



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](#)

박사학위논문

경력성장기회의 적하효과

제주대학교 대학원

경영학과

김 병 우

2019년 2월

경력성장기회의 적하효과

지도교수 강 영 순

김 병 우

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2018년 12월

김병우의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원장 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

위 원 _____ (인)

제주대학교 대학원

2018년 12월

A Study on The Trickle-down Effect of Career Growth Opportunity

Byung-Woo Kim

(Supervised by Professor Young Soon Kang)

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

December. 2018.

This thesis has been examined and approved.

.....
Thesis director, Hee-Cheol Kim, Prof. of International Trade

.....
Jung Hee Kim

.....
Jung Hoon Kim

.....
Hojin Bang

.....
Young Soon Kang

December. 2018.

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

<국문초록>

경력성장기회의 적하효과

제주대학교 일반대학원

경영학과 박사과정

김 병 우

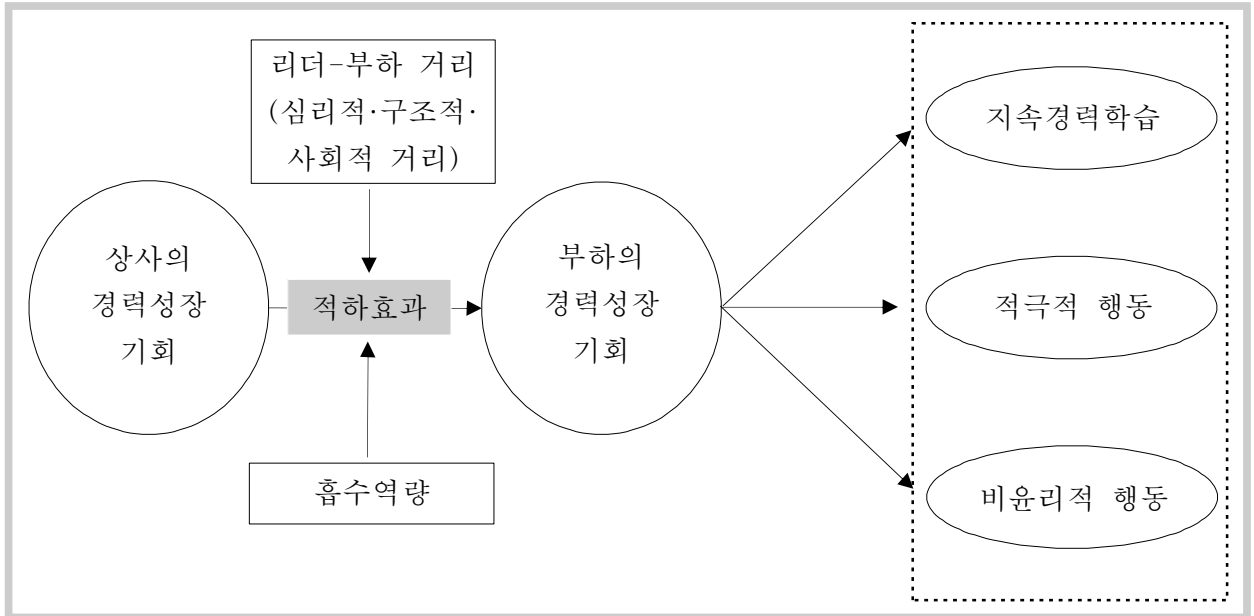
본 연구는 4차 산업혁명의 개념이 등장하면서 우리의 일상생활 전반에 미치는 영향에 초점을 맞춰 설계되었다. 4차 산업혁명 시대의 일자리와 관련한 변화는 일자리의 수가 아닌 일자리의 직무가 변화하는 데 있다. 조직 차원의 성장과 존속을 위협하는 다양한 환경뿐만 아니라, 조직구성원들의 인식이 조직인보다 경력인을 지향하는 최근의 추세는 기업조직의 내실화를 저해하는 요인으로 지적되고 있다. 또한, 성과를 우선시 하는 성과위주의 평가관리와 같은 인적자원관리의 관행은 조직구성원 입장에서도 개개인의 내·외부 환경에 대한 객관적 판단을 요구하기에 이르렀다. 국가 및 기업조직 차원, 조직구성원 개인 차원을 포함한 내·외부 환경의 변화와 흐름을 고려해 볼 때, 개인과 조직역량을 강화해 나가고 상호간의 불필요한 시간적·경제적 비용의 소모를 줄이기 위한 요인들의 인과관계를 검증하는 것은 이론적·실무적으로 중요한 일이라고 판단된다.

본 연구는 경영환경의 변화에 따라 조직과 조직구성원 간의 심리적 계약관계가 약화되어 가는 상황을 고려하였다. 특히, 조직 장면에서 긍정적 직무수행을 촉진하고, 부정적 직무수행을 저감시키는 데 원인이 되는 요인에 초점을 맞추었다. 이런 점에서 본 연구에서는 조직과 개인의 목표를 일치시켜 조직과 조직구성원 양자 간의 역량을 강화해 나가면서 내실을 다지고, 상호발전을 도모하는 요인으로 경력성장기회를 핵심변수로 설정하였다. 또한, 조직구성원의 경력성장기회 인식에 영향을 미치는 선행요인으로 상사가 인식하는 경력성장기회를 설정하였다. 부하의 입장에서 볼 때 상사는 동일한 조직 내에서 사회적 맥락을 공유하는

존재이면서 인사권의 행사 등의 권력을 가지고 있을 뿐만 아니라, 업무와 관련된 가장 활발한 상호작용이 이루어지는 존재이기 때문이다. 이러한 상사와 부하 간의 경력성장기회의 인과관계를 규명하기 위해 2000년대에 들어 경영학의 연구 분야로 영역이 확대되고 있는 적하효과(trickle-down effect)의 개념을 통해 설명하고자 한다. 또한, 경력성장기회라는 긍정적 자원을 통해 촉진되어야 할 결과변인으로는 4차 산업혁명이 가져올 일자리의 직무변화와 경영환경의 혁신에 대한 요구와 관련하여 조직구성원의 지속경력학습과 적극적 행동을 설정하였고, 저감되어야 할 결과변인으로는 이해관계자들의 윤리적 눈높이를 충족시키기 위한 조직구성원의 비윤리적 행동을 설정하였다. 여기에 상사와 부하 간 인식의 적하과정을 강화 또는 완화하는 조절변인으로 개인적 특성요인과 조직상황적 요인으로 구분하여 각각 개인의 흡수역량과 리더-부하 거리를 설정하였다. 즉, 본 연구에서는 첫째 “상사가 인식하는 경력성장기회는 부하가 인식하는 경력성장기회에 적하되는가?”를 규명하고, 둘째, “조직구성원이 인식하는 경력성장기회는 자신의 직무수행에 있어 긍정적 행동을 촉진하고, 부정적인 행동을 저감시키는 요인인가?”를 입증하고자 한다. 마지막으로 “상사와 부하 간 경력성장기회의 적하효과에 있어 적하수준에 유의미한 영향을 미치는 개인적·상황적 조절변인은 무엇인가?”를 확인하고자 한다.

본 연구는 직속 상사와의 상호작용을 통해 조직구성원이 인식하는 경력성장기회와 결과변수 간의 관계를 규명할 목적으로 세 가지 범주에서 수행되며, 연구의 모형은 아래의 그림과 같다.

<그림 1> 연구모형



본 연구는 기존의 연구들에서 자기보고식(self-report) 조사방법으로 설계된 설문조사를 활용한 정량적 연구를 수행한다. 본 연구에서는 연구 설계 및 자료수집 단계에서 동일방법편의 발생가능성을 억제하기 위해 노력하였다. 먼저, 연구 설계 단계에서는 설문지의 구성을 상사 응답용 설문지와 구성원 응답용 설문지로 구분하고, 다시 구성원 응답용 설문지는 Part 1과 Part 2로 구분하였다. 다음으로, 자료수집 단계에서는 측정시기 분리방법을 활용하였으며 구성원 응답용 설문지는 Part 1과 Part 2의 자료 수집에 있어 3일~7일의 시간적 공백을 두었다.

본 연구의 조사는 국내 공·사 기업체의 조직구성원들을 대상으로 자료를 수집했다. 업종은 금융업, 관광숙박업, 유통업, 언론 및 항공·교육서비스업, 개발·제조업 등 다양한 업종의 종사자들로 구성하였다. 또한, 본 연구에서는 자료를 검증하기 위해 SPSS 18.0과 Amos 18.0 통계 소프트웨어를 활용하였다. 설문조사 방법을 통해 수집한 66개 팀(385명)을 표본으로 구조방정식 모형에 대한 통계분석을 실시하였다.

자료를 분석한 결과, 상사의 경력성장기회는 부하의 경력성장기회에 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 부하의 경력성장기회는 지속경력학습에 정(+)적인 영향력이 있는 것으로 확인되었고 적극적 행동에도 유의한 긍정적 영

향을 미치는 것으로 나타났다. 비윤리적 행동에 대한 부하의 경력성장기회는 부(-)의 영향력이 확인되었다. 다음으로, 상사와 부하 간 경력성장기회의 적하과정을 강화 또는 완화하는 개인특성적·조직상황적 변인으로 설정한 개인의 흡수역량과 리더-부하 거리의 하위요인인 심리적·구조적·사회적 거리의 조절효과를 검증하였으나, 유의미한 조절적 효과를 확인할 수 없었다.

본 연구의 수행과정과 결과를 토대로 제시할 수 있는 일정 부분의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직행동 연구 분야의 다양한 제반 개념들에 대한 적하효과를 검증한 선행연구를 바탕으로 현재까지 다루어지지 않았던 상사와 조직구성원이 인식하는 경력성장기회의 적하효과를 실증하였다. 둘째, 조직구성원이 인식하는 경력성장기회의 원인과 결과변인을 규명하였다. 이는 경력성장기회 변인의 연구영역 확장을 의미한다.

본 연구의 실무적 시사점을 정리해 보면 다음과 같다. 첫째, 경력성장기회는 인사·조직 연구 분야의 궁극적 목적이라 할 수 있는 조직과 조직구성원의 목표를 일치(alignment)시키는 데 기여할 수 있는 변수로 주목할 필요가 있다. 둘째, 팀 수준에서 분석이 이루어진 본 연구는 대인 차원과 조직 차원의 상호작용을 동시에 강조하고 있다. 셋째, 공정한 성과관리 기법을 개발하고 도입하여 조직구성원들이 수용 가능한 평가를 통해 고성과자들에 대한 조직 차원의 제도적 지원이 필요하며, 모든 구성원들이 조직의 전략적 자원임을 인식할 수 있도록 해야 한다.

본 연구는 전술한 이론적 기여와 실무적 시사점에도 불구하고 다음과 같은 연구의 한계가 있다. 첫째, 본 연구에서는 상사와 부하 간 경력성장기회의 적하효과에 있어 이 과정에 관여하는 조절변인을 규명하지 못하였다. 이는 적하효과의 메커니즘에서 대인 간 상호작용에 지나치게 초점을 맞춘 결과로, 조직 차원의 조절변인을 고려하지 못했다. 둘째, 본 연구에서는 조절변인의 측정을 부하의 측면에 한하여 실시하였다. 상사와 부하의 양측에서 이에 대한 응답을 수집하고 합산하여 평균값을 이용한다면 조절변인에 대한 대표값으로서 연구목적에 더욱 부합하였을 것으로 판단된다. 셋째, 연구대상의 선정에 있어 다양한 규모의 기업조직에서 업종과 담당직군에 종사하는 구성원들을 대상으로 하였으나, 특정 담당직군에 편향되어 있다.

본 연구의 수행을 통해 향후 연구방향을 제시하자면 다음과 같다. 첫째, 적하효과의 경로에 매개변인을 고려한 선행연구들과 같이 의미 있는 매개변인을 투입하여 효과를 규명할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서 조절변인으로 투입된 흡수역량의 경우 측정에 있어 현재 조직 내 업무와 관련한 문항들로 구성되어 있는 바, 대인관계에 있어서의 흡수역량을 측정할 수 있는 측정도구로 수정하여 활용하거나 새로운 측정도구의 개발이 필요하다. 또한, 직속상사와 비교해 보다 최고경영층에 가까운 차상위 상사의 영향력을 고려하여 차상위 상사-상사-부하의 삼자 간의 관계를 규명해 볼 필요가 있다. 셋째, 본 연구가 경력과 관련한 개념의 메커니즘을 규명하기 위한 연구임에도 횡단적 설계를 통해 연구가 수행되었다. 이에 경력관련 변수는 특히, 특정시점의 상황을 측정하는 것만으로 조직구성원의 인식을 측정하는데 한계가 따를 수 있다는 점을 감안하여 횡단적 연구에서 그치지 않고, 종단적 접근을 통한 조직구성원의 경력 변인의 다양한 메커니즘과 유효성을 확인할 필요가 있다고 판단된다. 마지막으로, 적하효과의 메커니즘 프로세스를 보다 구체화하여 규명할 필요가 있다. 예를 들면, 인식의 전달과정에 있어 ‘인식→내부 갈등→인식의 전환→행동’ 과정의 구체적인 장면을 제시할 필요가 있다고 판단된다.

Key Words: 적하효과, 경력성장기회, 흡수역량, 리더-부하 거리, 지속경력학습, 적극적 행동, 비윤리적 행동

【목 차】

I. 서 론	1
제 1절 연구배경 및 연구목적	1
1. 연구배경	1
2. 연구목적	4
제 2절 연구방법 및 논문의 구성	6
1. 연구방법	6
2. 논문의 구성	7
II. 적하효과의 이론적 고찰	10
제 1절 적하효과의 개념	10
1. 적하효과의 개념	10
2. 적하효과 유사 개념	11
제 2절 적하효과의 선행연구	13
1. 적하효과 선행연구	13
2. 적하효과의 유형	17
III. 경력성장기회의 이론적 고찰	19
제 1절 경력성장기회	19
1. 경력성장기회의 개념	19
1. 1. 경력성장기회의 개념	19
1. 2. 경력성장기회 관련 개념	23
2. 경력성장기회 선행연구	29

제 2절 적하효과 조절변인	31
1. 흡수역량	31
1. 1. 흡수역량의 개념	31
1. 2. 흡수역량 선행연구	33
2. 리더-부하거리	37
2. 1. 리더-부하거리의 개념	37
2. 2. 리더-부하거리 관련 개념	43
제 3절 경력성장기회의 결과변인	47
1. 지속경력학습	47
1. 1. 지속경력학습의 개념	47
1. 2. 지속경력학습 선행연구	49
2. 적극적 행동	51
2. 1. 적극적 행동의 개념	51
2. 2. 적극적 행동 선행연구	53
3. 비윤리적 행동	54
3. 1. 비윤리적 행동의 개념	54
3. 2. 비윤리적 행동 선행연구	57
IV. 연구 설계	59
제 1절 연구모형 및 연구가설	59
1. 연구모형	59
2. 연구가설 설정	60
제 2절 변수의 정의 및 조사 설계	70
1. 변수의 정의	70
2. 조사 설계	74

V. 실증분석	79
제 1절 표본의 특성 및 측정도구 검증	79
1. 표본의 특성	79
2. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증	81
3. 기술적 통계 및 상관관계 분석	86
제 2절 가설검증	88
1. 가설검증	88
2. 분석수준 검토	96
VI. 결 론	100
제 1절 연구결과의 요약 및 시사점	100
1. 연구결과의 요약	100
2. 연구결과의 시사점	102
제 2절 연구의 한계 및 향후 연구방향	105
1. 연구의 한계	105
2. 향후 연구방향	106
참고문헌	108
Abstract	130
설 문 지	136

< 표 목 차 >

<표 II-1> 적하효과의 조직행동 제반 개념별 선행연구	16
<표 II-2> 적하효과의 선행연구 및 유형	17
<표 III-1> 경력 관련 개념 비교	28
<표 III-2> 흡수역량에 대한 다양한 정의	33
<표 III-3> 흡수역량(개인 차원)에 대한 선행연구 및 유형	36
<표 III-4> 리더-부하 거리(leader-follower distance)의 다차원적 개념	39
<표 III-5> 경력학습의 다차원적 개념 비교	49
<표 III-6> 선제적 행동의 다차원적 개념	52
<표 III-7> 조직에서 자주 발생하는 비윤리적 행동 유형	55
<표 III-8> 비윤리적 친조직 행동과 유사 개념의 구분	57
<표 IV-1> 설문지의 구성 및 출처	75
<표 IV-2> 설문지 배포 및 회수현황	76
<표 V-1> 조사대상의 인구 통계적 분석	80
<표 V-2> 탐색적 요인분석 결과	81
<표 V-3> 확인적 요인분석 결과	84
<표 V-4> 측정도구의 수렴타당성 평가지표	86
<표 V-5> 변수들 간의 상관관계분석 결과	87
<표 V-6> 구조모형 검증결과	89
<표 V-7> 흡수역량(개인 차원)의 조절효과 분석결과	91
<표 V-8> 심리적 거리(인지된 유사성)의 조절효과 분석결과	93
<표 V-9> 구조적 거리(업무접촉빈도)의 조절효과 분석결과	93
<표 V-10> 사회적 거리(조직 내 위계적 거리)의 조절효과 분석결과	94
<표 V-11> 가설검증 결과 요약	95
<표 V-12> 분석수준에 대한 통계적 유추 결과	99

< 그림 목 차 >

<그림 I-1> 논문의 구성	9
<그림 III-1> Vroom의 기대이론 모형	22
<그림 III-2> 리더-구성원 교환관계(LMX)의 구분	44
<그림 III-3> 리더-부하 교환관계의 발전단계	45
<그림 IV-1> 연구모형	59
<그림 IV-2> 분석방법 및 절차	78
<그림 V-1> 측정모형(measurement model)	83
<그림 V-2> 구조모형 검증결과	88
<그림 V-3> 조절효과 검증모형	90

I. 서 론

제 1절 연구배경 및 연구목적

1. 연구배경

지난 2017년, 우리나라의 특수한 상황에 의해 조기 실시된 대통령 선거에서 후보자들이 공통적으로 강조한 공약사항은 일자리 창출과 4차 산업혁명을 대비·연계한 대한민국의 미래비전 제시였다. 이는 모든 유권자들의 주요 관심사이면서 특히, 국가경제의 근간이 되는 가계와 기업의 주체인 기업조직 구성원들의 이목을 집중시켰다.

4차 산업혁명은 2016년 1월 세계경제포럼에서 Klaus Schwab이 Industry 4.0의 개념을 의제로 소개하면서 등장한 개념으로, 일상생활 전반에 걸친 사회·경제적 변화를 예고하며, 그 변화의 속도는 더욱 빨라질 것으로 예상하고 있다(노용관, 2017). 신동엽·최강식·양동훈·한준·박우성·노용진·박지순(2018)은 4차 산업혁명의 특성을 'ICBM'으로 요약하며, 사물인터넷(IoT)을 통해 얻은 정보들을 클라우드(Cloud)에 저장하고, 이를 빅 데이터(Big Data) 기법으로 분석하여 모바일(Mobile)을 통해 확산하는 것이라고 정리하였다. 4차 산업혁명의 개념이 등장하면서 일자리가 확연히 감소할 것이라는 의견이 지배적이었지만 우리가 직면하고 있는 4차 산업혁명은 이전 시대와 단절된 것이 아닌, 연속적이고 점진적인 것으로 접근할 필요가 있다. 또한, 올해 근로기준법 개정안이 통과되면서 시행 중인 주 52시간 근무제와 같이 경영환경을 둘러싼 법적·사회·경제적·기술적 요인의 다양한 변화가 기업경영에 미치는 영향에 주목할 필요가 있다. St. Gallen 대학의 보고서에 따르면, 4차 산업혁명 시대 노동환경의 변화 가운데 조직 차원에서는 적절한 인재를 찾고 고용을 유지하는 인적자원관리의 중요성과 개인 차원에서 주문형(on-demand) 고용 하에서 자기관리의 중요성 증가를 제시하였다. 이와 관련하여, 허재준(2017)은 4차 산업혁명에 따른 일자리에 일어날 변화는 창출되는

일자리의 수가 아니라 일자리의 직무가 변화하는 데 있음을 강조하면서 향후 요구되는 역량을 갖춘 인적자원 양성을 위해 개인과 조직 차원에서 직업생애 동안 학습조직, 일-학습 병행 구도의 구축을 제안하였다.

오늘날과 같은 급변하는 환경 하에서의 기업경영의 핵심은 환경의 변화를 예측하고 선제적인 전략의 수립과 성공적인 실행이라고 할 수 있다. 기업이 보유한 다양한 자원 가운데, 이를 수행하는 기업의 핵심요소는 인적자원이라 할 수 있다. Pfeffer(1994)는 전통적으로 경쟁우위 원천으로 여겨졌던 기술력과 자본 등이 이전에 비해 보다 쉽게 모방되거나 다른 요인들로 대체되어감에 따라 모방이 어려운 사람과 관련된 요인들이 새로운 원천으로 부각되고 있다고 주장하였다.

조범상(2015)은 한국 기업이 주목해야 할 인사·조직관리 이슈들로 직무중심 보상체계, 다양성을 고려한 인적자원 운영 최적화, 스펙보다 역량중심의 채용기준 변화, 내부 인적자원개발을 위한 전문성 검증 강화, 조직문화와 인적자원 운영의 실행력 검증을 제시하였다. 이와 관련하여, 기업조직의 사회적 역할로서 조직과 개인의 동반성장이라는 책무가 뒤따른다. 기업조직은 고전경제학에 기반한 전통적 관점에 따르면 주주이익의 극대화를 위한 가치창출을 최우선으로 하는 경제적 기관이지만, 이해관계자 모델에 의하면 기업조직은 임직원과 고객, 지역사회 등 다양한 이해관계자들의 다면적인 가치를 추구해야 하는 사회적 역할이 부여된 기관(배종석, 2012)이기도 하기 때문이다.

조직 차원의 성장과 존속을 위협하는 다양한 환경 속에서 조직구성원들이 조직인(組織人, organization man)에서 경력인(經歷人, career-driven man)을 지향하는 추세는 기업조직의 내실화를 저해하는 요인으로 지적되고 있다. 인적자원관리 정책의 변화와 기대수명 연장에 따른 노후설계에 대한 관심을 증대시키는 환경은 조직구성원들로 하여금 자신의 개발과 조직성장의 동력이라는 두 가지 임무를 부여하고 있다. 하지만 이러한 환경적 변화는 조직구성원 개인의 본연의 업무에 대한 집중도와 기업의 생산성을 저감하는 주요 원인이 되기도 한다.

성과를 우선시 하는 성과위주의 평가관리와 다양한 온라인 인재 플랫폼의 등장과 같은 경영환경 변화에 따라 조직들은 조직구성원들을 고성과자와 저성과자로 구분하여 핵심인재를 관리(talent management)하고 있다. 따라서 조직 내 핵심인재의 유출을 막고, 조직의 내실을 다지는 데 필요한 시간적·경제적 비용을

최소화하기 위한 노력이 무엇보다 중요하다. 인사·조직 연구 분야는 행동과학 (behavioral science)에 기초한다는 점에서 조직구성원 간의 모방과 학습을 통해 저성과자들에게서 고성과자에게 나타나는 행동을 기대하고, 추가적인 기회를 부여하고 있다. 이러한 경영환경은 조직구성원 입장에서도 개개인의 내·외부 환경에 대한 객관적 판단을 요구하기에 이르렀다. 이와 같이 오늘날의 인적자원관리 정책의 변화와 노동고용시장을 고려해 볼 때, 조직구성원들이 조직의 핵심인재로 인정받음으로써 내·외적 보상을 받고자 하는 욕구를 충족시키는 요인을 규명하는 일은 사회적·실무적으로 매우 의미 있다고 할 수 있다. 특히, 인사·조직 연구 분야의 궁극적 목적은 조직과 개인의 목표를 일치(alignment)시키는 것이라고 할 수 있다. 국가 및 기업조직 차원, 조직구성원 개인 차원을 포함한 내·외부 환경의 변화와 흐름을 고려해 볼 때, 구성원 개인들의 역량을 지속적으로 개발할 수 있도록 지원하고, 그 결과물으로써 개인과 조직역량을 강화하며 불필요한 시간적·경제적 비용의 소모를 줄이기 위한 요인들의 인과관계를 검증하는 것은 이론적·실무적으로 중요한 일이라고 판단된다.

본 연구는 경영환경의 변화에 따라 조직과 조직구성원 간의 심리적 계약관계가 약화되어 가는 상황을 고려하였다. 특히, 조직 장면에서 긍정적 직무수행을 촉진하고, 부정적 직무수행을 저감시키는 데 원인이 되는 요인에 초점을 맞추었다. 이런 점에서 본 연구에서는 조직과 개인의 목표를 일치시켜 조직과 조직구성원 양자 간의 역량을 강화해 나가면서 내실을 다지고, 상호발전을 도모하는 요인으로 경력성장기회를 핵심변수로 설정하였다. 오늘날의 노동고용시장의 현상을 비추어 볼 때, 조직구성원이 인식하는 경력성장기회는 개인 차원의 역량 개발 및 고용안정성, 조직 차원의 조직유효성 제고에 영향을 미치는 변수로서 다양한 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단된다. 또한, 조직 차원에서 인적자원의 개발은 경쟁력 확보를 위한 중요한 요인으로 강조되고 있으며(지성호·강영순, 2015), 인적자원의 경쟁력은 조직구성원의 전문성을 의미하고, 그 전문성은 경쟁기업과 비교해 더 나은 성과를 창출하는 기반이 되기(Levis, 2009) 때문이다.

2. 연구목적

본 연구에서 핵심변수로 설정한 경력성장기회(career growth opportunity)는 구성원이 현재의 직무수행을 통해 조직 내에서 경력성공에 유용한 승진이나 보상과 같은 가치 있는 결과물을 얻어낼 수 있을 것이라는 기대감을 의미한다(Bedian, Kemery, and Pizzolatto, 1991). 또한, Weng, McElroy, Morrow, and Liu(2010)과 Nouri and Parker(2013)는 경력성장기회가 조직에서 제공하는 교육 및 훈련, 직무수행을 통해 조직구성원의 경력을 성장, 발전시킬 수 있는 기회를 의미한다고 제안하였다. 따라서, 경력성장기회는 조직구성원 개인이 조직에 대해 어떤 태도를 취할 것인가를 판단하는 중요한 변수로 볼 수 있다(이준혁·전정호, 2016).

경력성장기회의 메커니즘을 규명하기 위한 접근방법으로, 인사·조직관리 연구의 바탕이 되는 행동과학의 대표적인 특성으로는 모방이 가능하다는 점을 들 수 있다. Bandura(1977)는 사회학습이론을 통해 조직구성원의 행동은 타인의 행동이나 상황을 관찰하고 모방함으로써 이루어지고, 밖으로 표출되는 행동뿐만 아니라 내면의 인지과정을 강조하였다. 특히, 상사는 부하의 입장에서 볼 때 인사권의 행사 등 막강한 권력을 가진 인물로써 조직의 대리자로 평가된다(Coyle-Shapiro and Shore, 2007). 다시 말해, 조직구성원은 상사의 모습을 통해 조직에 대한 신뢰와 몰입 등 태도와 행동에 영향을 받게 된다. 또한, 최근 조직 내 구조가 대부분 팀제의 형태를 띠고 있으며, 성과평가에 있어서 개별 조직구성원의 성과에 앞서 팀 단위의 성과를 우선 측정하고 평가하는 관행이 자리 잡고 있다는 데 주목할 필요가 있다. 이는 곧, 동일 조직에서 사회적 맥락을 공유하는 팀 구성원 사이의 상호작용과 그 영향력이 높아지고 있으며, 중요성이 확대되고 있음을 말해 준다. 이에 덧붙여 Cohen, Ledford, and Spreizer(1996)는 경영환경의 변화에 유연하게 대처하고 조직의 성과를 향상시키기 위해 기존의 관료제를 바탕으로 하는 조직의 한계를 극복하기 위해 다양한 조직에서 팀제의 도입이 이루어지고 있다고 지적하였다.

이와 관련하여, 적하효과(trickle-down effect)는 경제학의 메커니즘에서 유래되었으나, 2000년대에 들어 경영학의 연구 분야로 영역이 확대되고 있는 개념이다.

조직행동 연구 분야에서 적하효과는 리더의 인식이 부하의 인식으로 전달되는 영향력 과정으로 정의되며(Ambrose, Schminke, and Mayer, 2013), 이에 대한 선행연구들에서 인식뿐만 아니라 행동 또한 적하되는 것으로 보고되고 있다. 이러한 적하효과에 관한 선행연구들은 크게 4가지 유형으로 설명할 수 있다. 먼저, 연구에서 설정한 적하효과의 전달대상 즉, 리더 또는 상사, 부하의 범위에 따라 상사-부하의 양자관계 적하모형과 차상위 상사-상사-부하의 삼자관계 적하모형으로 구분된다. 또, 적하효과의 메커니즘 규명에 있어 매개변인의 유무에 따라 간접 적하모형과 직접 적하모형으로 나뉘어진다(예: Shanock and Eisenberger, 2006; Simons Friedman, Liu, and McLean Parks, 2007; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, and Salvador, 2009; Tepper and Taylor, 2003 등). 최근 적하효과에 관한 국내 연구들에서 상황변인을 고려한 연구가 이루어지고 있어 유형을 더욱 세분화할 수 있으나, 상대적으로는 부족한 실정이다. 따라서, 본 연구에서는 직면하고 있는 4차 산업혁명 시대에 조직구성원들에게 요구되는 새로운 지식과 정보의 가치를 인식하고 이를 습득하여 새로운 목적에 활용할 수 있는 개인의 흡수역량과 전술한 바와 같이, 사회적 맥락 안에서 가장 활발한 상호작용이 일어나고 강한 영향력을 발휘하는 리더(상사)와의 거리를 부하의 입장에서 측정하여 조절변인으로 설정하고 이들의 조절적 영향력을 검증하고자 한다. 변화와 혁신이 요구되는 환경에서 조직구성원들이 직무를 수행하면서 경험하고 얻게 되는 다양한 사안이나 사건에 대한 아이디어와 정보를 공유하는 과정에서 조직의 역동성이 일어나며, 조직구성원들이 자발적으로 의견을 제시하는 것이 조직의 역동성과 활성화의 주요 요인이라고 할 수 있다(김문규·김정훈, 2016).

구체적으로 본 연구는 전술한 적하효과의 4가지 연구모형 중 상사-부하의 양자관계의 직접 모형이다. 이에 적하효과의 강도를 조절하고 상사-부하 양자 간의 관계에서 고려해 볼 수 있는 개인특성 변인(개인의 흡수역량)과 상황변인(리더-부하 거리)을 조절변인으로 설정하여 본 연구의 핵심적인 관심사인 경력성장기회의 적하효과와 조직구성원의 직무수행에 대한 연구영역의 확장을 통해 이들 관계에 대한 이해의 폭을 넓히고자 한다.

인사·조직관리 측면에서 조직은 개인의 경력개발을 위한 자기신고제도, 교육훈련, 직무순환, 직무확대, 직무충실화와 같이 직무의 양적·질적 확대를 통해 인적

자원 운영의 내실화를 도모해 왔다. 이처럼 조직과 개인의 성장을 도모하기 위해 인적자원 운영 측면에서 보다 전략적인 접근이 필요한 시점이며, 이에 조직 내 다양한 경험과 직무수행을 통해 조직구성원들이 인식하는 경력성장기회가 직무수행의 긍정적 행동을 촉진하고 부정적 행동을 저감시키는 영향력을 검증하고자 한다. 즉, 조직의 건강과 활력을 가늠할 수 있는 긍정적 직무수행의 촉진과 조직유효성을 제고하는 데 부정적인 직무수행의 저감이 요구되는 변인들을 종속변인으로 설정하였다. 구체적으로, 경력성장기회를 통해 얻게 되는 긍정적인 자원은 확장과 구축의 논리에 따라 조직구성원들의 사고와 행동의 범위를 넓히고, 이는 불확실한 미래에 대한 위협을 관리하는 자원으로 활용하게 된다(Fredrickson, 1998; 2001). 이를 통해 조직구성원은 자신의 역량개발을 위한 지속경력학습과 조직을 위한 적극적 행동을 발휘할 것으로 기대할 수 있다. 또한, 윤리적 인식에 대한 이해관계자들의 눈높이에 맞출 수 있는 수준의 비윤리적 행동 또한 감소할 것으로 판단된다. 조직구성원의 비윤리적 행동은 조직의 내실화를 저해하고 조직 이미지에 치명적 오점을 남기게 되며, 이를 회복하는데 오랜 시간이 소요된다.

요약컨대, 본 연구에서는 첫째 “상사가 인식하는 경력성장기회는 부하가 인식하는 경력성장기회에 적하되는가?”를 규명하고, 둘째, “조직구성원이 인식하는 경력성장기회는 자신의 직무수행에 있어 긍정적 행동을 촉진하고, 부정적인 행동을 저감시키는 요인인가?”를 입증하고자 한다. 마지막으로 “상사와 부하 간 경력성장기회의 적하효과에 있어 적하수준에 유의미한 영향을 미치는 개인적·상황적 조절변인은 무엇인가?”를 확인하고자 한다.

제 2절 연구방법 및 논문의 구성

1. 연구방법

본 연구는 경력성장기회의 적하효과 메커니즘을 규명하기 위해 다음과 같은 방법 및 과정을 통해 수행한다. 첫째, 선행연구 고찰을 통해 본 연구에 포함된

변수들을 개념적으로 정의한다. 본 연구에서 활용되는 변수들은 다양하게 정의되고 있으며, 선행연구 고찰을 통해 연구모형에 포함되는 모든 변수들의 개념을 다양한 접근이론들을 통해 설명한다. 또한, 변수들의 개념을 이해를 돕기 위해 유사한 개념들과의 차이를 제시한다.

둘째, 연구모형을 제시하고, 자료를 수집한다. 본 연구에서 규명하고자 하는 변인들 간의 관계를 고려한 연구모형을 제시한다. 또한, 선행연구와 접근이론에 기반한 변인들 간의 관계를 가설로 제안한다. 연구목적을 달성하기 위해 과학적인 방법으로 변인들 간의 관계 규명이 요구되는 바, 이를 위한 방법으로 정량적 연구방법인 설문조사를 활용한다. 또한, 적합한 자료 수집을 위해 요구되는 척도를 확인하고, 자료 수집 방법에 있어 최근 인사·조직 연구 분야에서 동일방법편의를 최소화하기 위한 방안으로 활용되고 있는 측정환경 분리방법을 통해 자료를 수집한다.

셋째, 실증분석은 SPSS 18.0과 AMOS 18.0 통계 소프트웨어를 활용하여 분석을 실시한다. 먼저 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 측정도구의 타당성 및 신뢰성을 검증한다. 다음으로 변인들 간의 상관관계 분석과 측정모형의 적합도를 판단한 후, 변인들 간의 구조적 관계를 검증한다. 또한, 본 연구는 팀 단위의 집단 수준을 고려하고 있는 바, 집단 내 개인들의 측정값을 합산하여 집단 수준으로 변환한 이후 분석을 시행하여야 한다(방호진, 2013). 이에 추가적으로 팀 단위의 합산과정을 통해 도출한 대푯값이 팀 수준에서 집단 간 효과를 적절하게 반영하는지 통계적 유추를 통해 분석수준을 검토한다.

2. 논문의 구성

본 논문은 총 6장으로 구성되어 있으며, 각 장의 구성은 다음과 같다. 제 I 장은 서론으로 연구의 배경 및 목적을 제시하고, 연구방법 및 논문의 구성을 설명한다.

제 II 장에서는 본 연구에서 규명하고자 하는 상사와 부하 간에 인식 및 태도, 행동이 적하되는 과정을 살펴보기 위해 적하효과에 대해 고찰한다.

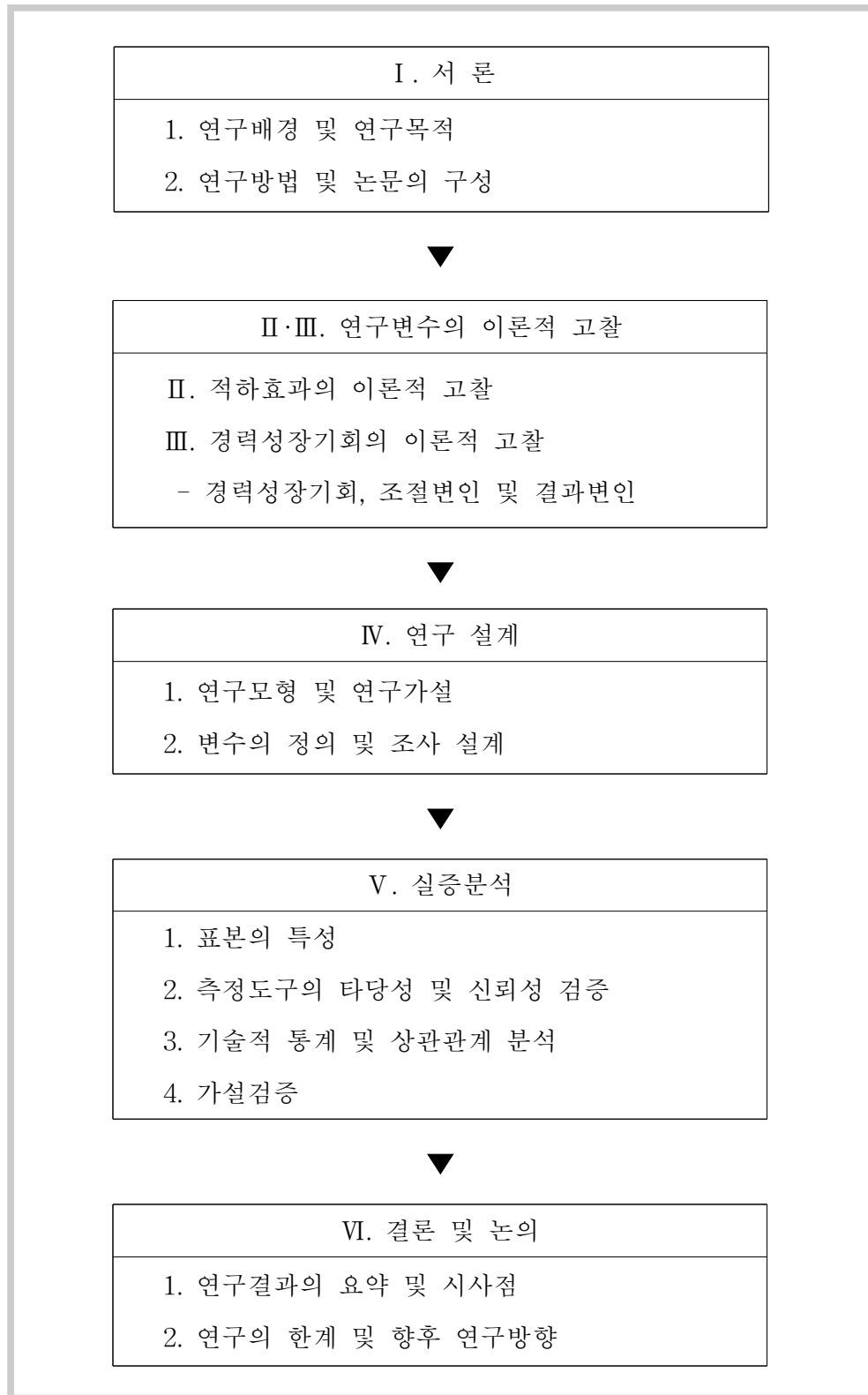
제 III장은 본 연구에 포함된 변수들을 문헌연구를 통해 고찰한다. 이 장에서는 먼저, 본 연구의 선행변인인 경력성장기회의 개념 및 선행연구, 관련 개념을 고찰한다. 또한, 상사와 부하 간의 적하효과를 개인적·상황적 변인이 조절할 것으로 추론하고, 조절변인으로 제안한 흡수역량과 리더-부하 거리의 개념과 선행연구를 살펴본다. 마지막으로, 본 연구의 결과변인으로서 조직구성원의 직무수행에 있어 긍정적·부정적 변인으로 포함된 지속경력학습과 적극적 행동 및 비윤리적 행동의 개념과 선행연구를 고찰한다.

제 IV장은 연구목적을 달성하기 위한 연구 설계로 구성되어 있다. 이 장에서는 연구모형을 제시하고, 변인들 간의 관계를 통해 가설을 제안한다. 또한, 각 변수의 조작적 정의를 설명한다. 조사 설계에서는 자료수집 방법인 설문조사와 관련하여 설문지의 구성, 표본 설계, 그리고 본 연구에서 수행하는 분석방법을 제시한다.

