

碩士學位論文

리더-부하의 교환관계가  
부하의 정서적 반응과 직무수행에  
미치는 영향

濟州大學校 經營大學院

貿易學科

金珍培

2009年 12月

리더-부하의 교환관계가  
부하의 정서적 반응과 직무수행에  
미치는 영향

指導教授 金 熙 哲

金 珍 培

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2009年 12月

金珍培의 經營學碩士學位論文을 認准함.

審査委員長 \_\_\_\_\_ 印

委 員 \_\_\_\_\_ 印

委 員 \_\_\_\_\_ 印

濟州大學校 經營大學院

2009年 12月

LMX affects in emotional reaction and duty  
accomplishment of the subordinate

Jin-Bae Kim

(Supervised by professor Hee-Cheol Kim)

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

2009. 12.

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, Won-Suk Moon, Prof. Department of International Trade

---

Yong-Wan Lee

---

Hee-Cheol Kim

---

2009. 12.

Date

Department of International Trade  
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

# 목 차

<b>제 1 장 서 론</b> .....	1
<b>제1절 연구배경 및 목적</b> .....	1
1. 연구배경 .....	1
2. 연구목적 .....	3
<b>제2절 연구방법 및 구성</b> .....	4
1. 연구방법 .....	4
2. 논문의 구성 .....	4
<b>제 2 장 이론적 배경</b> .....	6
<b>제1절 리더-부하의 교환관계</b> .....	6
1. 리더-부하의 교환관계의 정의 및 발전단계 .....	6
2. 리더-부하의 교환관계 질의 선행변수와 결과변수 .....	9
3. 리더-부하의 교환관계 질의 측정 .....	14
<b>제2절 자기효능감과 직무동기</b> .....	15
1. 자기효능감 .....	15
2. 직무동기 .....	19
3. 리더-부하의 교환관계와 자기효능감 및 직무동기의 관계 .....	22
<b>제3절 직무수행</b> .....	24
1. 과업수행 .....	24
2. 혁신수행 .....	26
3. 리더-부하의 교환관계와 직무수행의 관계 .....	30
4. 직무동기 및 자기효능감과 직무수행의 관계 .....	32
<b>제 3 장 연구의 설계</b> .....	36
<b>제1절 연구모형 및 연구가설</b> .....	36
1. 연구모형의 설계 .....	36

2. 연구가설의 설정 .....	37
<b>제2절 변수의 정의 및 조사설계 .....</b>	<b>40</b>
1. 변수의 정의 .....	40
2. 설문구성 및 조사방법 .....	42
<b>제 4 장 실증분석 .....</b>	<b>43</b>
<b>제1절 신뢰도 및 타당성 분석 .....</b>	<b>43</b>
1. 표본의 특성 .....	43
2. 신뢰성 및 타당성 분석 .....	44
<b>제2절 가설검증 .....</b>	<b>47</b>
1. 리더-부하의 교환관계와 정서적 반응의 관계 .....	47
2. 리더-부하의 교환관계와 직무수행의 관계 .....	48
3. 부하의 정서적 반응과 직무수행의 관계 .....	49
4. LMX 질과 직무수행간 자기효능감의 매개효과 .....	51
5. LMX 질과 직무수행간 직무동기의 매개효과 .....	52
<b>제 5 장 결    론 .....</b>	<b>54</b>
<b>제1절 요약 및 시사점 .....</b>	<b>54</b>
<b>제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제 .....</b>	<b>56</b>
참고문헌 .....	58
영문초록 .....	64
설    문    지 .....	67

## [도 표 차 례]

〈그림 3-1〉 연구모형 .....	36
〈표 3-1〉 설문지의 구성 .....	42
〈표 4-1〉 연구표본의 특성 .....	43
〈표 4-2〉 LMX 질의 타당성 및 신뢰성분석 .....	45
〈표 4-3〉 부하의 정서적 반응의 타당성 및 신뢰성 분석 .....	46
〈표 4-4〉 부하의 직무수행의타당성 및 신뢰성 분석 .....	47
〈표 4-5〉 LMX 질과 자기효능감의 관계 .....	48
〈표 4-6〉 LMX 질과 직무수행의 관계 .....	48
〈표 4-7〉 LMX 질과 과업수행의 관계 .....	49
〈표 4-8〉 LMX 질과 혁신수행의 관계 .....	49
〈표 4-9〉 정서적 반응과 과업수행의 관계 .....	50
〈표 4-10〉 정서적 반응과 혁신수행의 관계 .....	50
〈표 4-11〉 LMX 질과 직무수행간 자기효능감의 매개효과 .....	52
〈표 4-12〉 LMX 질과 직무수행간 직무동기의 매개효과 .....	53

# 제 1 장 서 론

## 제1절 연구배경 및 목적

### 1. 연구배경

조직을 둘러싼 외적 환경은 1980년대 초반부터 급변하기 시작하여 안정적 환경을 전제로 정립되었던 기존의 전통적 리더십 이론들이 그 타당성을 잃기 시작하였다. 이에 따라 현상을 유지하고 기대되는 성과를 요구하던 리더십 이론들이 한계에 부딪히고 변화를 주도하고 이끌어 나갈 수 있는 리더십을 요구하게 되었다. 우리나라의 경우 1990년대 들어서면서 새로운 형태의 리더십에 대한 연구결과가 보고되기 시작하였는데, 이 시기는 한국 기업을 둘러싼 환경이 그 어느 때보다 급변하기 시작한 시기이다. 1990년대 초반 WTO체제의 출범과 자유무역주의 확산으로 인한 세계화를 필두로 정보 및 지식기술의 급격한 발달, 지식 소비자층의 확산으로 인한 요구의 다양화, 인터넷이라는 새로운 가상 시장의 형성, 기업 간 경쟁의 격화 등은 이에 미처 대비하지 못한 우리 기업들을 당황하게 하기에 충분하였다. 이러한 외적 환경의 변화는 새로운 경영 패러다임을 필요로 하게 되었고 그 핵심은 조직의 유연성과 혁신성에 있다.

또한 혁신적 경영 패러다임들은 리더십에도 영향을 미쳐 리더십의 새로운 패러다임을 요구하게 되었고 이러한 뉴 패러다임들은 인본주의 철학에 입각하여 부하의 신념, 욕구, 가치 등을 변화시켜 급변하는 조직 환경에 능동적으로 대처하고 개척할 수 있는 능력을 향상시키고자 하는 것이다. 사실, 조직의 유연성과 혁신성의 주체는 구성원이며, 유연하고 혁신적인 조직을 만드는 것의 성패여부는 이들이 창의적이고 혁신적인 능력을 발휘할 수 있는 조직이란 장에서 리더가 어떤 역할을 수행하는가에 달려 있다. 과거의 전통적 리더십 이론들은 부하에게 강한 영향을 미칠 수 있어야 함에도 불구하고 지나치게 합리적인 가치만을 추구함으로써 현상을 유지하거나 기대되는 성과를 이끌어내는 리더십에 치중하여 왔다. 이러한 리더십 형태는 안정된 환경 하에서는 유효할지 몰라도 급변하는 기업환경 하에서는 기

업이 성장·발전하는 데 있어서 한계에 직면할 수밖에 없다. 급변하는 기업환경 하에서는 부하에게 심대한 정서적 영향을 미치고 기대 이상의 행동을 유도할 수 있는 새로운 리더십이 필요하게 되었고 그 결과로 뉴리더십 이론들이 연구되기 시작하였다.

최근 리더십 관련 서적의 베스트셀러를 보면 대부분 어려운 역경을 이겨내고 성공적으로 조직을 이끈 최고경영자나 지도자의 리더십에 관한 것들이다. 또한 이들의 리더십 행동은 대부분 뉴리더십 이론들에서 다루는 주제를 몇 가지 이상 보이고 있다. 즉 비전 제시, 목적 공유, 신뢰를 바탕으로 한 수평적 상호관계, 구성원의 열정 중시, 창의적이고 혁신적 사고 및 행동 등이 그것이다. 이것은 기존의 전통적 리더십 이론의 한계를 탈피하고자 하는 노력들이다.

새로운 형태의 리더십 이론은 리더는 부하들을 하나의 전체로 보면서 일정한 리더십 스타일로 행동하고 부하들은 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 평균적 리더십 유형(ALS, average leadership style)의 가정을 전제하고 있다. 그러나 리더십 연구의 다른 한 주류는 이와는 다른 방법으로 접근하고 있는데, 이러한 측면의 연구가 수직쌍 연계 이론(VDL, vertical dyad linkage)과 리더-부하의 교환관계 이론(LMX: leader-member exchange)이다. 이 두 가지 이론은 맥을 같이 하지만 리더와 구성원 각자의 관계의 질을 보다 깊이 있게 다룬 이론이 LMX 이론이다. LMX이론의 초점은 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상만으로 인식하는 ALS이론의 가정에서 탈피하여 리더와 부하의 개별적 관계특성을 고려한다는 점이다. 본질적으로 리더십은 사회적 관계이며, 리더십 범주 내의 구성원간의 개별적 관계를 포함한다. 따라서 ALS이론은 리더와 구성원간의 차별적 개별관계를 간과함으로써 리더십을 구성하는 매우 중요한 부분을 설명하지 못하는 오류를 범할 수 있다.

또한 리더십 연구에 있어 중요한 과제중이 하나가 리더가 추종자들에게 영향을 미쳐 성과를 내는데 작용하는 심리적 과정을 밝히는 것이다. 이러한 심리적 과정과 관련하여 최근 관심이 고조되는 부분이 직무동기와 더불어 자기효능감이다. 최근 자기 효능감을 강화하는 요인으로 새로운 형태의 리더십들이 강조하고 있다<sup>1)</sup>

1) Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice," *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.  
Bandura, A., & Wood, R.(1989), "Effect of perceived controllability and performance



(Conger & Kanungo: 1988, Bandura & Wood: 1989, Yukl: 2002).

자기효능감은 단순히 현상을 수동적으로 받아들이지 않고 상황을 능동적으로 재구성하는 역할을 수행하는 과정에서 구성원의 직무수행을 유발하는 중요한 개념으로 인식되고 있다<sup>2)</sup>(Thomas & Velthouse: 1990).

한편 직무성과와 직접적 관련이 높은 행동적 변수를 결과변수로 선정하는 것이 실무에 보다 유용한 연구결과를 제시할 수 있다. 따라서 직무성과와 직접적 관련성이 높은 행동적 변수인 직무수행 변수를 탐구하는 것은 실무에 유용한 정보를 제공할 수 있다. 직무수행의 구성개념을 다차원으로 확대하여 구성원들의 역할 내 행동뿐만 아니라 적응적 행동까지를 포괄한 진정한 의미의 직무수행을 측정할 필요가 있다. 왜냐하면 오늘날과 같은 불확실성이 높은 기업환경에서 직무와 직접적 관련이 있는 과업수행 활동만을 측정하는 것은 복잡하게 얽힌 기업성과를 측정하는데 한계가 있기 때문이다.

## 2. 연구목적

본 연구의 목적은 크게 네 가지로 구분할 수 있다.

첫째, 리더-부하의 교환관계 질이 부하의 직무동기 및 자기효능감에 미치는 긍정적 영향을 검증하는 것이다.

둘째, 리더-부하의 교환관계 질이 부하의 직무수행(과업수행, 혁신수행)에 미치는 긍정적 영향을 검증하는 것이다.

셋째, 부하의 직무동기 및 자기효능감이 직무수행(과업수행, 혁신수행)에 미치는 긍정적 영향을 검증하는 것이다.

넷째, 리더-부하의 교환관계 질과 직무수행(과업수행, 혁신수행)사이의 직무동기 및 자기효능감의 매개 역할을 검증하는 것이다.

본 연구는 리더와 부하간 사회적 교환관계의 질이 부하의 정서적 반응인 직무

---

standards on self-regulation of complex decision making." *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-589.

2) Thomas, K.W. & Velthouse, B.A.(1990). "Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' model of intrinsic task motivation." *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681

동기 자기효능감과 직무수행에 긍정적 영향을 미치고, 이러한 정서적 반응은 리더-부하의 교환관계 질과 직무수행간의 관계를 매개할 것으로 예측하고 있다.

## 제2절 연구방법 및 구성

### 1. 연구방법

본 논문은 문헌연구를 토대로 기존의 연구 성과를 고찰한 후, 이를 기초로 연구가설과 연구모형을 설정하고, 변수의 조작적 정의를 거쳐 설문을 작성 배포하고 회수된 설문을 토대로 실증 분석하는 방법을 사용하였다. 연구범위는 공간적으로는 제주지역에 금융 및 서비스업체에 종사하는 근로자를 대상으로 하였으며, 시간적으로는 2009년 6월부터 2009년 8월까지 수행하였다.

수집된 자료의 분석방법으로는 연구모형에 투입된 변수들의 개념 타당성을 분석하기 위해 요인분석을 실시하였고, 요인분석결과 동일요인으로 추출된 변수들의 내적 일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 연구가설의 검증에 위해 선형회귀분석과 매개 회귀분석을 실시하였다. 통계분석을 위한 도구로 SPSS/PC+(14.0)을 활용하였다.

### 2. 논문의 구성

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있다.

제1장은 연구의 배경과 연구목적에 기술하고 본 연구방법과 논문의 구성 체계를 설명하였다.

제2장은 이론적 배경으로 리더-부하의 교환관계의 정의, 발전과정, 선행 및 결과변수, 측정방법 등을 고찰하였으며, 리더-부하의 교환관계 질과 직무동기 및 자기효능감의 관계, 리더-부하의 교환관계 질과 직무수행의 관계, 그리고 직무동기 및 자기효능감과 직무수행의 관계를 선행연구를 통해 고찰하였다.

제3장은 실증연구의 설계로서 연구모형을 소개하고 연구가설을 설정한 후 연구

모형에 투입된 변수들을 조작적으로 정의하고, 본 연구에 따른 조사표본의 설계와 설문 구성 및 분석방법 등에 대하여 제시하였다.

제4장은 실증연구의 결과로서 본 연구의 신뢰성과 각 변수의 타당성을 분석하고, 제시된 가설을 검증하였다. 가설을 검증하기 위해서는 검증목적에 맞게 회귀분석, 매개 회귀분석을 실시하였다.

제5장은 연구결과를 요약하고, 연구의 학문적, 실무적 시사점을 제시하였으며, 본 연구가 지니는 한계를 기술한 후 향후 연구를 위한 제안을 하였다.



## 제 2 장 이론적 배경

### 제1절 리더-부하의 교환관계

#### 1. 리더-부하의 교환관계의 정의 및 발전단계

리더-부하의 교환관계(Leader-member exchange; LMX) 모델은 리더십을 리더와 부하간의 상호작용을 중심으로 나타나는 과정으로 개념화한 이론이다. 즉, LMX 이론은 리더의 행위나 특성에 초점을 두는 이론이 아니라 리더와 구성원간의 관계에 초점을 두고 있는 이론이다. LMX 이론은 Dansereau(1975) 등의 수직쌍 연계 이론(vertical dyad linkage, VDL)에 기초하고 하고 있다.<sup>3)</sup> VDL이론은 집단 내 부하들을 상대적으로 비교한 한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태이다. 즉 리더는 내집단에 속한 부하들에게는 후원적, 위임적, 참여적 행동을 하거나 도전적이고 흥미로운 직무를 할당함은 물론 보상에 있어서도 혜택을 부여하는 반면, 외집단에 속한 부하들에게는 최소한의 관심과 배려만 함은 물론 관리자로서의 역할인 지시, 관리, 감독 등의 업무만을 수행하게 된다. VDL 이론은 이러한 리더의 차별적 행동 하에서 부하들의 성과를 높일 수 있다는 것이다. 이러한 VDL 이론의 관점은 리더와 부하 간 관계의 질을 보다 깊이 있게 다루는 LMX 이론으로 발전하게 되었다. VDL 이론이 주로 내집단과 외집단의 차이에 초점을 두고 연구가 진행된 반면 LMX 이론은 리더-부하의 교환관계의 질이 리더, 부하, 그리고 조직의 성과와 어떤 관계를 가지고 있는가를 파악하는 것에 초점을 맞추고 있다(강영순·김희철, 2003). 이는 리더는 하급자를 하나의 집단으로 묶어 대하는 것이 아니라 하

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

급자 개개인과 각각 다른 성질의 관계를 발전시킨다는 이론이다. 즉 리더와 부하간에 의사결정 폭과 권한 위양 정도, 영향력에 대한 상호작용 과정 등의 교환관계를 형성하고 이는 수직적, 일방적 관계에서 벗어나 수평적, 상호적 관계를 전제로 하며, 양자간 공유의식에서 출발한다(Schriesheim et al., 1998).<sup>4)</sup>

이처럼 LMX이론은 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상만으로 가정한 평균적 리더십유형(average leadership style, ALS)에서 탈피하여 리더와 추종자간의 개별적 관계특성을 고려하고 있다(Schriesheim et al., 1988). ALS이론들에 따르면 리더는 부하들을 하나의 전체로 보면서 일정한 리더십 스타일로 행동하고 부하들은 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 것이다. 이러한 ALS들의 가정은 리더와 추종자간의 각기 다른 관계 특성을 고려하지 않고 리더와 부하 전체집단의 관계만을 다룸으로써 현실과는 괴리가 있다는 비판에 직면해 있다.

본질적으로 리더십은 사회적 관계이며 리더십 범주 내의 구성원 간 관계를 포함한다. 따라서 리더와 구성원간의 관계를 간과한다면 리더십을 구성하는 매우 중요한 부분을 설명하지 못하게 된다. LMX 이론은 한 집단의 리더는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고 부하들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단내 팔로어 수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성된다는 것으로, 리더십 범주 내의 구성원간의 관계를 중시함으로써 ALS 이론들의 기본 가정에 도전하는 것이다.

