과를 논리적으로 설명한 후, 임파워링 리더십이 자

기효능감에 미치는 긍정적 효과를 검증하였다. 또한 임파워링 리더십은 창의성에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있으며(Zhang & Bartol, 2010), 상사 신뢰, 직무만족, 직무몰입 등에도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(최익봉·이재훈, 2006; Konczak, et al. 2000, 차동욱·김정식, 2011). 둘째, 집단수준의 심리적 기제에도 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 연구결과 임파워링 리더행동들은 팀효능감, 팀몰입, 조직몰입 등에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Niehoff et al., 2001; 정진철·이승일, 2006; 박희진·송영우, 2009; 차동욱·김정식, 2011). 셋째, 임파워링 리더행동은 직무수행에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 임파워링 리더행동은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 연구결과들이 다수 보고되었다(정진철·이승일, 2006; 최익봉·이재훈, 2006; 차동욱·김정식, 2011). 또한 혁신성향에도 긍정적 영향을 미치는 연구가 제시되고 있다(박희진·송영우, 2009).

## 2) 임파워링 리더행동의 조절효과

최근 들어 LMX 이론과 ALS 이론을 통합한 연구들이 진행되고 있다. 그러나 이들 연구들은 대부분 LMX질의 선행변수로 작용하는 ALS 이론에 대한 것들이다. 그러나 LMX상에서 효과적으로 작용할 수 있는 ALS 이론에 대한 연구는 찾아보기 힘들다. 그러나 이에 대한 가능성은 리더십 행동이론 및 상황이론의 관점에서 찾아 볼 수 있다. 상황이론에 따르면 LMX상에 효과적으로 발휘될 수 있는 리더 행동들은 상황에 따라 다양하게 나타날 수 있다는 것이다. Nadler & Tushman(1990)은 카리스마적 리더십과 수단적 리더십의 동질성 연구에서 두 리더십은 상호 배타적으로 존재하는 것이 아니며 한 리더는 카리스마적 리더십과 수단적 리더십을 모두 적절히 사용할 수 있어야 효과적이라 하였다. 따라서 LMX 상에 발휘 될 수 있는 리더십은 수단적 리더십에 국한될 문제는 아닐 것이다. 상사와 부하의 개별적 교환관계에 있어 상사의 새로운 리더행동들에 대한 부하의 지각은 선행연구 성과를 종합해 보면 부하의 효능기대(efficacy expectancy)를 증폭시켜 리더십 성과를 강화하는 요인으로 작용할 것으로 예측된다.

그러나 LMX질과 리더행동간의 관계를 다룬 연구들은 대부분 LMX질의 선행



변수로 효과적으로 작용할 수 있는 리더행동에 초점을 맞추고 있다. 대표적인 리더행동으로 변혁적 리더행동, 윤리적 리더행동, 변화지향적 리더 행동 등이 있다(고현숙 등, 2010). 이러한 연구는 LMX질을 풍부하게 하는 리더행동을 탐구할 수 있지만, 높은 LMX 질 상황에서 효과적으로 부하들을 자극할 수 있는 리더행동들에 대한 정보는 얻을 수 없다. 이러한 한계를 극복하고자 강영순·백기복·김정훈(2001)은 높은 LMX 질과 리더행동의 상호작용 효과를 연구하였는데, 그 결과 변화지향적 리더행동과 희생적 리더행동이 LMX 질이 높은 상황에서 효과적으로 작용하는 것을 확인하였다. 본 연구는 LMX질의 효과를 증대시킬 수 있는 리더행동으로 임파워링리더 행동을 선정하였다.

하지만 높은 LMX 질하에서 활용될 수 있는 리더행동으로 임파워링 리더행동에 대한 연구는 찾아보기 힘들다. 그러나 유사연구를 통해 이를 유추해 볼 수 있을 것이다. Bandura(1997)는 리더의 본보기 행동은 부하에게 효과적으로 성과를 달성하는 방법을 제시해 주고, 그 결과 부하들은 간접적으로 성공경험에 대한 기대가 증대되어 자기효능감이 높아 질 수 있게 된다고 하였다. 또한 리더는 높은 LMX질을 형성하고 있는 부하에게 더 많은 정보를 제공하고(Bowen & Lawer, 1992), 이러한 정보제공행동은 부하에게 올바르게 직무를 수행하는 데 필요한 원천을 제공함으로써 자기효능감을 증대시키게 된다(차동욱·김정식, 2011). Scandura et al.(1986)는 LMX와 참여적 의사결정은 유의하게 관련되어 있음을 제시하면서, 높은 수준의 의사결정참여는 임파워먼트의 핵심요소들에 영향을 미친다고 하였다. 또한 참여적 의사결정은 부하의 지식을 확장시키고, 새로운 직무 기술을 습득할 수 있는 기회를 제공함으로써 자기효능감을 증대시킬 수 있다(차동욱·김정식, 2011).

Arnold et al.(2000)는 리더의 코칭행위는 지식을 공유할 수 있는 기회를 제공함으로써 자기효능감을 증대시키는 요인으로 작용한다고 하였으며, 조성진·송계충(2011)은 국내의 공무원 들을 대상으로 한 연구에서 리더의 코칭을 받은 실험 집단이 코칭을 받지 않은 통제집단에 비해 자기효능감이 월등히 높게 나타나는 것을 확인하였다. 이는 높은 LMX질 하에서 리더의 코칭행동이 자기효능감을 높여 주는 요인으로 작용할 수 있음을 보여주고 있다. 또한 높은 LMX질 하에서 부하에 대한 관심표출은 자기효능감을 저하시킬 수 있는 두려움, 걱정, 스트레스

를 감소시켜 줌으로써 자기효능감에 영향을 미칠 수 있다(차동욱·김정식, 2011). 국내의 차동욱·김성식(2011)은 Arnold et al.의 5가지 차원의 임파워링 리더행동이 자기효능감에 미치는 정(+)의 영향을 구명하였다. 이와 같은 선행연구들은 LMX질과 5가지 차원의 임파워링 리더행동들의 상호작용 효과가 자기효능감을 높여 줄 가능성을 예측하게 하고 있다.



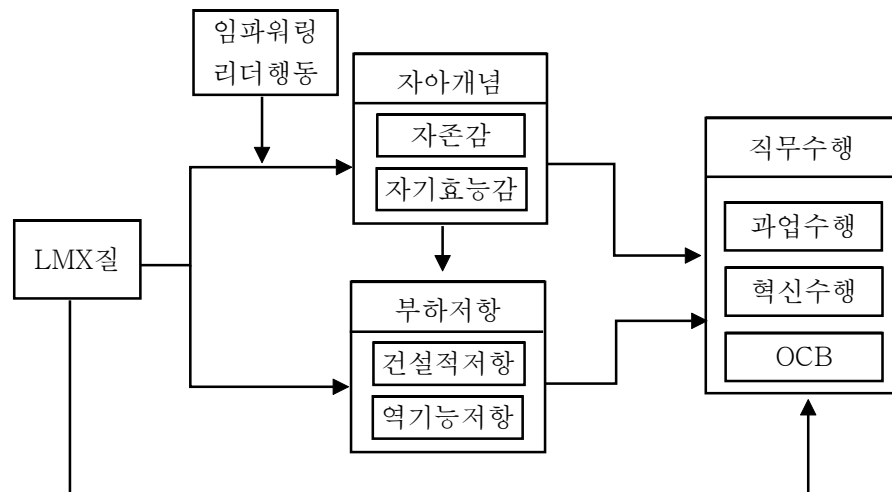
### Ⅲ. 연구의 설계

#### 1. 연구모형 및 가설

##### 1) 연구모형

본 연구는 다섯 가지 차원에서 수행될 것이다. 첫째, LMX질, 부하의 자아개념, 부하저항의 관계를 검증한다. 둘째, LMX질, 부하의 자아개념, 직무수행의 관계를 검증한다. 셋째, LMX질, 부하의 저항, 직무수행의 관계를 검증한다. 넷째, LMX질, 부하의 자아개념, 부하저항, 직무수행간의 최적 구조모형을 도출한다. 다섯째, LMX질과 부하의 자아개념간의 임파워링 리더행동의 조절효과를 검증한다. 이를 위한 연구모형은 [그림 Ⅲ-1]과 같다.

[그림 Ⅲ-1] 연구모형



부하의 자아개념은 연구대상이 조직내 종업원인 점을 감안하여 직무와 관련된 자존감과 자기효능감으로 구성하였으며, 부하저항은 조직의 효과성에 긍정적으로

작용할 가능성이 있는 건설적 저항과 부정적으로 작용할 가능성이 높은 역기능적 저항으로 대별하였다. 직무수행은 과업수행, 혁신수행, 조직시민행동을 포함함으로써 선행변수들의 효과성을 다차원적으로 확인할 수 있도록 설계하였다. 또한 임파워링 리더행동을 5가지 하위차원으로 분류하여, LMX질과 자아개념간의 조절효과를 행동유형별로 확인할 수 있도록 하였다.

## 2) 연구가설

### (1) LMX질, 자아개념, 부하저항의 관계

LMX질, 부하의 자아개념, 부하저항간의 구조적 관계를 연구한 결과는 발표되지 않고 있다. 따라서 각각의 변수간의 개별적 연구성과를 검토하여 세 변수의 구조적 관계에 대한 가설설정의 논리를 전개하고자 한다.

먼저 LMX질과 부하의 자아개념에 대한 연구는 부분적으로 발표되고 있으며, 연구결과들은 양자간의 긍정적 관계를 추론하게 하고 있다. Graen & Uhl-bien(1995)은 상사와 부하간의 협력관계를 통해 상사는 부하들의 능력개발을 위해 자신의 경험담을 들려주며, 또한 부하의 능력에 대한 자신감을 심어줌으로써 부하의 효능감이 높아진다고 하였다. 국내의 연구로 강영순·김희철(2003)은 LMX 질이 자아개념(자긍심, 자기효능감)을 부분매개로 조직몰입에 미치는 영향을 입증하였다. 김현아·김인호(2004)의 연구에서는 LMX 질의 하위 구성요인 중 정서적 유대감과 공헌의욕이 자아개념(자기존중감, 자기효능감)에 정(+ )의 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 김희철·강영순(2008)은 제주 및 경북지역의 공사기업체 및 공무원들은 대상으로 한 연구에서 LMX질이 자아개념(자긍심, 자기효능감)에 미치는 긍정적 영향을 구명하였다. 이를 토대로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H1: LMX질은 부하의 자아개념(자존감, 자기효능감)에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

LMX질과 부하저항의 관계를 주제로 연구한 논문을 찾아보기 힘들다. 리더십

과 부하저항의 관계는 주로 비인격적 감독과 부하의 역기능적 저항에 초점을 맞추고 있다(Scarlicki & Folger, 1997.; Tepper, 2000; Yukl, 2002). 그러나 이들 연구를 통해 LMX질과 부하의 역기능저항의 관계를 유추해 볼 수 있다. 왜냐하면 리더의 비인격적 감독이란 리더가 부하에게 공격적 행동을 함으로써 부하에게 심리적 해를 입히는 행동이며, 이러한 행동은 LMX질의 측면에서 보면 리더가 신뢰를 보이지 못하는 부하들을 대상으로 나타나기 때문이다. 비인격적 감독은 부하에게 상호작용불공정을 지각하게 하고 그 결과로 여러 방식이 보복행위(역기능적 저항)를 일으키게 된다. 이는 비인격적감독에 대한 지각은 상호작용 불공정성에 있다는 것이다. 반면 LMX질의 결정변수로 상호작용공정성에 대한 다수의 연구가 발표되고 있다.(강대석·차동욱, 2004; 이경근, 2006). 즉, LMX질은 상사와 부하간의 상호작용공정성을 통해 형성·발전되어 간다는 것이다. 따라서 높은 LMX질은 부하의 역기능적 저항을 줄이는 역할을 할 것으로 예측된다. 리더의 LMX질과 부하의 역기능적 저항간의 관계는 사회적 교환이론으로도 설명이 가능하다. 사회적 교환이론은 호혜성 규범에 의해 상사로부터 긍정적 가치를 제공받으면 부하는 호혜성 차원에서 이를 보답하고, 반대로 부당한 처우를 지속적으로 제공하면 부하는 부정적 의미의 호혜성이 발동하여 자신이 받은 것과 같은 유형으로 리더에게 보복하고자 한다는 것이다. 이상의 논의에서 보면, 비인격적 감독은 상호작용 불공정 지각으로 인해 부하의 역기능적 저항을 불러 오지만, 높은 LMX질은 상호작용공정성 지각을 동반하여 부하의 이러한 저항에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예측된다.

한편 LMX질과 건설적 저항의 관계는 역기능적 저항과 다른 양상을 보일 것이다. 왜냐하면 건설적 저항은 전술한 바와 같이 상사와 부하간의 상호 호혜적인 관계에서 상사가 부하의 의견을 받아들일 것이라는 믿음이 있을 때 가능하기 때문이다. 상사와 부하간의 높은 LMX질이 형성된 상태란 상호 신뢰를 바탕으로 존중하는 관계이며, 광범위한 측면에서 상호 영향을 주고 받는 단계이다. 또한 LMX질 수준을 측정하는 협상허용범위란 직무를 수행하는 동안 상사가 부하를 도울 것이라는 부하의 지각과 관련되어 있다. 이처럼 높은 LMX질 상태는 몇 가지 특성이 있다. 첫째, 상호간에 신뢰가 형성되어 있다. 둘째, 상호간 정보공유와 커뮤니케이션이 가능하다. 셋째, 상호간 동반자 관계가 형성된다. 이러한 상태에서 상사에 의해 제기된 불공정성을 바로 잡기 위한 부하의 행동양식은 보다 건설적인 방향으로 진행될 수

있을 것이다. 김승용(2006)의 연구에서는 LMX질은 부하와의 커뮤니케이션에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 건설적 저항은 평소 상사와의 커뮤니케이션의 양과 질에 따라 결정될 수 있다는 점에서, 이 연구는 LMX질과 건설적 저항의 긍정적 관계를 예측하게 한다. 따라서 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H2-1: LMX질은 부하의 건설적 저항에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H2-2: LMX질은 부하의 역기능적 저항에 부(- )의 영향을 미칠 것이다.

자아개념과 조직구성원의 행동 특히 공격적 행동에 대한 연구는 다양한 결과를 보여주고 있지만, 자존감 높은 사람들은 자신의 단점도 기꺼이 인정하면서 외부 평가에 대해서 덜 방어적이고 수용적인 자세를 보이기 때문에, 낮은 사람들에 비해 덜 공격적이라는 것이 일반적인 연구이다(서수균, 2007). 한주원·박경규(2009)의 연구에서는 자존감이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 상사의 비인격적 감독에 대한 부하의 상사에 대한 일탈행동도 낮게 나타났다. 이러한 연구 결과는 자존감을 포함한 자아개념이 높은 부하들은 상사에 대한 역기능적 저항이 낮은 부하들에 비해 덜 나타날 것으로 예측하게 한다.

한편 자아개념은 자기결정력과도 관계가 깊은 것으로 알려져 있다. 자기결정 이론에 따르면 리더 행동에 대한 내적 조절수준이 자기결정력과 유능감에 따라 다르다는 개념인데, 따라서 높은 자아개념을 소유한 사람들은 낮은 사람들에 비해 리더 행동에 대해 내적조절 동기도 상대적으로 높게 나타난다. 이는 리더행동의 원인을 리더에게 돌리기에 앞서 자신의 탓으로 돌려 다시 생각하게 할 가능성이 높고, 따라서 역기능적 저항보다는 자신의 생각을 확인해보는 절차를 선행할 가능성도 높다. 이러한 절차는 건설적 저항으로 나타날 가능성이 높다. 이를 확인하고자 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H3-1: 자아개념은 건설적 저항에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

H3-2: 자아개념은 역기능적 저항에 부(- )의 영향을 미칠 것이다.

LMX는 상사에게 보답 있는 행동을 스스로 판단해서 이행함으로써 부하의 자기관찰을 향상시키는데, 여기서 자기관찰이란 과업을 수행하는 동안 혹은 수행 후 자신의 과업수행 행동이나 과업수행 결과를 스스로 주목하고 관찰하는 것이다(Sim & Lorenzi 1992). 따라서 높은 LMX질 하에서는 건설적 저항이 오히려 부하의 잘못된 수행으로 인해 상사에게 잘못된 결과를 가져오는 것을 사전에 예방하게 함으로써 오히려 상사에게 도움이 되는 것으로 인식할 수 있다. 이러한 측면에서 자아개념은 LMX질과 부하저항의 관계를 매개할 것으로 예측된다.