제 V장에서는 실증분석을 실시한다. 연구대상에 대한 표본의 특성을 확인하고, 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 연구에 활용된 측정도구의 타당성과 신뢰성 검증을 수행한다. 또한, 변수들 간의 관계를 설명하는 상관관계를 확인한다. 그리고 구조모형을 도출하여 가설을 검증한다. 추가적으로 집단 수준에서의 정량적 분석을 고려한 본 연구의 분석수준을 검토한다.

마지막 제 VI장은 본 연구의 결론으로 연구결과의 요약 및 연구의 시사점을 제시하며, 본 연구의 한계 및 향후 연구방향에 대해 제안한다.

<그림 I -1> 논문의 구성



II. 적하효과의 이론적 고찰

본 장에서는 조직구성원이 인식하는 경력성장기회의 설명에 앞서, 본 연구에서 규명하고자 하는 상사와 부하 간에 인식 및 태도, 행동이 적하되는 과정을 살펴 보기 위해 적하효과에 대해 고찰한다. 제 1절에서는 적하효과의 개념과 조직행동 연구 분야에서 적하효과와 유사한 개념에 대해 살펴보고, 이들과의 차이점을 통해 구분한다. 제 2절에서는 조직행동 연구 분야에서 적하효과를 통해 실증 보고된 제반 개념들과 적하효과의 유형에 대해 선행연구를 토대로 고찰한다.

제 1절 적하효과의 개념

본 절에서는 조직행동 연구 분야에서 조직 내 위계적 사슬에 따라 상사와 부하 간에 인식 및 태도, 행동이 적하되는 과정을 이해하기 위해 적하효과의 개념과 이와 유사한 조직행동 연구 분야의 개념을 비교해 본다.

1. 적하효과의 개념

적하(滴下)라는 용어는 ‘넘쳐 흐르는 물이 바닥을 적신다.’는 사전적 의미를 갖는다. 적하효과(trickle-down effect)는 과거 미국 정부의 레이거노믹스(Reaganomics)를 통해 등장한 개념으로, 경제학의 메커니즘에서 대기업 등 선도 부문의 성장을 촉진하면 그 혜택이 중소기업과 소비자들에게도 돌아가 전체적인 경기가 활성화된다는 경제 이론이다. 즉, 상층부의 부가 축적되면 아래의 계층으로 자연스럽게 혜택이 돌아가는 것을 말한다(김민주, 2011).

적하효과는 2000년대에 들어서면서 조직행동의 연구 분야로 영역이 확대되고 있다. 조직행동 연구 분야에서 정의하는 적하효과는 주로 리더의 인식이 부하의 인식으로 전달되는 영향력의 과정으로서, 실증적으로 주목할 만한 가치를 인정받고 있는 새로운 관점이다(Ambrose et al., 2013). 또한, 오원경·김민수·손건강·신

경식(2013)은 구성원의 지각과 태도, 행동들은 상사로부터 부하에게로 위계적 사슬에 따라 전달된다고 주장하였다. 구체적으로, 적하효과는 ‘조직 내 특정인(주로 상사)의 인식이 타 구성원(주로 부하)의 인식에 미치는 영향’을 의미한다(박재춘, 2015).

이와 관련하여, Griffin and Mathieu(1997)는 조직의 위계적 특성을 고려해 볼 때, 일반적으로 영향력은 위에서 아래로 내려가고 상위 수준의 리더십이나 분위기는 하위 수준에 영향을 미치게 된다고 주장하였다. 이처럼 적하효과(trickle down effect)는 조직의 상위 계층에서 하위 계층의 조직구성원들에게 영향력이 전달된다는 의미에서 ‘도미노 효과: falling dominoes effect’, ‘폭포수 효과: cascade of leadership’이라고 불리어지고 있다(Bass, Waldman, Avolio, and Bebb, 1987).

조직 내 위계에 따른 상사와 부하 간의 관계에서 영향력이 전달되는 적하효과의 특성으로 인해, 많은 선행연구들에서 사회적 정보처리이론(social information processing approach; Salancik and Pfeffer, 1978), 사회적 학습이론(social learning theory; Bandura, 1977), 사회적 교환이론(social exchange theory; Blau, 1964), 암묵적 리더십이론(implicit leadership theory; Rush, Thomas, and Lord, 1977), 역할설정이론(role set theory; Merton, 1957) 등을 적하효과에 대한 주요 접근이론으로 설명하고 있다.

2. 적하효과 유사 개념

이러한 적하효과는 조직구성원이 상사와의 관계 속에서 인식, 태도 및 행동을 관찰함으로써 이루어지는데, 이와 유사한 용어로 전이(轉移)를 들 수 있다. 조직 행동 연구 분야에서 전이는 주로 학습전이 또는 교육훈련 전이라는 개념으로 설명되고 있다. 학습전이는 교육학 분야에서 연구되어 왔으나, 이에 대한 관심이 증가하면서 경영학 관점에서의 개념도 다양하게 정의되고 있다.

학습전이에 대해 Baldwin and Ford(1988)는 교육프로그램을 통해 학습된 내용들을 일반화(generalization)하고 유지(maintenance)하는 것이라고 정의하면서 학

습상황과는 다른 직무상황에 적용하고, 변화된 행동을 지속하는 것이라고 제안하였다. 또한, Kirkpatrick(1994)은 학습전이를 교육프로그램의 효과를 평가하기 위한 준거 중의 하나로 포함시키면서 교육프로그램 참가자가 학습을 통해 획득한 지식과 기술 등을 직무현장에 적용하면서 발생하는 행동상의 변화라고 정의하였다. 국내 연구에서도 이도형(1995)은 기업에서 시행하는 교육에 참가한 구성원들이 프로그램을 통해 배운 내용을 직무에 적용함으로써 행동으로 이어지는 것이라고 정의하였다. 이처럼 학습전이에 대한 개념들을 종합해 볼 때, 영리를 목적으로 하는 기업들에서 교육프로그램을 통해 조직구성원의 수행개선과 성과향상을 목표로 하는 인적자원개발(human resource development)과 관련되어 있다.

적하효과와 전이(轉移)라는 두 개념은 조직구성원들의 직무수행에 영향을 미친다는 점에서 공통점을 찾을 수 있다. 그러나, 적하효과는 조직 내 상사와 구성원의 관계 - 위계적 사슬에 따른 인식과 태도, 행동의 전달과정인 반면, 전이는 교육프로그램을 통한 지식과 기술의 직무현장 적용 및 행동상의 변화라는 점에서 차이가 있다. 특히, 적하효과는 형식적인 프로그램이 아닌 무형식의 모방학습 즉, 조직 내 관계 속에서 인지하게 되는 사회적 단서(social cue)와 역할모델링(role modeling)을 바탕으로 이루어진다는 점에서 큰 차이가 있다고 할 수 있다.

이와 함께 전염(傳染)이라는 개념을 고려해 볼 필요가 있다. 흔히 전염이라는 개념은 ‘다른 사람의 병이 옮는 것’으로, 현상의 자연적인 부분에 초점을 맞추기 쉽다(정현선·박동건, 2013). 이와 관련하여, 조직행동 연구의 관점에서 Wheeler(1966)는 행동적 전염이론(theory of behavioral contagion)을 통해 행동에 주목하여 전염을 정의하였다. Wheeler(1966)의 정의에 따르면, 행동적 전염은 선택 가능한 다양한 행동들이 존재하고, 물리적 제약이 없는 상황에서 피전염자가 다른 행위자의 행동을 관찰한 후, 반응을 선택하여 행동으로 옮기는 것을 말한다. 또한, Wheeler(1966)는 전염에 대해 피전염자의 행동을 관찰대상인 행위자의 행동과 보다 유사하게 변화시키는 것이지만, 피전염자의 행동 변화를 촉진시키고자 하는 행위자의 의도는 포함되지 않은 채 사회적 상호작용을 통해 발생하게 된다고 제안하였다. 즉, 적하효과는 상위 수준에서 하위 수준의 인식이나 태도, 행동 등 반응에 영향을 미치는 과정인 반면, 전염은 전달 수준에 제약이 없고, 행동적 측면에 국한되어 있다는 차이가 있다.

제 2절 적하효과의 선행연구

본 절에서는 실증 보고된 적하효과에 관한 선행연구들을 통해 조직행동 연구 분야의 다양한 제반 개념들과 적하효과의 유의성을 검증하기 위해 활용한 연구 유형에 대해 살펴본다.

1. 적하효과 선행연구

적하효과는 조직행동 연구 분야의 다양한 주제들로 연구영역을 확대해 가고 있다. 전술한 바와 같이 적하효과에 관한 연구 초기, Masterson(2001)은 미국 대학 강사가 지각하는 조직공정성이 조직몰입을 통해 학생이 인식하는 강사의 공정성에 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다. Masterson(2001)의 연구를 발전시켜, Tepper and Taylor(2003)는 미군을 대상으로 상관이 인식하는 절차공정성이 상관 본인의 조직시민행동에 영향을 미치고, 상관의 조직시민행동이 부하의 절차공정성 인식에 영향을 미쳐, 이는 결국 부하의 조직시민행동으로 이어지게 된다는 결과를 보고하였다.

비교적 최근의 연구에서는 공정성의 하위 요인 가운데 하나인 상호작용공정성에 관한 선행연구들이 발표되고 있다. 먼저, Aryee, Chen, Sun, and Debrah(2007)는 중국의 통신회사 구성원들을 대상으로 상사가 인식하는 상호작용공정성이 상사 자신의 모욕적인 행동을 저감시킴으로써 부하의 상호작용공정성 인식에 영향을 미치고, 이는 부하의 조직시민행동과 조직몰입에 영향을 미치는 적하효과를 실증하였다. 또한, 공정성을 주제로 한 해외 선행연구 중 가장 최근의 연구로 Ambrose et al.(2013)은 미국의 직장인들과 이들의 상사들을 대상으로 조사한 연구를 통해 상사가 본인의 상사(차상위 상사)와의 관계에서 인식한 상호작용공정성과 부하가 상사와의 관계에서 경험한 상호작용공정성 간에 유의한 정(+)의 관련성이 있음을 밝혀냈다. 상호작용공정성에 관한 국내 연구에서 오원경 et al.(2013)은 국내 기업의 구성원들과 이들의 리더들을 대상으로 한 설문 조사를 통해 리더의 상호작용공정성 인식은 조직구성원의 상호작용공정성 인식

으로 적하되며, 이는 조직구성원의 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 보고하였다.

전술한 바와 같이, 조직행동 연구에서 적하효과에 관한 연구는 범위가 확대되어 가고 있는(오원경 et al., 2013) 추세로 먼저, 조직공정성에서 조직지원인식으로 확대되었다(강승완, 2014). 조직지원인식에 관한 적하효과의 선행연구로 Shanock and Eisenberger(2006)는 미국 내 가전제품 판매장의 구성원을 대상으로 상사가 지각한 조직지원인식이 부하 직원의 상사지원인식으로 적하되고, 이는 부하 직원의 조직지원인식 및 성과에 유의한 영향력을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 다음으로는, 행동진실성(behavioral integrity)을 들 수 있다. 캐나다와 미국의 호텔 재직자들을 대상으로 중간관리자가 지각하는 차상위 상사의 행동진실성(behavioral integrity)은 부하가 지각하는 상사의 행동진실성으로 적하되는 것으로 나타났다(Simons, et al., 2007). 또한, 적하효과에 관한 새로운 연구주제로 윤리적 리더십과 상사의 모욕적 행동(비인격적 행동; abusive supervision)이 있다.

먼저, 윤리적 리더십에 관한 해외 연구로써 Mayer et al.(2009)는 미국의 기업 조직을 대상으로 한 연구에서 리더의 윤리적 리더십이 중간관리자에게 적하되고, 같은 연구주제로 Ruiz, Ruiz, and Martinez(2011)는 스페인의 금융업계를 대상으로 리더의 윤리적 리더십이 중간관리자에게 적하됨을 보고하였다. 윤리적 리더십의 적하효과에 관한 국내 연구로 박재춘(2015)은 윤리적 리더십의 다차원적 접근을 통해 조직 내 차상위 상사의 도덕적 행동이 팀장의 윤리적 리더십으로 적하되고 이는 다시 구성원들의 태도 등 조직성과에 영향을 미치는 메커니즘에 대해 설명하였다. 그리고 이수진·변국도·Ye Dai(2017)는 차상위 상사의 윤리적 리더십이 상사의 윤리적 리더십으로 적하되며, 이는 결과적으로 조직구성원의 과업성과와 조직시민행동에 영향을 미치게 된다는 것을 확인하였다. 또한 차상위 상사와 상사 간 윤리적 리더십이 적하되는 과정에서 상사의 교환 이데올로기가 미치는 조절효과를 검증하였다.

상사의 모욕적 행동(비인격적 행동)과 관련된 선행연구로 먼저 국내 연구로는 박오수·고동운(2009)의 연구를 들 수 있다. 박오수·고동운(2009)은 육군 간부들을 대상으로 차상위 상관의 중간 상관에 대한 모욕행위는 중간 상관의 부하에 대한

모욕행위로 적하된다는 것을 확인하였다. 또한, 이는 리더-부하 관계의 질(LMX)과 부하의 리더에 대한 신뢰에 부정적인 영향을 미치게 됨을 검증하였다. 또 다른 국내 연구에서 김미경·문재승(2017)은 국내 기업 조직구성원을 대상으로 차상위 상사의 비인격적 행동이 상사의 비인격적 행동으로 적하됨을 실증하였는데, 여기서 리더의 행동유형 중 하나인 진정성 리더십 또한 차상위 상사와 상사 양자 간에 적하되고 있음을 확인하였다. 추가적으로, 이 연구에서는 부정적인 리더십 행동의 적하효과를 완화시키거나 긍정적인 리더십 행동이 적하되는 경우 적하효과를 강화시킬 수 있는 상황요인으로 리더-부하 관계의 질(LMX)을 채택하여 설명하였다. 상사의 모욕적 행동에 관한 해외 연구로 Liu, Liao, and Loi(2012)는 미국 자동차 회사의 구성원을 대상으로 차상위 상사의 모욕적 행동은 상사의 모욕적 행동으로 적하되며, 이는 결과적으로 팀 구성원의 창의성에 부정적인 영향을 미친다는 연구결과를 보고하였다.

이 외의 조직행동 연구 분야의 제반개념들로 심리적 계약위반, 조직몰입, 조직윤리기준 인식 명확성 등을 들 수 있다. 먼저, Bordia, Restubog, Bordia, and Tang(2010)은 필리핀의 기업 조직구성원들을 대상으로 조사한 연구를 통해 상사가 경험한 조직의 심리적 계약위반에 대한 인식은 상사 자신의 조직시민행동을 매개로 하여 부하 직원이 경험하는 상사의 심리적 계약위반 인식으로 적하됨을 보고하였다. 다음으로 Loi, Lai, and Lam(2012)은 미국 보험사의 구성원들을 조사한 결과, 상사의 조직 몰입과 부하의 조직 몰입 간에 정적인 관련이 있음을 밝혀냈다. 마지막으로 국내 연구에서 강승완(2014)은 리더의 조직윤리기준 인식 명확성이 부하의 조직윤리기준 인식 명확성에 적하됨을 확인하였다. 또한, 이 과정에서 부하의 사회적 책임 인식수준의 조절효과를 실증하였다. 적하효과에 관한 국내·외 선행연구들을 통해 적하효과에 관한 대상이 조직행동 연구 분야의 제반개념들로 확장되고 있음(강승완, 2014)을 알 수 있으며, 이를 정리해 보면 아래의 <표 II-1>과 같다.

<표 II-1> 적하효과의 조직행동 제반 개념별 선행연구

구 분	선행연구
조직공정성	Masterson(2001)
절차공정성	Tepper and Taylor(2003)
상호작용공정성	Aryee et al.(2007); 오원경 et al.(2013); Ambrose et al.(2013)
조직지원인식	Shanock and Eisenberger(2006)
행동진실성	Simons et al.(2007)
윤리적 리더십	Mayer et al.(2009); Ruiz et al.(2011); 박재춘(2015); 이수진 et al.(2017)
리더의 모욕적 행동	박오수·고동운(2009); Liu et al.(2012); 김미경·문재승(2017)
심리적 계약위반	Bordia et al.(2010)
조직몰입	Loi et al.(2012)
조직윤리기준 인식 명확성	강승완(2014)
진정성 리더십	김미경·문재승(2017)

출처: 선행연구들을 토대로 연구자 정리

2. 적하효과의 유형

위에서 살펴본 적하효과에 관한 선행연구들은 크게 4가지 유형으로 설명할 수 있다. 먼저, 연구에서 설정한 적하효과의 전달대상 즉, 리더 또는 상사, 부하의 범위에 따라 상사-부하의 양자관계 적하모형과 차상위 상사-상사-부하의 삼자관계 적하모형으로 구분된다. 또, 적하효과의 메커니즘에 있어 매개변인의 유무에 따라 간접 적하모형과 직접 적하모형으로 나뉘어진다(예: Mayer et al., 2009; Shanock and Eisenberger, 2006; Simons et al., 2007; Tepper and Taylor, 2003 등). 이와 더불어, 최근 적하효과에 관한 국내 연구들에서 상황변인을 고려한 연구가 이루어지고 있으나, 전술한 위의 유형과 비교해 상대적으로 부족한 실정이다. 위에서 설명한 조직행동 연구 분야에서 이루어진 적하효과에 관한 선행연구들과 구체적인 유형을 정리해 보면 아래의 <표 II-2>와 같다.

<표 II-2> 적하효과의 선행연구 및 유형

구 분	양자관계 (상사-부하)	삼자관계 (차상위 상사-상사-부하)
매개변수(無) (직접모형)	Mayer et al.(2009) Ruiz et al.(2011) Loi et al.(2012) 오원경 et al.(2013)	Simons et al.(2007) 박오수·고동운(2009) Liu et al.(2012) Ambrose et al.(2013) 박재춘(2015) 이수진 et al.(2017)
매개변수(有) (간접모형)	Masterson(2001) Tepper and Taylor(2003) Shanock and Eisenberger(2006) Aryee et al.(2007)	-

<표 II-2> 적하효과의 선행연구 및 유형(계속)

구 분	양자관계 (상사-부하)	삼자관계 (차상위 상사-상사-부하)
매개변수(有) (간접모형)	Bordia et al.(2010)	-
조절변수 고려	강승완(2014) 김미경·문재승(2017)	이수진 et al.(2017)

출처: 선행연구들을 토대로 연구자 정리

Ⅲ. 경력성장기회의 이론적 고찰

본 장에서는 본 연구에 포함된 모든 변수들의 개념적 정의, 관련 개념, 선행연구 동향에 대해 고찰한다. 1절은 본 연구의 선행변인인 경력성장기회의 개념과 관련 개념, 연구 동향을 고찰한다. 2절에서는 본 연구에서 상사와 부하 간 적화 효과의 강도를 조절하는 개인적·상황적 변인으로 설정한 흡수역량과 리더-부하 거리의 개념과 선행연구, 관련 개념을 살펴본다. 3절에서는 경력성장기회의 결과 변인으로 지속경력학습과 적극적 행동, 그리고 비윤리적 행동의 개념과 선행연구를 고찰한다.

제 1절 경력성장기회

본 절에서는 본 연구의 원인변인으로서 최근 조직구성원들의 경력에 대한 인식의 변화와 관련하여 조직과 개인 차원에서 중요한 이슈로 부각되고 있는 경력성장기회의 개념과 이와 관련한 유사 개념들을 비교해 보고, 경력성장기회에 관한 국내·외 선행연구들을 고찰한다.

1. 경력성장기회의 개념

1. 1. 경력성장기회의 개념

경력(career)은 개인이 평생에 걸쳐 겪게 되는 업무경험의 연속을 의미한다(Arthur, 2008). 경력에 대해 과거에는 전문직에 국한된 개념으로 여겨졌지만, 오늘날에는 분야를 막론하고 일을 하는 모든 사람들에게 적용되는 것으로 받아들여지고 있다(Hall, 1977). 특히, 경력은 고용가능성과 임금수준 등을 결정하는 주요 기준으로 작용하면서(Gattiker and Larwood, 1988) 노동고용시장에서 인적자원의 이동가능성과 관련되어 주목받고 있다(지성호·강영순, 2014).

이처럼 경력이라는 개념에 대한 인식의 변화와 조직구성원의 경력이 오늘날 노동고용시장에서의 가치를 가늠할 수 있는 척도 역할을 하면서 조직과 개인 차원에서 중요한 이슈로 부각되고 있다. 즉, 조직의 입장에서는 조직 내에서 우수한 인적자원으로 구분되는 구성원들의 조직에 대한 몰입도를 높이면서 조직을 이탈하지 않도록 할 필요가 생겼고(이준혁·전정호, 2016), 개인의 입장에서는 불안정한 고용환경 속에서 지속적인 고용안정을 추구하거나 더 매력적인 조직으로 이동하기 위한 전략으로 경력을 성장시키고자 노력을 기울이고 있다(Chay and Aryee, 1999; Weng et al., 2010).

과거 조직구성원의 경력은 조직과 구성원 양자 간의 계획과 협의 하에서 관리되어져 왔으나, 오늘날에 이르러서는 경력관리의 주체가 조직구성원 개인에게로 이동되었다. 이와 관련하여, McDonald and Hite(2005)는 다수의 기업들이 조직구성원의 경력개발 활동에 대해 조직 차원에서의 일방적인 추진보다 조직구성원 스스로 생애에 걸친 경력목표를 설정하고, 그에 따른 자신의 경력을 탐색 및 개발, 관리하는 방식으로 전환되고 있다고 진단하였다. 현대 기업조직 내에서 경력관리에 대한 구성원의 책임과 그에 따라 수반되는 노력이 변화하고, 자신의 성장에 대한 필요를 절감하게 되면서 경력개발, 경력태도, 경력성공 등의 개념에 대한 관심이 증가하고 있다. 이는 고용관계에 있어서 조직과 조직구성원 간의 심리적 계약관계가 변화함에 따라 조직구성원들이 여기는 경력에 대한 개념이 빠른 속도로 변화하고 있음을 반영한다(Chay and Aryee, 1999; Weng et al., 2010; Nouri and Parker, 2013). 이와 같이 조직구성원의 자기성장과 경력개발에 대한 관심이 높아지는 만큼 조직구성원들이 느끼는 미래 경력성장의 가능성이 조직에 미치게 되는 영향력이 증가하면서, 경력성장기회(career growth opportunity)라는 개념이 등장하였다(Bedian et al., 1991).

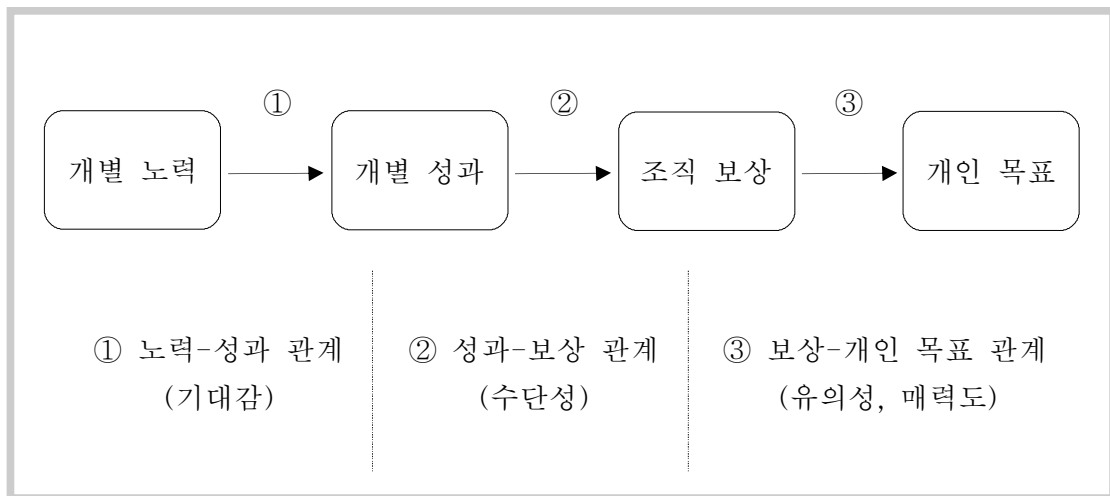
Bedian et al.(1991)은 경력성장기회를 조직구성원이 직무수행을 통해 조직 내에서 경력성공에 유용한 것으로 여겨지는 보상이나 승진과 같이 가치 있는 결과물을 얻을 수 있을 것이라는 기대감을 의미한다고 정의하였다. 또한, Weng et al.(2010)은 경력성장기회를 조직에서 제공하는 교육훈련 및 직무수행을 통해서 조직구성원의 경력을 성장, 발전시킬 수 있는 기회라고 정의하였다. Nouri and Parker(2013)는 조직구성원이 경력성장기회를 인식한다는 것은 조직이 자신의 성

실한 역할수행 노력에 대해 인정해 주고, 교육훈련 기회의 제공 등의 방법을 통해 보상에 줄 것이라고 느끼는 것을 의미하며, 이는 조직구성원들이 조직으로부터 매력적인 이익을 얻을 수 있을 것이라는 믿음을 갖게 되는 것이라고 제안하였다. 이와 관련하여, 이준혁·전정호(2016)는 경력성장기회의 결과물에 대한 인식이 보상이나 승진(Bedian et al., 1991)에서 조직에서 제공하는 교육훈련 및 직무수행을 통해서 자신의 경력이 성장, 발전할 수 있는 기회(Weng et al., 2010; Nouri and Parker, 2013)로 변화하고 있음을 지적하였다. 또한, 이러한 인식의 변화는 구성원들이 조직에서 얻고자 하는 가치 있는 결과물이 조직의 보상이었으나, 최근에는 자신의 경력 성장과 개발을 통해 노동고용시장에서 지속적인 고용이 가능하도록 만드는 것이 더욱 가치 있는 결과물이라고 인식하고 있기 때문이라고 해석하였다.

경력성장기회의 개념은 Vroom(1964)의 기대이론(expectancy theory)을 통해 설명 가능하다. 경력성장기회는 앞서 살펴본 바와 같이 조직구성원의 인지를 나타내는 개념이며, 기대이론 또한 조직구성원의 행동을 인지론적 관점에서 접근하고 있기 때문이다. Vroom(1964)의 기대이론은 내용이론과 함께 동기부여 이론을 구성하는 과정이론 가운데 하나로서, 구성원의 동기부여가 어떤 과정을 거쳐 이루어지는지를 설명하는 이론이다. 대표적인 과정이론으로는 기대이론, 공정성이론, 목표설정이론, 자기결정성이론 등이 있다.

아래의 <그림 III-1>에서 보는 바와 같이 기대이론의 동기부여 과정을 살펴보면, 개인의 노력이 좋은 성과를 이끌어내고 좋은 성과평가는 임금상승, 승진 등과 같은 조직의 보상을 가져오게 되며, 조직으로부터 받은 내재적·외재적 보상이 자신의 목표를 만족시킬 수 있을 것이라고 믿을 때 높은 수준의 노력을 기울이게 된다.

<그림 III-1> Vroom의 기대이론 모형



출처: Robbins and Judge(2012), p.249.

여기서 ① 노력-성과 관계는 조직구성원의 노력이 성과를 가져올 가능성(기대감; expectancy), ② 성과-보상 관계는 자신의 성과가 바람직한 결과로서 보상과 연계될 것이라는 주관적 믿음(성과와 조직 보상의 상관관계)을 뜻하며, ③ 보상-개인 목표 관계는 조직 보상에 대한 조직구성원 개인의 목표와 관련된 중요성과 가치(유의성)를 의미한다(Robbins and Judge, 2012). 기대이론에서 조직구성원의 동기부여는 기대감과 수단성, 유의성의 곱으로 계산된다. 즉, 동기부여의 강도는 위의 세 가지 요인의 곱셈이기 때문에 어느 한 요인이라도 '0'에 가까워지면 급격히 떨어지게 된다.

Vroom(1964)의 기대이론은 조직구성원들의 바람직한 수행을 위한 동기를 자극하는 방안을 제시해 준다. 첫째, 교육 및 훈련, 직무순환 등을 통해 조직구성원의 개인역량을 향상시킴으로써 직무에 대한 자신감과 노력-성과 관계에서의 기대감을 높일 수 있다. 둘째, 조직과 구성원 간의 신뢰를 바탕으로 조직구성원들의 긍정적인 성과가 바람직한 보상으로 이어지는 성과-보상 관계에 대한 믿음을 가질 수 있도록 할 필요가 있다. 셋째, 보상-개인 목표 관계에서 보상의 유의성(매력도)을 높이기 위해 조직 보상의 효과성에 대한 평가와 조직구성원들의 욕구를 지속적으로 파악해 나가야 한다.

1. 2. 경력성장기회 관련 개념

본 항에서는 경력성장기회와 관련한 개념들로 경력태도, 경력성공, 조직경력성장, 경력정체에 대해 살펴보고자 한다. 경력태도는 오늘날 조직 장면에서 조직과 조직구성원 간의 심리적 계약의 변화에 따라 주목받고 있으며, 개인의 전 생애 과정에서 축적되는 경력에 대한 성공과 자신의 조직에서 축적해 온 경력에 대한 직무와 조직 차원의 보상에 대한 평가를 의미하는 조직경력성장, 그리고 이와는 대비되는 특성을 가진 경력정체에 대한 고찰을 통해 경력성장기회의 개념과 경력에 관한 개인의 주관적인 인지에 대한 이해를 도울 수 있을 것으로 판단된다.

1. 2. 1. 경력태도

경력태도(career attitude)는 조직구성원들의 경력개발활동과 관련한 변화에 기초하여 등장한 개념으로, 이에 관한 선행연구들은 기업조직과 구성원들 간의 암묵적 고용계약인 심리적 계약의 변화에 주목할 필요가 있음을 지적하고 있다(Hall, 2004). 구체적으로, Enache, Sallán, Simo, and Fernandez(2013)는 오늘날의 고용환경 속에서 경력개발의 기회와 고용가능성(employability)을 확대시키고, 보다 의미 있는 일(meaningful work)에 도전하기 위해 전문성 개발과 경력관리에 관한 조직구성원 스스로의 역할과 책임이 더 중요해졌다고 주장하였다.

과거에는 조직구성원이 정년까지 조직을 위해 일을 해 왔으나, 오늘날 조직구성원들은 조직이 자신의 경력기대를 충족시키지 못한다고 판단하면, 조직을 이탈하는데 망설이지 않고(이규형·이영면, 2015) 자신의 보호수단으로 직장이동을 적극적으로 모색한다. 이처럼 노동고용시장과 경력환경의 변화에 따라 경력개발활동과 관련하여 조직구성원들이 가져야 할 태도를 ‘새로운 경력개념(new careers)’으로 규정하고, 활발하게 논의되고 있는 개념이 프로티언 경력태도(protean career attitude)와 무경계 경력태도(boundaryless career attitude)이다(Çakmak-Otluoğlu, 2012).

프로티언 경력태도는 자신의 가치에 기초하여 자기주도적으로 경력을 개발하는 개인의 태도라고 정의할 수 있으며(Hall, 2004), 선행연구들(Hall, 2004; Hall

and Chandler, 2005; Park, 2009)에 의하면, 프로티언 경력태도를 보이는 조직구성원들은 개인의 자율성 추구를 통해 전문가적인 몰입과 주관적 경력성공, 소명 의식 등을 경력성공의 중요한 판단준거로 삼는다. Briscoe, Hall, and DeMuth(2006)는 프로티언 경력태도를 구성하는 하위요인으로 자기주도적 경력 관리(self-directed career management)와 개인가치지향(value-driven)을 제시하였는데, 이는 오늘날 시대적 흐름에 따른 조직과 조직구성원의 역할과 책임, 조직구성원들의 개인성향을 반영하고 있다고 판단된다. 이러한 프로티언 경력태도에 대한 연구는 조직심리학, 인적자원개발 등의 분야에서 해외연구는 1990년 후반, 국내연구는 2010년대 이후를 기점으로 활발하게 이루어지고 있다.

무경계 경력태도는 조직경계를 초월하여 다수의 고용, 경력개발의 기회를 고려하는 것으로 조직 간의 이동을 의미하며(DeFillippi and Arthur, 1994), 개인들의 경력개발에 대한 이동성과 독립성의 중요성을 강조하는 개념이다(Arthur and Rousseau, 1996). 이에 대해 이규형·이영면(2015)은 특정 조직의 경계를 넘나들면서 여러 개의 다른 조직에서 개인의 경력에 대한 정체성을 유지하면서 경력기회를 탐색하고 경력을 추구하는 것이라고 정리하였다. 또한, Arthur and Rousseau(1996)는 무경계 경력태도를 보이는 개인들은 현재 조직에서의 임금인상이나 승진 등에 관심을 갖기 보다는 외부 고용시장에서의 시장성(marketability)이나 고용가능성을 중요시한다고 주장하였다. Briscoe et al.(2006)은 무경계 경력태도의 물리적 이동성과 심리적 이동성을 동시에 고려해야 한다(Sullivan and Arthur, 2006)는 논의에 근거하여 조직이동성 선호(organizational mobility preference)와 무경계 사고방식(boundaryless mindset)을 무경계 경력태도의 하위요인으로 제시하였다.

1. 2. 2. 경력성공

경력성공(career success)은 업무경험의 결과들로 축적하게 되는 내적·외적 성과 및 성취를 의미한다(Judge, Cable, Boudreau, and Bretz, 1995). 여기서 말하는 성과 및 성취는 물리적이고 객관적인 측면에서의 성과와 심리적이고 주관적인 측면에서의 성취를 모두 포함하는 것으로(Arthur, Khapova, and Wilderom,

2005), 경력성공은 객관적 경력성공(objective career success)과 주관적 경력성공(subjective career success)으로 구분해 볼 수 있다.

객관적 경력성공은 승진이나 임금, 조직에서의 지위 등을 의미하는데(박혜영·박용호, 2015), 이는 과거 하나의 조직에서 고용보장을 전제로 충성과 몰입을 통해 자신의 경력을 시작하고 마무리해 왔던 전통적 경력개념에서 조직 내 경력성공에 초점이 맞추어져 있는 것으로 볼 수 있다. Arnold and Cohen(2008)은 객관적 경력성공에 대해 사회에서 보편적으로 통용될 수 있다는 점을 지적하며 명확하고 가시적인 개념이라고 주장하였다.

반면, 주관적 경력성공은 위에서 설명한 경력개념의 변화에 따라 연구되기 시작한 새로운 경력개념과 관련된 것으로, 개인의 가치에 따라 스스로 평가한 성취 수준을 의미하며, 개인 경력에서의 경험에 대한 선호에 기초한다(Arthur et al., 2005). 주관적 경력성공은 객관적 경력성공에 비해 이론적으로 복잡한 다차원적인 개념으로(Gattiker and Larwood, 1988), 2000년대 이후 국내외 경력관련 연구들을 통해 논의되어 왔고(Heslin, 2005), 주로 직무만족, 경력만족, 개인이 인식하는 고용가능성, 삶의 만족 등을 포괄하는 개념으로 받아들여지고 있다(Arnold and Cohen, 2008; Arthur et al., 2005).

경력성공에 관한 선행연구들이 활발하게 논의되고 있는 가운데 Nicholson and Andrews(2005)는 객관적인 경력결과물이 개인의 주관적인 경력인지를 만든다고 제안하였으나, 이에 반해 Hall and Chandler(2005)는 경력성공에 있어 주관적 경력성공이 경력성공 프로세스의 중심에 있으며, 훨씬 더 중요하다고 주장하였다. 이와 관련하여 Heslin(2005)는 최근 경력관리에 있어 예측불가능성과 잠재적 이동가능성 등의 특성을 제시하면서 경력성공에 대한 주관적 기준의 중요성을 강조하였다. 이는 현대의 고용형태의 변화에서 비롯된 경력에 대한 인식변화와 경력관리 트렌드를 잘 나타내 주고 있다.

1. 2. 3. 조직경력성장

조직경력성장(organizational career growth)은 현재 자신의 조직에서 축적해 온 경력에 대한 직무와 조직의 보상에 대한 평가를 의미한다(Weng, 2010; Weng and McElroy, 2012; 지성호·강영순, 2014). 선행연구들(Katz and Van Mannen, 1977; Weng and McElroy, 2012)에 따르면, 개인은 조직 내에서 직무와 관련된 다양한 경험을 하게 되며, 이러한 경험을 강조하는 것이 직무보상인 반면, 조직 보상은 조직에 의해 제공되는 보상과 승진과 같은 외재적 보상을 말한다. 또한, 조직경력성장은 전문능력개발(professional ability development), 경력목표향상(career goal progress), 임금상승(remuneration growth), 승진속도(promotion speed)로 구성된 다차원의 개념으로, 전문능력개발과 경력목표향상은 경력성장에서 직무경력 자체에 초점을 맞추고 있으며 임금상승과 승진속도는 경력성장에 대한 조직의 보상적 요인에 주목하고 있다(Weng, 2010).

조직경력성장은 조직과 개인 간의 심리적 계약과 관련된 것으로, 심리적 계약은 조직과 조직구성원 간의 암묵적 약속(Rousseau, 1989)을 의미한다. 홍계훈·윤정구(2013)에 따르면, 조직구성원은 조직의 성장에 기여하기 위해 노동력을 제공하고, 조직은 이에 대해 고용보장을 통해 조직구성원의 심리적 안정감을 확보하게 된다. 그러나 오늘날 조직의 경영환경을 고려할 때 심리적 계약관계는 약화될 수 밖에 없으며, 이에 대해 지성호·강영순(2015)은 조직구성원의 고용안정성을 확보할 수 있는 승진과 같은 외재적 보상과 직무경험을 통해 획득가능한 성장기회가 조직과 개인의 경쟁력을 향상시킬 수 원인으로 작용한다고 주장하였다. 또한, 지성호·강영순(2015)은 전술한 바와 같이 조직경력성장을 직무보상과 조직보상에 대해 현재 자신이 속해 있는 조직에 한정하여 접근하고 있으며, 이런 점에서 앞서 살펴본 자신의 경력에 대한 평가에 있어 조직을 구분하지 않는 경력태도와 차이점과 내재적 보상과 외재적 보상을 동시에 고려한다는 공통점을 지적하였다.

1. 2. 4. 경력정체

경력정체에 관한 초기의 연구에서는 경력정체를 승진가능성과 현재의 직급에서 소요되는 시간 등을 기준으로 접근하여 조직 내에서 추가적인 승진가능성이 낮은 상태(Ference, Stoner, and Warren, 1977), 또는 향후 조직 내에서의 수직적·수평적 이동가능성이 의심되는 상태(Veiga, 1981)로 정의하였다. 그러나, 이러한 접근은 조직구성원이 실제로 경험할 수 있는 경력 상의 정체를 모두 포함하고 있지 못하다는 지적이 제기되었다(송기룡·김경석·이민우, 2017). 이와 관련하여, Bardwick(1986)은 경력정체를 구조적 경력정체와 내용(직무)적 경력정체로 구분하여 제시하였다. 구체적으로, 구조적 경력정체는 조직구성원이 조직 내에서 더 이상의 승진가능성이 한계에 이르렀다고 느끼는 것을 의미하고, 내용(직무)적 경력정체는 승진가능성과는 무관하게 현재 수행하고 있는 직무에 대해 흥미를 느끼지 못하거나 향후에도 책임감, 도전감이 증가될 가능성이 낮다고 인식하는 것을 의미한다. 이는 경력정체에 대한 초기의 정의와 비교해 확장된 것으로 최근 경력정체에 관한 연구들에서는 대부분 경력정체의 유형을 구조적 경력정체와 내용(직무)적 경력정체로 구분하고 있다(박경환, 2011).

결국, 경력정체를 인식하는 조직구성원은 자신의 경력 역할에 대한 만족(career satisfaction)과 성공 기대를 저하시키고, 이러한 현상은 조직과 조직구성원의 성과향상을 저해한다(Feldman and Weitz, 1988; 박경환, 2011). 이에 대해 배을규·김대영(2012)은 기업조직에서 경쟁력 확보와 지속적인 성장을 도모하기 위해서는 조직구성원들의 경력정체에 대한 인식 심화를 완화시키고, 경력만족에 대한 수준을 고양시킬 수 있는 경력개발 활동을 효과적으로 전개해 나가야한다고 주장하였다. 아래의 <표 III-1>은 위에서 살펴본 경력성장기회와 관련한 개념들을 비교해 정리한 것이다.

