



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](#)

석사학위논문

상사의 감성지능이 부하의
발언행동과 주도행동에 미치는 영향:
심리적 안전감과 자기효능감의
매개효과를 중심으로

제주대학교 대학원

경영학과

최 퇴

2017년 06월

상사의 감성지능이 부하의 발언행동과
주도행동에 미치는 영향 :
심리적 안전감과 자기효능감의
매개효과를 중심으로




지도교수 방 호 진

최 퇴

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 6월

최퇴의 경영학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 姜 永 淳 
위 원 金 貞 希 
위 원 方 浩 鎮 

제주대학교 대학원

2017년 6월

The Impact of Leader's Emotional Intelligence on
Employees' Voice Behavior and Taking Charge
Behavior : Focusing on the Mediating Role of
Psychological safety and Self-efficacy

Lei-Cui
(Supervised by professor Ho-Jin Bang)

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

June. 2017.

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, Young-Soon Kang, Prof. of Business Administration

Young Soon Kang
Jung-Hee Kim

HOJIN BANG

June. 2017.

Department of Business Administration
GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

< 목 차 >

I. 서 론	1
1. 문제의 제기 및 연구목적	1
1) 연구배경	1
2) 연구목적	3
2. 연구범위 및 연구방법	4
3. 논문의 구성	4
II. 이론적 배경	6
1. 감성지능	6
1) 감성지능의 개념	6
2) 구성요인	8
3) 선행연구	15
2. 자기효능감	17
1) 자기효능감의 개념	17
2) 자기효능감의 형성	21
3. 심리적 안전감과 심리적 분위기	22
1) 심리적 안전감의 개념	22
2) 심리적 안전감에 대한 선행 연구	24
3) 심리적 분위기의 개념과 정의	26
4) 심리적 분위기의 구성요인	27
4. 발언행동	27
1) EVLN 모형과 발언행동	28
2) 역할 외 행동 (extra-role behavior)으로서 발언행동	29
3) 발언행동의 개념과 유형	31
4) 발언행동에 대한 선행 연구	32

5. 주도행동과 선제적 행동	35
1) 주도행동의 개념과 형성	35
2) 선제적 행동의 개념	36
3) 선제적 행동에 대한 선행 연구	36
Ⅲ. 연구 설계	38
1. 연구모형의 설계	38
2. 연구가설	38
1) 상사의 감성지능과 심리적 안전감	38
2) 상사의 감성지능과 자기효능감	40
3) 심리적 안전감과 주도행동, 발언행동	43
4) 자기효능감과 주도행동	46
5) 자기효능감과 발언행동	47
6) 심리적 안전감의 매개효과	49
7) 자기효능감의 매개효과	50
3. 측정변수의 조작적 정의	51
1) 상사의 감성지능	51
2) 심리적 안전감	53
3) 자기효능감	53
4) 발언행동	54
5) 주도행동	55
4. 자료 수집 및 분석 방법	56
1) 설문구성 및 자료수집	56
2) 분석방법	57
Ⅳ. 실증 분석	58

1. 연구 대상 및 특성	58
2. 신뢰성 및 타당성 분석	59
3. 상관관계 분석	63
4. 가설 검증	65
1) 감성지능과 심리적 안전감의 관계 검증	65
2) 감성지능과 자기효능감의 관계 검증	66
3) 심리적 안전감과 주도행동의 관계 검증	67
4) 심리적 안전감과 발언행동의 관계 검증	68
5) 자기효능감과 주도행동의 관계 검증	69
6) 자기효능감과 발언행동의 관계 검증	70
7) 매개효과 검증	70
8) 가설검증 요약	76
V. 결 론	77
1. 연구결과 요약	78
2. 연구의 시사점	80
1) 이론적 시사점	80
2) 실무적 시사점	81
3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향	82
<참고 문헌>	83
<설 문 지>	98

<표 목 차>

<표 II-1> 감성지능의 정의	7
<표 II-2> Salovey and Mayer(1990)의 감성지능	9
<표 II-3> Salovey and Mayer(1997)의 감성지능	10
<표 II-4> Caruso, Mayer and Salovey(2002)의 감성지능	12
<표 II-5> Goleman(1998)의 감성지능과 감성역량군	13
<표 II-6> Wong and Law(2002)의 감성지능	14
<표 II-7> 효능기대와 결과기대의 관계	19
<표 II-8> EVLN 모형의 구분	28
<표 III-1> 감성지능 측정 문항	52
<표 III-2> 심리적 안전감 측정 문항	53
<표 III-3> 자기효능감 측정 문항	54
<표 III-4> 발언행동 측정 문항	55
<표 III-5> 주도행동 측정 문항	56
<표 III-6> 설문지 구성	57
<표 IV-1> 전체 표본의 인구통계학적 특성	59
<표 IV-2> 탐색적 요인분석	61
<표 IV-3> KMO와 Bartlett의 검증	62
<표 IV-4> 측정도구의 신뢰성 분석	63
<표 IV-5> 상관관계 분석	64
<표 IV-6> 감성지능과 심리적 안전감의 관계 검증	66
<표 IV-7> 감성지능과 자기효능감의 관계 검증	67
<표 IV-8> 심리적 안전감과 주도행동의 관계 검증	68
<표 IV-9> 심리적 안전감과 발언행동의 관계 검증	69
<표 IV-10> 자기효능감과 주도행동의 관계 검증	69
<표 IV-11> 자기효능감과 발언행동의 관계 검증	70
<표 IV-12> 감성지능과 주도행동의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과 분	72

<표 IV-13> 감성지능과 발언행동의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과 분석	73
<표 IV-14> 감성지능과 주도행동의 관계에서 자기효능감의 매개효과 분석	74
<표 IV-15> 감성지능과 발언행동의 관계에서 자기효능감의 매개효과 분석	75
<표 IV-16> Sobel Test (Z)	76
<표 IV-17> 가설검증 요약	77

<그림 목 차>

<그림 Ⅲ-1> 연구모형 38

ABSTRACT

The Impact of Leader's Emotional Intelligence on Employees' Voice Behavior and Taking Charge Behavior: Focusing on the Mediating Role of Psychological safety and Self-efficacy

Lei Cui

Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration
Jeju National University

Supervised by professor Hojin, Bang

This paper divides the Leader's Emotional Intelligence of the leader into four sub factors (understanding of self-emotion, understanding of others emotion, using emotions, managing emotions), which confirms how the subordinate's voice actions and taking charge behavior change focusing on the Mediating Role of Psychological safety and Self-efficacy.

The purpose of this study is as follows:

Firstly, the Leader's Emotional Intelligence of the supervisor in this study is not enough to study the psychological safety of subordinates, so this time we will find out the relationship between two variables.

Secondly, the he previous research lacks the exploratory and empirical

research on the psychological state or the condition of the members' psychological safety.

Thirdly, this study verifies the psychological safety and self-efficacy of the members from the Leader's Emotional Intelligence of the leader, and identifies the specific techniques for the taking charge behaviors of the members and the ways of influencing the voice behavior, thus setting whether the existing research can be extended as the research purpose.

Fourthly, in order to propose the question of the decision of members to take preemptive action within the organization, the sense of psychological safety and self-efficacy of members needs to be highlighted.

The paper studies the research variables as a basis, setting hypotheses and research models. An online survey was carried out by staff working in China, and a total of 296 questionnaire were applied to the empirical analysis of this study. The statistical analysis software of SPSS 23.0 was utilized for statistical analysis. We suppose that the validation structure altogether has 11 hypotheses adopted. The research shows that the Leader's Emotional Intelligence of the leader has a positive influence on the self-efficacy and the taking charge behavior, the psychological safety and the self-efficacy have the media effect for the emotional quotient and subordinate statements of the leader and the relationship between the Leader's Emotional Intelligence and the dominant action of the subordinate respectively.

The theoretical enlightenment of this study is as follows:

Firstly, this study verifies the psychological safety and self-efficacy of members from the Emotional Intelligence of the leader, and identifies the specific techniques to Influence the dominant behaviors and interventions of the members, thus setting the ability to extend the existing research.

Secondly, the less clear the business environment, the more intense

competition. In the current state, maintaining the members of the sense of safety and self- efficacy is very important.

The revelation of practicality is as follows:

Firstly, The supervisor should have the ability to understand oneself sensibility, who can understand the other member's sensibility and utilize and regulate oneself sensibility suitably.

Secondly, the emotional quotient of the leader's sub-factors and the relationship between the speakers and the taking charge behavior validate their own efficacy and psychological safety of the media effect. Thus, it can be suggested that creating an atmosphere of self-efficacy, psychological safety and education and training in the organization are a very pressing practical revelation.

The critical points of this study are as follows:

Firstly, the effective role of interventions and taking charge behaviors in practical work, and the need for further validation of the resulting effectiveness.

Secondly, the questionnaire tests of the entire topic are based on the member's cognitive perspective, so the effect of speech action and taking charge behavior should be more explicit testing to validate.

Thirdly, online research has a convenient survey method, the groups' ages using network are dominated by 10 to 30-year-old male. Finally, future studies should consider new media effects that can improve interventions and taking charge behaviors through various variables.

Key words: Emotional Intelligence, Voice Behavior, Taking Charge Behavior,

Psychological safety, Self-efficacy.

I. 서론

1. 문제의 제기 및 연구목적

1) 연구배경

21세기 글로벌화 변화의 속도가 빨라지고 기업 간의 치열한 경쟁이 진행되면서 이러한 환경에 잘 적응하기 위하여 지식이 중요한 무엇보다 사회가 되고 있다. 이런 환경적 변화의 요구에 따라 조직들은 생존을 위해서 더 많은 노력을 기울여야 하며, 경쟁력을 높이기 위해 다양한 노력을 해야 하는 상황에 놓여 있다 (Lounsbury and Ventresca, 2003). 기업들이 치열한 경쟁에서 생존하고 더욱 발전하기 위해서는 창의력을 가지고 있는 인재를 더 필요로 하며 이에 따라 현재 많은 기업들이 창조경영을 실시하고 있다. 창조경영은 기업의 최종 목표를 기업 가치 극대화에 두고 기업의 각종 의사결정, 부문의 목표와 성과를 가치로 측정하고 이러한 가치를 기준으로 기업의 각종 의사결정, 경영관리, 경영계획을 행함으로써 기업의 전체의 가치를 극대화하는 것을 의미한다. 이러한 새로운 경영방식에 맞추기 위해서 조직문화와 리더의 역할이 중요하다. 이러한 조직구성원들 간의 지식을 상호 공유하고 작업측면에서 협력하고, 모험적인 시도를 용인하는 조직 분위기가 필요하기 때문에 상사의 감성지능이 점점 중요해지고 있다. 이런 상사의 감성지능을 기반으로 한 리더십을 발휘할 때 부하들의 감정을 편안하게 소통하고 이해하며 도전에 관해 심리적인 안전감을 제공할 수 있기 때문에 창조적인 성과창출의 기반을 마련할 수 있다(Goleman, 1998).

최근 감성지능에 관한 연구들이 있지만, 상사의 감성지능에 관한 연구들이 학문적으로뿐만 아니라 실무적으로도 널리 수용되고 있는 것은 최근의 경영환경이 합리성을 중요하게 생각하는 것보다 조직의 감성을 더욱 중요하게 다루고 있다. 감성지능은 자신의 능력과 부족을 객관적으로 인식하며 자신의 감정을 잘 통제

하고 타인의 감정도 잘 이해하여 상대방과 유의한 관계를 유지하는 능력이다(신정길·문승권·문형남, 2004). 그리고 감성지능은 크게 상사의 특성으로 작용하며, 리더십을 행하는 과정에서 감성지능이 작용하여 감성지능과 리더십은 밀접한 관계를 가지고 있고, 이런 상사들의 감성지능이 조직의 성과와 부하의 지각에 영향을 끼친다는 것이다(Humphrey, 2002).

최근에 조직구성원들의 가치관도 많이 변화하는 실정에서 구성원들의 감성을 이해하고 배려해 주며 상사는 구성원들과 긍정적인 관계를 맺기 위해서 상사의 감성지능에 대한 관심이 높아지고 있다.

자기효능감은 성공적으로 업무 수행에 필요한 정서적, 인지적, 행동적인 자원을 이용하고 어떤 종류의 업무를 실행하는 자신의 능력에 관한 판단으로 폭넓고 다양한 상황에서 효과적으로 일을 처리할 수 있다고 믿는 자신의 관점에 대한 믿음이라고 정의하였다.(Chen, Gully and Eden, 2001). Wong and Law(2002)의 감성지능에 대한 연구와 Bandura(1997)의 자기효능감에 대한 연구에 따르면 감성지능과 자기효능감이 서로 관련성이 있는 것으로 나타났기 때문에 감성지능의 하위요인은 자기효능감에 영향을 미칠 수 있다는 것을 볼 수 있다. 이와 같은 연관성은 실증 연구에서도 나타났다. Yukl(2002)은 감성지능이 자기 감지성향(self-monitoring)과 자기 확신, 성장 추구 등 같은 특성을 결합하고 제시되었다.

감성지능의 정의는 자기 감성을 인지하는 관점에서 벗어나고 그것을 유지하면서 동기 부여해서 타인을 설득하여 영향력을 발휘하였고 감성지능과 동기부여는 깊은 연관성이 있는 것을 알 수 있다. 자기효능감이란 구체적인 과제가 주어졌을 경우에 그 상황에 맞추어 학습자 스스로의 자신감을 불어넣는 상태라 할 수 있다(Schunk, 1995). 이로 인해 동기부여가 높은 상태가 된다면 자기효능감도 높아질 수 있다.

조직구성원들의 선제적 행동(proactive behavior)과 참여는 조직의 장기적인 생존과 환경적응에 있어서 매우 중요하며 많은 잠재적 가치를 가지고 있다고 제시하여(Bunce and West, 1995; Burgelman, 1994; Ghoshal and Bartlett, 1994, Scott and Bruce, 1994), 조직변화와 조직적응성 참여의 중요성을 강조하고 있다.

선제적 행동이란 조직 변화에 영향을 미칠 수 있는 구성원들의 미래지향적이고 선행적인 행동으로 정의된다(Bateman and Crant, 1993). 기존 연구들에서는

선제적 행동이 조직시민행동과 같이 역할 외 행동의 한 유형으로 분류되어 다루어져 왔지만, 조직시민행동이 조직의 현상을 유지하는 범위에서 다소 일상적인 역할 외 행동에 초점을 두고 있는 것과 달리, 선제적 행동은 변화지향적인 행동이라는 점에서 차이를 갖는다(Belschak and Den Hartog, 2010). 이러한 선제적 행동의 범주 안에 드는 행동으로는 조직구성원들이 조직에 의해 규정된 자기 업무 역할을 넘어 조직유효성의 향상을 위해 자신의 역할을 새롭게 정의하려는 자발적이고 구조적인 노력으로서 주도행동(taking charge behavior)과 조직구성원들이 더 나은 조직을 만들기 위한 목적으로 조직의 안녕에 중요한 정보에 대해 자기 목소리를 내는 의도된 행동으로서의 발언행동(voice behavior)이 포함된다(Morrison and Phelps, 1999; Van Dyne and LePine, 1998).

2) 연구목적

첫째, 기존 연구에서 본 연구에서 설정된 상사의 감성지능은 부하의 발언행동과 주도행동 간의 관계에 있어서 심리적 안전감의 매개효과에 관한 가설에서는 상사의 감성지능은 부하의 심리적 안전감에 대한 연구는 미흡하기에 본 연구에서 두 변수간의 관계를 규명하고자 하는 것을 첫 번째 연구목적으로 설정하였다.

둘째, 선행연구들에서는 구성원들의 심리적 안전감과 같은 심리적 상태 또는 조건에 대한 탐색적, 실증적 연구가 부족하다.

셋째, 본 연구는 상사의 감성지능으로 부터 촉진된 구성원들의 심리적 안전감과 자기효능감이 구성원들의 주도행동과 발언행동에 미치는 경로를 검증하고 구체적인 메커니즘을 밝혀냄으로써 기존의 연구를 확장하고자 한다.

넷째, 구성원들이 조직 내에서 선제적 행동을 취할지에 대한 의사결정에 있어 구성원들의 안전감과 자기효능감이 중요하게 고려되어야 한다는 것을 제시하고자 한다.

이상에서 논의된 사항들을 바탕으로 본 연구에서는 선제적 행동인 구성원들의 주도행동과 발언행동에 영향을 미칠 수 있는 선행요인으로서 상사의 감성지능에 대한 고찰과 함께 이들 관계에 있어 구성원들의 심리적 안전감과 자기효능감의 매개역할을 이론적, 실증적으로 규명하고자 하였다.

2. 연구범위 및 연구방법

상사의 감성지능의 4개 하위요인(자기감성이해, 타인감성이해, 감성조절, 감성활용)은 부하의 주도행동과 발언행동에 영향을 미치는 관계에 있어 구성원들의 자기효능감과 심리적 안전감을 매개로 주도행동과 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것에 대한 연구를 하고자 한다. 이를 연구하기 위하여 선행연구들을 바탕으로 문헌연구를 실시하였다. 즉 변수들 간의 개념적 정의를 제시하며, 상사의 감성지능의 4개 하위요인, 종속변수인 주도행동과 발언행동, 매개변수인 자기효능감과 심리적 안전감에 대한 기존 연구들을 검토하여 변수들 간의 이론적 고찰을 실시하였다. 이를 통해 각 변수에 대한 연구모형 및 가설을 도출하여 실증분석을 수행하였다.

연구모형의 실증분석을 위해서 기존 연구들을 기반으로 검증된 각 변수들의 측정문항을 도출하고 이를 설문지로 작성하여 중국에서 근무하는 직원들을 대상으로 선정하여 온라인 설문조사방법으로 확보된 측정 자료를 통해 통계적 분석을 수행하였다.

본 연구의 통계적 분석을 위해서는 SPSS 23.0의 통계분석 소프트웨어를 이용하였다. 인구통계 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 측정도구의 타당성 검토를 위하여 탐색적 요인분석을 이용하고 요인분석결과 도출된 각 요인의 신뢰성 검증하기 위해서 *Cronbach's Alpha* 값을 측정하였다. 변수 간의 인과관계를 검토하기 위해 상관관계분석 및 단순, 다중회귀 분석을 실시하였다. 자기효능감과 심리적 안전감의 매개효과를 파악하기 위하여 매개분석을 실시하였다.

3. 논문의 구성

본 연구 논문은 총 5 장으로 구성되고 구체적인 내용은 다음과 제시한 것과 같다.

제 1장은 서론으로 본 연구를 진행하게 된 문제제기 및 연구목적은 제시하고

본 연구의 방법과 연구범위를 정리하였다.

제 2장은 본 연구의 이론적 배경이 되는 선행연구에 대한 문헌 고찰을 통해 본 연구에서 다루고 있는 변수와 개념들에 대한 이론적 연구를 진행하였다. 특히 본 연구의 독립변수인 상사의 감성지능을 중심으로, 매개변수인 심리적 안전감과 자기효능감을 제시하고 종속변수로서는 발언행동과 주도행동에 대한 이론적 배경과 관련 실증연구의 분석을 통해 연구 방향성을 모색하였다.

제 3장에서는 2장에서 진행된 이론적 연구를 토대로 본 연구 목적에 맞는 연구 모형과 가설을 설정하였으며, 각 변수에 대한 조작적 정의를 정리하고 측정 문항을 설정하며 자료 수집 방식 등의 연구 설계에 관련된 내용을 다루었다.

제 4장은 연구 가설을 검증하기 위한 구체적인 실증 분석결과를 담고 있고, 가설검증을 실시하였다.

제 5장에서는 본 연구 결과를 요약해서 도출된 이론적, 실무적 시사점과 본 연구의 한계점에 대한 향후 이론적 발전방향을 논의하였다.

II. 이론적 배경

1. 감성지능

1) 감성지능의 개념

감성지능(emotional intelligence)의 개념은 Salovey and Mayer(1990)의 연구에서 처음 사용되었다. 감성지능이 전문연구자들의 관심에서 일반 대중까지 관심이 확대된 계기는 Goleman(1995)의 연구로 그는 기업의 책임자와 모든 계층의 감성지능을 다루었다.

Bar-On(1997)은 감성지능이란 환경적인 요구와 압력에 효과적으로 직면할 수 있는 비인지적 능력이다. Dulewicz and Higgs(1998)는 감성지능은 자신의 감정의 인지와 관리를 통해 타인에게 영향을 주며 자신의 동기부여의 평가를 통해 직관적인 양심과 윤리적인 행동을 주입하는 것이라고 정의하였다.

감성은 인간의 근본적 속성일 뿐만 성공적 조직의 본질적인 요소임에도 불구하고, 그동안 비이성적이고 비합리적인 개념으로 취급되어 연구자들로부터 관심을 받을 수 없다(Arvey, Renz and Watson, 1998). 그러나 최근에 이르러 감성에 관한 연구(Wong and Law, 2002; Jordan, Ashkanasy, Hartel and Hooper, 2002)는 점점 상승하면서부터 감성은 사람의 심리적이거나 육체적인 건강뿐만 조직과 직무에 대한 태도에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

특히 최근에는 상사의 감성적인 측면이 강조되고 있으며, 이는 감성을 역량(competence) 또는 지능(intelligence)의 차원에서 심도가 있게 다루고 있는 감성지능에 대한 연구(정용석, 2006; 김태준, 2011)로부터 기인한다. 상사의 감성역량은 주로 감성적인 리더십 측면과 관련성이 있는 연구이다. 감성적 리더십이 효과적으로 발휘되기 위해서는 기초 역량을 갖추어야 하고 구체적으로 다음과 같다.

첫째, 감성역량을 양성하기 위해 자기 자신을 객관적으로 이해하고 평가할 수

있는 자기인식능력을 가져야 한다. 자기인식능력이란 자신의 한계, 감정, 능력, 가치, 목적에 대한 깊은 이해능력이다.

둘째, 자기 효과적으로 자신의 감정과 자신의 기분을 통제할 수 있는 자기관리 능력(self-regulation)을 갖추어야 한다. 자기관리능력이란 자신의 감정과 자신이 원하는 것을 무엇인지에 정확하게 인식하고 바르게 표현하는 능력이라고 한다.

셋째, 리더가 먼저 구성원의 감정과 시각을 이해하고 적극적으로 관심을 표현하고 이러한 다른 사람의 인식능력, 즉 사회적 인식능력(social awareness)을 갖추어야 한다. 그것을 타인의 표정과 어투를 통해 그 사람의 감정을 알고 대화중에 상대방의 감정에 동조-공감하는 능력을 포함하고 있다.

넷째, 상호 믿음을 조직구성원에게 심어주고 구성원들을 통제할 수 있는 타인을 관리할 수 있는 능력, 즉 관계관리능력(social skill)을 갖추어야 한다. 이것은 타인들을 팀과 조직의 목표, 가치에 깊이 공감할 수 있도록 인도하고 맞은 방향으로 이끄는 능력이다(신유근, 2001).

감성지능 분야의 연구자들이 제시한 감성지능의 정의를 정리하면 <표 II-1>과 같다. <표 II-2>에서 제시한 바와 같이 감성지능의 개념에서 공통점은 ‘자신의 감정관리’와 ‘타인의 감정관리’를 알 수 있다.

<표 II-1> 감성지능의 정의

연구자	정의
Salovey and Mayer (1990)	자기와 다른 사람의 감정을 표현하고 평가하며 효과적으로 조절하고 통제하는 감정을 활용할 수 있는 능력.
Goleman(1995)	자기와 다른 사람의 감성을 이해하고 자신을 동기화 하며 자기와 다른 사람 상호간 관계에 있어서 감성을 잘 통제할 수 있는 능력
Bar-On(1997)	환경적인 요구와 압력에 효과적으로 직면할 수 있는 비인지적 능력
Cooper and Sawaf (1997)	인간에서 에너지 정보연결과 상호 영향력의 근원은 감성의 힘과 통찰력을 인지하고 이해하며 효과적으로 사용할 수 있는 능력
Dulewicz and Higgs (1998)	감성지능은 자신의 감정의 인지와 관리를 통해 타인에게 영향을 주며 자신의 동기부여의 평가를 통해 직

	관적인 양심과 윤리적인 행동을 주입하는 것
Saarmi(2001)	감성지능을 능력이라고 보다는 기능 혹은 역량에 가까우며 사회적 의사소통을 통해 학습과 발전이 가능한 능력
곽은미(2001)	자신의 감정에 관한 인식하는 능력과 자신의 감정을 활용하고 조절하는 능력, 그리고 타인과의 관계를 관리하는 능력
이승은(2003)	감성을 인식능력, 감성과 관련성 있는 감정을 동화하는 능력, 그리고 정보를 이해하고 감성을 통제하는 능력을 말함
최금창(2005)	자거나 타인의 감성을 인식하고 통제하여, 효과적으로 조절하는 능력을 말함
김철구(2008)	감정을 정확하게 표현하고 인식하는 능력, 그리고 지적 발달과 감정 발달을 촉진시키기 위해 감정을 통제하는 능력을 말함
장만섭(2008)	자신의 감성을 신속하게 인식하고 통제하는 능력, 자신의 성취를 위해 노력하며 타인의 감성을 인지하고 이해하며 인간관계를 조절하는 능력을 말함
강희락(2010)	자기의 감성을 이해하여 표현하고 다른 사람의 감성을 이해하고 이러한 감성을 효율적으로 조절과 활용을 통해 제시한 능력을 말함

출처: 민숙희(2014), “대학도서관 사서의 감정노동에 대한 연구: 사회적 지원, 상사의 감성지능 및 도서관 서비스 제공수준과의 관계를 중심으로,” 상명대학교 대학원 박사학위논문, p.8

2) 구성요인

감성지능의 구성요소에 대한 학자들의 주장은 Salovey and Mayer(1990)를 시작으로 현재 가장 많이 인용되고 있는 Wong and Law(2002)과 Goleman(1995), 최근의 Cote and Miners(2006)의 연구에 이르기까지 다양한 주장이 되어 왔다 (강재구, 2014).

Salovey and Mayer(1990)는 감성지능을 사람의 감정을 관리하는 능력 즉, 자신과 다른 사람의 감성을 인지하고 생각하며 행동하는데 감성정보를 처리할 수 있는 능력이라고 정의하고 있다. 이러한 개념에 따르면 구성요소를 자신과 타인의 감정을 효과적으로 조절하는 능력, 표현하는 능력, 자기 자신과 타인의 감정

을 평가, 그리고 이러한 감성을 활용하는 능력으로 구분하고 다음 3가지 감성지능 영역과 10가지 하위 요소들을 제시하였다. 이를 정리하면<표 II-2>와 같다(이병규, 2010). Salovey and Mayer(1990)가 제시한 감성지능에서는 감정을 조정하고 지각하는 것을 언급하고 있을 뿐만 아니라 감정에 관한 사고를 고려하지 않고 있는 허점이 지적되어, Mayer and Salovey(1997)는 개인의 인지적인 능력에 근거하여 감성지능을 “ 감정을 생성하거나 이를 이용하여 사고를 촉진시키는 능력, 감정을 정확하게 표현하고 인식하고 지각하는 능력, 지력 발달과 감정 발달을 촉진시키기 위하여 감정을 조정하는 능력 감정 지식과 감정을 이해하는 능력”이라는 새롭게 정의하였다(박종민, 2011).

<표 II-2> Salovey and Mayer의 감성지능

영역	요인	출처
감성의 인지와 표현	자기의 감성에 대해 문어적으로 인지하고 표현	Salovey and Mayer(1990)
	자기감성의 비언어적인 시그널을 정확하게 인지하고 표현	
	다른 사람의 모든 감성을 인식하고 표현	
	감정이입	
감성 조절	자신의 감성을 조절	
	타인의 감성을 조절	
감성 활용	융통성이 있는 계획을 세우기	
	창조적인 사고하기	
	주의집중의 전환	
	동기화	

출처: Salovey, P. and Mayer, J. D.(1990), Emotional Intelligence, Imagination, Personality and Cognition, 9(3), p. 185-211.