H4: 자아개념은 LMX질과 부하저항(건설적 저항, 역기능적 저항)의 관계를 매개할 것이다.

## (2) LMX질, 자아개념, 직무수행의 관계

많은 연구에서 LMX의 질이 직무수행에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. Masterson et al.(2000)의 연구에서도 LMX질은 부하의 성과에 정(+)  
의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이경근(2006)의 연구에서도 LMX질이 과업성과에 미치는 긍정적 영향을 미쳤다. 또한 Wayne & Green(1993)의 연구에서 LMX질이 조직시민행동의 하위 구성요인인 이타주의와 수준 중 이타주의에 정(+)  
의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Anderson & Williams(1996)의 연구에도 같은 결과를 도출하고 있다. 국내의 한진환·김이태(2003)의 연구에서도 LMX질이 OCB에 정(+)  
의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 LMX질은 혁신행동에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. Scott & Bruce(1994)는 부하의 혁신행동의 결정변수로 LMX의 질을 입증하였으며, Tierney et al.(1999)도 화학회사에 근무하는 R&D직원들을 대상으로 한 연구에서 LMX와 혁신행동간의 정(+)  
의 관계를 검증하였다. 국내의 다양한 산업을 대상으로 한 연구들에서도 LMX질이 혁신행동의 중요한 선행변수로 입증되고 있다(백영미·김성국, 2000; 이규만·안관영, 2006; 박오수·고동운, 2009). 이상의 연구들은 LMX질 직무수행의 중요한 선행변수임을 보고하고 있으며, 이를 확인하기 위해 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H5: LMX질은 부하의 직무수행(과업수행, OCB, 혁신수행)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

한편 정서적 변수와 직무수행간의 관계를 연구한 결과는 많이 보고되고 있다. 자아개념과 과업수행 및 직무성과의 관계를 연구한 결과들은 대부분 자아개념이 직무수행의 중요한 심리적 변수로 작용하고 있음을 밝히고 있다(Wood & Bandura, 1989; Judge & Bono, 2001; Judge et al., 2003). 국내의 연구로 양병화(2011)의 연구에서는 자존감과 자기효능감이 포함된 자아개념이 직무만족, 생애만족과 더불어 과업수행에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 자아개념과 OCB의 관계를 연구한 결과, 자아개념은 OCB의 중요한 선행변수임을 밝히고 있다(이문선·강영순; 2000, 송병식·강영순, 2001). 그러나 자기효능감과 자존감을 분리한 연구에서는 자존감만이 OCB에 영향을 미치는 변수로 나타난 논문이 있는 반면(김현아·김인호, 2004), 자기효능감을 독립적으로 연구한 논문에서 자기효능감이 OCB의 결정변수임을 밝힌 연구들도 있다(이동수·박희서, 2008). 최근 들어 자아개념이 개별적 성과향상 뿐만 아니라 혁신성향이나 행동의 증진에도 중요한 역할을 수행한다는 연구결과들을 발표하고 있다(Conger & Kanungo, 1988; Thomas & Velthouse, 1990). 국내의 연구로 김희철·강영순(2008)은 자아개념이 혁신행동에 미치는 긍정적 영향을 규명하였다. 이처럼 여러 연구들을 종합하면, 자아개념은 직무수행의 중요한 선행변수로 고려되어야 할 것이며, 이를 확인하기 위해 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H6: 부하의 자아개념은 부하의 직무수행(과업수행, OCB, 혁신수행)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

한편 리더십 연구에서 중요한 주제 중의 하나가 리더십이 부하의 어떠한 정서적 반응을 매개로 행동에 영향을 미치는지를 밝히는 것이다. 김희철·강영순(2008)은 LMX 질→자아개념→혁신행동으로 이어지는 구조적 관계를 규명하였다. 유영식과 그의 동료(2009)은 국내제조업체를 대상으로 한 연구에서 임파워먼트의 하위 구성요인인 자기결정력이 변혁적 리더십과 OCB간의 관계를 매개하는



것으로 나타났다. 여기서 자기결정력은 자기효능감과 동일한 개념이다. 그간의 연구를 종합하면 높은 자존감을 지닌 사람들은 직무를 자신의 완성도를 높이는 기회로 인식하기 때문에 도전적 직무를 선호하고, 높은 자존감을 지닌 사람들이 낮은 자존감을 지닌 사람들에 비해 자신의 수행에 대해 긍정적 평가를 하는 것으로 보고되고 있다(Judge & Bono, 2001). 또한 리더십은 이러한 자아개념을 활성화 시키는 것으로 보고되고 있다. 따라서 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H7: 부하의 자아개념은 LMX질과 부하의 직무수행(과업수행, OCB, 혁신수행)의 관계를 매개할 것이다.

### (3) LMX질, 부하저항, 직무수행의 관계

부하저항과 직무수행의 직접적 관계를 연구한 결과는 찾아볼 수 없다. 따라서 유사연구를 통해 이들의 관계를 추론하고자 한다. Vecchio, et al.(2010)의 연구에서는 역기능적 저항이 종업원만족과 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. Falbe & Yukl(1992)에 따르면 종업원들의 역기능적 저항은 작업흐름을 방해하거나, 과업시간, 에너지 등을 다른 데로 돌린다고 하였다. Falbe & Yukl(1992)은 건설적 저항은 종업원들이 과업에 집중하게 하고, 과업향상을 위해 노력하게 한다고 하였다. 또한 Vecchio et al.(2010)은 임파워링 리더십과 종업원들의 건설적 저항 그리고 종업원 만족과 성과간의 구조적 관계 모델을 제시하면서 건설적 저항은 종업원 만족과 성과간의 관계에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 이상의 연구에서 부하의 역기능적 저항과 직무수행의 부정적 관계, 건설적 저항과 직무수행의 긍정적 관계를 예측할 수 있다. 따라서 아래와 같은 가설을 설정하였다.

H8-1: 부하의 건설적 저항은 직무수행에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H8-2: 부하의 역기능적 저항은 직무수행에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

한편 LMX와 부하저항 그리고 직무수행의 관계도 예측할 수 있는데, 부하는 상사와 업무상 유대관계를 지속하기 위한 행동으로 상사에게 직접적 보복을 하



기보다는 그 관계를 끝내거나 완화하는 회피적 저항방법을 선택하는 경향이 많다(박경규, 2008). 이때 나타나는 회피적 저항방법이 역기능적 저항 중 소극적 방법이다. 또한 이들이 선택할 수 있는 방법으로는 상사의 통제 밖에 있는 업무행동 즉, 역할 외 행동을 줄이는 방식이다. 왜냐하면 역할 외 행동은 상사의 공식적 통제 밖에 있는 부하 자신이 선택하고 실행하는 행동이기 때문이다. 따라서 부하의 상사에 대한 역기능적 저항은 조직시민행동과 혁신행동을 줄이는 방향으로 나타날 가능성이 높다. LMX질과 부하저항의 관계는 앞에서 서술하였다. 이 논리와 함께 부하저항과 직무수행의 논리를 결합하여 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

H9: 부하저항은 LMX질과 직무수행(과업수행, OCB, 혁신수행)의 관계를 매개할 것이다.

#### (4) 임파워링 리더행동의 조절효과

LMX질 하에서 효과적으로 작용하는 리더행동에 대한 연구를 통해 LMX와 ALS이론의 통합이 필요한 실정이다. LMX 상에 발휘 될 수 있는 리더십은 후원적, 위임적, 참여적 행동과 같은 수단적 리더십에 국한될 문제가 아니라, LMX상에서 효과적으로 새로운 형태의 리더행동들을 찾아 LMX 활용의 폭을 넓혀야 할 것이다. 강영순·백기복·김정훈(2001)은 높은 LMX 질과 리더행동의 상호작용 효과를 연구하였는데, 그 결과 변화지향적 리더행동과 희생적 리더행동이 LMX 질이 높은 상황에서 효과적으로 작용하는 것을 확인하였다. 본 연구는 이를 확장하여 LMX질의 효과를 증대시킬 수 있는 리더행동으로 임파워링 리더 행동을 선정하였다.

Bandura(1997)는 리더의 본보기 행동은 부하에게 효과적으로 성과를 달성하는 방법을 제시해 주고, 그 결과 부하들은 간접적으로 성공경험에 대한 기대가 증대되어 자기효능감이 높아 질 수 있게 된다고 하였다. 또한 리더는 높은 LMX질을 형성하고 있는 부하에게 더 많은 정보를 제공하고(Bowen & Lawer, 1992), 이러한 정보제공행동은 부하에게 올바르게 직무를 수행하는 데 필요한 원천을 제공함으로써 자기효능감을 증대시키게 된다(차동욱·김정식, 2011). Scandura et

al.(1986)는 LMX와 참여적 의사결정은 유의하게 관련되어 있음을 제시하면서, 높은 수준의 의사결정참여는 부하의 지식을 확장시키고, 새로운 직무기술을 습득할 수 있는 기회를 제공함으로써 자기효능감을 증대시킬 수 있다(차동욱·김정식, 2011). Arnold et al.(2000)는 리더의 코칭행위는 지식을 공유할 수 있는 기회를 제공함으로써 자기효능감을 증대시키는 요인으로 작용한다고 하였다. 이는 높은 LMX질 하에서 리더의 코칭행동이 자기효능감을 높여 주는 요인으로 작용할 수 있음을 보여주고 있다. 또한 높은 LMX질 하에서 부하에 대한 관심표출은 자기효능감을 저하시킬 수 있는 두려움, 걱정, 스트레스를 감소시켜 줌으로써 자기효능감에 영향을 미칠 수 있다(차동욱·김정식, 2011). 이상의 연구들은 5가지 임파워링 리더행동들이 LMX질과 자아개념간의 관계를 강화시키는 요인으로 작용할 가능성을 예측하게 하고 있다. 따라서 아래와 같은 연구가설을 설정하여 이를 검증하고자 한다.

H10: 임파워링 리더행동들은 LMX질과 자아개념의 관계를 조절할 것이다.

## 2. 변수정의 및 조사방법

### 1) 변수정의 및 측정

LMX질은 상사와 부하의 상호관계에 따라 다른 감독 및 역할관계를 맺는 정도로, 본 연구는 상사와 부하간의 협상허용범위를 확장한 Liden & Maslyn(1998)의 측정도구를 토대로 정서적 애착(affect), 충성심(loyalty), 공헌의욕(contribution), 지적 존경(professional respect) 등 4개 구성요인을 반영한 11개 문항을 측정하였다.

자아개념은 조직내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단인 자존감과 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념인 자기효능감을 포괄한 개념으로 현재와 미래의 자아가치에 대한 판단이다. 본 연구에서는 Pierce et al.(1989)이 제시한 자긍심 측정척도 4문항, Renn &

Fedor(2001)가 제시한 자기 효능감 척도 4문항 등 총 8개 문항을 측정하였다.

부하저항은 건설적 저항과 역기능적 저항으로 구분하였다. 건설적 저항은 상사에 의해 제기된 불공정성의 문제를 제기하여 상사와 공개적으로 논의하며, 상사에 의해 제기된 문제에 대해 설명을 요구하거나 협상을 요청하는 방식으로 저항하는 것이다. 역기능적 저항은 상사의 지시사항에 대해 이해하지 못한 척, 바빠서 업무처리를 못한 척, 일을 하는 척 한 후 상사에게 못하겠다고 행동하는 등의 방식으로 업무의 흐름을 방해하거나 동료에게 추가적인 업무를 떠맡기는 등의 행동으로 상사에게 저항하는 것이다. 여기서는 Tepper et al.(2001)의 8개 설문항목을 한국어로 번안한 한주원(2008)의 설문을 활용하였다.

직무수행은 과업수행, 조직시민행동, 혁신수행으로 구성되었다. 과업수행은 공식적인 직무기술서에 나타나 있는 과업을 수행하는 행동으로 재화나 용역의 창출 같은 조직의 핵심기능에 직접적으로 기여하는 행동이다. 여기서는 김도영·유태용(2002)이 개발한 6개 항목으로 구성된 측정척도를 활용하였다. 조직시민행동은 조직의 공식적 보상 체계 내에서 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 기능하는데 도움을 주는 구성원의 자발적 행동이며, 공식적 조직에 의해 규정되어 있지는 않지만 조직의 효과성에 기여하는 구성원의 자발적 역할 외의 행동을 의미한다. 여기서는 개인수준의 연구목적에 맞추어 개인지향 조직시민행동을 측정하였으며, 측정도구는 Willams & Anderson(1991)의 측정도구를 한국어로 번안한 김경석(2011)의 설문을 활용하였다. 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 Scott & Bruce(1994)가 개발한 문항을 활용하였다.

임파워링 리더행동은 부하들과 권한을 공유하고 부하들의 내적 동기수준을 제고시켜주는 행동으로, 본 연구는 Arnold et al.(2000)이 개발한 5가지 하위요인으로 구성된 20문항의 측정설문 중 15문항을 발췌하여 활용하였다.

## 2) 설문구성 및 조사방법

### (1) 설문구성

본 연구에 활용된 변수 들 중 인구통계적 변수를 제외한 나머지 변수들은 모두 리커트식 5점 척도로 구성되었다. 인구통계적 변수는 성, 연령, 근속년수, 직급, 직종으로 구성되었다. 설문내용은 크게 독립변수로 LMX질, 매개변수로 부하의 자아개념과 부하저항, 종속변수로 직무수행을 구성하는 과업수행, 조직시민행동, 혁신수행으로 구성되었다.

측정설문은 독립변수인 LMX질은 11개 문항으로 구성되었으며, 매개변수인 자아개념은 자존감 4개 문항, 자기효능감 4개 문항 등 총 8문항으로 구성되었고, 부하저항은 건설적 저항 4개 문항, 역기능적 저항 4개 문항 등 총 8문항으로 구성되었다. 종속변수인 직무수행 변수 중 과업수행 6문항, 혁신수행 6문항, 개인지향 조직시민행동 5문항 등 총 17문항으로 구성되었다. 또한 조절변수인 임파워링 리더행동은 15문항으로 구성되었고, 연구표본의 특성을 살펴보기 위한 인구통계학적 변수는 5개 문항으로 구성되었으며, 이를 구체적으로 정리하면 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 설문구성

측정변수	문항수 및 번호	출 처	
LMX질	11개 문항(II-1-11)	Liden & Maslyn(1998)	
자아개념	자긍심	4개 문항(III-1-4)	Pierce et al.(1989)
	자기효능감	4개문항(III-5-8)	Renn & Fedor(2001)
부하저항	건설적저항	4개 문항(IV-1-4)	Tepper et al.(2001), 한주원(2008)
	역기능적저항	4개 문항(IV-5-8)	Tepper et al.(2001), 한주원(2008)
직무수행	과업수행	6개 문항(V-1-6)	김도영 · 유태용(2002)
	혁신수행	6개 문항(V-7-12)	Scott & Bruce(1994),
	조직시민행동	6개 문항(V-13-17)	Willams & Anderson(1991), 김경석(2011)
임파워링 리더행동	15개 문항( I -1-15)	Arnold et al.(2000)	

### (2) 조사방법

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 연구의 표본은 서울과 경기지역의 사기업의 근로자들을 대상으로 임의 추출하였으며, 설문지는 총 600부를 조사원이 방문·배포하였다. 회수된 설문지는 총 438부이고 이중 응답이 불성실하거나 편향적 분포를 보인 것을 제외한 396부를 분석에 활용하였다.

설문지를 통해 수집된 자료는 SPSS 12.0 Windows와 AMOS 16.0을 활용하여 통계적으로 분석하였다. 분석방법은 연구결과의 유효성을 높이기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수 간의 선형적 연구가설을 검증하기 위해 공분산 구조분석을 실시하였고, 최적 연구모형을 도출하기 위해 공분산구조분석상의 단계적  $\chi^2$  검증을 실시하였다. 또한 임파워링 리더행동의 조절효과를 검증하기 위해 AMOS를 이용한 조절효과분석을 실시하였다.

### (3) 표본특성

연구표본의 특성을 보면 <표 III-2>에 제시된 바와 같다.

<표 III-2> 연구표본의 특성

구분	구분	표본수(명)	백분율(%)
연령	20대 이하	101	25.5
	30대	244	61.6
	40대 이상	51	12.9
성별	남성	283	71.5
	여성	113	28.5
근속년수	5년 이하	164	41.4
	6-10년	145	36.6
	11-15년	53	13.4
	16년 이상	34	8.6
직위	평직원	141	35.6
	대리급	149	37.6
	과장급 이상	106	26.8
직종	사무직	243	61.4
	영업직	28	7.1
	서비스직	14	3.5
	전문/기술직	71	17.9
	기타	40	10.1
계		396	100.0

성별로는 남성 71.5%, 여성 28.5%이며, 연령별로는 20대 25.5%, 30대 61.6%, 40대 이상 12.9%로 분포되었다. 근속년수별로는 5년 이하 41.4%, 5-10년 36.6%, 11-15년 13.4%, 16년 이상 8.6%이며, 직위별로는 평직원 35.6%, 대리급 37.6%, 과장급 이상 26.8%로 분포되었다. 직종별로는 사무직 61.4%, 영업직 7.1%, 서비스직 3.5%, 전문 및 기술직 17.9%, 기타 10.1%이다.