LMX 이론은 역할형성 이론(role-making theory)과 사회적 교환이론(social exchange theory)에 토대를 두고 리더와 부하의 상호교환에 따라 특정 리더와 부하간에 특유의 역할형성이 이루어지고, 이에 따라 조직의 성과도 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 보고 리더와 좋은 관계를 유지하는 내집단 성원에 있어 리더와 부하의 교환관계는 상호적인 영향, 계약외적인 행동의 교환, 상호신뢰, 존경과 호감, 공동 운명체 의식 등의 특성을 지니는 동반자적인 관계로 묘사된다. 반면 외집단 성원들은 리더를 방관자로 규정하고, 리더와 부하의 관계를 일반적으로 하향적 영향력, 역할 규정적 관계, 부하에 대한 공식적 권한의 행사 등으로 지각한다. 또한 내집단 성원들은 외집단 성원에 비하여 리더에게 상대적으로 더 많은 주

4) Schriesheim, C.A., Neider, L.L. & Scandura, T.A.(1998), Delegation and leader-member exchange: Main effect, moderators, and measurement issues, *Academy of Management Journal*, 41, 298~318.

목과 인정을 받는 동시에 리더와 집단의 더 많은 몰입과 충성을 나타낸다. 그리고 이러한 내집단과 외집단의 구분은 리더와 부하가 서로 교환하는 자원의 양과 정도에 있어서 커다란 차이를 보이는 특징을 갖는다.

한편 Deborah & Robert(1999)<sup>5)</sup>는 교환관계를 당사자간 역할의 상호관계로 파악하여 시간이 경과에 따라 역할획득(role taking), 역할형성(role making), 역할발전(role developing)의 세 단계로 나누어 설명하고 있다(강영순·김정훈, 2002)<sup>6)</sup>.

첫째, 역할획득(role taking) : 역할획득은 리더가 부하에게 업무와 관련된 요구사항이나 업무할당을 통해 역할을 맡긴다. 물론 역할전달과정에서 다소의 잡음이 생길 수 있어도 부하는 역할을 받고 행동을 한다. 그리고 부하의 반응은 리더에게 피드백 되어 부하의 행동을 평가하고 또 다른 역할을 맡길 것인가를 결정한다. 이 단계에서는 리더가 부하의 동기부여와 잠재력을 검증해서 평가하는 것이다.

둘째, 역할형성(role making) : 이 단계는 리더와 부하간 관계의 본질을 다루는 것으로 리더는 부하가 비 구조화된 과업을 수행할 수 있도록 기회를 제공한다. 여기서 기회란 부하가 리더와 함께 업무를 수행할 수 있는 기회를 말한다. 부하가 이러한 기회를 수용하게 되면 리더-부하관계는 시간이 흐름에 따라 높은 질의 교환관계로 발전한다. 높은 질의 교환관계는 사회적 교환(social exchange) 이론에 토대를 두고 있는 것으로 서로에게 가치 있는 자원을 제공하고 나아가 서로간의 교환관계를 공정하다고 지각하는 것을 말한다.

셋째, 역할발전(role development) : 역할 발전은 역할형성 모델의 3번째 단계이다. Graen과 Scandura(1987)는 이 단계를 리더와 부하가 의기투합하는 단계로 보고 있다. 즉 리더와 부하는 서로에 대한 기대가 높기 때문에 비 구조화된 과업에 대해 협력을 한다는 것이다<sup>7)</sup>. 이러한 단계에 접어들면 리더와 부하간의 교환관계의 질은 지속적으로 안정을 취하게 된다.

5) Deborah, B.B. & Robert, N.S.(1999), Resistance and cooperation: A response to conflict over job performance, *Human Relations*, 52, 1029~1053.

6) 강영순·김정훈(2002), 리더십과 리더십 유효성, 무역경영사

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

한편 Dienesch와 Liden(1986)<sup>8)</sup>, Bauer and Green(1996)<sup>9)</sup>도 LMX 질의 발전 모델을 제시하였다. 리더와 부하직원간의 관계를 발전시키는 첫 번째 단계는 미래의 성취나 기여에 대한 기대이다. 리더는 인지적으로 부하직원의 미래의 성취 수준에 대한 판단을 하게 된다. 이러한 성취에 관한 초기의 판단들이 향후 많은 성취를 이룰 것으로 기대되는 부하 직원에게 더 중요한 일을 맡기는 계기가 된다. 그리고 리더들과 부하직원들 사이에 신뢰가 쌓이도록 하는데 기여하게 된다. 다음으로, 리더들과 부하직원들 사이에 발전하는 감정적인 측면이다. 이러한 감정의 발달은 특정 부하직원이나 혹은 부하직원 집단들에 대한 리더의 앞선 기대에 큰 영향을 끼칠 수 있다. 만약 리더가 특정 부하직원이나 부하직원 집단에 대해 기대를 더 할수록(예를 들면, 그들의 미래의 성취에 대해서 초기에 높은 평가나 기대를 갖는 경우), 리더는 목표가 되는 부하직원들을 향해서 더 긍정적인 감정을 발전시키게 되고(높은 LMX를 만들게 되고) 그 직원들의 발전을 위해서 더 많은 시간과 노력을 들이게 된다. 사실, Bauer와 Green(1996)은 성취도에 대한 리더의 첫 판단(인식)이 좋은 LMX를 형성하는 데 있어서 중요한 예측 인자가 된다는 사실을 발견하였다(Carolyn 1999)<sup>10)</sup>.

## 2. 리더-부하의 교환관계 질의 선행변수와 결과변수

### 1) LMX 질의 선행변수

최근 우수 인적자원의 확보, 유지, 개발이 기업 경쟁력의 원천으로 인식되면서 역량(competency)에 대한 관심이 매우 고조되어 있다. 역량은 1973년 David McClland가 전통적 학업적성 검사 및 성취도 검사의 문제점을 지적하면서 처음으로 소개하였으며, 이후 많은 학자들에 의해 다양하게 정의되고 있다. 1980년대 초 Mintzberg는 역량을 역할, 지식, 기술을 총체로 정의하였으며, L.Spencer & S. Spencer(1993)<sup>11)</sup>는 역량이란 개인에 내재된 특성으로 다양한 상황에서

- 
- 8) Dienesch, R. M. and Liden, R. C.(1986), "leader-member exchange model of leadership: A critique and further development," *Academy of management Review*, 11, 618-634.  
 9) Bauer, T. N. and Green, S. G.(1996), "Development of leader-member exchange: A longitudinal test," *Academy of management Journal*, 39(6), 1538-1567.  
 10) Carolyn A. Lees-Hotton(1999), "Revisiting Female Leaders and Self-fulfilling Prophecy: Can Female Leaders Perform as Pygmaliions?" A Dissertation Presented to the Graduate Faculty of the University of Akron.

장기간 지속되는 행동 및 사고방식을 의미하며 성과와 관련이 높다고 하였다. 이들은 286개의 역량모델연구를 통해 공통적인 역량을 도출하기도 하였다. Parry (1996)<sup>12)</sup>는 역량이란 직무수행에 요구되는 지식(knowledge), 기술(skill), 태도(attitude)의 총체이며, 이러한 역량은 한 개인이 직무수행에 큰 영향을 미치고, 성과와 관련되어 있으며, 공인된 표준에 의해 측정될 수 있고, 교육과 훈련을 통해 개발될 수 있고 하였다. 최근 많은 역량 컨설팅에서 역량을 Parry의 정의에 따르고 있으며, 이외에 역량을 구성하는 요인으로 우리가 관찰할 수 없고, 개발하기도 힘든 본성과 같은 숨겨진 내적 영역이 있다. 이러한 숨겨진 영역은 인적자원을 확보할 때 적성검사 등의 도구를 활용하여 선발할 수밖에 없다.

리더십과 관련하여 부하의 역량은 리더십 발휘에 고려되어야 할 매우 중요한 요소이다. 일찍이 Hersey & Blanchard(1988)는 리더십 상황요인으로 성숙도를 제시하였는데, 이후 성숙도 측정도구를 여러 차례 변경하면서 부하의 직무경험, 지식, 의지를 제시하여 지금의 역량의 개념과 유사한 측정도구를 제시하였다. 이들은 높은 역량을 지닌 부하들에게 통제를 줄이고, 참여를 권장하고, 권한과 자원을 확대함으로써 성과를 높일 수 있다고 주장하였다.

Deborah & Robert(1999)는 LMX가 질적으로 발전하기 위한 기반은 부하의 역량에 있음을 강조하고 있다. Synder와 Bruning(1985)는 상사와 부하의 능력 수준이 비슷하거나 일치하는 경우에 LMX가 더 높다는 것을 발견하였다. 즉 능력이 부족한 상사는 능력이 부족한 부하와, 능력이 우수한 상사는 능력이 우수한 부하와 LMX가 더 높다는 것이다.

지금까지 연구된 LMX질의 선행변수는 크게 리더 및 부하의 특성, 리더-부하간의 상호작용변수로 구분된다(Liden, R. C. and Maslyn, J. M. 1998)<sup>13)</sup>. 부하의 특성으로는 부하의 능력과 성격, 상황적 영향력 행동, 나이, 교육수준, 성, 인종, 재직기간 등이 있으며, 리더의 특성으로는 리더의 능력, 정서지능 등에 대한 연구가 진행되고 있다. 리더-부하간의 상호작용변수로는 인구 통계적 유사성, 호

---

11) Spencer, L. M. and Spencer, S. M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, USA

12) Parry, S.B.(1996), The Quest for Competencies, *Training*, July.

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



감, 기대, 성격적 유사성, 상호작용빈도, 관계형성기간, 커뮤니케이션 빈도 등이 LMX질 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다.

한편 Graen과 Cashman(1975)<sup>14)</sup>은 신뢰를 LMX 이론의 핵심 요소로 규정하면서, 이러한 신뢰가 중심이 된 리더와 부하간의 관계는 리더의 부하에 대한 기대로 시발되는 순환적이고 상호적인 강화과정을 통해 시간이 지남에 따라 안정적이며 예측가능한 관계로 발전한다고 보았다(Zand, 1972; Butler, 1986). 만약 리더가 부하를 신뢰할만하다고 기대한다면, 부하에게 더 많은 정보를 공개할 것이고, 의견을 더 수용할 것이며, 또한 통제를 철저히 하지 않을 것이다. 부하는 그러한 리더의 행동을 신뢰로 파악할 것이고, 자신도 그에 상응하는 신뢰 행동(정보의 공개 등)으로 리더의 기대에 부응할 것이다. 결과적으로, 이러한 행동은 리더의 부하에 대한 신뢰도를 충족시키게 되며, 리더-부하간의 개인 간 신뢰를 견고히 구축시킬 것이다. 결과적으로 외집단 구성원이 직무를 수행하는데 오히려 더 많은 지원과 정보를 받아야 함에도 불구하고, 상사는 내집단 구성원에게보다 많은 주의와 자원을 투자하게 된다(Murphy and Cleveland, 1995).

## 2) LMX 질의 결과변수

LMX의 결과변수에 대한 많은 실증연구들이 이루어져 왔으며, LMX의 결과변수는 ①태도 및 지각과 관련된 결과변수에는 리더의 지원, 조직몰입, 직무만족, 이직의도, ②행동과 관련된 결과변수에는 혁신, 의사소통, 조직시민행동, 이직률, ③조직차원의 결과와 관련된 결과변수에는 보너스, 경력, 승진, 급여인상 등이 있다(Liden et al. 1998).

LMX와 태도변수 간의 관계는 LMX의 초기 연구부터 행해졌는데, Dansereau (1975) 등은 내집단에 속한 부하들이 외집단에 속한 부하에 비해 직무만족이 높음을 입증하였다. 또한 Dienesch & Liden(1986)은 높은 수준의 LMX 질은 높은 수준의 신뢰, 상호 지원, 공식적·비공식적 보상과 관련이 있음을 밝혔으며, Kinicki & Vecchio(1994)<sup>15)</sup>는 LMX의 질이 높은 사람과 높은 수준의 조직몰

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

15) Kinicki, A.J., & Vecchio, R.P.(1994), Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time pressure, organizational commitment, and

입과 정(+)의 관계를 입증하였다. 한편 Kozolowski & Doherty(1989)<sup>16)</sup>는 LMX의 질에 따라 조직분위기 지각에 대한 차별적 관계를 입증하였는데, 상사와의 높은 수준의 교환관계를 보이는 부하는 조직분위기에 대해 보다 긍정적 지각을 보였다.

LMX와 행동과 관련된 성과변수간이 관계에 대한 연구도 활발히 진행되고 있다. Scandura & Graen(1984)는 정부조직의 컴퓨터 관련 직무를 수행하는 8명을 대상으로 LMX의 질에 따라 내집단과 보통집단으로 나누어 현장실험을 실시하였다. 그 결과 처음에는 낮은 수준의 LMX의 질을 인식했던 보통집단의 부하가 리더와 상호관계 기간이 경과함에 따라 LMX의 질을 높게 지각했던 부하보다 직무만족 및 리더에 대한 만족과 더불어 생산성이 더 증가함을 밝혔다. 이 연구결과는 처음에는 외집단에 속한 부하라도 리더와 좋은 관계를 형성할 수 있는 기회가 제공될 때 조직유효성이 증대될 수 있음을 시사하고 있다.

Scandura & Schriesheim(1994)은 LMX와 경력에 대한 공식적 멘토 관계가 부하의 성과에 대한 리더의 평가, 부하의 임금 상승율, 승진율에 미치는 영향을 검증하였다. 연구결과 멘토 관계를 통제할 경우 LMX는 부하의 성과에 대한 리더의 평가에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 Wayne (1997) 등이 LMX에 대한 그간의 연구성과를 분석한 결과, 많은 연구들이 LMX의 질이 과업성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 이들의 결론은 높은 LMX 질을 높게 인식하는 부하는 리더로부터 각종 지원, 피드백, 자원 및 기회를 제공받기 때문에 실제로 과업을 더 잘 수행한다는 것이다.

급변하는 환경에 대처하기 위해 기업들은 변화와 혁신 그리고 구성원의 자발적 참여 및 행동을 요구하고 있는데, 최근에 LMX의 질과 이러한 변수 간의 관계를 밝히려는 연구가 활발히 진행되고 있다. 먼저 LMX와 혁신행동 간의 관계를 살펴보기로 한다. Basu(1991)<sup>17)</sup>의 실증연구에서는 LMX의 질이 높게 형성된 리더와 부하의 관계에서 혁신행동이 높게 나타났다. 또한 Scott & Bruce (199

---

locus of control, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 75~82.

16) Kozolowski, S.W., & Doherty, M.L.(1989), Integration climate & leadership: Examination of a neglected issue, *Journal of Applied Psychology*, 74: 546~553.

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

4)18)는 R/D 관련자 172명과 관리자 28명을 대상으로 한 연구에서 부하의 혁신 행동의 결정변수로 LMX의 질을 입증하였다.

국내의 연구로 이인석(1999)<sup>19)</sup>은 경인지역 5개 업체 227명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 부하의 혁신행동에 정(+)<sup>19)</sup>의 영향을 미침을 입증하였으며, 박경규·이인석(2000)<sup>20)</sup>은 대부대과형 팀제를 도입하고 있는 16개 기업 651명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신의 필요성을 더 많이 지각하고 있음을 입증하였다. 또한 백영미·김성국(2000)<sup>21)</sup>은 12개 기업의 관리자와 일반직원 총 354명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 제시하였다. 송병식·강영순(2001)<sup>22)</sup>도 LMX의 질을 높게 지각하는 부하가 혁신행동 많이 나타나고 있음을 입증하였다.

또한 LMX 질의 유효성 변수로 직무 외 자발적 행동인 조직시민행동에 대한 논의가 활발히 진행되고 있는데 이들 연구들은 조직시민행동의 하위 구성요소 간의 개별적 관계에 대한 연구와 통합적 관계에 대한 연구로 대별된다. 전자의 대표적 연구로 Wayne & Green(1993)<sup>23)</sup>을 들 수 있다. 이들은 감독과 하위자 간의 상호 교환관계를 통해 발전되는 LMX의 질이 이타주의 행동에 정(+)<sup>23)</sup>의 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 또한 Farh(1990)<sup>24)</sup> 등도 리더의 지원행동과 조직시민행동의 하위 요소인 이타주의 행동간의 정(+)<sup>24)</sup>의 관계를 입증하였다. 후자의 연구로 Schnake(1995)<sup>25)</sup> 등은 미국 남서부에 위치한 소규모 제조기업을 대

18) Scott, S.G. & Bruce, R.A.(1994). Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580~607.

19) 이인석(1999). 혁신행동의 선행요인에 관한 탐색적 연구, *인사관리연구(한국인사관리학회)*, 23(1), 89~113.

20) 박경규·이인석(2000). 기업의 세계화에 따른 경영관리상의 새로운 패러다임, *인사관리연구(한국인사관리학회)*, 24(1), 59~85.

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

22) 송병식·강영순(2001). 카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 구조모델 분석, *대학경영학회 국제학술발표회 발표논문집*.

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

24) Farh, J.L., Podsakoff, P.M. & Organ, D.W.(1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness & task scope versus satisfaction, *Journal of management*, 16, 705~721.