Mayer and Salovey(1997)의 수정된 감성지능 내용을 정리하면 <표 II-3>와 같다. Caruso(2002)은 Salovey and Mayer(1990)의 추가적인 연구에 의하여 감성을 이해, 감성을 확인, 감성을 활용, 감성을 관리 등 감성지능의 4개의 하위요

소로 구분하였다. 4개의 하위요소는 불쾌한 감성을 느꼈을 때에도 회피하지 아니하고 기분이 차분하게 유지할 수 있는 능력(감성을 관리), 감정을 명확히 인식하고 맞게 표현하는 능력(감성을 확인), 중요한 일에 주의를 기울이고 관심을 가지거나 의사결정 또는 문제를 처리하기 위해서 자신의 감성을 잘 통제하고 활용하는 능력(감성을 활용), 감성의 근원이나 감성 간의 차이 그리고 이들의 상호 관계를 파악하는 능력(감성을 이해)이다. 이를 정리하면 다음<표Ⅱ-4>과 같다. Goleman(1998)이 감성지능은 감성역량(emotional competence)과 감성지능을 구분하여 설명하였다. 감성역량은 “보다 나은 직무성과를 달성하기 위해 필요한 개인적이나 사회적인 기술을 의미하고 감성지능에 기반을 둔 것”이라고 의미하였다(변상우, 2011). Goleman(1998)은 감성지능의 정의를 대인관계에 초점을 두고 “감성을 적당하게 효과적으로 조절하고 표현하고 공통적인 목표를 달성하기 위하여 모인 사람들과 순조롭게 일을 같이 할 수 있는 능력”이라는 정의를 제시하고, 감성지능을 자기조절, 자기인식, 감정이입, 자기 동기화, 사회적 기술 등 5개의 하위요인으로 구분되었다.

<표 Ⅱ-3> Salovey and Mayer의 감성지능

요인			내용
평가 및 표현	자아	언어적	감정은 언어에 의해 평가되고 표현된다. 이 영역에서는 본인자신의 감정에 대하여 언어적으로 정확하게 평가하고 표현하는 것을 말한다.
		비언어적	대부분 감정적인 의사소통은 비언어적인 경로를 통해 일어난다.
	타인	비언어적	다른 사람의 불쾌한 감정을 느끼는 능력뿐만 아니라 다른 사람의 모든 감정을 인식하는 것. 이 능력은 표정을 통해서 나타난 감정을 해석하는 것으로 개인적 차이로 알 수 있다.
		감정이입	다른 사람의 감정을 이해하여 자신의 내부에서 다시 경험해 본다. 타인이 느낀 감정과 기분을 자신이 느낀 것처럼 인식한다.
조절	자신	자신의 긍정적인 기분을 유지하고 지속시키면서 불쾌한 기분은 줄이려고 하는 것.	

	타인	타인의 감정을 조절하고 바꾸려는 능력이다. 자신에 대해서 다른 사람이 갖게 되는 인상을 조절하고 통제하기 위해서 다른 사람에게 보여주는 방식으로 대인관계를 원활히 증진시키고 다른 사람과의 부정적인 대화를 억제하는 능력.
활용	융통성 있는 계획수립	기분의 전환을 통해서 어려움에 빠진 상태에 있는 사람들이 미래에 대해 생각을 도와줄 수 있으며, 가능하게 생각하는 다양한 결과에 관해 고려해 볼 수 있도록 함.
	창의적 사고	감정은 기억 속의 정보를 활용하는 데 영향을 미침으로써 문제를 해결할 수 있다. 정보를 체계화되고 창조적으로 문제를 해결됨.
	주의 집중	부정적이나 강한 감정이 생길 경우 새로운 문제에 관해 관심을 가지게 되는 것이다. 사람들이 자신의 감정에 대해서 의미를 부여 될 때 현재 있는 문제로부터 벗어나고 더욱 중요한 문제에 관심을 갖게 됨.
	동기화	감정은 도전적인 문제를 지속할 수 있는 동기를 제공할 수 있다. 또한 사람들은 좋은 기분을 활용해서 자신의 능력에 대한 자신감을 향상시켜서 어려움이나 안 좋은 경험을 극복하고 활동을 지속시킴.

출처: Mayer, J. D. & Salovey, P.(1997), What is emotional intelligence: Implications for educators. In P. Salovey and D. J. Sluyter(eds.), Emotional development and emotional intelligence :Educational implication, New York :Basic Books, p.412-414

<표 II-4> Caruso, Mayer and Salovey의 감성지능

요인	내용
감성의 표현	느낌을 명확히 알고 올바르게 표현하는 능력
감성의 활용	중요한 일에 주의를 기울이고 의사결정과 문제처리를 위해서 자신의 감성을 활용하는 능력
감성의 관리	불쾌한 감성을 느낄 경우에도 차분하게 유지하고 회피하지 않는 능력
감성의 이해	감성의 근원과 여러 감정 간의 차이와 관계를 파악하는 능력

출처: Caruso, D. R., Mayer, J. D. & Salovey, P. (2002). Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality, 79, 306-320.

감성이 발생했을 때 그것에 관해 정확히 아는 능력인 자기인식, 난관에 좌절하지 않고 희망을 지속적으로 가지고 목표를 달성하기 위해 감성 활용할 수 있는 능력인 자기 동기화, 다른 사람과의 관계에서 세련될 수 있는 능력인 사회적인 기술, 지나친 감성이나 충동을 다스릴 수 있는 능력인 자기조절, 다른 사람의 감성을 정확히 파악하는 능력인 감정이입으로 구분하고, 다음과 제시한 도표와 같이 5가지 영역으로 구분되고 있는 25가지 감성역량을 <표 II-5> 과 같이 분류하였다(이현정, 2011). 이때 5가지 영역은 개인역량 중에 3가지 영역과 사회적 역량 중의 2가지 영역으로 구분된다. 개인역량은 자신의 감성을 관리하고 이해하는 능력, 자신의 인식, 자신의 조절, 자신의 동기화 등의 영역이다. 다음에는 사회적 역량은 감정이입, 타인의 감성을 이해하고, 사회적 기술, 관리하는 능력 등의 영역을 포함된다. Wong and Law(2002)는 감성지능을 “자기감성을 정확히 표현하고 이해하며, 다른 사람의 감성을 잘 이해하고, 개인이 갖은 감성 정보를 개인의 건설적인 활동과 성과에 활용할 수 있으며, 개인적인 감성을 주어진 상황에 따라 적합한 행동을 수행함으로써 나타내는 능력”으로 의미하고, 감성지능에 대해 자기의 감성 이해, 타인의 감성이해, 감성 활용, 감성조정 등 4개의 하위요인으로 구분하였다. 자기의 감성이해는 자신의 감성을 명확히 이해하고 감성에 의해 표현할 수 있는 능력이다.

<표 II-5> Goleman의 감성지능과 감성역량군

요인	내용	25개 역량군
자기인식	자신의 감정, 기분, 충동과 그것이 타인에 미치는 영향을 인식하고 이해하는 능력	감성인식, 자기의 확신, 정확하게 자기평가
자기조절	혼란스러운 충동, 기분을 통제하고, 새로운 동향으로 바꿀 수 있는 능력과 행동을 실행하기 전에 생각하고 판단을 유보하는 능력	자기통제, 신뢰감, 성실성, 적응성, 혁신성
자기동기화	직위의 상승하기 위한 업무에의 정력과 열정과 끈기로 목표를 달성하는 능력	낙관주의, 성취를 향한 추진력, 조직몰입, 주도성,
공감	다른 사람의 감정의 구조를 이해하는 능력과 다른 사람의 감정반응에 따라서 그들을 다루는 기술	다른 사람의 이해, 다른 사람의 개발, 서비스 지향, 다양성의 균형적으로 조절, 정치적인 인식
사회적 기술	인간관계와 인적네트워크 관리에의 공통적인 관심사를 발견하여 조화로운 관계를 구축하는 능력	영향력, 의사소통, 갈등의 관리, 리더십, 변화 촉매역할, 연대감을 구축, 협조 및 협력, 팀능력

출처: Goleman, D.(1998), Working with Emotional Intelligence, New York: Bantam Books, p.24-25.

타인의 감성이해는 다른 사람의 감성을 이해하고 이를 응용할 수 있는 능력이다. 감성 활용은 개인적인 성과와 감성을 건설적으로 활동에 활용할 수 있는 능력이다. 감성조정은 심리적인 고민 상황에서 빨리 극복할 수 있는 감성을 다스릴 수 있는 능력을 정의하였다.(Wong and Low, 2002). 이상을 정리하면 <표 II-6>과 같다.

위에서 제시한 많은 학자들의 연구를 기반으로 대표적인 감성지능의 구성요소를 종합적으로 보면 다음과 같다(서재현, 2012).

<표 II-6> Wong and Law의 감성지능

요인	내용
자기감성 이해	자신의 느낌을 정확히 표현하고 이해할 수 있는 능력
타인감성 이해	다른 사람의 감성을 응용하고 이해할 수 있는 능력
감성 활용	감성을 건설적으로 활동과 개인적인 성과에 활용할 수 있는 능력
감성조정	심리적인 고민상황에서 빠르게 처리할 수 있는 감성을 조절할 수 있는 능력

출처: Wong, C. S.& Low, S. L.(2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: And exploratory study, 13, 243-274.

(1) 자기 인식(self-awareness)

자기인식이란 한 사람의 감정, 강점과 약점, 능력을 인지하고 이것들이 다른 사람에게 영향을 끼치는 방식에 관한 이해를 의미하는 것이다. 개인이 자기 인식이 높으면 자신의 감정적인 상태를 알고, 그들이 느끼는 것과 생각하는 것의 사이의 연결을 이해하고 다른 사람들이 지속적으로 개선하는 방식에 관한 피드백을 주는 것에 개방적이고 압박감과 불확실성에도 불구하고 올바른 의사결정을 할 수 있다. 그리고 본인 스스로의 가치를 근거로 판단하게 되며, 판단 결과를 통해 본인 자신에게 활력을 줄 수 있는 업무를 찾게 되고, 자신의 업무과 감정에 관한 감정을 숨김없이 표현하고 유머감각을 보여준다.

(2) 자기관리(self-management)

자기관리란 자신의 감정과 기분을 효과적으로 통제하는 것이고 자신의 감정을 균형적으로 조절하고 걱정, 노여움, 두려움과 노여움을 드러내서는 안 될 때에는 감정을 억제하게 된다. 리더는 자신의 감정을 효과적으로 관리하려면 자제력과 인내력이 강하고 구성원들에게 기분을 나쁘게 하는 등의 부정적인 감정을 노출시키는 쉽지 않는다. 자기관리 능력이 갖춘 리더는 감정을 혼란시키는 일이 발생할 경우에 자가가 설정한 기준을 지켜주는 역할을 한다(변상우, 2011).

(3) 사회적 감정이입(social empathy)

사회적 감정이입이란 타인이 개발을 위해서 필요하는 것이 무엇인가를 느끼는 것을 의미하는 것이다. 사회적으로 자신에 대해 인식하고 있는 사람들은 민감성을 보여주고, 타인의 욕구와 감정을 이해하고 편견이나 편협에 도전한다. 그리고 타인에게 신뢰를 받는 조언자로 행동을 한다. 그들은 개인의 강점, 성공과 발전을 인정해 주며 능숙한 편이다.

(4) 자기 동기부여(self-motivation)

자기 동기부여란 결과 지향적이고 요구되는 것은 이상의 목표 추구를 의미하는 것이다. 사람이 자기 동기부여가 높을 때 자신과 타인을 위한 도전적인 목표를 정하고, 그들의 성과를 촉진시킬 방법을 찾고 조직의 목표를 달성하기 위해 기꺼이 개인적인 희생을 감수한다. 그들은 실패의 두려움보다는 성공의 희망을 갖으면서 일을 한다.

(5) 사회적 기술(social skill)

사회적인 기술이란 자신이 아닌 다른 사람에게 영향을 끼치는 개인의 능력을 의미하는 것이다. 효과적인 사회적 기술을 가지고 있는 사람은 그들과 비전을 공유하고 사람을 설득하는데 유능하며, 조직 내에서 그들의 등급에 상관없이 리더로서 앞장서서 몸소 모범을 보이고, 직설적인 방법으로 어려운 대인관계를 해결한다.

3) 선행연구

감성지능은 주로 심리학 분야에서 제시한 정의로 감정의 조절, 표현과 관련성이 있으며, 특히 조직에 대한 분야에서 연구가 많이 있다. 대부분의 연구는 주로 구성원의 감정노동과 기타 직무에 대한 변인과의 관계에서 감성지능이 조절역할을 하는지에 초점을 두고 왔다. 지금까지 감성지능에 관한 연구는 보통 직무태도와 직무성과에 감성지능이 직접적인 영향을 미치는 연구가 많이 이루어지고 있고 구성원의 감정노동이 감성지능에 끼치는 직접적인 영향을 다룬 연구는 거의 없었다.

Goleman(1998)은 대기업을 대상으로 한 실험연구를 실시하였다. 기업의 CEO 계층에서 감성지능의 중요성과 역할이 점점 상승됨과 기업의 모든 계층에서 감성지능이 전문적인 기술과 지능지수보다 두 배로 중요하다는 사실을 입증되었다. 또한 감성지능을 4가지 하위요인을 구성하는 18가지의 역량으로 개념화하고 (Goleman, Mckee, and Boyatzis, 2002), 감성역량을 감성지능을 바탕으로 하는 학습된 역량이라고 정의하였으며, 이런 감성역량은 과업에 있어 뛰어난 성과를 달성할 수 있도록 해준다고 하였다(김태준, 2011).

Dulewicz and Higgs(1998)의 연구에 따르면 지능지수가 27%, 감정지수가 36%, MC(Managing Competence)가 16%로 나타내고 감정지수가 지능지수에 비해서 승진에 더욱 기여하는 것으로 밝혀냈다. 그리고 감정지능은 개인적인 동기 부여에도 중요한 역할을 한다는 사실을 나타냈다(유강석, 2012).

Wong and Law(2002)는 홍콩대학교의 종업원과 리더, 그리고 홍콩정부의 중간 관리자 146명을 선택해서 대상으로 WLEIS(Wong and Law의 감정지능척도)척도를 이용하고 조사를 실시하였다. 리더의 감성지능은 직원들의 조직수행과 직무만족에 영향을 끼치고 종업원의 감성지능이 종업원의 직무성과와 직무만족에 영향을 끼치고 있다는 사실을 밝혀내고 리더의 감성지능이 업무수행에 중요한 역할이 있는 것으로 나타났다.

Jordan(2002)은 호주의 대학생 대상으로 한 연구를 실시하여 연구결과를 통해 감성지능이 낮은 팀의 목표 달성도와 성과가 감성지능이 높은 팀의 목표 달성도와 성과보다 낮게 나타났다. 그리고 감성지능이 높은 팀은 감성지능이 낮은 팀과 업무를 함께 수행하는데 점차 성과가 증가한다는 것으로 나타났다.

Carmeli(2003)의 연구에 따르면 이스라엘 지방정부의 간부급 관리자를 대상으로 간부급 관리자의 감성지능과 직무태도, 직무행동과 업무결과와의 관계를 분석하고 감성지능을 가지고 있는 관리자는 직무태도, 직무행동과 업무결과에 긍정적인 결과를 가져오는 것으로 나타났다. Carmeli and Josman(2006)의 연구에서는 종업원의 감성지능이 업무성과를 높이는데 긍정적인 영향을 끼치는 것을 밝혔다. Higgs(2004)는 영국 콜센터 종업원을 대상으로 조사를 실시하여 종업원의 감성지능이 개인적 직무수행 정도와의 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

감성지능과 대한 국내 연구를 정리해 보면 다음과 같다.

김남기(2011)는 직무소진과 감정노동, 이직의도와 고객지향성과의 관계에 있어서 감정지능의 조절역할에 대한 연구를 실시하였다. 황승욱(2013)은 직무소진과 감정노동과의 관계에서 신뢰, 감성리더십의 조절역할을 연구하였다. 최현복(2011)은 여행사 종업원을 대상으로 감정노동과 판매행동의 관계에서 사회적 지원의 조절역할과 감정지능을 연구를 실시하였다. 연구결과에 따라 감정노동의 표면행동과 내면행동이 전체적으로 판매행동에 긍정적으로 영향을 주는 것으로 나타나고 감정지능이 표면행동에는 조절역할을 하는 것으로 밝혀지만, 내면행동에는 조절역할을 하지 못하는 것으로 밝혀냈다. 연구자는 감정지능을 고객지향적인 판매행동을 상승시킬 수 있는 유용한 수단으로 보고 종업원의 감정지능을 양성시킬 수 있는 제안이 필요함을 주장하였다.

위에 서술한 것과 같이 상사의 감성은 자신뿐만 조직구성원들의 행동에도 영향을 끼치며 상사의 유행에 따라 조직의 성과와 구성원의 업무수행에도 영향을 끼친다는 것을 알 수 있다. 현재까지 진행된 연구들에서는 감정지능이 보통 직무태도와 직무성과에 직접적인 영향을 미치거나, 감정지능이 감정노동과 감정노동의 결과변수로서 직무태도, 직무소진과 스트레스를 조절해 주는 연구가 많이 이루어졌으며, 종업원의 감정노동이 감정지능에 직접적으로 끼치는 영향을 다룬 연구는 많이 없었다.

2. 자기효능감

1) 자기효능감의 개념

Bandura(1977)의 연구에 따르면 어떤 일을 수행함에 따라 개인적인 성취를 경험할 때 스스로 자신감과 기대가 발생하게 될 수 있다. 그때 효과적인 자기조절을 하기 위하여 자신의 능력에 관한 믿음이 있어야 있고 자기효능감은 자신이 기대하는 목표달성에 긍정적으로 영향을 미치게 된다. 그리고 자기효능감

(self-efficacy)이란 “개인이 특정한 상황에서 기대는 결과를 산출해 내며 소요되는 과정을 조직하고 수행하고 낼 수 있다는 자신 확신이고 목표한 수준에서 성과를 달성할 수 있다는 능력에 관한 개인의 신념”이라고 정의하였다.

Bandura(1977)에 의해 이러한 행동은 자기효능감을 구성하는 2개 요인인 효능기대와 결과기대의 영향을 받는 것이라고 다고 한다. 결과기대는 어떤 행동이 어떤 결과를 초래할 것인지에 관한 개인적인 예상 혹은 판단을 의미한다. 즉, 어떠한 행동이 성공적인 결과를 초래하고, 어떠한 행동이 실패를 초래하는지에 관한 개인적인 예상과 기대가 결과기대라고 한다.

자신감이 낮은 사람은 자신감이 없는 사람이 안 시도하는 것보다 시도하는 경향이 많으며 시도를 시작하면 많은 노력을 오랫동안 투입하고, 행동을 지속적으로 하는 경향을 보이는데, 이런 경향에 기초를 두고 볼 때, 인간의 행동은 결과기대 보다 효능기대에 의해 더 잘 설명할 수 있다고 하였다.(허경철, 1991).

Bandura(1977)는 높은 자기효능감을 갖은 사람과 자기효능감이 낮은 사람에 대해서 다음과 제시한 것과 같이 가설을 설정하였다. 첫째, 높은 자기효능감을 가지고 있는 사람이 문제 상황에서 두려워하지 않을 뿐만 아니라 회피도 하지 않고 인내심이 있게, 적극적으로 대처할 수 있다. 이로 인해 자신의 능력을 발전시킬 수 있고, 이런 능력을 기반으로 더 높은 수준의 자기효능감을 양성함으로써 지속적으로 성장하게 될 것이다. 둘째, 낮은 자기효능감을 가지고 있는 사람은 자신에 관한 부정적인 평가 때문에 해결할 수 있는 문제도 회피하려고 하고 조금만 노력했다면 잘 완성할 수 있는 일도 쉽게 포기하기 때문에 능력발전의 기회를 놓치게 된다. 일반적으로 효능감이 낮은 사람은 자기효능감이 높은 사람에 비하여 환경의 불확실성에 관한 경험이 많은 편이다.

그로 인해 효능감이 높은 사람들은 환경에 관한 두려움이 적고 그것에 대한 통제력이 높게 나타난다. 그렇지 않은 사람은 자신감이 부족하고 자신의 부족에만 빠져 있는 상황이 많이 있다. 이로 인해 상대적인 불안감이 높고 환경에 대한 통제력이 떨어지기 십상이다. 이런 자기효능감은 자기의 객관적인 실체와 안 맞을 수도 있다. 즉, 실제 능력보다 자기효능감을 높게 감각할 수도 있고, 또한 반대라고 믿을 수도 있다. 그런데 이런 차이에도 불구하고 자기효능감의 차이는 실제적으로 수행함에 영향을 끼치는 것으로 보고되고 있다.

<표 II-7> 효능기대와 결과기대의 관계

구 분	결과기대	결과기대
효능기대+	주의환경변화 항의 사회적 활동 불평	개인적인 만족 생산적인 참여 포부
효능기대-	무관심 포기	자기비하 실망

출처: Bandura,(1977),Self-efficacy: Towards a unifying theory of behavioral change, p. 84.

Jones(1986)는 낮은 환경에 직면했을 경우 분배해 과업을 성공적으로 시행할 수 있을 것이라는 개인적인 능력에 관한 기대치에 영향을 끼친다고 하였다. 자기효능감은 전부의 종류의 성취행동에 중요한 매개자로 보이고 자기 자신의 역량에 관한 개인적인 판단을 보여준다고 할 수 있다. 그리고 자신의 노력으로 처해진 환경과 성취목표에 원하는 방향으로의 변화를 초래할 수 있다는 능동적인 태도로써 다른 사람이나 보상 등의 외부적인 평가에 의하기보다는 개인의 판단에 의한 자율적인 책임에 근거했을 경우 한층 더욱 향상될 수 있는 것으로 간주한다.

자기효능감은 어떤 문제에 있을 때에 자신이 어떤 행동과 활동을 성공적으로 할 수 있다는 자신에 관한 확신과 기대를 의미한다. 어떠한 행동을 선택하고 얼마만큼의 노력을 기울이고 난관에 처할 경우 그 행동을 얼마나 유지하는가에 영향을 끼친다. 따라서 자기효능감이 높은 것은 어떠한 결과 발생을 통제할 수 있는 개인의 능력이 높다고 말할 수 있다. 그리고 자기효능감이 높은 개인은 어려움에 처해도 자신이 능력을 믿고 주어진 상황에 자신감을 갖고 얼마나 잘 처리하는가와 관계가 있다. 그리고 일을 성공적으로 해결하여 성과를 달성할 것이라는 자신감을 가지는 경향이 있다(박영희, 2010).

사람들은 만약에 자신의 행동에 의해 기대한 결과를 얻을 수 있다는 신뢰가 없다면 사람들은 그 어떠한 행동이나 노력을 안 취하는 것이다. 따라서 자기효능감에 관한 신념은 행동을 실시한 원인이며, 사람의 삶은 자신의 효능감에 관한 신념에 의해서 유도될 수 있다고 한다. 자기효능감이 높은 사람들은 그들의 삶을

도모하는데 있어서 미래지향시각을 가진다. 그리고 목적을 갖고 있는 여러 인간 행동은 인식된 목표를 구체적으로 시키는데, 개인의 목표설정은 자신이 달성할 수 있다고 믿음에 의해서 영향을 받는다. 자기효능감이 강한 정도에 따라 사람들이 자기를 위해 세우는 목표들은 더욱 높고 목표들에 대한 달성도 더욱 더 높게 나타날 것이다(홍현경, 2012).

자기효능감이란 행동의 수행에 필요한 활동들을 매년에 나갈 수 있는 동기들 같이 결합되어 특정적인 활동을 성공적으로 실행할 수 있다는 주관적이고 인지적인 판단에 대한 개념이다. 개인이 소유하고 있는 구체적인 기술이나 능력 그 자체를 의미하는 객관적인 개념이 아니다(Lee and Bobko, 1994).

자기효능감은 목표를 달성하기에 필요한 자기능력에 관한 신뢰를 말하며, 사회 인지론에 기반을 두는 이론을 통해 인간 행동의 결정요인이 환경의 일방적인 영향이 아니라 개인적인 요소와의 상호작용을 통해서 이루어진다는 점을 강조하였다(치아오시엔, 2011).

사회-인지 이론에 따르면(Bandura, 1997), 자기효능감 신념은 3가지 측면에서 차이가 존재한다. 즉 자기효능감의 척도는 세 가지로 구성되었다. 강도(strength), 수준(level), 일반성(generality)이 있다. 첫째, 여기에는 효능감의 수준(level)은 타인의 지각된 효능감은 단순한 과제적인 요구에 제한이 될 수도 있고, 중간 정도 난이도의 요구에 제한 될 수도 있고 특정 기능 영역 내의 제일 어려운 수행요구도 포함될 수도 있다. 어떠한 사람에게 감각된 능력의 범위는 성공적으로 수행에 관한 도전이나 장애물의 여러 수준을 드러내는 것으로 효능감은 상황적인 조건이 적용하는 것에 의하는 맥락이 배제된 특성이 아니다. 둘째, 효능감의 일반성에서도 차이를 볼 수 있다. 사람들은 보통 자신이 넓은 영역의 활동에 관한 효능적이라고 판단할 수도 있다. 그런데 어떠한 분야의 기능에서만 효능적이라고 판단할 수도 있다. 즉, 일반성은 다른 차원에서 다양한데, 그 차원은 활동의 유사성 정도, 능력이 행동적이고 인지적인 정서적으로 표현되는 상황의 질적 특성, 양식, 그리고 이러한 행동을 지향하는 사람들의 특성들도 포함한다. 상황적인 맥락과 활동의 영역이 연결된 평가는 사람들의 효능감의 유형과 일반성의 정도를 드러내는 것이다. 셋째, 효능감은 다양한 강도로 표현한다. 효능감은 거부적인 경험에 의해 쉽게 포기하는 반면에 자신의 능력에 대해 강한 믿음을 가지고 있는 사람

들은 많은 어려움과 장애에도 포기하지 않고 끈질기게 노력할 것이다. 감각된 자기효능감의 강도는 선택행동과 반드시 선형적으로 관련될 필요가 없는데 (Bandura, 1977), 개인적인 효능감이 강할수록 인내심은 더욱 더 강하고, 선택한 활동을 성공적으로 완성할 것이다(이목화, 2003).

최근에 이루어지고 인간의 행동에 변화과 영향을 미치는 중요한 요인이 무엇인가에 관한 연구가 증가하고 있다. 그 중에서 최근 대두되고 있는 이론중의 가장 중요한 하나가 자기효능감 이론이다. 심리학의 연구에서는 인간의 행동을 잘 이해하기 위하여 환경적인 변인과 개인적인 변인을 동시에 이해하는 경향이 있다. 그리고 어느 한쪽으로부터 설명하거나 예측하는 것은 많이 문제를 생기시킬 수 있다는 점에서 개인적인 변수의 중요성을 점점 부각시키고 있다(한철환, 2010). 자기효능감은 조직의 측면에서 연구하면 단순히 조직구성원들의 개인적인 신뢰의 의미를 갖는다. 자신의 업무수행 능력에 대한 믿음으로 정의되는 자기효능감은 성공경험에 의하고 다른 사람의 관찰을 통한 대리학습에 의하며 또는 격려와 같은 사회적 설득에 의하여 자신의 정서 상태 등에 의하면서 영향을 받는다 (Bandura, 1982).

자기효능감이란 불확실하고 예상하지 못하는 긴장되는 요소가 많이 포함되고 구체적인 상황을 다루는 행동에 있어 그것을 얼마나 잘 수행하고 조직할 수 있는가에 관한 판단이라고 의미하였다(Schunk, 1984).