<표 III-1> 경력 관련 개념 비교

개념	선행연구	정의	하위요인
경력 태도	DeFillippi & Arthur(1994); Hall(2004); Hall & Chandler(2005); Park(2009); Çakmak-Otluoğlu (2012)	노동고용시장과 경력환경의 변화에 따라 경력개발활동과 관련하여 조직구성원들이 가져야 할 태도	- 프로티언 경력태도 - 무경계 경력태도
경력 성공	Gattiker & Larwood(1988); Judge et al(1995); Arthur et al.(2005); Heslin(2005); Arnold & Cohen(2008); 박혜영·박용호(2015)	업무경험의 결과들로 축적하게 되는 내적·외적 성과 및 성취	- 객관적 경력성공 - 주관적 경력성공
조직 경력 성장	Katz & Van Mannen(1977); Weng(2010); Weng & McElroy(2012); 지성호·강영순(2014); 지성호·강영순(2015)	현재 자신의 조직에서 축적해 온 경력에 대한 직무와 조직의 보상에 대한 평가	- 직무보상 - 조직보상
경력 정체	Ference et al.(1977); Veiga(1981); Bardwick(1986); Feldman & Weitz(1988); 박경환(2011); 배을규·김대영(2012)	조직 내에서 추가적인 승진가능성이 낮은 상태 또는 향후 조직 내에서의 수직적·수평적 이동가능성이 의심되는 상태	- 구조적 정체 - 내용적 정체

출처: 선행연구들을 토대로 연구자 정리

2. 경력성장기회 선행연구

경력성장기회는 경력을 발전시켜 나갈 수 있는 기회를 조직이 제공하는가에 대한 조직구성원의 인식으로서, 조직구성원들이 조직에 대해 어떤 태도를 취할 것인지를 결정하는 중요한 변수로 여겨지지만 활발한 연구가 이루어지고 있지 못한 실정이다(이준혁·전정호, 2016). 하지만, 전술한 바와 같이 조직효과성을 극대화하기 위한 조직의 전략, 조직구성원 개인의 고용안정 추구하고 경력에 대한 태도의 변화에 따라 경력성장기회에 대한 관심이 증가하면서 경력개발과 관련한 분야에서 선행연구들이 발표되어 왔다.

먼저, Jans(1989)는 조직구성원이 현재의 조직에서 지속적으로 역량을 개발하고, 승진할 수 있을 것이라고 인식할수록 업무에 대한 몰입이 높아진다고 보고하였다. 또한, Cordes and Dougherty(1993)는 경력성장의 가능성을 높게 인식하는 조직구성원은 조직 내 고성과자로서 높은 보상과 상사로부터 인정을 받고 있을 가능성이 높다고 제안하였다. 그리고 우리나라와 지리적·문화적 유사성이 강한 일본의 연구에서도 Matsui and Onglatco(1992)는 현재 수행하는 직무경험을 통해 경력성공을 달성할 수 있다는 인식이 높을수록 역할과부하가 스트레스에 미치는 부정적 영향력이 감소한다는 연구결과를 보고하였다.

비교적 최근의 연구들을 살펴보면, 조직구성원의 경력성장 가능성에 대한 인식을 조직 차원에 존재하는 직무자원 중의 하나로 여기면서(Bakker and Demerouti, 2007), 조직이 조직구성원들의 능력을 성장시키고 발전할 수 있게 도움을 줄수록 조직구성원의 조직에 대한 심리적 애착이 증대될 것으로 보고 있다(Weng et al., 2010). 즉, 호혜성의 원칙에 따라 조직구성원들은 조직으로부터 긍정적인 보상을 받거나 받게 될 것이라는 기대감이 있을 때, 그에 상응하는 태도나 행동을 갖추게 된다(이준혁·전정호, 2016). 구체적으로 경력성장기회는 조직구성원의 조직몰입(Weng et al., 2010), 제안행동(Wang, Weng, McEloy, Ashkanasy, and Lievens, 2014) 등의 긍정적 요인을 증진시키고, 직무소진(Jawahar, 2012)과 이직의도(Nouri and Parker, 2013) 등의 부정적 요인을 감소시키는 데 유의한 영향을 미친다는 연구결과들이 보고되었다. 이처럼 경력성장기회에 관한 선행연구는 전술한 바와 같이 조직효과성을 제고시키는 중요한 요인

으로 간주되고 있으며, 이러한 흐름은 최근의 국내 연구에서도 이어지고 있다.

최근 국내 연구들을 중심으로 경력성장기회에 관한 접근이론과 함께 살펴보면 다음과 같다. 최병권(2013)은 국내 제조업체 구성원을 대상으로 업무과부하와 직무소진의 관계와 경력성장기회의 조절효과를 검증한 연구에서 직무요구-자원모형(job demand-resource model: JD-R Model; Bakker and Demerouti, 2007)과 자원보존이론(conservation of resources theory; Hobfoll, 1989)을 이론적 근거로 접근하고 있다. 먼저, 직무요구-자원모형에서 직무요구가 지속적인 심리적 혹은 물리적 노력과 비용을 요구하는 조직 측면에서의 직무특성을 의미하는(Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli, 2001) 반면, 직무자원은 직무요구에 대한 부담을 줄여주거나 과업목표를 달성하는데 도움이 되거나 개인의 학습, 개발, 성장에 도움이 되는 조직 측면에서의 직무특성을 의미한다(Bakker and Demerouti, 2007). 또한, 자원보존이론(Hobfoll, 1989)에 의하면, 조직구성원은 자신이 투입한 노력과 비교해 조직으로부터 받는 보상이 충분하지 않을 경우 스트레스를 경험하게 된다. 반면, 자원보존이론에서 직무자원은 자율성, 의사결정 권한과 같은 직무 자체, 상사 또는 동료의 지원 등 대인관계, 그리고 보상, 경력성장기회 등의 조직의 제도와 같이 다양한 곳에 존재한다(Bakker, Demerouti, and Schaufeli, 2003; Demerouti et al., 2001)고 제시한다. 즉, 직무요구-자원모형과 자원보존이론에 의하면, 직무요구가 높은 상황에 있더라도 충분한 자원을 가지고 있다면 높은 수준의 동기부여가 이루어지고(Bakker, Van Veldhoven, and Xanthopoulou, 2010), 조직에서의 목표달성을 촉진할 수 있게 된다(Schaufeli, Bakker, and Van Rhenen, 2009).

이준혁·진정호(2016)는 국내 기업조직의 구성원들을 대상으로 고용안정성이 경력성장기회를 매개로 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향을 검증하면서 심리적 고용관계의 변화와 사회적 교환이론(social exchange theory; Blau, 1964)의 관점에서 설명하였다. 먼저, 오늘날의 불안정한 고용환경을 탈피하고, 고용안정과 나아가 더 매력적인 조직으로 이동하기 위해 자신의 경력을 성장시키고자 하는 조직구성원들과 안정적인 고용보장이 어려운 환경 속에서 조직 내 유능한 인재들의 유출을 막고, 조직에 몰입시킬 필요가 있는 기업조직 간의 심리적 고용관계의 변화(Weng et al., 2010)를 통해 경력성장기회를 설명하고 있다. 다음으로 사회적

교환이론, 즉 호혜성의 원칙에 의하면 구성원들은 현재의 업무와 조직이 자신의 경력성장과 경력목표 달성에 유용하다고 인식할 때 조직에 몰입하고 남으려고 할 것이다(이준혁·전정호, 2016).

제 2절 적하효과 조절변인

본 절에서는 본 연구의 상사와 부하 간 경력성장기회의 적하효과를 강화 또는 완화하는 조절하는 변인을 규명하기 위해 연구모형에서 설정한 흡수역량과 리더-부하 거리에 대해 고찰한다. 먼저, 흡수역량의 개념과 이에 관한 국내·외 선행 연구들을 고찰한다. 다음으로 리더-부하 거리의 다차원적 개념을 살펴보고, 이와 관련한 유사 개념들에 대해 고찰한다.

1. 흡수역량

1. 1. 흡수역량의 개념

경영환경의 불확실성과 급변성이 증대됨에 따라 조직 내 역동적 역량의 중요성이 강조되고 있으며(Lavie, 2006; Teece, Pisano, and Shuen, 1997), 이런 측면에서 경쟁우위를 통한 기업의 성장과 존속에 필요한 역량으로 흡수역량이 제시되었다(김정식, 2008). 흡수역량(absorptive capacity)은 지식과 기술, 정보와 같이 무형의 자산들이 중요시되고, 환경변화에 따른 유연한 대응과 지속적인 혁신이 강조되면서 주목받고 있는 개념이다(노수근·권중생, 2015). 흡수역량은 Cohen and Levinthal(1990)의 연구에서 처음 도입된 개념으로, 연구자들마다 다양하게 정의하고 있으며, 특히 흡수역량을 개인 차원으로 볼 것인지 혹은 조직 차원에서 다룰 것인지에 대한 연구자들 간의 이견이 있다(정순여·김대훈·김민성, 2014).

먼저 개인차원에서의 흡수역량에 대해 살펴보면, Cohen and Levinthal(1990)은 흡수역량을 새로운 정보의 가치를 인식하고 이를 소화한 후, 상업적인 목적(새로운 목적)에 적용시키는 개인의 능력이라고 개념화 하였다. 여기서 이들은 흡수역

량의 하위요인을 외부지식의 획득역량과 외부지식의 소화역량으로 구분하였다. Zahra and George(2002a)는 Cohen and Levinthal(1990)의 연구를 바탕으로 조직이 경쟁력을 유지하고 강화하기 위해서는 지식창출과 활용이 필요하며, 흡수역량은 지식을 창출하고 활용하는 역동적 능력이라고 제시하였다. 구체적으로, Zahra and George(2002a)는 역동적 능력을 갖추기 위한 새로운 지식의 획득과 동화의 개념으로 잠재적 흡수역량(potential absorptive capacity)과 습득한 지식을 변환하고 활용하는 실현된 흡수역량(realized absorptive capacity)으로 구분하였다. 획득과 동화는 새로운 지식을 획득하고 이를 내부적으로 체화하도록 하는 것이고, 변형과 활용 프로세스는 지식을 내부 목적에 맞게 변형하고 활용하는 창조적인 활동을 말한다(구철모·최정일, 2008). 특히, 이들은 이러한 단계를 통해 변화하는 과정이 조직 내 프로세스에 적용된 일상적인 것이어야 함을 강조하였다. Liao, Welsch, and Stoica(2003)은 흡수역량에 대해 외부로부터 새로운 정보와 지식을 습득하여 조직 내에 전파하고 흡수하는 능력이라고 정의하였으며, Tiwana and McLean(2005)은 팀 구성원들이 상호 간에 서로 가진 전문성을 유기적으로 관계시킬 수 있는 능력으로 제시하였다. 최근 Robert, Galluch, Dinger, and Grover(2012)는 외부의 환경변화에 대응하기 위해 필요한 다양한 지식과 기술을 활용 가능하도록 하는 능력이면서 조직의 성과 향상에 기여하는 역량이라고 정리하였다. 흡수역량을 조직차원에서 다룬 Lane, Koka, and Pathak(2006)은 새롭게 지식을 찾아내고, 학습을 통해 이를 조직에 적합하게 변형하고 적용시키는 과정이라고 해석하고 있다. 이처럼 흡수역량은 이에 대한 정의가 다양한 만큼 학자들마다 해석하기에 따라 흡수능력이라는 용어와 함께 혼용되고 있다. 이상의 선행연구에서 정의한 흡수역량을 정리해 보면 아래의 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 흡수역량에 대한 다양한 정의

선행연구	정의
Cohen and Levinthal(1990)	새로운 정보의 가치를 인식하고 이를 소화한 후, 상업적인 목적에 적용시키는 개인의 능력
Zahra and George(2002a)	조직이 경쟁력을 유지하고 강화하기 위해 필요한 지식을 창출하고 활용하는 역동적 능력
Liao et al.(2003)	외부로부터 새로운 정보와 지식을 습득하여 조직 내에 전파하고 흡수하는 능력
Tiwana and McLean(2005)	팀 구성원들이 상호 간에 서로 가진 전문성을 유기적으로 관계시킬 수 있는 능력
Lane et al.(2006)	새롭게 지식을 찾아내고, 학습을 통해 이를 조직에 적합하게 변형하고 적용시키는 과정
Robert et al.(2012)	외부의 환경변화에 대응하기 위해 필요한 다양한 지식과 기술을 활용 가능하도록 하는 능력이자, 조직의 성과 향상에 기여하는 역량

출처: 선행연구들을 토대로 연구자 정리

1. 2. 흡수역량 선행연구

전술한 바와 같이 흡수역량(absorptive capacity)은 환경변화에 따른 유연한 대응과 지속적인 혁신이 강조되는 오늘날 지식과 기술, 정보와 같은 무형의 자산들이 중요하게 인식됨에 따라 주목받고 있는 개념이다(노수근·권중생, 2015). Cohen and Levinthal(1990)은 흡수역량을 개념화 하면서 흡수역량을 세 가지 수준으로 구분하여 설명하였다. 첫째는 개인 수준의 흡수역량으로, 개인은 지식을 기억하고 활용하여 새로운 정보를 결합하면서 발전하는데 개인의 입장에서 지식의 다양성은 프로세스의 혁신을 만들어내고, 또 다른 결합과 연결 지을 수 있도

록 한다. 둘째, 조직 수준의 흡수역량이다. 조직 자체의 흡수역량은 조직구성원 개인 능력의 총합이 아니고, 조직 자체의 흡수역량이 더해졌을 때 조직 수준의 흡수역량을 향상시킬 수 있다. 마지막으로 기업 수준의 흡수역량은 기업 간 지식의 공유나 제휴, 새로운 인력 채용을 통해 조직 외부의 흡수역량을 내부화 하는 것을 말한다. 여기서의 요점은 조직구성원들이 지식을 흡수하여 이를 전달하고, 조직 차원의 지식으로 변형하고 활용하여 조직에 필요한 지식으로서 사용되는가 라고 할 수 있다(구철모·최정일, 2008).

흡수역량에 대한 선행연구들은 대부분 조직을 대상으로 하거나 조직구성원들의 흡수역량을 조직 차원에서 분석한 연구들이다(김명후·신제구, 2018). 특히, 기술의 변화가 빠르고 불확실성이 높은 IT산업 분야에서 주로 다루어져 왔다(Kraatz, 1998; Nicholls-Nixon, 1995). 구체적으로, 흡수역량이 새로운 정보시스템의 도입에 있어 중요하며, 성공적으로 정착시키기 위해 조직에 있어 필요한 역량으로 밝혀졌다(Boynton, Zmud, and Jacobs, 1994; Zahra and George, 2002a). 이와 함께 한수진·나기환(2015)에 의하면, 그 동안 흡수역량과 관련한 연구들은 흡수역량을 향상시킬 수 있는 선행요인에 대해 초점을 맞추어 왔다(예: 기업환경(Cohen and Levinthal, 1990; 구철모·최정일, 2008), 조직자원 및 지식(Lane et al, 2006; Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, and Fernández-de-Lucio, 2008)). 이후, 흡수역량에 대한 연구범위가 확장되면서 조직구성원들의 흡수역량이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구가 이루어지고 있다(Deng, Doll, and Cao, 2008).

먼저, 조직 수준의 흡수역량에 관한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. Szulanski(1996)는 조직 차원에서의 흡수역량을 강조하면서 조직 내 흡수역량의 부족은 조직구성원의 고착성(stickiness)을 높이게 됨으로써 성과 향상에 부정적인 영향을 미치게 된다는 점을 밝혔다. 또, Lane and Lubatkin(1998)은 조직 간 연구를 통해 조직 간에 서로 보유하고 있는 지식과 기술을 공유하여 흡수역량을 강화함으로써, 현재 보유하고 있는 상태보다 진보되고 다양한 발전을 이룰 수 있음을 보고하였다. Malhotra, Gosain, and El Sawy(2005)는 흡수역량이 공급사슬에 있어서도 거래상대 기업의 운영효율성과 지식창조를 촉진하는 역할을 한다는 점을 규명하였다. 또한, 국내 연구에서 서현주·김효근(2002)은 ERP 패키지 도입에 관한 연구를 통해 흡수역량과 지식 획득의 긍정적 영향관계를 검증하였고,

김영조(2005)는 지식흡수역량의 수준이 높아질수록 혁신성과와 기술협력 활동을 촉진한다는 점을 보고하였다.

다음으로, 개인 수준의 흡수역량에 대한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. 해외의 연구에서는 흡수역량을 강화시킬 수 있는 선행요인으로 외부와의 커뮤니케이션(Ancona and Caldwell, 1992), 지속적인 경험과 노출(Zahra and George, 2002a) 등이 제시되었다. 또한, 조직구성원 개인의 흡수역량은 창의성에 유의한 영향관계를 나타내고 있다(Seo, Chae, and Lee, 2015).

국내의 선행연구들을 보면, 흡수역량에 관한 국내 연구의 대부분이 조직구성원 개인의 흡수역량을 연구모형에서 매개변수로 설정한 연구들이라는 특징이 있다. 즉, 선행변인을 통해 조직유효성을 나타내는 다양한 성과 변수들과의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 먼저, 장태원·홍아정(2011)은 조직구성원의 자기주도학습능력과 정서적 몰입 및 직무몰입의 관계에서 흡수역량의 매개효과를 실증하였다. 김정식(2012)은 리더십과 흡수역량의 관계에서 리더의 지적 자극이 조직구성원의 흡수역량에 미치는 유의한 영향력과 함께 직무혁신성과 구성원의 창의적 행동 및 업무성과의 관계에서 흡수역량의 매개효과를 규명하였다. 또한, 정순여 et al.(2014)은 전략적성과측정시스템이 개인의 흡수역량을 통해 직무성과에 유의한 영향을 미치는 매개효과를 검증하였고, 노수근·권중생(2015)은 지식공유와 심리적 자본의 관계에서 흡수역량의 매개효과를 실증한 결과를 보고하였다. 한수진·나기환(2015)은 조직구성원 개인의 내·외부 비공식 네트워크와 학습전이의 관계에서 흡수역량의 매개효과를 검증하였는데, 이는 해외 선행연구에서 커뮤니케이션과 같은 외부 활동(Ancona and Caldwell, 1992)과 흡수역량의 관계가 국내 조직의 구성원들에게도 영향력이 적용되고 있음을 제시해 준다. 장재승·이준영·곽찬희·이희석(2016)은 흡수역량의 네 개의 하위요인을 독립변수로 설정하여 프로세스 혁신과 제품 혁신에 미치는 유의한 영향력을 규명하였다. 최근의 흡수역량에 관한 연구에서 김명후·신제구(2018)는 이슈리더십과 경쟁적 협력 간의 관계에서 흡수역량의 매개효과를 실증하였다. 이는 리더의 다양한 영향력 행사 가운데 흡수역량에 유의한 영향을 미치는 지적 자극(김정식, 2012)의 역할을 확인할 수 있다. 즉, 리더가 제시하는 새로운 이슈는 조직구성원들에게 지적 자극으로 작용할 수 있는 것으로 해석해 볼 수 있다(김명후·신제구, 2018). 아래의 <표

Ⅲ-3>은 개인 차원의 흡수역량에 관한 선행연구에서 흡수역량의 모형 내 역할을 정리한 것이다.

<표 Ⅲ-3> 흡수역량(개인 차원)에 대한 선행연구 및 유형

선행연구	주요 변인	모형 내 변수 (흡수역량의 역할)
Ancona and Caldwell (1992)	외부와의 커뮤니케이션, 내부 프로세스, 장기적 성과	매개변수
Zahra and George, (2002a)	경쟁우위 요소의 창출과 유지	독립변수
Deng et al.(2008)	학습, 혁신, 생산성	
장태원·홍아정(2011)	자기주도학습능력, 정서적 몰입, 직무몰입	매개변수
김정식(2012)	직무혁신성, 창의적 행동, 업무성과	
정순여 et al(2014)	전략적성과측정시스템, 직무성과	
Seo et al.(2015)	창의적 자기효능감, 개인의 지식, IT 지원, 개인 창의성	
노수근·권중생(2015)	지식공유, 심리적 자본	
한수진·나기환(2015)	내·외부 비공식 네트워크, 학습전이	
장재승 et al.(2016)	프로세스 혁신, 제품 혁신	
김명후·신제구(2018)	이슈리더십, 경쟁적 협력	매개변수

출처: 선행연구들을 토대로 연구자 정리

전술한 바와 같이, 흡수역량에 관한 선행연구들에서는 주로 조직을 대상으로 하거나 조직구성원들의 흡수역량을 조직 차원에서 연구되어 왔으나(김명후·신계구, 2018), 본 연구에서는 조직 수준의 흡수역량 연구에 비교해 상대적으로 부족한 조직구성원 개인 수준의 흡수역량에 초점을 맞추고자 한다. 또한, 개인 수준의 흡수역량은 독립변수 혹은 매개변수로서 연구에 활용되어온 반면, 조절변수로서의 역할을 검증한 선행연구를 찾아보기 어려운 실정에 있어 본 연구를 통해 연구 영역을 확장하고자 한다.

2. 리더-부하 거리

2.1. 리더-부하 거리의 개념

Cohen et al.(1996)은 경영환경의 변화에 유연하게 대처하고 조직의 성과를 향상시키기 위해 기존의 관료제를 바탕으로 하는 조직의 한계를 극복하기 위해 다양한 조직에서 팀제의 도입이 이루어지고 있다고 지적하였다. 조직의 각종 제도, 정책, 그리고 규칙 등은 팀장(부서장)에 의해 전달되어 구성원들에게 적용되며, 이런 점에서 팀장(부서장)과 구성원들 간의 연계성은 팀 성과에 중요한 영향을 미치는 요인이라고 볼 수 있다(이진규·배범수, 2017). 이러한 이유로 팀장(부서장)과 구성원 간의 연계성을 의미하는 리더-부하 간의 거리가 연구주체로서 지속적인 관심을 받고 있다(Avolio, Zhu, Koh, and Bhatia, 2004).

리더-부하 거리(leader-follower distance)에 대한 연구자들의 관심이 증가하고 있으나(Collinson, 2005), 이에 대한 이론적 공감대나 조작적 정의와 관련된 합이는 아직 부족한 상황이다(Chun, Yammarino, Dionne, Sosik, and Moon, 2009). 리더-부하 거리는 다차원적인 개념이며, 아직 연구의 초창기이기 때문에 개념이 정확하게 정립되어 있지 않으나(김성희, 2010), 기존의 선행연구를 바탕으로 리더-부하 거리의 다차원적 개념을 정리하면 다음의 <표 III-4>와 같다.

<표 III-4>에서 보는 바와 같이 Napier and Ferris(1993)는 조직 내 상사-부하 관계에서의 거리를 심리적 거리와 구조적 거리, 기능적 거리라는 세 가지로 구분

하였고, Antonakis and Atwater(2002)는 Napier & Ferris(1993)의 연구를 기반으로 사회적 거리와 물리적 거리, 업무적 접촉빈도라는 세 가지 구성개념으로 구분하였다. 이에 대해 강승완·박현준(2012)은 두 연구에서의 거리에 대해 개념적으로 비슷하면서도 약간의 차이가 있음을 지적하였다. 즉, Napier and Ferris(1993)의 연구에서는 인지된 유사성 등의 심리적 거리를 포함하고 있으나, Antonakis and Atwater(2002)의 연구에서는 심리적 거리를 대신하여 조직 내 위계 등의 사회적 거리가 포함되어 있다. 본 연구에서는 조직 내 상사와 부하 간의 관계에서 직급의 차이에 따른 사회적 거리와 두 주체 간에 상호 인식할 수 있는 인지된 유사성을 나타내는 심리적 거리, 조직 내에서 업무적 접촉빈도를 의미하는 구조적 거리를 중심으로 살펴보고자 한다. 아래의 <표 III-4>는 리더-부하 거리의 다차원적 개념을 정리한 것이다.

<표 III-4> 리더-부하 거리(leader-follower distance)의 다차원적 개념

연구자	리더-부하 거리 구성개념	조작화 변수	실증연구 및 측정도구
Napier and Ferris(1993)	심리적 거리 (psychological distance)	<ul style="list-style-type: none"> - 인지된 유사성 - 가치 유사성 - 인구통계적 유사성 - 권력거리 	<ul style="list-style-type: none"> - 김성희(2010) : 리더 동일시 및 신뢰(MLQ 카리스마 측정지표 응용) - Turban and Jones(1988) : 인지된 유사성
	구조적 거리 (structural distance)	<ul style="list-style-type: none"> - 업무적 접촉 - 사회적 접촉 - 관리의 범위 - 물리적 거리 	<ul style="list-style-type: none"> - Crouch and Yetton(1988) : 업무적 접촉빈도
	기능적 거리 (functional distance)	<ul style="list-style-type: none"> - 관계의 질 - 호감 - 위상 - 인지적 일치 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerstner and Day(1997) : LMX 실증연구 메타분석 참조

<표 III-4> 리더-부하 거리(leader-follower distance)의 다차원적 개념(계속)

연구자	리더-부하 거리 구성개념	조작화 변수	실증연구 및 측정도구
Antonakis and Atwater(2002)	사회적 거리 (perceived social or psychological distance)	- 계급 - 지위 - 권한 - 사회적 입장 - 권력 등의 거리	- Avolio et al.(2004) : 조직 내 위계(수간호사-선임간호사-일반간호사) - Chun et al.(2009) : 조직 내 위계(임원-팀장-사원) - Yagil(1998) : 조직 내 위계(대대장-소대장-병사)
	물리적 거리 (physical distance)	- 위치적 근접성	- 김성희(2010) : 부하의 주관적 응답 - Howell, Neufeld, and Avolio(2005) : 상사-부하가 같은 도시에 서의 근무 여부
	리더-부하 접촉 빈도 (perceived frequency of leader-follower interaction)	- 상호 접촉의 정도	- Kirkman, Rosen, Tesluk, and Gibson(2004) : 대면 팀미팅 횟수

출처: Antonakis and Atwater(2002); Napier and Ferris(1993); 강승완(2014)의 연구를 토대로 연구자 정리

2. 1. 1. 심리적 거리

심리적 거리(psychological distance)는 Napier and Ferris(1993)의 연구를 통해 볼 때 인구 통계적 유사성, 가치 유사성, 인지된 유사성, 권력거리를 포함하는 개념으로, 본 연구에서는 상사-부하 간 인지된 유사성에 초점을 맞추고자 한다. 인지된 유사성(perceived similarity)은 상대방과 자신이 닮았다는 것에 관한 주관적인 믿음의 정도를 말한다(Napier and Ferris, 1993). 인지된 유사성은 구체적으로 상사와 구성원 간에 응답자가 누구인가에 따라 상사가 부하에 대해 혹은 부하가 상사에 대해 자신과 얼마나 유사하다고 여기는가에 대한 정도를 나타낸다(강승완·박헌준, 2012).

유사성-끌림(매력) 이론(similarity-attraction theory; Byrne, 1971)에 의하면, 상사와 부하는 상대방과의 동질성으로 인해 인간적인 매력을 느끼게 되고, 이는 서로에 대한 긍정적인 평가와 직무만족 및 조직몰입으로 이어지게 된다. 구체적으로 유사성-끌림(매력) 이론은 개인은 기본적인 욕구로서 일관적이고 논리적인 관점의 세계에 대한 효능 동기(effectance motive)를 가지고 있으며, 이러한 일관성과 논리를 강화하는 자극을 선호한다는 이론이다. 이와 관련하여, Pelled and Xin(1997)은 리더와 부하 간의 쌍(dyad)의 관계에서 심리적 거리가 가까운 조직 구성원의 경우 끌림과 동일시를 촉발하게 되며, 조직에 몰입한다고 주장하였다.

2. 1. 2. 구조적 거리

구조적 거리(structural distance)는 물리적 거리, 관리의 범위, 업무적 접촉, 사회적 접촉을 포함하는 개념으로(Napier and Ferris, 1993), 본 연구에서는 상사와 부하 간의 업무적 접촉빈도에 초점을 맞추고자 한다. 업무 접촉빈도는 업무수행 과정에서 상사와 부하 간에 상호 교류하는 정도를 말하는데(Antonakis and Atwater, 2002; Napier and Ferris, 1993), 여기에는 상호 간에 커뮤니케이션이 이루어지는 시간과 횟수가 모두 포함된다(강승완·박헌준, 2012). 조직 내에서의 구조적 거리를 의미하는 업무적 접촉빈도의 효과성은 사회적 교환이론(social exchange theory: Blau, 1964)의 관점에서 설명이 가능하다. Blau(1964)는 조직 내 행위를 경제적 교환(economic exchange)과 사회적 교환(social exchange)으로

구분하면서 사회적 교환관계의 본질은 호혜성(reciprocity)으로 인간은 편익을 제공받게 되면 그 호의를 다시 돌려주려는 의무를 느끼게 된다고 하였다. 구체적으로, 어떤 당사자가 상대방에게 이득이 되는 행동을 제공하면 둘 사이에 암묵적으로 호혜적 관계가 성립되어 상대방은 다시 이득을 제공한 당사자에게 이득이 되는 행동을 하게 된다(Blau, 1964). Cooper-Hakim and Viswesvaran(2005)은 구성원의 조직에 대한 만족과 몰입의 정도는 조직 또는 리더와의 사회적 교환에 대한 인식에 기반한다고 제기하였다. 이와 관련하여, 강승완·박헌준(2012)은 상사와의 업무적 접촉빈도가 높은 구성원들은 상사로부터 더 많은 보살핌과 지원을 받았다고 인식하기 때문에 상사와 조직에 대한 만족도가 높아질 것이라고 주장하였다. 한편, 양희창·전준호·박종록(2014)은 상사와의 업무적 접촉빈도를 지원차원에서의 긍정적 접촉으로 인지하는 경우와 달리, 상사의 통제 또는 감시로 인식하는 경우 구성원의 직무수행에 부담을 가중시킬 수 있음을 고려해야 한다고 지적하였다.

2. 1. 3. 사회적 거리

사회적 거리(perceived social or psychological distance)는 주로 사회학·인구학 분야에서 연구되어 왔다. 이들 연구에서는 우리 사회 내에서 외국인 노동자, 북한이탈주민, 다문화 가정의 여성결혼이민자와 자녀들을 대상으로 이방인 혹은 소수 집단에 대한 수용과 거부 수준을 나타내는 데 초점이 맞추어져 있다. 경영학 연구 분야에서는 광고학, 소비자학을 중심으로 사회적 거리에 관한 연구들이 활발히 이루어지고 있으나, 인사·조직 연구 분야의 선행연구는 찾아보기 어려운 실정이다.

다만, 해석수준이론(construal level theory; Trope and Liberman, 2003)에서는 개인이 경험하게 되는 심리적 거리의 네 가지의 차원 즉, 시간적, 공간적, 가설적, 사회적 차원을 제안한다. 해석수준이론에 따르면, 심리적 거리를 가깝게 인식할수록 정보는 구체적으로 표상되고, 심리적 거리가 멀다고 인식할수록 추상적으로 표상된다. 이와 관련하여, Freitas, Gollwitzer, and Trope(2004)는 실험상황에서 실험참가자의 추상적·구체적 마음상태를 유도하였다. 그 결과 건강을 위해 노력해야 하는 이유를 묻는 추상적 조건은 장기 목표를 더 많이 떠올리게 하는 심

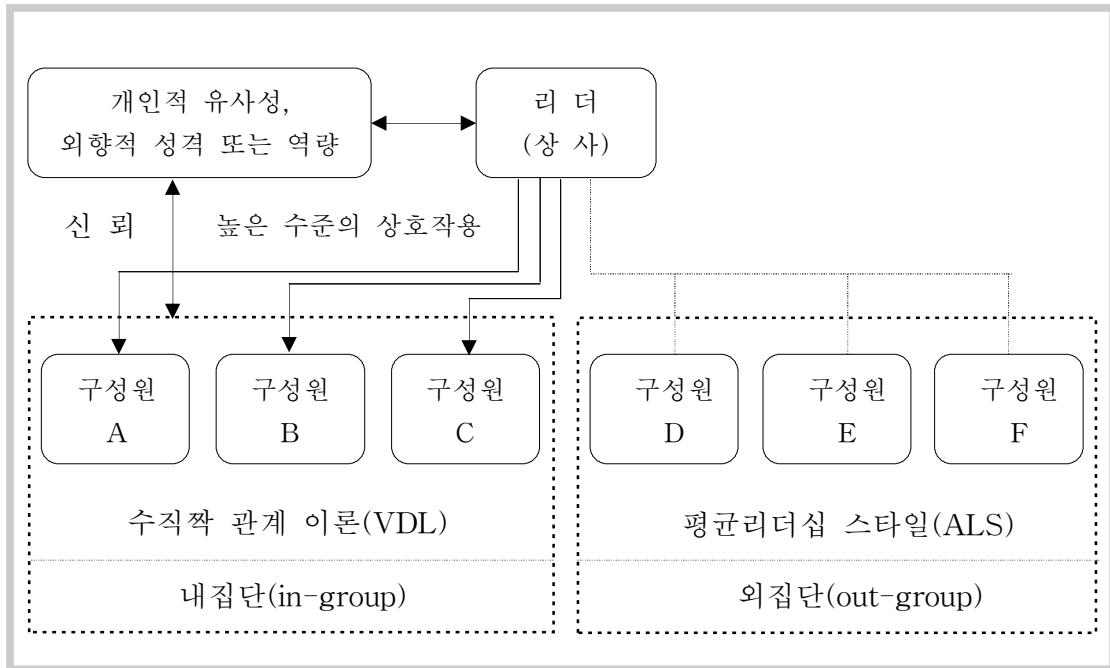
리적 거리가 먼 상태를 유도하였고, 건강증진을 위한 방법을 묻는 구체적 조건은 단기 목표를 더 많이 생각하게 하는 심리적 거리가 가까운 상태를 활성화시켰다. 또한, 정혜승·정은경·손영우(2011)은 해석수준이론에 근거하여 심리적 거리는 개인의 정보에 대한 추상적·구체적 표상을 통해 의사결정에 영향을 미친다고 주장하였다. 해석수준이론에서 제안하는 사회적 차원을 적용해 보면, 사회적 거리란 사회적 관계성에 기초하여 개인이 지각하는 거리감을 의미하며(이은국, 2016), Liviatan, Trope, and Liberman(2008)은 사회적 거리를 사회적 관계상의 거리로 조작하였다. 또한, 개인은 타인과의 관계에서 느끼는 사회적 거리에 따라 사회적 격차가 멀어질수록 구조적이고 일관되며, 목표와 관련된 상위수준으로 해석한다.

2. 2. 리더-부하거리 관련 개념

2. 2. 1. 리더-구성원 교환관계

리더-구성원 교환(LMX: leader-member exchange; Graen and Uhl-Bien, 1995) 이론은 리더와 구성원 간 교환관계의 질(quality of exchange)을 의미하는데, 이는 구성원의 성과는 리더와 구성원 간에 형성되는 관계의 질에 의해 차이가 난다는 가정을 전제로 한다(최중락, 2016). 리더-구성원 교환 이론은 명백한 관계기반 접근방식으로(Graen and Uhl-Bien, 1995), 리더와 구성원의 관계를 설명한 평균 리더십 스타일(ALS: average leadership style)과 수직적 관계(VDL: vertical dyad linkage) 이론에서 기원한다. 이 둘은 서로 상반되는 개념으로 평균 리더십 스타일(ALS)은 기존의 리더십 이론을 바탕으로 리더의 영향력이 조직 내 구성원들에게 동일한 수준으로 적용된다고 보는 반면, 수직적 관계(VDL) 이론에서는 리더와 구성원 간에 형성되는 일대일의 관계로써 리더십의 효과성 또한 이 관계의 특성에 따라 달라질 수 있다는 점에 착안한다(최중락, 2016). 아래의 <그림 III-2>는 위에서 설명한 리더-구성원 교환관계를 구분하여 표현한 것이다.

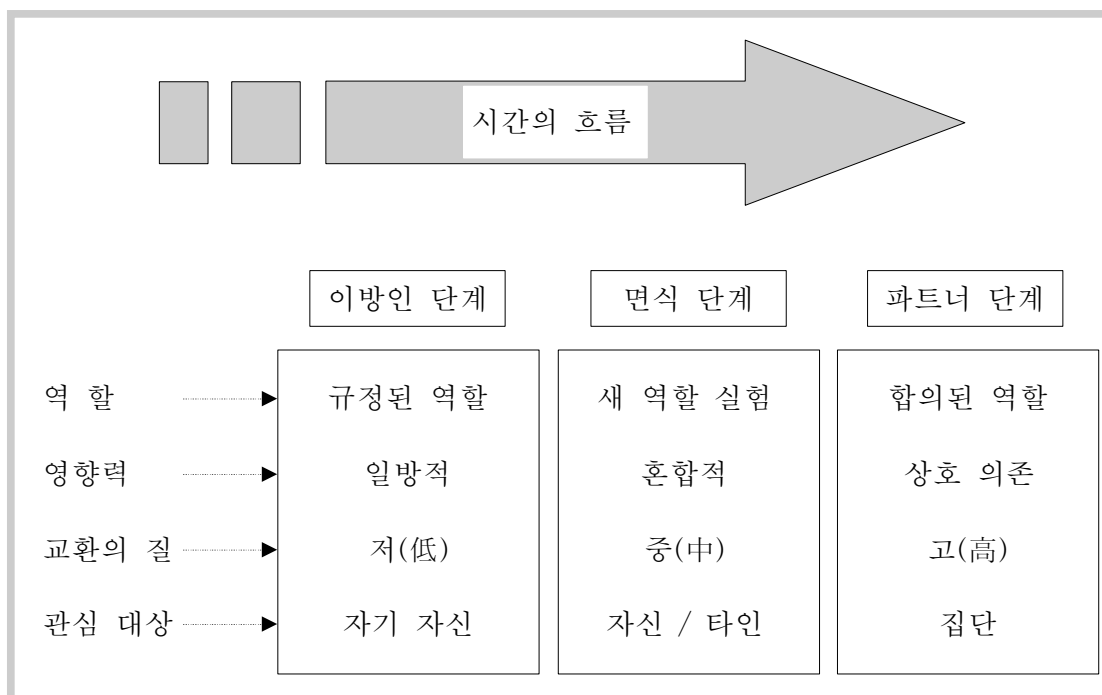
<그림 III-2> 리더-구성원 교환관계(LMX)의 구분



출처: Robbins and Judge(2012), p.428.

Graen and Uhl-Bien(1995)에 의하면, 리더십의 효과적인 영향력은 리더와 구성원 간에 성숙한 리더십 관계를 조성할 수 있을 때 가능하다. 즉, 성숙한 리더십 관계의 형성을 통해 구성원들은 혜택에 대한 접근성을 갖게 되고, 혜택을 받은 구성원은 리더에 대한 충성심과 의무감을 느끼고 높은 성과를 내고자 노력하게 된다. 상사-구성원 교환관계 이론은 리더와 구성원 간의 관계의 질의 높고 낮음에 따라 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 양분하는 이분법적인 사고로 접근하였는데, 최근에는 이러한 관점이 업무집단 내에 공존하는 두 가지 관계의 함의를 이해하기 위한 연구들로 확산되고 있다(심선아, 2012). 아래의 <그림 III-3>은 수직적 관계 이론(VDL)을 토대로 리더-구성원 교환관계의 발전단계를 시간의 흐름에 따라 표현한 것이다.

<그림 III-3> 리더-부하 교환관계의 발전단계



출처: 백기복(2014), p.283.

또한, 사회비교이론(social comparison theory; Festinger, 1954)에 따르면, 구성원들은 업무집단 내 다양한 리더-구성원 교환관계 수준에서 자신의 위치를 파악하기 위해 사회비교의 과정이 일어날 가능성이 높다. 이러한 논의를 토대로 Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan, and Ghosh(2010)는 자신과 리더 간의 교환관계의 질을 업무집단 내 동료들을 준거점으로 비교하는 LMXSC(leader-member exchange social comparison)의 개념을 제시하면서 상대적 LMX의 질에 관한 연구를 수행하였다. 이에 대해 손은율·최명옥·박동건(2011)은 집단성향이 강하고, 관계를 중요시 하는 우리나라 기업조직의 문화적 특성, 그리고 타인에 대한 의식, 사회적 인정을 중요시 하는 한국인의 특성을 고려해 볼 때, 구성원들의 LMX를 개별적으로 측정하는 것보다 타 구성원들과의 상대적 질을 비교한 LMXSC의 측정이 더 적합하다고 주장하였다.

리더와 구성원 간 교환관계는 자원의존이론(resource dependency theory; Pfeffer and Salancik, 1978)을 통해서도 설명이 가능하다. 자원의존이론에 의하면, 조직구성원들은 정보와 자원에 대한 접근이 용이하고 권한이 많은 상사와 보다 강한 유대관계를 형성하고자 한다. 이를 통해 정보와 자원에 대한 간접적인

접근 권한을 얻고자 하며, 상호 호혜의 규범(the norm of reciprocity; Gouldner, 1960)에 의해 구성원들은 상사에게 더 몰입하고, 발전된 수행을 통해 보답하고자 노력하게 된다(Liden, Sparrowe, and Wayne, 1997).