25) Schnake, M., Cochran, D.&Dumber, M.(1995). Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership, *Journal of*

상으로한 연구에서 상사와의 호의적 관계가 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였으며, Wayne(1997) 등에 의하면 높은 수준의 LMX의 질은 직무외성과에 더욱 호의적 영향을 미친다고 하였다. 한편 Kim(1999)<sup>26)</sup>은 자신의 상사를 지원적이며 배려적으로 인식할수록 그들이 직무책임을 초과하게 된다고 하였다. 그에 의하면 상사가 비지원적이거나 비배려적이면 그 첫 번째 희생물로 조직시민행동과 같은 직무외성과가 될 것이라 하였다. 또한 Setton (1996) 등은 조직몰입과 조직시민행동을 LMX의 결과변수로 고려하면서 LMX의 질은 조직시민행동과 정(+)의 관계가 있음을 입증하였다.

### 3. 리더-부하의 교환관계 질의 측정

LMX의 측정도구는 그간 많은 연구자들이 자신의 연구목적에 맞게 개발하여 사용되어 왔다. 최근 LMX 질의 측정에는 일반적으로 상사와 부하의 협상허용범위라는 개념이 활용된다. 상사와 부하간 협상허용범위는 직무를 수행하는 동안 상사가 부하를 도울 것이라는 부하의 지각과 관련되어 있으며 이러한 협상허용범위의 측정은 내집단-외집단의 이분법으로 측정하거나 연속범주로 측정하기도 한다 (Vecchio & Gobdel, 1984)<sup>27)</sup>. 대부분의 연구들이 내-외집단으로 나누어 측정하고 있으나 Seers & Graen(1984)<sup>28)</sup>은 멤버의 위치를 연속적 범주로 파악하여 교환관계의 질을 측정하는 것이 교환관계의 질을 더 잘 설명할 수 있다고 하였다. 그러나 어떤 방법을 사용할 것인가 하는 문제는 연구의 목적에 맞게 유연하게 적용시킬 수 있는 문제이다.

한편 LMX와 관련하여 Liden과 그의 동료들은 여러 가지 측정도구를 개발하였는데 그들은 Scandura & Graen(1984)<sup>29)</sup>이 개발한 LMX 측정 설문을 개

*management Issues* 7, 20 217.

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

27) Vecchio, R.P. & Gobdel, B.C.(1984), The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5~20.

28) Seers, A. & Graen, G.(1984), The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and lead-member exchange, *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 283~306.

29) Scandura, T.A. & Graen, G.B.(1984), Moderating effects of initial leader -member exchange status on the effects of a leadership intervention, *Journal of Applied*

선하여 'LMX 7 Items'을 개발하였다(Liden et al. 1993). 이 설문은 부하가 리더를 평가하는 7개의 설문과 리더가 자기 자신을 평가하는 7개의 설문으로 구성되어 있으며, 리더와 부하간의 신뢰, 리더에 대한 존경, 신뢰를 바탕으로 한 리더의 회생, 능력에 대한 상호 존중 등의 내용이 담겨 있다. 다른 하나는 Liden & Maslyn(1998)이 개발한 측정설문으로 총 11가지 설문 문항 속에 4가지 하위 구성요인이 포함되어 있다. Liden & Maslyn(1998)은 LMX 질의 측정에 있어 협상허용범위를 확장하여 상사와의 정서적 애착(affect), 상사의 보호에 대한 충성심(loyalty), 상사와 조직을 위해 더 많은 추가적 노력을 기울이려는 공헌 의욕(contribution), 상사의 직무 지식과 능력에 대한 지적 존경(professional respect)을 포함하고 있다.

## 제2절 자기효능감과 직무동기

### 1. 자기효능감

#### 1) 자기효능감의 정의 및 결정요인

직무와 관련된 자아개념은 자긍심과 자기효능감으로 대별된다. 자긍심(self-esteem)에 대해 Pierce(1989)<sup>30)</sup> 등은 구성원이 조직 내의 다양한 직무역할에 참여하여 자신의 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있다고 생각하는가에 대한 정도로 정의하였다. 이는 집단 내 타인으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 구성원으로 인식되는지에 대한 정도이며, 자신을 강하고 긍정적으로 보는 사고이다. 이러한 자긍심은 특정 과업차원, 조직차원, 전반적 차원의 자긍심으로 구분되고 있다. 경영학은 주로 기업을 연구대상으로 하고 있기 때문에 자긍심은 주로 조직 차원에 초점을 맞추고 있다. 자기효능감은 개인의 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 믿음으로 자기효능감과 차별되는 개념이다.

*Psychology*, 69, 428~436.

30) Pierce, J.L. Gardner, D.G. Dunham, R.B., & Cummings, L.L.(1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 32(3), 622~648.

자기효능감은 Bandura의 사회적 학습이론(1978)과 사회인지이론(1989)에서 최초로 도출된 개념으로 자기에게 맡겨진 과업을 완성해 나갈 수 있는 본인의 능력에 대한 개인적 믿음을 의미한다. Bandura(1989)<sup>31)</sup>에 따르면 이러한 자기효능감은 경험을 통한 인지적, 사회적, 언어적 심지어는 육체적 능력 등을 점진적이고 복합적으로 획득해 가는 과정에서 형성되며, 정도, 강도, 일반성의 세 차원에서 분석되어진다. 정도는 달성할 수 있다고 믿는 과업이 어느 정도 어려운 과업인지, 강도는 정말로 달성할 수 있다고 생각하고 확신하는 정도를, 그리고 일반성은 자신의 과업수행 능력에 대한 믿음이 특수한 몇몇 과업의 수행에만 될 수 있는지 아니면 보편적으로 일반화 될 수 있는 것인지를 말한다. 따라서 높은 자기효능감을 지닌 근로자들은 장래 어떤 어려운 활동이나 과업이라도 대부분 성공적으로 수행할 수 있다는 가능성에 강한 신념을 가지고 있으며, 이를 통하여 자신에게 맡겨진 대부분의 책무를 훌륭히 완수할 수 있다고 믿는다. Locke et al.(1984)은 자기효능감은 다양한 방식으로 개인이나 조직의 성과에 영향을 미치는데, 자기효능감이 높은 사람은 낮은 사람에 비해 더 높은 수준의 목표를 설정하고 그 목표달성을 위해 더욱 몰입함으로써 더 높은 직무성과를 보인다고 하였다.

Pierce et al.(1989)에 따르면 조직 중심의 자긍심은 조직 내에서 각 개인이 스스로 지각한 역량이나 가치를 의미하는 것이며, 자기효능감은 스스로 지각한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자긍심과 자기효능감을 지각하는 것에는 차이가 있다. 또한 Gardner & Pierce(1998)도 자긍심은 조직 내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치 있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단이며, 자기효능감은 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념이라 하였다. 따라서 자긍심이 현재의 자아가치에 대한 판단이라면, 자기효능감은 미래의 자아가치에 대한 판단이라 할 수 있다.

직무와 관련된 자기효능감은 구체적인 직무를 수행하기 위한 자신의 능력과 효율성에 대한 자신감을 말한다(Bandura, 1977). 구체적으로 말해서, 자기효능감은 이미 정해진 성과를 달성하기 위해서 요구되는 행동의 과정을 조직하고 실행하는 능력에 대한 개인들의 판단으로 정의되어져 왔다(Bandura, 1986). 자기효능

31) Bandura, A., & Wood, R.(1989), "Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making," *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-589.

감은 3가지 차원에서 개념화되고 평가되었다. 규모, 강도, 그리고 일반성이 그것이다(Bandura, 1977; Gist, 1987; Stajkovic and Luthans, 1998)<sup>32)</sup>. 규모는 업무의 어려움과 복잡성의 정도를 나타내는 것으로 업무수행자가 생각할 때 달성할 수 있어야 한다. 강도는 규모와 함께 확신의 정도를 나타낸다. 약한 것에서부터 강한 것까지 아주 다양하다. 일반성은 개인적 효능이 비슷한 영역에서 일반화되는 것을 말한다. 즉, 다양한 형식이나 외부적인 요인들을 가지고 있다(김미형, 2009)<sup>33)</sup>.

한편 규모, 강도, 그리고 일반성과 관련되어 Bandura(1977, 1997)는 자기 효능감 모형의 4가지 결정 요소를 제시하였다. 그것은 성공 경험(enactive-mastery experiences), 대리적 경험(vicarious learning), 심리적 그리고 정서적 격려(psychological and emotional arousal), 그리고 언어적 설득(verbal persuasion)이다.

성공 경험은 과거에 경험했던 성취를 반복하는 것이다. 즉 과거의 성공 경험은 현재의 직무능력에 대한 자신감 즉, 효능감을 증대시킨다. 대리적 경험은 능력 있는 개인들이 비슷한 직무를 수행하는 것을 관찰할 때 일어난다. 그 결과, 관찰을 통해 강화된 메시지를 얻을 수 있다. 개인과 관찰자 간의 인식된 유사성이 크면 클수록, 대리 경험의 효력도 커지게 된다. 이 효과는 관찰 받는 개인이 상당한 어려움을 극복해낸 후에 더 강해진다(Bandura, Adams, Hardy, and Howell, 1980)<sup>34)</sup>.

자기효능감의 또 다른 주요한 결정 요인은 심리적·정서적 격려이다. 개인은 그의 심리적 또는 정서적 격려의 수준을 무기력하게 또는 잠재적으로 취약하다고 할 수 있다(Gist, 1987). 특히 높은 수준의 스트레스는 성과에 부정적 영향을 미치기 때문에 직무수행자는 스트레스나 피로와 관련된 증상을 겪지 않을 때 자기효

- 
- 32) Bandura, A.(1997), *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.  
Gist, M. E.(1987), "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management," *Academy of Management Review*, 12, 472-485.  
Stajkovic, A. D. and F. Luthans(1998), "Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches," *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- 33) 김미형(2009), 피그말리온 리더십과 LMX 질, 정서적 반응 그리고 직무수행의 관계, 제주대학교 박사학위논문.
- 34) Bandura, A. and Adams, N. E. and Hardy, A. B. and Howells, G. N.(1980), "Tests of the generality of self-efficacy theory," *Cognitive Therapy and Research*, 4, 39-66.

능감을 더 발휘할 수 있다(Reynolds and Tabacchi, 1993; Stajkovic and Luthans, 1998b). 심리적 격려는 McHugh와 Brennan (1992)이 묘사했던 것처럼, 최적화된 스트레스 수준을 의미하는 것은 아니다. 이들의 주장은, 스트레스의 정도에 따라 높은 효율성으로 이어질 수도 있지만, 그보다는 자기효능감 측면에서 스트레스나 격려가 너무 지나치면 성과에 부정적으로 영향을 미칠 수도 있다는 것이다(김미형, 2009).

부하직원이 능력 있다고 믿고 인식하는 누군가가 하는 언어적 설득은 자기효능감의 또 하나의 선행요인이다. Bandura(1982)는 언어적 설득이 심리적 격려보다 개인의 자기효능감을 더 증대한 것일 수 있다고 주장한다. 변화 지향적 리더십 연구들을 살펴보면, 조직의 비전을 명확히 표현하는 언어적 설득이 부하직원의 행동을 바꾸는데 아주 탁월한 효과를 보인다(Bass, 1999; House, 1977). Baron(1988)은 비슷한 성과 수준을 보인다고 감안했을 때, 비난을 초래하는 비판은 자기효능감을 낮추며, 반면 건설적인 피드백이 있다면 개인적 자기효능감을 유지하고 증가시키는데 도움이 될 것이라고 보고했다. Wilson, Wallston, King (1990)은 설득적 메시지가 자기효능감에 영향을 미친다고 주장했다(김미형, 2009).

## 2) 리더십과 자기효능감의 관계

자기효능감에 대한 연구와 귀인이론은 리더의 기대감과 부하직원의 행동 간의 연결을 강조한다. Harris와 Rosenthal(1989)<sup>35)</sup>은 만약 부하직원들이 리더의 행동과 부하직원의 잠재력이나 행동 간에 관련이 없다고 판단한다면 그 부하직원의 자기효능감은 변하지 않을 것이며, 이와는 반대로 유능한 상사가 직원들을 선택하고 그들을 격려한다면, 선택된 직원들은 맡겨진 직무에 관한 자기효능의 증가할 것이라고 하였다(Dennis Edward Reynolds, 2000)<sup>36)</sup>. Harris와 Rosenthal(1989)은 감독자의 기대와 부하직원의 자기효능감에 연계성을 제시하였다.

Wood와 Locke(1987)에 따르면 자기효능감의 선행변수로 부하직원에 대한 상사의 기대감과 관련된 행동이 효과적으로 작용할 수 있음을 주장하였다. 많은

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

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



연구자들이 다양한 환경과 산업에서 양자간의 긍정적 관계를 확인하였다((Eden and Aviram, 1993; Hill, Smith, and Mann, 1987; Frayne and Latham, 1987; Gist, 1989). Gist(1987)는 '높은 성과를 내는 사람들을 규명하고, 평가하고, 개발하는 과정에서 리더의 기대감과 부하직원의 자기효능감은 상호 영향을 받는다'면서 이 분야에 대한 연구가 필요하다고 제안했다(김미형, 2009).

이처럼 리더의 영향력을 조직구성원의 직무관련 자기효능감에 어떠한 방식으로든 영향을 미친다. 새로운 형태의 리더십과 자기효능감 간의 관계를 보면, 변혁적 리더십이 자기효능감에 긍정적 영향을 미치고 있음을 밝힌 연구결과는 국내외적으로 발표되고 있으며(임준철·윤정구, 1999; Bandura & Wood, 1989; Avolio & Gibbons, 1988; Conger & Kanungo, 1988; Yukl, 2002)<sup>37)</sup>, 카리스마적 리더십과 자아간의 관계를 밝히는 연구도 활발히 진행되고 있다. Shamir(1991)<sup>38)</sup> 등은 카리스마 리더가 구성원들에게 영향을 미쳐 출중한 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정을 밝히는 연구에서 카리스마 리더가 구성원의 자기효능감을 향상시켜 기대 이상의 성과를 내게 한다고 하였다. 이러한 연구의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가는데 이때 자기효능감이 임파워되고 이러한 자기효능감은 다시 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다.

## 2. 직무동기

### 1) 직무동기의 정의

직무동기란 사람들이 일을 하면서 경험하는 긍정적인 정서상태를 의미하며, 나

37) 임준철·윤정구(1999), 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향, 인사조직연구(한국인사조직학회), 1~42.

Avolio, B.J., & Gibbons, T.C.(1988). Developing transformational leader: A life span approach. In Conger, J.A. & Kanungo, R.N., & Associates(eds.). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. CA: Jossey-Bass.

38) Shamir, B.(1991a), Meaning, self, and motivation in organizations, *Organizational Studies*, 12, 405~427.

Shamir, B.(1991b), The Charismatic relationship: Alternative explanations and predictions, *Leadership Quarterly*, 2, 81~104.

아가 자신의 미래 수행에 대해서 보다 더 긍정적인 기대를 갖도록 하는 것을 의미한다.

Berwer와 Selden(2000)은 직무동기는 업무의 내재적 가치를 의미하며, 애매한 상황을 보다 더 유쾌하게 해석하게 하며, 사람들에게 대해 보다 더 긍정적인 개념을 갖도록 한다는 것이다.

인간의 기본적인 심리적 욕구인 자율, 유능, 관계 욕구의 충족이 개인의 현재 주관적 안녕을 판단하는 기준으로 작용한다고 가정하였으며, 이러한 욕구들의 충족은 '심리적 양분'으로 작용하여 주관적 안녕을 지속시키고, 동기수준을 유지시킨다고 제안하였다.

DeCharm(1968)은 자신의 행위에 대한 '기원'이 되고자 하는 욕구가 인간에게 있음을 가정하고, 내재적 모티베이션과 외재적 모티베이션을 구별하였다. 즉, 한 개인이 자신의 행위에 대해 그 자신을 인과책임 소재로 지각할 때, 즉 자신의 행위에 대해 기원으로 지각할 때, 그는 자신을 내재적으로 모티베이트된 것으로 생각할 것이다. 반대로, 한 개인이 자신의 행위에 대해 그 자신이 아닌 외부적인 것을 인과책임 소재로 지각할 때는 자신을 외재적으로 모티베이트된 것으로 생각할 것이다. 동기부여의 과정이론가로서 Kluglanski(1975)는 내재적 모티베이션을 귀인이론관점에 입각하여 독특한 이론을 제시하였다. 그는 "인간행위는 목적지향적이다"는 것을 가정한다. 인간의 활동은 목표 그 자체로서 해석되거나 목표를 달성하기 위한 수단으로 해석될 수 있다. 그는 전자를 'Endogenous'로 후자를 'Exogenous'로 명명하였다. 특정 행위가 'Endogenous'로 지각된다면 그 행위는 내재적으로 동기부여된 것이며, 반면에 특정행위가 'Exogenous'로 지각된다면, 그 행위는 외재적으로 동기부여된 것이다. 이러한 Kluglanski의 견해를 따르면 동일한 과업이라 할지라도 행위자의 지가에 의존하여 내재적 혹은 외재적으로 모티베이션으로 구별 짓는다는 것이다.

내재적 직무동기는 직무환경에서 문제를 인식하고 적극적으로 직무와 관련된 행동을 유발시키고, 목표를 지향하도록 하는 원천이라 할 수 있다. 조직에서 직무동기가 중요시되는 이유는 첫째, 조직의 효율성이나 생산성과 관련해서 경영자들이 인적자원의 활용에 관심을 갖기 시작하였다는 점이다. 둘째, 다른 요인들이 같은 조건이라면 조직의 효율성은 조직구성원들의 동기를 높이는 능력에 달려 있다

는 것이다. 셋째, 생산에 필요한 기술적 진보가 급격히 이루어지면서 동기를 지닌 인적자원의 개발이 중요하게 되었다는 점이다(한덕웅, 1990)<sup>39)</sup>.