2) 자기효능감의 형성

학습자들이 자기효능감을 갖게 되는 과정을 다음에 제시한 것과 같이 5가지로 구분한다(Bandura, 1977).

첫째, 자기효능감이 자기의 실제, 과제의 수행결과, 성공과 삶의 경험에 따라 달라진다. 자기가 어떠한 영역에서 과거에 좋은 경험이 있다면 앞으로 그에 대해서는 자기효능감이 강할 것이고 반면에 어려움을 처했다면 그 과제에서 낮은 자기효능감으로 나타났다.

둘째, 자기가 어떤 문제를 풀지 않아도 주위의 어떤 사람들이 어떤 문제를 푸는 것을 보고 자기가 간접적으로 자기효능감을 판단해보는 것이 가능하다.

셋째, 어떠한 과제에 관한 성공-실패의 경험과 그 근원을 어디에 귀속시키느냐 하는 것은 자기효능감에 영향을 준다. Bandura(1977)는 예견적인 사고 과정과 회고적인 추론과정에서 나오는 인지적인 동기의 기능을 추측하고 있다. 그에 의해 인간은 그 기능을 통해서 동기화 하는 예견적으로 후속의 행동과정을 그리게 된다. 예견적인 사고과정에서는 후속의 행동과 어떠한 행동이 어떠한 과제를 이루게 될 것이라는 판단인 결과기대로 가능한데 회고적인 추론 과정에서는 과정의 성공-실패에 관한 근원의 귀속적인 판단으로 기능하고 있어서 이들의 과정에서 자기효능감이 깊은 관련성이 있는 것으로 본다. 그리고 성취결과는 과제 곤란도, 노력, 능력, 운 등에 귀속된다.

넷째, 어떠한 업무 등을 수행할 때 나타나는 긴장 등 자기의 생리적인 증상을 보고서 자기효능감도 달라질 수 있다.

다섯째, '너는 그것을 할 만한 능력이 가지다 혹은 없다'와 같이 주변 사람들의 평가나 설득에 의해 자기효능감은 달라질 수 있다.

한편, 자기성찰 자각은 자기의 내적적인 생각, 감정, 행동들에 대해 인지하는 자기영역의 관계와 지각에서 일어나는 타인의 내적적인 상태이나 형태에 대해 인지하는 관계영역의 자발적으로 나누어 볼 수 있다고 하였다. 자기효능감이 형성되는 내용과 비교적으로 볼 때 자기성찰을 통해서 주위 사람들의 평가나 성공-실패의 경험 해석 등의 설득의 인지를 학습자가 긍정적이고 발전적 방향으로 만들 수도 있다.

3. 심리적 안전감과 심리적 분위기

1) 심리적 안전감의 개념

Kahn(1990)은 심리적 안전감을 "자신의 이미지, 지위와 경력에 부정적인 결과가 나타날 수 있다는 우려 없이 자신을 표현하고 자신에게 충실할 수 있다는 지각"

으로 정의하였다. 그리고 심리적 안전감의 정도를 표시하는 분위기의 측면에서 첫째, 관리자가 유연하고 지적이며 구성원은 작업이나 작업과정을 통제할 수 있고 믿을 수 있는 정도이다. 둘째, 조직 내에서 역할이나 규범이 명확히 인지될 수 있는 정도이다. 셋째, 자신의 역할을 수행할 때 진심을 표현하는데 자유감을 느낄 수 있는 정도이다.

Leigh and Brown(1996)는 Kahn(1990)의 구성원의 참여(engagement)와 구성원의 이탈(disengagement)이라는 정의를 활용해서 심리적 분위기를 6개의 하위요인으로 개념화하였다. 관리자가 부드럽고 지원적인가의 자기표현의 자유(자기표현), 정도(지지적 관리), 조직으로부터 받은 인정의 적정함(인정감), 조직 목표에 관한 구성원의 공헌 인식(기여도), 직무 도전성(도전감), 역할의 명료성(역할 명확성)이 그것이다. Brown and Leigh(1996)는 각각의 하위요인을 구성원이 조직 환경을 심리적으로 안정성과 중요성을 인지하는 지표로 활용해서 심리적 중요성, 심리적 안전감으로 구분하였다. 심리적인 중요성이란 사람들이 조직 목표의 달성에 중요한 역할이나 공헌을 하고 있다고 인지하고, 조직이 구성원의 공헌을 인정해 주고 구성원의 직무가 도전적이고 개인적인 성장을 취할 수 있어야 형성할 수 있다. 심리적 안전감은 관리자들이 부드럽고 하고 지지적이고 구성원들이 자기의 직무수행 방법과 직무에 관한 통제 권력을 가지고 있다고 느끼고 조직의 규범과 역할이 분명하고 구성원들이 자신의 직무수행 관점에서 담당하는 역할과 관련성이 있는 자아개념과 감정의 핵심적인 모양을 자유롭게 표현할 수 있다고 느낄 때 형성될 수 있다. 즉, 심리적인 중요성은 조직의 목표의 달성에 바치고 그에 관한 보상과 함께 개인적인 성장이 가능한가에 관한 개인적인 느낌인 반면에 심리적 안전감은 조직의 역할과 규범의 규칙을 통해서 개인적인 자아표현 등의 가능성에 관한 개인적인 느낌이라고 한다. 이러한 심리적인 분위기를 측정하기 위해서 Brown and Leigh(1996)는 새로운 도구를 제시하였다. 제시된 측정도구를 활용해서 심리적 안전감과 심리적 중요성이 심리적인 조직분위기를 구성되고 있는 구성요인이며 조직 내에서 다른 행동 및 태도로 이어지고 있다는 것을 실증하였다.

Brown and Leigh(1996)가 제시한 심리적인 분위기의 척도 중에서 심리적 안전감을 구성하는 요인들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 지지적 관리는 관리자가 구성원의 직무수행에서 유연성을 존중하다. 둘째, 역할 명확성은 역할에 관한 구성원의 작업 환경과 기대치가 분명하고 일관되며 예측이 가능해야 한다. 셋째, 자기표현(self expression)은 구성원이 자기의 역할을 수행할 때 개인적인 의사 표현에 대해서 제재가 없어야 하는 것을 의미한다.

한편, Edmondson(1999)는 팀 심리적 안전감이란 개념을 제시하였다. 그는 팀 심리적 안전감을 팀 구성원 상호간의 위험을 감수할지라도 안전하다고 공유된 믿음으로 정의하여 이러한 믿음을 암묵적인 것으로 보았다. 팀 내에서 공유되는 심리적 안전감은 구성원들에게 당연한 것으로 여겨지는데 팀의 전체이나 개인에 의해 암묵적인 믿음의 형태로 존재하고 공개적으로 안전한 분위기에 대해서 토론하고 되더라도 이러한 본질이 전환되거나 하는 것이 아니라고 보았다. 그룹과 조직 내에서 신뢰의 중요성은 많은 연구에서 주목이 받아 왔다. 신뢰는 다른 사람의 미래의 행동에 대한 이해에 부합할 것이고 그러한 행동에 관하여 위험을 감수하다는 기대감이라고 정의하였다(Mayer, Davis and Schoorman, 1995; Robinson, 1996). 팀의 심리적인 분위기는 상호간의 신뢰를 확장할 수 있다. Edmondson(1999)은 심리적 분위기를 팀 수준의 정의로 보았다. 조직구성원들은 같은 구조적인 영향에 노출되고 분위기의 지각을 공유한 경험도 있어야 되기 때문에 팀 단위로 분위기가 수집될 것으로 본 것이다. Baer and Frese(2003)는 Edmondson(1999)의 팀의 심리적인 분위기를 조직의 분위기로 확장하고 팀의 심리적인 안전감을 개방적이고 신뢰할 수 있는 공식적이나 비공식적인 조직적인 절차와 행위로 개념화하기도 하였다.

2) 심리적 안전감에 대한 선행 연구

Parker(2003)은 심리적 분위기가 구성원의 동기, 심리적 안전감, 성과, 태도와 같은 결과 요소들과의 관계를 분석하기 위해 기존 94개 연구들을 기반으로 메타 분석하였다. 특별히 분석의 대상은 개인의 수준에 한정하였다. 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 실용적인 측면에서 분위기에 관한 실증 연구들은 개인의 수준의 변수들을 측정하는 연구가 많다. 둘째, 지각된 심리적인 분위기는 조직행동 연구 영

역에서 관심을 가져온 조직몰입, 직무만족, 동기, 태도와 높은 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 또한 심리적 분위기가 종업원의 동기, 태도와 높은 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 또한 심리적 분위기가 종업원의 동기, 태도와 높은 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 또한 심리적 분위기가 종업원의 동기, 태도와 높은 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

Brown and Leigh(1986)는 구성원이 느끼는 작업 현장에서의 심리적인 필요가 부족한 경우에는 조직이 부여한 작업을 수행하기 위해서 증가된 노력과 시간을 투입해서 실시한 연구(Kahn, 1990; Pfeffer and Davis-Blake, 1990)를 기반으로, 성과(Psychological climate)와 노력의 투입, 구성원의 관여(employee-involvement) 및 심리적인 분위기와 관계를 실증연구를 하였다. 분석 결과는 조직구성원이 조직의 환경을 안정하고 중요하다고 느끼다면 노력 투입(job involvement)과 직무관여의 증대라는 매개효과를 합쳐 생산성에 긍정적인 관계가 있다는 것을 확보하였다. 심리적 안전감은 리더십 행동과 종업원의 발언행동의 관계를 매개하였다(Detert and Burris, 2007). 조직구성원이 자기의 의견을 표출하기 전에 그에 해당하는 대가 혹은 비용을 염두에 둔다는 측면에서는 중요한 영향변수인 심리적인 안전감의 역할을 확보한 것이다. 이러한 매개역할을 통해 심리적 안전감은 개선지향적인 발언을 허용하고 현재 상태를 극복하려고 하는 위험에 직접적으로 관계한다고 해석한다. Walumbwa and Schaubroeck(2009)는 심리적인 안전감이 부분적으로 발언행동과 윤리적 리더십을 매개로 분석했다. 조직구성원이 심리적으로 안정한 환경을 인지하고 조직에 도움이 될 수 있는 생각을 가지고 문제를 지적하고 새로운 아이디어를 제안하게 한다는 것이다. 특히, 이런 발언행동을 독려하는 윤리적인 리더십은 협력적이고 긍정적인 분위기를 구성할 뿐만 아니라 관리자와 구성원 사이의 갈등을 감소할 수 있다고 판단한다.

심리적 분위기에 대한 국내 연구를 살펴보면, 서재현(2008)은 신입직원 222명을 대상으로 심리적 분위기가 조직몰입과 조직지원지각에 끼치는 영향을 분석하였다. 설문분석 결과에 따르면 심리적 분위기의 두 하위요인인 심리적 중요성과 심리적 안전감은 조직지원지각과 긍정적인 관계가 있다고 나타났고 조직지원지각이 조직몰입과 심리적인 분위기를 매개하는 것을 확보하였다. 이는 조직의 구성

원들이 조직에 관한 긍정적인 태도를 형성함에서 근무하는 조직에서의 분위기를 어떻게 지각하는지를 확보하였다. 그리고 조직이 자기의 기여도를 인정하고 중요시 여긴다는 조직지원감각에 영향을 끼치고 이러한 조직에 관한 심리적인 애착을 갖게 된다고 것을 밝혀냈다..

3) 심리적 분위기의 개념과 정의

James and Jones(1989)는 심리적 분위기는 조직구성원들이 자기가 근무하고 있는 장소 환경을 어떻게 지각하여 해석하는가를 정의하였다. 심리적 분위기는 자신이 근무하고 있는 직장의 분위기에 관하여 형성하는 인지라는 측면에서 조직보다는 개인에 의해 좌우될 수 있는 정의로 볼 수 있다. 조직 환경에 관한 인식은 구성원들이 환경의 특징들에 관하여 안녕감의 중요성 측면과 가치 측면에서 해석하는 가치(valuation)의 과정에서 정서적 중요성과 개인적인 의미를 수반하게 된다. 그리고 조직의 특징적인 속성보다는 개인에게 심리적으로 의미가 있게 해석해 주는 지각(James, Hater, Gent and Bruni, 1978)의 측면으로 측정되었다.

심리적 분위기에 관한 연구는 행동, 태도의 반응에 있어 환경 자체보다는 환경에 관한 구성원들의 감각과 가치화 과정이 중요하다고 보았다(James and Jones, 1974). 그리고 조직특성에 부여하는 개인적인 가치와 중요성의 감각이라는 과정을 통해 주변 환경을 평가하게 된다. 이러한 심리적인 분위기는 조직분위기(Organizational Climate)와 다른 개념이다. 조직분위기는 지속되는 조직의 특성에 과한 개인적인 지각으로, 목표달성과 조직목표의 적절한 수단을 명시하는 과정, 정책, 관행, 조직 환경 등에 관한 조직구성원의 지각의 집합을 정의한다(Ashforth, 1985; James and Jones, 1974; Reichers and Schneider, 1990). 조직으로부터 개인에게 주는 다양한 자극과 이에 관한 구성원의 개인적인 해석, 기술(description), 구조화를 나타내는 총합적 변수이다. 조직 분위기에 관한 연구는 개인의 개별적이고 주관적인 감각과 관련한 심리적 분위기까지 관심을 가지고 있지는 않다(James and Jones, 1974).

4) 심리적 분위기의 구성요인

Kahn(1990)은 인간은 심리적으로 경험한 자기의 역할 내에서 실체성을 기반으로 자기가 선택하는 모습을 활용해서 포기하기도 하고 표출하거나 방어하기도 한다고 보았다. 즉, 인간의 내적인 동기화에 영향을 미치는 중요한 심리적인 상태가 존재한다고 주장한다. 그리고 이러한 심리적인 상태는 심리적 안전감, 심리적 유용성, 심리적인 중요성(Psychological meaningfulness)으로 구분하였다. 심리적인 중요성이란 물리적·정서적·인식적 측면으로 투입한 현재의 에너지에 관한 대가의 수렁에 관한 느낌이다. 자신이 가치가 있고 소중한 존재, 유용이라는 인지를 통해 경험되는 것이다. 심리적인 유용성이란 특정한 순간에 관하여 정서적, 물리적, 심리적인 자원을 즉각적으로 활용해서 참여할 수 있는지와 관련성이 있는 것이다. 마지막으로 심리적 안전감이란 심리적인 역할에 참여하게 되는 예 추가가능하고 비위협적이고 안전한 사회적 상황을 조성하는 사회적인 시스템 요인들과 관련성이 있는 것이다. 심리적 안전감은 자신에 관한 지위, 심상 혹은 경력에 관하여 부정적인 결과가 초래될 수 있다는 우려가 없이 자기의 본체를 보여주고 활용할 수 있다는 느낌을 통해서 경험된다. Kahn(1990)은 심리적인 안전감에 영향을 끼치는 요소로 상호간의 관계(interpersonal-relationship), 그룹과 그룹 간의 역학(group and intergroup-dynamics), 절차(management-style and process), 조직의 규범(organizational norms), 관리 스타일을 제시하였다.

Schulte, Ostroff and Kinicki(2006)은 은행에 근무한 직원을 대상으로 조직 분위기와 심리적 분위기의 상대적인 중요성이 직무만족에 끼치는 영향을 연구하였는데 조직 분위기와 심리적인 분위기 모두 직무만족에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. Schulte, Ostroff and Kinicki(2006)는 분석을 위해 관리지원, 커뮤니케이션, 회사비전, 팀제, 직무 명확성, 훈련, 서비스 인센티브, 고객 지원 서비스 등 9개의 요소로 분위기 차원을 구성하였다.

4. 발언 행동

1) EVLN 모형과 발언 행동

조직 내에서 구성원 개인이 가지고 있는 불만족은 조직에 관한 행동과 태도에 영향을 끼치는 요소로서 연구의 관심을 받아왔다. 특히 불만족관련 조직구성원의 반응행동을 유형화한 연구가 바로 EVLN 모형이다. EVLN 모형은 Hirschman(1970)은 제시한 조직에 관한 개인적인 불만족 반응인 충성, 이탈, 발언에 Farrell(1983)이 태만을 추가함으로써 연구된 불만족에 대응하는 개인적인 4가지 반응행동 유형이다(Withey and Cooper, 1989).

Farrell(1983)은 4 가지 반응을 각각 적극적-소극적 차원과 건설적-파괴적 차원으로 구분하고 각각의 조합으로 <표 II-8>과 제시한 것과 같이 정리하였다. 건설적-파괴적 차원의 기준으로 보면 조직구성원의 반응을 정리하다면, 발언과 충성은 건설적인 반응인 반대로 이탈과 태만은 파괴적인 반응이다. 여기서 건설적 반응은 현재 상황에 능동적으로 참여하고 개선하고자 하는 노력을 의미한다. 파괴적인 반응이란 상황을 개선하고 문제를 해결하기보다는 상황에서 벗어나고 무관심함으로써 불만족을 회피하는 것이다. 적극적-소극적 차원의 기준으로 보면 조직구성원의 반응을 분류하다면 이탈과 발언은 적극적 반응으로 무관심과 충성은 소극적 반응으로 나누어질 수 있다. 여기에서 적극적 혹은 소극적은 불만족에 빠진 조직구성원의 반응행위가 가지고 있는 특성을 구분하기보다는 문제에 직면하고 구성원들의 행동적인 관점에서의 의미로 분석된다. 만약 구성원들이 자기가 꺼리는 일을 거부하거나 다른 일을 구하는 행동은 적극적으로 행동하고 탐탁지 않은 업무를 마지못해서 수행하기는 하되 관심이나 노력을 집중하지 않는 행동은 소극적인 행동으로 분류된다. 그리고 발언과 이탈은 상대적으로 적극적인 특성에 관한 태만과 충성은 상대적으로 소극적인 특성을 갖는 반응적인 행동이다.

<표 II-8> EVLN 모형의 구분

구분	적극적	소극적
파괴적	이탈	태만
건설적	발언	충성

첫째, 이탈(exit)이란 조직을 자발적인 표기와 이직하고자 하는 적극적인 행동을 의미한다. 조직을 떠나는 것이나 자신이 속한 기업을 뿐만 조직 내 현재 맡고 있는 직무를 변경하고 또는 변경할 직무를 찾는 것을 말한다. 현재의 상황이 개선될 수도 없고 믿기도 힘들뿐 아니라 노력도 수반하는 의사결정이다.

둘째, 발언(voice)이란 불만을 초래하는 직무관계를 다시 조정하고 수정하고자 하는 노력으로 상사와 동료 등 상황을 개선하려고 토론하며 문제의 해결책을 모색하기 위해 대책을 취하는 행동을 의미한다. 조직을 떠날 수는 없기 때문에 불만을 감소하고자 대책을 취하는 것으로 해결 방법을 모색하고 노동조합과 같은 외부기구의 도움을 구청하는 행동을 포함한다. 불만을 해결하려 한다는 점에서 회복기의 특징을 가지고 있다.

셋째, 충성(loyalty)이란 불만족 상황에서 발언행위나 이직을 취하기보다 이미 존재한 문제가 해결책을 찾을 때까지 기다리는 것을 의미한다. 침묵을 안주하며 불만족을 개선하는 희망을 가지고 현재의 상황에 지켜하는 것으로, 소극적이거나 낙관적인 행동을 의미한다. 건설적이고 소극적인 반응이다.

넷째, 태만(neglect)이란 불만 경우에 부정적이거나 소극적인 반응을 나타내는 것을 의미한다. 직무에 관련된 불만족 관계가 회복이 가능성이 막막하다고 판단하고 습관적으로 결근하거나 지각하다면 단행하는 경우로, 근무시간에 개인의 일을 처리하는 등 여러 조직을 무시하는 행동을 취하는 것을 포함한다. 구성원은 이러한 경우에는 제품불량과 능률저하의 증가를 나타낸다.

마지막으로 4 가지 분류한 개인적인 반응행동을 요약해 보면 조직의 구성원은 불만에 관한 충성(loyalty), 발언(voice), 태만(neglect), 이탈(exit)을 보인다 (예, Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult, Farrell, Rogers and Mainous, 1988; Withey and Cooper, 1989).

2) 역할 외 행동으로서 발언행동

발언행동에 주목한 또는 다른 접근으로서 "할 외 행동" 개념에 관한 연구를 들 수 있다. 여기서는 역할 외 행동은 조직구성원에게 업무영역 안에서 주어지는 역할 내에서 행동과는 상반되는 개념으로 명확하게 명시되어 하달된 역할이 아니

기 때문에 이를 수행하지 않는다고 처벌을 받고 보상을 기대할 수 없는 자발적인 행동을 말한다. 즉, 오롯이 조직구성원 개인적으로 판단에 의해 취하는 행동을 의미한다(Van Dyne and Lepine, 1998). 이러한 정의는 Van Dyne, Parks and Cummings(1995)의 연구에서 조직시민행동에 관한 연구를 확장한 것으로, 다음의 차원으로 역할 외 행동을 분류한다. 친화적(affiliative)-도전적(challenging)차원과 증진적(promotive) -제약적(prohibitive)차원이 그것이다. 여기서는 증진이라고 함은 적극적인 의미로 사건이 일어날도록 장려하고 격려하며 실제로 발생하는 행동을 말한다. 제약적이란 예방적이고 방어적인 것이다. 부적절하거나 비윤리적인 행위를 멈추도록 말하는 것뿐만 아니라 영향력의 궁지에 있는 사람을 보호하기 위해서 취하는 중재 등의 행동을 말한다. 친화적이나 상호 간의 협력적인 행동을 말하고 관계를 강화하고 다른 사람을 위하는 행동적인 지향을 포함한다. 도전적인 생각과 이슈를 강조하는데 변화 지향적 때문에 상호간의 관계를 훼손시킬 수 있는 위협을 내재적인 행동이다. Van Dyne and Lepine(1998)은 이런 차원들로 다음의 4 가지 역할 외 행동을 구분하였다. 도움(helping), 발언행동(voice behavior), 폭로행동(whistle blowing), 관리(stewardship)가 그것이다.

이외에도 조직 내에서 구성원의 역할 외 행동으로서 발언행동에 관련 유사 개념들이 연구관심을 모았다. 먼저, 시민정신(civic virtue)이란 조직시민행동과 연관된 개념으로 조직의 이득을 위하여 사안의 쟁점에 대해 혹은 정책수정에 대해 제안하는 것을 의미한다(Robinson and Morrison, 1995; Organ, 1988). 옹호참여는 높은 기준을 제시한다거나 타인에게 도전하거나 변화하기 위해 의견을 제시하는 것과 같은 발언행동으로 정의하였다(Van Dyne, 1994). Zhou and George(2001)는 개인과 집단 또는 조직의 기능에 관한 개선 방법을 제시한다는 의미로 건설적인 제안(Constructive Suggestion)이라는 용어를 수용하기도 했다. 이러한 개념들의 공통점은 조직구성원과 조직 모두에게 유의한 건설적인 행동으로서 발언행동을 규정하고 있다는 것이다.

오늘날의 조직은 치열한 경쟁 환경에서 생존하고 더 나아가 발전을 이루기 위해 다양한 인적자원관리의 노력을 기울이고 있다. 그리고 관리자들은 조직구성원들보다 능동적으로 당면 문제의 해결과 직무수행 절차를 모색하기를 바란다. 조직이 효과적으로 기능하는데 있어 필요한 구성원의 활동을 관리자가 전체적으로

예측하고 전혀 예상할 수 없다는 점에서 대부분의 학자들은 건설적인 발언행동과 같은 역할 외의 행동이 조직의 효과성에서 매우 중요하다고 주장하고 있다 (Katz, Krum, Khan and Knecht, 1996; Morrison and Phelps, 1999; Organ, 1988).

3) 발언행동의 개념과 유형

597명의 비제조업 종사자와 중서부 제조업을 대상으로 자기보고식, 동료보고식, 상관 보고식의 3종류의 설문을 활용하여 발언행동의 타당성을 확인하고 개념화하였다(Van Dyne and LePine, 1998). Van Dyne and LePine(1998)의 연구에서 발언행동이란 “단순히 비판하는 것이 아니고 개선하려는 목적을 가지고 건설적인 도전정신을 표현하기 위한 증진행위”로 정의하였다. 발언행동이란 변화를 추구하기 위한 혁신적인 제안을 표출하고 다른 이들이 동의하지 않아도 절차에 근거하고 개선을 요구하는 것이다. “동업자는 우리 작업 그룹에 영향을 미치는 이슈와 관련하여 제안하고 개발한다.” 등의 여섯 개 문항으로 구성된 척도를 개발하였다(Van Dyne and LePine, 1998). 여기서 발언행동은 다양한 의미를 가지고 있다고 할 수 있으며 노조참여, 고충처리, 제안수용제도, 다른 사람에 관한 배려의 공유, 감독관에 관한 불만제기, 상위 감독자에 관한 회부 항의 등을 포함하고 있다(Farrell, 1983).

Ang, Van Dyne and Botero(2003)는 구성원 발언(voice)과 침묵(silence)을 각각 3 가지로 구분하고 제시하였다. 발언행동을 구분한 것을 살펴보면, 첫째, 묵인적인 발언행동(acquiescent voice behavior)은 조직구성원이 조직의 변화를 통제할 수 없다고 현재의 조직상황을 동조하고 지지하는 발언을 하는 행동을 말한다. 둘째, 방어적인 발언행동(defensive voice behavior)은 조직 내에서 다른 구성원과 의견을 주고받으며 자기의 불이익을 우려해서 방어적 내용의 발언을 하는 행동을 말한다. 마지막으로 적극적인 발언행동(prosocial-voice behavior)은 조직구성원 상호간의 협력하기 위해 문제해결 방법을 제시하거나 조직에 도움이 되는 행동을 하고 건설적인 아이디어를 제안하는 것을 의미한다. 이런 발언행동의 유형구분은 발언행동에 각각 행동의 의미를 명확히 제시하고 내재된 다차원적인

측면을 조명하다는 점에서 의미가 있다. 특히 조직시민행동의 한 형태로 정의되기도 하는 적극적인 발언행동은(LePine and Van Dyne 1998) 단지 상황을 비판하기 보다는 개선을 위한 동기를 포함하고 변화지향적인 제안을 표출하는 자발적 행동을 의미한다. 즉, 협력은 동기에서 비롯되고 업무와 관련한 자기의 의견과 아이디어를 표현하며 이르는 것을 의미한다. 그리고 이런 발언행동의 주된 초점은 조직구성원들에게 혜택을 가져오는 것이다.

4) 발언행동에 대한 선행 연구

발언행동과 관련한 선행연구는 조직 내에서 발언이 필요하다고 여기는데 불이익을 받을지도 모른 우려를 가지고 있는 상황에서 발언행동을 취하게 되는 원인이 있다. 앞서 살펴본 것과 같이 발언행동에 대한 연구는 발언행동이 건설적과 적극적 행동이라고 전제한다(Van Dyne, 2003). 구체적으로 보면, 발언행동을 촉발하는 동기는 조직측면에서의 긍정적인 변화를 도모하기 위해 조직을 돕거나 작업그룹의 효과적인 업무수행을 지원하고자 하기 바람이다(Grant and Ashford, 2008). 이러한 바람이 발언행동으로 이어지는 관계에 초점을 두고 많은 연구들은 발언행동은 조직구성원이 자기에게 부정적이나 긍정적인 결과가 초래될 것이라는 생각하고 취하는 유의한 의사결정과정이라고 보고 있다(Ashford, 1998; Detert and Burris, 2007; Morris and Milliken, 2000). 여기서 긍정적인 혹은 부정적인 결과와 연계되는 중요한 핵심요소로 발언행동이 실제로 개선으로 이어질 것이라고 감각하는 효능감이나 부정적인 결과이나 큰 위험이 없을 것이라고 감각하는 안전감(perceived safety)(Morrison, 2011)을 간주할 수 있다. 아울러, 발언행동과 관련한 결과변수와 선행변수의 연구는 큰 구조에서 발언행동을 의사결정과정으로 이해함에서 이루어져 왔다.