## IV. 실증분석

### 1. 기초통계 분석

#### 1) 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 기존의 연구에서 타당성이 검증된 척도를 사용하였으나, 측정 도구의 명확한 타당성 검증을 위하여 확인요인분석을 실시하였다. 확인요인분석은 관측변수들이 특정 잠재변수들을 구성하는 관계에 초점을 둔 것으로, 사전에 탐색적 연구가 이루어 졌거나 미리 가정한 모형으로 자료를 충분히 설명할 수 있는지 여부에 대한 관점에서 분석을 진행하는 방법이다. 공분산 구조분석을 통한 확인요인분석에서는 측정변수의 수가 증가할수록 잘못된 결과와 빈약한 적합성을 가져올 가능성이 커지므로 20개 이상의 측정변수를 사용하지 말 것을 권고하고 있다(Bentler, 1989). 본 연구는 이러한 오류를 최소화하기 위해 연구모델에 투입된 변수를 중심으로 독립변수, 매개변수, 결과변수, 그리고 조절변수로 구분하여 확인요인분석을 실시하였다. 또한 구조모델에서 측정하는 미지수와 분석에 사용되는 표본수간의 비율이 최소한 1:5를 넘어야 할 것을 요구하고 있는데(Bentler, 1989), 본 연구의 표본 수는 396개로 이 기준을 충족시키고 있다.

또한 신뢰도를 확인하기 위하여 내적 일관성 검증법을 활용하였는데, 이는 한 시점에서 연구모형을 구성하는 각 개념들에 대한 조작적 정의에 기초한 다항목 측정을 실시하였기 때문이다. 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ )를 사용하였다.  $\alpha$ 계수의 신뢰성 기준은 탐색적 연구의 경우 0.5~0.6, 기초연구의 경우 0.8, 중요한 결정을 내리는 연구인 경우 0.9이상을 요구하고 있다.

독립변수인 LMX질에 대한 확인요인분석 결과 <표 IV-1>에 제시된 바와 같이 LMX질은 4개 요인이 추출되었다.  $\chi^2=124.844$ 이고  $p<.001$ 로 모형의 선정기준을 충족시키지 않고 있지만,  $\chi^2$ 값의 유의적인 차이가 존재하더라도 실제로 제안모델이 현실을 제대로 반영하는 부합도가 좋은 모델일 가능성이 크며, 모델 검증의 다른 많은

조건들이 위배되었을 경우가 있기 때문에 이러한 판단을 전적으로  $\chi^2$ 값에 의존하는 것은 위험하며, 다른 여러 가지 부합지수들을 함께 고려하여 궁극적인 결론을 내려야 한다(조선배, 1996). 다른 부합치들 즉 RMR=.024, GFI=.949, NFI=.956, CFI=.975로 나타났다. 부합치들의 적합도 판정기준은 RMR은 0.05이하, 나머지 부합치들은 0.9이상일 것을 권장하고 있다. 여기서 RMR과 GFI는 모형 적합도를 평가할 때 활용되며, CFI는 기초모델과 제안모델을 비교할 때 활용되며, NFI는 기초모델과 제안모델 비교 및 제안모델의 간명성을 평가할 때 유용하게 활용된다. 따라서 독립변수인 LMX질의 확인요인 분석 결과는 유용한 것으로 판명되었다.

<표 IV-1> 독립변수(LMX질)의 확인요인분석

요인명	변수	회귀계수	표준화된 회귀계수	측정오차	C.R.	SMC	개념 신뢰도	AVE
충성심 (CC2)	II-4	1.000	.800	.261	-	.640	.877	.758
	II-5	1.102	.855	.208	18.788	.730		
	II-6	1.174	.868	.210	19.110	.753		
공헌의욕 (CC3)	II-7	1.000	.822	.265	-	.675	.760	.644
	II-8	.893	.725	.397	15.079	.525		
전문적 존경(CC4)	II-9	1.000	.888	.189	-	.788	.921	.810
	II-10	.948	.866	.210	23.963	.750		
	II-11	.942	.897	.152	25.677	.805		
정서적 애착 (CC1)	II-1	1.000	.880	.203	-	.775	.898	.771
	II-2	.940	.845	.248	22.340	.714		
	II-3	.931	.861	.211	23.160	.742		

$\chi^2=124.844(p<.001,df=38)$ , RMR=.024, GFI=.949, cFI=.975, NFI=.965, LMX  $\alpha=.947$

한편 개념타당도를 인정받기 위해 집중타당도를 검토해야 한다(배병렬, 2007). 집중타당도는 동일개념을 측정하는 다중의 척도가 어느 정도 일치하는가와 관련이 있는 것으로 동일한 개념을 측정하고 있다면 상관관계가 높게 나타난다. 집중타당도를 검증하는 방법은 첫째, 표준화된 요인 적재량이 0.5 이상이어야 하는데 본 분석의 표준화된 요인 적재량은 모두 0.7이상이다. 둘째, 평균분산 추출값(Average Variance Extracted; AVE)이 0.5이상이면 집중타당도가 있는 것으로

해석되는데 본 분석에서는 모두 0.5이상으로 나타났다. 셋째, 개념신뢰도가 0.7이상이면 집중타당도가 인정받는데 모두 0.7 이상으로 나타났다.

동일한 방법으로 진행된 매개변수인 자아개념과 부하저항에 대한 요인분석 결과는 <표 IV-2>에 제시하였다.  $\chi^2=207.184$ ,  $p<.001$ ,  $df=83$ ,  $RMR=.032$ ,  $GFI=.934$ ,  $NFI=.945$ ,  $CFI=.966$ 으로 나타나 적합한 모델로 판명되었다. 표준화된 회귀계수는 모두 0.7이상이고, AVE도 모두 0.7이상으로 나타났으며, 개념신뢰도는 0.8이상으로 나타나 집중타당성을 확보하고 있다. 확인요인분석 결과 자아개념은 자존감과 자기효능감 요인으로 구성되었고, 부하저항은 건설적 저항과 역기능적 저항으로 구성되었다. 역기능적 저항의 1문항(IV-8)은 SMC가 0.4이하로 나타나 이를 제거하였다.

<표 IV-2> 매개변수(자아개념, 부하저항)의 확인요인분석

요인명	변수	회귀계수	표준화된 회귀계수	측정오차	C.R.	SMC	개념 신뢰도	AVE	
자아개념	자존감 (DDD2)	III-5	1.000	.759	.218	-	.576	.865	.757
		III-6	1.025	.753	.237	14.935	.568		
		III-7	1.040	.810	.169	16.135	.655		
		III-8	1.109	.824	.172	16.439	.679		
	자기효능감 (DDD1)	III-1	1.000	.785	.193	-	.616	.878	.764
		III-2	1.184	.825	.205	17.418	.680		
		III-3	1.133	.820	.194	17.308	.673		
		III-4	1.027	.783	.207	16.377	.613		
부하저항	건설적 저항	IV-1	1.000	.713	.331	-	.508	.864	.656
		IV-2	1.413	.902	.157	15.521	.813		
		IV-3	1.242	.791	.317	14.480	.625		
		IV-4	1.093	.686	.461	12.569	.470		
	역기능적 저항	IV-5	1.000	.863	.195	-	.744	.909	.810
		IV-6	1.120	.948	.080	24.395	.899		
		IV-7	.996	.823	.268	20.835	.678		
$\chi^2=207.184(p<.001,df=83)$ , $RMR=.032$ , $GFI=.934$ , $cFI=.966$ , $NFI=.945$ , 자아개념 $\alpha=.911$									

선행연구들의 탐색적 요인분석 결과, 그 타당성을 인정받은 직무수행의 하위 구성요인들인 과업수행, 혁신수행, 개인지향 조직시민행동을 구조모델에 투입하여 확

인요인분석을 실시한 결과는 <표 IV-3>과 같다. 분석결과  $\chi^2=223.281$ ,  $p<.001$ ,  $df=97$ ,  $RMR=.028$ ,  $GFI=.935$ ,  $NFI=.944$ ,  $CFI=.967$ 로 나타나 모형의 선정기준을 충족시키고 있다. 또한 AVE는 0.6이상이고, 표준화된 회귀계수는 0.6이상을 보이고 있다. 또한 개념신뢰도는 모두 0.8이상으로 나타나 집중타당성을 확보하고 있다. 한편 혁신행동의 1문항(V-12)은 SMC가 0.4이하로 나타나 이를 제거하였다.

<표 IV-3> 종속변수(직무수행)의 확인요인분석

요인명	변수	회귀계수	표준화된 회귀계수	측정오차	C.R.	SMC	개념 신뢰도	AVE
혁신 행동	V-7	1.000	.785	.220	-	.616	.927	.772
	V-8	1.166	.826	.224	21.257	.682		
	V-9	1.208	.830	.233	18.072	.689		
	V-10	1.338	.885	.174	19.583	.784		
	V-11	1.294	.870	.189	19.182	.758		
과업 행동	V-1	1.000	.759	.236	-	.576	.878	.707
	V-2	.996	.749	.249	16.526	.561		
	V-4	1.001	.785	.201	15.475	.616		
	V-5	.873	.712	.238	13.956	.507		
	V-6	.959	.754	.223	14.717	.569		
	V-3	.957	.735	.250	14.292	.540		
조직 시민 행동	V-13	1.000	.664	.337	-	.441	.841	.623
	V-14	.987	.707	.259	14.407	.499		
	V-15	1.047	.697	.308	11.554	.486		
	V-16	1.178	.762	.266	12.333	.580		
	V-17	1.279	.734	.371	12.012	.539		

$\chi^2=223.281(p<.001,df=97)$ ,  $RMR=.028$ ,  $GFI=.935$ ,  $CFI=.967$ ,  $NFI=.944$

한편 본 연구에서 조절변수로 선정한 임파워링 리더행동에 대한 확인요인 분석 결과는 <표 IV-4>에 제시하였다. 임파워링 리더행동은 의사결정참여, 코칭, 정보공유, 관심표출, 본보기 등 5가지 하위요인으로 구성되어 있다. 분석결과  $\chi^2=234.388$ ,  $p<.001$ ,  $df=77$ ,  $RMR=.027$ ,  $GFI=.931$ ,  $NFI=.952$ ,  $CFI=.967$ 로 나타나 모형의 선정기준을 충족시키고 있다. 또한 AVE는 0.6이상이고, 표준화된 회귀계수는 0.7이상을 보이고 있다. 또한 개념신뢰도는 모두 0.8이상으로 나타나 집중타당성을 확보하고 있다.

<표 IV-4> 조절변수(임파워링 리더행동)의 확인요인분석

요인명	변수	회귀계수	표준화된 회귀계수	측정오차	C.R.	SMC	개념 신뢰도	AVE
의사결정 참여	I -4	1.000	.818	.256	-	.670	.889	.751
	I -5	1.024	.833	.240	22.828	.694		
	I -6	1.095	.866	.207	18.094	.751		
코칭	I -7	1.000	.848	.223	-	.718	.856	.724
	I -8	1.025	.829	.272	20.375	.688		
	I -9	.829	.770	.268	18.162	.594		
정보공유	I -10	1.000	.758	.396	-	.574	.834	.648
	I -11	1.027	.792	.334	16.624	.627		
	I -12	.993	.809	.277	17.051	.655		
관심표출	I -13	1.000	.818	.275	-	.669	.886	.766
	I -14	1.046	.858	.218	20.024	.735		
	I -15	1.016	.877	.171	20.654	.769		
본보기	I -1	1.000	.831	.226	-	.691	.892	.783
	I -2	1.161	.897	.166	20.279	.805		
	I -3	1.149	.864	.228	17.448	.746		

$\chi^2=234.388(p<.001,df=77)$ , RMR=.027, GFI=.931, CcFI=.967, NFI=.952

## 2) 상관관계분석

연구모형에 투입된 변수들간의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시한 결과는 <표 4-5>와 같다. LMX질은 부하의 역기능적 저항과 부(-)의 상관을 보이고 있고, 나머지 변수들과는 정(+ )의 상관을 보이고 있다. 또한 자아개념은 역기능적 저항과 부(-)의 상관관계를 보이고 나머지 변수들과는 정(+ )의 상관관계를 보이고 있다.

<표 IV-5> 변수간 상관관계분석

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
LMX질(1)	3.333	.731						
자아개념(2)	3.565	.581	.63**					
건설적저항(3)	3.302	.758	.43**	.51**				
역기능저항(4)	1.783	.821	-.18**	-.22**	-.09			
과업수행(5)	3.419	.560	.47**	.71**	.58**	-.16**		
혁신수행(6)	3.081	.730	.37**	.53**	.45**	.01	.56**	
OCBI(7)	3.510	.598	.57**	.57**	.50**	-.19**	.58**	.42**

부하의 건설적 저항은 직무수행변수들과 정(+)의 상관관계를 보이고 있고, 역기능적 저항은 과업수행과 개인지향 조직시민행동과 부(-)의 상관관계를 보이고, 혁신수행과는 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 연구모형 및 가설에서 예측한 바와 크게 다르지 않고 있다. 그러나 상관관계에 의존하여 결론을 내리기는 성급하다. 왜냐하면 그와 같은 관계는 제 삼의 변수에 의한 거짓의 관계(spurious effect)일 수도 있기 때문이다. 한편 각 변수간 상관계수가 .80이상인 변수가 없어서 판별타당성이 입증되었다.

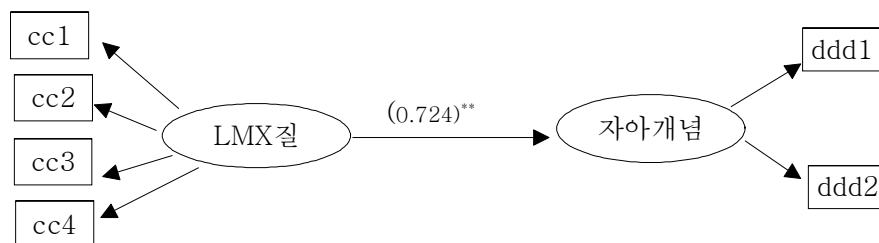
## 2. 연구가설의 검증

### 1) LMX질, 자아개념, 부하저항간의 관계 검증

#### (1) LMX질과 자아개념의 관계

LMX질과 자아개념(자존감, 자기효능감)의 관계를 검증하기 위해 이 두 변수만을 고려한 공분산구조분석을 실시하였다. Bentler(1989)의 기준을 충족시키기 위해 확인요인분석에서 4개 요인으로 추출된 충성심, 정서적 애착, 공헌의욕, 전문적 존경을 LMX질의 측정변수로 선정하였고, 자존감과 자기효능감을 자아개념의 측정변수로 선정하였다. 이후 분석은 이 틀을 유지할 것이다.

[그림 IV-1] LMX질과 자아개념의 관계



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , ( )안은 Standardized Regression Weight  
 $\chi^2 = 7.789$  (  $P > .05$ ,  $df = 7$ ) RMR = .006, GFI = .994, NFI = .995, CFI = .999

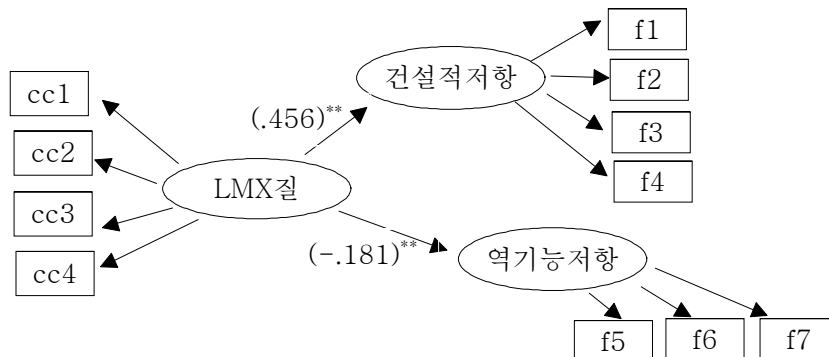


분석결과는 [그림 IV-1]에 제시하였다. LMX질은 .725의 경로계수로  $p < .01$ 수준에서 자아개념에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 모형적합도의 판정 부합치들도 모두 요구수준을 충족하고 있다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

### (2) LMX질과 부하저항의 관계

가설 2-1는 LMX질이 건설적 부하저항에 정(+)의 영향을 미치고, 가설 2-2는 LMX질이 역기능적 부하저항에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 공분산 구조분석을 통해 가설을 검증한 결과는 [그림 IV-2]에 제시하였다. 분석결과 구조모형의 부합치들은 모델의 선정기준을 충족하고 있고, LMX질은 .456의 경로계수와  $p < .01$ 수준에서 건설적 저항에 정(+)의 영향을 미치고,  $-.181$ 의 경로계수와  $p < .01$ 수준에서 역기능적 저항에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1과 2-2는 채택되었다.