## 2) 리더십과 직무동기의 관계

직무동기는 직무수행과 밀접한 관련이 있음이 입증되면서, 직무동기를 자극할 수 있는 요인들에 대한 연구가 활발히 진행되었으며, 그 중 하나가 리더십에 대한 연구이다.

새로운 형태의 리더십과 직무동기 그리고 구성원의 행동과 관련한 중요한 연구는 Shamir(1991a, b)에 의해 시작되었는데, 그녀는 카리스마적 리더가 추종자들에게 영향을 미쳐 성과를 내는데 작용하는 심리적 과정을 밝히는데 초점을 맞추었다. Shamir의 카리스마 이론은 1993년 Shamir와 그녀의 동료들에 의해 정교화되었는데(Shamir et al., 1993), 이들이 제시한 카리스마 리더십 모형은 기존의 카리스마 리더십 및 변혁적 리더십에서 제시된 것보다 더 포괄적인 리더 행동범주, 추종자의 자아개념에 입각한 관계를 설명해 주고 있다. Shamir와 그녀의 동료들은 카리스마 리더 행동이 동기유발기제를 자극시켜 자아개념에 긍정적 영향을 미치고, 자아개념이 구성원의 행동에 영향을 미치는 과정을 설명하고 있다.

Shamir(1993) 등은 카리스마 리더 행동과 부하의 심리적 기제간의 관계를 제시하고 있다. 카리스마 리더는 비전을 창출하고 비전을 명확히 제시해 주며, 추종자에 대한 높은 기대감과 추종자들이 성과를 달성할 수 있는 능력을 지니고 있다는 확신을 표출하여 이들의 자기효능감을 증진시킨다. 또한 역할모형화를 통해 새로운 가치관을 상징화하고 추종자들이 따라야 할 모범적 행동을 보여 주고, 자기희생 및 비인습적인 이념적 행동을 실행함으로써 자신이 제시한 비전에 대한 용기와 자신감을 표출한다. 그리고 능력 있는 리더의 모습을 보여 주어 자신에 대한 긍정적 이미지를 심어주며, 상징·구호·과거의 이야기 등을 활용하여 집단적 정체성을 강조함으로써 추종자의 사회적 정체성과 집단효능감을 강화시킨다. 더불어 부하를 지적으로 자극시켜 새로운 시각으로 생각하고 행동하도록 독려한다. Shamir(1993)<sup>40)</sup> 등은 왜 추종자들이 카리스마 리더에게 충성과 헌신을 보여주

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

40) Shamir, B. House, R.J., & Arthur, M.B.(1993), The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Sciences*, 4(4).

는가에 대한 해답을 추종자의 자아개념 증대로 보고 있다. 이들은 자아개념을 네 가지 핵심요소로 파악하고 있는데 개인적 동일화(personal identification), 사회적 동일화(identification), 내면화(internalization), 자기효능감(self-efficacy) 등이 그것이며, 이러한 심리적 기제들은 궁극적으로 자기희생적 행동, 자발적 행동으로 이어진다는 것이다. 또한 Conger(1989)는 카리스마적 리더는 하위자에게 새로운 비전이 가장 매력적인 대안이 될 수 있다는 점을 인식시키고 하위자를 이끌고자하는 동기를 명확히 전달하여 인습에 얽매이지 않는 행동 등을 통하여 혁신행동을 유발하게 된다고 서술하고 있다.

카리스마적 리더십과 부하의 심리적 기제와의 관계를 다룬 연구결과들이 발표되고 있다. Smith(1982)는 추천을 통해 각 30명의 카리스마적 리더와 비 카리스마적 리더를 다양한 조직으로부터 선정하였다. 이들의 부하직원들에게 설문을 돌려 두 집단 간의 차이를 규명하고, 부하직원들을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 그 결과 카리스마적 리더 하에서 일하는 직원들이 비 카리스마적 리더 하에서 일하는 직원들보다 더욱 자신감이 있는 것으로 나타났다. 국내 연구로 송병식·강영순(2001)은 카리스마적 리더십이 추종자의 자아개념 및 조직몰입을 매개로 구성원의 행동에 긍정적 영향을 미친다고 밝혔다. 이러한 연구들은 카리스마 리더십과 심리적 기제와의 긍정적 관계를 밝히는 노력들이며, 이러한 심리적 기제들은 모두 직무동기와 관련이 있는 것들이다.

### 3. 리더-부하의 교환관계와 자기효능감 및 직무동기의 관계

#### 1) 리더-부하의 교환관계와 자기효능감의 관계

LMX와 정서적 반응 변수 간의 관계는 LMX의 초기 연구부터 행해졌는데, Dansereau(1975) 등은 내집단에 속한 부하들이 외집단에 속한 부하에 비해 직무만족이 높음을 입증하였다. 또한 Dienesh & Liden(1986)은 높은 수준의 LMX 질은 높은 수준의 신뢰, 상호 지원, 공식적·비공식적 보상과 관련이 있음을 밝혔으며, Kinicki & Vecchio(1994)는 LMX의 질이 높은 사람과 높은 수준의 조직몰입과 정(+ )의 관계를 입증하였다. 한편 Kozolowski & Doherty

(1989)는 LMX의 질에 따라 조직분위기 지각에 대한 차별적 관계를 입증하였는데, 상사와의 높은 수준의 교환관계를 보이는 부하는 조직분위기에 대해 보다 긍정적 지각을 보였다.

Bowen & Lawer(1992)는 조직의 사명 및 성과와 관련된 정보접근 가능성이 임파워먼트와 긍정적 관련이 있음을 입증하였다. LMX 상의 내집단과 추종자의 교환관계는 자원과 정보의 공유에서 출발한다는 점을 인식한다면 이들의 연구 성과는 LMX와 임파워먼트간의 긍정적 관계를 유추할 수 있게 한다. 즉 LMX의 질은 고도의 참여시스템을 통하여 추종자의 신뢰를 촉진하고, 추종자의 자아와 리더 및 조직 간의 동질성에 대한 의미를 증가시켜 임파워먼트에 긍정적 영향을 미친다. 결과적으로 높은 정보접근 가능성이 허용된 추종자들이 낮은 정보 접근 가능성을 가진 추종자에 비해 높은 수준의 임파워먼트를 느끼게 된다. 강대석·차동옥(2004)<sup>41)</sup>은 LMX질과 심리적 임파워먼트간의 상호영향관계를 입증하였다. Keller & Dansereau(1995)<sup>42)</sup>는 LMX를 임파워먼트의 강력한 선행요인으로 보았다. 임파워먼트의 하위구성요인에 자기효능감이 포함되어 있어 이들 연구에서 LMX 질과 자기효능감의 긍정적 관계를 예측할 수 있다.

## 2) 리더-부하의 교환관계와 직무동기의 관계

LMX 질과 직무동기의 직접적 관계를 밝힌 연구 결과는 찾아보기 힘들다. LMX 이론은 상사와 부하간의 교환관계의 질이 높은 수준의 조직성과를 낳는다는 것이다. 그렇다면 높은 수준의 LMX에 기여하는 것은 무엇인가에 대한 의문을 갖게 된다. 다시 말해, LMX질의 선행요인에 대한 탐구이다. 최근 상사에 대한 호감도와 상사에 대한 기대가 선행요인으로 소개되고 있다(Wayne and Ferris, 1990; Turban et al., 1990; Liden et al, 1993). Graen과 Cashman (1975)<sup>43)</sup>은 신뢰기대를 LMX 이론의 핵심 요소로 규정하면서, 이러한 신뢰가

41) 강대석·차동옥(2004), 조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향, 인사관리연구(한국인사관리학회), 28(1), 263~287.

42) Keller, T. & Dansereau, F.(1995), Leadership and empowerment: A social exchange perspective, *Human Relations*, 48(2), 127~146.

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

중심이 된 리더와 부하간의 관계는 리더의 부하에 대한 기대로 시발되는 순환적이고 상호적인 강화과정을 통해 시간이 지남에 따라 안정적이며 예측가능한 관계로 발전한다고 보았다. Eden(1992)의 LMX와 성과간의 관계를 설정한 가설에서 높은 수준의 LMX는 향상된 리더십을 통해서 높은 기대를 받는 부하 직원들의 직무동기를 끌어올린다는 것이다.

### 제3절 직무수행

#### 1. 과업수행

##### 1) 과업수행의 정의

Campbell(1990)은 미 육군의 지원을 받아 수행한 신병선발 및 배치에 대한 연구에서 직무수행의 잠재적 구조는 핵심직무관련 과업 숙련성, 직무로 구체화되지 않은 과업관련 숙련성, 문서 및 구두 의사소통, 노력 지속성, 부정적 행위 회피를 위한 규율엄수, 동료와 팀의 업무수행 촉진, 감독 숙련성, 경영 및 관리 등과 같은 여덟 가지 요인으로 모델화 될 수 있다고 하였다. Campbell(1990)의 연구에서 나타난 성공적인 직무수행과 관련된 요인들 가운데 과업 숙련성, 문서 및 구두 의사소통, 감독 숙련성, 경영 및 관리, 규율엄수 등과 같은 요인은 과업수행과 밀접한 관련이 있는 것이며, 노력지속성, 직무로 구체화 되지 않은 과업 숙련성, 동료와 팀의 업무수행 촉진 등은 전통적으로 직무수행의 범주에 포함시켜 왔던 활동과는 거리가 있는 것이다. Campbell의 연구는 직무수행을 다차원적 개념으로 구성된 포괄적 모형으로 접근하는 연구를 촉발하게 하였다(김홍보, 2006)44).

그러나 직무수행에 대한 초기의 연구들은 대부분 직접적인 직무활동인 과업수행에 한정되었다. 과업수행이란 조직의 목표달성과 직접적으로 관련된 행동이며, 조직 내에서 이루어지는 핵심적인 변환 및 유지활동에 직접적으로 기여하는 행동이다. Motowidlo & Scotter(1994)에 의하면 과업수행은 2가지 범주를 포함한다고 하였다.

44) 김홍보(2006), 상사신퇴의 결정요인과 직무수행간의 구조적 관계, 제주대학교 박사학위논문.

첫째, 조직이 생산하는 재화나 서비스로 원자재를 직접적으로 변화시키는 활동들로 구성된다. 소매점에서 상품을 판매하는 활동, 제조공장에서 생산기기를 작동시키는 활동, 학교에서 학생들을 가르치는 활동, 병원에서 수술하는 활동 등이 그 예가 된다.

둘째, 과업수행범주는 원자재의 지속적인 공급, 완성품의 배분, 중요한 계획의 제공, 조정·감독·스텝기능 등과 같은 기술적 핵심활동을 지원하고 유지하는 활동 등이 포함된다. 따라서 과업수행은 조직의 기술적 과정을 실행하거나 조직의 기술적 요구를 지원하고 유지하는 방식을 통하여 조직의 기술적 핵심영역과 직접적 관련성을 지니고 있다(이경근, 2005)<sup>45)</sup>.

## 2) 과업수행의 측정

조직에서는 효율성 제고를 위해 효과적이고 생산적인 업무수행을 위한 조치를 취하고 있다. 이러한 효과적이고 생산적인 업무수행을 평가기준으로 수익률, 매출액 증가율, 노동생산성, 집단 및 개인성과, 이직 감소율, 결근 감소율, 이해관계자 만족도 등 여러 가지가 있다. 그러나 이를 포괄하여 수익성, 경제성, 생산성을 대표적 측정지표로 활용하고 있다. 수익성은 투자자본에 대한 이윤의 비율이고, 경제성은 모든 비용에 대한 수익의 비율이며, 생산성은 모든 투입량에 따른 산출량의 비율이다.

생산성은 수익성, 경제성보다 더 포괄적인 의미로서, 개별경제단위인 조직 이외에 국가경제 단위인 국민경제에도 많이 활용된다. 그렇기 때문에 조직효율성 판단에 있어서 수익성과 경제성에 비해 적용상의 포괄성이라는 장점과 동시에 정확성의 결여라는 단점도 지지고 있다. 또한 이를 세분하면 투입요소, 즉 노동, 자본, 토지 등의 중요 항목별 산출량에 따라 노동생산성, 자본생산성, 토지 생산성 등의 개별개념으로 나눌 수 있다. 여기서 언급하는 생산성이란 이러한 생산성을 포괄한 개념이다. 이러한 생산성은 원래는 정태적 개념이었으나 점차 생산력의 발전을 추구하는 동태적인 성격이 추가되고 동시에 생산주체인 인간생활을 중심으로 생각하게 되었다.

45) 이경근(2005), "부하의 과업수행, 맥락수행과 상사의 주관적 평가간의 관계와 인사관리행동의 조절 효과," 인사·조직연구, 13(1), pp. 139-171.

유럽생산성본부의 생산성에 대한 정의는 이러한 면을 잘 나타내 주고 있다. '생산성이란 무엇보다 정신의 상태이며 현존하는 것의 진보, 또는 부단한 개선을 추구하는 정신 상태이다. 그것은 환경의 변화에 경제 사회생활을 부단히 적응시켜 나가는 것이며, 새로운 기술과 방법을 응용하고자 하는 부단한 노력이며, 인간의 진보에 대한 신념이다'. 계량적 생산성의 측정방법은 정해진 수식에 의해 측정하면 무리가 없다. 그러나 인간의식의 문제로 보고 정신적 차원에서 생각하는 생산성 측정 방법은 정성적 방법에 의존할 수밖에 없다

최근 효율성 측정척도로 과업수행에 대한 연구가 이루어지고 있다. 왜냐하면 수익성과 생산성에 대한 객관적 지표를 확보하기 어렵기 때문이다. 과업수행에 대한 측정도구는 Williams & Anderson(1991), Befort & Hattrup(2003) 등 서구에서 개발된 척도가 활용되어 왔으나, 최근 서구의 측정척도를 개선하여 우리나라에 적용하는 한 변별력 있는 척도들이 개발되고 있다. 김도영·유태용(2002)<sup>46)</sup>은 과업수행을 측정할 수 있는 여섯 개의 측정문항을 개발하였다. 이러한 문항들은 자신이 수행하는 과업을 얼마나 잘 하고 있는지를 나타내는 것으로 '내가 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리 한다,' '업무에서의 목표를 항상 달성 한다,' '업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘 한다,' '동료에 비해 탁월한 업무 수행을 보인다,' '처리한 업무의 질은 탁월하다,' '맡은 업무를 잘한다는 소리를 부서 사람들로 부터 자주 듣는다' 등으로 구성되어 있다. 또한 이경근(2005)은 종합병원의 간호사 직무를 대상으로 한 여섯 가지 항목의 과업수행 측정도구를 개발하였다. 이러한 측정도구들은 분별타당성 분석을 통해 맥락수행과 변별력이 있는 변수들로 구성되어 있음을 확인하였다(김홍보, 2006).

## 2. 혁신수행

### 1) 혁신수행의 정의

오늘날 조직의 구성원들이 직면하고 있는 과업은 더욱 복잡해져가고 있으며, 때로는 시스템의 복잡성이 통제 불가능 영역에 가까워지고 있어서 그 시스템이 정

46) 김도영·유태용(2002), "성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계," 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(2), pp. 1-24.



지되었을 때 원인조차 완전히 이해하지 못하는 경우가 생기게 되었다. 그 결과 과업의 특성상 표준화된 절차의 중요성이 전반적으로 감소하는 반면, 추론, 진단, 판단 등에 기초한 적응능력을 요구하는 경향이 증가하고 있다(한태영, 2005)<sup>47)</sup>. 현대의 직무는 조직의 사회적 구조에 포함되어서 어떤 수행이든 개인의 단일 직무가 지닌 업무상의 목적을 초월하는 조직목표를 달성하고자 하는 집합적 노력의 일부 분이라는 인식이 높아졌다. 이러한 직무수행 영역의 확장의 일환으로 주목받는 것이 혁신행동이다.

그 동안 기업이 동태적 환경에 적응하고 이를 개척할 수 있는 수단으로 학자들은 창의성을 강조해 왔고, 또한 창의성과 혁신을 동일한 개념이나 강조의 차이로 인식하기도 하였다(West & Farr, 1989)<sup>48)</sup>. 그러나 많은 연구자들이 조직적 측면에서 혁신을 창의성보다 광의로 정의하고 양자 간의 차이를 분명히 하고 있다.

먼저 창의성에 대한 정의를 보면, Amabile(1988)는 독특한 방법으로 아이디어를 결합하는 능력 또는 아이디어를 특이한 방법으로 연계시키는 능력으로 정의하였다. 조직적 측면에서 Oldham & Cummings(1996)는 창의성의 성과 측면에 초점을 맞추어 개인수준에서 산출된 유용한 제품, 아이디어, 공정으로 정의하였다. 반면 혁신에 대한 정의를 보면, Amabile(1988)은 창의적 아이디어를 선택하고, 이를 유용한 제품, 서비스 또는 공정으로 전환시키는 과정이라 하였으며, Oldham & Cummings(1996)<sup>49)</sup>는 창의적 결과물을 성공적으로 실행에 옮기는 것이라 하였다. 또한 Van de Ven(1986)은 주어진 상황 하에서 다른 사람과 관계를 맺고 있는 어떤 사람들이 새로운 아이디어를 개발하고 실천하는 것이라 하였으며, Damanpour(1991)는 개인수준에서 혁신을 혁신활동에 대한 개별구성원의 수용 정도와 실천 정도로 파악하였다. Rogers(1995)는 혁신의 확산 측면에 초점을 맞추어 4,000여 편에 이르는 혁신확산연구들을 분석하여 혁신을 조직 내에서 구성원들에게 일정한 채널을 거쳐 전달되는 과정으로 파악하였다. 따라서 혁신은 그 접근방법에 따라 차이가 있지만 혁신의 수용, 실천 및 확산의 개념을 포

---

47) 한태영(2005), 적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준접근법의 적용, 한국심리학회지: 산업과 조직, 18(1), 51-77.