발언행동에 관한 실증연구의 주로 관심사는 구성원으로 하여금 발언행위를 감소시키거나 증가시키는 선행요소를 구분하는데 집중되어왔다(Morrison, 2011). Glauser(1984)는 선행연구에 따르면 발언하는 발언행위와 행위자가 목표하는 대상자의 위계적인 거리감과 물리적인 거리가 발언행동을 촉진한다고 보았다. 위계적인 거리감에서 예상할 수 있듯이 Glauser(1984)는 상사는 부하의 발언행동에

주목하고 제안제도와 고충처리절차와 같은 상향식으로 발언전달 기제를 연구하였다. Glauser(1984)의 연구결과를 보면 발언행동은 편리하고 쉬운 방식으로 이루어진다고 볼 수 있다. 그런데 구조적인 발언전달 기제나 비관료적인 맥락을 가지고 있지 않은 상황에서 발언행동이 활발하다는 측면은 설명하지 못하다. Dutton(1997)은 조직문화(organizational culture)와 발언행동을 감소시키거나 증진시키는 선행요인이라고 보았고, 배려감이 있는 조직문화 아래 최고경영진이 준비가 되어 있을 때에 조직구성원들이 이슈를 제시하는 경향이 크다고 보았다. 조직문화에 관심을 가지고 있는 Stamper and Van Dyne(2001)의 연구에서는 정규직의 경우 관료적인 조직문화가 적은 정도에 따라 발언행동의 정도가 더 크다고 밝혀냈다. 정규직의 경우에 고용관계를 사회적인 교환관계로 보기보다는 경제적 교환관계로 보는 경향이 작기 때문으로 해석될 수 있다. 그리고 비정규직은 정규직에 비해 조직 내 영향력이 작아서 발언행동을 통해 실제 변화를 촉진해 내다는 효능감을 증대시킨 것도 중요한 원인으로 지목되었다.

조직 내에서 근무연한과 근무경력이 발언행동에 영향을 미친다는 연구도 전개되었으며, 많은 연구에서 이런 가정이 지지되었다(Detert and Burris, 2007; Miceli, 2008; Tangirala and Ramanujam, 2008). 이들 연구에서 공통점은 설문조사의 응답자들은 상대적으로 선정하고 신참으로서 조직 내에서 근무경력이 적을 경우 자신의 발언행동이 자신의 이미지에 해가 될 수 있거나 실제 결과로 이어질 수 없다. 이런 연장선에서 Detert and Burris(2007)는 심리적인 안전감(psychological safety)을 선행변수로 제시하였고 조직구성원이 자신의 의견을 발언하기 전에 그에 해당하는 비용과 대가를 생각하게 된다는 것이 핵심 논지다. 심리적 안전감과 관련하고 Walumbwa and Schaubroeck(2009) 역시 심리적으로 자신감이 있는 환경이 안전하다고 느끼는 감각이 자신이 속한 조직의 문제를 밝히고 대책을 제시하는 발언행동과 관계가 있는 것을 제시하였다. 조직 내 개인의 경력과 관련하여, 조직 내 영향력이 있는 자리를 가지고 있을 때 그것이 공식적이거나 비공식적이거나 자신의 발언행동이 물거품으로 돌아가지 않을 뿐만 아니라 발언행동 때문에 화피해도 입지 않을 것이라고 생각하기 쉽다(Morrison and Rothman, 2009).

Liang(2012) 역시 발언행동의 선행요인으로 심리적 안전감, 의무감, 조직 내 자존감을 제시하였다. 증진적인 발언행동과 가장 강한 관계를 가지는 선행요소로

예방적인 발언행동을 의무감과 가장 강한 관계를 가지고 있는 선행요인으로 촉진적 발언행동, 심리적인 안전감과 상호 연관되어 있는 선행요인으로 조직 내에서 자존감으로 구분했다. 특히, 예방적인 발언행동 차원에서 자신의 고민을 행동으로 드러내도 불이익이 없다고 판단할 때에 개인은 발언행동을 하게 되는 부정적인 결과를 예측할 때 자기보호의 욕구가 충족되지 못해 말을 하지 많음을 선택하게 된다(Morrison, 2011).

발언행동에 대한 선행연구에서 개인단위의 행동을 분석하는데 최근에 그룹단위의 효과를 동시에 살펴보는 것으로 나타났다(Morrison, 2011; Tangirala and Ramanijam, 2008). 발언 행동자가 속한 조직의 규모와 구조뿐만 그룹 단위로 공유하는 신념과 행위체계의 영향이 연구대상으로 부각되었다. Morrison, (2011)은 조직구성원이 있는 그룹 내에서 의견이나 제안, 우려를 제시해도 안전하다는 신념을 공유함으로써 조직구성원의 개인적인 발언행동을 실행한다고 보았다.

발언행동의 결과는 발언행동 당사자에게 영향을 미치게 된다. 먼저 발언행동은 발언 당사자인 구성원의 통제감을 증진시키고 직무만족과 직무동기를 제고함으로써 직무스트레스를 완화한다(Greenberger and Strasser, 1986). 발언행동은 자신의 견해와 우려를 말할 수 있다는 효능감을 강화시킴으로서 긍정적 태도를 형성하는 측면에도 기여한다(Morrison and Milliken, 2000). 실제 상황에서 발언행동을 취하기보다 침묵함으로써 심리적인 건강과 신체적인 건강에 부정적인 영향을 미치기도 한다(Cortina and Magley, 2003).

발언행동은 행위 당사자에게 뿐만 아니라 자신의 동료에게도 영향을 미칠 수 있다. Milliken(2003)은 발언행동이 타인에게도 영향을 미친다는 측면에서 사회적이고 관계적인 것이라고 보고 발언행동은 의사결정과정에서 고려해야 하는 중요한 요소라고 주장하였다. 즉 발언행동을 통해 발언자가 속한 팀 내에서 갈등은 해결할 수 있으나 다인의 업무를 증가시키는 등 부정적인 파급효과도 초래할 수 있다는 것이다(LePine and Van Dyne, 1998; Milliken, 2003). 그러나 반대로 발언행동은 작업장 내에서의 불공정적인 관행의 해소와 개선시킴보다 효율적으로 변모시켜 동료들에게도 이익이 되기도 한다(Morrison, 2011)는 연구에서 공존되어 있어 발언행동이 자신 이외의 다른 사에게 주는 영향에 대해서는 보다 활발한 연구가 더욱 필요하다.

5. 주도행동

1) 주도행동의 개념과 형성

구성원들의 선제적 행동 중의 하나로 업무 구조에 대한 선행연구에서는 구성원들의 목표, 직무, 역할, 과업 등과 관련하고 구성원들이 어떻게 능동적으로 자신들이 수행하는 업무를 형성하고 구체적으로 변형하는지에 관해 논의를 시작하였다. 연구를 통해 구성원들은 주어진 과업을 수행하는 것에만 관심이 가지고 있는 것이 아니라 새로운 생각을 실행하고 문제 해결책을 통해서 자신들의 과업을 향상시키거나 개선하는 것으로 밝혀졌다(Staw and Boettger, 1990; Parker, Williams and Turner, 2006). 이러한 선제적 행동의 일환으로 Morrison and Phelps(1999)의 연구에서는 구성원들의 주도행동을 중요하게 다루고 있다. 이들의 연구에서 주도행동이란 구성원들이 자신들의 업무 단위와 직무, 조직 환경 내에서 업무가 어떻게 수행하는지와 관련하여 조직의 기능적인 변화에 영향을 끼칠 수 있는 구성원 개인들의 구조적이고 자발적인 노력을 수반하는 것이다. 또한 주도행동이란 조직시민행동과 같은 여타의 역할 외 행동과 달리, 본질적으로 변화지향적이고 조직의 기능적인 향상을 목적으로 하는 것으로 나타나고 있다.

Morrison and Phelps(1999)의 연구에서는 주도행동을 여타의 역할 외 행동들과 구분하여 설명하고 있는데, 주도적 행동은 조직의 원칙에 따라 규정하는 이의제기 또는 내부고발(whistle-blowing)과 같은 행동과는 구별되는 것으로 제시하고 있다. 이들 행동이 일반적으로 초조직적 이해에 의해 동기부여가 되는 것이라면, 주도행동은 조직의 향상을 목적으로 동기부여 되는 것이며, 이의제기와 내부고발 행동이 잘못된 무엇인가를 폭로하거나 비판하거나 소거하려는 것이 주목적이라면, 주도행동보다 긍정적인 것들을 실행하는 것을 주목적으로 한다.

Van Maanen and Schein(1979)은 조직은 장기적으로 혁신과 변화를 필요로 하기 때문에 구성원들이 업무역할의 측면에서 자신들의 역할을 새롭게 정의하거나 이전의 구태의연한 역할을 거부하는 것이 가치가 있을 수 있다고 기술하고 있다. 또한 Staw and Boettger(1990)의 연구에서도 구성원들의 주도행동이 잘못된 업

무 또는 잘못 지시된 업무 역할을 바로잡는데 중요한 것으로 밝히고 있다.

구성원들이 현재의 역할정의나 업무절차, 또는 정책이 부적절하거나 비효율적이라면 현상을 유지하는 것보다는 변화를 시도하려는 역할 외 행동이 더욱 적합한 것일 수 있다.

2) 선제적 행동의 개념

선제적 행동이란 ‘조직 내에서 자발적이고 능동적으로 혁신의 주체가 되는 행동’으로 개념이다. 이러한 이유로 선제적인 행동은 조직구성원이 사전적, 자발적, 주도적인 행동의 측면에서 PI, 조직시민행동 등과 같이 이용되어 사용되기도 하였다(Anan, 2013).

다만 선제적 행동에 대한 주요 연구들을 살펴봄으로써 선제적 행동에 관한 정의에 더 가깝다. 먼저 Crant(2000)은 선제적 행동이란 ‘개인이 현재의 환경을 새로운 환경을 만들거나 개선한 것에서 주도력을 지니고 적극적으로 행하는 것’이다. 또한 Frese and Fay(2001)은 선제적인 행동을 ‘분배된 업무를 넘어서 장기적인 관점을 취하고 자신의 목표를 개발하는 것’으로 정의하였다. 이 밖에도 Bateman and Grant(1999) 및 Ashford and Black(1996)의 연구에 따르면 ‘불확실성을 피하고 통제감을 줌으로써 직접적으로 환경을 바꾸려고 하는 행위’로 보았다. 즉, 이상의 개념들을 통해 선제적 행동은 ‘자발적이나 적극적으로 개선시키려고 하는 개인의 주도적 행동’이라 보았다.

3) 선제적 행동에 대한 선행연구

조직행동에 대한 많은 선행연구에서 구성원들의 역할기대를 넘어서는 행동과 역할 외 행동의 중요성을 강조하였다. 이런 선행연구에서는 조직구성원들의 역할 외 행동이 조직의 유효성을 증대시키는 것으로 나타나고 있으며, 상사들이 조직 내 모든 상황을 예측하거나 구성원들의 기대한 업무행동과 필요한 행동을 모두 예측하기 어렵기 때문에 구성원들의 역할 외 행동은 특히 중요한 것으로 인식되었다(Katz and Kahn, 1996; Organ, 1988). 그러나 많은 연구들은 역할 외 행

동을 좁은 범위에서 정의하였고, 이런 행동들의 유형을 대부분 조직시민행동으로 다루어 왔다(Morrison and Phelps, 1999). 일반적으로 조직시민행동이란 조직에 이익이 되는 행동이나 태도로 정의되며 이러한 행동은 공식적인 업무 역할 책임이나 계약에 의한 보상이나 보중에 의해서 강요되는 것이 아닌 것을 의미한다(Organ,1990). 그러나 Organ(1990)의 연구에서 정의하는 조직시민행동은 비교적 광범위한 개념임에도, 많은 연구들에서는 주로 조직시민행동을 조직의 현상을 유지하는 범위에서 다소 일상적인 역할 외 행동에 주로 초점을 두고 언급하고 있다(Morrison and Phelps, 1999). 이와 관련하여 Belschak and Den Hartog(2010)의 연구에서는 조직구성원들의 역할 외의 행동으로 선제적인 행동과 조직시민행동 간의 차이에 대해서 언급하고 있는데, 조직시민행동은 규칙을 따르거나 충성심을 갖는 것과 같이 환경에 반응하는 것에 더욱 가까운 것으로 밝히고 있다. 반대로 선제적인 행동은 조직구성원들이 자기 자신들 또는 주변 환경에 영향을 미칠 수 있는 선행적인 행동을 취하는 것을 의미한다(Grant and Ashford, 2008). Bateman and Crant(1993)는 선제적 행동을 조직변화에 영향을 미칠 수 있는 행동으로 포괄적으로 기술하고 있는 것에 더해, Frese(1996)의 연구에서는 선제적 행동에 있어 중요한 기준으로 미래 지향적이고 선행적인 행동으로 정의를 더하고 있다. 많은 선행연구들에서는 조직 내에서 구성원들의 다양한 선제적 행동에 대해 논의해 왔는데, 이러한 선제적 행동은 개인과 조직의 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다(Grant and Ashford, 2008). 조직은 단순히 환경에 적응하기 보다는 환경을 통제하고자 하는 열망을 가지는데 이러한 열망은 혁신적인 시도를 더욱 높여준다. Miles and Snow(1978)에 따르면 선제적 행동은 이러한 성격을 지닌 대표적인 열망으로서 조직 내 혁신을 유도하는 중요한 요소가 된다. 또한 선제적 행동은 단순히 환경에 적응하도록 하기 보다는 환경을 변화시키려는 방향으로 작용되기 때문에 지속적인 조직학습에도 영향을 미치며(Bahlmann, 1990; McGill, 1992; Swieringa and Wierdsma, 1992), 이를 통해 조직이 더욱 발전하고 성장하는데 있어서 중요한 역할을 하게 된다(Senge, 1990).

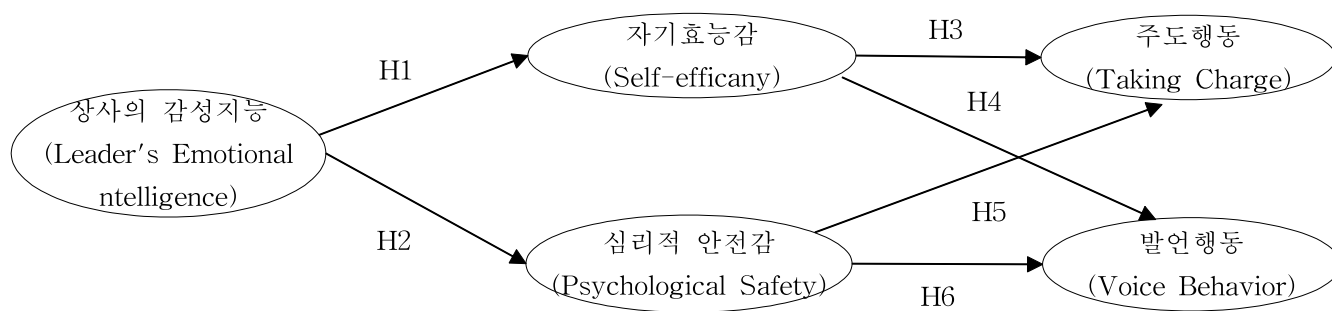
Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형의 설계

본 연구는 상사의 감성지능과 조직구성원들의 주도행동과 발언행동 간의 관계에 있어서 심리적 안전감과 자기효능감의 매개효과를 검증하고자 한다. <그림 Ⅲ-1>은 앞서 기술한 이론적 논의를 근거로 하여 본 연구에서 가설화된 변수들 간의 관계를 도식화한 것이다.

본 연구모형에서 제시하고 있는 바와 같이 상사의 감성지능과 심리적 안전감의 관계(가설1)를 검증하여 상사의 감성지능과 자기효능감의 관계(가설2)를 검증하고자 한다. 또한, 심리적 안전감과 주도행동의 관계(가설3)를 밝히고, 심리적 안전감과 발언행동의 관계(가설4)를 밝히면서 자기효능감과 주도행동의 관계(가설5)를 검증하고 자기효능감과 발언행동의 관계(가설6)를 검증한다. 마지막으로 상사의 감성지능과 부하의 주도행동과 발언행동의 영향관계에 있어서 심리적 안전감과 자기효능감을 검증하고자 한다.

<그림 Ⅲ-1> 연구모형



2. 연구 가설

1) 상사의 감성지능과 심리적 안전감

Salovey and Mayer(1990) 처음으로 감성지능(emotional intelligence)의 개념을 사용되었다. 감성지능은 자신이나 타인의 감정을 이해하고 평가하면서 효과적으로 조절하고 감정을 활용하는 능력이라고 정의하였다.

감성지능은 자신과 다른 사람의 감정 상태에 대한 신속한 이해와 공감으로 상황에 관한 통제가 가능하게 하여 사람이 가질 수 있는 최고의 능력(Zeidner, 2008)이라고 정의하였다. 감성지능은 자신의 감정을 인식하고 조절하여 동기화할 수 있는데 다른 사람의 감정을 공감하고 이해하며 감정이입이 원활하여 발전적 대인관계를 수행할 수 있는 능력이라고 정의했다(이수정, 윤정구, 2012). Goleman(1998)은 감성지능에 관한 효과에 관하여 감성지능에 바탕을 두고 업무 능력은 특별한 일을 할 때에 중요한 기능을 하며 조직 측면에서 이런 역량을 장려함으로써 높은 성과를 기대할 수 있다고 하였고 유능한 리더가 되기 위해 감성지능을 가져야 하고 매력적인 리더십을 위해서는 감성지능을 향상시키는 것이 중요하다고 하였다.

Detent and Burris (2007)는 심리적 안전감에 대해 어떤 위험한 상황이라도 오해하지 않을 것이라고 믿는 정도라고 개념화하고 있다. 즉 구성원이 스스로 인지하기에 심리적으로 안전감을 느끼고 있고 혹시 실수를 할지더라도 나를 꾸짖지 않거나 책망을 것이라고 믿으며 말할 수 있을 것이다. 상호 간 신뢰하고 또는 존중하는 가운데 만들어진 안정한 분위기에서 조직구성원을 자신의 아이디어를 말하더라도 무시를 받지 않을 것이라는 확신을 가지게 만든다. 확신에서 오는 심리적 안정이 된 상태의 조직구성원보다 솔직한 의사표출을 하고 제시한 의견에 관한 실패나 실수에 대해 그 누구로부터 비난을 받지 않을 것이라고 믿는 정도를 정의하였다(Edmondson, 2003).

상사의 감성지능이 심리적 안전감에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 선행연구가 흔히 보이기 때문에 본 연구에서 심리적 안전감의 유사 개념인 팀 내 신뢰(trust teams)(방호진, 2013)는 전통적인 조직 유효성의 향상 요인으로 지목되어 온 조직 신뢰(organizational trust)연구에 그 뿌리를 두고 있으며, 최근 팀 수준에서의 신뢰를 다룬 팀 신뢰(trust teams)의 연구가 점차 활성화되고 있다. 팀 유효성 측면에서 신뢰의 필요성에 대한 주장은 일찍부터 학계(예, Golembiewski and McConkie, 1975; Mayer, Davis and Schoorman, 1995)와 실무계(예, Larson

and LaFasto, 1989)를 막론하고 제기되어 온 내용이다.

Fox(1974), Cook and Wall(1980)의 연구의 따르면 조직 내에서의 신뢰는 신뢰의 대상에 따라서 상사의 부하에 대한 신뢰와 부하의 상사에 관한 신뢰와 같은 상하관계에서 형성되는 수직적인 신뢰(vertical trust)를 하나의 측면으로 들고 있다.

상사와 조직구성원 상호 간의 인간관계는 직무와 함께 구성원의 태도와 행동 형성에 중요한 역할을 담당하게 되고 조직의 성과창출을 결정하는 중요한 요소이다(Seabright Levinthal and Fichman, 1992; McAllister, 1995; Whitener, 1998; Wayne, Shore, Linden, 1997). 상사에 대한 신뢰는 경제적인 교환에 기반을 둔 거래적인 심리적인 계약보다는 관계적 심리적인 계약(Rousseau and Parks, 1993)을 통해 조직과 개인 간의 관계를 매개역할을 담당하고 있다. 그리고 본 연구는 선행연구와 이론적 관계를 바탕으로 감성지능이 심리적 안전감에 어떤 영향을 끼치는지 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설 1: 상사의 감성지능은 심리적 안전감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 1-1: 자기감성이해는 심리적 안전감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 1-2: 타인감성이해는 심리적 안전감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 1-3: 감성 활용은 심리적 안전감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 1-4: 감성조절은 심리적 안전감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

2) 상사의 감성지능과 자기효능감

감성지능(emotional intelligence)은 일반적으로 ‘사람의 감정을 이해하고 판단하고 사고와 행동 유도할 때 정보를 활용하는 능력’으로 정의하고 있다(Salovey and Meyer, 1990). 감성지능은 일반적인 지능과는 차이점이 존재하기 때문에 여러 가지 특징을 가지고 되는데 그 중 하나가 개인적인 동기부여(motivation)에 영향을 끼친다는 것이다. 그 이유는 실증연구에서 밝혀졌다. Cooper and Sawaf(1997)는 개인적인 감성이 풍부하고 높은 상태에 있을 때 가장 창의적이고 긍정적인 성과를 보인다고 주장했다. Wong and Law(2002)는 홍콩 대학교 관리

자과 홍콩 정부의 중간 관리자를 대상으로 진행한 연구에서 감성지능이 높으면 조직몰입과 직무만족이 높아진다고 주장했다. 특히 Dulewicz and Higgs(2000)는 감성지능의 개념은 감성을 인지하는 차원에서 벗어나고 그것을 유지하면서 동기 부여해서 타인을 설득하고 영향력을 발휘하는 개념으로 정의하고 있어, 감성지능과 동기부여는 상호 깊은 연관성이 있는 것을 알 수 있다.

동기부여는 자기효능감(self-efficacy)과도 밀접하게 관련된 요인이다. 자기효능감은 특정 목표이나 과업을 성공적으로 시행할 수 있다는 개인적인 신념으로 (Wood and Bandura, 1988), Maddux(1995)는 자신이 처한 행동이나 상황적 요소가 피할 수 없는 경우나 도전을 요구하는 경우들이 나타나면, 자신이 잘할 수 있다는 믿음으로 스스로의 에너지를 투입해 오랫동안 그 상태를 지속시키는 것이라고 자기효능감을 정의했다. 즉, 자기효능감이란 구체적인 과제가 주어졌을 경우에 그 상황에 맞추어 학습자 스스로의 자신감을 불어넣는 상태라고 할 수 있다(Schunk, 1995).

정리해 보면, 동기부여가 높은 상태가 될 때 자기효능감도 발생할 수 있는 것이다. 본 연구에서는 앞서 제시된 정의들을 이용해서 감성지능 중 Wong and Law(2002)는 제시한 감성지능 척도를 응용해서 자기효능감과 감성지능과의 관계를 살펴보고자 한다. Wong and Law(2002)는 타인감성인식(others' emotion appraisal, OEA), 감성지능의 척도를 자기감성인식(self-emotion appraisal, SEA), 감성조절(regulation of emotion, ROE), 감성활용(use of emotion, UOE)의 4가지 측면을 제시했다. 이는 Bandura(1997)가 자기효능감의 형성 근원으로 제시한 대리경험(vicarious experience), 실제경험(enactive attainment), 정서적 상태(physiological states), 언어적 설득(verbal persuasion)와 관련이 존재한다.

우선, 실제경험은 본인이 실제적인 경험을 해 봤는지의 정도로 경험을 통한 성공 유무는 효능감에 관한 평가를 높이고 실패는 낮춰준다. 자신이 느끼는 감정 상태를 얼마나 신속하게 인지한 정도를 나타내는 자기감성인식은 이런 성공 유무를 판단하고 도움이 될 수 있기 때문에 관련성이 있을 것으로 예상된다. 대리경험 역시 성공을 거둔 다른 사람을 관찰함으로써 자신이 성공할 것이라고 기대하는 정도로, 다른 사람의 감성 정도를 이해하고 그들을 다룰 수 있다면 성공의 기대치도 더 높아지게 된다. 다음에는 격려에 의해서도 성공, 언어적인 설득은

칭찬에 관한 기대를 할 수 있는 정도로 타인과 원만한 관계를 지속하고 다른 사람의 감성을 활용하는 능력이 있으면 성공의 기대치가 높아질 것이다. 마지막으로 정서적인 흥분을 하게 된다면 효능감이 제대로 인지되거나 작동하기 어렵기 때문에 기분과 충동을 행동하고 통제하기 전에 생각하고 판단하는 감성조절 능력이 지니게 된다면 효능감이 높아지거나 좀 더 분명하게 인지될 수 있다. 정리하면, Wong and Law(2002)의 감성지능 연구와 Bandura(1994)의 자기효능감의 연구가 관련성이 나타났기 때문에 감성지능의 하위 요소들은 자기효능감에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이와 같은 연관성은 실증연구에서도 나타났고 Yukl(2002)은 감성지능이 자기 확신, 자기 감시성향(self-monitoring), 성장 추구와 같은 특성과 결합해서 밝혀낸다고 했다.

국내에서는 김정숙·박화윤(2012)이 보육교사의 감성지능의 연구를 통해 감성 활용, 감성 조절과 그리고 감성역량 요인 중에 관계 관리는 자기효능감에 영향을 준 것으로 나타났다. 이경희·송정수(2010)는 간호사의 감성지능이 자기효능감에 대해 통계적으로 긍정적인 수준에서 영향을 끼치는 것으로 밝혀냈으며, 조혜진(2012)은 감성지능의 표현과 감정인식, 감정이입, 감정의 사고촉진, 감정조절 요인이 자기효능감에 유의미한 영향을 미쳤다. 김해룡·정현우(2014)는 상사의 감성지능이 부하의 직무소진에 끼치는 영향에 대한 연구에서 자기효능감은 매개효과로 연구하였다. 이 연구를 통해 상사의 감성지능의 하위요인인 타인감성이해, 자기감성이해, 감성조절, 감성 활용이 부하의 자기효능감에 정(+)의 영향을 끼치는 것을 알 수 있다. 이런 결과는 부하들의 자기효능감을 높이기 위해서 상사는 부하들의 감정을 고려해야 하는 것을 밝혔다. 호텔종사원의 감성지능은 자기효능감에 정(+)의 영향을 미친다는 연구를 하였고(윤세남·유양호, 2015), 호텔 종사원의 감성지능이 혁신행동에 끼치는 영향에서 감성지능이 자기효능감에 영향을 끼친다는 연구를 수행하였으며(김희수·이규태, 2015), 이경희·송정수(2010)과 최석봉·윤영란(2012)은 간호사의 감성지능은 자기효능감을 통해서 간호사가 효율적인 업무 수행을 할 수 있다고 연구하였다. 이상의 선행연구들을 토대로 본 연구에서는 상사의 감성지능이 자기효능감에 긍정적인 영향을 끼칠 것으로 판단하였다. 그리고 본 연구에서는 이론적인 관계와 선행연구를 바탕으로 감성지능이 자기효능감에 어떠한 영향을 끼치는지 알아보기 위해서 다음과 같은 가설을 제

시하였다.