2. 2. 2. 권력거리

권력거리(power distance)는 Mulder(1977)에 의해 최초로 제시된 개념으로 한 사회 체제 안에서 구성원 간 권력의 배분이 불평등한 정도를 의미하였다. 이후, Hofstede(1980)는 국가 문화의 하위차원을 설명하면서, 하나의 사회에서 구성원 간의 불평등한 권력의 배분에 대한 구성원들의 수용하는 정도라고 권력거리를 재개념화 하였다. 특히, 권력거리를 설명하면서 상사에게 부여된 특권과 지위, 구성원들이 상사의 관점을 지지하고, 수용하는 정도에 초점을 맞추고 있다. 이와 관련하여, Botero and Van Dyne(2009)은 상사-부하 교환관계(LMX)와의 비교를 통해 상사-부하 교환관계가 상황적 요인을 강조하는 반면, 권력거리는 구성원들이 갖는 비교적 안정적인 요인이라고 설명하였다.

이후, Kirkman, Chen, Farh, Chen, and Lowe(2009)는 Hofstede(1980)의 연구를 토대로 동일한 사회 내에서도 불평등한 권력의 배분에 대해 수용하는 정도에 있어 개인마다 차이가 있을 수 있다는 점에 주목하여 권력거리를 개인차원의 변인으로 재개념화 하면서 권력거리성향(power distance orientation)이라는 개념을 제시하였다. 구체적으로, Kirkman et al.(2009)의 연구에서 미국과 중국의 조직을 대상으로 변혁적 리더십이 절차적 공정성에 미치는 긍정적 영향력이 권력거리성향이 낮은 구성원들에게 보다 강하게 나타난다는 것을 검증하였다. 특히, 미국과 중국의 조직 간에는 차이가 없는 것으로 나타남으로써 권력거리에 대한 개인 차원의 접근이 의미있다는 점을 확인하였다. 이와 관련된 최근의 연구들을 살펴보면, Ji, Zhou, Li, and Yan(2015)은 중국 내 조직구성원들을 대상으로 한 연구에서 관리자의 권력거리성향이 높을수록 구성원의 도움요청 행위가 줄어든다는 결과를 보고하였다. 국내 연구에서 이공희·이호선(2012)는 국내 생산직 종사자들을 대상으로 권력거리성향 수준이 높은 구성원에게서 상사-부하 교환관계와 조직몰입의 정(+)적 관계가 더 강하게 나타나고, 이직의도와는 관계에서 부(-)의 영향력은 더 약하게 나타난다는 것을 규명하였다.

제 3절 경력성장기회의 결과변인

본 절에서는 경력성장기회의 결과변인으로 설정한 지속경력학습과 적극적 행동, 비윤리적 행동에 대해 고찰한다. 각 항에서는 경력성장기회의 결과변인들로 오늘날 조직 장면에서 촉진 또는 저감이 요구되는 결과변인들의 개념과 선행연구들을 중심으로 살펴보기로 한다.

1. 지속경력학습

1. 1. 지속경력학습의 개념

오늘날의 고용환경 속에서 고용가능성(employability)과 경력개발의 기회를 확대시키고, 보다 의미 있는 일(meaningful work)에 도전하기 위해서는 지속적인 학습을 통해 전문성 개발과 경력관리에 관한 개인 스스로의 역할과 책임이 더 중요해졌다(Enache et al., 2013).

오늘날 심리적 고용계약의 관계가 약화되고 경력에 대한 인식이 변화함에 따라 새로운 경력개념으로 연구되고 있는 프로틴 경력태도 및 무경계 경력태도와 관련하여 조직구성원 스스로가 주도하고, 뿐만 아니라 현재 조직에만 국한되지 않은 이동가능성을 염두에 둔 경력관리 및 개발활동이 이루어지고 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 이처럼 경력에 대한 패러다임의 변화와 함께 경력개선을 위한 조직 차원의 프로그램뿐만 아니라 개인 차원의 개발활동이 활발하게 이루어지고 있다. 경력개발은 전문성 향상을 위해 학습을 통해 이루어지고, 조직구성원의 경력개발은 기업조직의 경쟁우위 확보 및 유지와 관련된 것으로 평가되고 있다(Crouse, Doyle, and Young, 2011).

지성호·강영순(2015)에 의하면, 최근의 경력과 관련한 연구에서 경력개발을 위한 과정으로 경력학습(career learning)에 대한 연구들이 주목받고 있으며, 경력개발 과정에 있어 개인의 학습을 강조하고 있다. 경력개선과 관련된 학습 과정은 자기주도학습(self-directed learning), 경력중점학습(career-focused learning), 지속경력학습(career-related continuous learning)의 3가지 유형으로 구분된다(London and Smither, 1999; Carbery and Garavan, 2007; 지성호·강영순, 2014).

먼저, 자기주도학습은 직무와 관련하여 스스로 부족하다고 인식하는 역량을 향상시키기 위한 과정으로(Teodorescu, 2006), 학습자의 자발성에 초점을 맞추고, 학습의 과정과 결과에 주목한다(배을규·김대영, 2012). 즉, 경력개선을 위한 학습 계획-과정-결과평가가 구성원에 의해 주도적으로 이루어진다(지성호, 2015). 반면, 경력중점학습은 구성원의 역량 향상을 위해 조직이 주도하는 공식적인 학습을 말한다(Carbery and Garavan, 2007). 경력중점학습의 목적은 조직의 외부 환경 변화에 대응하기 위해 구성원의 역량을 향상시키는 것으로, 학습을 추구하는 궁극적인 목적은 조직의 목표 달성에 있으며(지성호·강영순, 2014; Carbery and Garavan, 2007), 구성원은 학습의 결과 조직 내에서의 배치·이동과 관련된 역량을 습득하게 된다(지성호·강영순, 2015). 마지막으로, 지속경력학습은 직무속성과 수행기준의 변화에 대응하는 개인의 학습활동이다(London and Smither, 1999; Rowold and Schilling, 2006). 이에 대해 지성호·강영순(2014)은 오늘날 조직의 환경변화는 구성원의 직무에 변화를 가져오고, 변화된 직무에 요구되는 역량 개선의 필요에 대응하기 위해 개인에 의해 주도되는 학습활동을 의미하며, 이는 경력개선 및 직무수행에 대한 역량향상과 직무에 대한 긍정적 태도에 기여한다고 보고하였다. 한편, 자기주도학습과 경력중점학습은 각각 경력개선을 위한 개인과 조직의 역할을 부분적으로 반영하는 반면, 지속경력학습은 조직 내에서 이루어지는 공식적·비공식적 학습에 대해 개인의 주도 하에 지속적으로 이루어진다는 점에서 개인의 경력을 설명하는 주요 변인으로 살펴볼 수 있다(지성호·강영순, 2015).

이러한 경력학습과 인적자원개발에서 논의되는 교육·훈련(education·training) 및 개발(development)을 비교해 보면 다음과 같다. 먼저, 조직에서 학습은 구성원이 직무를 원활히 수행하기 위한 목적으로 지식과 기술을 활용할 수 있는 능력과 잠재력을 향상시키는 장기적인 과정인 반면, 교육·훈련 및 개발은 직무와 직결되는 기술과 지식의 습득 및 개선을 목적으로 단기적으로 시행된다. 또한, 교육·훈련은 직무에 초점을 맞추어 직무수행에 필요한 지식과 기술을 습득하는 과정을 말하며(Beach, 1980), 훈련과 개발은 직무와 연계된 개인의 성장과 역량을 개선하는 과정을 의미한다(Swanson and Holton, 2010). 그러나 경력학습 특히, 지속경력학습은 조직에 의해 주도되는 공식적·비공식적 학습이 반영된 교육·훈련 및 개발을 모두 포괄하는 개념일 뿐만 아니라 개인의 자발성에 의해 지속

적으로 이루어진다는 차이가 있다(지성호·강영순, 2015). 아래의 <표 III-5>는 위에서 살펴본 지속경력학습과 관련된 경력학습의 다차원적 개념을 정리한 것이다.

<표 III-5> 경력학습의 다차원적 개념 비교

개념	특성	정의
지속경력학습	<ul style="list-style-type: none"> - 공식적·비공식적 학습을 포괄 - 개인 주도 	직무속성과 수행기준의 변화에 대응하는 개인의 학습활동(London and Smither, 1999; Rowold and Schilling, 2006)
자기주도학습	<ul style="list-style-type: none"> - 학습내용에 대한 계획-과정-결과평가를 개인이 주도 	직무와 관련하여 스스로 부족하다고 인식하는 역량을 향상시키기 위한 과정을 개인이 주도 (Teodorescu, 2006)
경력중점학습	<ul style="list-style-type: none"> - 공식적 학습 - 조직 주도 	구성원의 역량 향상을 위해 조직이 주도하는 공식적인 학습(Carbery and Garavan, 2007)

출처: 선행연구들을 토대로 연구자 정리

1. 2. 지속경력학습 선행연구

지속경력학습에 관한 연구는 인적자원개발(human resource development) 분야에서 논의되는 학습에 대한 접근을 통해 살펴볼 필요가 있다. Swanson and Holton(2010)은 학습을 사회학습, 행동주의, 인지주의, 인본주의 관점에서 설명하였다.

지성호·강영순(2014)에 의하면, 사회적 학습이론의 관점에서 학습은 타인에 대한 관찰과 상호작용을 통해 이루어지는 것으로 학습이 발생하는 사회적 맥락 및 환경 변인에 주목한다. 여기서 학습은 타인 모방을 통한 대리학습과 구성원의 사회화 과정, 멘토링 및 직장 내 훈련 등에 기반하는 직·간접적인 학습과 관련된다.

행동주의적 관점에서 학습은 개인의 행동과 학습을 촉진하는 외부 동기요인에 초점을 맞추며, 학습동기를 유발하는 외부 동기요인으로 유인과 보상에 주목하고 있다. 즉, 개인의 성장, 조직목표 달성에 기여하기 위한 학습과정에서 조직에서 제공하는 보상의 중요성을 강조한다. 학습에 대한 인지주의 접근은 개인이 자발적으로 학습에 참여하고, 학습 결과물에 대한 내면화를 강조한다. 구체적으로, 학습의 중요 요인을 학습에 대한 개인의 노력과 관심으로 보고, 습득한 지식과 기술을 조직화하는 것으로 설명하고 있다. 마지막으로, 인본주의적 관점에서 학습은 생애 전 과정에서 이루어지는 것으로 학습의 목적은 자신의 성장과 자아실현의 욕구와 관계된다. 즉, 학습은 전 생애에 걸쳐 자아실현을 추구하기 위해 자신을 조정·통제하고 지식에 관심을 가진다. Arthur(2008)에 따르면, 경력은 개인이 평생에 걸쳐 겪게 되는 업무경험의 연속을 의미한다. 경력과 관련된 학습에서 지속경력학습 역시 직무속성과 수행기준의 변화에 대응하는 개인의 학습활동(London and Smither, 1999; Rowold and Schilling, 2006)을 일컫는데, 공식적·비공식적 학습을 통한 개인의 성장 및 자아실현과 관계된다는 점과 특히, 비공식적 학습이 개인의 의지에 의해 자발적으로 이루어진다는 점에서 인본주의적 관점에서 접근이 가능하다고 볼 수 있다.

지속경력학습에 관한 선행연구들을 살펴보면, 지속경력학습을 촉진하는 선행변인과 지속경력학습의 결과변인을 규명하는데 주목하고 있다. 기존 해외 연구에서 Rowold and Schilling(2006)은 독일의 콜센터 구성원들을 대상으로 지속경력학습의 선행변인으로 직무관여(job involvement)의 유의성을 규명하였다. 또한, 지속경력학습은 경력만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고하였다(Kuznia, Kern, and Gilley, 2010). 지속경력학습에 관한 국내 연구에서 지성호·강영순(2015)은 지속경력학습과 조직경력성장의 관계에서 경력적응력과 직무효능감의 매개효과를 검증하였다. 또한, 지성호·강영순(2014)은 지속경력학습의 메커니즘을 확장하기 위한 매개효과를 검증하면서 지속경력학습을 촉진하는 개인 및 상사 차원의 변인으로서 주도성 및 상사코칭과, 결과변인으로는 조직경력성장의 관계를 규명하였다. 또한, 지성호(2015)는 지속경력학습의 선행변인으로 개인-직무적합성, 인적자본투자와 주관적 경력성공의 관계를 실증하였다.

2. 적극적 행동

2. 1. 적극적 행동의 개념

급변하는 경영환경 하에서 조직의 지속가능한 성장을 위해 끊임없는 혁신이 요구되고 있다. 과거 학자들은 조직 변화를 조직권력의 결과로 인식해 왔으나 (Bernard 1983; Chandler, 1962), 여러 학자들은 이와는 다른 시각에서 조직의 변화와 조직구성원의 역할을 바라보고 있다. 그들은 조직구성원들이 조직의 변화과정에서 단지 수동적으로 반응하는 존재가 아니라, 변화 프로세스를 향상시키고 조직변화를 형성하는 능동적인 주체로서 주목하고 있다(Ashford, Rothbard, Piderit, and Dutton, 1998; Dutton, Ashford, Lawrence, and Miner-Rubino, 2002; Feldman and Pentland, 2003). 이처럼 치열한 경쟁과 변화와 혁신에 대한 지속적인 요구 등 조직 내·외의 환경변화와 함께 조직구성원의 선제적 행동 (proactive work behavior)이라는 개념이 중요하게 다루어지고 있다(Crant, 2000; Frese and Fay, 2001).

선제적 행동은 많은 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있다. 먼저, Crant(2000)는 선제적 행동을 현재 상황에 대해 수동적으로 받아들이는 것이 아닌 도전적으로 개선하거나 새로운 것을 창조하는 것으로 정의하였다. Grant and Ashford(2008)는 조직구성원들이 자신 및 환경에 대해 미래지향적인 예측성을 가지고 행동하는 것으로 정의하였다. 이처럼 선제적 행동은 자신과 조직, 환경의 변화에 영향을 미칠 수 있는 조직구성원의 미래지향적(future-oriented)이고, 자기주도적(self-initiated)인 행동을 의미한다(Parker, Williams, and Turner, 2006)고 할 수 있다. 이러한 선제적 행동은 조직의 성과향상을 위해 자신의 역할을 새롭게 정의하여 자발적이고 구조적인 노력을 투입하는 적극적(주도적) 행동과 타인에 대한 배려를 통해 친화적인 관계를 구축하고, 대인관계의 조화를 강조하는 도움행동, 더 나은 조직을 만들기 위해 조직의 안녕에 대한 자기의 목소리를 내는 발언행동이 있다(Morrison and Phelps, 1999; Van Dyne and LePine, 1998). 또한, 선제적 행동에 대해 Griffin, Neal, and Parker(2007)는 조직 내 개별구성원의 역할과 책임의 관점에서 개인적 과업과 팀 구성원, 조직 내 구성원이라는 세 가지 관점에서 구분하여 개념화하였다. 개인적 과업으로서 선제적 행동은 조직구성원이 업무수행 장면이나 개인 과업의 역할에서 변화 지향적이고, 미래지향적으

로 업무수행 방법의 개선을 계획하는 행동을 말한다. 팀 구성원으로서의 선제적 행동은 자신이 소속된 팀의 상황과 업무 방식을 개선하기 위한 것을 의미하며, 조직 내 구성원으로서의 선제적 행동은 조직구성원이 조직의 일하는 방식 및 조직을 변화시키기 위한 행동을 말한다(유동희·신유형, 2014). 본 연구에서는 선제적 행동의 다차원적 개념 가운데 조직의 성과향상을 위해 자신의 역할을 새롭게 정의하여 자발적이고 구조적인 노력을 투입하는 행동(Morrison and Phelps, 1999; Van Dyne and LePine, 1998)을 의미하는 적극적 행동(taking charge behavior)에 초점을 맞추어 연구를 진행하고자 한다. 아래의 <표 III-6>은 이상의 선행연구에서 학자들에 의해 구분된 선제적 행동의 다차원적 개념을 정리한 것이다.

<표 III-6> 선제적 행동의 다차원적 개념

연구자	하위요인	정의
Morrison and Phelps, 1999; Van Dyne and LePine, 1998	적극적 행동 (주도적 행동)	조직의 성과향상을 위해 자신의 역할을 새롭게 정의하여 자발적이고 구조적인 노력을 투입하는 행동
	도움행동	타인에 대한 배려를 통해 친화적인 관계를 구축하고, 대인관계의 조화를 강조
	발언행동	더 나은 조직을 만들기 위해 조직의 안녕에 대한 자신의 의견을 표출
Griffin et al.(2007)	개인적 과업	업무수행 장면이나 개인 과업의 역할에서 변화 지향적이고, 미래지향적으로 업무수행 방법의 개선을 계획하는 행동 - 혁신행동, 발언행동, 적극적 행동
	팀 구성원	자신이 소속된 팀의 상황과 업무 방식을 개선하기 위한 행동

<표 III-6> 선제적 행동의 다차원적 개념 (계속)

연구자	하위요인	정의
Griffin et al.(2007)	조직 내 구성원	조직의 일하는 방식 및 조직을 변화시키기 위한 행동

출처: 선행연구들을 토대로 연구자 정리

이와 관련하여, Belschak and Den Hartog(2010)은 기존 연구들에서 선제적 행동이 조직시민행동(organizational citizenship behavior)과 같은 역할 외 행동의 범주 중 하나로 분류되어 왔으나, 조직의 현상을 유지하는 범위 내에서 일상적인 역할 외 행동에 초점을 두는 조직시민행동과는 달리 선제적 행동은 변화 지향적이고 미래지향적이라는 차이가 있음을 지적하였다. 또한, Morrison and Phelps(1999)는 적극적 행동이 임의적이고, 직무기술서 상에 명시되어 있지 않은 즉, 조직으로부터 공식적으로 요구되지 않는 역할 외 행동(extra-role behavior)과 유사하지만, 적극적 행동은 본질적으로 변화를 지향하고 개선을 목표로 한다는 점에서 다르다고 주장하였다. 즉, 적극적 행동은 직무나 작업 단위, 조직상황에서 조직에 이로운 변화가 유발되도록 하는 조직구성원의 자발적이고 건설적인 노력으로 정의되며(Morrison and Phelps, 1999), 이런 점에서 학자들에 따라 변화주도행동이라는 개념으로 사용되기도 한다.

2. 2. 적극적 행동 선행연구

치열한 경쟁 속에서 조직의 생존과 성장을 위해서는 조직구성원의 다양한 역할수행이 이루어져야 하며, 적극적 행동은 역할기대를 넘어서는 수행이라는 점에서 의미가 있다. 그럼에도 불구하고, 적극적 행동에 관한 국내·외 선행연구를 찾아보기 어려운 실정이다. 따라서 본 연구에서는 적극적 행동을 포함하는 선제적 행동에 대한 선행연구 고찰을 통해 적극적 행동과 관련한 선행연구 및 연구동향을 살펴보고자 한다.

선행연구들에 의하면, 조직구성원들의 관심은 주어진 과업을 수행하는 데 머무르지 않고, 새로운 아이디어의 실행과 문제해결을 통해 자신의 과업을 개선하고

향상시키는 것으로, 선제적 행동에 대한 기존 연구들은 대부분 선제적 행동에 영향을 미치는 선행요인에 주목하고 있다(Staw and Boettger, 1990; Parker et al., 2006). 선제적 행동의 선행요인으로는 주로 조직구성원의 과업과 직무, 목표와 같은 과업환경 및 업무구조의 영향에 초점이 맞춰져 왔으며, 이외에도 리더십(Pierce, Gardner, Cummings, and Dunham, 1989; Chan, Taylor, and Markham, 2008), 리더와의 관계(Nystrom, 1990), 심리적 상태(Ashford et al., 1998) 또한 조직구성원의 선제적 행동에 대한 선행요인으로 확인할 수 있다(김정식·박종근·백승준, 2013). 이와 관련하여, Grant and Ashford(2008)는 선제적 행동이 개인뿐만 아니라 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 오늘날 조직은 그들이 처한 환경에 적응하는 데 그치지 않고 환경을 통제하고자 하는데, 이러한 욕구는 혁신적인 시도를 높여주며(Víctor, Francisco, and Antonio, 2006), 이러한 노력은 조직이 성장하고 발전하는 데 중요한 역할을 하게 된다(Senge, 1990). 조직은 장기적 관점에서 변화와 혁신이 필요하기 때문에, 조직구성원들이 이전의 구태의연한 역할을 거부하고 자신의 역할을 새롭게 정의하는 것이 가치를 부여받을 수 있다(Van Maanen and Schein, 1979).

3. 비윤리적 행동

3. 1. 비윤리적 행동의 개념

최근 사회적으로 갑질 논란이 이슈가 되고 있다. 기업의 규모를 떠나 사회적으로 물의를 일으키는 윤리적 오너 리스크(owner risk)는 기업윤리적 차원에서 다양한 이해관계자들 특히, 조직 내부의 구성원들로부터 반기업 정서를 형성시키고, 조직성과를 둔화시켜 기업의 생존 자체를 위협하기도 한다. Schwartz(2001)에 따르면, 미국에서는 기업의 비합법적 혹은 비윤리적 행동으로 인해 연간 약 2조 5천억 달러에 달하는 사회적 비용이 발생되고 있다. 특히, Trevino and Victor(1992)는 오늘날 기업이 사회에 미치는 영향력과 경쟁 환경을 고려할 때, 조직구성원들에 의해 발생하는 비윤리적 행동(unethical behavior)의 부정적 영향에 대해 강조하였다.

아래의 <표 III-7>은 Cherrington and Cherrington(1992)이 제시한 조직에서 빈번하게 발생하는 비윤리적 행동들을 정리한 것이다.

<표 III-7> 조직에서 자주 발생하는 비윤리적 행동 유형

구분	행동유형
절도	나의 소유가 아닌 물건을 가지고 오는 행위
거짓말	사실이 아닌 것을 말하는 행위
사기와 속임	좋지 않은 인상을 계속해서 만드는 행위
개인이익에 대한 갈등	뇌물수수, 사례, 승진
정보를 숨기거나 왜곡하는 행위	상대방이 알아야 하는 정보를 숨기거나 개인이나 재산과 관련된 정보를 숨기지 않는 행위
부정 행위	상황에 대한 불공평한 이익을 가져가는 행위
개인적인 업무방해	일부러 부주의 하고, 엉성하게 일하거나 업무성과를 떨어뜨리는 행위
개인 상호 간의 폭력	다른 사람을 해치는 행위(예: 종교적·감정적 폭력)
조직적 폭력	구성원들에게 피해를 주는 조직의 제도(예: 권력의 남용, 불공정한 보상)
규칙 위반	조직의 규칙을 깨뜨리는 행위
비윤리적 행동을 방관하는 행위	비윤리적인 행동이라는 것을 알면서도 보고하지 않는 행위
윤리적 딜레마	이율배반적인 두 문제에 대해 선택해야 하는 경우

출처: Cherrington and Cherrington(1992)

기업조직에 있어 비윤리적 행동은 기업을 둘러싼 모든 측면에서 나타나기 때문에, 그 행동의 형태와 영역이 다양할 뿐만 아니라 범위가 넓어 연구자에 따라 표현도 여러 가지로 나타나고 있다(배성현·김미선, 2006). 이와 관련하여, Vardi(2001)는 비윤리적 행동의 범주에 반사회적 행동(antisocial behavior), 일탈적 행동(deviant behavior), 자의적 행동 관행(unconventional practice at work) 등이 포함된다고 설명하였다. 이러한 비윤리적 행동에 대해 최근의 연구에서는 일반적으로 수용되어지는 행동규범을 위반하는 행위로 정의하고 있다(Treviño, Weaver and Reynolds, 2006). 이에 앞서, Brass, Butterfield, and Skaggs(1998)은 비윤리적 행동을 사회에서 도덕적·법적으로 수용될 수 없는 행동, 타인에게 해로운 행동으로 정의하였다. 또한, Vardi and Weiner(1996)는 비윤리적 행동을 조직의 공식적 규칙을 위반하는 행동으로 규정하면서, 조직적 비행(organizational misbehavior)이라고 표현하였다. 즉, 조직의 공유된 규범과 기대, 사회적 핵심 가치와 행동 표준을 위반하는 것을 말한다.

비윤리적 행동의 개념 이해를 위해 최근 기업윤리에 관한 관심이 높아지면서 활발한 연구가 이루어지고 있는 비윤리적 친조직 행동(unethical pro-organizational behavior)과 비교해 볼 필요가 있다. Umphress, Bingham, and Mitchell(2010)은 근절되지 않고 지속적으로 나타나고 있는 기업조직의 부도덕성을 설명하면서 비윤리적 친조직 행동이라는 개념을 도입하였다. 이들에 따르면, 비윤리적 친조직 행동은 의도적으로 조직과 조직구성원의 효과적인 기능과 활동을 촉진하면서 핵심적으로 인정되는 법, 사회적 가치, 관습, 적절한 행동의 기준 등을 위반하는 행동을 의미한다. 이러한 비윤리적 친조직 행동은 범죄성 행위(acts of commission)와 누락 행위(acts of omission)를 포함하는 비윤리적 행동과 직무기술서 상에 명시되어 있지 않으며, 상사의 지시여부와 무관하게 조직의 이익을 위해 수행하는 친조직 행동으로 구성된다(Umphress and Bingham, 2011). 또한, 비윤리적 친조직 행동은 Umphress et al.(2010)의 정의에서처럼 행동이 의도적이라는 점과 행동의 결과를 고려하지 않고 행동의 의도와 결과가 다를 수 있다는 점, 그리고 조직 및 조직구성원의 이익추구를 위한 행동이라는 세 가지의 경계 조건(boundary condition)을 갖는다(Umphress and Bingham, 2011). 이와 관련하여, 선행연구에서 비윤리적 친조직 행동의 개념화를 다룬 연구 결과를 정리해 보면 아래의 <표 III-8>과 같다.

<표 III-8> 비윤리적 친조직 행동과 유사 개념의 구분

구 분		(행동)의도		
		친조직	비조직	반조직
위 반 기 준	사회 규범	- 비윤리적 친조직 행동	- 조직 부패	- 비윤리적 행동
	조직 규범	- 긍정적인 일탈 - 친사회적 규칙 파괴	-	- 조직 일탈 - 반생산적 업무행동 - 조직 비행
	법	- 불법적인 기업 행동	-	-

출처: Umphress and Bingham(2011); 이강민(2017)의 연구를 토대로 연구자 정리

3. 2. 비윤리적 행동 선행연구

기업조직을 둘러싼 다양한 이해관계자들의 윤리적 기준에 대한 눈높이가 상향됨에 따라 윤리경영에 대한 관심과 중요성이 더욱 높아지고 있다.

비윤리적 행동에 대한 연구는 크게 두 가지 관점에서 이루어져 왔다(Brass et al., 1998; Treviño et al., 2006). 첫째는 개인적 요인에 초점을 둔 관점(bad apples perspective)이다. 여기에서는 인지적 도덕발달 이론(cognitive moral development theory)을 근거로 한 연구와 개인의 성격을 다룬 연구들이 포함된다(Treviño et al., 2006). 인지적 도덕발달 이론에서는 조직구성원들의 연령, 근속연수 등이 비윤리적 행동에 미치는 영향력을 다루고 있고, 이 외에 통제위치(locus of control)나 마키아벨리즘(Machiavelianism) 같은 개인성격 요인도 연구되어 왔다(Trevino and Youngblood, 1990). 이와 관련하여, Penn and Collier(1985)는 개인적 요인을 강조하는 경우, 비윤리적 행동을 통제하기 위해 조직의 특성에 적합한 구성원의 선발 및 교육훈련을 통해 개인의 도덕성 개발이 중요함을 지적하였다. 두 번째 관점은 조직적 요인에 초점을 두는 관점(bad

barrels perspective)이다. 여기서 다루는 조직적 요인으로는 조직의 윤리분위기 (Victor and Cullen, 1988), 행동강령(McCabe, Trevino, and Butterfield, 1996), 윤리규범이나 문화(Treviño, Butterfield, and McCabe, 1998), 그리고 윤리훈련 프로그램이나 인센티브제도(Flannery and May, 2000), 집단응집성(Vardi, 2001) 등이 연구되고 있다. 이와 같은 조직적 요인에 대한 연구들에서는 조직구성원의 비윤리적 행동을 줄이기 위한 전략으로 조직 수준의 행동수정(organizational-level modification)을 강조하고 있다. 이와 관련하여, Brass et al.(1998)은 조직 수준의 행동수정으로 윤리행동강령의 도입 및 실행, 강력한 윤리분위기의 수립, 비윤리적 행동을 차단하는 보상시스템의 수립 등을 제시하였다.

한편, Trevino(1986)는 비윤리적 행동의 영향요인으로 개인적 요인을 강조한 관점이나 조직적 요인을 강조한 관점 모두 조직구성원의 비윤리적 행동을 설명하는 데 충분하지 못하다고 지적하였다. 이는 개인적 요인에 초점을 둔 관점은 조직적 특성을 무시했다는 점(undersocialized view)에서, 그리고 조직적 요인에 초점을 둔 관점은 개인의 특성을 간과했다는 점(oversocialized view)에서 한계가 있음을 의미한다. 이에 대해 Brass et al.(1998)은 이러한 한계점을 극복하기 위한 방안으로 두 관점의 결합을 제시하였다.

국내 연구에서도 조직구성원의 비윤리적 행동에 관한 선행연구들과 유사한 결과를 나타내고 있다. 먼저, 배성현·김미선(2006)은 국내 기업 종사자들을 대상으로 한 연구에서 기업의 윤리가치와 윤리현장 및 윤리교육이 조직구성원의 조직몰입을 증진시키고, 비윤리적 행동을 저감하는 연구결과를 보고하였다. 백윤정(2008)은 기초기술 분야 국책연구소의 연구원들을 대상으로 업무의 원활한 수행을 지원해 주는 일종의 상황적 성과로서 구성원들의 직무헌신 정도, 윤리경영 및 프로그램 운영의 중요성에 대한 구성원들의 가치공유, 업무수행에 필요한 정보접근성이 비윤리적 행동에 미치는 부(-)의 영향력을 실증하였다.

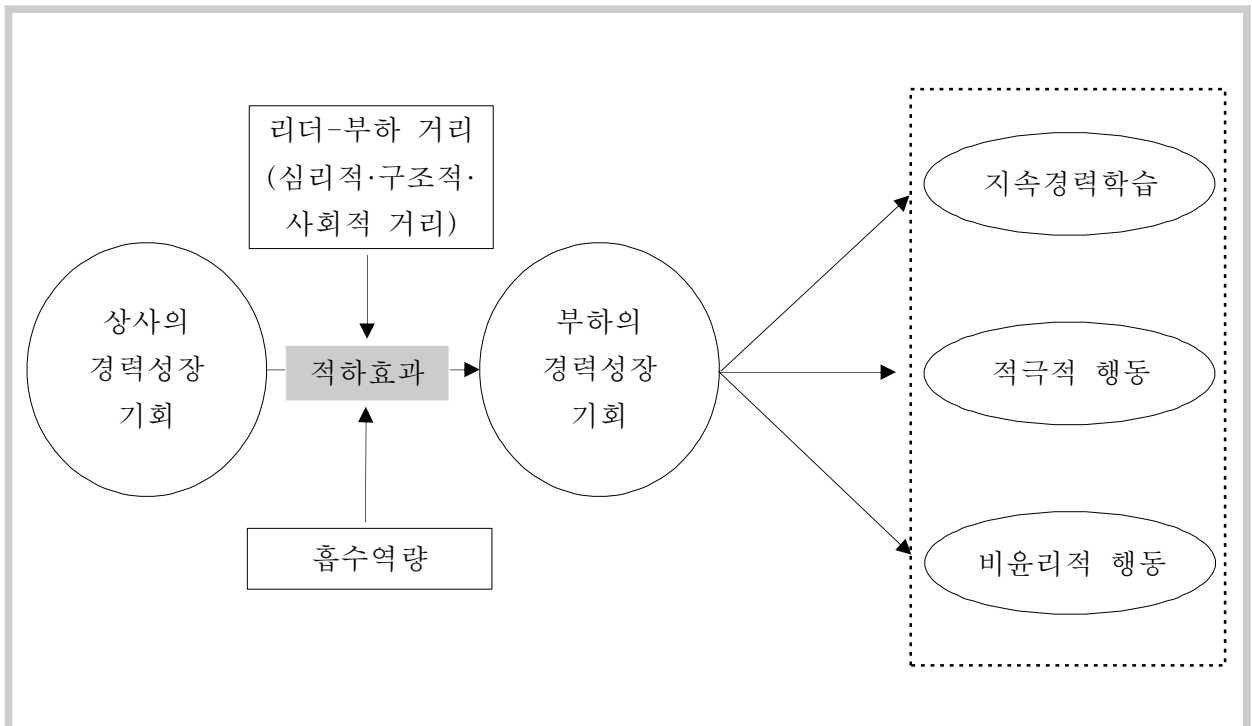
IV. 연구설계

제 1절 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형

본 연구는 직속 상사와의 상호작용을 통해 조직구성원이 인식하는 경력성장 기회와 결과변수 간의 관계를 규명할 목적으로 세 가지 범주에서 수행된다. 첫째, 조직구성원의 직속 상사가 지각한 경력성장기회가 조직구성원의 경력성장기회 인식에 유의하게 적하되는지를 살펴본다. 둘째, 조직구성원의 경력성장기회가 직무수행(지속경력학습, 적극적 행동, 비윤리적 행동)에 미치는 영향을 검증한다. 셋째, 상사와 부하 간 경력성장기회의 적하과정에서 개인의 흡수역량과 리더-부하 거리의 조절효과를 규명하고자 한다.

<그림 IV-1> 연구모형



2. 연구가설 설정

본 연구에서는 조직구성원의 경력성장기회에 영향을 미치는 요인으로 조직 내 위계적 사슬에 따른 직속 상사의 경력성장기회와 부하 간의 경력성장기회의 적하효과를 규명한다. 그리고 조직 내 사회적 맥락에 기인하여 적하된 조직구성원의 경력성장기회와 직무수행의 긍정적·부정적 속성을 갖는 지속경력학습, 적극적 행동, 그리고 비윤리적 행동 간의 영향관계를 규명한다. 또한, 상사와 부하 양자 간의 경력성장기회 적하과정에서 개인의 흡수역량과 심리적·구조적·사회적 거리로 구성된 리더-부하 거리의 조절효과를 검증한다. 이를 위해 각 변수들 간의 관계를 선행 연구와 접근이론 등을 통해 알아보고 이를 토대로 가설을 설정한다.

2. 1. 상사-부하 간 경력성장기회의 적하효과

본 연구에서는 적하효과에 대한 다양한 국내·외 선행연구를 바탕으로 이를 확장하여 조직행동 연구 분야에서 지금까지 다루어지지 않았던 상사와 부하 간 경력성장기회 인식의 관계를 규명하고자 한다. 경력성장기회는 조직구성원이 직무수행을 통해 조직 내에서 경력성공에 유용한 것으로 여겨지는 보상이나 승진과 같이 가치 있는 결과물을 얻을 수 있을 것이라는 기대감을 말한다(Bedian et al., 1991). 국내·외 선행연구들은 적하효과를 전술한 바와 같이, 몇 가지 주요 이론적 관점들을 통해 설명하고 있으며, 이들을 선행연구들과 함께 논의해 보자면 다음과 같다.

먼저, 사회적 정보처리이론(social information processing approach; Salancik and Pfeffer, 1978)을 통해 경력성장기회의 적하효과에 대한 설명이 가능하다. 사회적 정보처리이론에 따르면, 개인은 주변에 있는 타인의 생각과 타인으로부터 얻은 정보를 통해 사회적 단서를 얻게 되고, 이를 바탕으로 자신의 태도를 형성하게 된다. 특히, 조직에 속해 있는 구성원들은 사회적 맥락 안에 있는 조직 내 타인을 통해 수집한 정보들을 이용하여 자신의 판단을 형성하기에 이른다. 구체적으로, 조직의 구성원들은 자신의 상사가 인식하는 경력성장기회를 통해 자신의 경력성장기회를 판단하기에 이를 것으로 추론해 볼 수 있다. 특히, 리더 또는 상사는 구성원들로부터 조직의 대리인으로 간주되기 때문에(Coyle-Shapiro and

Shore, 2007), 리더 또는 상사가 조직에 대해 가지고 있는 태도는 조직구성원의 태도 형성에 큰 영향을 미치게 된다는 종업원-조직 관계 이론 (employee-organization relationship theory)이 이를 뒷받침해 준다. 문헌 고찰을 통해 살펴본 Loi et al.(2012)의 연구와 오원경 et al.(2013), 강승완(2014), 김미경·문재승(2017)의 연구에서는 각각 조직 몰입과 상호작용 공정성 인식, 조직윤리 기준 인식 명확성, 진정성 리더십과 비인격적 리더행동이 상사와 부하 간에 적하되는 현상을 사회적 정보처리 이론을 통해 설명하였다.

다음은 사회적 학습이론(social learning theory; Bandura, 1977)을 통한 경력성장기회 적하효과에 대한 접근이다. 사회적 학습이론에 의하면, 조직구성원의 사회적 행동 및 심리적 특성은 사회적 과정, 즉 대인관계를 통해 학습된다. 일반적으로 상사와 부하는 가장 빈번한 접촉과 직접적 업무지시와 피드백 등의 의사소통이 이루어진다. 이러한 상호작용 과정 속에서 상사는 부하에게 있어 역할모델링의 역할을 수행하게 된다. 또한, 부하는 상사의 태도나 행동뿐만 아니라, 개인적인 특성까지 학습이 이루어지게 될 것으로 추론해 볼 수 있다. 이와 관련하여, 암묵적 리더십 이론(implicit leadership theory: Rush et al., 1977)은 하위 수준으로 영향력을 행사하는 리더의 행동 자체보다 리더의 행동을 인식하는 하위 수준의 역할에 초점을 맞추는 것으로 상사와 부하 간 적하효과를 설명하는 하나의 이론으로 접근해 볼 수 있다. 구체적으로, 부하는 상사와의 밀접한 관계 활동을 통해 상사가 인식하는 경력성장기회를 학습하게 되고, 이를 통해 향후 자신의 미래상과 경력성장기회에 대한 주관을 정립하게 될 것으로 판단된다. 앞서 살펴본 선행연구에서 Mayer et al.(2009)은 상사와 부하 간 윤리적 리더십의 적하효과를 규명하였고, 오원경 et al.(2013)은 상호작용 공정성 인식의 적하효과를 보고하였으며, 박재춘(2015)와 김미경·문재승(2017)은 각각 윤리적 리더십, 진정성 리더십과 비인격적 리더행동의 적하효과를 실증하였다.

마지막으로 역할설정이론(role set theory; Merton, 1957)을 통한 적하효과의 설명이 가능하다. 역할설정이론에서는 조직 내에서 주어진 공식적 권위는 조직구성원의 태도와 행동을 형성하는데 중요한 역할을 한다고 주장한다. 상사는 조직구성원 자신의 성과평가 및 인사권 등을 가진 권위적 존재로 인식되며, 상호작용 속에서 상사의 태도와 행동은 직접적으로 전달된다. 또한, 앞서 거론한 바와 같이 조직구성원은 상사를 통한 역할모델링에 의해 조직에서 기대하거나, 제공하는

보상 또는 벌을 받는 행동들을 배우게 된다(박재춘, 2015). 이러한 논점을 경력성장기회에 적용해 본다면, 조직구성원은 상사가 조직으로부터 제공받는 기대와 보상, 벌에 대한 상사가 보여주는 태도와 행동을 준거로 하여 자신의 경력성장기회에 대한 인식과 태도, 행동을 형성하게 될 것으로 추론할 수 있다. 선행연구에서 오원경 et al.(2013)과 김미경·문재승(2017)은 역할설정이론을 통해 상사와 부하양자 간 적하모형을 검증하였다. 전술한 바와 같이, 이상의 선행연구 외에도 다양한 접근이론을 통해 조직행동 제반 개념의 적하효과를 설명하고 있으나, 경력성장기회에 관한 적하효과를 규명한 선행연구는 찾아보기 어렵다.

본 연구에서는 이상의 접근이론과 선행연구들을 통해 조직 내에서 상사는 부하의 입장에서 자신의 인식과 태도, 행동을 형성하는 준거점(referent)의 역할을 하는 인물로써, 상사의 경력성장기회에 대한 인식 수준이 부하의 경력성장기회 인식에 유의한 영향을 미칠 것으로 추론하고, 아래와 같이 가설을 도출하였다.