48) West, M.A. & J.L. Farr(1989), Innovation at work: Psychological perspectives, *Social Behavior*, B 4, 15-30.

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

괄한다.

이상의 학자들의 정의를 종합하면 양자 간의 구분이 가능하다. 즉 창의성은 독특한 방법으로 아이디어를 결합하거나 특이한 방법으로 연계시키는 능력인 동시에 새롭고 유용한 아이디어의 산출과 관련이 있고, 혁신은 새로운 아이디어를 유용한 제품, 서비스, 공정 등으로 변환하는 과정인 동시에 아이디어의 실천 및 확산과 관련이 있다.

Kanter(1988)는 혁신수행(innovative behavior)을 문제인식과 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자를 연합하여 개인의 아이디어를 제품이나 서비스, 공정 등으로 만드는 과정으로 정의하고 있다. 또한 Scott and Bruce(1994)는 혁신행동의 출발점을 창의성으로 인식하면서, 그 구체적 행동으로 새로운 기술이나 제조공정 또는 제품 아이디어를 찾고, 다른 사람들의 아이디어를 자극하고 증진시키며, 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 자금을 찾아내고 확보하고, 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 적절한 계획을 수립하고 스케줄을 잡는 등의 행동을 제시하고 있다. 따라서 혁신수행은 개인이 문제 및 변화의 필요성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 먼저 가정한다. 문제가 파악되면 혁신수용자 스스로의 노력 또는 후원자의 도움을 받아 상황을 바꾸고자 하며, 필요에 따라서 이에 대한 지지자를 규합하여 아이디어를 실천한다. 즉 혁신행동은 문제인식 및 아이디어 창출, 개발, 수용, 실천 및 확산의 과정을 거친다(김희철·강영순, 2008)<sup>50</sup>).

## 2) 혁신수행의 측정

과거의 많은 연구에서는 혁신의 유형을 구분함으로써 조직의 혁신행동을 이해함과 동시에 혁신에 필요한 요소들을 이해했다(Downs, G. W. & Mohr, L. B, 1976). 혁신의 유형은 각각 쌍(pair)으로 나타나고 있는데, 관리혁신과 기술혁신, 제품혁신과 공정혁신으로 나누어진다(Rowe, L. A. & Boise, W. B, 1974). 또한 새로운 분야를 개척해 나가는 급진적 혁신과 기존의 방식을 확장 및 수정해 나가는 점진적 혁신으로 나누어진다(Henderson, R. M, 1990).

50) 김희철·강영순(2008), "LMX질과 결과변수간의 구조적 관계와 권력유형의 조절효과," *상업교육연구*, 20, 279-304.

관리혁신과 기술혁신 사이의 차이점을 인식하는 것이 중요한데, 그 이유는 그것이 사회구조와 기술과 연관되기 때문이다(Daft, R. L, 1978). 관리혁신과 기술혁신은 서로 다른 의사결정 과정을 가지며, 조직에서 행해지는 활동에서 수반하는 변화를 의미한다. 관리혁신은 조직구조와 관리절차에서 새로운 변화를 도입하고 이를 채택하는 것이다. 즉 조직에서 기본적인 역할활동과 간접적으로 연관되어 있고 조직의 관리와 직접적으로 관련되어 있다(Kimberly, J. R. & Evanisko, M, 1981).

기술혁신은 제품, 서비스, 생산 공정상에서 새로운 변화를 도입하는 것으로서, 이는 기본적인 역할활동과 연관되어 있으며, 제품이나 공정상에 관심을 두게 된다(Damanpour, R. D. & Evan, W. M, 1984). Daft(1978)는 조직혁신의 이중적 핵심모델(dual-core model)에서 낮은 전문성, 높은 공식화와 집중화는 관리혁신을 촉진하나 반대의 상황에서는 기술혁신이 잘 나타난다고 했다.

제품혁신과 공정혁신의 수용성은 경영활동의 발전단계에 따라 달라진다(Hull, F. & Hage, J, 1982). Knight(1967)는 제품혁신을 외부사용자와 시장의 욕구를 만족시킬 수 있는 새로운 제품이나 서비스라고 했으며, Damanpour(1991)는 공정혁신을 제품을 생산하기 위해서 사용되는 정보흐름 메카니즘, 직무명세서, 투입요소와 같은 조직생산이나 서비스운명을 위해 도입된 새로운 요소라고 정의한다.

혁신의 급진성은 혁신의 결정적인 요소로서, 혁신의 수용정도는 조직의 구조나 기능에서의 변화를 추구한다. 많은 연구자들은 혁신의 급진성을 여러 가지 유형으로 분류하였는데, Nicholson(1990)은 변화적 혁신(variation innovation)과 적응적 혁신(reorientation innovation)으로 구분하였으며, Grossman(1970)은 근본적 혁신(ultimate innovation)과 수단적 혁신(instrumental innovation)에 차이를 두었다. 급진적 혁신이란 조직의 활동에서 기본적인 변화를 생산하고 기존의 절차와 수단적인 혁신으로부터의 명백한 출발점으로서, 적응적이고 근본적인 혁신이라고 말한다(Ettlie, J. E, 1983). 점진적 혁신은 기존의 조직구조를 강화시키거나 재정립시킨 것으로 수단적 혁신이라고도 한다. 변화나 기술적인 지식자원에 대한 관리자의 태도는 급진적 혁신을 촉진시키며 구조적 복잡성이나 분권화는 점진적 혁신을 유도할 수 있다.

최근 혁신수행을 측정하기 위한 지표들이 개발되고 있는데 대표적인 측정 척도

는 병원조직을 대상으로 한 Lewis Beck(1977)<sup>51)</sup>의 조직혁신 측정척도와 Scott & Bruce(1994)가 개발한 혁신행동 측정 척도가 있다.

### 3. 리더-부하의 교환관계와 직무수행의 관계

종업원들이 상사에 대해 높은 신뢰를 유지하고 있다는 것은 조직을 위한 그들의 행동이 상사가 자신에게 이익을 줄 것이라는 믿음을 갖고 있는 것이라 할 수 있다. 이러한 종업원의 믿음은 교환이론 및 사회적 교환이론으로 설명될 수 있을 것이다. 높은 상사신뢰가 과업수행으로 이어질 수 있다는 것은 상사가 자신에 대해 미래의 물질적·비물질적 이익을 줄 수 있다는 믿음에 기초하여 조직이 개인에게 부여한 임무를 완성하는 것이다. 이러한 논의를 검증한 연구는 국내의 연구에서도 찾아 볼 수 있다.

Carnevale(1995)<sup>52)</sup>은 신뢰는 업무와 관련된 중요하고도 실질적인 정보의 개방적 교환, 개방적 의사소통과 교류를 강화하여 과업수행은 물론 조직몰입을 강화한다고 주장하였다. Lewicki et al.(1996)은 신뢰가 직무만족, 조직몰입과 함께 과업수행에 중요한 영향을 미치는 결과를 발견하였다. Mishra & Morrissey(1990)<sup>53)</sup>은 연구에 참여한 관리자의 90%이상이 조직신뢰는 조직의 상부로부터 하부로 내려오는 것이라 여겼으며, 조직의 효과성은 종업원이 조직을 신뢰하는 수준에 의해 결정되는 것이라 믿었다. 또한 연구 참여자의 79.4%는 조직이 효과적이지 못한 것이 조직에 대한 불신의 결과로 여겼다. 국내의 연구로 서재현(2005)은 국내의 다양한 조직을 대상으로 한 연구에서 조직신뢰가 구성원들의 역할 내 행동(직무수행)에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다.

LMX 질과 과업행동과 같은 성과변수간의 관계에 대한 연구는 LMX 질 연구에 중요한 주제이다. Scandura와 Graen(1984)은 정부조직의 컴퓨터 관련 직무를 수행하는 8명을 대상으로 LMX 질에 따라 내집단과 보통집단으로 나누어

51) Lewis Beck, M.(1977). Influence equality and organizational innovation in third-world nation: An additive-nonadditive model, *American Journal Political Science*, 21, 1~11

52) Carnevale, D.G.(1995), *Trustworthy Government*, San Francisco: Jossey-Bass.

53) Mishra, T.R., and Morrissey, M.A.(1990). "Trust in Employee/employer Relationship: A Survey of West Michigan Manager," *Public Personnel Management*, 19, 443-461.

현장실험을 실시하였다. 그 결과 처음에는 낮은 수준의 LMX 질을 인식했던 보통집단의 부하가 리더와 상호관계 기간이 경과함에 따라 LMX 질을 높게 지각했던 부하보다 직무만족 및 리더에 대한 만족과 더불어 생산성이 더 증가함을 밝혔다. 이 연구결과는 처음에는 외집단에 속한 부하라도 리더와 좋은 관계를 형성할 수 있는 기회가 제공될 때 조직유효성이 증대될 수 있음을 시사하고 있다. Scandura와 Schriesheim(1994)은 LMX 질과 경력에 대한 공식적 멘토관계가 부하의 성과에 대한 리더의 평가, 부하의 임금 상승률, 승진에 미치는 영향을 검증하였다. 연구결과 멘토관계를 통제할 경우 LMX 질은 부하의 성과에 대한 리더의 평가에 유의한 영향을 미치는 유효성이 나타났다. 한편 Wayne et al.(1997)이 LMX 질에 대한 그간의 연구 성과를 분석한 결과, 많은 연구들이 LMX 질이 과업성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 발견하였다.

이들의 결론은 LMX 질을 높게 인식하는 부하는 리더로부터 각종 지원 및 기회를 제공받기때문에 실제로 과업을 더 잘 수행한다는 것이다. Kacmar 등(1999)은 LMX 질에 있어 리더가 정치적으로 공정하지 못한다면 부하의 직무동기 감소를 가져와 자기가 보고한 개인성과가 낮을 것이라고 제안하여 이를 실증적으로 검증하였다. 이들은 기대이론을 인용하여 직무동기는 성과와 보상의 지각과 관련이 있으며, 정치적 작업환경에 의하여 조직에서의 보상이 성과 이외의 요인에 영향을 받는다는 전제하에 LMX 질이 낮으면 직무동기가 낮아져 자기가 보고한 개인성과도 낮음을 실증적으로 검증하였다.

LMX 질과 혁신행동의 관계를 연구한 결과도 활발히 발표되고 있다. 왜냐하면 조직에서 리더는 부하의 혁신을 통제하거나 지원할 수 있는 주도적 입장에 있기 때문이다. LMX 측면에서 혁신행동 간의 연구들은 리더와 부하간의 신뢰를 바탕으로 한 자원 및 정보의 공유, 상호 존중 등의 LMX의 질이 혁신행동을 자극하고 표출할 것이라는 가정에서 출발하고 있다. 일반적으로 조직 내에서 리더는 혁신을 주도하는 중요한 위치에 있기 때문에 LMX의 질이 높으면 부하는 리더에 대해서 보다 큰 친밀감과 공동운명 의식을 갖게 되고 리더를 잘 보필한다는 측면에서 리더의 혁신행동을 수용하고 실천할 가능성이 높다. 또한 신뢰와 존중을 바탕으로 한 LMX의 질은 수평적 협력과 공동의 노력 측면에서 부하의 혁신성향을 상사가 지원하고 독려할 가능성도 높다. 실제로 Basu(1991)의 실증연구에서는 LMX의

질이 높게 형성된 상사와 부하의 교환관계에서 혁신행동이 높게 나타났다. 또한 Scott & Bruce(1994)는 R/D 관련자 172명과 관리자 28명을 대상으로 한 연구에서 부하의 혁신행동의 결정변수로 LMX의 질을 입증하였다. 국내의 연구로 이인석(1999)은 경인지역 5개 업체 227명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 부하의 혁신행동에 정(+ )의 영향을 미침을 입증하였으며, 박경규·이인석(2000)은 대부대과형 팀제를 도입하고 있는 16개 기업 651명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신의 필요성을 더 많이 지각하고 있음을 입증하였다. 또한 백영미·김성국(2000)은 12개 기업의 관리자와 일반직원 총 354명을 대상으로 한 연구에서 LMX의 질이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 제시하였다. Graen과 Cashman(1975)은 LMX 질이 높아지면 부하에게 많은 권한위양과 재량권이 주어지고 이를 통해 부하의 혁신행동은 풍부해진다고 하였다(이규만·이군희, 2001)<sup>54)</sup>.

#### 4. 직무동기 및 자기효능감과 직무수행의 관계

최근 새로운 형태의 리더십들이 구성원들의 어떠한 심리적 기재를 매개로 행동에 영향을 미치는 지에 대한 연구가 진행되고 있다. 그리고 심리적 기재의 연구에 있어서 부하의 정서적 반응의 하나인 자기효능감에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 자기효능감은 스스로 지각한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여 줄 수 있다는 신념 그리고 미래의 자아가치에 대한 판단기준과 연결된다. 따라서 자기효능감은 직무행동과 밀접한 관련이 있는 심리적 기재이다.

먼저 자기효능감과 과업행동 간의 관계를 밝힌 연구는 많지 않지만 발표된 연구결과를 중심으로 살펴보면, Avolio와 Gibbons(1988)는 리더의 변혁적 리더십에 대한 지각을 통한 자기효능감 지각이 실제로 성공적인 과업행동에 긍정적 관계를 맺고 있음을 밝히고 있다. Kirkpatrick과 Locke(1996)<sup>55)</sup>은 변혁적 리더행동 중 비전수립과 관련된 행동과 높은 품질목표와 같은 성과변수 사이에 자기효

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

55) Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A.(1996), Direct and indirect effects of three charismatic leadership components on performance and attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 81, 36~51.

능감이 조절요인으로 작용하고 있음을 밝혔다. Avolio와 Gibbons(1988)도 리더의 변혁적 리더십에 대한 지각을 통한 자기효능감 지각이 실제로 성공적인 과업 행동에 긍정적 관계를 맺고 있음을 밝히고 있다.

한편 혁신행동의 선행변수로 자기효능감에 대한 연구도 발표되고 있다. Oldham과 Cummings(1996)는 지원적 리더와 비통제적 리더 스타일은 구성원들로 하여금 리더가 구성원들의 감정에 관심을 가지고 있음을 인식시키고, 긍정적 피드백을 제공함으로써 구성원의 자기효능감을 증진시키게 되어 혁신적 행동을 유발할 것이라고 주장하였다. Thomas와 Velthouse(1990)는 조직을 위한 구성원들의 혁신적 행동은 이들이 지니는 심리적 임파워먼트에 따라 다르며, 이러한 심리적 기제가 약할 경우 성과향상이나 혁신행동을 유발하는데 효과를 발휘하지 못한다고 주장하였다. 국내의 연구로 임준철·윤정구(1999)는 변혁적 리더십에 대한 지각이 거래적 리더십에 대한 지각보다 자기효능감을 통한 혁신성향을 증진시키는데 보다 긍정적 역할을 수행하고 있음을 밝히고 있다. 강영순·양덕순(2007)<sup>56)</sup>의 연구에서는 자기효능감은 혁신행동에 직접적 영향을 미치기도 하지만, 직무동기를 매개로 간접적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 김희철·강영순(2008)은 자아개념이 혁신행동에 미치는 긍정적 영향을 규명하였다. 특히 이들은 LMX 질 → 자아개념 → 혁신행동으로 이어지는 구조적 관계를 규명하면서, 자아개념이 LMX 질에 비해 혁신행동의 강력한 선행변수임을 밝히고 있다. 이외에도 많은 연구가 자기효능감이 혁신 성향의 증진에 중요한 역할을 수행하고 있다는 결과들을 내놓고 있다(Conger & Kanungo, 1988; Parker & Price, Thomas & Velthouse, 1990).

인간은 환경에 대하여 수동적이기 보다 능동적인 지각과 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가게 되는데 이때의 임파워된 자아개념이 자기효능감이고, 각 개인들이 내리는 조직여건에 관한 호의적 판단 및 조직을 위한 제반 창의적 행동 등은 이들의 심리적 임파워먼트의 정도에 따라 다르며, 이와 같은 심리적 임파워먼트의 핵심적 구성요소가 자기효능감이라는 것이다(Thomas & Velthouse, 1990). 국내의 연구로 임준철·윤정구(1999)는 카리스마를 하위

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

구성요소로 포함한 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 직접적 영향을 미치기도 하지만, 부하의 자기효능감을 매개로 혁신성향에 긍정적 영향을 미치고 있음을 입증하였다.