[그림 IV-2] LMX질과 부하저항의 관계



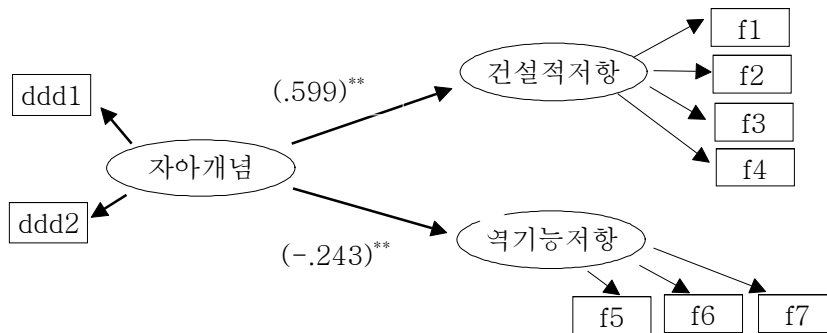
\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , ( )안은 Standardized Regression Weight  
 $X^2=133.814$  ( $p < .01$ ,  $df=41$ )  $RMR=.046$ ,  $GFI=.943$ ,  $NFI=.954$ ,  $CFI=.967$

### (3) 자아개념과 부하저항의 관계

가설 3-1은 부하의 자아개념이 부하의 건설적 저항에 정(+)의 영향을, 가설 3-2는 역기능적 저항에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 공분산구조분석 결과 [그림 IV-3]에 제시된 바와 같이 부하의 자아개념은 .599의 경로계수와  $p < .01$ 수준에서 부하의 건설적 저항에 정(+)의 영향을 미치고,  $-.243$ 의 경로계수

와  $p < .01$  수준에서 부하의 역기능적 저항에 부(-)의 영향을 미치고 있다. 따라서 가설3-1과 3-2는 채택되었다. 구조모델의 적합수준은  $X^2=66.895$  ( $p < .01$ ,  $df=24$ ),  $RMR=.038$ ,  $GFI=.965$ ,  $NFI=.968$ ,  $CFI=.979$ 이다.

[그림 IV-3] 자아개념과 부하저항의 관계



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , ( )안은 Standardized Regression Weight  
 $X^2=66.895$  ( $p < .01$ ,  $df=24$ )  $RMR=.038$ ,  $GFI=.965$ ,  $NFI=.968$ ,  $CFI=.979$

#### (4) LMX질, 자아개념, 부하저항의 구조적 관계

가설4는 LMX질과 부하저항의 관계에서 자아개념의 매개효과를 검증하기 위해 설정되었다. 이를 위해 단계적  $\chi^2$ 검증을 실시하였다. 단계적  $\chi^2$ 검증은 연구모형에 미지수를 적게 설정한 모델과 많이 설정한 모델간의  $\chi^2$ 값 차이가 통계적으로 유의하면 많이 설정한 모델, 유의하지 않으면 적게 설정한 모델을 우수한 모델로 판명하는 분석방법이다. 이에 대한 자세한 내용을 후술하고자 한다.

<표 IV-6> LMX질과 부하저항간 자아개념의 매개효과에 대한 단계적  $\chi^2$ 검증

모형	$\chi^2$	df	p	GFI	NFI	CFI	RMR
부분매개모형	162.101	59	$p < .01$	.941	.953	.970	.038
완전매개모형	164.555	61	$p < .01$	.940	.953	.970	.039
<b>단계적 <math>\chi^2</math> 검증</b>		<b>지지모형</b>					
부분매개-완전매개	2.454	2	$p > .05$	완전매개모형			

부분매개모형: 구조방정식 모델의 모든 경로 포함

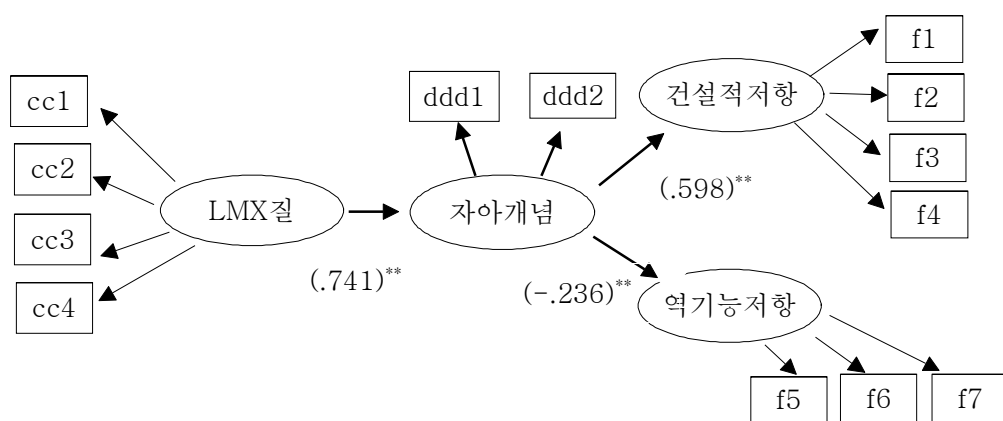
완전매개모형: 부분매개 모형에서 LMX질→건설적 저항, LMX질→역기능적 저항 삭제

단계적  $\chi^2$ 검증의 결과는 <표 IV-6>에 제시하였다. 부분매개모형은 LMX질, 자아개념, 부하저항(건설적 저항, 역기능적 저항)의 모든 경로를 연결한 것으로, 자아개념이 LMX질과 부하저항의 관계를 부분매개할 것으로 예측한 모형이다. 이에 대한 공분산 구조분석 결과, LMX질과 부하의 건설적 저항, 역기능적 저항의 경로계수는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

따라서 ‘LMX질→건설적 저항’, ‘LMX질→역기능적 저항’의 경로를 삭제한 완전매개모형을 선정하여 공분산 구조분석을 실시하였다. 그 결과 부분매개모형과 완전매개모형간의  $\chi^2$ 변화량(2.454)은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 완전매개모형이 우수한 모형으로 판명되었다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

LMX질, 자아개념, 부하저항의 관계를 도식화하면 [그림 IV-4]와 같다. LMX질은 .741의 경로계수와  $p<.01$ 수준에서 자아개념에 정(+)의 영향을 미치고, 자아개념은 부하의 건설적 저항에 .598의 경로계수와  $p<.01$ 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 또한 자아개념은 -.236의 경로계수와  $p<.01$ 수준에서 부하의 역기능적 저항에 부(-)의 영향을 미치고 있다. 이는 LMX질과 부하저항의 관계에서 자아개념을 고려할 경우, LMX질이 부하저항에 미치는 영향이 상쇄되고 있음을 보여주는 것이다.

[그림 IV-4] LMX질, 자아개념, 부하저항의 구조적 관계



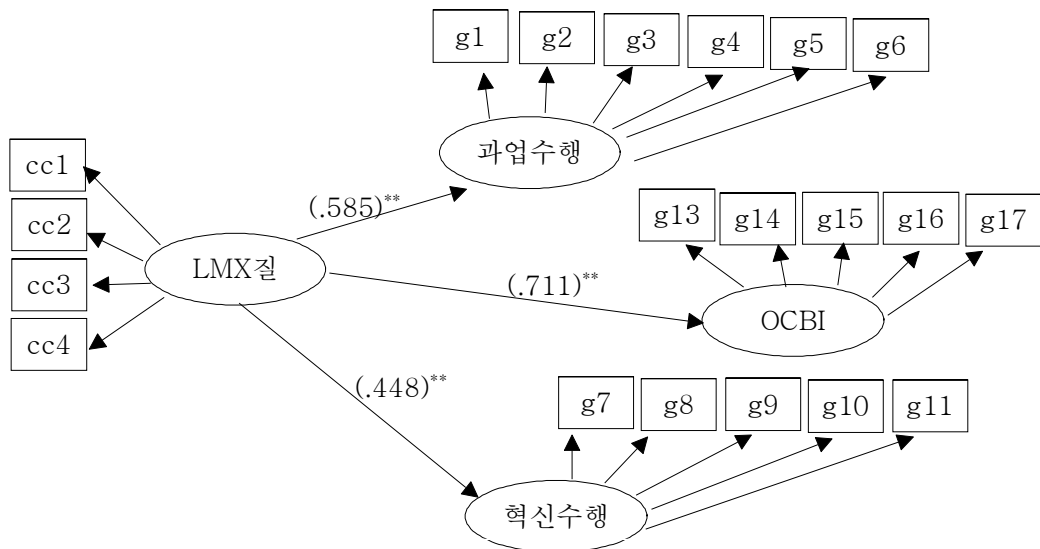
\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , ( )안은 Standardized Regression Weight  
 $X^2=164.555$  ( $p<.01$ ,  $df=61$ ) RMR=.039, GFI=.940, NFI=.953, CFI=.970

## 2) LMX질, 자아개념, 직무수행간의 관계 검증

### (1) LMX질과 직무수행의 관계

가설 5는 LMX질이 직무수행(과업수행, 혁신수행, 조직시민행동)에 미치는 긍정적 영향을 검증하기 위한 것이다. 공분산구조분석 결과 [그림 IV-5]에 제시된 바와 같이 LMX질은 직무수행의 하위 요인인 과업수행, 혁신수행, 개인지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 LMX질은 .711의 경로계수로 개인지향 조직시민행동(OCBI)에 정(+)의 영향을 미치고, .585의 경로계수로 과업수행에 정(+)의 영향을 미치며, .448의 경로계수로 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이들 경로의 유의확률은 모두  $p < .01$ 이다. 모형 적합도는  $X^2=565.605$  ( $p < .01$ ,  $df=162$ )  $RMR=.070$ ,  $GFI=.876$ ,  $NFI=.894$ ,  $CFI=.922$ 이다.  $GFI$ ,  $NFI$ 가 .9이하로 나타났으나 모형의 채택에는 우려할 만한 수준이 아니다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

[그림 IV-5] LMX질과 직무수행의 관계



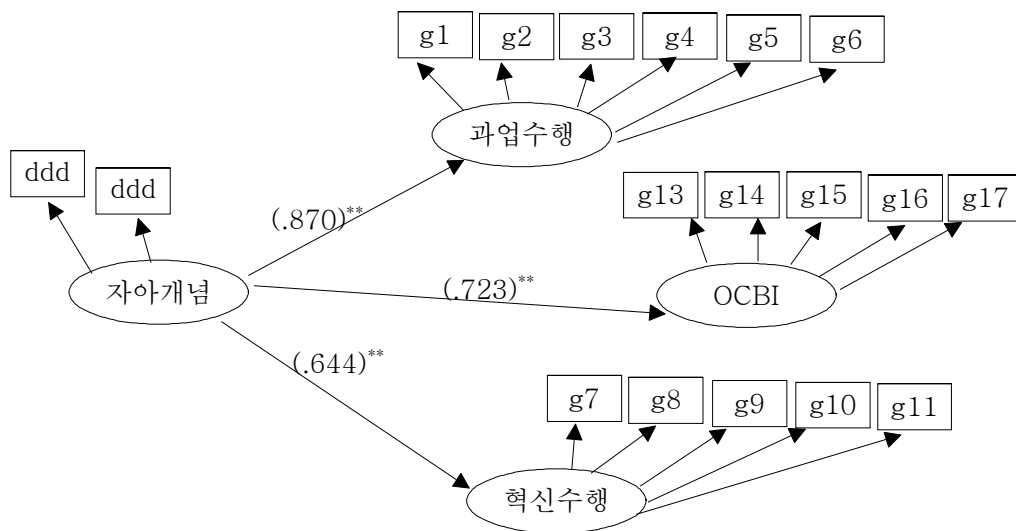
\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , ( )안은 Standardized Regression Weight  
 $X^2=565.605$  ( $p < .01$ ,  $df=162$ )  $RMR=.070$ ,  $GFI=.876$ ,  $NFI=.894$ ,  $CFI=.922$

### (2) 자아개념과 직무수행의 관계

가설 6은 자아개념이 직무수행(과업수행, 혁신수행, 조직시민행동)에 미치는

긍정적 영향을 검증하기 위한 것이다. 검증결과 자아개념은 .870의 경로계수로 과업수행에 정(+)의 영향을 미치고, .723의 경로계수로 개인지향 조직시민행동(OCBI)에 정(+)의 영향을 미치며, .644의 경로계수로 혁신수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이들 경로의 유의확률은 모두  $p < .01$ 수준이다. 연구모형의 적합도는  $X^2=303.650$  ( $P < .01$ ,  $df=127$ )  $RMR=.032$ ,  $GFI=.923$ ,  $NFI=.933$ ,  $CFI=.960$ 로 비교적 높은 부합치를 보이고 있다. 따라서 가설 6은 채택되었다.

[그림 IV-6] 자아개념과 직무수행의 관계



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , ( )안은 Standardized Regression Weight  
 $X^2=303.650$  ( $P < .01$ ,  $df=127$ )  $RMR=.032$ ,  $GFI=.923$ ,  $NFI=.933$ ,  $CFI=.960$

### (3) LMX질, 자아개념, 직무수행의 구조적 관계

가설 7은 LMX질과 직무수행(과업수행, 혁신수행, 조직시민행동)간의 관계에서 자아개념의 매개효과를 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 구조방정식모형을 이용한 단계적  $\chi^2$ 검증을 실시하였다. 전술한 바와 같이 구조모형에 미지수를 적게 설정한 모델과 많이 설정한 모델간의  $\chi^2$ 값 차이가 통계적으로 유의하면 많이 설정한 모델, 유의하지 않으면 적게 설정한 모델을 우수한 모델로 판명하게 된다. 부분매개모형은 LMX질, 자아개념, 직무수행(과업수행, 혁신수행, 개인지향 조직시민행동)간의 경로를 모두 연결한 모형이고, 완전매개모형은 부분매개모형

에 독립변수(LMX질)와 종속변수(과업수행, 혁신수행, 개인지향 조직시민 행동)의 경로를 삭제한 모형이다. 두 모형을 비교하기 위해 단계적  $\chi^2$ 검증을 실시한 결과, <표 IV-7>에 제시된 바와 같이 두 모형간  $\chi^2$ 변화량은 유의한 것으로 나타났다( $p < .05$ ). 따라서 경로계수를 많이 설정한 부분매개모형이 우수한 모형으로 판명되었다. 이는 자아개념은 LMX질과 직무수행간의 관계를 부분적으로 매개하고 있음을 의미하는 것이다. 따라서 가설 7은 채택되었다.

<표 IV-7> LMX질과 직무수행간 자아개념의 매개효과에 대한 단계적  $\chi^2$ 검증

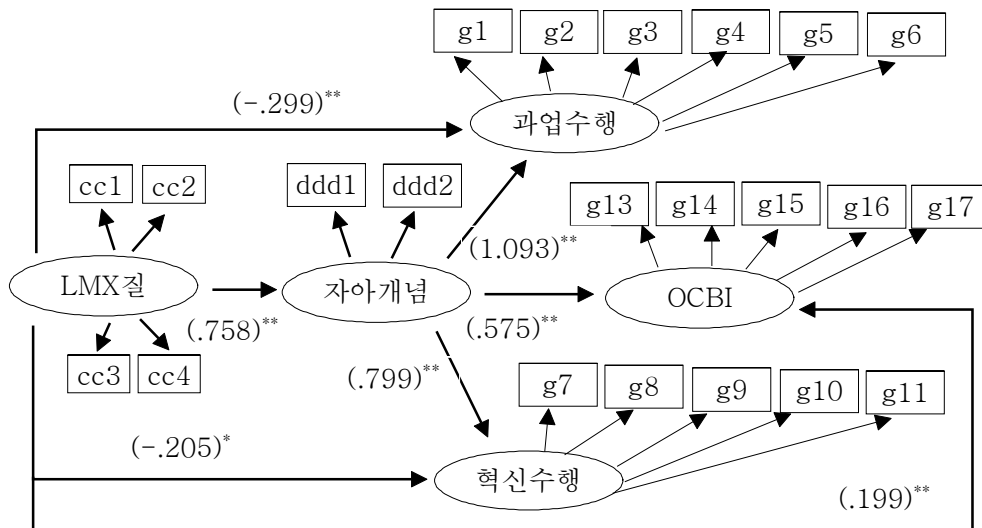
모형	$\chi^2$	df	p	GFI	NFI	CFI	RMR
부분매개모형	491.130	192	$p < .01$	.902	.920	.949	.027
완전매개모형	529.170	195	$p < .01$	.894	.913	.943	.035
<b>단계적 <math>\chi^2</math> 검증</b>				<b>지시모형</b>			
부분매개-완전매개	38.04	3	$p < .05$	부분매개모형			

부분매개모형: 구조방정식 모델의 모든 경로 포함

완전매개모형: 부분매개 모형에서 LMX질→과업수행, 혁신수행, 조직시민행동 경로삭제

한편 우수한 모형으로 판명된 부분매개모형의 인과 경로는 [그림 IV-7]로 제시되었다.