가설 1: 상사의 경력성장기회 인식은 부하의 경력성장기회 인식에 유의하게 적하될 것이다. 구체적으로, 상사가 인식하는 경력성장기회의 수준은 부하가 인식하는 경력성장기회의 수준에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

2. 2. 경력성장기회와 지속경력학습, 적극적 행동, 그리고 비윤리적 행동의 관계

지속경력학습은 오늘날 조직의 환경변화에 따라 조직구성원의 직무에 변화를 가져오고, 변화된 직무가 요구하는 역량 개선의 필요에 대응하기 위해 개인에 의해 주도되는 학습활동을 의미하며, 이는 직무에 대한 긍정적 태도와 경력개선 및 직무수행에 대한 역량향상에 기여한다(지성호·강영순, 2014). 그러나 그 간의 선행연구들을 살펴보면, 지속경력학습을 촉진하는 원인변수를 규명한 연구를 찾아보기 어려운 실정으로 조직 차원 및 직무 차원의 변인에 대한 연구가 필요한 실정이다(지성호, 2015).

경력성장기회는 현재의 조직과 직무수행을 통해 자신의 고용안정과 성장을 도모할 수 있는 가치 있는 결과물을 얻을 수 있을 것이라는 믿음을 의미한다. 따라서, 조직구성원에게 있어 경력성장기회는 안정적인면서도 도전적인 심리적 자본

을 형성시켜 직무 자원의 측면에서 직무수행에 긍정적 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 앞서 직무요구-자원모형과 자원보존이론을 바탕으로 살펴 보았듯이, 조직구성원이 개인적 성장과 발전하는 직무 측면의 충분한 자원을 가지고 있다고 인식한다면 높은 수준의 동기부여가 동반되며(Bakker et al. 2010), 조직의 목표달성을 촉진할 수 있다(Schaufeli et al., 2009). 특히, 오늘날과 같이 조직과 조직구성원 간의 심리적 고용관계가 약화되어 감에 따라 조직구성원이 인식하는 경력성장기회는 조직과 개인 양자 모두에게 중요한 변수로 작용하게 된다. 구체적으로, 인적 자본 이론(human capital theory; Becker, 1964)에서는 조직구성원의 역량 개발을 위한 조직의 역할을 강조하고 있다. 다시 말해, 조직은 조직구성원의 역량 개발을 위한 지원적 역할을 수행하고, 조직구성원은 직무수행에서 요구되는 역량 개발을 통해 전문성이 축적되어 조직의 목표달성에 기여하게 된다.

이러한 제안은 사회적 교환관계 이론과 기대이론을 통해서도 설명이 가능하다. 즉, 조직에 대한 조직구성원이 투입한 노력과 성과에 대해 조직으로부터 받은 내재적·외재적 보상이 정당하고, 자신의 목표를 만족시킬 수 있을 것이라고 믿을 때 높은 수준의 노력을 기울이게 된다. 따라서, 조직구성원은 조직이 제공하는 경력 개발의 수단을 통해 자신의 전문성을 강화하고, 탁월한 직무수행을 바탕으로 조직 내 고성과자로 분류되고자 노력하게 될 것이다. 또한, 조직의 계획과 관리 하에 이루어지는 공식적 학습뿐만 아니라 개인에 의해 주도되는 비공식적 학습 등 지속경력학습을 활발하게 수행해 나갈 것이다.

선행연구에서 지속경력학습을 촉진하는 요인으로 규명된 개인 및 대인 차원에서의 변인인 주도성 및 상사 코칭(지성호·강영순, 2014), 직무 차원과 조직 차원의 변인인 개인-직무 적합성과 인적자본투자(지성호, 2015)에서 확장하여, 조직과 조직구성원 간의 양방향적인 차원에서의 변인으로서 조직구성원이 조직을 통해 인식하는 경력성장기회의 영향력을 규명하는 것은 이론적·실무적으로 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 이상의 선행연구와 이론적 논의를 바탕으로 경력성장기회와 지속경력학습의 관계에 대한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설 2: 조직구성원이 인식하는 경력성장기회는 자신의 지속경력학습에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

많은 학자들은 조직구성원들을 조직의 변화과정에서 수동적으로 반응하는 존재가 아닌, 조직변화를 형성하고 변화 프로세스를 향상시키는 능동적인 주체로서 주목하고 있다(Ashford et al., 1998; Dutton et al., 2002; Feldman and Pentland, 2003). 본 연구에서는 치열한 경쟁과 변화와 혁신에 대한 지속적인 요구가 이루어지는 조직 내·외의 환경을 고려하여 조직의 성과향상을 목적으로 자신의 역할을 새롭게 정의하여 구조적이고 자발적인 노력을 투입하는 행동(Morrison and Phelps, 1999; Van Dyne and LePine, 1998)인 적극적 행동에 초점을 맞추고 있다.

적극적 행동에 관한 선행연구에서 Morrison and Phelps(1999)는 조직구성원이 책임감과 자기효능감, 그리고 최고 관리자의 개방성을 경험할 때 적극적 행동이 촉진된다고 보고하였다. 이와 관련하여, 김정식 et al.(2013)은 리더-부하 교환관계의 질이 조직구성원의 적극적 행동에 유의한 영향을 미치고, 양자 간의 관계에서 심리적 안정감의 매개효과를 규명하였다. 또한, 유동희·신유형(2014)은 직무자율성과 적극적 행동 간의 정적인 영향관계와 개인-직무 적합성의 유의한 매개효과를 검증하였다.

경력성장기회가 적극적 행동에 미치는 영향력에 관한 선행연구를 찾아보기 어려우나, 이러한 선행연구의 결과들은 경력성장기회 또한 적극적 행동을 촉진시키는 유의한 선행변인일 수 있음을 시사한다. 구체적으로, 조직구성원은 책임감과 자기효능감을 통해 조직 내에서 차지하는 자신의 역할을 규정할 수 있을 뿐만 아니라 향후 자신에게 주어지는 직무에 대해서도 잘 수행해 낼 수 있다는 믿음을 갖도록 해 줄 것이다. 또한, 상사와의 교환관계의 질은 전술한 바와 같이, 상사와의 상호작용을 통해 끌림과 동일시(Pelled and Xin, 1997)를 통해 이루어지는 것으로 경력성장기회를 인식하는 데 중요한 변인으로 상정할 수 있었다. 심리적 안정감은 조직과 상사 차원의 지원을 기반으로 조직의 성과와 자신의 성장과 발전을 위한 변화와 개선을 추구하는 행동을 보다 주도적으로 추진해 나갈 수 있는 원동력이 될 것으로 판단된다. 이와 관련하여, Ashford et al.(1998)은 조직구성원들은 자신에 대한 신뢰와 지원을 기대할 수 있는 높은 수준의 관계가 형성되었다고 판단될 때, 변화지향적인 적극적 행동을 하게 된다고 주장하였다. 마지막으로, 직무 자율성과 개인-직무 적합성은 직무 차원에서 조직구성원이 수행하는 직무를 통해 자신의 경력성장을 촉진하는 요인으로 볼 수 있으며, 이는 자

신이 수행하는 직무에 대한 열의를 촉발시키고, 직무 환경을 개선시키기 위한 능동적인 행동으로 이어지게 할 것이다(유동희·신유형, 2014).

이상의 선행연구들은 사회적 교환이론, 리더-구성원 교환이론, 직무요구-자원이론, 개인-직무 적합성 이론, 확장과 구축의 논리 등을 통해 접근하여 다양한 조직행동 제반개념들의 적극적 행동에 대한 영향력을 설명하고 있다. 이상의 선행연구와 이론적 논의를 바탕으로, 경력성장기회와 적극적 행동의 관계에 대해 아래와 같은 가설을 도출하였다.

가설 3: 조직구성원이 인식하는 경력성장기회는 자신의 적극적 행동에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

Trevino and Victor(1992)는 오늘날 경쟁 환경과 기업이 사회에 미치는 영향력을 고려할 때, 조직구성원들에 의해 발생하는 비윤리적 행동(unethical behavior)의 조직에 대한 부정적 영향에 대해 강조하였다. 특히, 오늘날 치열한 경쟁 속에서 생존하기 위해 가시적인 성과를 강조하는 관행은 조직구성원들의 비윤리적 행동을 조장할 수 있다는 인식을 갖게 한다. Peterson(2002)의 연구에서는 조직구성원이 비윤리적인 과업활동에 관여될수록 조직몰입이 낮아지고, 이직의도는 높아진다는 결과를 보고하였다.

백윤정(2008)은 국내의 국책연구소의 경우를 예로 들어, PBS(Project Based System) 제도의 도입에 따라 연구원들은 단기적이고 계량적인 성과에 대한 압력을 받게 되며, 성과와 관련된 윤리적 딜레마에 노출되기 쉽다고 주장하였다. 이와 관련한 선행연구에서 Wotruba(1990)는 윤리적 행동의 결과로 과업수행이 일어나고, 이러한 과업수행이 다시 조직구성원의 윤리적 의사결정에 영향을 미친다고 설명하였다. 또한, Flannery and May(2000)는 높은 수준의 성과를 보이는 조직구성원은 조직 내 경쟁상황에서 우위를 차지하고 있다는 점에서 내부고발과 같은 윤리적 활동에 적극적으로 참여하게 된다고 지적하였다. 여기서 고성과자로 구분되는 조직구성원에 대해서는 조직 차원에서 핵심인재로 규정하고, 다양한 지원과 경력경로에 관한 계획이 마련되어 있다고 봐도 무방하다. 다시 말해, 고성과자에 해당하는 조직구성원은 현재 조직에서의 경력성장기회를 인식하고 있을 가능성이 매우 높다. 구체적으로, 조직구성원이 경력성장기회를 인식한다는 것은

조직이 조직구성원을 중요한 전략적 자원(strategic resources)으로 인정하고, 이들의 발전과 삶의 질 개선을 위해 노력하고 있다는 것으로 해석한다(Chuang and Liao, 2010). 이에 따라 조직구성원은 조직으로부터 긍정의 감정을 경험하게 되고, 행동의도와 주의를 확장하여 현재 상황에 대한 보다 폭넓은 이해를 하게 된다(Fredrickson, 1998).

Trevino(1986)에 의해 윤리적 행동의 설명에 있어 개인 특성이나 상황특성을 강조한 관점은 충분하지 못하다는 비판이 제기되면서 Brass et al.(1998)은 이에 대한 대안으로, 두 가지 관점의 결합을 통해 한계점을 극복할 것을 제시하였다. 경력성장기회는 자신이 속한 조직의 인적자원관리 관행과 상황을 면밀히 파악하고, 조직 내에서의 사회적 관계와 자신의 입지를 바탕으로 인지하게 되는 것으로 개인 특성과 상황특성이 결합된 개념으로 볼 수 있다.

이상의 선행연구와 이론적 논의를 바탕으로, 경력성장기회와 비윤리적 행동의 관계에 대해 아래와 같은 가설을 도출하였다.

가설 4: 조직구성원이 인식하는 경력성장기회는 자신의 비윤리적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2. 3. 상사-부하 간 경력성장기회의 적하과정에서 흡수역량의 조절효과

본 연구의 목적 가운데 하나인 상사-부하 간 경력성장기회의 적하효과에 있어 흡수역량의 조절효과를 검증하고자 하며, 연구 목적에 맞게 개인 수준의 흡수역량에 초점을 맞추고자 한다. Cohen and Levinthal(1990)에 의하면, 개인 수준의 흡수역량은 지식이나 정보의 가치를 인식하고 이를 소화한 후, 새로운 목적에 적용시키는 개인의 능력을 말한다. 또한, 개인은 지식과 정보를 기억하고 활용하여 새로운 지식 및 정보를 결합하면서 발전하게 된다. 이러한 개인의 흡수역량이 상사와 부하 간에 경력성장기회 인식이 적하되는 과정에서 유의한 조절효과를 갖는지 규명하기 위한 가설설정 단계로 이에 관한 접근이론의 논의와 선행연구들을 중심으로 접근하고자 한다.

Cohen and Levinthal(1990)은 지식은 계속 획득되지만 활용되지 못하는 이유를 개인들이 이와 관련된 적절한 상황지식(contextual knowledge)이 없고, 새로운

것으로 구체화 시키는 능력이 부족하기 때문이라고 지적하였다. 이에 따르면, 조직구성원이 가진 흡수역량은 정의에서 보는 바와 같이 새로운 정보와 지식의 유용성의 판단과 수용성의 측면에서 상사가 인식하는 경력성장기회의 적하에 유의한 조절적 효과를 미칠 것으로 예상해 볼 수 있다.

Tsai and Ghoshal(1998)에 의하면, 상사와 부하와 같이 상호작용이 활발한 사회적 연결은 정보와 자원의 유통경로가 될 수 있다. 이와 관련하여, Liao et al.(2003)은 외부에서 습득한 정보와 지식을 흡수하고 전파하는 개인의 흡수역량은 사회적 네트워크의 긍정적 효과에 중대한 영향을 미칠 것이라고 제안하였다. 사회적 네트워크 이론(social network theory; Granovetter, 1974)에 의하면, 개인이 가진 외부 네트워크의 수가 많고, 네트워크 내 연결성이 강할수록 새로운 지식 창출이 보다 활발하게 이루어진다. 즉, 조직구성원의 사회적 자본과 네트워크의 연결성에 따라 공유 및 확산되는 지식과 정보의 양과 질이 달라진다(강윤정, 2016). 조직구성원은 다양한 네트워크를 통해 정보탐색, 피드백 탐색, 유대감 형성 등이 가능해지는데 특히, 타인과의 상호작용을 통해 커뮤니케이션을 증가시킴으로써 광범위한 지식과 경험을 직·간접적으로 획득하게 되고, 이러한 과정은 지식과 기술 등의 확장을 불러오게 된다(한수진·나기환, 2015).

또한, 사회적 정보처리이론과 사회적 학습이론을 통해서도 접근이 가능하다. 앞서 거론한 바와 같이, 조직구성원들은 조직 내 타인의 생각과 그들로부터 얻은 정보를 통해 사회적 단서를 찾고, 대인관계를 통해 학습하게 된다. 이러한 상호작용이 가장 빈번하게 이루어지고 강한 영향력을 갖는 상대방은 자신의 직속 상사라고 할 수 있다. Lindsay and Norman(1977)은 개인의 흡수역량 개발과 관련해 풍부한 사전지식 구조를 바탕으로, 요구되는 학습 목표가 유사할 때 학습 성과가 극대화된다고 보고하였다. 이러한 개인의 인지적 구조와 과정을 기반으로 하는 이론들을 통해 볼 때, 개인 차원의 흡수역량의 특성인 학습능력과 관련하여 지식과 정보를 내재화하고, 이를 활용하여 새로운 지식을 창출해 내는 능력을 갖는다(Cohen and Levinthal, 1990).

이상의 선행연구와 논의를 토대로 개인의 흡수역량은 경력성장기회의 상사와 부하 간의 적하효과를 조절할 것이라고 추론할 수 있으며, 아래와 같은 가설을 도출하였다.

가설 5: 상사와 부하 간의 경력성장기회 적하효과는 개인의 흡수역량에 따라 달라질 것이다. 구체적으로, 조직구성원 개인의 흡수역량이 높을수록 상사와 부하 간의 경력성장기회의 적하수준을 강화시킬 것이다.

2. 4. 상사-부하 간 경력성장기회의 적하과정에서 리더-부하 거리의 조절효과

본 연구에서는 상사와 부하 간 경력성장기회에 대한 인식이 적하되는 과정에 있어 선행연구에서 리더-부하 거리의 다차원적 개념으로 구분한 하위요인 가운데 심리적 거리, 구조적 거리, 사회적 거리의 조절효과를 규명하고자 한다.

오늘날 조직구성원에게 경력성장기회를 자신의 경력 성장과 개발을 통한 지속적인 고용가능성을 확보하기 위한 가치 있는 결과물로 인식하고 있다(이준혁·전정호, 2016). 이러한 조직구성원들의 인식은 다양한 출처를 통해 자신의 안정적인 미래를 설계하기 위한 노력으로 이어지고 있다. 강승완(2014)에 의하면, 개인은 현저성(saliency)과 관련성(relevance)을 바탕으로 정보에 주목한다. 정보의 현저성이 높으면 개인은 정보를 즉각적으로 파악할 수 있고, 정보의 관련성이 높다면 어떠한 태도 및 행동을 취할 것인지를 보다 용이하게 판단할 수 있게 된다. 이러한 정보의 현저성과 관련성은 정보의 원천이 누구인지, 그리고 정보의 원천과 자신이 어떤 사회적 관계를 맺고 있는가에 영향을 받게 된다.

조직구성원의 경력성장기회 인식은 조직 내에서 경력성공에 유용한 결과물을 획득할 것이라는 기대감으로(Bedian et al., 1991), 자신의 상사를 통해 직접적인 영향을 받게 될 것으로 예상해 볼 수 있다. 이러한 추론은 사회적 정체성 이론(social identity theory; Tajfel and Turner, 1985)과 사회적 정보처리 이론을 통해 설명이 가능하다. 사회적 정체성 이론에 의하면, 개인은 자신이 소속해 있는 사회적 카테고리 분류하여 자신을 정의한다. 또한, 사회적 정보처리 이론으로 접근해 보면 개인은 자신의 주변 인물로부터 사회적 언어서 자신의 태도를 형성하게 된다(Salancik and Pfeffer, 1978). 조직구성원의 입장에서 조직 내에서 자신의 상사는 가장 빈번하고, 일상적인 상호작용을 하는 현저한 존재(salient figure)라고 할 수 있다(Loi et al., 2012). 또한, 현재 자신의 직무와 경험을 먼저 수행한 인물이기도 하다. 이런 점에서 부하가 인식하는 상사와 부하 간의 거리는 경력성

장기회가 적하되는 과정에서 유의미한 조절적 역할을 발휘할 것이라는 예측이 가능하다.

전술한 바와 같이, 본 연구에서는 리더-부하 거리 다차원적 개념으로 심리적 거리(인지된 유사성), 구조적 거리(업무접촉 빈도), 사회적 거리(직급에 따른 사회적 관계상의 거리)로 구분하였다. 상사-부하 쌍(dyad)의 관계에서 인지된 유사성은 끌림과 심리적 연결과 같은 동일시를 가져오게 된다(Pelled and Xin, 1997). 이는 조직몰입과 직무만족에 미치는 긍정적 영향뿐만 아니라, 상사와 부하 간의 유대를 강화하여 업무 외적인 개인적 멘토링도 가능하도록 하는 기반이 될 것이다.

Turban and Jones(1988)는 상사와 부하 간의 커뮤니케이션 빈도는 부하의 직무만족을 높여줄 뿐만 아니라, 조직과의 관계에도 정적인 영향력이 있음을 실증하였다. 또한, 상사와 부하 간의 업무접촉이 많아지면 상사는 개인적인 배려나 영감적인 동기부여를 통해 부하의 개인적 상황에 맞춰진 섬세하고, 확신을 구축하는 의사소통이 가능해진다(Yagil, 1998).

Mayer et al.(2009)은 최고경영자나 직속 상사 모두가 구성원의 태도 및 행동에 영향을 미치지만, 영향력에 있어서 차이를 보인다고 보고하였다. 이는 Lewin(1943)의 장 이론(field theory)을 통해 볼 때, 영향력의 차이에 있어 심리적 거리가 가까운 대상에게 보다 많은 영향을 미친다. 구체적으로, 조직구성원들은 자신의 태도와 행동을 형성하는 데 거리를 멀게 느끼는 경영진에 비해 가깝다고 인식하는 직속 상사의 영향을 더 많이 받게 된다.

이상의 이론적 논의와 선행연구를 바탕으로, 아래와 같은 가설을 도출하였다.

가설 6: 상사와 부하 간의 경력성장기회 적하효과는 리더-부하 거리에 따라 달라질 것이다. 구체적으로, 부하가 인식하는 리더-부하 거리(심리적·구조적·사회적 거리)는 상사와 부하 간의 경력성장기회의 적하강도를 조절할 것이다.

가설 6-1: 상사와의 관계에서 부하가 리더-부하 간의 심리적 거리를 가깝게(인지된 유사성을) 인식할수록 상사와 부하 간의 경력성장기회의 적하수준을 강화시킬 것이다.

가설 6-2: 상사와의 관계에서 부하가 리더-부하 간의 구조적 거리를 가깝게 인식할수록 즉, 업무 접촉빈도가 많을수록 상사와 부하 간의 경력성장기회의 적하수준을 강화시킬 것이다.

가설 6-3: 상사와의 관계에서 부하가 리더-부하 간의 사회적 거리(직급에 따른 사회관계적 거리)가 멀어질수록 상사와 부하 간의 경력성장기회의 적하수준을 약화시킬 것이다.

제 2절 변수의 정의 및 조사 설계

1. 변수의 정의

본 연구에서는 연구모형을 정량적으로 분석하기 위해 경력성장기회, 흡수역량, 리더-부하 거리, 지속경력학습 및 적극적 행동, 비윤리적 행동에 대해 조작적 정의하고, 각 변수의 측정은 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 입증된 측정문항들을 본 연구의 목적에 맞게 활용하였다.

1. 1. 경력성장기회

본 연구에서 경력성장기회는 Nouri and Parker(2013)의 선행연구를 바탕으로 ‘현재 조직에서의 직무수행을 통해 자신의 경력을 성장, 발전시킬 수 있을 것이라는 믿음’으로 정의하였다. 자료수집을 위한 측정도구는 Nouri and Parker(2013)의 연구에서 사용된 5문항을 활용하였다. 측정문항의 예는 “현재 나의 업무는 나의 경력목표 달성에 유용하다”, “현재 나의 업무는 경력상 내가 성장하고 발전하는 것과 관련 있다”, “현재 나의 업무를 통해 미래에 나의 경력목표를 달성할 수 있을 것이라 생각 한다”, “현재 나의 업무는 나의 경력을 쌓는데 도움을 주고 있다고 생각한다”, “현재 나의 회사에서 일하는 것은 나의 경력에 도움이 될 것이다” 이며, 모든 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

1. 2. 흡수역량

흡수역량은 ‘새로운 지식과 정보의 가치를 인식하고, 이를 흡수하여 보다 새로운 목적에 적용시키는 개인의 능력’을 의미한다(Cohen and Levinthal, 1990; 한수진·나기환, 2015). 측정도구는 Cohen and Levinthal(1990)의 연구에 사용된 4문항을 활용하였다. 측정문항은 새로운 지식과 정보의 업무관련성 인식, 유용성 판단, 수용성 및 활용성 인식을 확인하기 위한 것으로, “나는 나의 업무와 관련된 정보 또는 지식을 잘 찾아낸다”, “나는 새로운 지식과 정보가 기존의 정보와 지식보다 얼마나 더 유용한 것인지를 신속하게 판단 한다”, “나는 나의 업무와 관련된 정보 또는 지식을 잘 받아들인다”, “나는 중요하다고 여겨지는 자료들을 향후에 활용하기 위해 잘 정리해 둔다”이며, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

1. 3. 리더-부하 거리

본 연구에서 리더-부하거리는 심리적 거리와 구조적 거리, 사회적 거리의 다차원적 개념으로 접근하고 있다. 심리적 거리는 Napier and Ferris(1993)의 선행연구와 유사성-끌림(매력) 이론을 활용한 인지된 유사성으로, ‘상대방에게 동질감을 느껴 자신과 닮았다는 것에 대한 주관적 믿음의 정도’로 정의하였다. 구조적 거리는 Antonakis and Atwater(2002), Napier and Ferris(1993), 강승환·박현준(2012)의 연구를 바탕으로 업무적 접촉빈도에 초점을 맞추며, ‘업무수행을 위한 과정에서 상사와 부하 간에 상호 교류하는 시간’으로 정의한다. 각각의 측정문항은 “귀하의 팀장(부서장)은 귀하께서 바람직하다고 생각하는 방식으로 업무를 수행하십니까?”와 “귀하께서 업무수행을 위해 팀장(부서장)과 직접적으로 대면하는 시간은 평균적으로 1주일에 몇 시간 정도 되십니까?”이며 단일문항으로 측정하였다. 단일문항 측정이 가능한 이유를 제시하면 먼저, 응답자가 명확하게 이해할 수 있는 충분히 구체적인 문항이고, 구성개념이 단일 차원을 가지는 경우 단일문항 측정지표가 적절하기 때문이다(Wanous and Hudy, 2001). 그리고 선행연구에서 단일문항으로 측정한(Turban and Jones, 1988) 사례가 있다. 사회적 거리는 Liviatan et al.(2008)과 이은국(2016)의 선행연구를 바탕으로 ‘개인이 사회적 관계성에 기초하여 지각하는 사회적 관계상의 거리’로 정의하며, 상사와 부하의

인구 통계적 변수의 직급을 기준으로 이를 대조하여 조직 내 직급(위계)에 따른 사회적 관계상의 거리로 측정하였다.

1. 4. 지속경력학습

지속경력학습은 ‘직무속성과 수행기준의 변화에 대응하기 위한 개인의 학습활동’을 말한다(London and Smither, 1999; Rowold and Schilling, 2006). 측정도구는 London and Smither(1999)가 개발한 6문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하였다. 측정문항의 예는 “나는 업무에 필요한 새로운 지식이나 기술을 배우기 위해 회사에서 제공하는 교육 프로그램 또는 강좌에 참가했다”, “나는 업무에 대한 지식과 기술을 얻기 위해 스터디나 소모임에 참여한 적이 있다”, “나는 업무에 관한 지식과 기술을 배우기 위해 경험이 풍부한 사람을 직접 찾아다녔다(예: 상사, 동료, 부하, 외부전문가 등)”, “나는 업무나 경력개발과 관련된 외부학습 활동에 참여했다(예: 세미나, 워크샵, 학회 등)”, “나는 업무와 관련된 정보를 얻기 위해 개인적 시간을 할애해서 자료를 찾아본 적이 있다(예: 책, 잡지, 웹사이트 검색 등)” 등이며, Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

1. 5. 적극적 행동

본 연구에서 적극적 행동은 ‘조직구성원이 조직의 성과향상을 위해 자신의 역할을 새롭게 정의하여 자발적이고 구조적인 노력을 투입하는 행동’(Morrison and Phelps, 1999; Van Dyne and LePine, 1998)으로 정의한다. 측정문항의 예는 “나는 비생산적인 회사의 규정 또는 정책을 변화시키려고 노력한다”, “나는 잘못된 절차나 관행을 개선하기 위해 노력한다”, “나는 보다 효율적으로 업무를 수행하기 위해 변화를 시도한다”, “나는 조직의 업무를 개선하기 위해 건설적인 제안을 한다”, “나는 효율성을 개선하기 위해 새로운 구조, 기술 또는 방법을 도입하려고 노력한다” 등이며, 모든 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

1. 6. 비윤리적 행동

본 연구에서는 전술한 바와 같이, 비윤리적 행동의 형태와 영역이 다양하고, 범위가 넓어 이를 조작적 정의를 내리는 것이 어려우나(배성현·김미선, 2006), 백윤정(2008)의 연구에서 조작적 정의한 ‘조직구성원들이 직무수행 중 행하는 의도적인 거짓행동이나 말 혹은 타인이나 조직에 대한 해로운 행동’을 따른다. 측정도구는 Peterson(2002)의 연구에서 제시된 9문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 활용하였다. 측정문항의 예는 “나는 우리 회사의 제품이나 서비스의 이점을 실제보다 과장한다”, “나는 회사의 소모품(문구류)을 집으로 가져다 사용하기도 한다”, “나는 동료직원에게 대한 비밀정보를 누설하기도 한다”, “나는 업무와 관련된 시간이나 품질, 양 등에 대해 거짓된 보고를 하기도 한다”, “나는 경비나 비용을 부풀려서 처리하기도 한다” 등이며, 모든 문항은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

1. 7. 통제변수

본 연구에서는 선행연구들을 통해 일반적으로 조직구성원들의 직무수행에 영향을 미칠 수 있는 인구 통계적 변수들과 소속된 팀의 특성을 통제변수로 설정하였다. 응답자의 성별과 연령, 최종학력, 직급, 담당직군, 팀의 규모, 상사와의 재직기간, 고용형태를 통제변수에 포함시켰다. 그리고 상사와 부하 간의 사회적 맥락을 인식하고 관계 형성에 필요한 시간을 고려하여, 현재 상사와의 근무기간을 최소 3개월 이상인 부하(구성원)들을 대상으로 하였다. 적하효과에 관한 선행연구에서 상사-부하 간 적하효과의 유의성에 관한 공동 재직기간을 제시한 연구는 찾아보기 어렵다. 또한, 인사·조직 연구 분야에서 상사와의 공동 재직기간은 일반적으로 최소 3개월 이상으로 설정하고 있다는 점을 고려하였다.

2. 조사 설계

2. 1. 설문지 구성

본 연구는 기존의 연구들에서 자기보고식(self-report) 조사방법으로 설계된 설문조사를 활용한 정량적 연구를 수행한다. 그러나 자기보고식 조사방법은 연구결과와의 타당성을 저해하는 동일방법편의(common method bias)의 발생을 초래할 수 있다. 이에 대한 대안으로 연구 설계, 자료수집 및 통계처리 단계에서 동일방법편의를 예방하고 해결하기 위한 다양한 방안이 제시되고 있다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003; 박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007).

본 연구에서는 연구 설계 및 자료수집 단계에서 동일방법편의 발생가능성을 억제하기 위해 노력하였다. 먼저, 연구 설계 단계에서는 설문지의 구성을 상사 응답용 설문지와 구성원 응답용 설문지로 구분하고, 다시 구성원 응답용 설문지는 Part 1과 Part 2로 구분하였다. 상사 응답용 설문지는 경력성장기회를 측정하기 위한 5문항, 인구 통계적 변인에 관한 7문항이 포함되어 있다. 구성원 응답용 설문지 Part 1에서는 경력성장기회 5문항과 흡수역량 4문항, 상사와의 심리적 거리와 구조적 거리에 관한 각각의 1문항, 인구 통계적 변인 8문항을 측정하였다. 즉, 연구모형의 원인변인과 조절변인, 인구 통계적 변인을 측정하기 위한 구성이다. 그리고 Part 2에서는 지속경력학습 6문항, 적극적 행동 10문항, 비윤리적 행동에 관한 9문항, 인구 통계적 변인 8문항으로 구성하였다. 구성원 응답용 설문지 Part 1과 2에는 상사 응답용 설문지의 인구 통계적 변인에 상사와의 재직기간을 추가하여 조사하였다. Part 2는 연구모형 내 결과변인과 인구 통계적 변인의 측정에 목적이 있다.

다음으로, 자료수집 단계에서는 측정시기 분리방법을 활용하였다. 측정시기 분리방법의 활용은 동일방법편의의 문제점을 보완할 수 있기 때문이며, 이때 자료수집의 시차가 길어질 경우 변인들 간의 관계에 영향을 미칠 수 있기 때문에 주의가 요구된다(Podsakoff et al., 2003). 본 연구에서는 이 점에 유의하여 3일~7일의 시간적 공백을 두고 자료를 수집하였다.

<표 IV-1> 설문지의 구성 및 출처

변 수 명		문항 수	문항번호	출 처
독립변수	경력성장기회 (상사)	5	상사 1-5	Nouri and Parker(2013) 최병권(2013)
	경력성장기회 (부하)	5	부하 I. 1-5	이준혁·전정호(2016)
조절변수	흡수역량	4	부하 I. 6-9	Cohen and Levinthal(1990) 정순여·김대훈·김민성(2014) 한수진·나기환(2015)
	리더-부하 거리	1	심리적 거리	Turban and Jones(1988) 강승완·박현준(2012)
		1	구조적 거리	Chun et al.(2009) 강승완·박현준(2012)
		1	※ 사회적 거리: 상사와 부하의 인구 통계적 변수의 직급 차이(위계)에 따른 사회관계상의 거리로 측정	
종속변수	지속경력학습	6	부하 II. 1-6	London and Smither(1999) 지성호·강영순(2014; 2015)
	적극적 행동	10	부하 II. 7-16	Morrison and Phelps(1999)
	비윤리적 행동	9	부하 II. 17-25	Peterson(2002)
인구 통계적 변수	<ul style="list-style-type: none"> - 성별 - 연령 - 직급(상사와 부하의 사회적 거리) - 최종학력 - 담당직군 - 팀의 규모 - 상사와의 재직기간 - 고용형태 		연구자 작성	
계		상사 Part I 12문항	부하 Part I 19문항 Part II 33문항	

2. 2. 표본설계

본 연구의 조사는 국내 서울, 부산, 구미, 제주지역 등에 소재하고 있는 공·사기업체의 조직구성원들을 대상으로 자료를 수집했다. 업종은 금융업, 관광숙박업, 유통업, 언론 및 항공·교육서비스업, 개발·제조업 등 다양한 업종의 종사자들을 대상으로 하고자 구성하였다.

조사방법은 연구자가 조사대상 기업을 방문하여 해당 기업의 조사지원자에게 연구목적과 자료수집 방법에 대해 설명하고, 설문지를 배부하였다. 각 설문지의 표지에는 안내문의 형태로 본 연구의 주제와 조사의 목적, 그리고 응답방법에 대해 공지하였다. 또한, 설문지 표지의 오른쪽 상단에 약호(code)를 기재하고 비밀보호에 관한 사항을 설문지 표지에 명시하였으나, 응답자의 입장에서 비밀보호에 대한 우려를 완전히 해소할 수 없었기 때문에 2차례에 걸쳐 조사하도록 설계된 부하 대상의 설문지 Part 1과 2에 각각 동일한 인구 통계적 변인을 응답하도록 하여 팀별로 회수한 설문지에서 팀 구성원의 응답을 토대로 개인별로 일치여부를 확인하고 구분하였다.

조사기간은 2018년 6월 22일부터 10월 12일까지 소요되었으며, 조사기간이 길어진 이유는 연구목적 상 상사와의 재직기간이 최소 3개월 이상인 팀 및 구성원들을 대상으로 하였기 때문이다. 조사 개시 및 의뢰시점에서 조직 내 인사이동이 예정된 조직의 경우, 인사이동이 종료된 후 새로운 조사시점을 설정하였다. 총 156팀에 설문지를 배포하였고, 102팀의 설문을 회수하여 회수율은 65.4%였다. 이 가운데 Part 1과 Part 2의 응답자가 일치하지 않은 응답 21팀, 불성실한 응답 15팀을 제외하여 총 66팀을 분석에 활용하여 배포한 자료의 분석 활용도는 42.3%이다.

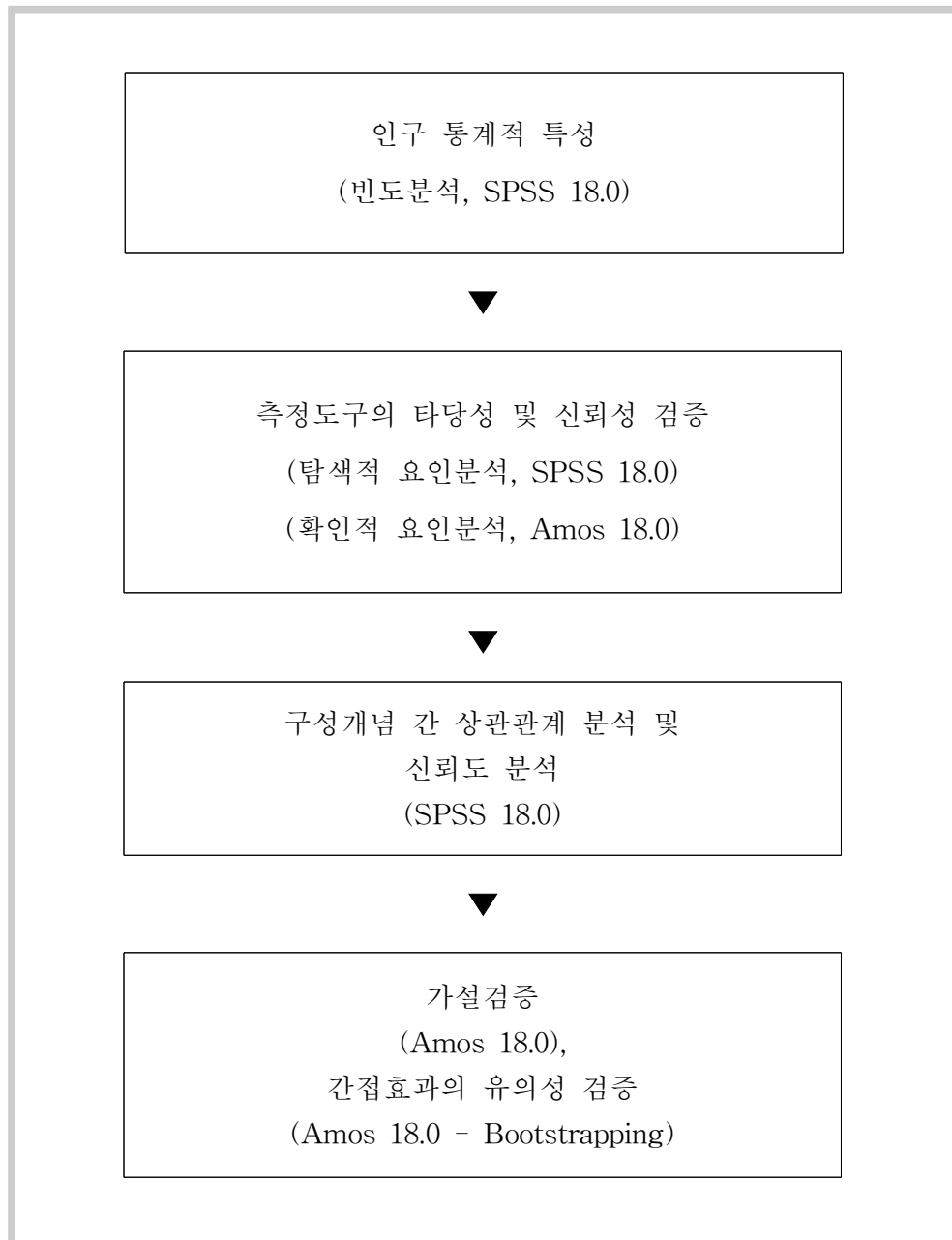
<표 IV-2> 설문지 배포 및 회수현황

구분	배포	회수	회수율(%)	유효자료	분석활용도(%)
팀	156	102	65.4	66 (385명)	42.3

2. 3. 분석방법

본 연구에서는 연구모형 검증을 위해 SPSS 18.0과 Amos 18.0 통계 소프트웨어를 활용한다. 먼저, SPSS 18.0 통계 소프트웨어를 통해 탐색적 요인분석을 실시한다. 연구모형에 포함된 변수들의 측정을 위한 측정도구들은 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인되었으나, 이 가운데 경력성장기회는 국내의 선행연구가 상대적으로 부족하다. 또한, 사회과학 연구 분야의 특성 등을 고려하여 연구모형에 포함된 변수들의 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시한다. 다음으로, Amos 18.0 통계 소프트웨어를 활용한 확인적 요인분석을 수행하여 연구자가 개발한 본 연구의 측정모형이 실제 자료에 부합되는지를 평가하고, 모형 적합도를 토대로 모형의 수용여부를 판단한다. 위의 과정을 거쳐 정제된 관측변수들을 대상으로 SPSS 18.0 통계 소프트웨어를 통해 신뢰도 분석과 함께 변수들 간 관계의 방향성과 강도를 나타내는 상관관계 분석을 실시한다. 마지막으로, Amos 18.0 통계 소프트웨어를 통해 본 연구의 구조모형을 검증하고 결과를 제시한다. 구체적으로, 본 연구에서 규명하고자 하는 세 가지 관점 즉, 상사-부하 간 경력성장기회의 적하효과, 부하가 인식하는 경력성장기회의 직무수행에 대한 영향력, 상사-부하 간 적하과정에서 개인적·상황적 조절변인의 유의성 검증을 실시한다. 여기서 조절변인의 유의성 검증은 가설검증을 위한 구조모형을 바탕으로 각 조절변인의 평균값을 기준으로 구분한 두 집단(고·저 집단)의 경로를 부여하여 이전과 이후의 모델(비제약모델과 제약모델)비교를 실시하고, 두 모델 간의 비교에서 유의도를 확인하여 유의성을 판단한다. 분석방법 및 절차를 정리하면 아래의 <그림 IV-2>와 같다.

<그림 IV-2> 분석방법 및 절차



V. 실증분석

제 1절 표본의 특성 및 측정도구 검증

1. 표본의 특성

본 연구의 실증분석을 위한 조사대상의 인구 통계적 특성은 <표 V-1>과 같다. 인구 통계적 특성은 성별과 연령, 직급, 최종학력, 직군, 팀의 규모, 고용형태의 7문항으로 구성되며, 구성원의 경우 상사와의 재직기간을 추가하였다. 먼저, 상사(팀장)은 설문에 응답한 총 66명 중 성별로 구분해 볼 때, 남자가 55명(83.3%), 여자가 11명(16.7%)이었다. 연령별로 구분해 보면, 30대 이하가 9명(13.6%), 40대 43명(65.2%), 50대 이상 14명(21.2%)이다. 직급은 과장, 차장, 부장, 임원으로 구분하였으며, 설문에 응답한 상사(팀장) 가운데 과장 18명(27.3%), 차장 21명(31.8%), 부장 이상이 27명(40.9%)이었다. 최종학력의 경우, 고졸 및 전문대졸은 5명(7.6%), 대졸 44(66.7%), 대학원 석사 이상은 17명(25.7%)이다. 담당직군은 사무직 38명(57.6%), 영업직이 17명(25.8%), 기술직 5명(7.6%), 생산직 1(1.4%), 연구·개발직을 포함한 기타가 5명(7.6%)이고, 고용형태는 모두 정규직이었다.