한편 직무동기와 직무수행간의 관계를 밝히는 연구는 오래전부터 이어져 왔다. 직무동기와 과업행동 사이에 어떠한 관계가 성립되는가에 대한 의문은 직무동기를 연구하는 학자들이 해명하고 싶어 하는 중요한 문제 가운데 하나이다. 이 문제에 관해서 가장 단순하고 자주 언급되는 견해는 양자 사이에 정(+ )적인 일차함수 관계가 있다는 주장이다. 즉, 직무를 잘 수행하려는 동기수준이 높을수록 과업수행 수준도 높아진다는 것이다. 그렇지만 동기와 직무수행 간의 관계가 정적인 일차함수관계가 아니라는 연구결과들도 매우 많다(Atkinson, 1978). 이들의 주장은 직무동기와 과업행동 간에 여러 가지 상황변수들이 개입한다는 것이다. 대표적인 상황변수들을 열거하며 직무능력, 성격, 과업의 성질, 보상의 크기, 개인의 불안수준 등을 들 수 있다. 따라서 이러한 요인들이 직무동기와 상호작용을 함으로써 과업행동의 효율성에 다양한 형태로 영향을 미치게 된다. 인지론자들은 내재적으로 동기화된 행동이란 자존감과 자기결정감의 욕구에 의해 동기화된 행동이라고 보고, 자신이 능력 있고 외부 제약에 의해 통제되지 않고 자기 스스로 결정한다고 인지하면 내재적 동기를 증가시킨다며, 이러한 정보는 피드백을 통해 동기구조에 영향을 준다고 주장하고 있다(Deci, 1975). 내재적 직무동기는 실제적으로 무엇을 할 것인가를 결정하는 요소 즉, 행동결정변수이기 때문에 보다 직접적으로 혁신행동에 영향을 줄 것으로 예측된다. 즉 내재적 동기가 창의적 과업수행에 중요한 역할을 수행하듯이 유용한 아이디어를 채택, 실행, 확산하는 혁신적 행동에도 동일하게 적용될 것이다. 박경환·한인수(1999)<sup>57)</sup>는 우리나라 21개 업체 201명의 R&D 및 기술 인력을 대상으로 한 연구에서 내재적 동기부여가 혁신행동에 정(+ )의 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 여기서 내재적 동기부여란 직무를 잘 수행할 때 경험하게 되는 긍정적 감정과 직무를 잘못 수행하게 될 때 경험하게 되는 부정적 감정의 정도이다. 송병식(2005)<sup>58)</sup>의 연구에서도 직무동기는 카리스마

57) 박경환·한인수(1999), "혁신행위에 영향을 미치는 개인성격과 작업환경", 한국경영학회, 경영학연구, 28(2), 477-504.

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



리더십보다 혁신행동에 미치는 영향이 강한 변수로 확인되었다. 최근 심리학적 연구들은 직무동기와 밀접한 관련이 있는 심리적 기제들이 성과향상 뿐만 아니라 혁신성향의 증진에도 중요한 역할을 수행하고 있다는 연구결과들을 제시하고 있다. (Thomas & Velthouse, 1990; Parker & Price, 1994). Thomas & Velthouse(1990)는 조직을 위한 구성원들의 혁신적 행동은 이들이 지니는 심리적 임파워먼트에 따라 다르며, 이러한 심리적 기제가 약할 경우 성과향상이나 혁신행동을 유발하는데 효과를 발휘하지 못한다고 주장하였다. 이상의 연구들에서 다루고 있는 심리적 기제들은 비록 직무동기를 직접 측정하는 것은 아니지만 직무동기와 밀접한 관련이 있는 변수들이다.



## 제 3 장 연구의 설계

### 제1절 연구모형 및 연구가설

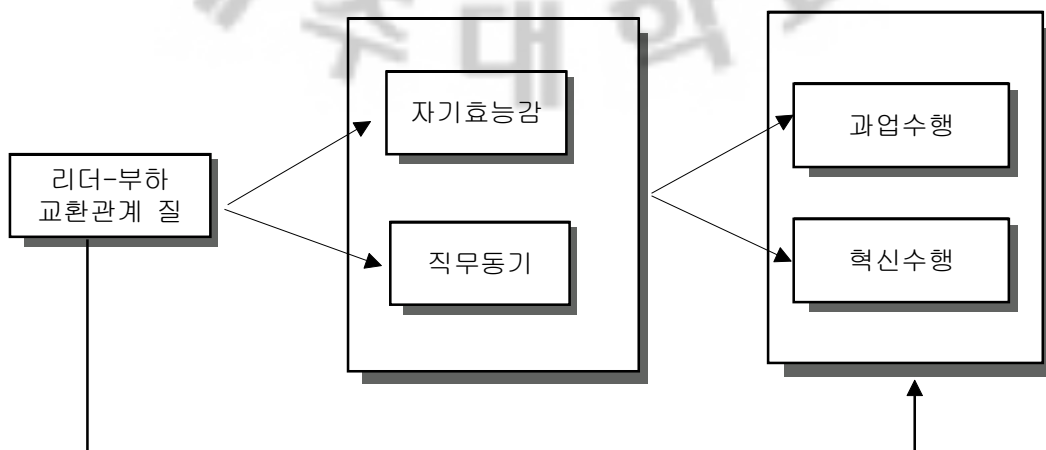
#### 1. 연구모형의 설계

본 연구는 리더-부하의 교환관계 질(LMX질), 부하의 정서적 반응인 자기효능감, 직무동기, 직무수행의 하위 요소인 과업수행, 혁신수행간의 구조적 관계를 검증하기 위한 것으로 크게 4가지 범주로 설계되었다.

첫째, LMX 질과 부하의 자기효능감과 직무동기간의 선형관계를 검증한다. 둘째, LMX 질과 부하의 직무수행 즉, 과업수행과 혁신수행간의 선형관계를 검증한다. 셋째, 부하의 정서적 반응(자기효능감, 직무동기)와 직무수행(과업수행, 혁신수행)간의 선형관계를 검증한다. 넷째, LMX 질과 직무수행(과업수행, 혁신수행)간의 부하의 정서적 반응(자기효능감, 직무동기)의 매개효과를 검증한다.

본 연구모형은 LMX 질이 부하의 정서적 반응과 직무수행에 긍정적 영향을 미치며, 부하의 정서적 반응은 직무수행에도 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측하고 있으며, LMX 질과 직무수행 사이에 부하의 정서적 반응(자기효능감, 직무동기)가 매개 역할을 수행할 것으로 예측하고 있다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2. 연구가설의 설정

### 1) LMX 질과 자기효능감 및 직무동기의 관계

리더십 연구에서 중요한 부분은 어떠한 리더행동이 부하의 어떠한 정서를 자극하여 직무 행동에 영향을 미치는지를 검증하는 것이다. 왜냐하면 정서적 욕구의 충족이 직무행동의 지속효과를 증대시키기 때문이다. 그러나 아직까지 LMX 질과 직무관련 정서적 반응인 자기효능감과 직무동기와의 관계를 입증한 연구결과는 많지 않다. Keller & Dansereau(1995)는 LMX를 임파워먼트의 강력한 선행요인으로 보았다. 임파워먼트의 하위구성요인에 자기효능감이 포함되어 있어 이들 연구에서 LMX 질과 자기효능감의 긍정적 관계를 예측할 수 있다. 국내의 연구로 강영순·김희철(2003)은 LMX질이 자긍심과 자기효능감으로 측정된 자아개념에 미치는 긍정적 관계를 입증하였다. 또한 김현아·김인호(2004)는 LMX질의 하위구성요소인 정서적 유대감과 공헌의욕이 자아개념에 긍정적 영향을 미침을 밝히고 있다. 한편 LMX 질과 직무동기의 직접적 관계를 밝힌 연구 결과는 찾아보기 힘들다. Eden(1992)의 LMX와 성과간의 관계를 설정한 가설에서 높은 수준의 LMX는 향상된 리더십을 통해서 높은 기대를 받는 부하 직원들의 직무동기를 끌어올린다고 하였다.

이상의 선행 연구결과를 토대로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

**【가설1】** LMX 질은 부하의 자기효능감 및 직무동기에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 2) LMX 질과 직무수행의 관계

조직에서 리더십 발휘의 궁극적 목표는 리더십과 조직성과의 유기적 관계를 유지하는 것이다. 따라서 LMX 질도 부하의 직무수행과 연계되지 않는다면 무의미하다. 그렇기 때문에 많은 리더십 연구들은 어떠한 리더십 유형이 조직성장에 긍정적 영향을 미치는지를 밝히기 위해 노력하고 있다.

Scandura와 Graen(1984)은 정부조직의 컴퓨터 관련 직무를 수행하는 8명을 대상으로 LMX 질에 생산성에 긍정적 영향을 미침을 밝혔고, Scandura와 Schriesheim(1994)은 LMX 질과 경력에 대한 공식적 멘토관계가 부하의 성과

에 대한 리더의 평가, 부하의 임금 상승률, 승진에 미치는 영향을 검증하였다. 한편 Wayne et al.(1997)이 LMX 질에 대한 그간의 연구 성과를 분석한 결과, 많은 연구들이 LMX 질이 과업성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 발견하였다.

한편 Basu(1991)의 실증연구에서는 LMX의 질이 높게 형성된 상사와 부하의 교환관계에서 혁신행동이 높게 나타났다. 또한 Scott & Bruce(1994)는 부하의 혁신행동의 결정변수로 LMX의 질을 입증하였다. 국내의 연구로 이인석(1999)은 LMX의 질이 부하의 혁신행동에 정(+ )의 영향을 미침을 입증하였으며, 박경규·이인석(2000)은 LMX의 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신의 필요성을 더 많이 지각하고 있음을 입증하였다. 또한 백영미·김성국(2000)의 연구에서도 LMX의 질이 혁신행동에 긍정적 영향을 미치고 있음을 규명하였다.

이상의 연구성과를 토대로 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

**【가설2】** LMX 질은 부하의 직무수행(과업수행, 혁신수행)에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3) 자기효능감 및 직무동기와 직무수행의 관계

조직행동론 연구에서 중요한 과제는 조직구성원의 직무수행에 강한 영향을 미치는 정서적 반응을 탐구하는 것이다. 최근 직무수행과 밀접한 관련이 있을 것으로 추측되는 변수로 과거부터 중요한 변수로 밝혀지고 있는 직무동기와 더불어 자기효능감에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다.

Avolio와 Gibbons(1988)는 자기효능감 지각이 실제로 성공적인 과업행동에 긍정적 관계를 맺고 있음을 밝혔고, Oldham과 Cummings(1996)도 자기효능감과 혁신행동의 긍정적 관계를 입증하였다. 국내의 연구로 임준철·윤정구(1999)는 자기효능감이 혁신성향을 증진시키는데 긍정적 역할을 수행하고 있음을 밝혔고, 강영순·양덕순(2007)의 연구에서는 자기효능감은 혁신행동에 직접적 영향을 미치기도 하지만, 직무동기를 매개로 간접적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 김희철·강영순(2008)도 자아개념이 혁신행동에 미치는 긍정적 영향을 규명하였다.

한편 직무동기와 직무수행간의 관계를 밝히는 연구는 오래전부터 이어져 왔다.

박경환·한인수(1999)는 우리나라 21개 업체 201명의 R&D 및 기술 인력을 대상으로 한 연구에서 내재적 동기부여가 혁신행동에 정(+ )의 영향을 미치고 있음을 입증하였다. 여기서 내재적 동기부여란 직무를 잘 수행할 때 경험하게 되는 긍정적 감정과 직무를 잘못 수행하게 될 때 경험하게 되는 부정적 감정의 정도이다. 송병식(2004)의 연구에서도 직무동기는 카리스마 리더십보다 혁신행동에 미치는 영향이 강한 변수로 확인되었다.

이상의 연구성과를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

**【가설3】** 부하의 자기효능감 및 직무동기는 직무수행(과업수행, 직무동기)에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

#### 4) 자기효능감 및 직무동기의 매개효과

리더십연구에서 어떠한 형태의 리더십이 부하의 어떠한 정서적 반응을 자극하여 행동으로 이어지는 구조적 과정을 밝히는 것은 매우 중요하다. 인지론을 강조하는 학자들의 공통적 견해는 조직구성원의 정서적 만족이 직무행동의 지속효과도 높게 나타난다고 주장하고 있으며, 실제로 이를 입증하고 있다. 따라서 LMX 질의 연구에서도 LMX 질이 부하의 어떠한 정서적 반응을 매개로 직무수행으로 이어지는 구조적 관계를 밝히는 것은 매우 중요한 연구과제이다.

Avolio와 Gibbons(1988)는 리더의 변혁적 리더십에 대한 지각을 통한 자기효능감 지각이 실제로 성공적인 과업행동에 긍정적 관계를 맺고 있음을 밝히고 있다. Kirkpatrick과 Locke(1996)은 변혁적 리더 행동 중 비전수립과 관련된 행동과 높은 품질목표와 같은 성과변수 사이에 자기효능감이 조절요인으로 작용하고 있음을 밝혔다. Avolio와 Gibbons(1988)도 리더의 변혁적 리더십에 대한 지각을 통한 자기효능감 지각이 실제로 성공적인 과업행동에 긍정적 관계를 맺고 있음을 밝히고 있다.

국내의 연구로 임준철·윤정구(1999)는 변혁적 리더십에 대한 지각이 거래적 리더십에 대한 지각보다 자기효능감을 통한 혁신성향을 증진시키는데 보다 긍정적 역할을 수행하고 있음을 밝히고 있다. 강영순·양덕순(2007)의 연구에서는 자기효능감은 혁신행동에 직접적 영향을 미치기도 하지만, 직무동기를 매개로 간접적 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 김희철·강영순(2008)은 자아개념이 혁신행

동에 미치는 긍정적 영향을 규명하였다. 특히 이들은 LMX 질 → 자아개념 → 혁신행동으로 이어지는 구조적 관계를 규명하면서, 자아개념이 LMX 질에 비해 혁신행동의 강력한 선행변수임을 밝히고 있다. 이문선·강영순(2003)은 우리나라 4개 산업(화학, 정보통신, 전기전자, 제약) 6개 대기업의 696명의 종업원들 대상으로 한 연구에서 창의성의 하위 구성요인 중 내재적 직무동기가 영역관련지식이나 창의적 사고기술보다 혁신행동에 더 큰 영향을 미치고 있음을 입증하였다.

이상의 논의를 바탕으로 부하의 자기효능감과 직무동기는 LMX 질과 직무수행(과업수행, 혁신수행)의 관계를 매개할 것으로 예측되어 아래와 같은 연구가설을 설정하였다.

【가설4】 부하의 자기효능감은 LMX질과 직무수행(과업수행, 혁신수행)간의 관계를 매개할 것이다.

【가설5】 부하의 직무동기는 LMX질과 직무수행(과업수행, 혁신수행)간의 관계를 매개할 것이다.

## 제2절 변수의 정의 및 조사방법

### 1. 변수의 정의

#### 1) 리더-부하의 관계

리더-부하의 관계(LMX)는 상사와 부하의 상호관계에 따라 다른 감독 및 역할 관계를 맺는 정도로, 본 연구는 상사와 부하간의 협상허용범위를 확장한 Liden & Maslyn(1998)의 측정도구를 토대로 정서적 애착(affect), 충성심(loyalty), 공헌의욕(contribution), 지적 존경(professional respect) 등 4개 구성요인을 반영한 11개 문항을 LMX 질의 측정척도로 활용하였다. LMX의 하위구성요인 중 정서적 애착은 상사와 부하간 인간적 매력에 기초한 정서적 유대정도를 의미하며, 충성심은 리더의 보호에 대한 충성심으로 즉, 리더와 구성원들이 공개적으로 서로를 지원하는 정도이다. 공헌의욕은 리더와 조직을 위해 추가적인 노력을

기울이려는 의지이고, 전문적 존경은 리더의 직무 지식과 능력에 대한 긍정적 인식이다.

## 2) 정서적 반응

본 연구에서 부하의 정서적 반응을 측정하는 변수로 자기효능감과 직무동기를 설정하였는데, 그 이유는 최근의 연구에서 이들 두 변수가 직무수행과 밀접한 관련이 있음을 밝히고 있기 때문이다. 자기효능감(self-efficacy)은 스스로 지각한 직무역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여 줄 수 있다는 신념으로 성공적인 과업행동능력에 대한 개인의 신념이다. 여기서는 Chen et al.(1998)의 개발한 14문항 중 유사한 설문 문항을 제외하고, 연구표본에 적용하기에 적절하다고 판단된 10문항을 5점 척도로 측정하였다.

직무동기는 직무환경에서 문제를 인식하고 적극적으로 직무와 관련된 행동을 유발시키고, 목표를 지향하도록 하는 힘으로 본 연구에서는 Warr et al.(1979)이 개발한 문항 중 5문항을 선정하여 5점 척도로 측정하였다.

## 3) 직무수행

직무수행은 맥락수행(혹은 조직시민행동), 적응수행(혹은 혁신수행), 과업수행으로 구성되는데, 본 연구에서는 과업수행과 혁신수행을 측정변수로 활용하였다. 그 이유는 LMX질과 관련된 많은 연구에서 LMX질과 부하의 정서적 반응이 맥락수행과 관련이 있음을 밝히고 있기 때문이다. 과업수행은 공식적인 직무기술서에 나타나 있는 과업을 수행하는 행동으로 재화나 용역의 창출 같은 조직의 핵심 기능에 직접적으로 기여하는 행동이다. 본 연구에서는 그간의 맥락수행과 차별화된 개념으로 과업수행을 측정할 연구결과들을 토대로 김도영·유태용(2002)이 개발한 여섯 개 항목으로 구성된 측정척도를 활용하였다. 혁신수행은 새로운 아이디어의 채택하고 확산하며 실천하는 행동이다. 구체적으로 문제에 대한 인식과 새로운 아이디어를 채택하고, 선택된 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고, 이의 실현을 위해 지지자를 연합하고 구축하는 행위와 선택된 아이디어의 실행을 위한 세부적이고 적절한 계획과 스케줄을 개발하는 행위라 말할 수 있다. 여기서는 Scott & Bruce(1994)가 개발한 6문항을 5점 척도로 측정하였다.

## 2. 설문구성 및 조사방법

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위한 방법으로 설문지법을 활용하였다. 본 연구모형에 투입된 모든 변수는 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 설문내용은 크게 독립변수로 LMX 질, 매개변수로 자기효능감, 직무동기 그리고 종속변수로 과업수행과 혁신수행을 선정하였다.

측정설문은 독립변수인 LMX 질은 11문항으로 구성되었으며, 매개변수인 자기효능감은 10문항, 직무동기는 6문항으로 구성되었다. 종속변수인 과업수행은 6문항 그리고 혁신수행도 6문항으로 구성되었다. 이를 구체적으로 정리하면 <표 3-1>에 제시한 바와 같다.