[그림 IV-7] LMX질, 자아개념, 직무수행의 구조적 관계



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , ( )안은 Standardized Regression Weight  
 $\chi^2=491.130$  ( $P < .01$ ,  $df=192$ )  $RMR=.027$ ,  $GFI=.902$ ,  $NFI=.920$ ,  $CFI=.949$



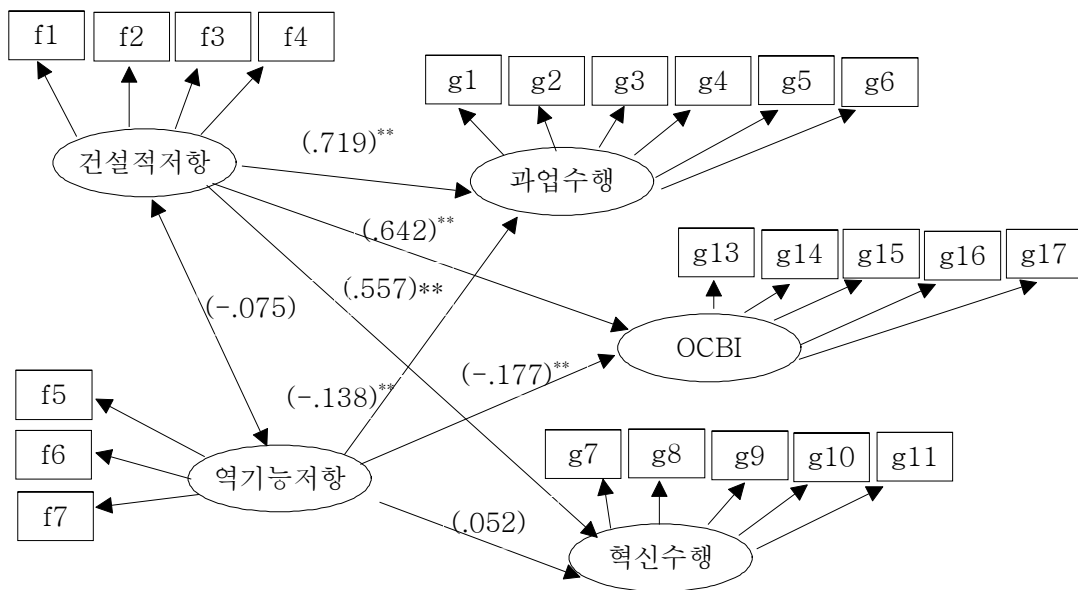
LMX질은 부하의 자아개념을 부분매개로 개인지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 하지만 자아개념을 통제할 경우 LMX질은 과업수행 및 혁신수행에 정(+)의 영향을 미치지만(그림 IV-6 참조), 자아개념을 고려할 경우 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 LMX질은 자아개념을 통해서만 과업수행과 혁신수행에 긍정적 영향을 미침을 의미하는 것이다.

### 3) LMX질, 부하저항, 직무수행간의 관계 검증

#### (1) 부하저항과 직무수행의 관계

가설 8-1은 부하의 건설적 저항은 직무수행(과업수행, 혁신수행, 조직시민행동)에 정(+)의 영향을 미치고, 가설 8-2는 역기능적 저항은 부(-)의 영향을 미치는 것을 검증하기 위한 것이다. 공분산 구조분석 결과는 [그림 IV-8]에 제시되었다.

[그림 IV-8] 부하저항과 직무수행의 관계



\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , ( )안은 Standardized Regression Weight  
 $X^2 = 561.782$  (  $p < 0.1$ ,  $df = 217$ ) RMR=.052, GFI=.884, NFI=.906, CFI=.940

분석결과 부하의 건설적 저항은 .719의 경로계수로 과업수행에 정(+)의 영향

을 미치고, .642의 경로계수로 개인지향 조직시민행동에 정(+)<sup>의 영향을 미치며, .557의 경로계수로 혁신수행에 정(+)<sup>의 영향을 미치고 있다. 또한 이들 경로의 유의확률은 모두  $p < .01$ 수준이다. 한편 부하의 역기능적 저항은 -.138의 경로계수로 과업수행에 부(-)<sup>의 영향을 미치고, -.177의 경로계수로 개인지향 조직시민행동에 부(-)<sup>의 영향을 미치고 있다. 또한 이들 경로의 유의확률은  $p < .01$ 수준이다. 그러나 역기능적 저항은 혁신수행에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 8-1은 채택되었고, 가설 8-2는 부분 채택되었다.</sup></sup></sup></sup>

(2) LMX질, 부하저항, 직무수행의 구조적 관계

가설 9는 LMX질과 직무수행의 관계에서 부하저항의 매개효과를 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 구조방정식모델을 이용한 단계적  $\chi^2$ 검증을 실시하였다. 분석결과  $\chi^2$ 변화량이 유의하게 나타나( $p < .05$ )나 경로를 많이 설정한 부분매개모형이 좋은 모형으로 판명되었다. 이는 LMX질과 직무수행간의 관계를 부하저항이 부분매개하고 있음을 보여주는 것이다.

<표 IV-8> LMX질과 직무수행간 부하저항의 매개효과에 대한 단계적  $\chi^2$ 검증

모형	$\chi^2$	df	p	GFI	NFI	CFI	RMR
부분매개모형	725.090	300	$p < .01$	.877	.903	.941	.037
완전매개모형	817.438	303	$p < .01$	.863	.891	.928	.049
<b>단계적 <math>\chi^2</math> 검증</b>				<b>지지모형</b>			
부분매개-완전매개	92.348	3	$p < .05$	부분매개모형			

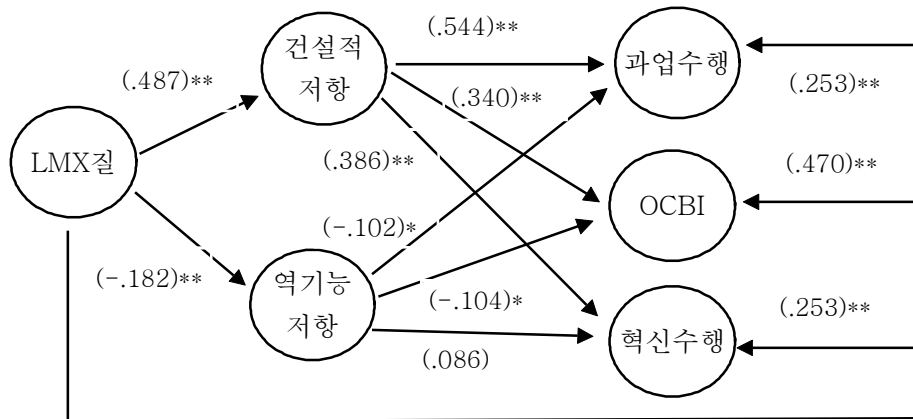
부분매개모형: 구조방정식 모델의 모든 경로 포함

완전매개모형: 부분매개 모형에서 LMX질→과업수행, 혁신수행, 조직시민행동 경로삭제

매개효과를 구체적으로 살펴보면 [그림 IV-9]와 같다. [그림 IV-9]는 잠재변인에 포함된 측정변인을 생략해서 나타낸 것이며, 각각의 측정변인은 지금까지 제시한 것과 동일하다. 먼저 LMX질은 건설적 저항을 통해 직무수행에도 간접적으로 정(+)<sup>의 영향을 미치기도 하지만, 직무수행(과업수행, 개인지향 조직시민행동, 혁신수행)직접적으로 정(+)<sup>의 영향을 미치고 있다. 이는 부하의 건설적 저항이</sup></sup>

LMX질과 직무수행의 각각의 하위요인간의 관계를 부분매개하고 있음을 보여주는 것이다. 또한 역기능적 저항은 LMX질과 직무수행의 하위요인인 과업수행과 개인지향 조직시민행동간의 관계를 부분 매개하고 있다. 또한 LMX질은 부하저항을 고려할 경우 직무수행에 직접적으로 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 LMX질이 부하의 역기능적 저항을 감소시켜, 직무수행에 긍정적 영향을 미치게 하는 중요한 변수임을 보여주고 있다. 다만 부하의 역기능적 저항은 LMX질과 혁신행동의 관계를 매개하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 9는 부분채택되었다.

[그림 IV-9] LMX질, 부하저항, 직무수행의 구조적 관계



\*p<.05, \*\*p<.01, ( )안은 Standardized Regression Weight  
 $X^2=725.090$  ( p<0.1, df=300) RMR=.037, GFI=.877, NFI=.903, CFI=.941

#### 4) 임파워링 리더행동의 조절효과 검증

가설10은 LMX질과 자아개념간의 임파워링 리더행동의 조절효과를 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 구조방정식 모형의 조절효과분석을 실시하였다. 조절효과분석을 위한 사전작업으로 임파워링 리더행동의 5가지 하위차원행동(본보기, 정보제공, 의사결정 참여, 코칭, 관심표출)과 이를 모두 포함한 전반적 임파워링 리더행동 각각을 중위수를 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였다.

구조방정식 모형을 통한 조절효과를 검증하는 방법은 두 가지 방식이 있다.

첫째, 비제약모델(unconstrained model)과 등가제약모델(equality constrained model)의  $\chi^2$  변화량이 자유도 1 차이에서 유의하면 조절효과가 있는 것으로 판정한다. 둘째, 집단간 비제약모델의 모수차이(C.R 차이)의 임계치가 절대값  $\pm 1.96$  보다 크면 조절효과가 있는 것으로 판정한다(배병렬, 2007).

임파워링 리더행동의 조절효과는 <표 IV-9>에 제시하였다. 5가지 하위차원을 포괄한 전반적 임파워링 리더행동은 LMX결과 자아개념간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다( $\Delta\chi^2(1)=10.08, p<.01$ ). 이를 구체적으로 살펴보면 임파워링 리더행동을 높게 지각하는 부하집단은 .592의 경로계수와  $p<.01$ 수준에서, 낮게 지각하는 부하집단은 .219의 경로계수와  $p<.01$ 수준에서 LMX질이 자아개념에 정(+)영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 임파워링 리더행동에 대한 지각이 높은 부하집단이 낮은 부하집단에 비해 LMX질이 자아개념에 미치는 영향이 더 크다는 것을 의미한다. 따라서 가설 10은 지지되었다.

추가적으로 보다 구체적인 정보를 얻기 위해 5가지 하위 차원의 임파워링 리더행동 각각에 대해 조절효과를 분석하였다. 첫째, 리더의 본보기를 통한 지도행동을 높게 지각하는 집단(회귀계수=.599,  $p<.01$ )이 낮게 지각하는 집단(회귀계수=.188,  $p<.01$ )에 비해 LMX질이 자아개념에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다( $\Delta\chi^2(1)=14.97, p<.01$ ). 둘째, 리더의 정보공유행동을 높게 지각하는 집단(회귀계수=.523,  $p<.01$ )에서 LMX질이 자아개념에 정(+)의 영향을 미치는데 반해 낮게 지각하는 집단은 LMX질이 자아개념에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 부하에 대한 의사결정 참여를 권장하는 리더행동에 대한 지각이 높은 집단(회귀계수=.594,  $p<.01$ )이 낮은 집단(회귀계수=.209,  $p<.01$ )에 비해 LMX질이 자아개념에 미치는 영향이 더 큰 것으로 분석되었다( $\Delta\chi^2(1)=12.46, p<.01$ ). 넷째, 부하에 대한 리더의 코칭행동을 높게 지각하는 집단(회귀계수=.524,  $p<.01$ )이 낮게 지각하는 집단(회귀계수=.231,  $p<.01$ )에 비해 LMX질이 자아개념에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다( $\Delta\chi^2(1)=7.28, p<.01$ ). 다섯째, 리더의 부하에 대한 관심표출 행동을 높게 지각하는 집단(회귀계수=.524,  $p<.01$ )이 낮게 지각하는 집단(회귀계수=.289,  $p<.01$ )에 비해 LMX질이 자아개념에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다( $\Delta\chi^2(1)=4.0, p<.05$ ). 이상의 분석결과 5가지 하위차원의 임파워링 리더행동들은 LMX결과 자아개념의 관계를 조절하는 변수들로 확인되었다.

<표 IV-9> LMX질과 자아개념간 임파워링 리더행동의 조절효과 검증

조절변수	모델	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	p	집단	회귀계수	C.R
전체	unconstrained model	20.706	14	10.08	p<.01	고	.592	6.545
	equality constrained model	30.786	15			저	.219	2.853
본보기	unconstrained model	19.232	14	14.97	p<.01	고	.599	7.865
	equality constrained model	34.205	15			저	.188	2.550
정보 공유	unconstrained model	14.403	14	13.85	p<.01	고	.523	7.422
	equality constrained model	28.255	15			저	.127	1.643
참여 결정	unconstrained model	31.213	14	12.46	p<.01	고	.594	8.257
	equality constrained model	43.677	15			저	.209	2.646
코칭	unconstrained model	9.438	14	7.28	p<.01	고	.524	8.260
	equality constrained model	16.722	15			저	.231	2.717
관심 표출	unconstrained model	25.107	14	4.0	p<.05	고	.524	7.319
	equality constrained model	29.109	15			저	.289	3.210

### 5) 최적구조모형 검증

연구가설을 검증하기 위해 설정한 연구모형이 최적모형이라는 결론을 내리기에는 무리가 있다. 비단 이 연구모형이 우수한 적합성을 보이더라도 연구모형을 대체할 수 있는 다른 모형이 더 낮은 부합치를 보일 수 있는 만큼, 이 모형이 다른 경쟁모형들과 비교해 최선의 모형인지를 평가하여야 한다. 최적구조모형을 도출하는 위한 분석방법은 공분산 구조분석을 통한 단계적  $\chi^2$ 검증을 실시하였다. 단계적  $\chi^2$ 검증 절차는 미지수를 적게 설정한 모델과 많이 설정한 모델간 증분  $\chi^2$ 값이 유의하면 경로계수를 많이 설정한 모델이 지지되고, 증분  $\chi^2$ 값이 유의하지 않으면 경로계수를 적게 설정한 모델이 간명 모델로 지지된다.

먼저 첫 번째 단계로 연구모형과 제약모형1을 비교하였다. 연구모형은 연구에 투입된 모든 변수들의 경로를 연결한 것이다. 반면 제약모형1은 연구모형에서 독립변수와 결과변수간의 세 개의 경로(LMX질→과업수행, 혁신수행, 개인지향 조직시민행동)를 삭제하여, 자아개념 및 부하저항의 완전매개 가능성을 확인하는 모형이다. 두 모형을 비교한 결과 자유도 5에서  $\chi^2$ 변화량(85.22)이 유의한 것으로

나타나 미지수를 많이 설정한 연구모형이 우수한 모형으로 지지되었다.

두 번째 단계로 첫 번째 단계에서 보다 나은 모형으로 판명된 연구모형과 연구모형에서 유의하지 않은 경로로 나타난 ‘LMX질→건설적 저항’, ‘LMX질→역기능적 저항’의 두 경로를 삭제한 제약모형2를 단계적  $\chi^2$ 검증을 통해 비교하였다. 만일 이 차이검증 결과가 유의하지 않게 나타난다면 연구모형보다는 미지수를 적게 설정한 제약모형2가 간결성 기준에 의하여 지지될 수 있다. 단계적  $\chi^2$ 검증 결과 <표 IV-10>의 하단부에 제시한 바와 같이 연구모형과 제약모형2간의 차이 ( $\chi^2=0.426$ ,  $df=3$ ,  $p>.05$ )는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 연구모형보다 제약모형 2가 더 우수한 모형으로 지지되었다.