부하에 해당하는 팀원(319명)의 인구 통계적 특성을 살펴보면, 남자가 209명(65.5%), 여자는 110명(34.5%)이 응답하였다. 연령은 20대 77명(24.1%), 30대 172명(53.9%), 40대 이상은 70명(23.0%)이었다. 직급별로 구분해 보면, 사원이 104명(32.6%), 주임·계장 50명(15.7%), 대리는 86명(27.0%), 과장 이상 79명(24.7%)이다. 최종학력은 고졸 23명(7.2%), 전문대졸 54명(16.9%), 대졸 213명(66.8%), 대학원 석사 이상 29명(9.1%)이었다. 담당직군의 경우, 사무직 182명(57.1%), 영업직 79명(24.8%), 기술직 39명(12.2%), 생산직 4명(1.3%), 연구개발직을 포함한 기타는 15명(4.6%)으로 구분되었다. 부하(팀원)의 고용형태는 정규직이 299명(93.7%), 비정규직 20명(6.3%)이다. 본 연구의 표본 단위로 설정한 팀의 규모는 평균 8.85명이고, 상사와 부하의 동일 팀 내 재직기간은 22.36개월로 나타났다.

<표 V-1> 조사대상의 인구 통계적 분석

항 목		상사(팀장)	부하(팀원)
성 별	남	55 (83.3%)	209 (65.5%)
	여	11 (16.7%)	110 (34.5%)
연 령	20대	0 (0.0%)	77 (24.1%)
	30대	9 (13.6%)	172 (53.9%)
	40대	43 (65.2)	66 (20.7%)
	50대 이상	14 (21.2%)	4 (1.3%)
직 급	사원	(과장) 18 (27.3%)	104 (32.6%)
	주임·계장	(차장) 21 (31.8%)	50 (15.7%)
	대리	(부장 이상) 27 (40.9%)	86 (27.0%)
	과장 이상		79 (24.7%)
최종학력	고 졸	2 (3.0%)	23 (7.2%)
	전문대졸	3 (4.6%)	54 (16.9%)
	대졸	44 (66.7%)	213 (66.8%)
	대학원 석사 이상	17 (25.7%)	29 (9.1%)
직 군	사무직	38 (57.6%)	182 (57.1%)
	영업직	17 (25.8%)	79 (24.8%)
	기술직	5 (7.6%)	39 (12.2%)
	생산직	1 (1.4%)	4 (1.3%)
	기타 (연구·개발직) 포함	5 (7.6%)	15 (4.6%)
팀의 규모		8.85	
고용형태	정규직	66 (100.0%)	299 (93.7%)
	비정규직	0 (0.0%)	20 (6.3%)
상사와 부하 평균 재직기간		22.36	
총 계		66	319

2. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서 활용한 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 모두 실시하였다. 측정도구의 타당성과 신뢰성의 검증은 보편적으로 탐색적 또는 확인적 요인분석 중 한 가지 방법을 활용하지만, 본 연구에 포함된 구성개념들 가운데 국내의 선행연구를 찾아보기 어려운 경우가 있어 판별타당성을 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 실행하였다. 또한, 본 연구에서는 구조방정식모형(SEM: structural equation modeling)을 통해 가설검증을 수행하기 때문에 측정모형(measurement model)의 평가인 확인적 요인분석도 함께 실시하였다. 먼저 탐색적 요인분석은 SPSS 18.0 통계 소프트웨어를 활용하였으며, 결과는 아래의 <표 V-2>와 같다.

<표 V-2> 탐색적 요인분석 결과

측정변수	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	요인 6
적극적 행동5	.803	.050	.040	.114	.055	.151
적극적 행동8	.788	-.071	.037	.137	.032	.177
적극적 행동10	.762	-.121	.043	.121	.104	.026
적극적 행동7	.752	-.075	-.024	.047	.092	.197
적극적 행동6	.716	.002	.022	.141	.133	-.084
적극적 행동4	.712	-.116	.105	.166	.177	-.022
적극적 행동2	.705	.073	-.043	.007	.104	.195
적극적 행동9	.675	-.179	.019	.174	.186	-.019
적극적 행동1	.667	.147	.001	.024	.048	.277
비윤리적 행동6	-.129	.861	-.036	-.140	.005	-.061
비윤리적 행동9	-.028	.853	-.064	-.028	-.054	-.023
비윤리적 행동5	-.050	.836	-.076	-.129	-.090	-.039
비윤리적 행동7	-.075	.834	-.035	-.114	-.047	-.132
비윤리적 행동3	.035	.772	-.062	.001	-.116	.039
비윤리적 행동2	.019	.725	-.102	-.070	-.068	.007
상사경력성장기회4	.071	-.059	.925	.037	.019	-.012

상사경력성장기회2	.035	-.050	.897	.116	-.026	.076
상사경력성장기회5	.028	-.089	.879	.060	.023	.098
상사경력성장기회3	.029	-.084	.862	.099	.000	.026
상사경력성장기회1	-.023	-.087	.819	.149	-.004	.094
부하경력성장기회4	.124	-.104	.121	.861	.067	.087
부하경력성장기회1	.189	-.081	.043	.852	.013	.103
부하경력성장기회2	.162	-.097	.135	.849	.155	.066
부하경력성장기회3	.137	-.047	.110	.842	.128	.071
부하경력성장기회5	.124	-.131	.089	.792	.059	.084
흡수역량2	.263	-.097	-.031	.102	.825	.119
흡수역량1	.241	-.093	.019	.079	.808	.148
흡수역량3	.204	-.170	.009	.204	.783	.042
지속경력학습2	.240	-.010	.122	.128	.124	.755
지속경력학습4	.304	-.012	.160	.065	.088	.714
지속경력학습1	.107	-.291	.006	.340	.128	.582
eigenvalue	8.164	4.380	3.493	2.630	1.564	1.252
분산율	26.336	14.128	11.268	8.485	5.045	4.039
총분산율	26.336	40.464	51.732	60.217	65.262	69.300

요인추출방법: 주성분분석(principle component analysis),
회전방법: 직교회전방식(varimax rotation)

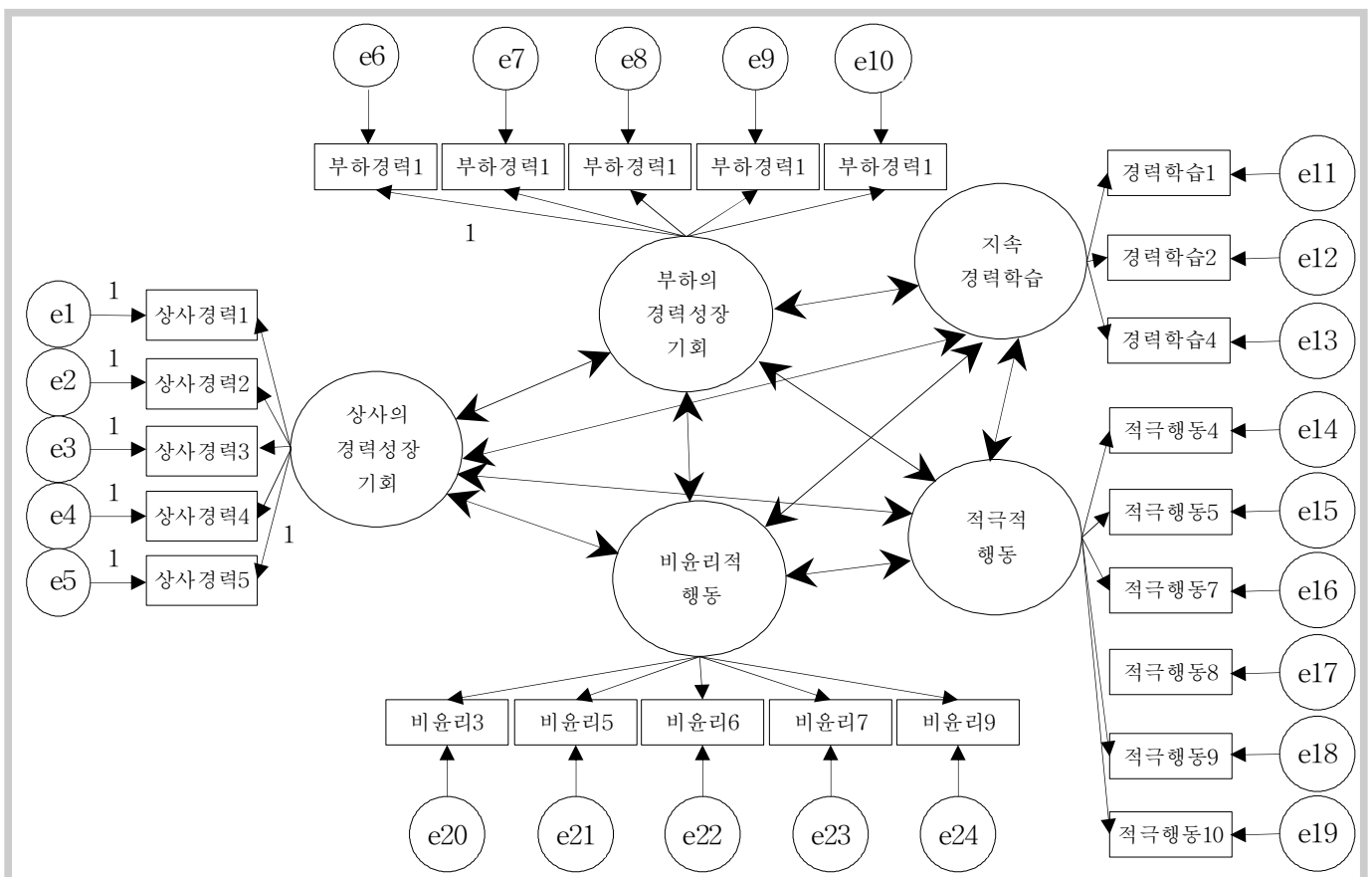
요인의 수는 고유치(eigenvalue) 1이상, 요인 부하량(factor loading)은 0.5이상 일 때, 기준에 부합하는 것으로 판단하였고, 요인별 분산은 초기 고유치 분산을 활용하였다.

분석결과, 연구에 활용되는 변인은 연구 설계 단계에서 예상한 바와 같이 6개로 확인되었다. 측정변수 가운데 흡수역량 1문항, 지속경력학습 3문항, 적극적 행동 1문항, 비윤리적 행동 3문항은 요인 부하량 기준을 초과하지 못해 분석에서 제외하고, 나머지 측정변수들을 분석에 활용하였다. 첫 번째 요인은 적극적 행동으로 요인 부하량이 .667(최저)에서 .803(최대)으로 기준에 부합되는 것으로 확인하였으며, 고유치 8.164, 분산은 26.336으로 나타났다. 2번 요인은 비윤리적 행동으로 요인 부하량이 .725(최저)에서 .861(최대)로 기준에 부합하였고, 고유치는 4.380, 분산은 14.128이었다. 3번 요인은 상사의 경력성장기회로 요인 부하량이

.819(최저)에서 .925(최대)로 기준에 부합하며, 고유치 3.493, 분산 11.268로 확인되었다. 4번 요인은 부하의 경력성장기회이고, 요인 부하량은 .792(최저)에서 .861(최대)로 나타나 기준에 부합되며, 고유치는 2.630, 분산은 8.485로 확인되었다. 5번 요인은 흡수역량으로 요인 부하량이 .783(최저)에서 .825(최대)로 기준에 부합되는 것으로 확인하였으며, 고유치 1.564, 분산은 5.045로 나타났다. 6번 요인은 지속경력학습이고, 요인 부하량이 .582(최저)에서 .755(최대)로 기준에 부합하며, 고유치 1.252, 분산 4.039로 확인되었다.

확인적 요인분석에서는 연구모형과 가설을 바탕으로 측정모형에 대한 검증을 실시하여 이론적 잠재변인과 관측변수의 설정이 적절한지를 판단하고자 한다. 이를 위한 통계적 분석을 위해 Amos 18.0 통계 소프트웨어를 활용하였다.

<그림 V-1> 측정모형(measurement model)



<그림 V-1>은 본 연구모형을 토대로 작성한 측정모형이다. 측정모형에 포함된 측정변수들은 앞서 수행한 탐색적 요인분석을 통해 정제된 변수들 가운데

SMC(squared multiple correlations) 값이 낮게 나타난 적극적 행동의 3문항, 비윤리적 행동의 1문항이 제거되었다. 측정모형에 관한 확인적 요인분석의 결과는 <표 V-3>에서 제시하는 바와 같다.

<표 V-3> 확인적 요인분석 결과

구성개념	관측변수	회귀 계수(β)	S· β	S.E	t-value	SMC
상사의 경력성장기회	상사경력성장5	1	0.853	-	-	0.727
	상사경력성장4	1.016	0.926	0.098	10.323	0.858
	상사경력성장3	1.097	0.843	0.126	8.729	0.711
	상사경력성장2	1.074	0.875	0.115	9.316	0.765
	상사경력성장1	0.968	0.767	0.129	7.481	0.589
부하의 경력성장기회	부하경력성장1	1.145	0.879	0.125	9.130	0.773
	부하경력성장2	1.265	0.939	0.123	10.263	0.881
	부하경력성장3	1.306	0.912	0.134	9.733	0.831
	부하경력성장4	1.174	0.908	0.121	9.671	0.825
	부하경력성장5	1	0.832	-	-	0.692
지속경력학습	경력학습1	1	0.751	-	-	0.565
	경력학습2	1.731	0.835	0.272	6.355	0.696
	경력학습4	1.484	0.803	0.240	6.174	0.646
적극적 행동	적극행동4	1	0.755	-	-	0.569
	적극행동5	0.882	0.764	0.141	6.243	0.584
	적극행동7	0.936	0.787	0.145	6.448	0.619
	적극행동8	1.010	0.835	0.147	6.886	0.697
	적극행동9	0.676	0.756	0.110	6.169	0.572
	적극행동10	0.984	0.784	0.153	6.425	0.615
비윤리적 행동	비윤리행동9	1	0.865	-	-	0.748
	비윤리행동7	0.947	0.795	0.118	8.038	0.632
	비윤리행동6	1.092	0.904	0.108	10.121	0.817
	비윤리행동5	1.046	0.858	0.114	9.176	0.736
	비윤리행동3	1.064	0.846	0.119	8.938	0.715
모형 적합도	$\chi^2=376.609$, $df=242$, $p<0.001$, $\chi^2/df=1.556$, RMR=.015, TLI=.88, CFI=.90, RMSEA=.093					

확인적 요인분석 결과에서 표준화 회귀계수($S \cdot \beta$)는 해당 관측변수의 요인 적재량과 동일한 개념으로, 해당 계수의 유의성에 따라 관측변수의 개념타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다. 또한, 통계적 유의수준은 t-value(결정계수; C.R.)의 절대값이 2.58을 상회하는 경우 유의하다고 판단하고, SMC는 보편적으로 0.4를 상회하면 적합하다고 판단한다.

본 연구에서는 모형 적합도를 평가하기 위한 지수로 χ^2/df , RMR, TLI(NNFI), CFI, RMSEA를 활용하고자 한다. 모형 적합도에 관한 판단은 절대적인 기준이 있지 않기 때문에 적합도 지수 전반에 걸친 종합적인 판단이 요구되며, 모형의 표본 크기 및 맥락에 따른 해석이 필요하다. 일반적인 모형 적합도의 판단기준은 χ^2/df 는 3 이하(Kline, 2005), RMR은 0.05 이하, TLI와 CFI는 0.9 이상, 그리고 RMSEA의 경우 0.05~0.08 사이에 있으면 적합하고 0.10 이하여도 수용 가능하다고 판단한다(배병렬, 2006). <표 V-3>에서 보는 바와 같이, 측정모형의 적합도를 확인할 수 있는 지표들을 통해 관측변수들이 각각의 잠재변수들을 잘 설명해 주고 있고, 모형적합도에 있어서도 대부분의 지수들이 적합한 수준으로 나타나 전반적인 모형적합도가 수용 가능한 것으로 판단할 수 있다.

앞서 각각의 관측변수들의 개별적인 표준화 회귀계수($S \cdot \beta$)의 통계적 유의성을 통해 개념타당성을 확인하였다. 이와 함께, 잠재변수들을 측정하기 위해 활용한 측정도구의 타당성 검증이 필요하며 이는 수렴타당성과 판별타당성의 검증을 의미한다. 수렴타당성은 하나의 잠재변수를 측정하기 위해 사용된 측정도구들 간의 높은 상관관계가 있어야 한다는 것을 말하며, 수렴타당성을 검증하기 위한 지표는 개념신뢰도(CR: construct reliability)와 평균분산추출(AVE: average variance extracted)가 활용된다. 아래의 공식은 각각 개념신뢰도와 평균분산추출을 산출하는 공식을 나타낸 것이다.

$$\text{개념신뢰도} = \frac{(\sum \text{표준화추정치})^2}{[(\sum \text{표준화추정치})^2 + (\text{표준화측정오차 합}]}$$

$$\text{평균분산추출} = \frac{(\sum \text{표준화추정치}^2)}{[(\sum \text{표준화추정치}^2) + (\text{표준화측정오차 합}]}$$

수렴타당성을 평가하는 개념신뢰도(CR)는 0.7, 평균분산추출(AVE)은 0.5 이상을 기준을 적용한다(Anderson and Gerbing, 1988). 아래의 <표 V-4>에서 보는 바와 같이, 위 기준을 충족하고 있어 측정도구의 수렴타당성이 확보되었다.

<표 V-4> 측정도구의 수렴타당성 평가지표

구 분	상사의 경력성장 기회	부하의 경력성장 기회	지속 경력 학습	적극적 행동	비윤리적 행동
개념신뢰도	.97	.99	.94	.98	.99
평균분산추출	.86	.95	.84	.91	.95

판별타당성의 평가는 변수들 간의 상관관계가 가장 높은 값을 제외한 값과 변수들의 평균분산추출 값이 가장 낮은 값을 비교하여 평가하였다(Fornell and Larcker, 1981). 구체적으로, 변수들의 평균분산추출 값의 가장 낮은 수치(.84)가 변수 간 상관관계(<표 V-5>)의 가장 높은 값(.547)의 제곱 값(.299)을 상회하는 것으로 확인되어 판별타당성 또한 확보되었다.

3. 기술적 통계 및 상관관계 분석

본 연구모형에 포함된 모든 변수들의 평균 및 표준편차와 상관계수 값을 아래의 <표 V-5>에 제시하였다. 상관관계 분석은 SPSS 18.0 통계 소프트웨어를 활용하여 Pearson 상관관계 분석을 수행하였다. 상관계수의 값은 향후 변수들 간의 관계성 도출 여부를 사전에 점검이 가능하게 한다. 이와 함께 변수들에 대한 측정문항들의 신뢰도를 확인하기 위한 지표로 Cronbach's α 값을 포함시켰다.

<표 V-5> 변수들 간의 상관관계분석 결과

변수	평균	표준 편차	Cronbach's α	1	2	3	4	5	6	7	8
경력성장기회(상사)	4.09	.5819	.928								
경력성장기회(부하)	3.76	.4214	.952	.416**							
흡수역량	3.74	.3110	.869	.081	.313*						
심리적 거리	3.69	.5977	-	.237	.457**	.011					
구조적 거리	2.90	.9269	-	.188	.429**	.086	.431**				
사회적 거리	2.62	.9484	-	.101	.055	.016	.146	-.074			
지속경력학습	3.43	.5174	.824	.316**	.466**	.395**	.139	.145	-.180		
적극적 행동	3.50	.2874	.901	.112	.316**	.422**	.058	.046	-.166	.547**	
비윤리적 행동	1.51	.3077	.928	-.273*	-.337**	-.241	-.235	-.180	-.096	-.390**	-.242

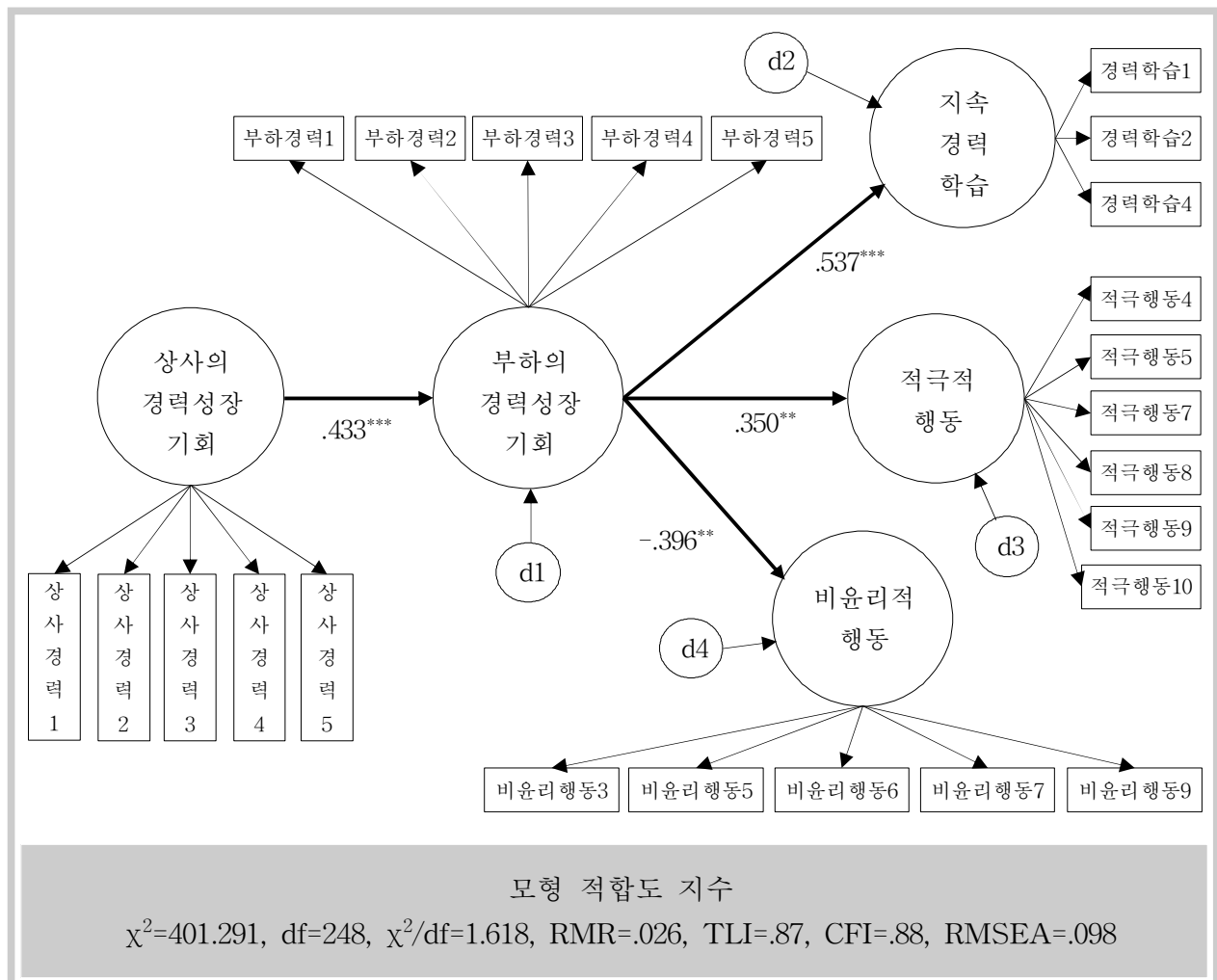
N=66, *p<.05, **p<.01

제 2절 가설검증

1. 가설검증

본 연구에서의 가설은 크게 상사와 부하 간의 경력성장기회의 적하효과 검증과 적하효과 과정에서 개인적·상황적 변인의 조절효과 및 부하가 인식하는 경력성장기회가 직무수행에 미치는 영향력의 검증이다. 아래의 <그림 V-2>는 본 연구의 구조모형과 연구결과를 나타낸 것이다.

<그림 V-2> 구조모형 검증결과



가설 1은 상사와 부하 간의 조직 내 상호작용에 의한 경력성장기회의 적하효

과 검증이다. 분석결과 상사의 경력성장기회는 부하의 경력성장기회에 긍정적인 영향력($S\cdot\beta=.433, p<.001$)을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다.

가설 2, 3, 4는 부하가 인식하는 경력성장기회가 자신의 직무수행(지속경력학습, 적극적 행동, 비윤리적 행동)에 미치는 영향력 검증이다. 먼저, 부하의 경력성장기회는 지속경력학습에 정(+)적인 영향력($S\cdot\beta=.537, p<.001$)이 있는 것으로 확인되어 가설 2가 채택되었다. 또한, 부하의 경력성장기회는 적극적 행동에 유의한 긍정적 영향($S\cdot\beta=.350, p<.01$)을 미치는 것으로 나타나 가설 3이 채택되었다. 비윤리적 행동에 대한 부하의 경력성장기회는 부(-)의 영향력($S\cdot\beta=-.396, p<.01$)이 확인되어 가설 4 또한 채택되었다. 위의 내용을 정리해 보면 아래의 <표 V-6>과 같다.

<표 V-6> 구조모형 검증결과

경로		경로계수			총효과	
		S·β	S.E	t-value	직접효과	간접효과
직 접	상사의 경력성장기회 → 부하의 경력성장기회	.433***	.082	3.376	.433***	
	경력성장기회 → 지속경력학습	.537***	.140	3.844	.537***	
	경력성장기회 → 적극적 행동	.350**	.127	2.602	.350**	
	경력성장기회 → 비윤리적 행동	-.396**	.110	-3.087	-.396**	
간 접	상사의 경력성장기회 → 부하의 지속경력학습	/				.232‡
	상사의 경력성장기회 → 부하의 적극적 행동					.152‡
	상사의 경력성장기회 → 부하의 비윤리적 행동					-.172‡

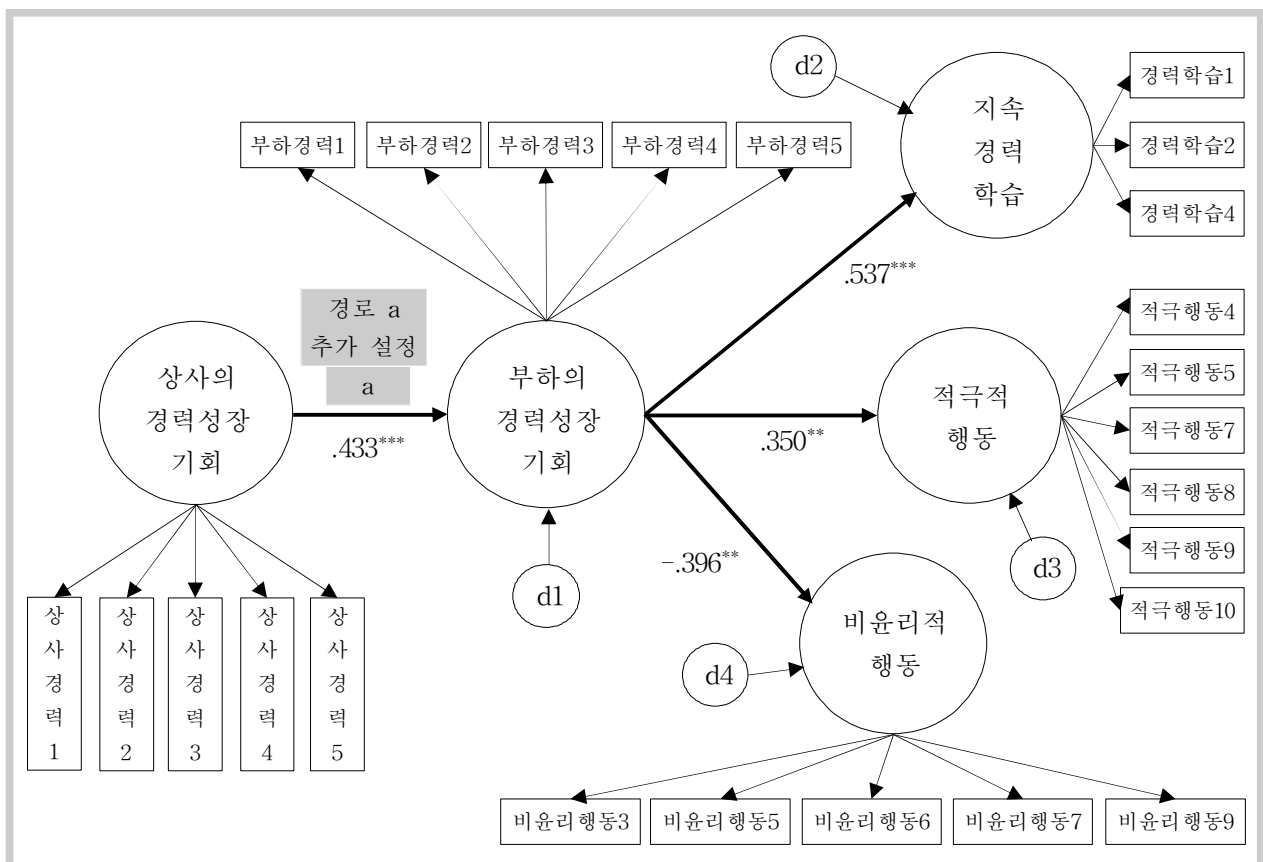
p<.01, *p<.001

‡ p<.01 (Bootstrap Confidence, BC method)

이에 추가하여, 본 연구를 통해 <표 V-6>에서 확인할 수 있듯이 상사의 경력 성장기회는 부하의 경력성장기회에 대한 직접효과뿐만 아니라 부하의 다양한 직무수행에도 유의한 간접효과를 내포하고 있는 것으로 확인되었다. 이는 동일한 조직 내에서 가장 빈번한 상호작용이 이루어지는 상사와 부하 간에 이루어지는 적하효과에 있어 인식의 적하효과 뿐만 아니라 태도와 행동의 측면에서 적하효과를 검증한 선행연구들의 결과를 뒷받침해 주는 결과라고 할 수 있다. 이에 관한 논의는 본 연구의 결론에서 더욱 자세하게 다루고자 한다.

위에서 상사와 부하 간의 경력성장기회 인식의 적하효과와 부하가 인식하는 경력성장기회가 직무수행에 미치는 영향력에 관한 가설을 검증하였다. 다음으로, 상사와 부하 간 경력성장기회의 적하과정을 강화 또는 완화하는 개인적·상황적 변인으로 설정한 개인의 흡수역량과 리더-부하 거리의 하위요인인 심리적·구조적·사회적 거리의 조절효과를 검증하고자 한다.

<그림 V-3> 조절효과 검증모형



조절효과의 분석은 Amos 18.0 통계 소프트웨어를 활용하여 조절변수의 데이터를 포함하고 있는 SPSS 데이터를 통해 조절변수를 그룹별로 새롭게 생성하고 각 변수의 평균값을 기준으로 고·저 집단으로 구분한 후, 새롭게 생성한 파일을 데이터 분할하고 저장하여 실행하였다.

개인의 흡수역량의 조절효과 분석의 경우, 흡수역량의 평균값 3.737을 기준으로 흡수역량 H와 흡수역량 L집단으로 구분하여 SPSS 파일을 저장하고, Amos 상의 구조모형(비제약모델)에 경로를 각각 부여(제약모델)하였다. 다음 단계에서 해당 집단의 SPSS 파일을 투입하고, Data Files에서 두 집단에 해당하는 Grouping Variable과 Group Value를 각각 선택하여 분석을 수행하였다. 아래의 <표 V-7>은 개인의 흡수역량이 상사와 부하 간 경력성장기회의 적하효과에 미치는 조절효과의 분석결과를 나타낸 것이다. 조절효과의 유의성은 <표 V-7>에서 Model Comparisons의 유의도를 통해 확인할 수 있으며, 추가적인 분석결과의 정보를 확인하기 위해 Model Fit Summary를 함께 제시하였다.

분석결과, 상사와 부하 간의 경력성장기회의 적하효과에서 개인의 흡수역량의 조절효과는 조절변인의 투입 이전 모델과 투입 후 모델의 비교에서 유의도가 .894로 나타나 연구가설을 채택할 수 없었다. 따라서 가설 5는 기각되었다.

<표 V-7> 흡수역량(개인 차원)의 조절효과 분석결과

Model Comparisons						
Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	TLI
제약모델	1	.018	.894	.000	.000	.000

Model Fit Summary							
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	CFI	RMSEA
비 제약모델	152	883.48	496	.000	1.781	.737	.110
제약모델	151	883.50	497	.000	1.778	.738	.110
Saturated model	648	.000	0	-	-	1.000	-
Independence model	96	2024.69	552	.000	3.668	.000	.204

본 연구에서 조직구성원 개인의 흡수역량은 상사와 부하 간의 경력성장기회의 적하수준을 강화시킬 것으로 가설을 설정하였다. 연구가설에서 개인 차원의 흡수역량은 상사와 부하의 관계처럼 상호작용이 활발한 사회적 연결은 정보와 자원의 유통경로가 될 수 있다(Tsai and Ghoshal, 1988)는 점에 기인하였다. 본 연구에서 개인의 흡수역량은 새로운 정보와 지식의 유용성 판단과 수용성 측면에서 측정하였다. 흡수역량의 조절적 역할이 유의하지 않은 것으로 확인된 결과는 먼저, 경력성장기회라는 변수는 개인 간의 상호작용에 의해서도 영향을 받을 수 있는 부분이 존재하겠지만 조직구성원들은 자신의 상사를 조직의 대리인으로 인식하면서도(Coyle-Shapiro and Shore, 2007) 개인을 통한 자신의 경력경로를 구상하는 것은 어려운 것으로 판단된다. 여기서 조직구성원이 인식하는 경력성장기회의 개념에 주목해 보자면, 여러 학자들에 의해 정의된 바와 같이 자신의 성장과 개발을 의미하는 경력성장기회는 현재 자신이 속해 있는 조직을 통해 이루고자 한다는 점에서 원인을 찾을 수 있다. 즉, 조직구성원에게 있어 경력성장과 관련한 가치 있는 결과물은 현재의 조직을 통해 얻을 수 있다고 생각하며, 조직과의 심리적 계약관계는 여전히 느슨해지고(loose-coupling) 싶지 않은 영역이기 때문인 것으로 판단된다.

다음으로 개인의 경력은 평생에 걸쳐 겪게 되는 업무경험의 연속을 의미하는(Arthur, 2008) 것으로, 이와 관련된 새로운 정보나 지식에 의해서만 판단하는 것이 아닌 현재까지 축적해 온 지식과 자신의 경험을 토대로 하면서 자신의 네트워크를 통해 보다 다양한 출처로부터 얻게 되는 정보와 자원에 대해 더 의존할 수 있다. 또한, 상사와의 사회적 연결을 통해 획득하게 되는 새로운 정보와 지식을 현재 자신이 담당하고 있는 업무와 연계된 것에 한정하여 응답할 수 있었다는 점에서 흡수역량의 조절효과가 기각된 원인을 추측해 볼 수 있다.

다음은 상사와 부하 간 경력성장기회의 적하효과에 미치는 리더-부하 거리(심리적 거리, 구조적 거리, 사회적 거리)의 조절효과의 영향력 검증이다. 리더-부하 거리(심리적 거리, 구조적 거리, 사회적 거리)의 조절효과를 분석하기 위해 활용한 통계 소프트웨어, 분석 방법과 절차는 앞서 수행한 개인의 흡수역량과 모두 동일하게 적용하여 실시하였다.

상사와 부하 간의 경력성장기회의 적하효과에서 부하가 인식하는 상사와의 인지된 유사성을 의미하는 심리적 거리의 평균값은 3.688(심리적 거리 H, 심리적

거리 L로 구분)이었다. 조절효과를 분석한 결과, 심리적 거리의 투입 이전 모델과 투입 후 모델의 비교에서 유의도가 .558로 확인되어 연구가설은 기각되었다. <표 V-8>은 심리적 거리의 조절효과를 분석한 결과이다.

<표 V-8> 심리적 거리(인지된 유사성)의 조절효과 분석결과

Model Comparisons						
Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	TLI
제약모델	1	.343	.558	.000	.000	.000

Model Fit Summary							
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	CFI	RMSEA
비제약모델	152	896.20	496	.000	1.807	.744	.112
제약모델	151	896.54	497	.000	1.804	.745	.112
Saturated model	648	.000	0	-	-	1.000	-
Independence model	96	2116.71	552	.000	3.835	.000	.210

상사와 부하 간에 이루어지는 업무상의 접촉빈도로 측정(평균값 2.901(구조적 거리 H, 구조적 거리 L로 구분))한 구조적 거리가 상사와 부하 간의 경력성장기회의 적하효과를 강화하는지 여부를 분석한 결과, 구조적 거리의 투입 이전 모델과 투입 후 모델의 비교에서 유의도가 .889로 나타나 연구가설은 채택되지 않았다. 아래의 <표 V-9>는 구조적 거리의 조절효과 분석결과를 나타낸 것이다.

<표 V-9> 구조적 거리(업무접촉빈도)의 조절효과 분석결과

Model Comparisons						
Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	TLI
제약모델	1	.020	.889	.000	.000	.001

Model Fit Summary							
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	CFI	RMSEA
비제약모델	152	883.94	496	.000	1.782	.750	.111

제약모델	151	883.90	497	.000	1.779	.750	.110
Saturated model	648	.000	0	-	-	1.000	-
Independence model	96	2101.20	552	.000	3.807	.000	.209

<표 V-10> 사회적 거리(조직 내 위계적 거리)의 조절효과 분석결과

Model Comparisons							
Model	DF	CMIN	P	NFI	IFI	TLI	
제약모델	1	.084	.772	.000	.000	.001	

Model Fit Summary							
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF	CFI	RMSEA
비제약모델	152	976.14	496	.000	1.968	.711	.123
제약모델	151	976.22	497	.000	1.964	.712	.123
Saturated model	648	.000	0	-	-	1.000	-
Independence model	96	2214.24	552	.000	4.011	.000	.217

마지막으로 상사와 부하 간 직급의 차이에 따른 조직 내 위계, 사회관계 상의 거리로 측정(평균값 2.618(사회적 거리 H, 사회적 거리 L로 구분))한 사회적 거리의 조절효과 또한 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 위의 <표 V-10>을 보면, 구조적 거리의 투입 이전과 이후의 두 모델을 비교한 결과 유의도가 .772로 나타나 연구가설은 기각되었다.

본 연구에서 리더-부하 거리는 부하에 의해 측정되었다. 연구가설은 부하가 인식하는 상사와의 심리적 거리, 구조적 거리가 높을수록 경력성장기회의 적하수준을 강화시키고, 사회적 거리를 멀게 인식할수록 경력성장기회의 적하수준은 약화될 것으로 설정하였다. 본 연구의 가설은 강승완(2014)의 연구에서 제시된 정보의 현저성(saliency), 관련성(relevance)에 주목하였다. 즉, 조직구성원이 자신의 경력성장기회를 인식하는 데 직결되는 정보의 원천과 사회적 연결의 강도 등을 고려하였다. 이에 현재 조직구성원 자신이 담당하고 있는 직무와 경험을 먼저 겪어본 인물로써 동일한 팀 내의 직속상사를 대상으로 설정하였다. 이와 관련하여,

본 연구에서 추론한 가설이 기각된 사유로는 조직구성원들이 자신의 경력개발과 관리에 관한 사항에 있어 조직의 비전(vision)이나 향후 인적자원관리 및 개발에 관한 정책을 보다 공식적이고, 장기적 관점에서의 원천으로부터 얻고자 하는 것으로 판단된다. 이는 곧, 조직구성원들이 자신과 상호작용이 활발한 상사의 인식이나 태도에 의한 영향보다 조직 차원에서의 상호작용 공정성(interactional justice)을 통해 믿음을 갖고자 하는 것으로 추측된다.