가설 2: 상사의 감성지능은 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 자기감성이해는 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 타인감성이해는 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 감성 활용은 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4: 감성조절은 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 심리적 안전감과 주도행동, 발언행동

조직변화와 관련한 기존 연구에서는 조직구성원들이 위험을 감수하는 주도행동과 발언행동을 취할 것인지에 대한 의사결정은 이러한 행동이 개개인에게 해가 되지 않을 것이라는 믿음, 즉 심리적 안전감이 뒷받침되느냐 여부에 따라 달라진다고 있다. 구성원들은 주도행동이나 발언행동과 같은 선제적 행동을 하기에 앞서 행동에 따른 잠재적 손실 또는 위험을 추정하게 되는데, 심리적 안전감이 형성되어 있는 경우에는 선제적 행동을 할 가능성이 높아진다(Ashford, 1998; Edmondson, 1999). 선제적 행동과 관련하여 구성원들은 위험을 인지할 수 있는데, 조직의 정책이나 시스템에 대한 개선의 필요성을 지적하는 것이 그러한 정책이나 제도를 처음으로 입안한 사람이나 그 일에 책임을 지고 있는 사람, 또는 개인적으로 현상유지에 애착을 갖고 있는 사람들과 대치될 수 있기 때문에 심리적 안전감을 갖는다는 것은 선제적 행동을 하는데 있어서 중요한 요소가 될 수 있다.

조직구성원들은 선제적 행동을 행함에 있어서 선제적 행동에 따른 중대한 개인적 손실을 인지하는 구성원들은 방어적 침묵(defensive silence)을 선택하는 경향이 높으며(Van Dyne, Ang and Botero, 2003), 선제적 행동을 통해 구성원들이 인지한 순이익이 잠재적인 비용보다 가치가 클 때 비로소 선제적 행동을 발현하게 된다. 이러한 잠재적인 이익에는 문제가 해결되는 것뿐만 아니라, 자신들의 아이디어가 조직에 의해 받아들여지고 실행가능하게 될 때 발생하게 되는 공식적, 비

공식적 보상까지 포함하게 된다. 한편, 잠재적 비용이란 좌천 또는 해고와 같은 ‘존재의 손실(existence losses)’이나 인격적 모욕 그리고 사회적 지위의 손실과 같은 ‘관계 손실(relatedness losses)’을 포함한다(Maslow, 1943). 즉, 선제적 행동에 대한 의사결정은 계산기와 같이 감정이 적재된 기대(affect-laden expectancy)에 따른 결과에서 비롯한다. 또한 Vroom(1964)의 기대이론과 같이 주관적 기대 효용 프레임워크에서는 구성원들은 선제적 행동을 실행할지에 대한 의사결정을 할 때, 기대되는 효용보다는 예상되는 비용에 더 많은 무게를 두는 것으로 제시하고 있다. 즉, 의사결정에 있어 단지 예상되는 위험만이 고려되는 것이 아니라, 상대적 효용과 비용을 함께 고려하여 의사결정을 하게 된다. 이러한 위험을 감수하면서까지 조직구성원들이 선제적 행동을 수행하기 위해서는 심리적 안전감을 갖는 것은 매우 중요한 선행조건이 될 수 있다.

발언행동에 관한 중요성을 설명하는데 그에 따른 중요성에 대해 심리적 안전감을 강조하고 있다. 조직구성원이 발언행동을 함에 있어 이와 같은 행동이 조직구성원 개인적인 손해를 일으키지 않을 것이라는 믿음과 신뢰가 기초가 되는 조직구성원의 심리적 안전감으로 볼 수 있고 조직구성원이 조직에서 발언행동을 하기 전에 심리적 안전감으로 기초가 되어야 발언행동을 수행할 수 있는 빈도가 높아지고 영향을 끼치는 것으로 인식하였다(Ashford, 1998).

Edmondson(1999)의 연구에서 주장하는 것과 같이 심리적인 안전감에 관한 새로운 생각을 제시하거나 구성원이 자신의 견해를 표출할 경우 그때부터 느끼는 두려움과 위험이 감소하고 발언행동을 촉진할 것으로 추측하였다. 그리고 조직구성원들이 건설적인 발언을 하거나 제안을 제시했을 경우 위험한 상황이 올지더라도 오해하지 않을 것이라는 신뢰를 의미한다(Detent and Burris, 2007). 대다수의 조직구성원들에게는 발언행동을 한다는 것에 관한 부담감이 존재하고 이와 같은 행동은 위험하다고 여기고 믿는 경향이 있다(Ryan and Oestreich, 1998), 그리고 많은 학자들의 연구에 의하여 발언행동을 함에 있어 먼저 심리적인 안정되어야 한다는 것을 바탕으로 전제하고 있다.

또는 Van Dyne and LePine (1998)의 연구에 따르면 구성원이 느끼는 발언행동과 심리적인 안전감의 사이에 연관성이 있다는 것을 밝혀냈다. 구성원들은 상

황에 맞춰서 공식적으로 참여로써 발언행동을 통해 얘기하는 것과 자신의 견의는 솔직한 생각의 차이가 있을 수 있고 차이가 클수록 조직에 도움이 되는 생각, 견해 등이 무시를 당할 수 있다. 자신의 견해를 밝히지 못하는 이유는 심리적 안전감에서 비롯되었다. 구성원들은 조직의 일원으로서 심리적으로 안정한다고 느껴졌을 때 구성원은 발언행동에 관한 중요성을 알면 자신의 생각을 활발하게 표현할 수 있다. 구성원들의 새로운 의견을 제시하고 발언행동은 다양하며 적극적으로 참여를 통해서 조직의 전체에 긍정적인 영향을 끼칠 수 있다. 긍정적인 견해의 표출도 중요하지만 더욱 중요한 것은 조직에 관한 문제점과 합리적이지 못한 일과 같은 부정적인 견해에 관한 솔직한 발언행동 또한 조직에서 긍정적인 도움이 된다고 말한다.

Tangirala and Ramanujam(2008)에서 심리적 안전감에 대해 구성원이 심리적 안전감을 높게 지각했을 때 발언행동을 하는데 부담감을 지각한다고 나타냈으며, Detent and Burns(2007)의 연구에 의해서도 심리적 안전감과 구성원의 발언행동에서 긍정적 관계를 입증하였다. 다수의 학자들에 의해서 심리적 안전감이 발언행동에 결정적 선행요인이라고 나타냈다.

Van Dyne and LePine(1998)은 발언은 조직시민행동의 한 형태로 제시하면서, 상황을 비판적으로 생각하기 보다는 이 상황을 개선하기 위한 동기를 포함하고 변화지향적인 생각의 제안을 강조하는 자발적인 행동으로 개념화하였다. 이는 업무에 대한 자기 정보과 생각, 의견 등을 표현하는 것이다. 또한 발언은 현재 구성원 개인적인 봉착한 업무 난제 또는 오래 지속되어 온 관행을 개선하는 것을 등을 목적으로 의도를 가지고 주도적인 실천과 행동이다. 발언행동은 변화를 도모하기 위한 혁신적인 제안을 하고 다른 이들이 동의하지 않아도 표준절차의 개선을 요구하는 것이라고 볼 수 있다. 한편 발언행동은 새로운 것의 도입하기 때문에 불편함으로 이어질 수 있고(Morrison, Milliken and Hewlin, 2003), 부정적인 이미지로 자신이 만들 수 있고(Milliken, 2003), 다른 사람들과의 관계에도 해칠 수 있고 사회적인 자본을 훼손시킬 수도 있다(Adler and Kwon, 2002).

그리고 자신의 관리자가 재량권을 부여하지 않고 선의적이지 않는 일방적인 리더십을 발휘하다면 위험천만하고 주도적인 발언행동은 자신에게 도움이 없다고

판단할 것이다. 아울러 발언행동을 자제하고 침묵으로 일관함으로써 역할과 직무로부터 이탈하게 될 것이다.

종업원은 자신의 내용과 직무 수행방식이 구체적으로 개념화될 경우, 발전의 방향과 업무의 개선을 모색하는 것보다 용이할 것이다. 자신의 역할과 권한을 잘 이해하고 있기 때문에 이를 개선하는 책임도 완전히 자신에게 있다고 판단하는 것보다 적극적으로 발언하게 될 것이다. 또한 스스로의 표현이 작업장 내에서 용인하고, 이러한 표출에 주저하지 않다면 관리자에게 자신의 생각을 전달하는 것보다 용이하다고 추측할 수 있다. 따라서 이러한 이론적 논의들을 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정할 수 있다.

가설 3: 심리적 안전감은 주도행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 심리적 안전감은 발언행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

4) 자기효능감과 주도행동

Bandura(1997)는 자기효능감을 목표를 달성하고 필요한 인지적, 행동적, 정서적인 자원을 선택적으로 동원하고 특정의 행동을 전개하고 조직화하는 자신의 능력에 관한 판단과 믿음으로 정의하였다. Gist and Mitchell(1992)은 높은 자기효능감의 수준을 가지고 있는 사람들은 직무에 효과적으로 대처하고 수행하며 목표를 달성하기 위해 주저하지 않고 지속적으로 노력한다고 하였다. 자기효능감이란 특정과업을 성공적으로 수행할 수 있는 자신에 관한 개인적인 믿음이라고 할 수 있고 인간행동의 결정요인으로서 중요한 개념으로 볼 수 있다.

자기효능감과 주도행동 간의 관계를 뒷받침하는 이론이나 연구는 다소 부족하다. 오히려 Ohly and Fritz(2007)에서는 두 변수간의 관계가 기각되었지만, 자기결정이론에 따르면 두 변수 간의 연관성이 있음을 추측할 수 있다. 자기결정이론은 사람들이 자신의 행동에 통제력을 갖고 있다고 느끼는 일을 선호하며 이런 성장 지향적 인간관을 바탕으로 인간의 기본 심리적 욕구만족과 내적 동기를 강조하는 이론이다. 즉 업무 수행할 때 본인의 결정권을 인지하는 정도가 동기부여에 영향을 끼친다고 보며 개인적으로 스스로 결정하고 일을 처리할 때 그렇지

않은 경우보다 더욱 긍정적으로 성취에 영향을 준다는 이론이다.

따라서 자기결정이론에서는 특정한 동기부여 조치의 효과가 내재적인 보상인지와 외재적인 보상인지로 구분하지 않고 보다 중요한 것은 개인이 주어진 업무를 스스로 수행한다고 생각하는지의 여부이다. 그래서 일반적으로 내면통제가 강할수록 보다 강한 동기부여가 되는 것으로 알려져 있다. 결과적으로 자기효능감이 높은 사람은 일반적으로 내재적 동기부여가 강하므로 자기결정이론에 따르면, 자기효능감이 낮은 사람 보다 높은 사람은 동기부여가 강하고 진취적 행동(proactive behaviors)이 높으며, 그리고 진취적 행동 중 스스로의 변화 지향적 증진 활동인 주도행동과 정(+의 관계를 가질 것이다. 이에 의해 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 5: 자기효능감은 주도행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

5) 자기효능감과 발언행동

기존 연구에서 발언행동을 예측하는 가장 중요한 개인 변수 중 하나는 자기효능감 또는 자신의 업무 능력에 대한 평가라고 한다(Withey and Cooper, 1989). 자기효능감이 직무 또는 상황별 개념으로 개념화되기는 하지만 개개인은 모든 상황에 적용되는 일반화된 자기효능감을 가지고 있다. 자기효능감은 자신이 능력이 있고 성공적으로 가치가 있는 것을 믿는 사람들의 범위를 나타내며 자신감이라는 측면으로 여겨지기도 한다. 기존 연구에서 높은 효능감을 가진 직원들이 낮은 효능감을 가진 사람보다 덜 순응적인 대신에 보다 창의적이고 자기주장이 강하다는 것을 보여준다(Staw and Boettger, 1990). 발언행동은 조직 내에서 도전적인 반대적인 의견이나 부정적인 불복종적 행위로 간주되는 위험성이 도사리고 있다. 발언을 하는 것이 단결력을 위협하는 요소가 될 수도 있고 다른 의견을 내는 이들에 대한 제재를 가하는 결과를 초래할 수도 있다(Hackman, 1983). 따라서 발언행동은 혁신적이고 자기주장이 강한 것을 필요로 한다. 그 예로 Staw and Boettger(1990)는 자기효능감 수준이 업무를 개선하는 데 있어 중요한 결정요인이 될 수 있다고 추정한 바 있다. 이와 유사하게 Van Dyne(1995)은 자기효

능감을 발언행동 연구모델의 중요한 변인으로 포함시켰다. 자기효능감이 직장에
서의 발언행동을 촉진시킨다는 연구는 Graham(1986)의 원칙적 의견충돌 모형에
기반을 둔다. 효능감이 높은 구성원은 낮은 직원보다 발언행동을 ‘변화를 가져올
수 있는 좀 더 올바른 방식(효율적인 방식)’으로 인식한다. 이는 효율성에 대한
개인의 믿음에 대한 차이가 발언행동에 관여할지 말지를 결정하는 의사결정에
영향을 미친다는 Withey and Cooper(1989)의 주장과도 일치한다. Withey and
Cooper (1989)는 자기효능감이 발언행동과 관련하여 지각된 노력과 이득에 영향
을 미친다는 연구에서 효능감이 높은 사람은 주어진 일련의 활동과 관련된 위험
을 낮게 평가하는 경향이 있으며 이러한 위험을 극복할 수 있는 자신의 능력을
높게 평가하는 경향이 있다고 보았다.

자기효능감이란 개인적으로 스스로 상황을 통제할 수 있고 자신에게 주어진
과제를 성공적으로 완성할 수 있다는 신념과 기대이다. 높은 자기효능감을 갖춘
사람들이 긍정적으로 자아인지를 촉진하고 지속적으로 과제지향적인 노력을 하
게 해서 높은 성취수준에 달성하게 하다. 반대로 낮은 자기효능감을 갖춘 사람
들이 부정적으로 자기평가를 하여 자신감이 부족하고 성취지향적인 행동을 위축시
킬 수 있다.

자기효능감은 과제를 완성하고 목표를 도달할 수 있는 자신의 능력에 관한 스
스로의 평가를 가리킨다. 자기효능감은 인간이 기울이는 노력의 모든 영역에도
영향을 준다. 한 사람이 상황을 끼칠 수 있는 자신의 힘에 관해 갖은 신념을 결
정으로써, 자기효능감은 그 사람이 도전에 유능한 그 사람이 취하는 선택과 실제
적인 힘 등에 강한 영향을 끼친다.

Parker, Williams and Turner(2006)에 의하면 업무과 집단 안에서 문제가 생겼
을 때 자기효능감이 낮은 사람은 노력을 부족해서 포기하려고 하거나 자기효
능감이 높은 사람은 자신감이 강하고, 상황을 통제할 수 있다는 신념이 가져서잠재
적인 문제점을 극복하려고 하기 때문에 자기효능감이 높은 사람에게 발언행동이
더 많이 나타난다.

자기효능감이 높음에 따라 심리적 안전감도 높아진다. 심리적 안전감은 업무
환경에서 조직구성원이 자신의 업무나 조직이 수행하는 방법에 대한 질문을 제
시하고 오류를 보고하거나, 혹은 새로운 생각, 의견 등을 제시하는 것에 관해 타

인의 반응을 두려워하지 않는 것이다(Canon and Edmondson, 2001; 최선규·지성구·2012). 심리적 안전감이 높을 때 조직구성원은 발언으로 인하여 생기게 되는 부정적 위협에 대해 낮게 평가함으로써 발언행동이 더 많이 나타날 수 있다(최선규·지성구, 2012). 이에 의해 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 6: 자기효능감은 발언행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

6) 심리적 안전감의 매개효과

본 연구에서 심리적 안전감의 유사 개념인 팀 내 신뢰(방호진, 2013)의 선행연구를 보면, Wayne, Shore and Liden(1997)은 구성원의 상사에 대한 신뢰는 직무만족이나 조직몰입 등의 조직유효성을 증대시키는 선행요인으로 고려하였다. Albrecht(2002), Shaw(1997), 권석균·이춘우(2004) 등의 연구들에서 상사신뢰는 구성원이 조직의 목적달성을 위한 자발적인 행동을 유발하거나(Robinson and Morrison, 1995), 조직에 대한 몰입도를 높이고(Wong, Ngo and Wong, 2002; Wagner and Rush, 2000), 갈등을 줄이며(Morgan and Hunt, 1994) 변화에 대한 수용성을 높여주는 요소로 고려하였다(Roussear and Tijoriwala, 1999).

이러한 심리적 안전감은 조직구성원들이 적극적인 선제적 행동을 하는데 있어서 중요한 역할을 할 수 있다. 기존 연구에 따르면 조직 내 선제적 행동에는 감수해야 할 위험이 따를 수 있으므로 조직구성원들은 일반적으로 주저하게 될 가능성이 높아진다(Van Dyne, Ang and Botero, 2003). 따라서 선제적 행동이 이루어지기 위해서는 동인(driver)이 필요하게 되는데 선제적 행동을 하기에 앞서 행동에 따른 잠재적 손실 또는 위험을 추정할 때 심리적 안전감은 긍정적으로 의사결정을 하도록 도움을 제공함으로써 중요한 동인의 역할을 하게 된다. 특히, 조직 내 중요한 의사결정권한을 갖고 있는 리더의 지지와 지원을 통해 형성된 심리적 안전감은 더욱 더 적극적으로 주도행동과 발언행동을 할 수 있도록 해주는 중요한 영향요인이 될 수 있다. 이러한 논의들을 통합적으로 연계해 보면, 조직구성원들의 심리적 안전감은 상사의 감성지능과 선제적 행동 간의 관계에서 중요한 매개역할을 할 것으로 기대할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정

할 수 있다.

가설 7: 상사의 감성지능과 부하의 주도행동 간의 관계는 심리적 안전감에 의해 매개될 것이다.

가설 8: 상사의 감성지능과 부하의 발언행동 간의 관계는 심리적 안전감에 의해 매개될 것이다.

7) 자기효능감의 매개효과

자기효능감(self-efficacy)은 경영학 분야에서 개인이 특정업무를 수행하는데 있어서 자신의 업무능력에 대한 믿음으로 직무를 성공적으로 수행할 수 있다는 스스로의 자신감을 의미한다. 또한 자기효능감은 개인의 행동 선택과 지속성에 있어 결정적인 영향을 미치는 자신의 능력에 관한 신뢰나 신념의 심리적 요인으로, 자신이 처한 상황에서 불가피한 도전과 요구가 생겼을 때 자신이 잘 해낼 수 있다는 믿음으로 그 에너지를 지속적으로 유지시키는 능력으로 정의하기도 한다 (박종철·이광옥, 2015; 최명철·서문교, 2013).

이경희·송정수(2010)는 간호사들 대상으로 지각한 감성지능이 자기효능감에 끼치는 영향에 대한 연구에서 자기효능감을 매개로 감성지능을 타인의 감성이해, 자신의 감성이해, 감성조절, 감성 활용으로 구성했다. 상관분석결과에는 자기효능감과 감성지능 간의 긍정적인 상관관계가 밝혀졌다. 감성리더십은 구성원들의 자기효능감에 긍정적인 영향을 끼친다고 하였다(남정숙, 2011).

Parker, Williams and Turner(2006)에 의해 높은 자기효능감을 갖은 사람은 자신감이 높고 상황을 통제할 수 있다는 신념을 가지고 잠재적인 문제점을 처리하려고 하기에 자기효능감이 높은 사람은 발언행동도 많이 나타난다.

자기효능감이란 어떤 과업을 잘해낼 수 있다는 개인적인 믿음이다. 따라서 이런 개인적인 믿음이 전제가 되지 않으면 주도행동으로 이어지기는 어렵다. Min Qiu(2015)에서도 중국 근로자들을 대상으로 실시한 연구에서도 자기효능감이 개인적인 주도행동에 정(+의 영향을 준다는 것을 확인하였다.

앞에서의 가설과 선행연구를 통해 상사의 감성지능과 부하의 발언행동 및 주

도 행동과 부하의 자기효능감의 관계에 관해서 살펴보았다. 이를 기반으로 본 연구는 각 변수들 간의 매개변수로 자기효능감의 역할에 관해서 다음 제시한 가설을 설정하였다.

가설9: 상사의 감성지능과 부하의 주도행동 간의 관계는 자기효능감에 의해 매개될 것이다.

가설 10:상사의 감성지능과 부하의 발언행동 간의 관계는 자기효능감에 의해 매개될 것이다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

1) 상사의 감성지능

본 연구에서 감성지능의 구성요인과 측정도구는 다양한 조직에 적용하고 실증 분석이 가능하도록 설계되어 있고, 신뢰성과 타당성 검증이 이미 이루어진 측정도구인 Wong and Law(2002)가 개발한 감성지능 측정도구인 WLEIS를 이용하였다. 정재규(2012)등에 의해서 활용된 것이 있다. 총 16개 문항을 Likert-type 7점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다, 2 = 그렇지 않다, 3 = 약간 그렇지 않다, 4= 보통이다, 5= 약간 그렇다, 6= 그렇다, 7= 매우 그렇다)의 16개의 질문 문항으로 구성되었다. 구체적으로 다음<표 III-1>과 같다.

감성지능의 하위요인을 살펴보면 다음 제시한 것과 같다.

첫째, 자기감성이해(Self Emotional Appraisal)는 자신의 감성을 잘 이해하고 감성을 있는 것으로 표출할 수 있는 개인적인 능력을 의미한다. 둘째, 타인감성이해(Others' Emotional Appraisal)는 자기 주변의 다른 사람들의 감정을 이해하고 인식하는 능력을 의미한다. 셋째, 감성조절(Regulation of Emotion)는 자신의 감정에 맞춰서 충동적인 행동을 하는 즉시적인 행동보다는 자신의 감성을 주어

진 상황에 맞춰서 맞는 방향의 행동을 진행할 수 있는 능력을 의미한다. 넷째, 감성 활용(Use of Emotion)은 개인적인 기억 속에서 있는 감성정보를 활용하고 조직함으로써 문제 처리를 도와주고, 감정을 건설적인 활동과 개인적인 성과에 활용할 수 있는 능력을 의미한다.

<표 III-1> 감성지능 측정 문항

하위요인	설문	출처
자기감성 이해	나의 상사는 자신의 감정 상태의 원인을 잘 안다.	Wong and Law(2002)
	나의 상사는 자신이 느낌을 잘 이해한다.	
	나의 상사는 자신의 감정 상태를 잘 이해한다.	
	나의 상사는 자신의 행복 상태를 잘 이해한다.	
타인감성 이해	나의 상사는 동료들 감정 상태를 잘 이해한다.	
	나의 상사는 타인의 감정을 잘 관찰한다.	
	나의 상사는 다른 사람의 기분을 잘 관찰한다.	
	나의 상사는 주위 사람들의 감정을 잘 안다.	
감성조절	나의 상사는 목표를 설정하고 달성하기 위해 노력한다.	
	나의 상사는 스스로에게 시력이 있는 사람이라고 한다.	
	나의 상사는 자동적으로 동기부여 시키는 사람이다.	
	나의 상사는 자기자신을 격려한다.	
감성 활용	나의 상사는 어려울 경우 자신의 감정을 잘 조절한다.	
	나의 상사는 자신의 감정을 잘 다스릴 수 있다.	
	나의 상사는 화가 났을 경우 감정을 신속하게 진정시킨다.	
	나의 상사는 자신의 감정을 잘 다스리고 조절한다.	

2) 심리적 안전감

구성원이 인지하는 심리적 안전감으로, 구성원이 의견을 제시하였을 때 어려움을 겪지 않고 안전할 것이라는 믿음으로 정의하였다(Edmonson, 1999). 구성원이 느끼는 심리적 안전감을 측정하기 위해 팀원아 느끼는 심리적 안전감 Edmonson(1999)이 개발한 설문 문항을 사용하였으면, “ 나는 팀에서 누구에게도 도움을 요청할 수 있다.”, “나의 팀에서 누구라도 다양한 이슈에 대한 문제 제기를 할 수 있다.”, “나의 팀에서 누구도 의도적으로 나의 노력을 폄하하려 하지 않을 것이다.” 등 총 7문항을 사용하여 Likert-type 7점 척도로 측정하였다.

<표 III-2> 심리적 안전감 측정 문항

하위요인	설문	출처
심리적 안전감	나는 팀에서 실수를 저지르더라도 비난을 받지 않을 것이다.	(Edmonson,1999)
	나의 팀에서는 누구라도 다양한 이슈에 대한 문제 제기를 할 수 있다.	
	나의 팀 구성원들은 자신과 다르다는 이유로 다른 사람을 배척하지 않는다.	
	나의 팀에서는 위험을 감수하는 일을 해도 괜찮다.	
	나의 팀에서는 누구에게든 도움을 요청할 수 있다.	
	나의 팀에서는 누구도 의도적으로 나의 노력을 폄하하려 하지 않을 것이다.	
	나의 팀 구성원과 함께 일하면, 나의 재능과 역량은 높이 평가되고 활용된다.	

3) 자기효능감

자기효능감은 인지과정 접근으로 해석할 수 있고 인지적인 과정에 의해 매개되는 행동변화에 대한 것으로 이해될 수 있으나, 자기효능감은 개인이 특정한 상

황에서 기대하는 결과를 나왔는데 소요되는 과정을 조직하고 수행한 가능성이 있다는 자기 확신이고 목표한 수준의 성과를 달성할 수 있다는 능력에 관한 개인의 신념으로 의미하였다(Bandura, 1997). 본 연구는 Bandura(1986)의 연구를 기반으로 선행연구의 설문지를 수정하고 보완하였다. “나는 업무를 처리하는데 어려움이 없다.”, 와 “나는 업무 수행에 필요한 지식과 경험이 있다.” 5문항으로 구성되어 Likert-type 7점 척도로 측정하였다.

<표 III-3> 자기효능감 측정 문항

하위요인	설문	출처
자기효능감	나의 직무는 내 능력 범위 안에 포함한다.	Bandura(1986)
	나는 업무를 처리하는데 어려움이 없다.	
	나는 업무를 수행하는데 충분한 자격이 가지고 있다.	
	나는 업무 수행에 필요한 지식과 경험이 있다.	
	나는 동료들보다 뛰어난 능력과 기술이 가지고 있다.	

4) 발언행동

조직구성원의 자발적인 행동과 동시에 협력하려고 하는 의지에 의해 업무에 대한 자신의 견해를 표출하고 정보와 의견을 표출하는 행동으로 정의(Van Dyne and LePine, 1998)하고 조직구성원의 발언행동을 측정하기 위해 “우리 팀에서 나는 업무에서 팀원들에게 도움이 되는 의견을 제출하는 편이다.”, “우리 팀에서 팀 동료와 의견이 달라고 자신의 의견을 제출하는 편이다.”, “우리 팀에서 내 발전을 향상시킬 수 있는 생각을 제출하는 편이다.” 등 총 6문항을 사용하여 Likert-type 7점 척도로 측정하였다.

<표 III-4> 발언행동 측정 문항

하위 요인	설문	출처
발언 행동	나는 팀 전체 삶 질을 향상시킬 수 있는 아이디어를 제출하는 편이다.	Van Dyne and LePine,(1998)
	나는 팀원에게 팀의 업무에 영향을 끼칠 수 있는 아이디어 등을 제출하는 편이다.	
	나는 팀원들과 의견이 달라도 자신의 의견을 제출할 수 있는 편이다.	
	나는 업무상에 관련 문제에 팀원들에게 도움이 되는 의견을 제출하는 편이다.	
	나는 팀장에게 내 업무에 관한 의견이나 방식 등을 추천하는 편이다.	
	나는 업무방식에 대한 새로운 아이디어나 의견을 제출하는 편이다.	

5) 주도행동

주도행동은 조직의 변화에 영향을 미치는 조직구성원의 구조적(체계적)이고 자발적인 노력(Morrison and Phelps, 1999)을 의미하였다. 본 연구는 Morrison과 Phelps의 연구에서 개발된 측정도구를 사용하였다. 총 10개 설문항목을 Likert-type 7점 척도로 측정하였다. 설문 문항은 “우리 팀에서 나는 비생산적인 회사의 규정 또는 정책을 변화시키려고 노력한다.”, “나는 긴급한 조직의 문제에 대한 해답을 제공하기 위해 노력한다.”, “나는 중복적이거나 불필요한 업무절차를 없애기 위해 자주 노력한다.” 등이다.