세 번째 단계로 전 단계에서 우수한 모형으로 판명된 제약모형2에서 유의하지 않은 경로로 나타난 ‘역기능적 저항→과업수행’, ‘역기능적 저항→개인지향 조직시민행동’의 경로를 삭제한 제약모형 3을 비교하였다. 단계적  $\chi^2$ 검증결과 제약모형2와 제약모형3간의 차이는 유의하지 않은 것으로 나타나( $\chi^2=2.131$ ,  $df=2$ ,  $p>.05$ ) 제약모형3이 우수한 모형으로 지지되었다.

<표 IV-10> 단계적  $\chi^2$ 분석을 통한 최적구조모형 검증

모형	$\chi^2$	df	p	GFI	NFI	CFI	RMR
연구모형	854.050	349	$p<.01$	.869	.897	.936	.035
제약모형1	891.337	352	$p<.01$	.863	.893	.932	.038
제약모형2	854.786	351	$p<.01$	.869	.897	.936	.035
제약모형3	856.917	353	$p<.01$	.869	.897	.936	.035
<b>단계적 <math>\chi^2</math> 검증</b>		<b>지지모형</b>					
연구모형-제약모형1	37.287	3	$p<.01$	연구모형			
연구모형-제약모형2	0.736	2	$p>.05$	제약모형2			
제약모형2-제약모형3	2.131	2	$p>.05$	제약모형3			

제약모형1: 연구모형에서 LMX질→직무수행(과업수행, 혁신수행, 조직시민행동) 경로 삭제  
 제약모형2: 연구모형에서 LMX질→건설적 저항, 역기능적 저항 경로 삭제  
 제약모형3: 제약모형2에서 역기능적 저항→과업수행, 조직시민행동 경로 삭제

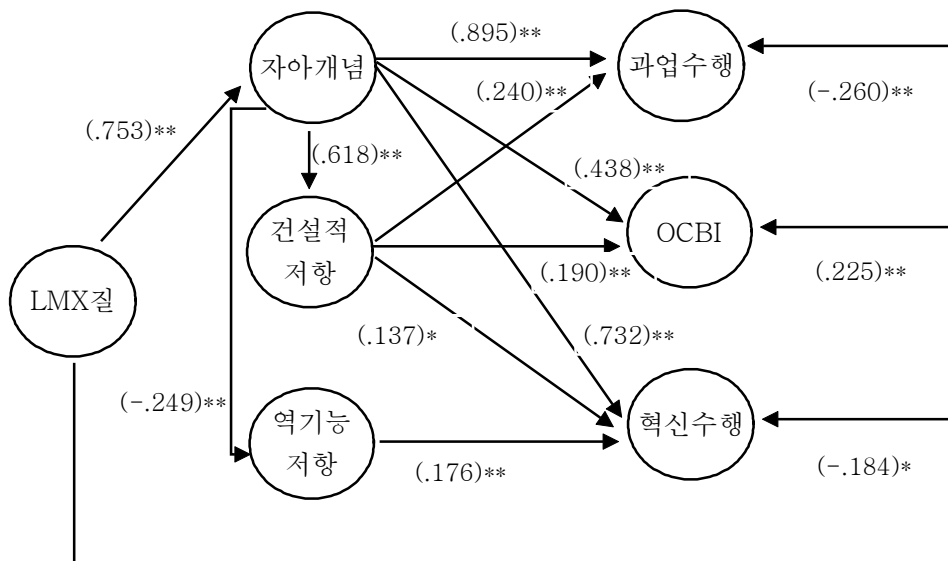
연구모형과 경쟁모형들 간의 나은 설명모형을 찾기 위한 단계적  $\chi^2$ 검증 분석



결과, 연구모형에 'LMX질→건설적 저항', 'LMX질→역기능적 저항', '역기능적 저항→과업수행', '역기능적 저항→조직시민행동'의 경로를 삭제한 제약모형3이 최적 모형으로 선정되었다. 최종 구조모형은  $\chi^2=856.917$ ,  $df=353$ ,  $p<.001$ 로 평가기준을 충족시키지 못하고 있지만,  $GFI=0.869$ ,  $NFI=.897$ ,  $CFI=0.936$ ,  $RMR=0.035$ 로 부적합치가 대체로 만족스러운 것으로 나타났다.

최적 구조모형에 투입된 변수간의 구조적 관계는 [그림 IV-10]에 제시된 바와 같다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, LMX질은 자아개념과 건설적 저항을 부분 매개로 직무수행(과업수행, 혁신수행, 조직시민행동)에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 그러나 자아개념을 고려할 경우 LMX질은 건설적 저항과 역기능적 저항에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

[그림 IV-10] 최적구조모형



\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , ( )안은 Standardized Regression Weight  
 $\chi^2=856.917$  ( $p<.01$ ,  $df=300$ )  $RMR=.035$ ,  $GFI=.869$ ,  $NFI=.897$ ,  $CFI=.936$

이는 LMX질, 자아개념, 부하저항간의 구조적 관계를 검증한 가설 3의 검증 결과와 자아개념을 구조분석에 투입하지 않은 가설 9의 검증결과를 비교해 보면 확연한 차이를 알 수 있다. 즉, 자아개념을 구조분석에 투입하지 않을 경우 LMX질은 부하저항에 영향을 미치지만, 자아개념과 부하저항을 동시에 구조분석에 투

입할 경우 LMX질이 부하저항에 미치는 영향은 상쇄되고 자아개념에 미치는 영향을 증대되고 있음을 알 수 있다. 또한 LMX질이 부하의 자아개념을 자극하지 않는다면, 과업수행이나 혁신수행에 미치는 긍정적 영향이 상쇄되는 것으로 나타났다. 둘째, 자아개념은 건설적 저항을 부분매개로 직무수행(과업수행, 조직시민 행동, 혁신행동)에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 셋째, 자아개념은 역기능적 저항을 저감시켜 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자아개념을 고려할 경우 역기능적 저항이 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 이유에 대해서는 심도 있는 연구를 통해 밝혀야 할 과제이지만, 자아개념이 높은 사람들은 상사의 영향에 의한 혁신행동의 발현보다는 스스로의 결정에 의해 혁신행동이 발현될 가능성이 높기 때문인 것으로 추측된다.

## V. 결 론

### 1. 연구결과의 요약

본 연구는 크게 다섯 가지 차원에서 수행되었다. 첫째, LMX질, 부하의 자아개념, 부하저항의 관계를 검증한다. 둘째, LMX질, 부하의 자아개념, 직무수행의 관계를 검증한다. 셋째, LMX질, 부하저항, 직무수행의 관계를 검증한다. 넷째, LMX질, 부하의 자아개념, 부하저항, 직무수행간의 최적 구조모형을 도출한다. 다섯째, LMX질과 부하의 자아개념간의 임파워링 리더행동의 조절효과를 검증한다. 또한 연구모형에 투입된 변수들의 개별적 인과관계 및 부분적 구조관계와 조절효과를 파악하기 위해 10개의 연구가설을 선정하여 검증하였다.

분석에 활용된 연구표본은 서울과 경기지역 사기업체 근로자 396명이며, 인과관계 및 변수들간의 구조적 관계를 검증하기 위한 분석 방법으로 공분산구조분석을 실시하였다. 또한 조절효과를 분석하기 위해 구조방정식모형의 조절효과분석을 실시하였고, 최적구조모형을 도출하기 위해 공분산구조분석을 활용한 단계적  $\chi^2$  검증을 실시하였다. 분석도구는 SPSS 12.0 Windows와 AMOS 16.0을 활용하였다.

연구가설의 검증 결과는 <표 V-1>에 요약하여 제시하였으며, 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, LMX질은 부하의 자아개념에 정(+)의 영향을 미쳤다. 둘째, LMX질은 부하의 건설적 저항에 정(+)의 영향, 역기능적 저항에 부(-)의 영향을 미쳤다. 셋째, 부하의 자아개념은 건설적 저항에 정(+)의 영향, 역기능적 저항에 부(-)의 영향을 미쳤다. 넷째, LMX질은 부하의 자아개념을 매개로 건설적 저항에 정(+)의 영향, 역기능적 저항에 부(-)의 영향을 미쳤다. 다섯째, LMX질은 부하의 과업수행, 혁신수행, 개인지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미쳤다. 여섯째, 자아개념은 과업수행, 혁신수행, 개인지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미쳤다. 일곱째, LMX질은 부하의 자아개념을 매개로 과업수행, 혁신수행, 개인지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미쳤다. 여덟째, 부하의 건설적 저항은 과업수행, 혁신수행, 개인지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미쳤고,

역기능적 저항은 과업수행, 개인지향 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미친 반면, 혁신행동에는 영향을 미치지 않았다. 아홉째, LMX질은 부하의 건설적 저항을 매개로 과업수행, 혁신수행, 개인지향 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미쳤고, 역기능적 저항을 매개로 과업수행, 개인지향 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미친 반면, 혁신행동과의 관계에서 역기능적 저항은 매개변수로 작용하지 않고 있다. 열째, 임파워링 리더행동의 5가지 하위요인(본보기, 의사결정 참여, 정보공유, 코칭, 관심표출)들과 이들을 통합한 전반적 임파워링 리더행동이 LMX질과 자아개념의 관계를 조절하고 있다. 즉, 임파워링 리더행동들을 높게 지각하고, LMX질을 높게 지각하는 부하일수록 자아개념도 높게 나타났다.

한편 본 연구는 연구모형에 투입된 모든 변수를 고려하여 변수간 구조적 관계를 파악하기 위해 최적구조모형을 도출하였다. 그 결과 부분적 관계만을 밝힌 가설 검증 결과와 최적구조모형의 결과가 일부 차이를 보이고 있다. 이를 요약하면 <표 V-1>과 같다.

첫째, 가설2-1과 2-2는 LMX질이 부하의 건설적 저항에 정(+)의 영향, 역기능적 저항에 부(-)의 영향을 미치는 것을 검증하기 위한 것이었다. 검증 결과, 단순인과관계를 검증한 결과에서는 가설이 채택되었으나, 연구모형에 투입된 모든 변수들을 포함한 경우(최적구조모형)에는 LMX질이 부하저항에 영향을 미치지 않고, 자아개념을 매개로 부하저항에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 가설5는 LMX질이 부하의 직무수행(과업수행, 혁신수행, 조직시민행동)에 미치는 정(+)의 영향을 검증하기 위한 것이었다. 양자만을 고려한 인과관계 검증결과 가설 5는 채택되었다. 그러나 최적구조모형에서는 LMX질은 자아개념과 부하의 건설적 저항을 매개로 직무수행에 정(+)의 영향을 미치고, 이들을 매개하지 않을 경우 과업수행과 혁신수행에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 가설8-1과 8-2는 부하의 건설적 저항은 직무수행(과업수행, 혁신수행, 조직시민행동)에 정(+)의 영향을 미치고, 역기능적 저항은 부(-)의 영향을 미치는 것을 검증하기 위한 것이었다. 양자만을 고려할 경우 다른 변수들간의 관계에서는 가설이 채택되었으나, ‘역기능적 저항→혁신행동’의 관계는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그러나 최적구조모형에서는 건설적 저항이 직무수행에 정(+)의

영향을 미치지 않지만, 역기능적 저항은 혁신행동에만 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 가설9는 LMX질이 부하저항(건설적 저항, 역기능적 저항)을 매개로 직무수행에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이었다. 삼자간의 구조적 관계를 검증한 결과 LMX질은 건설적 저항을 매개로 직무수행에 정(+)의 영향을 미치고, 역기능적 저항을 매개로 직무수행(과업수행, 조직시민행동)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 역기능적 저항이 혁신수행에는 영향을 미치지 않고 있다. 반면 최적구조모형에서는 LMX질이 부하저항에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<표 V-1> 가설검증의 요약

가설	인과경로	방향	부분 구조모델	최적 구조모델
H1	LMX질→자아개념	+	채택	채택
H2	2-1 LMX질→건설적 저항	+	채택	기각
	2-2 LMX질→역기능적 저항	-	채택	기각
H3	3-1 자아개념→건설적 저항	+	채택	채택
	3-2 자아개념→역기능적 저항	-	채택	채택
H4	LMX질→자아개념→건설적 저항(역기능적 저항)	+(-)	채택	채택
H5	LMX질→직무수행	+	채택	부분채택
H6	자아개념→직무수행	+	채택	채택
H7	LMX질→자아개념→직무수행	+	채택	채택
H8	8-1 건설적저항→직무수행	+	채택	채택
	8-2 역기능적저항→직무수행	-	부분채택	부분채택
H9	LMX질→부하저항(건설, 역기능)→직무수행	+(-)	부분채택	기각
H10	LMX질→자아개념간 임파워링리더행동 조절효과		채택	

## 2. 연구의 시사점

본 연구 결과는 기존의 연구와 비교해 몇 가지 학문적·실무적 시사점을 얻을 수 있다.

첫째, 기존의 연구들은 주로 결과변수로 조직몰입과 같은 정서적 반응변수들을 다루고 있지만, 본 연구는 과업수행, 혁신수행, 조직시민행동 등의 다차원의 직무수행변수를 다루고 있다는 점에서 그 의의가 있다.

둘째, LMX질이 자아개념을 매개로 다차원의 직무수행에 미치는 영향을 실증하였다. 국내외의 연구들을 탐색해 본 결과 LMX질이 자아개념을 매개로 직무수행에 미치는 영향을 보고한 연구들은 찾아보기 힘들다. 특히 이러한 연구결과는 한국의 문화적 특징이 반영된 결과로 보여 진다. 미국에서 발표된 연구들은 LMX의 질이 높을 때, 상사가 권한위양이나 직무기회 제공 등을 통하여 성과를 향상시킨다는 연구결과가 많다. 반면에 한국의 조직문화적 특성 상 권한위양이나 직무기회 등은 제도적 측면이기 때문에 상사의 많은 개입이 쉽지 않다. 오히려 한국의 리더 등은 구성원들에게 칭찬이나 정에 의한 관리 등 소위 정감관리에 의한 방법이 많이 활용 된다. 이러한 유추가 본 연구에서는 실증적으로 확인이 되었다. 즉, LMX의 질이 높아지면 내집단 구성원들에게 자신감을 심어 주거나 자기 존중감이 향상되고 이를 통해 높은 성과를 낸다는 것이다. 본 연구 결과를 기반으로 한국적 상황에서의 LMX의 다양한 역할에 대한 추가 연구가 필요할 것으로 사료된다.

셋째, LMX상에서 발휘될 수 있는 효과적인 리더십 스타일로 임파워링 리더행동을 제안하고 있다. 연구결과 임파워링 리더행동을 높게 지각하는 집단이 낮게 지각하는 집단에 비해 LMX질이 자아개념에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 이는 LMX상에서 발휘될 수 있는 리더행동이 기존의 후원적, 참여적, 위임적 행동에서 평균적 리더십이론(ALS)에서 발표되고 있는 새로운 리더십 행동으로 확장될 수 있음을 의미한다. 이러한 연구는 강영순·백기복·김정훈(2001)에 의해 시도되었다. 이들의 연구에서는 LMX상에서 발휘될 수 있는 리더행동으로 비전적 리더행동과 희생적 리더행동의 효과성을 입증하였다. 본 연구는 이를 더



욱 확장하여 전반적 임파워링 리더행동뿐만 아니라 5가지 하위 차원의 임파워링 리더행동이 LMX상에서 효과적으로 발휘될 수 있음을 확인하였다. 이러한 연구 결과는 LMX상에서 발휘될 수 있는 리더행동들을 변화와 혁신을 강조하는 새로운 형태의 리더십들로 다양하게 확장할 수 있을 뿐만 아니라 LMX와 ALS이론의 공존 가능성을 아울러 보여주고 있다.

넷째, LMX가 직무수행에 효과적으로 작용하기 위해서는 자아개념이라는 심리적 반응이 동반되어야 함을 강조하고 있다. 기존의 리더십 연구에서 다양한 형태의 리더십들이 부하의 심리적 반응을 매개로 직무수행에 미치는 영향을 검증해 왔다. 이러한 연구의 주된 목적은 직무수행에 영향을 미치는 강력한 심리적 변인을 찾아내려는 것이다. 본 연구에서 제시된 자아개념은 다차원 형태의 직무수행 즉, 과업수행, 혁신수행, 조직시민행동에 영향을 미치는 강한 심리적 기재임이 확인되었다. 연구결과 자아개념은 LMX질이 부하저항에 미치는 영향을 통제하는 강력한 변수이고, 심지어는 자아개념을 고려할 경우 LMX질이 과업수행이나 혁신수행에 미치는 영향의 방향성까지 바꾸어 놓을 수 있는 변수로 나타났다. 물론 이 부분은 기존 연구와 다른 결과이어서 논란은 있을 수 있지만 그만큼 리더십과 관련하여 직무수행의 관계를 매개하는 강력한 변수임에는 틀림이 없을 것이다.