<표 V-11> 가설검증 결과 요약

구 분	가 설	경 로	표준화 계수		채택여부
직접 효과	가설 1	상사의 경력성장기회 → 부하의 경력성장기회	.433***		채택
	가설 2	경력성장기회 → 지속경력학습	.537***		채택
	가설 3	경력성장기회 → 적극적 행동	.350**		채택
	가설 4	경력성장기회 → 비윤리적 행동	-.396**		채택
간접 효과		상사의 경력성장기회 → 부하의 지속경력학습		.232‡	
		상사의 경력성장기회 → 부하의 적극적 행동		.152‡	
		상사의 경력성장기회 → 부하의 비윤리적 행동		-.172‡	
조절 효과	가 설	경 로	조절변인	모델비교 유의도	채택여부
	가설 5	상사의 경력성장기회 → 부하의 경력성장기회	흡수역량	.894	기각
	가설 6-1		심리적 거리	.558	기각
	가설 6-2		구조적 거리	.889	기각
	가설 6-3		사회적 거리	.772	기각

** p<.01, *** p<.001

‡ p<.01 (Bootstrap Confidence, BC method)

앞서 제시된 <표 V-6>, 위의 <표 V-11>과 관련하여 부연하자면, 본 연구의 모형을 설정하는 단계에서 상사가 인식하는 경력성장기회는 부하가 인식하는 경력성장기회의 수준에 정(+)-적인 영향을 미칠 것이라는 적하효과에 주목하였다. 즉, 상사와 부하 간의 경력성장기회의 직접효과만을 고려하였고, 이에 상사의 경력성장기회가 부하의 직무수행에 대한 영향력은 존재하겠지만 매개효과의 영향력은 없을 것으로 예상하고 이에 관한 가설은 도출하지 않았다. 연구가설의 도출과 검증 이후 상사의 경력성장기회가 부하의 직무수행에 미치는 영향력을 검증하였으나, 부하의 직무수행에 관한 직접효과 표준화 회귀계수들의 수용 가능한 영향력은 확인되지 않았다(부하의 지속경력학습($S \cdot \beta = .172$, t -value 1.882, p 값 .060), 부하의 적극적 행동($S \cdot \beta = .052$, t -value 1.171, p 값 .241), 부하의 비윤리적 행동($S \cdot \beta = -.150$, t -value 1.904, p 값 .057)). 구체적으로 매개효과를 분석하는 첫 번째 단계에서 유의성이 검증되지 않아 매개효과 검증은 실행할 수 없었다. 이에 연구모형 설정과 가설설정 단계에서 제외되었으나, 유의한 영향력이 확인된 상사의 경력성장기회가 부하의 직무수행에 관한 간접효과를 추가적으로 제시하였다.

또한, 조절효과를 분석하는 과정에서 조절변인들이 등간척도에 의해 측정되었음에도 불구하고 비메트릭 변수와 같이 평균값을 중심으로 고·저 집단으로 구분하였다. 그 이유는 메트릭 변수를 집단 구분할 때 사용하는 평균중심화(mean-centering)를 실시할 경우에는 평균을 중심으로 ± 1 표준편차 내의 표본을 제외하게 되어 표본의 수가 감소하게 되는데, 본 연구에서 분석에 활용된 팀 표본의 수가 66개 팀으로 평균중심화를 바탕으로 집단을 구분했을 때 분석에 투입되는 표본의 수가 적어질 것을 고려하였다.

2. 분석수준 검토

본 연구는 팀 단위의 집단 수준을 고려하고 있는 바, 집단 내 개인들의 측정값을 합산하여 집단 수준으로 변환한 이후 분석을 시행하여야 한다(방호진, 2013). 다시 말해, 본 연구에서 측정의 수준(level of measurement)은 개인 수준으로 이루어진데 반해, 분석의 수준(level of analysis)은 각 팀 단위에서의 합산을 통한 대푯값을 이용하였다. 이와 관련하여, 방호진(2013)은 집단 구성원들의 응답을 합

산해 대푯값으로 사용하기 위해서는 먼저, 해당 변수에 대한 집단 내 구성원들의 응답이 높은 동질성(일관성)을 보여야 하고, 해당 개념의 집단 내의 변동보다 집단 간의 변동이 더 커야 한다고 제시하였다. 이에 팀 단위의 합산과정을 통해 도출한 대푯값이 팀 수준에서 집단 간 효과를 적절하게 반영하는지 통계적 유추 (statistical inference) 절차가 필요하며, 이를 검토하기 위한 통계적 분석방법으로 ICC(1), ICC(2), r_{wg} 등이 있다(James, Demaree, and Wolf, 1993; Klein and Kozlowski, 2000).

James(1982)에 의하면, ICC(1)과 ICC(2)는 다수준 연구에서 신뢰성을 검증하는데 사용되는 통계적 분석방법이다. ICC(1)은 집단의 소속여부에 의해 설명되는 측정치의 변동을 제시해 주는데(Bliese, 2000), 구체적으로 ICC(1)은 집단 내에서 구성원이 해당 집단을 대표할 수 있는 정도이며, ICC(1)의 값이 커질수록 집단 내 구성원들이 유사하다고 볼 수 있다(James, 1982). 또한, ICC(1)은 통계적으로 총 분산에 대한 집단 간 분산(between-group variance)으로 해석되며, one-way ANOVA 모형에서 아래의 공식을 통해 산출할 수 있다(Bartko, 1976).

$$ICC(1) = \frac{MSB - MSW}{MSB + [(k-1) * MSW]}$$

MSB = between-group mean square

MSW = within-group mean square

k = 집단 규모(집단 규모가 상이한 경우에는 집단의 평균 규모)

ICC(2)는 ICC(1)을 집단 크기로 조정한 값을 말하는데, 다른 조건이 같을 경우 집단의 크기가 커질 때 ICC(2)의 값도 커지게 된다(방호진, 2013). Klein and Kozlowski(2000)에 의하면, 다수로 구성된 집단의 평균이 더 안정적이고 소수로 구성된 집단의 평균보다 집단의 속성을 측정하는 데 더욱 유용하다고 받아들여지기 때문이다. 또한, ICC(2)는 one-way ANOVA 모형에서 아래의 공식을 통해 산출할 수 있다(Bliese, 2000).

$$ICC(2) = \frac{MSB - MSW}{MSB}$$

ICC(1)과 ICC(2)는 ANOVA 분석을 바탕으로 산출한 각 변수별 계수가 해당 변수의 상·하한값에 포함되는지의 여부로 대푯값이 정당한지를 판단할 수 있다.

r_{wg} (reliability within group)는 측정 단위 내 변수 간의 다양성을 랜덤 분산과 비교하여 측정한다(James et al., 1993). 일반적으로 r_{wg} 계수는 0~1사이의 값으로 나타나며, r_{wg} 계수가 0.7보다 큰 경우 개인 수준의 자료를 합산하여 집단 수준의 변수로 분석해도 정당하다는 판단을 할 수 있게 된다(Klein and Kozlowski, 2000). 또한, Bliese(2000)에 의하면, r_{wg} 계수의 크기는 집단 간 분산에 의해 달라지지 않으며, 각 집단별 일치도의 측정치를 제공해 주기 때문에 자주 사용되는 분석방법이다. 각 집단의 r_{wg} 계수는 아래의 공식을 통해 산출하고, 분석 시에는 집단 전체의 평균 r_{wg} 계수를 판단기준으로 활용한다.

$$r_{wg} = 1 - \frac{E}{V}, \quad E = \frac{A^2 - 1}{12} \quad (A = \text{척도의 수}, V = \text{집단 내 구성원 간 분산})$$

아래의 <표 V-12>는 본 연구에서 다수의 부하들로부터 측정된 개인 수준의 변수들을 각 팀 단위에서의 합산을 통한 대푯값을 이용한 해당 변수들의 통계적 유추 결과를 제시한 것이다. 먼저, r_{wg} 계수는 모든 변수의 집단 전체 평균이 0.8 이상으로 나타나 집단 내 일관성이 높다는 것을 의미하며, 팀 수준의 대푯값을 분석에 활용해도 무방하다고 판단할 수 있다. ICC(1)과 ICC(2)의 계수는 각각 비윤리적 행동과 적극적 행동이 상·하한값에 포함되어 있지 않으나, 다른 계수들의 분석 결과를 검토해 볼 필요가 있는 수준이다. 다만, 적극적 행동의 F검정 유의도는 수용가능한 수준이 아니었다. 이는 본 연구의 한계이기도 하다. 본 연구에서는 ICC(1)과 ICC(2)가 ANOVA 결과를 바탕으로 도출되기 때문에 표본의 크기가 작은 경우, 표본의 정규성이 보장되지 않아 ICC(1)과 ICC(2)의 값에 심각한 문제가 발생할 수 있다(Langfred, 2000)는 점을 근거로 해당 변수들의 팀 수준의

대푯값을 적용하여 분석하였다. 또한, 경력성장기회와 지속경력학습의 경우에는 환경의 변화에 민감하게 반응하는 변인들로 상사에 의한 중대한 영향을 받을 수 있는 변수들이다. 반면, 적극적 행동과 비윤리적 행동은 조직구성원 개개인의 생득적(生得的) 성격이 높으며, 상사에 의한 영향보다는 쉽게 변화하지 않는 안정적 성격의 변수들이기 때문인 것으로 추정해 볼 수 있다.

<표 V-12> 분석수준에 대한 통계적 유추 결과

변 수	ICC(1) 계수	ICC(2) 계수	r _{wg} 계수	F값
	(상·하한값)	(상·하한값)		
부하의 경력성장기회	0.153	0.469	0.803	1.89***
	(0.042~0.366)	(0.144~0.692)		
지속경력학습	0.270	0.645	0.803	2.81***
	(0.108~0.529)	(0.321~0.814)		
적극적 행동	0.034	0.145	0.853	1.17
	(-0.076~0.207)	(-0.378~0.504)		
비윤리적 행동	0.117	0.394	0.854	1.65**
	(0.143~0.321)	(0.394~0.648)		

p<.01, *p<.001

VI. 결 론

제 1절 연구결과의 요약 및 시사점

1. 연구결과의 요약

본 연구는 크게 세 가지의 관점에서 수행되었다. 구체적으로, 본 연구의 주제는 “상사가 인식하는 경력성장기회는 부하가 인식하는 경력성장기회에 적하되는가?”, 그리고 “조직구성원이 인식하는 경력성장기회는 자신의 직무수행에 있어 긍정적 행동을 촉진하고, 부정적인 행동을 저감시키는 요인인가?”, 마지막으로, “상사와 부하 간 경력성장기회의 적하효과에 있어 적하수준에 유의미한 영향을 미치는 개인적·상황적 조절변인은 무엇인가?”이다. 이상의 연구 관점에서 이를 규명하기 위해 선행변인으로 경력성장기회로 설정하고, 이에 대한 상사와 부하 간의 적하효과를 통해 결과변인으로 설정한 조직구성원의 긍정적, 그리고 부정적 행동에 대한 영향력을 검증하고자 하였다. 또한, 개인적·상황적 변인으로 각각 개인의 흡수역량과 부하가 인식하는 리더-부하거리가 상사-부하의 양자 간 경력성장기회의 인식에 대한 적하효과 과정을 조절하는지를 확인하기 위해 연구모형을 정리하였다. 연구모형을 통해 세부 가설을 포함하여 총 8개의 가설이 도출되었다.

본 연구의 실증분석을 위해 설문조사 방법을 통해 수집한 66개 팀(385명)을 표본으로 구조방정식 모형에 대한 통계분석을 실시하였다. 설문지에 포함된 설문문항 중 측정도구의 타당성을 검증하고, 측정모형의 적합도를 평가하는 과정에서 이들의 기준을 상회하지 못하고 저해하는 것으로 판단된 문항들은 순차적으로 제거하였다. 또한, 구조모형의 검증을 통해 전체 8개의 연구가설 중 4개의 가설은 채택되었고, 4개의 가설은 기각되었다.

그 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 상사와 부하 간의 위계적 사슬에 의한 인식과 태도, 행동이 전달되는 과정을 의미하는 적하효과의 유의성을 입증하였다. 오원경 et al.(2013)에 의하면, 적하효과는 구성원의 지각과 태도, 행동은 상사

로부터 부하에게로 조직 내 위계적 사슬에 따라 전달되는 것으로, ‘조직 내 상사의 인식이 부하(타 구성원)의 인식에 미치는 영향’을 의미한다(박재춘, 2015). 인사·조직 연구 분야에서 적하효과에 관한 선행연구는 국·내외 여러 학자들에 의해 검증되었다(예: Masterson, 2001; 오원경 et al, 2013 등). 문헌 고찰을 통해 앞서 살펴 보았듯이, 조직행동의 다양한 제반 개념들은 상사-부하의 양자 간, 차상위 상사-상사-부하의 삼자 간의 관계, 그리고 매개변인 및 조절변인의 유무를 막론 하여 적하효과를 통해 전달되는 과정으로 확인되었다. 본 연구에서도 경력성장기회에 대한 상사의 인식이 부하에게 적하되는 것으로 규명되었으며, 이는 기존의 연구결과를 뒷받침하는 것이다. 또한, 본 연구에서 규명한 경력성장기회의 적하효과는 표준화 회귀계수와 유의도 수준을 고려해 볼 때 비교적 강력한 영향력($S\cdot\beta=.433, p<.001$)을 갖는 것으로 확인되었다.

추가적으로, 연구설계 단계에서 고려하지 않은 사항이었으나 상사의 경력성장기회는 팀 내 조직구성원들의 긍정적 행동과 부정적 행동에 유의미한 간접효과를 갖는다는 점을 제시할 수 있다. 다만, 경력성장기회를 선행변인으로 하는 상사와 부하 간 적하효과의 조직구성원의 직무수행에 대한 매개효과는 성립되지 않았다.

다음으로, 부하 즉, 조직구성원이 인식하는 경력성장기회는 자신의 직무수행과 관련하여 긍정적 행동을 촉진함은 물론 부정적 행동을 저감시키는 유의미한 변인으로 규명되었다. 구체적으로, 조직구성원의 경력성장기회는 자신의 지속경력학습($S\cdot\beta=.537, p<.001$)과 적극적 행동($S\cdot\beta=.350, p<.01$)에 정(+)적인 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 그리고, 조직구성원의 비윤리적 행동과는 부(-)의 영향관계($S\cdot\beta=-.396, p<.01$)가 있음을 실증할 수 있었다. 조직구성원이 인식하는 경력성장기회 또한 자신의 직무수행과 관련한 긍정적·부정적 행동을 설명하는 강력한 변인으로 볼 수 있다. 이는 조직구성원들의 직무수행은 조직에 대한 개인의 인식과 태도의 영향을 받는다는 기존의 연구결과를 재확인하는 것으로 볼 수 있다. 즉, 조직으로부터 개인의 경력을 성장시켜 나갈 수 있는 기회를 부여받고 있다는 믿음은 현재 소속된 팀과 조직의 건설적인 미래를 위해 보다 변화지향적인 행동을 이끌어 내고, 현재뿐만 아니라 향후 자신의 새로운 직무수행에 대한 학습활동에 영향을 미치고 있다. 또한, 성과를 우선시하는 인적자원관리 관행으로 인한 윤리적 딜레마 상황(백윤정, 2008)에도 불구하고 조직구성원의 윤리적 의사결정에 유

의한 변인임(Wotruba, 1990)을 확인할 수 있다.

마지막으로, 상사와 부하 간의 경력성장기회의 적하과정에서 적하수준을 강화 또는 약화시킬 것으로 추론한 개인의 흡수역량(개인적 조절변인)과 조직구성원이 인식하는 리더-부하거리(상황적 조절변인)를 선행연구에서 다차원의 개념으로 구분한 심리적 거리(조직구성원이 인식하는 상사와의 인지된 유사성)와 구조적 거리(상사와의 업무상 접촉빈도), 사회적 거리(조직 내 직급에 따른 위계, 사회관계상의 거리)의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 규명되었다. 조절효과에 관한 분석은 각각의 조절변인에 대한 고·저 집단으로 구분한 데이터 파일을 구조모형(비 제약모델)에 경로를 추가로 설정(제약모델)하여, 두 모델의 Model Comparisons의 유의도를 통해 확인하였다. 조절효과의 유의성이 검증되지 않은 원인에 대한 연구자의 견해는 앞서 가설검증에서 제시하였다.

2. 연구결과의 시사점

본 연구의 수행과정과 결과를 토대로 제시할 수 있는 일정 부분의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직행동 연구 분야의 다양한 제반 개념들에 대한 적하효과를 검증한 선행연구를 바탕으로 현재까지 다루어지지 않았던 상사와 조직구성원이 인식하는 경력성장기회의 적하효과를 실증하였다. 기존의 적하효과 관련 연구에서 다양한 개념들이 다루어져 왔으나, 오늘날 유연성을 지향하는 노동 고용시장과 조직구성원들의 경력에 대한 태도가 변화하고 있다는 점과 경력관련 개념이 조직 내에서 갖는 비중을 고려해 볼 때 조직구성원의 경력성장기회 인식에 관한 메커니즘을 규명했다는 점에 의미를 부여할 수 있다.

둘째, 조직구성원이 인식하는 경력성장기회의 원인과 결과변인을 규명하였다. 이는 경력성장기회 변인의 연구영역 확장을 의미한다. 이준혁·전정호(2016)의 연구에서 제기된 바와 같이, 경력성장기회는 조직구성원의 조직에 대한 태도와 행동을 형성하는 데 중요한 변수로 여겨짐에도 불구하고 이에 관한 연구가 활발하게 이루어지지 않았다. 즉, 경력성장기회와 관련한 선행변인과 후행변인에 대한 연구는 찾아보기 어렵다. 본 연구를 통해 조직구성원의 경력성장기회 인식이 동일한 팀 내에서 사회적 맥락을 지각하며 활발한 상호작용이 이루어지는 상사의

경력성장기회에 의해 강력한 영향을 받는다는 점과 자신의 직무수행에 있어서도 비교적 강력한 선행변인이 될 수 있다는 점을 제시해 주고 있다.

셋째, 최근 인사·조직연구 분야에서 적하효과의 메커니즘을 규명하는 국내 선행연구들에서 조절변인을 고려한 연구들(김미경·문재승, 2017; 이수진 et al., 2017)이 등장하고 있다. 본 연구에서 고려한 조절변인(개인 차원의 흡수역량, 부하가 인식하는 리더-부하거리)의 조절효과는 유의하지 않은 것으로 확인되었으나, 상사와 부하 간의 인식의 전달과정에서 보다 다양한 조절변인을 고려하고자 노력하였다.

이와 관련하여, 문헌 고찰을 통해 살펴본 바와 같이 흡수역량은 기존 연구들에서는 독립변인 또는 매개변인으로 연구에서 활용되어 흡수역량을 개인 차원 또는 조직 차원의 연구에서 조절변인의 역할을 실증한 연구를 찾아보기 어렵다. 본 연구에서는 조직구성원 개개인이 가진 역량 가운데 새로운 정보의 가치를 인식하고 이를 자신의 목적에 맞게 활용하는 능력(Cohen and Levinthal, 1990)으로 정의하고, 흡수역량이 상사의 인식이 부하에게 적하되는 과정을 조절할 것으로 고려하였다. 또 다른 조절변인으로 부하가 인식하는 리더-부하 거리의 세 가지 하위요인들을 고려하였다. 본 연구는 팀 단위의 연구로서 팀장 또는 부서장인 상사와 그에 소속된 부하(구성원)들을 대상으로 자료를 수집하여 팀별 평균값을 산출하여 분석에 활용하였다. 구체적으로, 상사와 부하의 일대일 쌍의 관계(dyad)로 연구 설계가 이루어졌다면 리더-부하 교환관계(LMX)를 고려해 볼 수 있었으나, 기존의 연구에서 리더-부하 교환관계(LMX)의 조절효과를 검증한 연구가 대다수 존재하기 때문에 이와 관련한 다양한 변인의 조절효과를 검증해 보기 위한 목적에서 리더-부하 거리를 설정하였다.

마지막으로, 본 연구에 포함된 변수들의 개념과 변수들 간의 관계를 설명하고, 가설을 설정하면서 기존 연구에서 접근한 이론들을 종합하여 제시하고자 노력하였다. 이는 개별 변수들의 개념뿐만 아니라 변수들 간의 관계를 보다 입체적으로 이해할 수 있도록 해 주기 때문이다.

본 연구의 실무적 시사점을 정리해 보면 다음과 같다. 첫째, 경력성장기회는 인사·조직 연구 분야의 궁극적 목적이라 할 수 있는 조직과 조직구성원의 목표를 일치(alignment)시키는 데 기여할 수 있는 변수로 주목할 필요가 있다. 경력성장기회의 개념을 고찰하면서 Vroom(1964)의 기대이론을 통해 접근해 보았고, 경력

성장기회가 직무수행의 긍정적 요인을 촉진하고 부정적 요인을 저감시키는 것으로 확인되었다. 이는 곧, 조직구성원은 현재 소속된 조직으로부터 자신의 경력을 성장시키고 발전시켜 나갈 수 있다는 믿음을 가질 때 조직에 대한 인식과 태도, 행위의도가 긍정적으로 형성되고, 구체적인 행동으로 발현된다고 볼 수 있다. 즉, 조직과 개인의 이분법적인 접근이 아닌 장기적 관점에서 동반자로서의 인식을 갖고 자신의 직무와 조직에 몰입하고 헌신하게 될 것이다.

둘째, 전술한 바와 같이 팀 수준에서 분석이 이루어진 본 연구는 대인 차원과 조직 차원의 상호작용을 동시에 강조하고 있다. 경력성장기회에 대한 상사와 부하 간 적하효과의 유의성은 조직구성원은 행동과학이론에 따라 조직 내 관계 속에서 자신에게 있어 가장 큰 영향력을 발휘하는 직속상사의 인식과 태도, 행동을 관찰하면서 자신의 인식, 태도 및 행동을 형성하게 된다. 이처럼 실증된 연구결과에도 불구하고, 본 연구의 조절변인들이 유의하지 않은 것으로 분석된 이유를 감안해 보면 조직구성원은 대인관계 차원의 영향력뿐만 아니라 조직 차원의 상호작용을 중시하는 것으로 판단된다. 특히, 경력성장기회를 직접적으로 제공해주는 대상은 조직이며, 조직은 개인보다 더 공식적일뿐만 아니라 인적자원관리 및 개발과 관련한 정책 등에 대해 상호작용공정성을 지각할 때 자신의 현재 직무에 몰입을 통해 자신을 성장시킬 수 있을 것이다. 또한, 향후 변화가 예상되는 직무에 대해서도 효능감이 증대되어 조직에 보다 높은 수준의 기여를 기대할 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 공정한 성과관리 기법을 개발하고 도입하여 조직구성원들이 수용 가능한 평가를 통해 고성과자들에 대한 조직 차원의 제도적 지원이 필요하다. 조직에서 고성과자들로 구분되는 핵심인재들의 조직 이탈을 막기 위해서는 이들에 대한 집중적인 관리가 필요하다. Flannery and May(2000)에 의하면, 고성과자로 구분되는 조직구성원은 윤리적 활동에 보다 적극적으로 참여한다. 또한, 이들은 현재의 가치뿐만 아니라 향후 조직의 성장과 존속을 위한 혁신을 촉구하는 변화를 주도하고, 개선에 관한 적극적 행동을 통해 경쟁우위의 확보와 유지에 중대한 기여를 할 것으로 기대된다. 한편, 저성과자들에 대한 다양한 형태의 교육·훈련을 제공하고, 자기신고제도를 개선·확대하여 이수 실적의 정성적·정량적으로 평가를 통해 역량개선의 기회로 삼도록 할 필요가 있다. 그리고 모든 구성원들이 조직의 전략적 자원임을 인식할 수 있도록 해야 한다. 즉, 조직구성원들의 현재 가치뿐

만 아니라 잠재 가치를 고려하여 인적자원을 전략적으로 관리해 나가야 한다.

제 2절 연구의 한계 및 향후 연구방향

1. 연구의 한계

본 연구는 전술한 이론적 기여와 실무적 시사점에도 불구하고 다음과 같은 연구의 한계가 있다. 첫째, 본 연구에서는 상사와 부하 간 경력성장기회의 적하효과에 있어 이 과정에 관여하는 조절변인을 규명하지 못하였다. 상사와 부하 간의 사회적 맥락에 기인하여 개인적 조절변인으로 개인의 흡수역량, 상황적 조절변인으로 리더-부하 거리를 설정하였으나, 유의미한 영향력이 검증되지 않았다. 이는 적하효과의 메커니즘에서 대인 간 상호작용에 지나치게 초점을 맞춘 결과로, 조직 차원의 조절변인을 고려하지 못했다.

둘째, 본 연구에서는 조절변인의 측정을 부하의 측면에 한하여 실시하였다. 즉, 선행연구의 사례를 통해 연구설계 단계에서 부하가 인식하는 자신의 흡수역량과 리더-부하 거리를 측정하도록 설계되었다. 상사(팀장) 1명이 자신의 부하 여러 명에 대한 응답이 어려운 한계점을 고려하였으나, 상사와 부하의 양측에서 이에 대한 응답을 수집하고 합산하여 평균값을 이용한다면 조절변인에 대한 대푯값으로서 연구목적에 더욱 부합하였을 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구는 경력관련 개념에 관한 것으로 Hall(1977)에 의하면, 경력은 과거에 전문직에 한정된 개념으로 인식되어 왔으나, 오늘날에는 분야를 막론하여 적용되는 것이라고 지적하였다. 이에 본 연구에서도 연구대상의 선정에 있어 다양한 규모의 기업조직에서 업종과 담당직군에 종사하는 구성원들을 대상으로 하였으나, <표 V-1>의 조사 대상의 인구 통계적 특성에서 보듯이 특정 담당직군에 편향되어 있다. 향후 연구에서는 기술직, 생산직, 그리고 연구·개발직 및 전문직 등 표본 수집이 상대적으로 어려운 조사대상이 타 직군과 비교해 균등하게 분포되도록 자료 배부 및 수집에 주의해야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구의 측정수준과 분석수준을 검토하는 단계에서 적극적 행동

과 비윤리적 행동의 통계적 유추 결과 팀 수준의 대푯값을 활용하는 것에 대한 지표상의 한계가 있었다. 전술한 바와 같이, 적극적 행동과 비윤리적 행동은 경영환경이나 타인 등 외부의 영향을 받기 보다는 조직구성원 개개인의 생득적(生得的)인 변수로 쉽게 변화하지 않는 안정적 성격의 변수들이기 때문인 것으로 추정하였으나, 이에 대한 보완이 필요하다.

2. 향후 연구방향

본 연구의 수행을 통해 향후 연구방향을 제시하자면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 연구모형의 설정 단계에서 상사-부하 간 경력성장기회 적하효과의 매개효과를 고려하지 않았고, 연구가설도 도출하지 않았다. 그 이유는 연구모형 상 상사의 경력성장기회가 조직구성원의 직무수행에 미세한 영향을 미치겠지만, 유의한 영향력은 검증되지 않을 것으로 예상했기 때문이다. 이에 향후의 연구에서는 적하효과의 경로에 매개변인을 고려한 선행연구들(Masterson, 2001; Tepper and Taylor, 2003; Shanock and Eisenberger, 2006; Aryee et al., 2007; Bordia et al., 2010)과 같이 의미 있는 매개변인을 투입하여 효과를 규명할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 조절변인으로 투입된 흡수역량의 경우 측정에 있어 현재 조직 내 업무와 관련한 문항들로 구성되어 있는 바, 대인관계에 있어서의 흡수역량을 측정할 수 있는 측정도구로 수정하여 활용하거나 새로운 측정도구의 개발이 필요하다. 또한, 리더-부하거리의 조절효과가 기각된 사유와 관련하여 조직구성원들은 개인에 의한 영향력뿐만 아니라 보다 공식적인 채널을 통해 자신의 경력과 관련된 의사결정을 내리는 것으로 판단된다. 이에, 직속상사와 비교해 보다 최고경영층에 가까운 차상위 상사의 영향력을 고려하여 차상위 상사-상사-부하의 삼자 간의 관계를 규명해 볼 필요가 있다.

셋째, 본 연구가 경력과 관련한 개념의 메커니즘을 규명하기 위한 연구임에도 횡단적 설계를 통해 연구가 수행되었다. 이에 경력관련 변수는 특히, 특정시점의 상황을 측정하는 것만으로 조직구성원의 인식을 측정하는데 한계가 따를 수 있다는 점을 감안하여 횡단적 연구에서 그치지 않고, 종단적 접근을 통한 조직구성원의 경력 변인의 다양한 메커니즘과 유효성을 확인할 필요가 있다고 판단된다.

넷째, 자기보고식 설문조사에 따르는 동일방법편의의 해결을 위해 현재까지 제안된 다양한 대안에도 불구하고, 맥락효과를 억제하여 동일방법편의로부터 자유로울 수 있는 절대적인 기준이 될 수 있는 측정 시차는 제시되지 않고 있다. 이에 관한 다양한 접근을 통한 후속 연구가 요구된다.

마지막으로, 적하효과의 메커니즘 프로세스를 보다 구체화하여 규명할 필요가 있다. 예를 들면, 상사와 부하 간 인식의 전달과정에 있어 피전달자인 하위 계층에 있는 부하의 내면적 ‘인식→내부 갈등→인식의 전환→행동’ 과정의 구체적인 장면을 제시할 필요가 있다고 판단된다.

참고 문헌

1. 국내 문헌

- 강승완(2014), “리더-부하 적하효과(trickle-down effect)에 대한 탐색적 연구: 조직윤리기준 명확성과 사회적 책임 인식수준,” *인사조직연구*, 22(2), 35-62.
- 강승완·박헌준(2012), “리더-부하 거리가 조직윤리 만족도에 미치는 영향,” *인사조직연구*, 20(2), 47-71.
- 강윤정(2016), “소셜네트워크서비스에서의 구성원의 다양성, 연결강도, 사회적 자본이 개인의 창의성 발현에 미치는 영향 -흡수역량의 매개효과를 중심으로,” *e-비즈니스연구*, 17(4), 89-106.
- 구철모·최정일(2008), “조직의 흡수역량이 기업성과에 미치는 영향에 대한 실증연구,” *경영학연구*, 37(3), 515-536.
- 김명후·신제구(2018), “이슈리더십이 구성원의 경쟁적 협력에 미치는 영향: 흡수역량의 매개효과와 진성리더십의 매개된 조절효과를 중심으로,” *리더십연구*, 9(2), 125-155.
- 김문규·김정훈(2016), “자기희생적 리더십의 일탈 및 침묵 행동의 관계에서 추종자 공감의 매개효과,” *리더십연구*, 7(4), 61-86.
- 김미경·문재승(2017), “진정성 리더십과 비인격적 리더행동의 적하효과와 LMX의 조절효과,” *인적자원관리연구*, 24(3), 79-100.
- 김민주(2011), *시장의 흐름이 보이는 경제 법칙 101*, 고양, 위즈덤하우스.
- 김성희(2010), “카리스마적 리더십과 성과의 관계에 대한 조절변수들의 효과 검증: 거리, 응집력, 셀프 에피커시의 조절효과: 조건적 보상행위와의 비교,” *박사학위논문*, 서울과학종합대학원대학교, 서울.
- 김영조(2005), “기술협력 활동이 중소기업의 기술혁신 성과에 미치는 영향: 지식 흡수능력(Absorptive Capacity)의 조절효과를 중심으로,” *경영학연구*, 34(5), 1365-1390.
- 김정식(2008), “리더십과 흡수역량 및 조직유형성간의 관계,” *박사학위논문*, 성균관대학교, 서울.

- 김정식(2012), “리더의 지적자극과 직무혁신성이 조직구성원들의 흡수역량과 창의적 행동 및 업무성과에 미치는 영향,” *생산성논집*, 26(3), 287-317.
- 김정식·박종근·백승준(2013), “리더-구성원간 교환관계(LMX)의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 미치는 영향,” *경영학연구*, 42(3), 613-643.
- 노수근·권중생(2015), “지식공유가 흡수역량, 심리적 자본 및 혁신행동에 미치는 영향,” *의사결정학연구*, 23(1), 87-100.
- 노용관(2017), “4차 산업혁명과 고용 변화 전망,” *산은조사월보*, 제738호, 31-48.
- 박경환(2011), “IT서비스 기술인력의 경력정체가 경력만족 및 경력변경의도에 미치는 영향,” *디지털정책연구*, 9(4), 115-130.
- 박오수·고동운(2009), “차상위 리더의 리더에 대한 모욕행위의 적하효과(trickle-down effect) -리더십을 매개하여 부하의 리더신뢰 및 LMX에 미치는 영향-,” *경영학연구*, 38(4), 1027-1058.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만(2007), “동일방법편의(common method bias)의 원인과 해결방안,” *인사조직연구*, 15(1), 89-133.
- 박재춘(2015), “차상위 리더의 팀장에 대한 윤리적 리더십의 적하효과(trickle-down effect) -윤리적 리더십의 다차원적 접근을 중심으로-,” *인적자원관리연구*, 22(3), 339-357.
- 박혜영·박용호(2015), “프로티언경력태도, 주관적 경력성공, 조직몰입의 구조적 관계: TMX의 매개효과를 중심으로,” *HRD연구*, 17(4), 19-45.
- 방호진(2013), “공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과, 팀 몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 -팀 성찰의 매개효과를 중심으로-,” *박사학위논문*, 성균관대학교, 서울.
- 배병렬(2006), *공변량구조분석*, 서울, 도서출판 성원사.
- 배성현·김미선(2006), “조직 구성원의 비윤리적 행동의 선행변수와 조직몰입,” *경영교육논총*, 42, 65-96.
- 배을규·김대영(2012), “자기주도학습 능력, 경력 정체 및 경력 만족의 관계: 건설사업관리업체의 사례,” *대한경영학회지*, 25(9), 3709-3729.
- 배종석(2012), *가치, 사람, 그리고 제도 인적자원론 제2판*, 서울, 홍문사.
- 백기복(2014), *조직행동연구 제6판*, 서울, 창민사.
- 백윤정(2008), “윤리프로그램의 지향성과 개인 및 사회구조적 특성이 연구원의

- 비윤리적 행동에 미치는 영향," *경영학연구*, 37(4), 927-955.
- 서현주·김효근(2002), "외부지식 획득성과의 영향 요인에 관한 연구: ERP 패키지 도입업체의 흡수역량 관점," *경영정보학연구*, 12(4), 139-172.
- 손은율·최명옥·박동건(2011), "LMXSC가 조직몰입 및 일탈행동에 미치는 영향: 지각된 상사 지위의 조절효과 검증," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 24(4), 719-738.
- 송기룡·김경석·이민우(2017), "경력정체와 몰입 간 관련성 연구," *조직과 인사관리연구*, 41(4), 135-161.
- 신동엽·최강식·양동훈·한준·박우성·노용진·박지순(2018), *4차 산업혁명, 일과 경영을 바꾸다*, 서울, 삼성경제연구소.
- 심선아(2012), "LMX 차별화: 연구의 동향과 과제," *리더십연구*, 4(1), 5-22.
- 양희창·전준호·박종록(2014), "리더와의 접촉빈도와 심리적 거리가 직무 디스트레스에 미치는 영향: 구성원이 인지하는 셀프리더십의 매개효과," *유통과학연구*, 12(6), 41-48.
- 오원경·김민수·손건강·신경식(2013), "리더의 상호작용 공정성 지각이 구성원의 정서적 조직몰입에 미치는 영향: 구성원의 상호작용 공정성 지각의 매개효과를 중심으로," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(2), 297-315.
- 유동희·신유형(2014), "직무 자율성과 선제 행동 간의 관계에 대한 개인-직무 적합성의 매개효과," *조직과 인사관리연구*, 38(3), 121-149.
- 이강민(2017), "조직 공정성이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향: 직무 만족과 조직 동일시의 매개효과," *박사학위논문*, 한양대학교, 서울.
- 이공희·이호선(2012), "상사부하 교환관계, 권력거리, 개인주의-집단주의가 이직의도, 조직헌신에 미치는 영향에 관한 연구," *조직과 인사관리연구*, 36(3), 135-167.
- 이규형·이영면(2015), "경력개발 전략으로서 무경계 경력태도와 직장이동의 관계에 대한 탐색적 연구," *인적자원관리연구*, 22(2), 147-169.
- 이덕로 외(역),(2012), *조직행동론* 제14판, 서울, (주)피어슨에듀케이션코리아. 원저: Robbins, S. P., and T. A. Judge(2012), *Organizational Behavior(14th ed.)*, Yorkshire, England: Prentice Hall.
- 이도형(1995), "조직내 교육 훈련의 학습 및 전이효과," *박사학위논문*, 성균관대

학교, 서울.

- 이수진·변국도·Ye Dai(2017), “윤리적 리더십의 적하효과(trickle-down effect): 교환 이데올로기의 조절효과를 중심으로,” **대한경영학회지**, 30(4), 689-710.
- 이은국(2016), “해석수준에 따른 비전소통, 변혁적 리더십, 그리고 성과간의 관계,” **박사학위논문**, 제주대학교, 제주.
- 이준혁·전정호(2016), “고용가능성이 경력성장기회를 매개로 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향 -외부유연성을 중심으로-,” **인적자원관리연구**, 23(1), 47-67.
- 이진규·배범수(2017), “팀장의 카리스마적 리더십, 구조적 거리, 팀 성과 간의 관계 - 팀 규모의 조절된 매개역할,” **인적자원개발연구**, 20(2), 275-307.
- 장재승·이준영·곽찬희·이희석(2016), “개인의 흡수 역량이 프로세스 및 제품 혁신에 미치는 영향에 대한 연구,” **지식경영연구**, 17(1), 135-154.
- 장태원·홍아정(2011), “조직구성원의 자기주도학습능력이 흡수능력과 정서적 몰입 및 직무몰입에 미치는 영향,” **지식경영연구**, 12(2), 17-34.
- 정순여·김대훈·김민성(2014), “전략적성과측정시스템과 직무성과 간의 관계에서 직무관련정보와 개인흡수역량의 역할,” **회계연구**, 19(1), 103-125.
- 정현선·박동진(2013), “종업원 침묵의 전염 - 방어적 및 체념적 침묵을 중심으로,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 26(1), 73-101.
- 정혜승·정은경·손영우(2011), “확률에 따른 심리적 거리감이 도덕적 의사결정에 미치는 영향,” **한국심리학회지: 사회 및 성격**, 25(4), 27-40.
- 조범상(2015), “한국 기업들이 주목해야 할 2015년 인사·조직 관리 이슈,” **LG 경제연구원**, LG Business Insight 2015, 27-32.
- 지성호(2015), “지속경력학습의 선행 및 결과변인과 매개효과,” **한국콘텐츠학회논문지**, 15(8), 564-578.
- 지성호·강영순(2014), “주도성 및 상사코칭과 조직경력성장의 관계에서 지속경력학습의 매개효과,” **조직과 인사관리연구**, 38(3), 151-180.
- 지성호·강영순(2015), “지속경력학습과 조직경력성장의 관계에서 경력적응력 및 직무효능감의 매개효과,” **인적자원관리연구**, 22(5), 21-47.
- 최병권(2013), “업무과부하, 직무소진, 이직의도의 관계에서 직무자율성과 경력성

- 장기회의 조절효과," *조직과 인사관리연구*, 37(4), 145-170.
- 최중락(2016), *경영조직 기본강의*, 서울, 상경사.
- 한수진·나기환(2015), "신입사원의 사회적 비공식/공식 네트워크가 개인의 흡수역량과 학습전이에 미치는 영향," *대한경영학회지*, 28(7), 1835-1857.
- 허재준(2017), "4차 산업혁명이 일자리에 미치는 변화와 대응," *월간 노동리뷰*, 2017년 3월호, 62-71.
- 홍계훈·윤정구(2013), "조직공정성과 회사의 심리적 계약위반의 인식이 조직몰입과 직무스트레스에 미치는 영향: 대안모델의 탐색," *조직과 인사관리연구*, 37(1), 59-85.

2. 해외 문헌

- Ambrose, M. L., M. Schminke, and D. M. Mayer(2013), "Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice: A moderated mediation approach," *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 678-689.
- Ancona, D. G., and D. F. Caldwell(1992), "Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams," *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 635-665.
- Anderson, J. C., and D. W. Gerbing(1988), "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Antonakis, J., and L. Atwater(2002), "Leader distance: A review and proposed theory," *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Arnold, J., and L. Cohen(2008), "The psychology of careers in industrial and organizational settings: A critical but appreciative analysis," in G. P. Hodgkinson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*(1-44). NJ: Wiley.
- Arthur, M. B.(2008), "Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry," *Human Relations*, 61(2), 163-186.

- Arthur, M. B., S. N. Khapova, and C. P. M. Wilderom(2005), "Career success in a boundaryless career world," *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Arthur, M. B., and D. M. Rousseau(1996), *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, New York, NY: Oxford University Press.
- Aryee, S., Z. X. Chen, L. Y. Sun, and Y. A. Debrah(2007), "Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of trickle-down model," *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- 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(1), 23-57.
- Avolio, B. J., W. Zhu, W. Koh, and P. Bhatia(2004), "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance," *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Bakker, A. B., and E. Demerouti(2007), "The job demands-resources model: state of the art," *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., E. Demerouti, and W. B. Schaufeli(2003), "Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417.
- Bakker, A. B., M. Van Veldhoven, and D. Xanthopoulou(2010), "Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources," *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Baldwin, T. T., and J. K. Ford(1988), "Transfer of training: A review and directions for future research," *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Bandura, A.(1977), *Social learning theories*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bardwick, J. M.(1986), *The plateauing trap*, New York: AMACOM.