<표 III-5> 주도행동 측정 문항

하위 요인	설문	출처
주도 행동	우리 팀에서 나는 비생산적인 회사의 규정 또는 정책을 변화시키려고 노력한다.	Morrison and Phelps (1999)
	나는 잘못된 절차나 관행을 개선하기 위해서 노력한다.	
	나는 긴급한 조직의 문제에 대한 해답을 제공하기 위해 노력한다.	
	나는 보다 효율적으로 업무를 수행하기 위해 변화를 시도한다.	
	나는 부서를 위해서 개선된 절차를 도입하려 노력한다.	
	나는 중복적이거나 불필요한 업무절차를 없애기 위해 자주 노력한다.	
	나는 조직의 업무를 개선하기 위해 건설적인 제안을 한다.	
	나는 회사를 위해 더 효과적인 새로운 업무 방법을 도입하려 노력한다.	
	나는 자신의 직업에 대한 개선된 절차를 채택하려고 한다.	
	나는 효율성을 개선하기 위해 새로운 구조, 기술 또는 방법을 도입하려고 한다.	

4. 자료 수집 및 분석 방법

1) 설문구성 및 자료수집

본 연구에서 상사의 감성지능, 심리적 안전감, 자기효능감, 주도행동, 발언행동 총 5개 변수를 측정하기 위하여 중국에서 근무한 직원들을 대상으로 선정하여 2017년 3월 22일부터 4월 2일까지 온라인 설문조사를 실시하였다. 총 296부를 본 연구의 실증분석에 활용하였다.

설문에서 사용된 측정 문항들은 기존 선행연구를 통해 검증된 설문항목들을 이

용하고 Likert-type 7점 척도를 활용하였다. 구체적인 설문구성은 다음 <표 III-6>에서 정리한 것과 같다.

<표 III-6> 설문지 구성

구분	변수	설문번호	문항 수
독립변수	감성지능	1~16	16
매개변수	심리적 안전감	1~7	7
	자기효능감	1~5	5
종속변수	주도행동	1~10	10
	발언행동	1~6	6
인구통계변수		1~8	8
합계		52	

2) 분석 방법

본 연구의 통계적 분석을 위해서는 SPSS 23.0의 통계분석 소프트웨어를 이용하였다. 인구통계 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 측정도구의 타당성 검토를 위하여 탐색적 요인분석을 이용하였고 요인분석결과 도출된 각 요인의 신뢰성 검증하기 위하여 *Cronbach's Alpha* 값을 측정하였다. 변수 간의 인과관계를 검토하기 위해 상관관계분석 및 단순, 다중회귀 분석을 실시하였다. 자기효능감과 심리적 안전감의 매개효과를 파악하기 위하여 매개회귀분석을 실시하였다.

IV. 실증 분석

1. 연구 대상 및 특성

본 논문에서 실증분석의 대상으로 중국에서 근무하는 직원들을 대상으로 선정하였고, 인터넷으로 설문조사를 진행하였다. 총 296부를 본 연구의 실증분석에 활용하였다. 본 연구에서 사용된 인구 통계적 특성은 성별, 연령, 학력, 직급, 근속년수로 구분하여 정리하다면 아래 <표 IV-1>에서 제시한 것과 같이 다음과 같다.

설문에 참여한 응답자의 성별을 살펴보면, 남성과 여성이 각각 119명(40.2%)와 117명(59.8%)로 나타났고 여성의 비율이 훨씬 높은 것으로 보았다. 연령별 분포는 26~30대 122명(41.2%)로 가장 높은 비율을 차지했으며, 31~40대 98명(33.1%), 18~25대 45명(15.2%), 41~50대 31명(10.4%)의 순서로 나타났다. 학력별 분포는 대졸 202명(68.2%), 전문대졸 45명(15.2%), 석사이상 38명(12.9%), 전문고졸 11(3.7%)로 나타났다. 직급별 분포는 일반사원은 126명(42.6%)로 가장 많이 나타났다, 과장급 62명(20.9%), 대리급 48명(16.2%), 차장급 37명(12.5%), 계약직 19명(6.4%), 부장급 이상 4명(1.4%)의 순으로 나타났다. 마지막으로 근속년수별 분포는 1년 이상 29명(9.8%), 1~3년 69명(23.3%), 3~5년 83명(28%), 5~10년 88명(29.7%), 10년 이상 27명(9.1%)로 나타났다.

<표 IV-1> 전체 표본의 인구통계학적 특성

구 분		빈도(명)	구성비율(%)
성별	남	119	40.2
	여	177	59.8
연령	18~25	45	15.2
	26~30	122	41.2
	31~40	98	33.1
	41~50	31	10.4
학력	전문고졸	11	3.7
	전문대졸	45	15.2
	대졸	202	68.2
	석사이상	38	12.9
직급	계약직	19	6.4
	일반사원	126	42.6
	대리급	48	16.2
	과장급	62	20.9
	차장급	37	12.5
	부장급 이상	4	1.4
근속년수	1년	29	9.8
	1~3년 미만	69	23.3
	3~5년 미만	83	28
	5~10년 미만	88	29.7
	10년 이상	27	9.1
합계		296	100

2. 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에서 가설을 검증하기 전에 각 변수들의 타당성을 검증해야 한다. 측정 도구의 타당성을 판정하기 때문에 이를 타당성 검증이라고도 한다.

타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 사용하였다. 탐색적 요인분석은 요인추출방법으로 주성분분석을 이용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해서 직교회전방식(Varimax)을 사용하여 검증을 실시하였다. 본 연구에서 각각 문항

의 선택기준은 고유값은 1.0이상이고 문항의 요인 적재치는 0.40 이상으로 하였다.

본 연구는 요인분석의 결과는 다음 <표 IV-2>과 같다. 척도 순화과정을 통하여 변수의 일부항목을 제거하였다. 주도행동 1번, 2번, 8번, 10번 감성조절 9번, 자기효능감 5번, 발언행동 4번, 5번, 6번, 또한, 심리적 안전감 1번, 4번, 5번, 7번은 이론 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다. 주도행동은 10개의 문항 중 4개의 문항을 제거하고 총 6개 문항, 자기감성이해, 타인감성이해, 감성 활용은 각각 4개의 문항 중 최종적으로 각각 4개의 문항을 모두 채택하였으며, 감성조절은 4개 문항 중 1개의 문항을 제거하고 총 3개 문항이고 자기효능감은 5개 문항 중 1개 문항을 제거하고 총 4개 문항을 채택하고 심리적 안전감은 7개 문항 중 4개 문항을 제거하고 총 3개 문항을 분석에 이용하였다.

요인분석 결과는 8개의 요인을 도출하였으며 설명된 총 분산은 73.711%로 나타났다. 요인 1은 주도행동, 요인 2는 자기감성이해, 요인 3은 감성 활용, 요인 4는 타인감성이해, 요인 5는 자기효능감, 요인 6은 발언행동, 요인 7은 심리적 안전감, 요인 8은 감성조절로 요인을 명명하였다.

<표 IV-2> 탐색적 요인분석

구분	성분								공통성	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)		
주도 행동	주도 행동9	.758	.133	.081	.142	.175	.107	-.110	.172	.703
	주도 행동6	.732	.082	.035	.132	.119	.134	.206	-.055	.639
	주도 행동4	.722	.163	.128	.067	.189	.011	.219	.022	.653
	주도 행동3	.677	.109	.132	.101	.174	.234	.240	.138	.659
	주도 행동7	.646	.087	.122	.230	.145	.335	.159	.174	.681
	주도 행동5	.642	.154	.108	.188	-.002	.402	.089	.186	.687
감성 지능	자기감성이해2	.106	.804	.283	.224	.108	.030	-.015	.098	.811
	자기감성이해3	.133	.799	.290	.166	.078	.063	.147	.114	.812
	자기감성이해4	.114	.783	.200	.192	.151	.115	.064	.101	.753
	자기감성이해1	.199	.757	.201	.205	.140	-.012	.095	.172	.755
	감성활용6	.108	.220	.813	.209	.108	.077	.078	.044	.790
	감성활용8	.140	.240	.801	.297	.090	.111	.016	.092	.836
	감성활용7	.133	.203	.770	.265	.074	.116	.102	.178	.783
	감성활용5	.078	.393	.747	.138	.101	.039	.127	.120	.780
	타인감성이해15	.232	.253	.298	.741	.155	.160	.028	.094	.816
	타인감성이해14	.172	.267	.309	.740	.089	.037	.131	.176	.801
	타인감성이해13	.168	.306	.257	.675	.152	.067	.195	.186	.744
	타인감성이해16	.205	.223	.370	.649	.139	.183	-.001	.178	.734
	감성조절10	.169	.323	.150	.338	.133	.230	.039	.603	.706
	감성조절12	.225	.267	.281	.352	.274	-.022	.114	.572	.740
감성조절11	.218	.354	.317	.256	.289	.063	.123	.550	.744	
자기 효능감	자기효능감2	-.017	.251	.103	-.077	.750	.251	.091	.013	.714
	자기효능감3	.294	.086	.113	.179	.745	.009	.183	.140	.748
	자기효능감1	.315	.067	.072	.335	.730	-.091	.014	.074	.768
	자기효능감4	.213	.087	.085	.109	.717	.292	.059	.175	.705
발언 행동	발언 행동3	.246	.055	.042	.126	.150	.738	.253	-.036	.713
	발언 행동1	.449	.035	.142	.053	.141	.639	.041	.199	.695
	발언 행동2	.497	.069	.197	.124	.186	.604	-.047	.024	.709
심리적 안전감	심리적 안전감3	.401	.058	.060	.161	.080	.260	.716	.049	.784
	심리적 안전감6	.145	.184	.286	-.025	.241	-.015	.611	.362	.700
	심리적 안전감2	.385	.178	.086	.360	.175	.192	.519	-.183	.687
Eigen Value		4.408	3.606	3.544	3.149	2.814	2.110	1.617	1.601	
분산		14.221	11.633	11.433	10.158	9.078	6.808	5.216	5.163	
누적분산		14.221	25.854	37.287	47.445	56.523	63.331	68.547	73.711	

그리고 본 연구에서 분류된 요인들의 타당성을 검증하기 위하여 KMO와

Bartlett의 구형성 검증을 실시하였다. KMO와 Bartlett의 구형성 검증은 모든 항목들의 적정 수준의 개별적인 상관관계에 관한 검토로서, KMO값이 1에 가까울수록 요인분석에 적합한 변수들로 구성되어 있다고 할 수 있다(주안나, 2011). KMO값이 0.90보다 크면 상당히 좋은 편이고, 0.80-0.89는 꽤 좋은 편이라고 볼 수 있다. 본 논문에서는 <표 IV-3>에서 보면 알 수 있듯이, KMO값이 0.936로 상당히 좋은 편이라 볼 수 있다.

<표 IV-3> KMO와 Bartlett의 검증

표본 적질성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		.936
Bartlett의 구형성 검증	근사 카이제곱	6192.280
	자유도	465.000
	유의확률	.000

신뢰성 분석은 측정하려는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되고 측정되었는가를 확보하는 것이다. 신뢰성 분석은 일반적으로 요인분석을 실행하여 몇 가지 하위요인으로 추출한 후, 각각의 하위요인들이 동질적인 변수로 구성되어 있는가를 확인할 때 사용한다.

일반적으로 사회과학에서 이용하는 *Cronbach's a*는 신뢰성을 측정하는 방식으로 사용한다. *Cronbach's a*계수가 0과 1사이의 값을 가지게 되고 *Cronbach's a* 값이 0.6 이상이면 신뢰성할 만한 것으로 판단하였다.

신뢰성 분석 결과는 다음<표 IV-3>과 같다. 본 논문에서 이용되어진 측정도구들의 신뢰성은 0.710부터 0.910까지 모두 0.6 이상의 신뢰성을 나타냈으며, 신뢰성이 전부 높게 나타났다.

<표 IV-4> 측정도구의 신뢰성 분석

구분	변수	문항 수	평균	표준편차	<i>Crobach's Alpha</i>
독립변수	자기감성이해	4	19.2	4.853	.905
	감성 활용	4	19.33	4.954	.910
	타인감성이해	4	20.03	4.381	.905
	감성조절	3	15.46	3.208	.839
매개변수	자기효능감	4	21.45	3.527	.819
	심리적 안전감	3	15.31	2.707	.710
종속변수	발언행동	3	15.07	2.875	.790
	주도행동	6	30.98	5.272	.882

3. 상관관계 분석

본 연구에서 독립변수인 감성지능과 매개변수인 심리적 안전감, 자기효능감, 종속변수인 발언행동, 주도행동의 변수 상호간의 상관관계를 살펴보면 다음 <표 IV-5>과 같다.

기술통계인 평균과 분산을 살펴보면, 자기효능감의 평균(5.326)이 가장 높고, 연령의 평균(2.420)이 가장 낮은 것으로 확인되었다. 감성지능은 자기효능감과 심리적 안전감의 관계에서 긍정적인 상관관계를 나타냈으며, 감성지능은 발언행동과 주도행동의 관계에서 긍정적인 상관관계를 나타냈다. 자기효능감은 발언행동, 주도행동, 심리적 안전감과 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 확인되었다. 발언행동은 심리적 안전감, 주도행동과 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 확인되었다. 심리적 안전감은 주도행동과 정적인 상관관계가 있는 것으로 확인되었다.

본 연구에서 각각 변수들과 인구통계학적인 변수들 간의 상관관계에서 연령, 직급, 근속년수 간에 있어 유의한 상관관계를 보였다. 이를 통해 회귀분석 실시 시 변수간의 영향을 통제하고자 통제변수로 설정하여 분석을 실시하였다.

<표 IV-5>상관관계 분석

변수	평균	표준 편차	<i>Crobach's Alpha</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2.420	0.935		-										
2	2.950	1.231		.291**	-									
3	3.050	1.135		.679**	.397**	-								
4	4.799	1.213	0.905	.185**	.097	.257**	-							
5	4.832	1.237	0.910	.127*	.100	.220**	.629**	-						
6	5.007	1.095	0.905	.120*	.084	.189**	.631**	.678**	-					
7	5.152	1.069	0.839	.154**	.048	.217**	.647**	.620**	.703**	-				
8	5.362	0.882	0.819	.248**	.181**	.263**	.400**	.356**	.449**	.542**	-			
9	5.025	0.958	0.790	.142*	.359**	.234**	.295**	.351**	.428**	.412**	.456**	-		
10	5.103	0.902	0.710	0.047	.161**	.128*	.433**	.431**	.510**	.490**	.481**	.508**	-	
11	5.163	0.879	0.882	0.086	.233**	.197**	.411**	.392**	.534**	.536**	.502**	.707**	.640**	-

1= 연령, 2=직급, 3=근속년수, 4=자기감성지능, 5=감성활용, 6=타인감성이해, 7=감성조절, 8=자기효능감, 9=발언행동, 10=심리적 안전감, 11=주도행동

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

4. 가설검증

연구모형의 구성요소에 관한 측정모형을 검증한 후, 최종 수집된 자료(N=301)로 본 논문에서 제안한 16개의 가설을 검증하였다. 가설 검증은 연구모형의 직접적 효과 검증과 조절효과 검증 등 두개의 단계를 거쳐 이루어졌다. 먼저 제안된 가설 중에 매개효과와 관련된 가설을 제외한 나머지 12개의 가설을 회귀분석을 통해 분석하였다.

1) 감성지능과 심리적 안전감의 관계 검증

상사의 감성지능은 심리적 안전감에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설1-1, 가설1-2, 가설1-3, 가설1-4의 검증결과 다음과 같이 나타났다. 본 연구에서 가설 검증하기 위해 다중회귀 분석방법을 이용하였고 결과는 <표 IV-6>와 같다.

공차한계와 분산팽창계수(VIF)를 살펴보면 다음 <표 IV-6>과 같다. 4개 하위요인의 공차한계의 수치는 기준치 0.1보다 높기에 다중공선성에 문제가 없고 분산팽창계수(VIF)도 10 이하로 기준치에 적합하였다.

자기감성이해가 심리적 안전감에 미치는 영향은 t 값이 1.368로 나타나 가설1-1은 기각되었다. 타인감성이해가 심리적 안전감에 미치는 영향은 t 값이 3.256로 가설1-2는 채택되었다. 상사가 타인감성을 이해하면 부하의 심리적 안전감이 강해진다는 것을 도출되었다. 감성 활용이 심리적 안전감에 미치는 영향은 t 값이 0.855로 가설 1-3도 기각되었다. 마지막으로 감성조절이 심리적 안전감에 미치는 영향은 t 값이 2.936로 가설1-4는 채택되었다. 즉, 상사의 감성조절이 잘하면 부하의 심리적 안전감이 강해진다는 것을 말한다. 회귀모형은 F 값이 $p = .000$ 에서 19.526의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $\hat{R}^2 = .322$ 으로 32.2%의 설명력을 보인다.

<표 IV-6> 감성지능과 심리적 안전감의 관계 검증

종속 변수	모형	변수	$\hat{\beta}$	t 값	표준 오차	공차 한계	\widehat{R}^2	F	VIF			
심리적 안전감	1	(상수)		26.898	.174		.034	3.443*				
		통제 변수	연령	-.080	-1.014	.076				.538	1.859	
			직급	.132**	2.107	.046				.841	1.189	
			근속년수	.130	1.589	.065				.495	2.021	
		통제 변수	(상수)		9.728	.252						
			연령	-.078	-1.170	.064				.536	1.866	
	직급		.139**	2.618	.039	.837	1.195					
	2	독립 변수	근속년수	-.008	-1.109	.056	.475	2.104				
			자기감성 이해	.097	1.368	.053	.471	.322	19.526**	2.122		
			타인감성 이해	.252**	3.256	.064	.394	2.536				
		독립 변수	감성 활용	.061	.855	.052	.457	2.188				
			감성조절	.219**	2.936	.063	.421	2.373				

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

2) 감성지능과 자기효능감의 관계 검증

상사의 감성지능은 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설2-1, 2-2, 2-3, 2-4의 검증하기 위해 다중회귀 분석방법을 이용하였고 결과는 <표 IV-7>과 같다. 공차한계와 분산팽창계수(VIF)를 살펴보면 다음 <표 IV-7>과 같다. 모든 하위요인의 공차한계의 수치는 기준치 0.1보다 높기에 다중공선성에 문제가 없고 분산팽창계수(VIF)도 10 이하로 기준치에 적합하였다. 자기감성이해가 자기효능감에 미치는 영향은 t 값이 .461로 나타나 가설2-1은 기각되었다. 타인감성이해가 자기효능감에 미치는 영향은 t 값이 1.763로 가설2-2도 기각되었다. 감성

활용이 자기효능감에 미치는 영향은 t 값이 -0.774 로 가설 2-3은 기각되었다. 마지막으로 감성조절이 심리적 안전감에 미치는 영향은 t 값이 $5.875(p=.000)$ 로 가설 2-4는 채택되었다. 즉, 상사의 감성조절이 잘하면 부하의 자기효능감이 강해진다는 것을 말한다. 회귀모형은 F 값이 $p=.000$ 에서 21.489 의 수치로 유의한 결과를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $\widehat{R}^2=.343$ 으로 34.3%의 설명력을 보인다.

<표 IV-7> 감성지능과 자기효능감의 관계 검증

종속 변수	모형	변수	$\hat{\beta}$	t 값	표준 오차	공차 한계	\widehat{R}^2	F	VIF	
자기 효능 감	1	(상수)		27.453	.166		0.085	8.985**		
		통제 변수	연령	.126	1.644	.072				.538
			직급	.088	1.445	.044				.841
			근속년수	.142	1.788	.062				.495
		(상수)		10.356	.242					
		통제 변수	연령	.119	1.828	.062				.536
	직급		.107*	2.056	.037	.837				
	근속년수		.024	.342	.054	.475				
	독립 변수	자기감성 이해	.032	.461	.051	.471				
		타인감성 이해	.134	1.763	.061	.394				
		감성활 용	-.055	-.774	.050	.457				
		감성조절	.432**	5.875	.061	.421				

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

3) 심리적 안전감과 주도행동의 관계 검증

“심리적 안전감은 주도행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라고 하였으므로 가

설3을 검증하기 위해 단순회귀 분석방법을 이용하였고 결과는 <표 IV-8>과 같다. 가설3은 t 값이 13.629($p = .000$)로 유의한 결과를 보여 가설3은 채택되었다. 즉, 심리적 안전감이 강해지면 주도행동도 강해진다고 것을 말한다. 회귀모형은 F 값이 $p = .000$ 에서 55.675의 수치로 유의한 결과를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $\widehat{R}^2 = .434$ 으로 43.4%의 설명력을 보이고 있다.

<표 IV-8> 심리적 안전감과 주도행동의 관계 검증

종속 변수	모형	변수	$\hat{\beta}$	t 값	표준오차	\widehat{R}^2	F	
주도 행동	1	(상수)		27.320	.166	.072	7.544**	
		통제 변수	연령	-.095	-1.236			.072
			직급	.186**	3.025			.044
			근속년수	.187*	2.338			.062
	2	(상수)			7.215	.243	.434	55.675**
		통제 변수	연령	-.046	-.769	.057		
			직급	.105*	2.168	.035		
			근속년수	.108	1.713	.049		
	독립 변수	심리적 안전감	.612**	13.629	.044			

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

4) 심리적 안전감과 발언행동의 관계 검증

“심리적 안전감은 발언행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라고 하였으므로 가설4를 검증하기 위해 단순회귀 분석방법을 이용하였고 결과는 <표 IV-9>과 같다. 가설4는 t 값이 9.446($p = .000$)로 유의한 결과를 보여 가설4는 채택되었다. 즉, 심리적 안전감이 강해지면 부하의 발언행동도 활발해진다고 것을 말한다. 회귀모형은 F 값이 $p = .000$ 에서 37.767의 수치로 유의한 결과를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $\widehat{R}^2 = .342$ 으로 34.2%의 설명력을 보이고 있다.

<표 IV-9> 심리적 안전감과 발언행동의 관계 검증

종속 변수	모형	변수	$\hat{\beta}$	t값	표준오차	\widehat{R}^2	F	
발언 행동	1	(상수)		23.189	.175	.140	15.828**	
		통제 변수	연령	-.043	-.575			.076
		직급	.318**	5.366	.046			
		근속년수	.136	1.766	.065			
	2	(상수)			6.216	.285	.342	37.767**
		통제 변수	연령	-.006	-.095	.067		
		직급	.257**	4.922	.041			
		근속년수	.077	1.132	.057			
독립 변수	심리적 안전감	.457**	9.446	.051				

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

5) 자기효능감과 주도행동의 관계 검증

“자기효능감은 주도행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라고 하였으므로 가설5를 검증하기 위해 단순회귀 분석방법을 이용하였고 결과는 <표 IV-10>과 같다. 가설5는 t값이 9.340($p = .000$)로 유의한 결과를 보여 가설5는 채택되었다. 즉, 자기효능감이 강해지면 부하의 주도행동도 강해진다고 것을 말한다. 회귀모형은 F값이 $p = .000$ 에서 29.136의 수치로 유의한 결과를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $\widehat{R}^2 = .286$ 으로 28.6%의 설명력을 보이고 있다.

<표 IV-10> 자기효능감과 주도행동의 관계 검증

종속변수	모형	변수	$\hat{\beta}$	t값	표준오차	\widehat{R}^2	F	
주도 행동	1	(상수)		27.320	.166	.072	7.544**	
		통제 변수	연령	-.095	-1.236			.072
		직급	.186**	3.025	.044			
		근속년수	.187	2.338	.062			
	2	(상수)			8.502	.277	.286	29.136**
		통제 변수	연령	-.156*	-2.295	.064		
		직급	.143**	2.643	.039			
		근속년수	.119	1.674	.055			
독립 변수	자기효능감	.484**	9.340	.052				

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

6) 자기효능감과 발언행동의 관계 검증

“자기효능감은 발언행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”라고 하였으므로 가설6을 검증하기 위해 단순회귀 분석방법을 이용하였고 결과는 <표 IV-11>과 같다. 가설6은 t 값이 7.909($p = .000$)로 유의한 결과를 보여 가설6은 채택되었다. 즉, 자기효능감이 강해지면 부하의 발언행동도 활발해진다고 것을 말한다. 회귀모형은 F 값이 $p = .000$ 에서 30.014의 수치로 유의한 결과를 보이고 있으며, 회귀식에 대한 $\widehat{R}^2 = .292$ 으로 29.2%의 설명력을 보이고 있다.

<표 IV-11> 자기효능감과 발언행동의 관계 검증

종속 변수	모형	변수	$\hat{\beta}$	t 값	표준오차	\widehat{R}^2	F	
발언 행동	1	(상수)		23.189	.175	.140	15.828**	
		통제 변수	연령	-.043	-.575			.076
			직급	.318**	5.366			.046
		근속년수	.136	1.766	.065			
	2	(상수)			6.769			.300
		통제 변수	연령	-.094	-1.387			.069
			직급	.282**	5.218			.042
		근속년수	.078	1.110	.060			
	독립 변수	자기효능감	.408**	7.909	.056	.292	30.014**	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

7) 매개효과 검증

본 연구에서 부하가 인지하는 심리적 안전감과 자기효능감을 매개변수로 설정하였으며, 독립변수 감성지능이 종속변수의 발언행동과 주도행동의 관계에서 심리적 안전감과 자기효능감의 매개효과를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. Baron and Kenny(1986)는 매개효과에 관련 가설을 검증할 때 다음의 4가지의 전제조건이 충족되어야만 가설을 검증할 수 있다고 주장하였다. 제1단계, 독립변수가 매개변수에 미치는 유의한 영향관계가 있어야 한다. 제2단계, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 제3단계, 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 유의한 영향관계가 있어야 한다. 제 4단계, 제 3단계 회귀분

석 결과 도출된 독립변수의 회귀계수값은 제 2단계에서 도출된 독립변수의 회귀계수값보다 작아야만 한다. 이런 결과가 도출되었다면 매개효과가 있다고 한다. 그리고 본 연구에서는 위에서 설명한 것과 같이 심리적 안전감과 자기효능감을 변수로 독립변수인 감성지능과 종속변수인 발언행동과 주도행동 간의 관계를 매개하였는지를 검증하고자 한다.

(1) 감성지능과 주도행동의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과 분석

감성지능과 주도행동의 관계에서 있어서 심리적 안전감의 매개효과 검증을 실시하였다. 분석 결과는 아래 <표 IV-12>에서 제시된 것과 같다. 구체적으로 1단계에서

자기감성이해($\hat{\beta} = .097$)와 감성 활용($\hat{\beta} = .061$)은 심리적 안전감에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 타인감성이해($\hat{\beta} = .252$)와 감성조절($\hat{\beta} = .219$)은 통계적 유의수준하에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계에서는 타인감성이해($\hat{\beta} = .310$)와 감성조절($\hat{\beta} = .334$)은 심리적 안전감에 통계적 유의수준하에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막 3단계에서는 매개변수인 심리적 안전감이 주도행동에 99% 신뢰수준 하에서 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타나다($\hat{\beta} = .443$) 3단계의 조건을 만족하는 것으로 나타났다. 여기서 3단계의 독립변수인 타인감성이해($\hat{\beta} = .198$)와 감성조절($\hat{\beta} = .236$)의 표준화된회귀계수값은 2단계의 타인감성이해($\hat{\beta} = .310$)와 감성조절($\hat{\beta} = .334$)보다 작은 값으로 나타나 매개효과가 있다고 판단할 수 있다. 좀 더 구체적으로 3단계에서 타인감성이해($\hat{\beta} = .310$)와 감성조절($\hat{\beta} = .334$)이 심리적 안전감에 통계적 유의수준하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 부분매개효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

설명력을 나타내는 \widehat{R}^2 값은 1단계에서 32.2%의 설명력을 나타내고, 2단계에서는 37.9%, 그리고 3단계에서는 51.2%의 설명력을 제시하고 있다. 모든 단계별 F 값을 보았을 때, 회귀선은 의미가 있는 것으로 밝혀졌다.