다섯째, 부하저항의 개념을 리더십이론에 새롭게 도입하였다. 기존의 부하저항에 대한 연구들은 비인격적 감독스타일에 대한 부하의 대응 행위차원에서 연구되었다. 본 연구는 LMX질이 부하의 건설적 저항과 역기능적 저항에 미치는 영향을 관련 연구를 통해 논리화 하였고, 이를 실증적으로 증명하였다. 이러한 연구결과는 리더와 부하간 신뢰를 바탕으로 한 우호적 관계가 형성되었을 경우 상사로 인한 불편한 자극을 부하 스스로 조절하여 역기능적 저항행동을 자제함은 물론 건설적 대화를 통한 갈등해결을 모색한다는 측면에서 실무적으로도 매우 의미 있는 정보를 제공해 주고 있다. 또한 본 연구결과는 다른 형태의 리더십 이론으로도 확장할 수 있는 근거를 마련해 주기 때문에, 향후 부하의 역기능적 저항을 저감할 수 있는 다양한 리더행동들에 대한 연구를 촉발시키는 계기가 될 것으로 기대된다.

여섯째, 부하의 건설적 저항의 효과성을 입증하고 있다. 연구결과 부하의 건설

적 저항은 다차원의 직무수행에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 건설적 저항은 리더의 잘못된 수행을 바로 잡는 계기가 되고, 부하의 잘못된 수행으로 인해 상사에게 잘못된 결과를 가져오는 것을 예방함으로써 조직 성과에도 긍정적으로 작용하게 될 것이다. 따라서 리더십 연구에서도 부하의 건설적 피드백을 장려하는 리더행동에 대한 연구를 강화할 필요가 있다. 관련 학문의 연구에서는 리더가 부하의 건설적 피드백을 수용하면 부하의 자기결정력이 증대되어 직무에 대한 강한 동기가 발현될 수 있다고 보고하고 있다.

일곱째, 본 연구는 다양한 심리적 기재 및 직무수행을 연구모형에 포함시킴으로써 이들 간의 구조적 관계에 대한 여러 정보를 제공해 주고 있다. 예를 들어 LMX질, 자아개념, 부하저항의 관계에서 자아개념은 LMX질이 부하저항에 미치는 영향을 통제하는 변수로 작용하고, 자아개념은 LMX질이 직무수행에 미치는 직접적 영향을 줄이는 변수로 작용하고 있다. 또한 LMX질은 자아개념을 통제할 경우 부하저항을 매개로 직무수행에 영향을 미치고 있다. 본 연구는 이러한 다양한 변수들의 구조적 관계에 대한 정보를 제공해 줌으로써 향후 관련변수들에 대한 연구를 수행하는 데 의미 있는 아이디어를 제공해 주고 있다.

### 3. 연구의 한계 및 제언

본 연구는 다양한 변수를 연구모형에 투입하여 LMX질이 직무수행에 미치는 구조적 관계를 실증적으로 분석하고, 임파워링 리더행동의 조절효과를 실증하여 LMX이론과 ALS이론의 통합 방안을 제시하였다는 점에서 학문적·실무적 시사점을 제시하고 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, LMX질은 리더와 부하의 쌍관계에 의해 형성되기 때문에 상사와 부하가 함께 측정하여야 하지만, 본 연구는 부하에 의해서만 측정된 한계를 지니고 있다. 둘째, 본 연구는 한 사람이 연구모형에 투입된 모든 변수에 대한 응답을 하게 함으로써 공통방법편이(common method bias)의 문제를 안고 있다. 셋째, 본 연구는 횡단연구의 한계를 극복하지 못하였다. 특히 자기효능감, 부하저항 같은 심리적 변수는 유동성이 있는 변수이기 때문에 종단연구를 통해 분석하

면 더 유용한 정보를 얻을 수 있다고 판단된다. 넷째, 국내의 다양한 직종에 종사하는 종업원들을 대상으로 연구하려 하였으나, 설문회수의 어려움으로 인해 사무직종에 편중된 연구가 되고 말았다. 따라서 연구결과를 다른 직종으로 확산시키기에는 다소 한계를 지니고 있다.

본 연구를 바탕으로 향후 연구를 위해 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 보다 거시적인 상황변인 즉, 조직문화나 조직구조와 같은 거시 상황변인을 연구모형에 포함시켜 연구한다면 학문적·실무적 측면에서 유용한 정보를 제공할 것이다. 둘째, 본 연구에서는 자아개념을 연구모형에 투입한 결과, LMX질은 과업 및 혁신수행에 미치는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존의 연구들과 비교해 다르게 나타난 것이다. 물론 자아개념을 고려하지 않을 경우 LMX질은 과업 및 혁신수행에 정(+)의 영향을 보이고 있지만, 그 방향성까지 바꾸는 자아개념의 강력성에는 쉽게 동의하기 어려울 것이다. 따라서 후속 연구를 통해 이를 검증할 필요가 있다. 셋째, 임파워링 리더행동 외에도 새로운 형태의 리더십 스타일이 LMX이론과 공존할 수 있을 것이다. 이에 대한 심도 있는 연구를 통해 양 이론의 통합을 견고하게 시도할 필요가 있다. 넷째, 부하저항과 리더십 유형에 대한 연구를 보다 진척시켜, 유효성을 저해하는 요인들의 부정적 효과를 저감시키는 리더행동들을 제시할 필요가 있다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

- 강대석·차동욱(2004), “조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향”, **인사관리연구**, 28(1), 263-287.
- 강영순·김희철(2003), “LMX질의 선행요인과 결과요인”, **인사관리연구**, 27(4), 253-274.
- 강영순·백기복·김정훈(2001), “LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더행동의 조절효과”, **인사관리연구**, 25(2), 349-374.
- 강영순·양덕순(2007), “리더십유형, 정서적 반응, 혁신행동간의 구조적 관계”, **경영사학**, 22(3), 5-20.
- 강영순·김정훈(2002), **리더십과 리더십 유효성**, 서울: 무역경영사.
- 고수일(2011), “혁신행동에 대한 변혁적·거래적 리더십의 효과: 목표지향성의 매개효과”, **조직과 인사관리연구**, 31(1), 1-21.
- 고유경(2008), “다수준 분석을 이용한 임상간호사의 조직시민행동과 관련된 요인탐색”, **대한간호학회지**, 38(2), 287-297.
- 고현숙·신제구·김정훈·백기복(2010), “한국의 LMX 리더십이론 연구의 현황과 과제”, **리더십연구**, 2(1), 109-139.
- 김경석(2011), “조직시민행동의 선행요인 연구: 수단모형의 증분설명력을 중심으로”, **조직과 인사관리연구**, 35(2), 55-80.
- 김경수·김공수·조용현(2007), “작업집단에서 상사의 편애에 대한 부하의 지각: 개별화된 리더십을 중심으로”, **인사조직연구**, 15(1), 175-200.
- 김남현·김종우·이지우(2003), “리더-구성원 교환관계, 조직몰입, 조직시민행동의 관계”, **경영연구**, 18(2), 185-210
- 김도영·유태용(2002), “성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 15(2), 1-24.
- 김세리(2006), “외식산업 리더십, 임파워먼트, 조직유효성에 관한 구조모형 분석”, **한국콘텐츠학회논문지**, 6(12), 296-308.
- 김순희·이용일(2009), “항공사 객실승무원이 지각하는 리더-멤버교환관계, 임파워먼트, 조직몰입간의 구조적 관계”, **관광연구**, 24(3), 125-146.
- 김승용(2006), “An empirical testing of multi-route model on LMX: Job satisfaction relationship”, **경영학연구**, 35(6), 1649-1779.
- 김아영(2010), **학업동기: 이론, 연구와 적용**, 서울: 학지사.
- 김태희·손은영·신준호(2007), “고객지향성과의 영향관계에 관한 연구”, **관광연구저널**, 21(4), 321-355.
- 김현아·김인호(2004), “LMX질, 자아개념, 조직유효성간의 관계 연구”, **인사관리연구**, 28(4), 171-213.

- 김홍보(2006), **상사신뢰의 결정요인과 직무수행간의 구조적 관계**, 제주대학교 대학원 박사학위논문.
- 김희철·강영순(2008), “LMX질과 결과변수간의 구조적 관계와 권력유형의 조절효과”, **상업교육연구**, 20, 279-304.
- 김희철·김두경·강영순(2005), “분배 및 절차공정성의 차별적 효과와 상호작용공정성의 조절효과”, **인사관리연구**, 29(3), 67-94.
- 박오수·고동운(2009), “변화지향리더십과 부하혁신행동의 관계: 차상위 리더의 지원행동의 조절효과”, **인사·조직연구**, 17(3), 41-79.
- 박희진·송영우(2009), “임파워링 리더행동과 팀원들의 학습행동 및 교류기억의 관계: 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰의 매개효과”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 22(1), 1-25.
- 배병렬(2007), **AMOS 7에 의한 구조방정식 모델링-원리와 실제**, 서울: 청람.
- 백기복(2000), **이슈리더십**, 서울: 창민사.
- 백영미·김성국(2000), “문제해결스타일, 리더와 멤버의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계”, **인사조직연구**, 8(1), 105~163.
- 서수균(2007), “자존감과 자기에 수준에 따른 분노사고, 신념, 분노표현의 차이”, **한국심리학회지: 상담과 심리치료**, 19(3), 719-734.
- 송병식(2006), “카리스마 리더십과 도전적 직무동기 및 혁신행동 간의 관계와 리더신뢰와 혁신분위기의 조절효과”, **경영사학**, 21(1), 187-210.
- 송병식·강영순(2001), “카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 구조모델 분석”, **대학경영학회 국제학술발표회 발표논문집**.
- 심덕섭·윤수걸·조성일(2006), “리더-구성원 교환관계의 원인과 결과”, **POSRI경영연구**, 6(2), 126-154.
- 양병화(2011), “금융텔러의 직무수행과 만족에 대한 긍정적 자아개념과 인지능력의 효과: 동기잠재력의 조절효과를 중심으로”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 24(2), 355-383.
- 유영식·심덕섭·양동민·허영호·박성수(2009), “변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과”, **인적자원관리연구**, 16(2), 107-127.
- 유창남(2009), **리더행동 및 권력유형의 적합관계와 리더십유효성의 관계**, 제주대학교 대학원 박사학위논문
- 이경근(2005), “부하의 과업수행, 맥락수행과 상사의 주관적 평가간의 관계와 인상관리행동의 조절효과”, **인사·조직연구**, 13(1), pp. 139-171.
- 이경근(2006), “LMX 및 조직지원인식에 대한 절차공정성, 상호작용공정성의 차등적 효과와 과업수행의 관계”, **산업경제연구**, 19(6), 2601-2627.
- 이경은·장재운(2010), “성격적 탈선 요인에 근거한 경영자들의 유형분석, 성격 5요인 및 리더행동과의 관계”, **한국산업심리학회지: 산업 및 조직**, 23(4), 667-687.
- 이규만(2006), “리더-구성원 교환관계, 상사의 권력행사 유형 및 갈등해결 방안의 관련성 연구”, **산학경영연구**, 19(2), 47-67.

- 이규만·안관영(2006), “변혁적 리더십과 리더-구성원 교환관계 및 구성원 반응간의 관계”, **인적자원관리연구**, 13(4), 107-123.
- 이기현·오홍석·정명호(2008), “관계적 리더십과 팀 구성원의 성과: 리더-구성원의 교환관계와 사회적 네트워크 관점의 통합”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 21(4), 545-573.
- 이동수·박희서(2008), “지방공무원의 직무요인이 직무태도와 조직시민행동에 미친 영향”, **한국행정논집**, 20(4), 1231-1251.
- 이문선·강영순 (2000). “변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과”, **인사관리연구**, 24(1), 33-57.
- 이문선·강영순(2003), “창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과”, **인사관리연구**, 27(2), 251-271.
- 이상호(2001), “경영학계의 주요 리더십 이론 및 국내 연구 활동”, **인사관리연구**, 24(2), 1-40.
- 이인석(1999), “혁신행동의 선행요인에 관한 탐색적 연구”, **인사관리연구**, 23(1), 89~113.
- 임준철·윤정구(1999), “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향”, **인사조직연구**, 1~42.
- 장준호·조용현(2009), “윤리적 리더십이 리더-부하간 교환관계 질 및 조직시민행동에 미치는 영향”, **인적자원관리연구**, 16(1), 181-199.
- 정진철·이승일(2006), “리더의 임파워링 행위가 인적생산성에 미치는 영향력”, **생산성논집**, 20(3), 77-101.
- 정현우·김창호(2007), “조직구성원의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향: LMX의 조절효과”, **인적자원관리연구**, 14(3), 167-186.
- 조선배(1996), **LISLEL 구조방정식 모델**, 영지출판사.
- 조성진·송계충(2011), “코칭이 자기효능감, 조직유효성 및 가족관계에 미치는 영향에 관한 현장실험 연구”, **인사·조직관리**, 19(2), 201-252.
- 조영복·하태영(2010), “경력계획이 경력만족과 경력몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 개인 심리적 특성의 매개를 중심으로”, **기업경영연구**, 17(4), 171-195.
- 차동욱·김정식(2011), “중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계”, **조직과 인사관리연구**, 35(1), 171-198.
- 최익봉·이재훈(2006), “리더의 임파워먼트 행위, 신뢰와 조직시민행동 간의 관련성 연구”, **인사·조직학회**, 14(2), 215-247.
- 한나영·김영조(2011), “심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 관계에 대한 성취욕구의 조절효과 검증: 부산지역 특급호텔 종사자를 중심으로”, **인사·조직연구**, 19(1), 185-226.
- 한주원(2008), **비인격적 감독이 선행요인과 비인격적 감독이 부하의 조직시민행동과 저항에 미치는 영향에 관한 연구**, 서강대학교 대학원 박사학위논문
- 한주원·김정진·박경규(2011), “비인격적 감독과 부하의 저항행동 관계에 관한 연구: 상호작용 공정성과 심리적 계약위반을 중심으로”, **경영학연구**, 40(3), 831-857.



- 한주원·박경규(2009), “상사의 비인격적 감독이 부하의 직장내 일탈행동에 미치는 영향”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 22(2), 233-259.
- 한진환·김이태(2003), “리더-구성원 교환관계와 시장지향성이 조직시민행동에 미치는 영향”, **산업경제연구**, 16(2), 315-330
- 한태영(2005), “적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준접근법의 적용”, **한국심리학회지: 산업과 조직**, 18(1), pp. 51-77.

## 2. 외국문헌

- Allworth, E., and Hesketh, B.(1999), "Construct-oriented Biodata: Capturing Change Related and Contextually Relevant Future Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, (7), 97-111.
- Amabile, T.M.(1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 10, 123~130.
- Anderson, S.E. & Williams, L.J.(1996), "International Job, and Individual Factor Related to Helping Process at Work", *Journal of Applied Psychology*, 81, 282-296.
- Arnold, J.J., S. Arad, J.A. Rhoades, F. Drasgow(2000), "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-268.
- Aryee, S., Chen, Z.X., Sun, L., & Debrah, Y.A.(2007), "Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of Trickle-down Model", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Bandura, A.(1986), *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Bandura, A.(1977), "Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavior Exchange", *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A.(1989a), "Human Agency in Social Cognitive", *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bandura, A.(1989b), "Regulation of Cognitive Processes through Perceived Self-efficacy", *Development Psychology*, 25(5), 729-735.
- Basu, R.J.(1991), *An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictor of innovative behavior*, *Doctoral Dissertation*, Indiana lafayette: Purdue University.
- Bauer, T.N. & Green, S.G.(1996), "The Development Leader-member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.

- Befort, N., and Hattrup, K.(2003), "Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Rating of the Importance of Job Behaviors", *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17–32,
- Bentler, P.M.(1989), *EQS: Structural Equations Program Manual*, CA: BMDP Statistical Software, Inc.
- Borman, W.C., and Motowidlo, S.J.(1993), Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance", in N. Schmitt and W.C. Borman(eds.), *Personnel Selection in Organizations*, SF: Jossey–Bass.
- Bowen, D.E and, E.E. Lawer(1992), "The Empowerment of Service Worker: What, Why, How and When", *Sloan Management Review*, Spring, 31–39.
- Chen, G., Gully, S.M. & Eden, D.(2001), "Validation of New General Self–efficacy Scale", *Organizational Research Methods*, 4, 62–83.
- Campbell, J.P.(1990), "Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology", in M.D. Dunnette and L.M. Hough(2nd ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 689–732,
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Conger, J.A.(1989), *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, SF; Jossey–Bass.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J.(1975), "A Vertical Dad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of Role Making Process", *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46~78.
- Deborah, B.B. & Robert, N.S.(1999), "Resistance and Cooperation: A Response to Conflict Over Job Performance", *Human Relations*, 52, 1029~1053.
- Deci, E.L.(1975), *Intrinsic Motivation*, NY: Plenum
- Deckop, J.R., Mangel, R., Cirka, C.C.(1999), "Getting More than You Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay–for Performance Plans", *Academy of Management Journal*, 42(4), 420–428.
- Dienesch, R.M. & Liden, R.C.(1986), Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development, *Academy of Management Review*, 11, 618~634.
- Dormann, C. Fay, D., Zapf, D., & Frese, M.(2006), "A State–trait Analysis of Job Satisfaction: On The Effect of Core Self–evaluations", *Applied Psychology : An International Review*, 55, 27–51.
- Epitropaki, O. & Martin, R.(2005), "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of The Role of Implicit Leadership Theories on Leader–member Exchange and Employee Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659–676.