<표 3-1> 설문지의 구성

측정변수	문항수 및 번호	출 처
LMX 질	11문항(I-1-11)	Liden & Maslyn(1998)
자기효능감	10문항(II-1-10)	Chen et al.(1998)
직무동기	5문항(III-1-5)	Warr et al.(1979)
과업행동	6문항(IV-1-6)	김도영·유태용(2002)
혁신행동	6문항(V-1-6)	Scott & Bruce(1994)

본 연구의 표본은 제주지역내의 금융 및 기타 서비스업의 종업원을 대상으로 임의 추출하였으며, 총 설문은 500부를 연구자가 방문 배포하였다. 회수된 설문은 총 353부이고 이중 응답이 불성실하거나 편향적 분포를 보인 것을 제외한 312부를 분석에 활용하였다.

설문지를 통해 수집된 자료는 SPSS 14.0 Windows를 활용하여 통계적으로 분석하였다. 분석방법은 연구결과의 유효성을 높이기 위해 신뢰성 분석 및 타당성 분석을 하였으며, 연구모형에 투입된 변수간의 선형적 연구가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였고, 정서적 반응을 매개효과를 검증하기 위해 매개회귀분석을 실시하였다.



## 제 4 장 실증분석

### 제1절 신뢰성 및 타당성 분석

#### 1. 표본의 특성

연구표본의 특성을 보면 <표 4-1>에 제시된 바와 같다. 성별로는 남성 61.9%, 여성 38.1%이며, 연령별로는 20대 33.7%, 30대 51.3%, 40대 이상 15.1%로 분포되었다. 직급별로는 사원급 61.9%로 다수를 차지하며, 대리급 26.9%, 과장급 이상 11.2%이며, 학력별로는 고졸이하 20.2%, 전문대졸 39.7%, 대졸이상 40.1%로 분포되었다. 직종별로는 금융업 76.6%, 기타 서비스업 33.4%로 분포되었다.

<표 4-1> 연구표본의 특성

구	분	표본수(명)	백분율(%)
성 별	남 성	193	61.9
	여 성	119	38.1
연 령	20대 이하	105	33.7
	30대	160	51.3
	40대 이상	47	15.1
직 급	사원	193	61.9
	대리급	84	26.9
	과장급	19	6.1
	차장급 이상	16	5.1
학 력	고졸 이하	63	20.2
	전문대졸	124	39.7
	대졸 이상	125	40.1
직 종	금융 및 보험업	227	76.6
	기타 서비스업	85	33.4

## 2. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 타당도의 측정을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석 방법은 각 차원의 독립성을 검증하는 공통요인분석(common factor analysis)중 직각 회전방식(Varimax Rotation)을 사용하였다. 각 차원의 고유치(eigen value)가 1.0이상인 것을 연구의 실증분석에 이용하였으며, 요인의 해석은 일반적인 관례에 따라 0.40이상의 부하점수(loading score)를 갖는 변수를 의미 있는 것으로 선정하였다.

더불어 요인분석의 신뢰도를 확보하기 위해서는 선정된 각 요인의 측정치가 일관성 없는 오차를 내포하고 있는 것은 아닌지, 또한 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 내포하고 있는지의 신뢰도 분석이 필요하다. 이러한 신뢰성을 측정하기 위해 여러 가지 방법이 있으나 본 연구에서는 내적 일관성에 의한 신뢰도 검증 방법을 채택하였다. 또한, 본 연구에서는 연구변수를 구성하는 문항들에 대한 응답의 크론바 알파 계수(Cronbach  $\alpha$ )를 이용하여 설문 문항에 대한 신뢰도를 조사하였다.

### 1) 리더-부하관계의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 독립변수로 선정한 리더-부하의 교환관계 질(LMX 질)의 요인분석 결과 <표 4-2>에 제시된 바와 같이 단일 요인이 추출되었다. 또한 요인에 포함된 척도의 신뢰도는 모두 0.9이상의 신뢰도를 보이고 있어 가설 검증에 필요한 충분한 신뢰도를 지니고 있다.

이러한 분석결과는 Liden & Maslyn(1998)의 측정된 결과와 비교해 다르게 나타나고 있다. Liden & Maslyn는 LMX 질은 정서적 애착, 충성심, 공헌의욕, 지적 존경 등 4개 하위요인으로 구성되었다고 판정하고 있으나, 본 연구결과는 LMX 질의 11개 측정변수가 하나의 요인으로 묶이고 있다. 본 연구에서 LMX 질과 다른 변수와의 관계를 검증하는데 있어 LMX 질의 하위구성요인별 분석을 실시하도록 설계되어 있지 않기 때문에 하나의 요인으로 형성된 분석결과가 이후 실시될 가설검증에는 영향을 미치지 않는다.

〈표 4-2〉 LMX 질의 타당성 및 신뢰성 분석

연구변수	변수*	적재치	고유치	신뢰도(α)
LMX 질	1-10	.853	6.844	.939
	1-3	.850		
	1-9	.835		
	1-1	.825		
	1-5	.809		
	1-11	.797		
	1-2	.787		
	1-6	.764		
	1-4	.757		
	1-7	.743		
	1-8	.631		
누적분산: 62.214				

\* 설문지 문항 번호임

## 2) 정서적 반응의 신뢰성 및 타당성 분석

연구모형에 투입된 변수들의 구조적 관계에서 매개역할을 수행할 것으로 예측되는 변수들 즉, 자기효능감, 직무동기를 구성하는 변수들을 대상으로 요인분석한 결과는 〈표 4-2〉와 같다. 자기효능감, 직무동기는 차별화된 요인구조를 지니고 있다. 이러한 요인 구조는 연구 설계시 예상한 결과를 벗어나지 않고 있다.

또한 자기효능감에 편입된 변수들의 신뢰도는 0.926으로 나타났고, 직무동기에 편입된 변수들의 신뢰도는 0.813으로 나타났다. 이러한 수치는 연구 가설의 검증에 필요한 신뢰도를 보이는 것이다.

〈표 4-3〉 부하의 정서적 반응의 타당성 및 신뢰성 분석

연구변수	변수*	적재치	고유치	신뢰도(α)
자기효능감	II- 9	.807	5.815	.926
	II- 8	.791		
	II- 7	.791		
	II- 10	.778		
	II- 6	.763		
	II- 5	.763		
	II- 3	.758		
	II- 4	.638		
	II- 1	.608		
	II- 2	.595		
직무동기	III- 3	.770	3.201	.813
	III- 4	.709		
	III- 1	.702		
	III- 2	.687		
	III- 5	.666		
누적분산: 60.108				

\* 설문지 문항 번호임

### 3) 직무수행의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 직무수행의 개념을 확장하여 다차원 요소로 파악하고 있다. 즉 직무수행을 과업수행, 혁신수행, 맥락수행의 통합적 개념으로 정의하고 있다. 그러나 맥락수행은 LMX 및 정서적 반응과 연관성을 검증한 연구들이 다수 발표되고 있어 본 연구에서는 제외시켰다. 한편 직무수행의 변별력을 확인하는 것은 중요한 과제이다. 즉 조직구성원들이 직무수행의 2가지 하위 구성요인인 과업수행과 혁신수행을 각각 다르게 지각하는지를 검증하는 것은 향후 본 연구의 진행을 위해 반드시 필요한 절차이다.

과업수행의 6개 항목, 혁신수행 6개 항목을 동시에 투입하여 요인 분석한 결과는 〈표 4-4〉에 제시하였다. 분석결과 과업수행과 혁신수행은 차별화된 요인을 분리되어 나타나고 있다. 이러한 연구결과는 선행연구의 결과와 일치하는 것이다.

또한 신뢰도 검증결과 과업수행과 혁신수행 요인에 포함된 척도의 신뢰도는 모두 0.9이상의 신뢰도를 보이고 있어 가설 검증에 필요한 충분한 신뢰도를 지니고 있다.

〈표 4-4〉 부하의 직무수행의 타당성 및 신뢰성 분석

연구변수	변수*	적재치	고유치	신뢰도(α)
과업수행	IV- 6	.837	4.096	.900
	IV- 4	.813		
	IV- 1	.784		
	IV- 5	.781		
	IV- 2	.752		
	IV- 3	.701		
혁신수행	V- 2	.843	4.019	.901
	V- 3	.815		
	V- 1	.812		
	V- 5	.757		
	V- 4	.755		
	V- 6	.671		
누적분산: 67.627				

\* 설문지 문항 번호임

## 제2절 가설검증

### 1. 리더-부하의 교환관계와 정서적 반응의 관계

〈가설 1〉은 리더-부하의 교환관계 질이 부하의 정서적 반응(자기효능감, 직무 동기)에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이다. 이를 위해 선형회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 〈표 4-5〉과 〈표 4-6〉에 제시하였다.

먼저 LMX 질과 자기효능감의 관계를 보면, LMX 질은  $p < .001$ 수준에서 자기효능감에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 LMX 질을 높게 지각하는 부하들일수록 자기효능감도 높게 지각함을 의미한다.

〈표 4-5〉 LMX 질과 자기효능감의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	1.05E-016	0.055		0.000	1.000
LMX 질	0.221	0.055	0.221	3.991	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.049	0.046		15.925		0.000

또한 LMX 질이 부하의 직무동기에 미치는 영향을 검증한 결과  $p < .001$  수준에서 LMX 질은 부하의 직무동기에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 LMX 질을 높게 지각하는 부하일수록 직무동기도 높게 나타남을 의미한다. 따라서 〈가설 1〉은 채택되었다.

〈표 4-6〉 LMX 질과 직무동기의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	-1E-016	0.054		0.000	1.000
LMX 질	0.330	0.054	0.330	6.151	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.109	0.106		37.834		0.000

## 2. 리더-부하의 교환관계와 직무수행의 관계

〈가설 2〉은 리더-부하의 교환관계 질이 부하의 직무수행(과업수행, 혁신수행)에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이다. 이를 검증하기 위해 실시된 선형회귀분석 결과는 〈표 4-7〉과 〈표 4-8〉에 제시되었다.

LMX 질은  $p < .01$  수준에서 과업수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 LMX 질을 높게 지각하는 부하일수록 과업수행도 높게 나타남을 의미한다.

〈표 4-7〉 LMX 질과 과업수행의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	7.16E-017	0.056		0.000	1.000
LMX 질	0.185	0.056	0.185	3.111	0.001
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.034	0.031		10.960		0.001

LMX 질과 혁신수행간의 관계에서, LMX 질은  $p < .05$  수준에서 혁신수행에 정(+ )의 영향을 미치고 있다. 즉, LMX 질을 높게 지각하는 부하일수록 혁신수행도 많이 나타날 수 있음을 알 수 있다. 따라서 〈가설 2〉는 채택되었다.

〈표 4-8〉 LMX 질과 혁신수행의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	-3E-017	0.056		0.000	1.000
LMX 질	0.140	0.056	0.140	2.497	0.013
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.020	0.017		6.237		0.013

### 3. 부하의 정서적 반응과 직무수행의 관계

〈가설 3〉은 부하의 정서적 반응(자기효능감, 직무동기)이 부하의 직무수행(과업수행, 혁신수행)에 미치는 영향을 검증하기 위한 것이다. 이를 검증하기 위해 실시된 선형회귀분석 결과는 〈표 4-9〉와 〈표4-10〉에 제시되었다.

먼저 정서적 반응과 과업수행의 관계를 보면 〈표 4-9〉에 제시된 바와 같이 자기효능감과 직무수행은 과업수행에 각각  $p < .001$  수준에서 정(+ )의 영향을 미치고 있다. 이는 직무에 대한 자기효능감과 직무동기가 높은 부하일수록 과업수행도 많

이 나타남을 의미한다. 특히 자기효능감과 직무동기가 과업수행을 설명하는 분산 비율이 36.7%로 나타나 과업수행의 선행변수로 자기효능감과 직무동기는 매우 중요한 변수로 고려되어야 함을 보여주고 있다.

〈표 4-9〉 정서적 반응과 과업수행의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	5.09E-017	0.045		0.000	1.000
자기효능감	0.530	0.045	0.530	11.712	0.000
직무동기	0.293	0.045	0.293	6.477	0.000
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.367	0.363		89.562		0.000

한편 자기효능감과 직무동기가 혁신수행에 미치는 영향을 보면 〈표 4-10〉에 나타난 바와 같이 자기효능감은  $p < .001$ 수준에서, 직무동기는  $p < .01$ 수준에서 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 이는 자기효능감과 직무동기를 높게 지각하는 부하들일 수록 혁신행동도 많이 나타남을 의미한다. 특히 이들 변수들이 혁신행동을 설명하는 분산비율이 12.1%로 나타나 혁신행동의 선행변수로 자기효능감과 직무동기가 의미 있는 변수임을 보여주고 있다.

〈표 4-10〉 정서적 반응과 혁신수행의 관계

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t-value	p-value
	B	표준오차	Beta		
상수항	-4E-017	0.053		0.000	1.000
자기효능감	0.296	0.053	0.296	5.557	0.000
직무동기	0.182	0.053	0.182	3.406	0.001
R Square	Adjusted R Square		F-value		Sig. F
0.121	0.115		21.214		0.000



따라서 <가설 3>은 채택되었다. 추가적인 정보로 자기효능감과 직무동기가 과업수행 및 혁신수행에 미치는 차별적 영향을 Beta값을 가지고 검증해보면 의미 있는 결과가 도출된다. 즉, 자기효능감은 직무동기에 비해 과업수행과 혁신수행에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다.

#### 4. LMX 질과 직무수행간 자기효능감의 매개효과

<가설 4>은 LMX 질과 직무수행(과업수행, 혁신수행)사이의 자기효능감의 매개효과를 검증하기 위한 것이다. 매개회귀분석은 다음 3단계를 조건을 충족시키면 매개효과를 검증할 수 있다(차동욱·김현철, 2000). 첫째, 회귀식을 통해 얻어진 독립변수의 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(매개변수= $a_1 + b_1 \times$ 독립변수). 둘째, 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(종속변수= $a_2 + b_2 \times$ 독립변수). 셋째, 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다(종속변수= $a_3 + b_3 \times$ 독립변수 +  $b_4 \times$ 매개변수). 이때 독립변수와 매개변수가 종속변수에 모두 유의미한 영향을 미치면 매개변수가 독립변수와 종속변수 사이에 부분 매개역할을 수행하는 것으로 판단하고, 독립변수가 종속변수에 영향을 미치지 않고 매개변수만이 종속변수에 유의미한 영향을 미치면 매개변수가 독립변수와 종속변수 사이를 완전매개하는 것으로 판단한다.

<표 4- 11>은 LMX 질과 직무수행(과업수행, 혁신수행)간의 자기효능감의 매개효과를 검증한 결과이다. 1단계 분석에서 LMX 질은 매개변수인 자기효능감에 정(+)의 영향을 미치며, 2단계 분석에서 LMX 질은 종속변수인 과업수행과 혁신수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 3단계 분석에서 LMX 질은 종속변수인 과업수행과 혁신수행에 아무런 영향을 미치지 않는 반면, 매개변수인 자기효능감은 과업수행과 혁신수행에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 자기효능감은 LMX 질과 과업수행 및 혁신수행간의 관계를 완전매개 하고 있다. 이상의 분석결과 가설 4는 채택되었다.

〈표 4-11〉 LMX 질과 직무수행간 자기효능감의 매개효과

변수		회귀단계	독립변수 (LMX 질)	가설검증
매개변수	종속변수			
자기효능감	과업수행	1단계	.221***	완전매개
		2단계	.185**	
		3단계(독립변수)	.071	
		3단계(매개변수)	.514***	
		R <sup>2</sup>	.286	
		F	108.9***	
자기효능감	혁신수행	1단계	.221***	완전매개
		2단계	.140*	
		3단계(독립변수)	.079	
		3단계(매개변수)	.279***	
		R <sup>2</sup>	.094	
		F	25.246***	

### 5. LMX 질과 직무수행간 직무동기의 매개효과

〈가설 5〉은 LMX 질과 직무수행(과업수행, 혁신수행)사이의 직무동기의 매개효과를 검증하기 위한 것이다. 매개회귀분석 결과를 보면 〈표 4-12〉에 제시한 바와 같다. 1단계 분석에서 LMX 질은 매개변수인 직무동기에 정(+)의 영향을 미치며, 2단계 분석에서 LMX 질은 종속변수인 과업수행과 혁신수행에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 3단계 분석에서 LMX 질은 종속변수인 과업수행과 혁신수행에 영향을 미치지 않는 반면, 매개변수인 직무동기는 과업수행과 혁신수행에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 직무동기는 LMX 질과 과업수행 및 혁신수행간의 관계를 완전매개 하고 있다. 이상의 분석결과 가설 5는 채택되었다.

〈가설 4〉와 〈가설 5〉의 분석결과는 LMX 질 연구에 매우 의미 있는 정보를 제공하고 있다. 상사와 부하의 교환관계 질은 부하의 직무수행에 직접적 영향을 미치는 것은 사실이나, 부하의 자기효능감과 직무동기와 같은 정서적 반응을 고려할 때 그 성격을 달리 해석 할 수 있어야 한다. 즉, LMX 질의 효과를 검증하기 위해서는 LMX 질이 결과변수에 미치는 직접적 효과만을 고려하여서는 안 되며,

LMX 질이 부하의 어떠한 정서적 반응을 이끌어내고 그 결과로 직무수행에 영향을 미치는지에 대한 구조적 관계를 이해하여야 한다. 즉 LMX 질은 부하의 정서적 반응을 매개로 하였을 때 직무수행에 의미 있는 변수로 작용할 수 있음을 간과해서는 안 될 것이다.