마지막으로 공차한계 값을 보았을 경우, 독립변수들에서는 다중공선성이 발생하지 않은 것으로 밝혀졌다.

<표 IV-12> 감성지능과 주도행동의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과 분석

구분	1단계		2단계		3단계		공차한계
	심리적 안전감		주도행동		주도행동		
	<i>B</i>	$\hat{\beta}$	<i>B</i>	$\hat{\beta}$	<i>B</i>	$\hat{\beta}$	
상수	2.449		2.298		1.241		
자기감성이해	.072	.097	.014	.019	-.017	-.023	.934
타인감성이해	.207	.252**	.249	.310**	.159	.198**	.964
감성 활용	.045	.061	-.041	-.058	-.061	-.085	.951
감성조절	.185	.219**	.274	.334**	.194	.236**	.951
심리적 안전감					.432	.443**	.966
\widehat{R}^2	.322		.379		.512		
수정된 \widehat{R}^2	.305		.364		.499		
<i>F</i> 값	19.526**		25.133**		37.697**		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

(2) 감성지능과 발언행동의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과 분석

감성지능과 발언행동의 관계에서 있어서 심리적 안전감의 매개효과 검증을 실시하였다. 분석 결과는 아래 <표 IV-13>에서 제시된 것과 같다. 구체적으로 1단계에서

자기감성이해($\hat{\beta} = .097$)와 감성 활용($\hat{\beta} = .061$)은 심리적 안전감에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 타인감성이해($\hat{\beta} = .252$)와 감성조절($\hat{\beta} = .219$)은 통계적 유의수준하에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계에서는 타인감성이해($\hat{\beta} = .243$)와 감성조절($\hat{\beta} = .246$)은 심리적 안전감에 통계적 유의수준하에서 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막 3단계에서는 매개변수인 심리적 안전감이 발언행동에 99% 신뢰수준 하에서 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타나다($\hat{\beta} = .328$) 3단계의 조건을 만족하는 것으로 나타났다. 여기서 3단계의 독립변수인 타인감성이해($\hat{\beta} = .161$)와 감성조절($\hat{\beta} = .174$)의 표준화된회귀계수값은 2단계의 타인감성이해($\hat{\beta} = .243$)와 감성조절($\hat{\beta} = .246$)보다 작은 값으로 나타나 매개효과가 있다고 판단할 수 있다. 좀 더 구체적으로 3단계에서 타인감성이해($\hat{\beta} = .243$)와 감성조절($\hat{\beta} = .246$)이 심리적 안전감에 통계적 유의수준하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 부분매개효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

설명력을 나타내는 \widehat{R}^2 값은 1단계에서 32.2%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계

에서는 31.9%, 그리고 3단계에서는 39.2%의 설명력을 제시하고 있다. 모든 단계 별로 F 값을 값을 보았을 때, 회귀선은 의미가 있는 것으로 밝혀졌다.

마지막으로 공차한계 값을 보았을 경우, 독립변수들에서는 다중공선성이 발생하지 않은 것으로 밝혀졌다.

<표 IV-13> 감성지능과 발언행동의 관계에서 심리적 안전감의 매개효과 분석

구분	1단계		2단계		3단계		공차한계
	심리적 안전감	심리적 안전감	발언행동	발언행동	발언행동	발언행동	
	B	$\hat{\beta}$	B	$\hat{\beta}$	B	$\hat{\beta}$	
상수	2.449		2.198		1.344		
자기감성이해	.072	.097	-.066	-.084	-.091	-.116	.934
타인감성이해	.207	.252**	.213	.243**	.141	.161*	.964
감성 활용	.045	.061	.038	.049	.023	.029	.951
감성조절	.185	.219**	.220	.246**	.156	.174*	.951
심리적 안전감					.349	.328**	.966
\widehat{R}^2	.322		.319		.392		
수정된 \widehat{R}^2	.305		.303		.375		
F 값	19.526**		19.283**		23.157**		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

(3) 감성지능과 주도행동의 관계에서 자기효능감의 매개효과 분석

감성지능과 주도행동의 관계에서 있어서 자기효능감의 매개효과 검증을 실시하였다. 분석 결과는 아래 <표 IV-14>에서 제시된 것과 같다. 구체적으로 1단계에서 자기감성이해($\hat{\beta} = .032$), 타인감성이해($\hat{\beta} = .134$)와 감성 활용($\hat{\beta} = .005$)은 자기효능감에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 감성조절($\hat{\beta} = .432$)은 통계적 유의수준하에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계에서는 감성조절($\hat{\beta} = .334$)은 자기효능감에 통계적 유의수준하에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막 3단계에서는 매개변수인 자기효능감이 주도행동에 99% 신뢰수준 하에서 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타나다($\hat{\beta} = .254$) 3단계의 조건을 만족하는 것으로 나타났다. 여기서 3단계의 독립변수인 감성조절($\hat{\beta} = .224$)의 표준화된회귀계수 값은 2단계의 감성조절($\hat{\beta} = .334$)보다 작은 값으로 나타나 매개효과가 있다고 판단할 수 있다. 좀 더 구체적으로 3단계에서 감성조절($\hat{\beta} = .334$)이 자기효능감에

통계적 유의수준하에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 부분매개효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

설명력을 나타내는 \widehat{R}^2 값은 1단계에서 34.3%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계에서는 37.9%, 그리고 3단계에서는 42.2%의 설명력을 제시하고 있다. 모든 단계별로 F 값을 값을 보았을 때, 회귀선은 의미가 있는 것으로 밝혀졌다.

마지막으로 공차한계 값을 보았을 경우, 독립변수들에서는 다중공선성이 발생하지 않은 것으로 밝혀졌다.

<표 IV-14> 감성지능과 주도행동의 관계에서 자기효능감의 매개효과 분석

구분	1단계 자기효능감		2단계 주도행동		3단계 주도행동		공차한계
	B	$\hat{\beta}$	B	$\hat{\beta}$	B	$\hat{\beta}$	
상수	2.507		2.298		1.662		
자기감성이해	.023	.032	.014	.019	.008	.011	.934
타인감성이해	.108	.134	.249	.310**	.221	.276**	.964
감성 활용	-.039	-.055	-.041	-.058	-.031	-.044	.951
감성조절	.356	.432**	.274	.334**	.184	.224**	.951
자기효능감					.254	.254**	.915
\widehat{R}^2	.343		.379		.422		
수정된 \widehat{R}^2	.327		.364		.406		
F 값	21.489**		25.133**		26.164**		

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

(4) 감성지능과 발언행동의 관계에서 자기효능감의 매개효과 분석

감성지능과 발언행동의 관계에서 있어서 자기효능감의 매개효과 검증은 실시하였다. 분석 결과는 아래 <표 IV-15>에서 제시된 것과 같다. 구체적으로 1단계에서 자기감성이해($\hat{\beta} = .032$), 타인감성이해($\hat{\beta} = .134$)와 감성 활용($\hat{\beta} = .005$)은 자기효능감에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났고, 감성조절($\hat{\beta} = .432$)은 통계적 유의수준하에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계에서는 감성조절($\hat{\beta} = .246$)은 자기효능감에 통계적 유의수준하에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막 3단계에서는 매개변수인 자기효능감이 주도행동에 99% 신뢰수준 하에서 유의한 영향을 끼치는 것으로 나타났다($\hat{\beta} = .258$) 3단계의 조건을 만족하는 것으로 나타났다. 여기서 3단계의 독립변수인 감성조절($\hat{\beta} = .135$)의 표준화된 회귀계수

값은 2단계의 감성조절($\hat{\beta} = .246$)보다 작은 값으로 나타나 매개효과가 있다고 판단할 수 있다. 좀 더 구체적으로 3단계에서 감성조절($\hat{\beta} = .135$)이 자기효능감에 통계적 유의수준하에서 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났으므로 완전매개효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

설명력을 나타내는 \hat{R}^2 값은 1단계에서 34.3%의 설명력을 나타내고 있고, 2단계에서는 31.9%, 그리고 3단계에서는 36.3%의 설명력을 제시하고 있다. 모든 단계 별로 F 값을 값을 보았을 때, 회귀선은 의미가 있는 것으로 밝혀졌다.

마지막으로 공차한계 값을 보았을 경우, 독립변수들에서는 다중공선성이 발생하지 않은 것으로 밝혀졌다.

<표 IV-15> 감성지능과 발언행동의 관계에서 자기효능감의 매개효과 분석

구분	1단계 자기효능감		2단계 발언행동		3단계 발언행동		공차한계
	B	$\hat{\beta}$	B	$\hat{\beta}$	B	$\hat{\beta}$	
상수	2.507		2.198		1.496		
자기감성이해	.023	.032	-.066	-.084	-.073	-.092	.934
타인감성이해	.108	.134	.213	.243**	.183	.209**	.964
감성 활용	-.039	-.055	.038	.049	.049	.064	.951
감성조절	.356	.432**	.220	.246**	.121	.135	.951
자기효능감					.280	.258**	.915
\hat{R}^2		.343		.319		.363	
수정된 \hat{R}^2		.327		.303		.345	
F 값		21.489**		19.283**		20.415**	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

(5) Sobel Test

Sobel Test는 해당변수의 표준오차와 비표준화계를 이용해서 매개효과를 계산하고 통계적인 유의성을 확보하는 과정이다. 검증결과, 다음<표 IV-16>에서 나타난 것과 같으며 앞선 매개회귀분석 결과와 일치한다.

<표 IV-16> Sobel Test (Z)

가설	독립변수	매개변수	종속변수	Z	p
----	------	------	------	-----	-----

가설7	타인감성이해	심리적 안전감	주도 행동	7.1257	.000
	감성조절	심리적 안전감	주도 행동	7.0018	.000
가설8	타인감성이해	심리적 안전감	발언 행동	5.6774	.000
	감성조절	심리적 안전감	발언 행동	5.7214	.000
가설9	감성조절	자기효능감	주도 행동	4.7981	.000
가설10	감성조절	자기효능감	발언 행동	4.878	.000

** $p < 0.01$

8) 가설검증 요약

본 연구에서 앞서 제시한 연구모형을 기반으로 설정된 가설인 상사의 감성지능과 부하의 자기효능감의 관계, 상사의 감성지능과 부하의 심리적 안전감의 관계, 상사의 감성지능과 부하의 발언행동 간의 심리적 안전감과 자기효능감의 매개효과 및 상사의 감성지능과 부하의 주도행동 간의 심리적 안전감과 자기효능감의 매개효과를 검증한 결과는 다음<표 IV-17>과 같다.

<표 IV-17> 가설검증 요약

가설	내용	채택여부	
H1	H1-1	자기감성이해는 심리적 안전감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	기각
	H1-2	타인감성이해는 심리적 안전감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	채택
	H1-3	감성 활용은 심리적 안전감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	기각
	H1-4	감성조절은 심리적 안전감에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	채택
H2	H2-1	자기감성이해는 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	H2-2	타인감성이해는 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	H2-3	감성 활용은 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	H2-4	감성조절은 자기효능감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	심리적 안전감은 주도행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	
H4	심리적 안전감은 발언행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	
H5	자기효능감은 주도행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	
H6	자기효능감은 발언행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택	
H7	상사의 감성지능과 부하의 주도행동 간의 관계는 심리적 안전감에 의해 매개될 것이다.	채택(부분매개)	
H8	상사의 감성지능과 부하의 발언행동 간의 관계는 심리적 안전감에 의해 매개될 것이다.	채택(부분매개)	
H9	상사의 감성지능과 부하의 주도행동 간의 관계는 자기효능감에 의해 매개될 것이다.	채택(부분매개)	
H10	상사의 감성지능과 부하의 발언행동 간의 관계는 자기효능감에 의해 매개될 것이다.	채택(완전매개)	

V. 결 론

1. 연구결과의 요약

본 연구에서 상사의 감성지능의 4개 하위요인(자기감성이해, 감성조절, 타인감성이해, 감성 활용)으로 구분하여 이에 따라 부하의 발언행동과 주도행동이 어떻게 달라지는지 확인하였다. 조직 내 구성원들의 발언행동과 주도행동의 중요성을 설명하기 위해 상사의 감성지능이 구성원들의 자발적인 참여자 발언행동과 주도행동을 이끌어 낼 수 있는 일련의 과정을 설명하였고 발언행동과 주도행동을 높이기 위해 요인으로써 매개변수 심리적 안전감과 자기효능감이 미치는 영향에 대해 규명하고자 본 연구를 실시하였다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 연구모형을 설계하였으며, 그에 따라 가설을 설정하였고 설정된 가설을 검증하기 위해서 온라인 서베이연구를 실시하였고 설문지를 분석하여 실증분석을 실시해서 결과는 다음과 같다.

첫째, 독립변수 상사의 감성지능의 하위요인인 타인감성이해와 감성조절은 심리적 안전감에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상사가 자신이 느끼는 감정 상태를 빨리 이해하거나 잘 조절하면 부하의 심리적 안전감이 강해진다는 것을 나타냈다. 상사의 타인감성이해와 감성조절이 높을 때, 구성원은 상사를 믿고 신뢰하여, 심리적으로 안전감을 느끼는 업무에서 필요한 적극적인 생각을 공유하게 된다는 것을 나타났음을 알 수 있었다. 이러한 실증 분석의 결과는 조직에서 구성원이 상사와의 관계에서 상사가 높은 타인감성이해와 감성조절의 능력을 가질 때, 구성원이 인지하는 심리적 안전감은 높아질 것이라고 보고 있다.

둘째, 독립변수인 상사의 감성지능의 하위요인인 감성조절은 자기효능감에 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌고 상사의 자기감성이해, 타인감성이해, 감성 활용이 부하의 자기효능감에 영향이 없는 것으로 나타났다. 즉, 기분과 충동을 통제하고 행동을 실시하기 전에 생각하고 판단할 수 있는 감성조절의 능력이 있다면 효능감이 높아지거나 좀 더 분명하게 인지되어질 것이다. 또한, 이러한 결과는 상사들이 자기 본인의 감성을 이해하고 다른 구성원들의 감성을 이해하고 감성을 활용하는 것보다는 상사는 감성을 조절할 수 있는 능력을 갖춘 것이 부하들의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 방안이라고 사료된다. 김정

숙·박화운(2012)의 연구 결과에서 보육교사의 감성지능을 통해 감성 활용과 감성 조절, 그리고 감성역량 요소 중에서 관계 관리는 자기효능감에 영향을 미친 것과 결합하는 결과가 나타났으며 따라서 가설 2-2가 채택 되었다.

셋째, 심리적 안전감은 주도행동과 발언행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. Ashford(1988)의 연구에 따르면 구성원이 조직에서 발언행동을 하기 전에 심리적 안전감을 바탕이 되어야 하고 발언행동을 실시하는 빈도가 높아지며, 영향을 끼치는 것으로 인식하였다. 조직구성원들의 발언행동은 다양하고 새로운 생각을 표출하며 적극적으로 참여하고 조직 전체에 긍정적인 영향을 끼칠 수 있다. 주도행동은 본질적으로 행동에 따른 잠재적 손실과 위험을 내포하고 있으므로 심리적 안전감이 형성되어 있는 경우에 이러한 행동들이 더욱 발현될 가능성이 높아진다는 기존연구들의 결과를 뒷받침해주는 결과로서(Edmondson, 1999), 조직 내에서 변화지향적인 주도행동과 발언행동이 활발하게 이루어지기 위해서는 조직구성원들에게 심리적 안전감의 상태가 유지될 수 있도록 하는 노력이 필요함을 보여준다.

넷째, 자기효능감은 주도행동과 발언행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 주도행동과 발언행동은 두 개념 모두 선제적 행동이라는 측면에서 비슷한 성격을 가지지만 주도적인 행동은 조직의 변화에 영향을 미칠 수 있는 자발적인 노력에 초점을 둔 개념이고 발언행동은 겉으로 자기 목소리를 내는 의도된 행동이다. 본 연구에서 높은 자기효능감 수준을 갖은 사람들은 직무에 효과적으로 수행하고 목표를 달성하기 위해 주저하지 않고 지속적으로 노력하기에(Gist and Mitchell, 1992) 주도적이고 위험천만한 발언행동과 주도행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혀졌다.

다섯 째, 심리적 안전감은 상사의 감성지능과 부하의 발언행동 그리고 상사의 감성지능과 부하의 주도행동 간의 관계에 있어서 매개효과가 있는 것을 검증한 결과는 채택되었다. 즉, 심리적 안전감은 상사의 감성지능은 부하의 발언행동에 유의한 영향을 미치고 주도행동에도 긍정적인 영향을 미치는 결과를 나타냈다. 그리고 매개효과의 실증분석의 결과가 조직구성원의 발언행동과 주도행동은 긍정적인 행동으로 나타났으며, 이를 통해 기설7과 가설8에 있어서 부분 매개하는 것으로 나타나 가설을 채택하는 결과를 얻을 수 있었다. 즉, 상사의 감성지능을 통해서 느끼는 심리적 안전감이 높으면 발언행동이 높이는 결과에서 부분매개효

과를 갖은 것으로 밝혀냈다.

여섯 째, 자기효능감은 상사의 감성지능과 부하의 발언행동 그리고 상사의 감성지능과 부하의 주도행동 간의 관계에 있어서 매개효과가 있는 것을 나타냈다. 자기효능감은 상사의 감성지능은 부하의 발언행동에 유의한 영향을 미치고 주도행동에도 긍정적인 영향을 미치는 결과를 나타냈다. 따라서 매개효과의 실증분석의 결과에 따라 상사의 감성지능을 통해서 자기효능감이 주도행동에 부분 매개효과를 가진 것으로 나타났고 발언행동에 완전 매개효과를 나타냈다.

2. 연구의 시사점

본 연구를 통해 얻을 수 있는 이론적, 실무적 시사점은 다음과 제시한 것과 같다.

1) 이론적 시사점

첫째, 본 연구에서는 상사의 감성지능의 4개 하위요인(자기감성이해, 타인감성이해, 감성조절, 감성 활용)은 부하의 주도행동과 발언행동에 영향을 미치는 관계에 있어 구성원들의 자기효능감과 심리적 안전감을 매개로 주도행동과 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 일련의 메커니즘을 확인하였다. 선행연구들에서는 구성원들의 발언행동과 주도행동에 영향을 미치는 선행요인들을 회귀분석을 통해 직접적인 관계를 검증하는 것에 주로 초점이 맞춰져 있는 반대로 구체적인 메커니즘에 대한 연구가 부족했다. 이런 관점에서 본 연구는 상사의 감성지능으로부터 촉진된 구성원들의 심리적 안정감과 자기효능감이 구성원들의 주도행동과 발언행동에 미치는 경로를 검증하고 구체적인 메커니즘을 밝혀냄으로써 기존의 연구를 확장했다는 점에서 의의가 찾을 수 있다.

둘째, 경영환경이 불확실해지고 경쟁이 치열해질수록 현재의 상태에서 더욱 더 바람직한 방향으로의 혁신과 변화는 더욱 요구되어진다. 이에 따라 조직 구성원들의 혁신과 변화에 있어서의 적극적인 역할 역시 강조되고 있는데, 본 연구의 결과에서는 구성원들이 심리적 안전감과 자기효능감을 유지할 수 있도록 하는 것이 매우 중요함을 보여주고 있다. 이러한 연구결과는 구성원들의 발언행동과

주도행동에 관련한 기존의 연구를 확장하였다는 점에서 의의를 볼 수 있다. 즉, 구성원들이 조직 내에서 선제적 행동을 취할지에 대한 의사결정에 있어 구성원들의 안전감과 자기효능감이 중요하게 고려되어야 한다는 것을 보여준다.

2) 실무적 시사점

첫째, 실무적 차원에서 상사의 감성지능의 신뢰관계와 함께 구성원들이 조직기능의 향상을 위해 긍정적인 변화 이니셔티브(initiative)를 갖고 발언행동과 주도행동을 취할 수 있도록 하기 위해 구성원들로 하여금 심리적 안전감과 자기효능감을 갖도록 하는 것이 중요할 것이다. 특히, 상사의 감성지능의 능력을 높임으로써 구성원들의 심리적 안전감과 자기효능감의 형성에 기여하게 되며, 결과적으로 조직변화에 긍정적인 행동을 하도록 유도하는 중요한 역할을 하게 된다. 따라서 본 연구결과는 경영실무에서의 혁신과 변화에 있어서 기존 연구들에서 다루었던 비전제시와 학습 분위기 조성 및 솔선수범 등과는 다른 측면인 심리적 안전감과 자기효능감 향상시킴의 중요성을 강조하였다는 점에서 의미를 가지고 있다.

둘째, 최근에 관심이 많이 가져오는 상사의 능력으로서의 감성지능의 하위요인과 긍정적인 영향을 미치는 부하의 발언행동과 주도행동 간의 관계에서 자기효능감과 심리적 안전감으로 매개효과를 실증함으로써 각각 변수 간의 관계에 관한 이해와 중요성을 더욱 확대시켜 준다. 따라서 부하들이 어려움을 겪지 않고 안전할 것이라는 믿음과 자신의 능력을 믿음을 가지고 자발적으로 자신의 견해를 밝히고 정보와 의견을 표출하고 조직의 변화에 영향을 주는 상사의 감성지능이 중요하다는 실무적인 시사점을 얻을 수 있다. 상사들이 다른 구성원들의 감성을 이해할 수 있고, 자기감성을 이해할 수 있고, 본인의 감성을 조절하고 활용할 수 있는 능력을 가져야 할 것이다.

셋째, 상사의 감성지능의 하위차원들과 부하의 발언행동과 주도행동의 관계에서 자기효능감과 심리적 안전감의 매개효과를 검증하였다. 따라서 조직에서는 구성원들의 자기효능감과 심리적 안전감을 향상시킬 수 있는 분위기 훈련과 조성 및 교육이 절실하다는 실무적 시사점도 제시할 수 있다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 한계와 향후 연구를 위하여 몇 개 제안을 다음과 같다.

첫째, 발언행동과 주도행동이 현장의 실무에서 직접적으로 적용되고 성과에 어떤 관련성을 끼치는지에 관한 고찰도 필요하다. 즉, 실제 실무에서 발언행동과 주도행동이 얼마나 효율적으로 작용하였으며 이에 따른 끼치는 영향에 관한 효과성을 검증할 필요성이 있다.

둘째, 설문지의 측정은 모든 설문문항에 관해 조직구성원이 인지하는 측면에서 이루어 졌기 때문에 보다 명확하게 측정하고 발언행동과 주도행동에 대한 효과성을 입증할 필요성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 구성원과 리더를 따로 측정할 필요가 있다.

셋째, 온라인 서베이연구는 무엇보다 편리한 조사방법에 있는데 인터넷 사용자 집단의 연령층이 확대되고 성별의 구분이 없어지고 있다고는 하지만 아직까지 주요 네티즌은 10대 후반에서 30대 후반의 남성에게 집중되어 있다. 따라서 광범위한 연령대를 대상으로 하는 사회조사일 경우 온라인 공간의 네티즌을 대상으로 한 표본이 전체 모집단을 대표할 수 없기에 향후 연구에서 더 다양한 집단의 표본 추출을 통해 외적 타당성을 높일 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서 발언행동과 주도행동에 대한 심리적 안전감과 자기효능감의 매개효과가 입증됨으로써 향후 연구에서는 이런 일련의 과정들을 설명하고 필요한 다양한 변수들을 통해 발언행동과 주도행동을 높일 수 있는 새로운 매개효과들에 관해 고려해야 하고 입증하는 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강희진(2016), “자원봉사자의 감성지능이 자원봉사활동 만족도와 심리적 안녕감에 미치는 영향: 자기효능감 매개효과 중심으로,”동방문화대학교 대학원 박사학위논문.
- 곽은미(2001), “유아의 가정환경과 감성지능의 관계,”충남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 권석균, 이춘우(2004), “공기업 조직구성원의 변혁적 거래적 리더십과 리더신뢰,”**인사관리연구**, 28(1), 173-208.
- 김경숙 박화윤.(2012), “보육교사의 감성지능이 감성역량과 자기효능감에 미치는 영향,”**한국영유아보육학**. 71:289-308.
- 김남기 (2011), “영업사원의 지각된 감정노동 활동이 직무소진, 직무열의에 의한 이직의도와 고객지향성에 미치는 영향,”전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 김태준(2011), “상사의 감성지능이 부하의 정서와 성과에 미치는 영향,”전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 김해룡, 정현우(2014), “상사의 감성지능이 부하의 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 매개효과를 중심으로,”울산대학교 대학원 석사학위논문.
- 김희수, 이규태(2015), “호텔 직원의 감성지능이 혁신행동에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과,”**관광연구**, 29(12), 91-103.
- 남정숙(2011), “감성리더십이 창의성과 업무성과에 미치는 영향: 자기효능감과 직무몰입의 매개역할을 중심으로.”성균관대학교 경영전문대학원 박사학위논문.
- 민숙희(2014), “대학도서관 사서의 감정노동에 관한 연구: 상사의 감성지능, 사회적 지원 및 도서관 서비스 제공수준과의 관계를 중심으로,”상명대학교 대학원 박사학위논문.

- 방호진(2013). “공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화 지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 성찰의 매개효과를 중심으로,”성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 박영희(2010), “요양보호사의 근무환경이 직무스트레스에 미치는 영향 - 자기효능감과 직무만족을 매개변수로 하여-,”대구한의대학교 대학원 박사학위논문.
- 박종민(2011), “감성지능이 성과에 미치는 영향에 관한 연구 - LMX와 TMX의 매개효과를 중심으로,”전남대학교 대학원 석사학위논문.
- 박종철, 이광옥(2015), “호텔기업 종사원의 감성지능에 따른 감정노동이 직무 성과 및 이직의도에 미치는 영향,” **관광연구**, 30(6): 85-109.
- 변상우(2011), **리더십 개발과 훈련**, 청람.
- 서재현 · 설현도 · 송상호·이호선 (2012), **13판 조직행동론**, 한경사.
- 서재현. (2008), “심리적 조직분위기가 조직몰입과 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구,” **인적자원관리연구**, 15, 143-158.
- 신정길 · 문성권 · 문형남 (2004), **감성경영 감성리더십**, 넥스비즈.
- 신유근. (2001), **사회중시경영. 기업과 사회**, 경문사.
- 송성완(2015), “노조지원지각이 건설적 발언행동 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 심리적 안전감과 노조몰입의 매개효과를 중심으로,” 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 유강석 (2012), “서비스접점 호텔 종사원의 감정지능에 관한 연구: 감정표현, 진정성, 고객만족 및 충성도와의 관계를 중심으로,” 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤세남, 유양호(2015), “호텔종사원의 감성지능과 조직시민행동 및 혁신행동의 관계에서 자기효능감의 매개효과,” **한국관광산업학지**, 40(2), 179-198.
- 이경희 송정수.(2010), “간호사의 감성지능이 자기효능감과 직무스트레스에 미치는 영향,”**간호행정학회지**. 16(1):17-25.
- 이목화(2003), “자기효능감이 조직몰입에 미치는 영향 : 직무의 경력유용성과 집단 효능감의 조절효과 중심으로,” 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 이병규(2010), “개인 및 집단감성지능이 팀 조직에서 개인 및 집단성과에 미치

- 는 영향에 관한 연구,” 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 이승은(2003), “유아용 감성지능 척도의 개발 및 타당화 연구,”성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 이수정, 윤정구. (2012), “기업의 사회적 책임 활동에 대한 정당성 인식이 종업원의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 의 비전적 리더십의 조절효과를 중심으로 CEO,” **지식경영연구**, 13(4), 31-54.
- 이현정(2011), “감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향 : 한국 중앙정부의 공무원을 대상으로,”이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 정용석(2006), “조직적응을 매개로한 상사의 감성역량과 직무태도와의관계,” 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 조혜진(2012), “문화예술교육 성인학습자의 감성지능이 자기효능감에 미치는 영향.”동의대학교 대학원 석사학위논문.
- 최금창(2005), “호텔종사원 감성지능의 선행 및 결과변수에 관한 연구,”경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 최명철, 서문교(2013), “감성지능과 자기 효능감의 관계에서 전통성과 현대성의 조절역할.” **한국조직학회보**, 10(1): 107-124.
- 최석봉, 윤영란(2012). “감성지능, 직무만족, 자기효능감이 조직시민행동 미치는 영향-대학병원 간호사를 중심으로,” **인적자원관리연구**, 19(5), 73-93.
- 최선규, 지성구(2012), “상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전감, 침묵과 치사회적 발언행동에 미치는 영향,” **조직과 인사관리연구**, 36(4), 99-123
- 최현묵(2011), “여행사 직원의 감정노동과 고객지향적 판매행동의 관계연구,” 경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문.
- 치아오시엔(2011), “조직구성원의 자기효능감이 혁신행동에 미치는 영향 : 직무특성의 조절효과를 중심으로,” 경북대학교 대학원 석사학위논문.
- 한철환(2010), “변혁적 리더십이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 여향에 관한 연구: 혁신행동과 자기효능감의 매개효과를 중심으로,” 연세대학교 정경대학원 석사학위논문.
- 허경철(1991), “Bandura 의 자아효능감 발달 이론과 자주성 함양을 위한 교수-학습 방법,” **한국교육개발원**, 18: 67-84.