- Falbe, C.M. & Yukl, C.(1992), "Consequence for Managers of Using Single Influence Tactics and Combination of Tactics", *Academy of Management Journal*, 35, 638-653.
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M. & Organ, D.W.(1990), "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction", *Journal of management*, 16, 705-721.
- Gardner, D.G., & Pierce, J.L.(1998), "Self-esteem and Self-efficacy within Organizational Context; An Empirical Examination", *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.
- Gist, M.E.(1987), "Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", *The Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Graen, G.B. & Cashman, J. (1975), "A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: a Developmental Approach", in Hunt, J. G. and Carson, L. L.(eds), *Leadership Frontiers*, Kent. OH.: Kent State University Press, 143-165.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M(1991), "The Transformation of Work Group Professional into Self-management and Partially Self-designing Contributors: Toward a Theory of Leadership Making", *Journal of Management System*, 3(3), 33-48.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M(1995), "Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange(LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying Multi-level Multi-domain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graham, J.W.(1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 310-329.
- Green, S.G., Anderson, S.E., & Shivers, S.L.(1996), "Demographic and Organizational Influences on Leader-Member Exchange and Related Work Attitudes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203-214.
- Howell, J.M. & Higgins, C.A.(1990), "Champions of Technological Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- Hui, C.(1994), *Effects of leadership Empowerment Behaviors and Follower's Personal Control, Voice, and Self-efficacy on In-role and Extra-role Performance: An Extension and Empirical Test of Conger and Kanungo's Empowerment Process Model*, Doctoral Dissertation, Indiana University.
- Judge, T.A. & Bono, J.E.(2001), "Relationship of Core Self-evaluation Traits Self-esteem, Generalized Self-efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.

- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E., & Thoresen, C.H.(2003), "The Core Self-evaluations Scale(CSES): Development of Measure", *Personal Psychology*, 56, 303-331.
- Judge, T.A., Locke, E.A., & Durham, C.C.(1997), "The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach", *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T.A., Locke, E.A., Durham, C.C., & Kluger, A.N.(1998), "Dispositional Effect on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Valuations", *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Jung, D.I. & Sosik, J.J.(2002), "Transformational Leadership in Work Group: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-efficacy on Perceived Group Performance", *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- 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.
- Keller, T. & Dansereau, F.(1995), "Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective", *Human Relation*, 48, 127-146.
- Kim, C.M.(1999), Organizational citizenship, *Professional Safety*, 44: 20-23.
- Kinicki, A.J., & Vecchio, R.P.(1994), "Influences on The Quality of Supervisor-subordinate Relations: The Role of Time Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 75-82.
- Kirkman, B.L. and B. Rosen(1999), "Beyond Self Management: Antecedents and Consequence of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Konczak, L.J., D.J. Stelly, and M.L. Trusty(2000), "Defining and Measuring Empowerment Leader Behaviors: Development of An Upward Feedback Instrument", *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Kozolowski, S.W., & Doherty, M.L.(1989), "Integration climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue", *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Liden, R.C. & Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J.(1997), "Leader-member Exchange Theory: The Post and Portention for The Future", *Personnel and Human Resource Management*, 15, 47-119.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M.(1998), "Multidimensionality of Leader-member Exchange: An Empirical Assesment through Scale Development", *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Stilwell, D.(1993), "A Longitudinal Study in The Early Development of Leader-member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-647.

- Marsh, H.W.(1993), "Relation between Global and Specific Domains of Self: The Importance of Individual Importance, Certainty, and Ideals", *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 975–997.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S.(2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effect of Fair Procedure and Treatment on Work Relationships", *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.
- Motowidlo, S.J., and Van Scotter, J.R.(1994), "Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance," *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
- Mumford, N.D., Baughman, W.A., Threlfall, K.V., Uhlman, C.E., and Costanza, D.P.(1993), "Personality, Adaptability, and Performance: Performance on Well-defined and Ill-defined Problem-solving Tasks", *Human Performance*, 6, 241–285.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L.(1990), "Beyond The Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", *California Management Review*, Winter, 77–97.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., Fuller, J.(2001), "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in Downsizing Environment", *Group & Organization Management*, 26(1), 93–113.
- Organ, D.W. & Konovsky, M.A.(1989), "Cognitive Versus Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74, 157–164.
- Organ, D.W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Book.
- Pierce, J.L. Gardner, D.G. Dunham, R.B., & Cummings, L.L.(1989), "Organization-based Self-esteem: Construct Definition, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 32(3), 622–648.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H.(1996), "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Pain, J.B. & Bachrach, D.G.(2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., and Plamondon, K.E.(2000), "Adaptability in Workplace: Development of a Taxonomy of AP", *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624.
- Renn, R.W. & Fedor, D.B.(2001), "Development and Field Test of A Feedback Seeking, Self-efficacy, and Goal Setting Model of Work Performance", *Journal of Management*, 27, 563–583.

- Riggs, M.L. & Knight, P.A.(1994), "The Impact of Perceived Group Success–failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A Causal Model", *Journal of Applied Psychology*, 79, 755–766.
- Rosenberg, M.(1965), *Society and The Adolescent Self–image*, NJ: Princeton University Press.
- Scandura, T.A. & Graen, G.B.(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. & Schriesheim, C.A.(1994), "Leader–member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research", *Academy of Management Journal*, 37, 1588–1602.
- Scandura, T.A. G.B. Graen, and M.A. Novak(1986), "When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader–member Exchange and Decision Influence", *Journal of Applied Psychology*, 71, 579–584.
- Schnake, M., Cochran, D. & Dumber, M.(1995), "Encouraging Organizational Citizenship: The Effects of Job Satisfaction, Perceived Equity and Leadership", *Journal of management Issues*, 7, 209–217.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A.(1994), "Determinants of Innovation Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Seers, A. & Graen, G.(1984), "The Dual Attachment Concept: A Longitudinal Investigation of The Combination of Task Characteristics and Lead–member Exchange", *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 283–306.
- Settoon, R.P., Bebbett, N., & Liden, R.(1996), "Social Exchange in Organizations: Percieved Organizational Support, Leader–member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81, 219–227.
- Shamir, B, House, R.J., & Arthur, M.B.(1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self–concept Based Theory". *Organization Sciences*, 4(4), 577–594.
- Sherer, M., Maddux, J.E., Mercandante, B. Prentice–Dunn, S., Jacobs, B., & Roger, R.W.(1982), "The Self–efficacy Scale: Construction and Validation", *Psychological Reports*, 51, 663–671.
- Sims, H.P. & Lorenzi, P.(1992), *The New Leadership Paradigm, Social Learning and Cognition in Organization*, CA: Sage
- Skarlicki, D.P. & Folger, R.(1997), "Relation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82, 434–443.
- Spreitzer, G.M(1995). "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.



- JEJU NATIONAL UNIVERSITY  
1952  
제주대학교
- Srivastava, A. Bartol, K.M. & Locke, E.A.(2006), "Empowering Leadership in Management Team: Effect on Knowledge, Sharing, Efficacy, and Performance", *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Staw, B.M.(1990), "An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation", In M.A. West & J.L. Farr(eds), *Innovation at Work: Psychological and Organizational Strategies*, NY: John Wiley & Son.
- Tepper, B.J., Moss, S.E., Lockhart, D.E., & Carr, J.C.(2007), "Abusive Supervisor, Upward Maintenance Communication, and Subordinates Psychological Distress", *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169–1180.
- Tepper, B.J., Duffy, M.K., Shaw, J.D.(2001), "Personality Moderators of the Relationship between Abusive Supervision and Subordinates' Resistance", *Journal of Applied Psychology*, 86, 974–983.
- Tepper(2000), "Consequences of Abusive Supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A.(1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 666~681.
- Tierney, P., Farmer, S.M., & Graen, G.B.(1999), "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", *Personnel Psychology*, 52, 591–620.
- Usher, E.L. & Pajares, F.(2008), "Source of Self-efficacy in School: Critical Review of Literature and Future Directions", *Review of Educational Research*, 78, 751–796.
- Vecchio, R.P. & Gobdel, B.C.(1984), "The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5–20.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E., Pearce, C.L.(2010), "Empowering Leadership: An Examination of Mediating Mechanisms within A Hierarchical Structure", *The Leadership Quarterly*, 21, 530–542.
- Waldron, V.R.(1991), "Achieving Communication Goals in Superior–subordinate Relationships: The Multi–functionality of Upward Maintenance Tactics", *Communication Monographs*, 58, 289–306.
- Wayne, S.J. & Green, S.A.(1993), "The Effects of Leader–member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", *Human Relations*, 46, 1431–1440.
- Wayne, S.J. and G.R. Ferris(1990), "Influence Tactics, Affect, and Change Quality in Supervisor–subordinate Interactions", *Journal of Applied Psychology*, 75, 487–499.

Wayne, S.J., Shore, L.M. & Linden, R.C.(1997), "Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Williams, L.J., and Anderson, S.E.(1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment on Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behavior", *Journal of Management*, 17, 601-617.

Wood, R. & Bandura, A.(1989), "Impact of Conceptions of Ability on Self-regulatory Mechanisms and Complex Decision Making", *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407-415.

Woolfolk(2001), *Educational Psychology(8th ed)*, Boston: Allyn & Bacon

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

Zhang, X. & Bartol, K.M.(2010), "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Efficacy Beliefs", *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.

# 설문지

안녕하십니까 ?

저는 제주대학교 대학원 박사과정에 재학 중인 김성훈입니다.

바쁘신 가운데 이렇게 어려운 부탁을 드리게 되어 죄송합니다.

이 설문지는 본인의 박사학위 논문 작성을 위한 기초자료로 활용할 목적으로 작성된 것입니다. 귀하께서 응답해 주신 내용은 통계적으로 합산되어 처리되므로 개인자료는 절대 드러나지 않으며, 통계법 제8조에 의거해 연구 목적 외에는 사용되지 않습니다.

매우 바쁘신 줄 아오나 후학을 아끼시는 마음으로 성의껏 응답해 주시면 고맙겠습니다.

감사합니다.

2011. 6

제주대학교 대학원 경영학과 지도교수 강 영 순

제주대학교 대학원 경영학과 박사과정 김 성 훈 올림

■ 다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주십시오

1. 귀하의 연령은 ?  
(     ) 세
2. 귀하의 성별은?  
① 남성    ② 여성
3. 귀하의 총 근무년수는?  
(     ) 년
4. 귀하의 현재 직위는?  
① 평직원    ② 대리급    ③ 과장급 이상
5. 귀하의 직종은?  
① 사무직    ② 영업직    ③ 서비스직    ④ 전문/기술직    ⑤ 기타

설문에 대한 응답 방식은 아래와 같습니다. 여러분의 생각과 느낌에 가장 가깝다고 생각하시는 난에 표기하여 주십시오

1 전혀 그렇지 않다.	2 별로 그렇지 않다.	3 그저 그렇다.	4 약간 그렇다.	5 매우 그렇다.
--------------------	--------------------	-----------------	-----------------	-----------------

1. 다음은 귀하의 상사(부서장)에 대한 질문입니다. 해당 난에 √표하여 주십시오.

질 문 문 항	1	2	3	4	5
1. 나의 상사는 자신의 능력을 다해 열심히 업무를 수행한다					
2. 나의 상사는 자신이 모범을 보이면서 조직을 이끈다					
3. 나의 상사의 행동은 나에게 좋은 본보기가 된다					
4. 나의 상사는 부하들의 아이디어나 견해를 제안할 것을 장려한다					
5. 나의 상사는 부하들의 아이디어나 제안을 적극적으로 경청한다					
6. 나의 상사는 조직원의 아이디어를 반영하여 의사결정으로 한다					
7. 나의 상사는 문제를 해결할 수 있는 방법을 부하들에게 가르친다					
8. 나의 상사는 부하들에게 어느 분야에서 더 교육훈련이 필요한지를 알 수 있게 도움을 준다					
9. 나의 상사는 부하들이 기술이나 업무내용에 관해 도움을 구할 경우 관심을 갖고 지도해 준다					
10. 나의 상사는 회사의 결정 사항들에 대하여 설명해 준다					
11. 나의 상사는 직원들과 함께 문제를 해결하는 것을 좋아한다					
12. 나의 상사는 직원들에게 정직하고 공정한 답변을 제공한다					
13. 나의 상사는 부하들의 개인적인 문제나 애로사항에 대해 신경을 써 준다					
14. 나의 상사는 부하들과 대화의 시간을 가지려고 노력한다					
15. 나의 상사는 부하들의 노력에 관심을 보여준다					

II. 귀하의 상사(부서장)에 대한 두 번째 질문입니다.

질 문 문 항	1	2	3	4	5
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 사람으로부터 공격받는다면 나를 옹호해 줄 것이다.					
6. 내가 정당한 실수를 하였을 때, 나의 상사는 다른 사람으로부터 나를 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. 귀하의 직무수행에 대한 평소 느낌이나 생각에 대한 질문입니다.

질 문 문 항	1	2	3	4	5
1. 나는 이 부서에 매우 필요한 사람이라고 생각한다					
2. 우리 부서에서 내가 맡고 있는 업무에 대해 자부심을 느낀다					
3. 나는 다른 부서원에 비하여 가치 있는 존재로 느낀다					
4. 나는 직장 동료들로부터 꼭 필요한 존재로 인식되고 있다					
5. 나는 나의 직무수행능력에 자신감이 있다					
6. 나는 나의 직무에 관한 사항들에 대해 최고라고 생각한다					
7. 나는 직무를 잘 수행한다고 확신한다					
8. 나는 직무를 잘 수행하고 있다는 나의 능력에 자신감을 갖는다					

IV. 다음 항목들은 직속상사로부터 수행이 어렵고 납득하기 힘든 일을 지시 받았을 때 귀하의 반응에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 유사한 곳에 V표하여 주십시오.

질 문 문 항	1	2	3	4	5
1. 나는 상사에게 지시받은 일에 대해 상세한 설명을 요청한다					
2. 나는 상사에게 그 일의 타당성을 다시 고려해볼 것을 요청한다					
3. 나는 상사의 지시 방법보다 다른 방법으로 하는 것이 바람직하다는 나의 생각을 상사에게 얘기한다					
4. 나는 상사에게 그 일이 기대한 만큼의 결과를 얻지 못할 수 있다고 말한다					
5. 나는 일을 하는 척한 후, 상사에게 못하겠다고 한다					
6. 나는 상사의 지시를 무시한다(예: 업무처리를 깜박 잊은 척한다)					
7. 나는 지시받은 일을 이해하지 못하는 척한다					
8. 나는 그 일을 할 수 없다고 분명히 말한다					

V. 다음은 귀하의 직무수행 결과에 질문입니다.

질 문 문 항	1	2	3	4	5
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 능력이 인정받는다					
5. 내가 처리한 업무는 질은 탁월하다고 생각한다					
6. 맡은 업무를 잘 처리한다는 소리를 회사내 사람으로부터 자주 듣는다					
7. 나는 새로운 기술, 과정, 기량, 제품착상 등을 찾아낸다.					
8. 나는 창조적인 아이디어들을 창출한다.					
9. 나는 다른 사람들에게 나의 아이디어를 촉진시키고 옹호한다.					
10. 나는 새로운 아이디어들을 실천하기 위해 필요한 자금을 확보하려고 노력한다.					
11. 나는 새로운 아이디어의 실천을 위한 적합한 계획과 스케줄을 짠다.					
12. 나는 혁신적이다.					
13. 나는 동료가 과도한 업무에 시달리면 도와준다					
14. 나는 정보를 동료들과 공유하고 나눈다					
15. 나는 결근 등 어려움을 겪는 동료를 도와준다					
16. 나는 시간을 쪼개서 업무능력이 부족한 사원들의 회사 적응을 도와준다					
17. 나는 필요하다면 요구하지 않아도 상사의 업무를 보조해 준다					