- Bartko, J. J.(1976), "On various intraclass correlation reliability coefficients," *Psychological Bulletin*, 83(5), 762-765.
- Bass, B. M., D. A. Waldman, B. J. Avolio, and M. Bebb(1987), "Transformational leadership and the falling dominoes effect," *Group & Organization Management*, 12(1), 73-87.
- Beach, D.(1980), *Personnel: The management of people at work*, Macmillan, New York.
- Becker, G. S.(1964), *Human capital theory*, New York: Columbia University Press.
- Bedian, A. G., E. R. Kemery, and A. B. Pizzolatto(1991), "Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior," *Journal of Vocational Behavior*, 39(3), 331-343.
- Belschak, F. D., and D. N. Den Hartog(2010), "Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475-498.
- Bernard, C.(1983), *The functions of the executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Blau, P. M.(1964), *Power and exchange in social life*, New York: John Wiley & Sons.
- Bliese, P. D.(2000), "Within-group agreement, non-independence and reliability: Implications for data aggregation and analysis," in K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*(349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bordia, P., S. L. D. Restubog, S. Bordia, and R. L. Tang(2010), "Breach begets breach: Trickle-down effects of psychological contract breach on customer service," *Journal of Management*, 36(6), 1578-1607.
- Botero, I. C., and L. Van Dyne(2009), "Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and

- Columbia," *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Boynton, A. C., R. W. Zmud, and C. G. Jacobs(1994), "The influence of IT management practice on IT use in large organizations," *MIS Quarterly*, 18(3), 299-318.
- Brass, D. J., K. D. Butterfield, and B. C. Skaggs(1998), "Relationships and unethical behavior: A social network perspective," *Academy of Management Review*, 23(1), 14-31.
- Briscoe, J. P., D. T. Hall, and R. L. F. DeMuth(2006), "Protean and boundaryless careers: An empirical exploration," *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Byrne, D. E.(1971), *The attraction paradigm(Vol. 11)*. New York: Academic Press.
- Carbery, R., and T. N. Garavan(2007), "Conceptualizing the participation of managers in career-focused learning and development: A framework," *Human Resource Development Review*, 6(4), 394-418.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö.(2012), "Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support," *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 638-646.
- Chan, Y. H., R. R. Taylor, and S. Markham(2008), "The role of subordinates' trust in a social exchangedriven psychological empowerment process," *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 444-467.
- Chandler, A.(1962), *Strategy and Structure: Chapters in the American industrial enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Chay, Y. W., and S. Aryee(1999), "Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: evidence of the protean career era in Singapore," *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 613-623.
- Cherrington, J. O., and D. J. Cherrington(1992), "A menu of moral issues: One week in the life of The Wall Street Journal," *Journal of Business Journal*, 11(4), 255-265.

- Chuang, C., and H. Liao(2010), "Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers," *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196.
- Chun, J. U., F. J. Yammarino, S. D. Dionne, J. J. Sosik, and H. K. Moon(2009), "Leadership across hierachical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis," *The Leadership Quarterly*, 20(5), 689-707.
- Cohen, S. G., G. E. Ledford, and G. M. Spreitzer(1996), "A predictive model of self-managing work team effectiveness," *Human Relations*, 49(5), 643-676.
- Cohen, W. M., and D. A. Levinthal(1990), "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Collinson, D.(2005), "Questions of distance," *Leadership*, 1(2), 235-250.
- Cooper-Hakim, A., and C. Viswesvaran(2005), "The construct of work commitment: Testing an integrative framework," *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Cordes, C .L., and T. W. Dougherty(1993), "A review and an integration of research on job burnout," *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., and L. M. Shore(2007), "The employee-organization relationship: Where do we go from here?," *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179.
- Crant, J. M.(2000), "Proactive behavior in organizations," *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Crouch, A., and P. Yetton(1988), "Manager-subordinate dyads: Relationships among task and social contact, manager friendliness and subordinate performance in management group," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41(1), 65-82.
- Crouse, P., W. Doyle, and J. D. Young(2011), "Workplace learning strategies,

- barriers, facilitators and outcomes: a qualitative study among human resource management practitioners," *Human Resource Development International*, 14(1), 39-55.
- DeFillippi, R. J., and M. B. Arthur(1994), "The boundaryless career: A competency-based perspective," *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.
- Demerouti, E., A. B. Bakker, F. Nachreiner, and W. B. Schaufeli(2001), "The job demands-resources model of burnout," *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Deng, X., W. J. Doll, and M. Cao(2008), "Exploring the absorptive capacity to innovation/productivity link for individual engineers engaged in IT enabled work," *Information & Management*, 45(2), 75-87.
- Dutton, J. E., S. J. Ashford, K. A. Lawrence, and K. Miner-Rubino(2002), "Red light, green light: Making sense of the organizational context for issue selling," *Organization Science*, 13(4), 355-369.
- Enache, M., J. M. Sallán, P. Simo, and V. Fernandez(2013), "Organizational commitment within a contemporary career context," *International Journal of Manpower*, 34(8), 880-898.
- Feldman, D. C., and B. A. Weitz(1988), "Career plateaus reconsidered," *Journal of Management*, 14(1), 69-80.
- Feldman, M. S., and B. T. Pentland(2003), "Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change," *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- Ference, T. P., J. A. F. Stoner, and E. K. Warren(1977), "Managing the career plateau," *Academy of Management Review*, 2(4), 602-612.
- Festinger, L.(1954), "A theory of social comparison processes," *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Flannery, B. L., and D. R. May(2000), "Environmental ethical decision making in the U.S. metal-finishing industry," *Academy of Management Journal*, 43(4), 642-662.

- Fornell, C., and F. D. Larcker(1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fredrickson, B. L.(1998), "What good are positive emotions?," *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Fredrickson, B. L.(2001), "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions," *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Freitas, A. L., P. Gollwitzer, and Y. Trope(2004), "The influence of abstract and concrete mindsets on anticipating and guiding others' self-regulatory efforts," *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(6), 739-752.
- Frese, M., and D. Fay(2001), "Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century," *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Gattiker, U. E., and L. Larwood(1988), "Predictors of manager's career mobility, success, and satisfaction," *Human Relations*, 41(8), 569-591.
- Gerstner, C. R., and D. V. Day(1997), "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues," *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Graen, G. B., and M. Uhl-Bien(1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Granovetter, M.(1974), *Getting a job: A study of contacts and careers*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Grant, A. M., and S. J. Ashford(2008), "The dynamics of proactivity at work," *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Gouldner, A. W.(1960), "The norm of reciprocity: A preliminary," *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

- Griffin, M. A., and J. E. Mathieu(1997), "Modeling organizational processes across hierarchical levels: Climate, leadership, and group process in work groups," *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), 731-744.
- Griffin, M. A., A. Neal, and S. K. Parker(2007), "A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts," *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hall, D. T.(1977), *Careers in organizations*, Glenview, I.L.: Scott, Foresman, and Company.
- Hall, D. T.(2004), "The protean career: A quarter-century journey," *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hall, D. T., and D. E. Chandler(2005), "Psychological success: When the career is a calling," *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Heslin, P. A.(2005), "Conceptualizing and evaluating career success," *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136.
- Hobfoll, S. E.(1989), "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress," *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hofstede, G.(1980), "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?," *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Howell, J. M., D. J. Neufeld, and B. J. Avolio(2005), "Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance," *The Leadership Quarterly*, 16(2), 273-285.
- James, L. R.(1982), "Aggregation bias in estimates of perceptual agreement," *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- James, L. R., R. G. Demaree, and G. Wolf(1993), " R_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement," *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.
- Jans, N. A.(1989), "Organizational commitment, career factors and career/life stage," *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 247-266.
- Jawahar, I. M.(2012), "Mediating role of satisfaction with growth opportunities

- on the relationship between employee development opportunities and citizenship behaviors and burnout," *Journal of Applied Social Psychology*, 42(9), 2257-2284.
- Ji, Y., E. Zhou, C. Li, and Y. Yan(2015), "Power distance orientation and employee help seeking: Trust in supervisor as a mediator," *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 1043-1054.
- Judge, T .A., D. M. Cable, J. W. Boudreau, and R. D. Bretz(1995), "An empirical investigation of the predictors of executive career success," *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519.
- Katz, R., and J. Van Mannen(1977), "The loci of work satisfaction: Job, interaction, and policy," *Human Relations*, 30(5), 469-486.
- Kirkman, B. L., G. Chen, J. Farh, Z. X. Chen, and K. B. Lowe(2009), "Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination," *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764.
- Kirkman, B. L., B. Rosen, P. E. Tesluk, and C. B. Gibson(2004), "The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction," *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
- Kirkpatrick, D. L.(1994), *Evaluation training programs: The four levels*, New York: Berrett-Koehler Publishers. Inc.
- Klein, K. J., and S. W. J. Kozlowski(2000), "From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research," *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-236.
- Kline, R. B.(2005), *Principles and practice of structural equation modeling*, New York: The Guilford Press.
- Kraatz, M. S.(1998), "Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change," *Academy of Management Journal*, 41(6), 621-643.
- Kuznia, K. D., S. J. Kerno Jr., and A. Gilley(2010), "The correlates and

- influences of career-related continuous learning: Implications for management professionals," *Performance Improvement Quarterly*, 22(4), 7-31.
- Lane, P. J., B. R. Koka, and S. Pathak(2006), "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct," *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Lane, P. J., and M. Lubatkin(1998), "Relative absorptive capacity and interorganizational learning," *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- Langfred, C. W.(2000), "Work-group design and autonomy: A feild study of the interaction between task interdependence and group autonomy," *Small Group Research*, 31(1), 54-70.
- Lavie, D.(2006), "Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change," *Academy of Management Review*, 31(1), 153-174.
- Levis, K.(2009), *Winners and losers: Creators and casualties of the age of the internet*, London: Atlantic Books.
- Lewin, K.(1943), "Defining the 'field at a given time.'," *Psychological Review*, 50(3), 292-310.
- Liao, J., H. Welsch, and M. Stoica(2003), "Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63-85.
- Liden, R. C., R. T. Sparrowe, and S. J. Wayne(1997), "Leader-member exchange theory: The past and potential for the future," in G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, 15, 47-119. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lindsay, P. H., and D. A. Norman(1977), *Human information processing*, Orlando, FL, Academinc Press.
- Liu, D., H. Liao, and R. Loi(2012), "The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on

- employee creativity," *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Liviatan, I., Y. Trope, and N. Liberman(2008), "Interpersonal similarity as a social distance dimension: Implications for perception of others' actions," *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(5), 1256-1269.
- Loi, R., J. Y. M. Lai, and L. W. Lam(2012), "Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment," *The Leadership Quarterly*, 23(3), 466-475.
- London, M., and J. W. Smither(1999), "Career-related continuous learning: Defining the construct and mapping the process," *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17(1), 81-121.
- Malhotra, A., S. Gosain, and O. A. El Sawy(2005), "Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearing for partner-enabled market knowledge creation," *MIS Quarterly*, 29(1), 145-187.
- Masterson, S. S.(2001), "A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to fairness," *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 594-604.
- Matsui, T., and M. L. Onglatco(1992), "Career self-efficacy as a moderator of the relation between occupational stress and strain," *Journal of Vocational Behavior*, 41(1), 79-88.
- Mayer, D. M., M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes, and R. Salvador(2009), "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- McCabe, D. L., L. K. Trevino, and K. D. Butterfield(1996), "The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics-related behavior in the workplace," *Business Ethics Quarterly*, 6(4), 461-476.
- McDonald, K .S., and L. M. Hite(2005), "Reviving the relevance of career development in human resource development," *Human Resource*

- Development Review*, 4(4), 418-439.
- Merton, R. K.(1957), "The role-set: Problems in sociological theory," *British Journal of Sociology*, 8(2), 106-120.
- Morrison, E. W., and C. C. Phelps(1999), "Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change," *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Mulder, M.(1977), *The daily power game*, Leiden, Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Napier, B. J., and G. R. Ferris(1993), "Distance in organizations," *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.
- Nicholls-Nixon, C. L.(1995), "Responding to technological change: Why some firms do and others die," *The Journal of High Technology Management Research*, 6(1), 1-16.
- Nicholson, N., and W. W. Andrews(2005), "Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success," *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 137-154.
- Nouri, H., and R. J. Parker(2013), "Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms," *The British Accounting Review*, 45(2), 138-148.
- Nystrom, P. C.(1990), "Vertical exchange and organizational commitments of American business managers," *Group & Organization Studies*, 15(3), 296-312.
- Park, Y.(2009), "An integrative empirical approach to the predictors of self-directed career management," *Career Development International*, 14(7), 636-654.
- Parker, S. K., H. M. Williams, and T. Turner(2006), "Modeling the antecedents of proactive behavior at work," *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Pelled, L. H., and K. R. Xin(1997), "Work values and their human resource management implications: A theoretical comparison of China, Mexico,

- and the United States," *Journal of Applied Management Studies*, 6(2), 185-198.
- Penn, W. Y., and B. D. Collier(1985), "Current research in moral development as a decision support system," *Journal of Business Ethics*, 4(2), 131-136.
- Peterson, D. K.(2002), "The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire," *Journal of Business Ethics*, 41(4), 313-326.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., and G. R. Salancik(1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row.
- Pierce, J. L., D. G. Gardner, L. L. Cummings, and R. B. Dunham(1989), "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, Y. Y. Lee, and N. P. Podsakoff(2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Robert, N., P. S. Galluch, M. Dinger, and V. Grover(2012), "Absorptive capacity and information systems research: Review, synthesis, and directions for future research," *MIS Quarterly*, 36(2), 625-648.
- Rousseau, D. M.(1989), "Psychological and implied contracts in organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rowold, J., and J. Schilling(2006), "Career-related continuous learning: Longitudinal predictive power of employees' job and career attitudes," *Career Development International*, 11(6), 489-503.
- Ruiz, P., C. Ruiz, and R. Martinez(2011), "Improving the "Leader-Follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickle-down effect on follower job response," *Journal of Business*

- Ethics*, 99(4), 587-608.
- Rush, M. C., J. C. Thomas, and R. G. Lord(1977), "Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires," *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 93-110.
- Salancik, G. R., and J. Pfeffer(1978), "A social information processing approach to job attitudes and task design," *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Schaufeli, W. B., A. B. Bakker, and W. Van Rhenen(2009), "How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism," *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schwartz, M.(2001), "The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behaviour," *Journal of Business Ethics*, 32(3), 247-262.
- Senge, P.(1990), *The fifth discipline*, Doubleday, New York, NY.
- Seo, Y. W., S. W. Chae, and K. C. Lee(2015), "The impact of absorptive capacity, exploration, and exploitation on individual creativity: Moderating effect of subjective well-being," *Computers in Human Behavior*, 42, 68-82.
- Shanock, L. R., and R. Eisenberger(2006), "When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance," *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Simons, T., R. Friedman, L. A. Liu, and J. McLean Parks(2007), "Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among Black and non-Black employees," *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650-665.
- Staw, B. M., and R. D. Boettger(1990), "Task revision: A neglected form of work performance," *Academy of Management Journal*, 33(3), 534-559.
- Sullivan, S. E., and M. B. Arthur(2006), "The evolution of the boundaryless

- career concept: Examining physical and psychological mobility," *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Swanson, R. A., and E. F. Holton III(2001), *Foundations of human resource development Volume 2*, Berrett-Koehler.
- Szulanski, G.(1996), "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm," *Strategic Management Journal*, 17(52), 27-43.
- Tajfel, H., and J. C. Turner(1985), The social identity theory of intergroup behavior. in S. Worchel and W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations (2nd ed., pp. 7-24)*. Chicago: Nelson Hall.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen(1997), "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teodorescu, T.(2006), "Competence versus competency: What is the difference?," *Performance Improvement*, 45(10), 27-30.
- Tepper, B. J., and E. C. Taylor(2003), "Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors," *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.
- Tiwana, A., and E. R. McLean(2005), "Expertise integration and creativity in information systems development," *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 13-43.
- Trevino, L. K.(1986), "Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model," *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K., K. D. Butterfield, and D. L. McCabe(1998), "The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors," *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.
- Trevino, L. K., and S. A. Youngblood(1990), "Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior," *Journal of*

- Applied Psychology*, 75(4), 378-385.
- Trevino, L. K., and B. Victor(1992), "Peer reporting of unethical behavior: A social context perspective," *Academy of Management Journal*, 35(1), 38-64.
- Treviño, L. K., G. R. Weaver, and S. J. Reynolds(2006), "Behavioral ethics in organization: A review," *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Trope, Y., and N. Liberman(2003), "Temporal construal," *Psychological Review*, 110(3), 403-421.
- Tsai, W., and S. Ghoshal(1998), "Social capital and value creation: The role of intrafirm networks," *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Turban, D. B., and A. P. Jones(1988), "Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms," *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 228-234.
- Umphress, E. E., and J. B. Bingham(2011), "When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organization behaviors," *Organization Science*, 22(3), 621-640.
- Umphress, E. E., J. B. Bingham, and M. S. Mitchell(2010), "Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior," *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 769-780.
- 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 Maanen, J., and E. H. Schein(1979), "Toward a theory of organizational socialization," *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-269.
- Vardi, Y.(2001), "The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work," *Journal of Business Ethics*, 29(4), 325-337.
- Vardi, Y., and Y. Weiner(1996), "Misbehavior in organizations: A motivational framework," *Organization Science*, 7(2), 151-165.

- Vega-Jurado, J., A. Gutiérrez-Gracia, and I. Fernández-de-Lucio(2008), "Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: Beyond R&D," *R&D Management*, 38(4), 392-405.
- Veiga, J. F.(1981), "Plateaued versus nonplateaued managers: Career patterns, attitudes, and path potential," *Academy of Management Journal*, 24(3), 566-578.
- Victor, B., and J. B. Cullen(1988), "The organizational bases of ethical work climates," *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Víctor, J. G., J. L. Francisco, and J. V. Antonio(2006), "Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship," *Industrial Management & Data System*, 106(1), 21-42.
- Vidyarthi, P. R., R. C. Liden, S. Anand, B. Erdogan, and S. Ghosh(2010), "Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors," *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849-861.
- Vroom, V. H.(1964), *Work and motivation*, New York: Wiley.
- Wang, Q., Q. Weng, J. C. McElroy, N. M. Ashkanasy, and F. Lievens(2014), "Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender," *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 431-441.
- Wanous, J. P., and M. J. Hudy(2001), "Single-item reliability: A replication and extention," *Organizational Research Methods*, 4(4), 361-375.
- Weng, Q.(2010), "Career growth study: Scale development and validity test," *Management Review*, 22(1), 22-31.
- Weng, Q., and J. C. McElroy(2012), "Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions," *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265.
- Weng, Q., J. C. McElroy, P. C. Morrow, and R. Liu(2010), "The relationship between career growth and organizational commitment," *Journal of*

- Vocational Behavior*, 77(3), 391-400.
- Wheeler, L.(1966), "Toward a theory of behavioral contagion," *Psychological Review*, 73(2), 179-192.
- Wotruba, T. R.(1990), "A comprehensive framework for the analysis of ethical behavior, with a focus on sales organizations," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(2), 29-42.
- Yagil, D.(1998), "Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders," *The Leadership Quarterly*, 9(2), 161-176.
- Zahra, S .A., and G. George(2002a), "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension," *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

<Abstract>

A Study on The Trickle-down Effect of Career Growth Opportunity

Byung-Woo Kim

Dept. of Business Administration

The Graduate School of Jeju National University

With the advance of the concept of the Fourth Industrial Revolution, the design of this study was focused on its effects on our daily life in general. The changes of the jobs in the era of the Fourth Industrial Revolution are not related to the number of jobs but to the tasks. The recent trend in which employees prefer the experienced to organizational members as well as many different environments that threaten growth and survival at the organizational level are regarded as factors that prevent corporate organizations from becoming substantial. In addition, human resources management practice, such as performance-based evaluation management, came to require objective judgment of individuals' internal and external environments from employees' perspective as well. On the basis of the changes and flow of the internal and external conditions at the national and corporate level as well as at the personal level of employees, it is theoretically and practically important to verify the causal relations among factors for reinforcing personal and organizational capability and reducing unnecessary mutual time and economic costs.

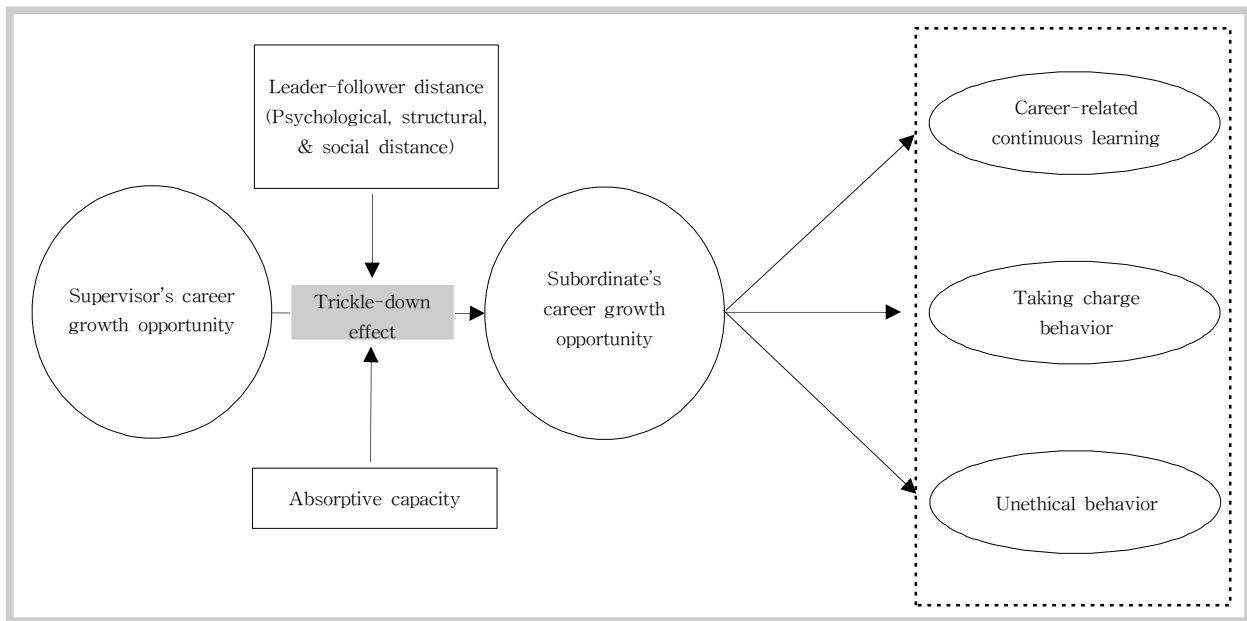
This study gave consideration to the situation in which the psychological contract between an organization and employees might weaken with the changing business management environment. In particular, it was focused on the causes of facilitating positive job performance and reducing negative job

performance in an organizational scene. From this perspective, this study took a career growth opportunity as a key factor for identifying an organizational goal with a personal one, reinforcing bilateral capability of the organization and employees, making them substantial, and promoting mutual development. A career growth opportunity perceived by the supervisor was taken as a preceding factor affecting employees' awareness of career growth opportunities. From a subordinate's perspective, this is because the supervisor is the one with whom he/she shares a social context within the same organization, who has many types of authority, including the right of personnel management, and with whom he/she interacts most actively in terms of work. This study aimed to explain the causal relations of career growth opportunities between the supervisor and the subordinate through the concept of trickle-down effect, which had extended into the area of research on business administration in the 2000s. The resultant variables to be facilitated by the positive resources of career growth opportunities included employees' career-related continuous learning and taking charge behavior in relation to the needs for job variation and innovation in the business administration environment with the Fourth Industrial Revolution, and the resultant variables to be reduced included employees' unethical behavior to meet the ethical level of those interested. The moderating variables to reinforce or weaken the trickle-down process of awareness between the supervisor and the subordinate included individuals' absorptive capacity and leader-follower distance in terms of personal characteristics and organizational situations, respectively. This study intended to answer three questions: first, "Does the career growth opportunity perceived by the supervisor trickle down that perceived by the subordinate?"; second, "Does the career growth opportunity perceived by employees facilitate positive behavior and reduce negative behavior in job performance?"; third, "What are personal and situational moderating variables significantly affecting the level of trickle-down for career growth opportunities between the supervisor and the

subordinate?"

This study was conducted in three categories for the purpose of determining the relations between the career growth opportunity perceived by employees through interaction with the direct supervisor and the resultant variables, and the study model was as shown in the following figure.

<Figure 1> Study model



Quantitative research was conducted using a self-report survey designed in the existing studies. This study tried to prevent the possibility of common method bias at the stages of design and data collection. At the stage of design, the questionnaires were divided for supervisors and employees; then, those for employees were divided into Parts 1 and 2. At the stage of data collection, measurement time separation was used to form a gap in time between Parts 1 and 2 in the questionnaires for employees in collecting data.

Data were collected from employees at public and private enterprises in South Korea. They were employed for different occupations, including finances, tourism and lodging service, distribution, journalism, aviation and education service, development, and manufacturing. The data were processed using SPSS 18.0 and Amos 18.0 software. 66 teams (385 persons) were

sampled through a survey to statistically analyze the structural equation model.

Data collection found that the supervisor's career growth opportunities positively affected those of the subordinate. The subordinate's career growth opportunities positively affected career-related continuous learning and significantly positively affected taking charge behavior. The subordinate's career growth opportunities negatively affected unethical behavior. The psychological, structural, or social distance, which is a sub-factor for the leader-follower distance and individuals' absorptive capacity as the variables of personal characteristics and organizational situations that can reinforce or relieve the trickle-down process of career growth opportunities between the supervisor and the subordinate, had no significant moderating effect.

On the basis of the performance and results of this study, some theoretical implications can be made as follows: First, it verified the trickle-down effect of career growth opportunities perceived by the supervisor and employees, which had not been covered by previous research on the trickle-down effect for many different concepts in the area of research on organizational behavior. Second, it identified the causes and resultant variables of career growth opportunities perceived by employees. This means expansion of the research area for the variables of career growth opportunities.

The practical implications of this study can be summarized as follows: First, it is necessary to pay attention to a career growth opportunity as a variable likely to contribute to alignment of goals between the organization and employees, which can be the ultimate goal of the research on personnel and organizations. Second, this study performing analysis at the level of teams put emphasis on interactions at both interpersonal and organizational levels. Third, it is necessary to develop and introduce fair performance management techniques, give institutional support to employees with high performance at the organizational level through acceptable evaluation, and recognize that every employee is a strategic resource of the organization.

Despite the above-mentioned theoretical contribution and practical implications, this study has the following limitations: First, this study failed to identify moderating variables involved in the trickle-down effect of career growth opportunities between the supervisor and the subordinate. This is because it was excessively focused on interpersonal interactions in the mechanism of trickle-down effect, with no consideration given to any moderating variable at the organizational level. Second, this study restricted moderating variable measurement to the subordinate's side. If answers collected from both the supervisor and the subordinate were added up to get the mean, it would have been more appropriate for the purpose of the study as the representative value of the moderating variable. Third, although the subjects were sampled from occupations and jobs at corporate organizations that varied in size, they were concentrated on specific jobs.

On the basis of these results, the following direction for research can be presented: First, it is necessary to input meaningful mediating variables, as in previous research taking the variables into consideration in the channel of the trickle-down effect, and test their effects. Second, as measurement of absorptive capacity, which was a moderating variable in this study, is composed of items related to current intra-organizational tasks, it is necessary to revise absorptive capacity in interpersonal relationships into a measurable inventory or develop a new inventory. It is also necessary to determine tripartite relations of the quasi-supervisor, the supervisor, and the subordinate, giving consideration to the influence of the quasi-supervisor closer to the top management than the direct supervisor. Third, cross-sectional design was used, though this study aimed to identify the mechanism of the concept related to career. It is necessary to determine different mechanisms and effectiveness of the variable of career for employees through a longitudinal approach, instead of being limited to cross-sectional research, giving consideration to the fact that the career-related variable has limitations in measuring employees' awareness only by measuring a situation

at a certain point of time. Lastly, it is necessary to identify a more specific process of the mechanism of trickle-down effect. For example, it is necessary to present a specific scene of the process of 'behavior of switching among awareness, internal conflict, and awareness' in delivering awareness.

Keywords: Trickle-down effect, career growth opportunity, absorptive capacity, leader-follower distance, career-related continuous learning, taking charge behavior, unethical behavior

설문지

팀장(부서장) 응답용

I D.	S			
------	---	--	--	--

안녕하십니까?
바쁘신 가운데 소중한 시간을 내 주셔서 감사드립니다.
저는 제주대학교 대학원 경영학과 박사과정 인사·조직 전공 김병우라고 합니다. 본 설문지는 『상사와 부하 간 경력관련 변수의 적하효과와 직무수행의 관계에서 상황적·개인적 특성의 조절효과 검증』에 대한 연구를 위해 작성되었습니다.
본 설문으로 수집된 자료는 학술적 연구를 위한 통계 이외의 목적으로는 사용되지 않습니다. 귀하께서 **응답하신 모든 내용은 무기명으로 처리되며**, 연구에 소중한 자료로써 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다.
각 질문에는 옳고 그름이 없으므로 **귀하의 직관적인 느낌이나 실제 생각을 선택하여 표시**해 주시면 됩니다. 또한 **모든 질문에 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.**
다시 한 번 본 연구에 도움을 주신데 대해 감사의 말씀을 드리며, 귀하의 건승을 기원합니다.

2018년 6월

제주대학교 대학원 경영학과
지도교수 : 강 영 순
연구자 : 김 병 우
연락처 : 010 - 8660 - 8732
E-mail : knbu12@jejunu.ac.kr

I. 다음은 귀하가 인식하는 경력에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

No.	설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	현재 나의 업무는 나의 경력목표 달성에 유용하다	①	②	③	④	⑤
2	현재 나의 업무는 경력상 내가 성장하고 발전하는 것과 관련 있다	①	②	③	④	⑤
3	현재 나의 업무를 통해 미래에 나의 경력목표를 달성할 수 있을 것이라 생각한다	①	②	③	④	⑤
4	현재 나의 업무는 나의 경력을 쌓는데 도움을 주고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
5	현재 나의 회사에서 일하는 것은 나의 경력에 도움이 될 것이다	①	②	③	④	⑤

II. 자신이 해당되는 곳에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

1. 성 별	① 남성 ② 여성
2. 연 령	① 20~29세 ② 30~39세 ③ 40~49세 ④ 50~59세 ⑤ 60세 이상
3. 직 급	① 과장 ② 차장 ③ 부장 ④ 임원 이상
4. 최종학력	① 고등학교 졸업 ② 전문대학 졸업 ③ 4년제 대학 졸업 ④ 대학원 석사 ⑤ 대학원 박사
5. 담당직군	① 사무직 ② 영업직 ③ 기술직 ④ 생산직 ⑤ 연구·개발직 ⑥ 기타
6. 팀의 규모	※ 본인 제외 정규직 ()명, 비정규직 ()명
7. 고용형태	① 정규직 ② 비정규직 (계약직·인턴 등)

소중한 시간을 할애하여 설문에 응해 주셔서 정말 고맙습니다.

설문지

팀원(구성원) 응답용 Part1

I D.

M 1

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 소중한 시간을 내 주셔서 감사드립니다.

저는 제주대학교 대학원 경영학과 박사과정 인사·조직 전공 김병우라고 합니다. 본 설문지는 『상사와 부하 간 경력관련 변수의 적하효과와 직무수행의 관계에서 상황적·개인적 특성의 조절효과 검증』에 대한 연구를 위해 작성되었습니다.

본 설문으로 수집된 자료는 학술적 연구를 위한 통계 이외의 목적으로는 사용되지 않습니다. 귀하께서 **응답하신 모든 내용은 무기명으로 처리되며**, 연구에 소중한 자료로써 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다.

각 질문에는 옳고 그름이 없으므로 **귀하의 직관적인 느낌이나 실제 생각을 선택하여 표시**해 주시면 됩니다. 또한 **모든 질문에 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.**

다시 한 번 본 연구에 도움을 주신데 대해 감사의 말씀을 드리며, 귀하의 건승을 기원합니다.

2018년 6월

제주대학교 대학원 경영학과

지도교수 : 강 영 순

연구자 : 김 병 우

연락처 : 010 - 8660 - 8732

E-mail : knbu12@jejunu.ac.kr

I. 다음은 귀하가 인식하는 경력에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

No.	설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	현재 나의 업무는 나의 경력목표 달성에 유용하다	①	②	③	④	⑤
2	현재 나의 업무는 경력상 내가 성장하고 발전하는 것과 관련 있다	①	②	③	④	⑤
3	현재 나의 업무를 통해 미래에 나의 경력목표를 달성할 수 있을 것이라 생각 한다	①	②	③	④	⑤
4	현재 나의 업무는 나의 경력을 쌓는데 도움을 주고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
5	현재 나의 회사에서 일하는 것은 나의 경력에 도움이 될 것이다	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하의 평소 특성에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

No.	설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나의 업무와 관련된 정보 또는 지식을 잘 찾아낸다	①	②	③	④	⑤
2	나는 새로운 지식과 정보가 기존의 정보 와 지식보다 얼마나 더 유용한 것인지를 신속하게 판단 한다	①	②	③	④	⑤
3	나는 나의 업무와 관련된 정보 또는 지식을 잘 받아들인다	①	②	③	④	⑤
4	나는 중요하다고 여겨지는 자료들을 향후에 활용하기 위해 잘 정리해 둔다	①	②	③	④	⑤

No.	설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	귀하의 팀장(부서장)은 귀하께서 바람직하다고 생각하는 방식으로 업무를 수행하십니까?	①	②	③	④	⑤
2	귀하께서 업무수행을 위해 팀장(부서장)과 직접적으로 대면하는 시간은 평균적으로 1주일에 몇 시간 정도 되십니까?	1시간 미만	2시간	3시간	4시간	5시간 이상

III. 자신이 해당되는 곳에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

1. 성 별	① 남성 ② 여성
2. 연 령	① 20~29세 ② 30~39세 ③ 40~49세 ④ 50~59세 ⑤ 60세 이상
3. 직 급	① 사원 ② 주임·계장 ③ 대리 ④ 과장 ⑤ 차장
4. 최종학력	① 고등학교 졸업 ② 전문대학 졸업 ③ 4년제 대학 졸업 ④ 대학원 석사 ⑤ 대학원 박사
5. 담당직군	① 사무직 ② 영업직 ③ 기술직 ④ 생산직 ⑤ 연구·개발직 ⑥ 기타
6. 팀의 규모	※팀장(부서장) 제외 ()명
7. 상사와의 재직기간	()년 ()개월
8. 고용형태	① 정규직 ② 비정규직 (계약직·인턴 등)

소중한 시간을 할애하여 설문에 응해 주셔서 정말 고맙습니다.

설문지

팀원(구성원) 응답용 Part2

I D.	M 2			
------	-----	--	--	--

안녕하십니까?
바쁘신 가운데 소중한 시간을 내 주셔서 감사드립니다.
저는 제주대학교 대학원 경영학과 박사과정 인사·조직 전공 김병우라고 합니다. 본 설문지는 『상사와 부하 간 경력관련 변수의 적하효과와 직무수행의 관계에서 상황적·개인적 특성의 조절효과 검증』에 대한 연구를 위해 작성되었습니다.
본 설문으로 수집된 자료는 학술적 연구를 위한 통계 이외의 목적으로는 사용되지 않습니다. 귀하께서 **응답하신 모든 내용은 무기명으로 처리되며**, 연구에 소중한 자료로써 좋은 연구결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다.
각 질문에는 옳고 그름이 없으므로 **귀하의 직관적인 느낌이나 실제 생각을 선택하여 표시**해 주시면 됩니다. 또한 **모든 질문에 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.**
다시 한 번 본 연구에 도움을 주신데 대해 감사의 말씀을 드리며, 귀하의 건승을 기원합니다.

2018년 6월

제주대학교 대학원 경영학과
지도교수 : 강 영 순
연구자 : 김 병 우
연락처 : 010 - 8660 - 8732
E-mail : knbu12@jejunu.ac.kr

I. 다음은 귀하의 직무행동에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 곳에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

No.	설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 업무에 필요한 새로운 지식이나 기술을 배우기 위해 회사에서 제공하는 교육 프로그램 또는 강좌에 참가했다	①	②	③	④	⑤
2	나는 업무에 대한 지식과 기술을 얻기 위해 스터디나 소모임에 참여한 적이 있다	①	②	③	④	⑤
3	나는 업무에 관한 지식과 기술을 배우기 위해 경험이 풍부한 사람을 직접 찾아다녔다 (예: 상사, 동료, 부하, 외부전문가 등)	①	②	③	④	⑤
4	나는 업무나 경력개발과 관련된 외부 학습 활동에 참여했다 (예: 세미나, 워크샵, 학회 등)	①	②	③	④	⑤
5	나는 업무와 관련된 정보를 얻기 위해 개인적 시간을 할애해서 자료를 찾아본 적이 있다 (예: 책, 잡지, 웹사이트 검색 등)	①	②	③	④	⑤
6	나는 업무와 관련된 장단점을 파악하기 위해 스스로 분석해 본 적이 있다	①	②	③	④	⑤
7	나는 비생산적인 회사의 규정 또는 정책을 변화시키려고 노력한다	①	②	③	④	⑤
8	나는 잘못된 절차나 관행을 개선하기 위해 노력한다	①	②	③	④	⑤
9	나는 긴급한 조직의 문제에 대한 해답을 제공하기 위해 노력한다	①	②	③	④	⑤
10	나는 보다 효율적으로 업무를 수행하기 위해 변화를 시도한다	①	②	③	④	⑤
11	나는 부서를 위해서 개선된 절차를 도입하려고 노력한다	①	②	③	④	⑤

12	나는 중복적이거나 불필요한 업무 절차를 없애기 위해 노력한다	①	②	③	④	⑤
13	나는 조직의 업무를 개선하기 위해 건설적인 제안을 한다	①	②	③	④	⑤
14	나는 회사를 위해 더 효과적인 새로운 업무 방법을 도입하려고 노력한다	①	②	③	④	⑤
15	나는 나의 직업에 대한 개선된 절차를 채택하려고 노력한다	①	②	③	④	⑤
16	나는 효율성을 개선하기 위해 새로운 구조, 기술 또는 방법을 도입하려고 노력한다	①	②	③	④	⑤
17	나는 우리 회사의 제품이나 서비스의 이점을 실제보다 과장한다	①	②	③	④	⑤
18	나는 남이 내 몫의 일까지 맡아야 하는 것을 알면서도 나 자신은 아프다고 전화해서 쉴 때도 있다	①	②	③	④	⑤
19	나는 회사의 소모품(문구류)을 집으로 가져다 사용하기도 한다	①	②	③	④	⑤
20	나는 호의적 조치에 대한 대가로 선물을 주거나 사례를 할 때도 있다	①	②	③	④	⑤
21	나는 동료직원에게 대한 비밀정보를 누설하기도 한다	①	②	③	④	⑤
22	나는 자신의 과오를 숨기기 위해 거짓 말을 한다	①	②	③	④	⑤
23	나는 업무와 관련된 시간이나 품질, 양 등에 대해 거짓된 보고를 하기도 한다	①	②	③	④	⑤
24	나는 다른 직원이 회사의 정책과 규칙을 위반해도 못 본 척하고 보고하지 않는다	①	②	③	④	⑤
25	나는 경비나 비용을 부풀려서 처리하기도 한다	①	②	③	④	⑤

II. 자신이 해당되는 곳에 체크(V)해 주시기 바랍니다.

1. 성 별	① 남성 ② 여성
2. 연 령	① 20~29세 ② 30~39세 ③ 40~49세 ④ 50~59세 ⑤ 60세 이상
3. 직 급	① 사원 ② 주임·계장 ③ 대리 ④ 과장 ⑤ 차장
4. 최종학력	① 고등학교 졸업 ② 전문대학 졸업 ③ 4년제 대학 졸업 ④ 대학원 석사 ⑤ 대학원 박사
5. 담당직군	① 사무직 ② 영업직 ③ 기술직 ④ 생산직 ⑤ 연구·개발직 ⑥ 기타
6. 팀의 규모	※팀장(부서장) 제외 ()명
7. 상사와의 재직기간	()년 ()개월
8. 고용형태	① 정규직 ② 비정규직 (계약직·인턴 등)

소중한 시간을 할애하여 설문에 응해 주셔서 정말 고맙습니다.