홍현경(2012), “자기효능감이 직무착근도, 혁신행동과 조직구성원행동에 미치는 영향: 서울시내 특1급 호텔 근무형태에 따른 조절효과 중심으로,” 세종대학교 대학원 박사학위논문.

황승욱(2012), “서비스 종사자의 감정노동행동과 직무소진 관계에 관한연구,” 영남대학교 대학원 박사학위논문.

2. 국외문헌

Adler, P, and Kwon, S.(2002), Social capital: Prospects for a new concept, *Academy of management Review*, 27(1): 17-40.

Albrecht, S. L.(2002), Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism toward Change, *Public Administration and Management*, 7(4), 320-343.

Angirala, S., and Ramanujam, R.(2008), Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate, *Personnel Psychology*, 6(1), pp37-68.

Arvey, R. D. and K. Murphy(1998), Performance evaluation in work settings, *Annual Review of Psychology*, 49: 142-168.

Ashford, S. J., N. P. Rothbard, S. K. Piderit and J.E. Dutton(1998), Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues, *Administrative Science Quarterly*, 43,23-57.

Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996), Proactivity during organizational entry: The role of desire for control, *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199.

Ashforth, B.(1985), Climate formation: Issues and extensions, *Academy of management Review*: 837-847.

Bahlmann, T.(1990), The learning organization in a turbulent environment, *Human Systems Management*, 9(4), 249-256.

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

- Bandura, A.(1982), Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist* 37:122-147.
- Bandura, A.(1986), Social Foundations of Thought and Action; A Cognitive Theory, *NJ: Prentice Hall*.
- Bandura, A.(1997), Self-efficacy : the exercise of control, NY: Freeman.
- Bar-on R M, Kenny D A,(1986), The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of personality and social psychology*, 51(6): 1173.
- Bar-On, R.(1997), Emotional Quotient Inventory: Technical manual, *Toronto, Canada: Multi-Health Systems*.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993), The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates, *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999), Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations, *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010), Being proactive at work blessing or bane?, *The Psychologist*, 23.
- Brown, L., & Leigh, J. E. (1986), Adaptive behavior inventory. Western psychological services.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996), A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance, *Journal of applied psychology*, 81(4), 358.
- Bunce, D. and M. West(1995), Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work, *Applied psychology: An international Review*, 44, 199-215.
- Burgelman, R.(1994), Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic business environments, *Administrative Science Quarterly*, 39, 24-56.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001), Confronting failure: Antecedents

- and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups, *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 161-177.
- Crant, J. M. (2000), Proactive behavior in organizations, *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Carmeli, A. (2003), The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes, *Journal of managerial psychology*, 18(8): 788-813.
- Carmeli, A. and J. E. Zvi. (2006), The relationship among emotional intelligence, task performance, and organizational citizenship behavior, *Human Performance*, 19(4): 403-419.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D. and Salovey, P.(2002), Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality, *Journal of Personality Assessment*, 79, pp.306-320.
- Chen, G., Gully, M. S. and Eden, D.(2001), Validation of a new general self-efficacy scale, *Organization Research Methods*, 4(1), 62-83.
- Cook, J., & Wall, T. (1980), New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment, *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Cooper, R. K. and A. Sawaf.(1997), Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organization, *New York: Grosset/Putnam*.
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003), Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace, *Journal of occupational health psychology*, 8(4), 247-265.
- Côté, S. and Miners, T. H.(2006), Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence.
- Detert, J.R., and Burris, E.R.(2007), Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50: 869 - 884.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E.

- (1997), Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers, *Strategic management journal*, 407-423.
- Dulewicz, S.V.D. and Higgs, M. J. (2000), Emotional Intelligence: a review and evaluation study, *Journal of Managerial Psychology*, 15(4):341-368.
- Dulewicz, V. and M. Higgs(1998), Emotional intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data? *Competency*, 6(1): 1-15.
- Edmondson, A. C. (1999), Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C. (2003), Speaking up in the operating room : How leaders promote learning in interdisciplinary action teams, *Journal of management studies*, 40 (6), pp.1419-1452.
- Farrell, D.(1983), Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study, *The Academy of Management Journal*, 26(4): 596-607.
- Frese, M., & Fay, D. (2001), personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century, *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Fox, A.(1974), *Beyond Contract: Work, Power, and Trust Relations*, London: Faber and Faber.
- Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis, *Human Relations*, 37(8), 613-643.
- Ghoshal, S. and C. A. Bartlett(1994), Linking organizational context and managerial action. The dimensions of quality of management, *Strategic Management Journal*, 15, 91-112.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability, *Academy of Management review*, 17(2), 183-211.
- Goleman, D.(1998), *Working with emotional intelligence*, New York:

Bantam.

- Goleman, D.(1995), Emotional Intelligence: Why it can Matter More Than IQ, *New York: Bantam Books.*
- Goleman, D.(1998), What makes a leader?, *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.
- Goleman, D., R. Boyatzis, and A. McKee(2002), Primal Leadership:Realizing the power of emotional intelligence, *Boston, MA: Harvard Business School Publishing.*
- Goleman biewski, R., and Mc Conkie, M.(1975), The centrality of interpersonal trust in group process, in C.L.Cooper(Ed.), Theories of group process. *New York. Wiley.131-185*
- Graham, J. W.(1986), Principled organizational dissent: A theoretical essay. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior 8, 1- 52. Greenwich, CT: JAI Press
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008), The dynamics of proactivity at work, *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1986), Development and application of a model of personal control in organizations, *Academy of Management Review*, 11(1), 164-177.
- Hackrman, J. R.(1983), Group influences on individuals. In M. D. Dumette, EdJ, Hand book of industrial and organizational psychological, 1455-1624. *New York: Wiley.*
- Hernon, Peter and J. R. Whiteman(2001), Delivering Satisfaction and Quality: A customer-based approach for libraries, Chicago: ALA. (한국어판: 오동근, 등역. 2004. 『도서관·정보센터의 고객만족경영』. 대구: 태일사.)
- Higgs, M(2004), A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres, *Journal of Managerial Psychology*,19(4): 442-454.

- Hirschman, A.(1970), Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states: Harvard Univ Pr.
- Humphrey, R. H.(2002), The many faces of emotional leadership, *The Leadership Quarterly*, 13, 493-504.
- Jones, James W.(1989), Personality and epistemology: Cognitive social learning theory as a philosophy of science, *Zygon*® 24.1: 23-38.
- James, L., and Jones, A.(1974), Organizational climate, *Psychological Bulletin*, 8: 1096-1112.
- James, L. R., Hater, J. J., Gent, M. J., & Bruni, J. R.(1978), Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology, *Personnel Psychology*, 31(4), 783-813.
- Jones, G. R.(1986), Socialization tactics, self-efficacy, and new comers' adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*.
- Jordan, P. J., N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, and G. S. Hooper(2002), Workgroup emotional intelligence scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus, *Human Resources Management Review*, 12: 195-214.
- Kahn, W. A. (1990), PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK, *Academy of Management Journal*, 33(4):692-724.
- Katz, S., Krum, H., Khan, T., and Knecht, M.(1996), Exercise-induced vasodilatio in forearm circulation of normal subjects and patients with congestive heart failure: role of endothelium-derived nitricoxide, *Journal of the American College of Cardiology*, 28(3):585-590.
- Larson, C. and La Fasto, F.(1989). *Team work*. Newbury Park, Ca: Sage.
- Lee, C., & Bobko, P. (1994), Self-efficacy beliefs: Comparison of five measures, *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 364-369.
- Lounsbury, M. and M. Ventresca.(2003), The new structuralism in organizational theory, *Organization*, 10, 457-480

- Maddux, J. E.(1995). Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application. *New York, NY: Plenum Press.*
- Maslow, A. H. (1943), A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mayer, J. D., M. DiPaolo, and P. Salovey(1990), Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence, *Journal of Personality Assessment*, 54(3/4):772-781.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, D.(1995), An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mayer, J. D. & Salovey, P.(1997), What is emotional intelligence:Implications for educators. In P. Salovey and D. J. Sluyter(eds.), *Emotional development and emotional intelligence :Educational implication*, New York :Basic Books, pp.412-414
- McAllister, D. J.(1995), Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24~59.
- McGill, M. E., Slocum, J. W., & Lei, D.(1992), Management practices in learning organizations, *Organizational dynamics*, 21(1), 5-17.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978), Organizational strategy, structure, and process, *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Milliken, F., Morrison, E., and Hewlin, P.(2003), An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, 40(6):1453-1476.
- Morgan, R. M., and Hunt, S. D.(1994), Commitment Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Morrison E W, Phelps C.(1999), Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change, *Academy of management Journal*,42(4):

403-419.

- Morrison, E. W., & Rothman, N. B.(2009), Silence and the dynamics of power, *Voice and silence in organizations*, 6, 111-134.
- Morrison, E., and Milliken, F.(2000), Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of management Review*, 25(4): 706-725.
- Morrison, Elizabeth W.(2011), Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research, *Academy of Management Annals*, 5 : 373-412.
- Muchinsky, P., and Maassarani, M.(1980), Work environment effects on public sector grievances, *Personnel Psychology*, 33(2): 403-414.
- Ohly, S., and Fritz, C.(2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour? *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 623-629.
- Organ, D. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*: Lexington books Lexington, MA.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006), Modeling the antecedents of proactive behavior at work, *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Parker, D., & Lawton, R. (2003), Psychological contribution to the understanding of adverse events in health care, *Quality and Safety in Health care*, 12(6), 453-457.
- Pfeffer, J., and Davis-Blake, A.(1990), Unions and job satisfaction: An alternative view, *Work and Occupations*, 17(3): 259.
- Qiu, M., Hu, B., Xu, Z., & Li, Y. (2015). Employees' psychological ownership and self-efficacy as mediators between performance appraisal purpose and proactive behavior, *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(7), 1101-1109.
- Redmond, M. R., Mumford M. D. and Teach R.(1993), Putting creativity to work effects of leader behavior on subordinate creativity, *Organizational*

- Behavior and Human Decision Processes, 55(1), 120-151.
- Reichers, A., and Schneider, B.(1990), Climate and culture: An evolution of constructs, *Organizational climate and culture*: 5-39.
- Robinson S. (1996), Trust and breach of the psychological contract, *Administrative science quarterly*, 41(4).
- Robinson, S. L., and Morrison, E. W.(1995), Psychological Contracts and OCB: the Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289~298.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change, *Journal of applied psychology*, 84(4),514.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M.(1993), The contracts of individuals and organizations, In L. L. Cummings and Barry M. Staw(eds.), *Research in Organizational Behavior*, 15,1-43.
- Rusbult, C., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous III, A,(1988), Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction.
- Ryan, K. D., and Oestreich D. K.(1998), Driving fear out af the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization Jossey-Bass.
- Saarmi, C(2000), Emotional Competence: A development perspective, In Bar-On, R. and J. D. A. Parker (Eds). *The Hbook for Emotional Intelligence, Jossey-Bass, San Francisco*, pp.68-91.
- Salovey, P. and J. D. Mayer(1990), Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9: 185-211.
- Schunk. D. H.(1995). Self-efficacy and education and instruction. Self-efficacy, adaptation, and adjustment: Theory, research, and application, *New York: Plenum Press*.
- Schunk, D. H. (1984). Self-efficacy and classroom learning.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J.(2006), Organizational climate systems

- and psychological climate perceptions: A cross level study of climate satisfaction relationships, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 645-671.
- Scott, S. G. and R. A. Bruce (1994), Determinants of innovative behavior: A path model of innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Seabright, M. A., Levinthal, D. A., & Fichman, M.(1992), Role of Individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships, *Academy of Management Journal*, 35(1), 122-160.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*.
- Shaw, R. B.(1997),*Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*, *San Francisco: Jossey-Bass Publishers*.
- Staw, B. M., and Boettger, R. D. (1990), Task revision: A neglected form of work performance. *Academy of Management Journal*, 33, 534- 559
- Stamper, C. L., & Dyne, L. V. (2001), Work status and organizational citizenship behavior: A field study of restaurant employees, *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 517-536.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a learning organization*.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008), Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate, *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Van Dyne, L. and J. A. LePine(1998), Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119
- Van Dyne, S. R. (1994), *Revising Life: Sylvia Plath's Ariel Poems*, *Univ of North Carolina Press*.
- Van Dyne, L., Cummings, L., and Parks, J,(1995), Extra-role behaviors:In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters), *Research in organizational behavior*, 17: 215-215.

- Van Dyne, L., S. Ang and I. C. Botero (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., and LePine, J.A.(1988), Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity, *Academy of management Journal*, 41(1), pp.108-119.
- Van Maanen, J.(1979), The fact of fiction in organizational ethnography, *Administrative science quarterly*, 539-550
- Vroom, V. H. (1964), Work and motivation, *New York: Wiley*.
- Wagner, S. L., and Rush, M. C.(2000), Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age. *Journal of Social Psychology*, 140(3), 379-39.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R .C.(1997), Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J.(2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety, *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M.(1998),Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework or understanding managerial trustworthy behavior, *Academy of Management Review*, 23(3), 523-530.
- Withey, M. J. and Cooper, W. H.(1989), Predicting exit, voice, loyalty, and neglect, *Administrative Science Quarterly*, 34, 521 - 539
- Wong, C. S. and K. S. Law(2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The Leadership Quarterly*, 13: 243-274.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., and Wong, C. S.(2002), Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures. *Journal of*

- Managerial Psychological Reports*, 43, 1319-1324.
- 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.
- Wood, R. E. and Bandura, A.(1989), Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407-415.
- Yukl, G.(2002), *Leadership in Organizations*.(5th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Zeidner, M., Roberts, R. D., & Matthews, G.(2008), The science of emotional intelligence: Current consensus and controversies, *European Psychologist*, 13(1), 64-78.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001), When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

설문지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 본 설문작성에 참여 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 ‘상사의 감성지능이 부하의 주도행위와 발언행위에 미치는 영향에 대한 연구: 심리적 안전감과 자지효능감의 매개효과를 중심으로’를 목적으로 작성되었습니다.

여러모로 바쁘시더라도, 설문지 작성 시 부디 한 문항도 빠뜨리지 마시고 솔직하게 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다. 아울러 귀하께서 성의 있게 답변하여주신 귀중한 자료는 학문적 연구목적 외에는 사용되지 않을 것이고 응답의 내용 비밀이 철저히 유지되며 연구 자료로서 유용하게 사용 될 것입니다. 끝까지 설문응답을 부탁드립니다.

고맙습니다.

2017년 3월

제주대학교 경영대학원

연구자: 최뢰

지도교수: 방호진

연락처: 010-2679-8205

E-mail: cilly6@naver.com

다음의 유의사항을 읽고, 설무네 응답해주시기 바랍니다.

<설문 작성시 유의사항>

1. 아래 각각 질문은 정답이 없습니다. 질문을 잘 읽고, 순간적으로 떠오르는 느낌이나 생각이 있는 그대로 기록해 주시기를 부탁드립니다.

2. 사회적으로 바람직하다고 생각하시는 내용으로 응답하지 마시고, 귀하의 실제 느낌을 솔직히 기록해 부탁드립니다.

서로 비슷하다고 느껴지는 질문일지라도, 한 문항도 빠뜨리리지 마시고 응답해 주시기를 간곡히 부탁드립니다.

I.다음은 상사의 감성지능에 대한 질문입니다. 생각과 일치하는 곳에 √ 표시해 주시기를 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우그렇다
1.상사는 대부분 경우에서 자기의 감정 상태의 원인을 잘 아는 편이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.상사는 자기가 느끼는 것을 잘 이해하는 편이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.상사는 대개 자기의 감정 상태를 잘 아는 편이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.상사는 보통 자기가 행복한지 아닌지를 잘 알고 있는 편이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.상사는 어려운 상황에서 자기의 감정을 잘 조절하고 이성적으로 처리한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.상사는 자기의 감정을 잘 통제할 수 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.상사는 화가 났을 때 감정을 신속하게 진정시킬 수 있는 편이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.상사는 자신의 감정을 잘 통	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

제하고 조절하는 편이다.							
9.상사는 자주 스스로 목표나 계획을 세우고 그를 달성하기 위해서 최선을 다하는 편이다.	○	○	○	○	○	○	○
10.상사는 자주 스스로에게 유능한 사람이라고 생각한다.	○	○	○	○	○	○	○
11.상사는 스스로에게 동기부여를 시키는 사람이다.	○	○	○	○	○	○	○
12.상사는 자기 자신이 최선을 다하도록 격려한다.	○	○	○	○	○	○	○
13.상사는 동료들의 행동이나 말을 보고 나서 그들의 감정 상태를 잘 알 수 있는 편이다.	○	○	○	○	○	○	○
14.상사는 타인의 감정 상태를 잘 관찰하는 편이다.	○	○	○	○	○	○	○
15.상사는 타인의 느낌과 기분에 민감한 편이다.	○	○	○	○	○	○	○
16.상사는 주변 사람들의 감정을 잘 이해할 수 있는 편이다.	○	○	○	○	○	○	○

II.다음은 자기효능감에 대한 질문입니다. 생각과 일치하는 곳에 √ 표시해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우그렇다
1. 나의 직무는 내 능력의 범위 안에 있다.	○	○	○	○	○	○	○
2. 나는 조직 내에서 업무를 수행할 때 어려움이 전혀 없다.	○	○	○	○	○	○	○

3. 나는 현재 자신의 업무를 하는데 충분한 자격을 가지고 있다고 생각한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 나는 현재 나의 업무를 수행하는데 필요한 모든 실무적인 경험과 기술적인 지식을 가지고 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 나는 동료들보다 더 뛰어나거나 동등한 기술과 능력을 가지고 있다고 확신한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III. 다음은 발언행동에 대한 질문입니다. 생각과 일치하는 곳에 √ 표시해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1.우리 팀에서 나는 전반적인 삶의 질을 향상시킬 수 있는 의견을 제시하는 편이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.나는 우리 팀원에게 팀의 업무에 영향을 줄 수 있는 생각이나 의견 등을 표출하는 편이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.나는 팀원들과 의견이 달라도 나의 의견을 제대로 제시할 수 있는 편이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.나는 업무상 문제에 대해 팀원들에게 도움이 되는 의견을 제공하는 편이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.나는 팀장에게 내 업무와 관련된 방식이나 의견 등을 추천하는 편이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.나는 업무방식에 관련된 새로	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

운 생각이나 의견을 제시하는 편이다.							
----------------------	--	--	--	--	--	--	--

IV.다음은 심리적 안전감에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 √ 표시해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다
1.나는 팀에서 실수를 저지르더라도 비난을 받지 않을 것이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.나의 팀에서는 누구라도 다양한 이슈에 대한 문제 제기를 할 수 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.나의 팀 구성원들은 자신과 다르다는 이유로 다른 사람을 배척하지 않는다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 나의 팀에서는 위험을 감수하는 일을 해도 괜찮다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.나의 팀에서는 누구에게든 도움을 요청할 수 있다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.나의 팀에서는 누구도 의도적으로 나의 노력을 폄하하려 하지 않을 것이다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.나의 팀 구성원과 함께 일하면, 나의 재능과 역량은 높이 평가되고 활용된다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V.다음은 주도행동에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 √ 표시해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	약간 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	그렇다	매우 그렇다

1.우리 팀에서 나는 비생산적인 회사의 규정 또는 정책을 변화시키려고 노력한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 나는 잘못된 관행이나 절차를 개선하기 위해서 노력한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 나는 긴급한 조직의 문제에 대한 해답을 제공하기 위해 노력한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 나는 보다 효율적으로 업무를 수행하기 위해 변화를 시도한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 나는 부서를 위해서 개선된 절차를 도입하려 노력한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 나는 중복적이거나 불필요한 업무절차를 없애기 위해 자주 노력한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 나는 조직의 업무를 개선하기 위해서 건설적으로 제안한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 나는 회사를 위해 더 효과적인 새로운 업무 방법을 도입하려 노력한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 나는 자신의 직업에 대한 개선된 절차를 채택하려고 한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.나는 효율성을 개선하기 위해 새로운 구조, 기술 또는 방법을 도입하려고 한다.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VI.다음은 인구통계학적 특성에 관한 문항입니다. 귀하의 생각과 일치하는 곳에 √ 표시해 주시기 바랍니다.

6.귀하의 성별은 :

- ① 남성 ② 여성

7. 귀하의 연령은:

- ① 18-25 ② 26-30 ③ 31-40 ④ 41-50 ⑤ 51-60 ⑥ 60 이상

8. 결혼여부 :

- ① 기혼 ② 미혼

9. 귀하의 학력은

- ① 전문고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 석사이상

10. 귀하의 회사가 속한산업은 :

- ① 생산직 ② 사무직 ③ 영업직 ④ 서비스직 ⑤ 기술직 ⑥ 기타

11. 귀하의 직책은:

- ① 계약직 ② 일반사원 ③ 대리급 ④ 과장급 ⑤ 차장급 ⑥ 부장급 이상

12. 귀하가 근속년수:

- ① 1년 미만 ② 1-3년 미만 ③ 3-5년 미만 ④ 5-10년 미만 ⑤ 10년 이상

13. 고용형태 :

- ① 정규직 ② 비정규직

問卷調查

尊敬的先生/女士：

您好！

非常感謝您在百忙之中抽出寶貴的時間來回答這份問卷。

本問卷是對“上司的情緒智力對下屬的主導行為和發言行為的影響：以心理安全感和自我效能感為中心”所進行的調查。您的回答無對錯之分，您的第一印象通常是最準確的，所以您回答問題時請選擇與您的個人想法最接近的答案。您的答案絕對不會被用於研究目的以外的任何其他用途，並且所有的數據都是匿名處理，有關您的個人和公司的信息也將絕對保密，您的誠意回答將成為我碩士論文得出好的結果的寶貴資料。

再次感謝您的熱情幫助。

2017年3月

濟州大學校 經營大學院

研究者:崔蕾

指導教授：方浩鎮

聯系方式: 010-2679-8205

E-mail: cilly6@naver.com

請認真閱讀以下注意事項，再填寫問卷。〈填寫調查問卷的注意事項〉

- 1.各項問題均沒有正確答案.閱讀問題后,請按照瞬間的感覺或想法回答.
- 2.不要以社會中人們所期望的答案來作答,請按照您的真實想法來填寫.
- 3.即使是意思相近的題目,也請希望不要遺漏任何題目認真作答

I. 下面是關於您上司情緒智力的問題，請您在認為恰當的選項下打✓。

題目	非常不同意	不同意	比較不同意	一般	比較同意	同意	非常同意
11. 上司大部分情況下能知道自己為什麼會有某些感受。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 上司很了解自己的情緒。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 上司能明白自己的感受。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 上司知道自己為什麼覺得開心或不高興。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 遇到困難時，上司能控制自己的脾氣，並且理性的解決問題。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 上司很能控制自己的情緒。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 當上司憤怒時，上司通常能在很短的時間內冷靜下來。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 上司對自己的情緒有很强的控制能力。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 上司通常能為自己制定目標並盡量完成這些目標。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 上司經常告訴自己是一個很有能力的人。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 上司是一個能鼓勵自己的人。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 上司經常鼓勵自己要做到最好。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 上司能從朋友的行為和語言中猜到他們的情緒。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. 上司觀察別人情緒的能力很強。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15.上司可能很敏銳地洞悉別人的感受和情緒。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.上司很了解身邊人的情緒。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II.下面是關於您自我效能感的問題，請您在認為恰當的選項下打√。

問題	非常不同意	不同意	比較不同意	一般	比較同意	同意	非常同意
1.我所擔任的職務在自己的能力範圍之內。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.我在組織內對於自己的業務處理沒有感到任何困難。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.我認為有資格承擔現在的工作。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.我具備了自己現在所做的工作一切技術性的知識和實踐經驗。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.我認為自己比同事更加優秀或者具備了同等的能力和技術。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III.下面是關於您發言行為的問題，請您在認為恰當的選項下打√。

問題	非常不同意	不同意	比較不同意	一般	比較同意	同意	非常同意
1.在我們的團隊，我傾向於提出意見，以提高生活的整體質量。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.我會提出可能影響到團隊業務的意見。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.即使與其他組員的意見不同，我也會提出自己的意見想法。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.我傾向於提出可以對團隊成員業務問題有幫助的意見。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.我會向組長推薦與我業務相關的意見或者方式。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

IV.下面是關於您心理安全感的問題，請您在認為恰當的選項下打√。

問題	非常不同意	不同意	比較不同意	一般	比較同意	同意	非常同意
1.在團隊中，我即使因失誤犯錯，也不會受到指責。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.在我們的團隊中，任何人都可以對各種事件問題提出自己的觀點。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.我們團隊的成員不會因為與眾不同而被邊緣化。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.在我們團隊中，即使做冒險的事也沒關係。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.在我們團隊中，可以跟任何成員請求幫助。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.在我們團隊中，沒有人會故意貶低我的努力	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.和團隊成員一起工作，我自己的才能和能力能被高度評價和任用。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V.下面是關於您主導行為的問題，請您在認為恰當的選項下打√。

問題	非常不同意	不同意	比較不同意	一般	比較同意	同意	非常同意
1.在我們的團隊，我試圖改變公司低效的法規或政策。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.我致力於改善不正確的程序或慣例。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.我試圖為了解決組織急需解決的問題而努力。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.我試圖改變為更有效地工作。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.我為了部門發展，嘗試引入改進方法。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.我常常試圖消除冗余或不必要的工作程序。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.我爲了改進組織工作提出建設性意見。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.我爲了公司發展試圖引進一種更新更有效業務的方式。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.我往往試圖通過更完善的程序做自己的工作。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.我打算引進新的結構，技術或方法，以提高效率。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I.下面是人口統計調查，請根據您的自身情況在相應欄內打√。

6.您的性別：

- ① 男 ② 女

7. 您的年齡：

- ① 18~25 ② 26~30 ③ 31~40 ④ 41~50 ⑤ 51~60 ⑥ 60 以上

8. 婚姻狀態：

- ① 已婚 ② 未婚

9.您的學歷：

- ① 中專 ② 大專 ③ 大學 ④ 碩士以上

10.您的職業類型：

- ① 生產類 ② 辦公類 ③ 銷售類 ④ 服務類 ④ 技術類 ⑤ 其他

11.您的職位名稱：

- ① 合約工 ② 職員 ③ 組長 ④ 主管 ⑤ 經理 ⑥ 總裁以上

12.您在貴公司工作的年限：

- ① 1년 不到 ② 1~3年 ③ 3~5年 ④ 5~10年 ⑤ 10年以上

13.僱傭形式

- ① 全職 ② 兼職