〈표 4-12〉 LMX 질과 직무수행간 직무동기의 매개효과

변수		회귀단계	독립변수 (LMX 질)	가설검증
매개변수	종속변수			
직무동기	과업수행	1단계	.330***	완전매개
		2단계	.185**	
		3단계(독립변수)	.099	
		3단계(매개변수)	.261***	
		R <sup>2</sup>	.095	
		F	20.641***	
직무동기	혁신수행	1단계	.330***	완전매개
		2단계	.140*	
		3단계(독립변수)	.090	
		3단계(매개변수)	.152*	
		R <sup>2</sup>	.040	
		F	6.618*	

## 제 5 장 결 론

### 제1절 요약 및 시사점

본 연구는 LMX 질의 결과변수에 미치는 직접적 영향에서 탈피하여 LMX 질이 부하의 정서적 반응을 매개로 결과변수에 미치는 구조적 관계를 확인하고자 하였다. 특히 부하의 정서적 반응 자기효능감과 직무동기를 선정하였다. 이들 변수들은 다른 정서적 반응 변수에 비해 직무수행과 밀접한 관련이 있는 변수로 최근 보고되고 있기 때문이다. 또한 직무수행 변수로 과업수행과 혁신수행을 선정하였는데, 이는 직무수행의 성과를 다차원으로 확인할 수 있기 때문이다. 그간의 직무수행변수 측정이 과업수행이나 맥락수행(혹은 조직시민행동), 적응수행(혹은 혁신행동)을 구분하여 결과변수로 이용되어 왔는데 본 연구는 직무수행에 과업수행과 혁신수행을 포함함으로써 직무수행의 다차원적 접근을 시도하였다. 본 연구에서 맥락수행을 제외한 이유는 LMX 질 연구와 관련하여 맥락수행을 결과변수 선정한 연구가 다수이며, 대부분의 연구에서 양자간의 긍정적 관계가 입증되었기 때문이다.

본 연구는 크게 네 가지 범주에서 수행되었다. 첫째, LMX 질과 부하의 자기효능감과 직무동기간의 선형관계를 검증한다. 둘째, LMX 질과 부하의 직무수행, 과업수행과 혁신수행간의 선형관계를 검증한다. 셋째, 부하의 정서적 반응(자기효능감, 직무동기)와 직무수행(과업수행, 혁신수행)간의 선형관계를 검증한다. 넷째, LMX 질과 직무수행(과업수행, 혁신수행)간의 부하의 정서적 반응(자기효능감, 직무동기)의 매개효과를 검증한다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, LMX 질이 부하의 직무에 대한 자기효능감과 직무동기에 미치는 긍정적 영향을 검증하였다. 이는 상사와 부하간 수평적 교환관계 형성이 부하 자신의 직무능력에 대한 긍정적 가치판단과 직무동기에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

둘째, LMX 질은 부하의 과업수행과 혁신수행에 긍정적 영향을 미치고 있음을 검증하였다. 이는 상사와 부하간 수평적 교환관계 형성이 부하의 과업수행도 뿐만

아니라 직무에 대한 혁신적 행동도 많이 유발될 수 있음을 의미한다.

셋째, 부하의 직무에 대한 정서적 반응인 자기효능감과 직무동기는 과업수행과 혁신수행에 긍정적 영향을 미치고 있다. 이는 자신의 직무에 대한 긍정적 가치 판단과 직무에 대한 열정을 지닌 부하들일 수록 과업수행 및 혁신수행도 많이 나타나고 있음을 의미한다.

넷째, 자기효능감 및 직무동기는 LMX 질과 직무수행(과업수행, 혁신수행)간의 관계를 완전매개하고 있다. 이는 LMX 질과 직무수행의 직접적 관계보다는 LMX 질이 부하의 정서적 반응에 미치는 영향을 우선 고려하여야 함을 의미한다.

연구결과에 따른 몇 가지 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 직무수행의 구성개념을 확대하여 다차원적으로 접근한 결과 과업수행, 혁신수행의 분별 타당성을 확인하였다. 이는 조직구성원들이 두 가지 수행개념을 차별적으로 지각하고 있음을 의미하는 것이다. 그간의 경영학 분야의 연구에서 직무수행을 과업수행과 맥락수행(혹은 조직시민행동)으로 구분한 2차원의 연구가 있었으나 혁신수행까지 포함하여 분별 타당성을 검증한 연구는 매우 드물다. 오늘날 같이 불확실성이 높은 기업환경 하에서 직무수행을 직접적인 직무관련활동에만 한정시키는 것은 기업성과를 달성하는데 한계가 있다는 점은 많은 학자 및 실무가들에 의해 수용되어 왔다. 본 연구는 과업활동과 같은 역할 내 행동뿐만 아니라 환경변화에 유연하게 대처하는 혁신행동까지를 포함한 개념으로 직무수행의 개념을 확대하고 개념의 분별 타당성을 검증함으로써 향후 직무수행에 대한 다차원적 접근이 가능성을 넓혀 주는 계기를 마련하였다.

둘째, 직무와 관련된 부하의 정서적 반응인 자기효능감과 직무동기는 직무수행의 선행변수로 매우 중요한 변수임을 확인하였다. 연구결과 자기효능감과 직무동기가 직무수행을 설명하는 분산비율이 36.7%로 나타났다. 이를 결과변수에 미치는 여러 정서적 변수를 발견하기 위한 연구들과 비교하면 매우 높은 수치이다. 따라서 직무수행에 영향을 미치는 정서적 반응을 탐구하는 연구에서 자기효능감과 직무동기는 매우 중요하게 고려되어야 할 변수이다.

셋째, 리더십 연구에 있어 직무와 관련된 자기효능감과 직무동기에 관심을 가질 것을 촉구한다. 새로운 형태의 리더십들은 리더가 구성원들에게 영향을 미쳐 출중한 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정을 밝히고자 노력하고 있다. 이러

한 연구들의 공통된 가정은 인간은 환경에 대하여 수동적으로 영향을 받기보다는 이를 능동적으로 지각하고 그 지각에 근거하여 적극적으로 환경에 대응해 나가는데 이때 강한 정서적 반응은 불확실한 환경을 개척해 나가거나 새로운 변화에 적응해 나갈 때 중추적 힘으로 작용한다는 것이다. 최근 이러한 강한 정서적 반응으로 관심 대상이 되고 있는 것이 직무와 관련된 정서적 반응(자기효능감, 임파워먼트, 직무동기 등)들이다. LMX가 궁극적으로 부하에게 열정을 붙여넣고 그 열정이 자발적 행동으로 이어지게 하는데 그 목적이 있는 있기 때문에 향후 리더십 교육은 리더행동과 직무관련 정서적 반응의 관계를 명확히 인식시키고 이를 활용할 수 있는 지식과 기술을 학습하게 하는 것을 주요 교육 목적으로 삼아야 할 것이다.

넷째, 상사들은 리더십의 효과를 발휘하기 위해서 LMX 등 리더십의 직접적 효과에만 치우치지 말고 이것이 직무 관련 정서적 반응과 연결되도록 노력하여야 한다. 그러기 위해서는 LMX 질 및 다른 형태의 리더십이 어떻게 얼마나 구성원의 직무관련 정서적 반응을 증대시키는데 기여하고, 이러한 정서적 반응의 결과가 어떻게 직무수행으로 이어지는지를 지속적으로 모니터링하고 관리해야 한다.

## 제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 여러 시사점에도 불구하고 몇 가지 측면에서 한계를 지니고 있다. 첫째, 연구표본이 산업적, 지역적 한계를 지니고 있다. 산업적으로는 서비스 산업에 한정되어 있으며, 지역적으로는 제주지역에 한정되어 있어 연구결과를 일반화하는데 문제가 있을 수 있으므로, 향후 연구에서는 산업과 지역을 확대하여 수행함으로써 연구결과의 일반화를 제고할 것이다. 둘째, 본 연구는 횡단적 연구로서 가지는 한계를 극복하지 못하였다. 인과관계의 정확한 검증은 시계열 자료나 실험을 통해서만 가능하므로 본 연구결과도 이러한 연구들에 의해서 보완되어야 할 것이다. 셋째, 동일한 응답자가 원인과 결과변수에 대한 모든 정보를 제시하였다는 측면에서 동일요인측정오류(common method variance)의 문제를 지니고 있어 실제변인 이상의 변인을 창출할 가능성을 배제할 수 없다.

향후 연구를 위한 몇 가지 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구결과를 새로

운 형태의 리더십 연구로 확장할 필요가 있다. 새로운 형태의 리더십 연구들은 대부분 변화와 혁신을 지향하고 있다. 이러한 변화와 혁신지향 리더십은 부하들을 긴장시켜 스트레스를 유발시킬 가능성이 있다. 이때 새로운 형태의 리더십과 LMX 질의 결합이 이를 완화시키는데 효과적으로 작용할 가능성이 있다. 변화와 혁신을 지향하는 평균적 리더십 이론들에서 발휘할 수 있는 리더십 형태로 LMX 행동을 추가함으로써 그 효과성을 검증할 필요가 있다. 둘째, LMX 질의 선행변수를 규명하는 연구가 필요하다. 지금까지 연구들은 LMX 질과 결과변수들 간의 관계를 규명하는데 초점을 맞추고 있고, 어떠한 변수들이 LMX 질에 영향을 미치는지에 대한 연구는 활발히 이루어지지 않고 있다. LMX 행동을 교육하고 훈련시키기 위해서는 반드시 LMX의 선행변수들에 대한 규명이 이루어져야 한다.



# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 강대석·차동옥(2004), 조직공정성, LMX의 질 및 심리적 임파워먼트가 서비스 지향적 조직시민행동에 미치는 영향, 인사관리연구(한국인사관리학회), 28(1), 263~287.
- 강영순·김정훈(2002), 리더십과 리더십 유효성, 무역경영사.
- 강영순·양덕순(2007), “리더십 유형, 정서적 반응, 혁신행동간의 구조적 관계”, 한국경영사학회, 45, 5-25.
- 김도영·유태용(2002), “성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계,” 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15(2), pp. 1-24.
- 김미형(2009), 피그말리온 리더십과 LMX 질, 정서적 반응 그리고 직무수행의 관계, 제주대학교 박사학위논문.
- 김홍보(2006), 상사신뢰의 결정요인과 직무수행간의 구조적 관계, 제주대학교 박사학위논문.
- 김희철·강영순(2008), “LMX질과 결과변수간의 구조적 관계와 권력유형의 조절 효과,” 산업교육연구, 20, 279-304.
- 박경규·이인석(2000), 기업의 세계화에 따른 경영관리상의 새로운 패러다임, 인사관리연구(한국인사관리학회), 24(1), 59~85.
- 박경환·한인수(1999), “혁신행위에 영향을 미치는 개인성격과 작업환경”, 한국경영학회, 경영학연구, 28(2), 477-504.
- 백영미·김성국(2000), 문제해결스타일, 리더와 멤버의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계, 인사조직연구(한국인사조직학회), 8(1), 105~163.
- 송병식(2005), “직무특성과 혁신행동간 창의성의 매개효과에 대한 탐색적 연구,” 대한경영학회지, 18(4), 1483-1503.
- 송병식·강영순(2001), 카리스마적 리더십과 조직시민행동간의 구조모델 분석, 대학경영학회 국제학술발표회 발표논문집.
- 이경근(2005), “부하의 과업수행, 맥락수행과 상사의 주관적 평가간의 관계와 인사관리행동의 조절효과,” 인사·조직연구, 13(1), pp. 139-171.
- 이규만·이군희(2001), “개인특성, 상사-부하간 교환관계와 구성원의 태도 및 행동간의 관계”, 한국인사관리학회, 인사관리연구 25(1), 371-395.
- 이인석(1999), 혁신행동의 선행요인에 관한 탐색적 연구, 인사관리연구(한국인사



- 관리학회), 23(1), 89~113.
- 임준철·윤정구(1999), 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향, 인사조직연구(한국인사조직학회), 1~42.
- 한덕웅(1990), "소집단 행동 연구의 경향과 과제", 한국심리학회지, 사회 및 성격, 5(1), 24-58.
- 한태영(2005), 적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준접근법의 적용, 한국심리학회지: 산업과 조직, 18(1), 51-77.

## 2. 국외문헌

- Avolio, B.J., & Gibbons, T.C.(1988). Developing transformational leader: A life span approach. In Conger, J.A. & Kanungo, R.N., & Associates(eds.). *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. CA: Jossey-Bass.
- Bandura, A. and Adams, N. E. and Hardy, A. B. and Howells, G. N.(1980), "Tests of the generality of self-efficacy theory," *Cognitive Therapy and Research*, 4, 39-66.
- Bandura, A.(1997), *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Bandura, A., & Wood, R.(1989), "Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making," *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-589.
- Basu, R.J.(1991), An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictor of innovative behavior, Doctoral Dissertation, Indiana lafayette: Purdue University.
- Carnevale, D.G.(1995), *Trustworthy Government*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Carolyn A. Lees-Hotton(1999), "Revisiting Female Leaders and Self-fulfilling Prophecy: Can Female Leaders Perform as Pygmalions?" A Dissertation Presented to the Graduate Faculty of the University of Akron.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice," *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J.(1975), A vertical dyad

- linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46~78.
- Deborah, B.B. & Robert, N.S.(1999), Resistance and cooperation: A response to conflict over job performance, *Human Relations*, 52, 1029~1053.
- Dennis Edward Reynolds(2000), "Pygmalion in Management: Understanding Supervisory Expectations as an Antecedent of Management Self-efficacy," A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of Cornell University.
- Dienesch, R. M. and Liden, R. C.(1986), "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development," *Academy of management Review*, 11, 618-634.
- Dienesh, R.M. & Liden, R.C.(1986), Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, *Academy of Management Review*, 11, 618~634.
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M. & Organ, D.W.(1990), Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness & task scope versus satisfaction, *Journal of management*, 16, 705~721.
- Gist, M. E.(1987), "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management," *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Graen, G. B. and Cashman, J.(1975), A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.
- Harris, M. J. and R. Rosenthal(1989), "Mediation of interpersonal expectancy effects: 31 meta-analysis," *Psychological Bulletin*, 97(30), 363-386.
- Keller, T. & Danserear, F.(1995), Leadership and empowerment: A social exchange perspective, *Human Relations*, 48(2), 127~146.
- Kim, C.M.(1999), Organizational citizenship, *Professional Safety*, 44, 20~23.
- Kinicki, A.J., & Vecchio, R.P.(1994), Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time pressure, organizational commitment, and locus of control, *Journal of*

- Organizational Behavior*, 15, 75~82.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A.(1996), Direct and indirect effects of three charismatic leadership components on performance and attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 81, 36~51.
- Kozolowski, S.W., & Doherty, M.L.(1989), Integration climate & leadership: Examination of a neglected issue, *Journal of Applied Psychology*, 74: 546~553.
- Lewis Beck, M.(1977), Influence equality and organizational innovation in third-world nation: An additive-nonadditive model, *American Journal Political Science*, 21, 1~11.
- Liden, R. C. and Maslyn, J. M.(1998), "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assesment through scale development," *Journal of management*, 24, 43-72.
- Mishra, T.R., and Morrissey, M.A.(1990), "Trust in Employee/employer Relationship: A Survey of West Michigan Manager," *Public Personnel Management*, 19, 443-461.
- Oldham, G.R. & Cummings, A.(1996), Employee creativity: Personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Parry, S.B.(1996), The Quest for Competencies, *Training*, July.
- Pierce, J.L. Gardner, D.G. Dunham, R.B., & Cummings, L.L.(1989), Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 32(3), 622~648.
- Scandura, T.A. & Graen, G.B.(1984), Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention, *Journal of Applied Psychology*, 69, 428~436.
- Scandura, T.A. & Schriesheim, C.A.(1994), Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research, *Academy of Management Journal*, 37, 1588~1602.
- Schnake, M., Cochran, D. & Dumber, M.(1995), Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership, *Journal of management Issues*, 7, 209~217.
- Schriesheim, C.A., Neider, L.L. & Scandura, T.A.(1998), Delegation

- and leader-member exchange: Main effect, moderators, and measurement issues, *Academy of Management Journal*, 41, 298~318.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A.(1994), Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580~607.
- Seers, A. & Graen, G.(1984), The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange, *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 283~306.
- Setton, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C.(1996), Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81, 219~227.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B.(1993), The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Sciences*, 4(4), 577~594.
- Shamir, B.(1991a), Meaning, self, and motivation in organizations, *Organizational Studies*, 12, 405~427.
- Shamir, B.(1991b), The Charismatic relationship: Alternative explanations and predictions, *Leadership Quarterly*, 2, 81~104.
- Smith, B.J.(1982), An initial test of a theory of charismatic leadership base on the response of subordinates, Doctorial Dissertation, University of Toronto.
- Spencer, L. M. and Spencer, S. M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, USA
- Stahkovic, A. D. and F. Luthans(1998), "Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches," *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A.(1990), "Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' model of intrinsic task motivation," *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Vecchio, R.P. & Gobel, B.C.(1984), The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5~20.
- Wayne, S. J. and Ferris, G. R.(1990), "Influence tactics, affect, and

- exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study," *Journal of Applied Psychology*. 75(5), 487-499.
- Wayne, S.J. & Green, S.A.(1993), The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior, *Human Relations*, 46, 1431~1440.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Linden, R.C.(1997), Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40: 82~111.
- West, M.A. & J.L. Farr(1989), Innovation at work: Psychological perspectives, *Social Behavior*, 4, 15-30.
- Yukl, G.A(2002), *Leadership in Organizations(5th ed)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zand, D. E. (1972), Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

## Abstracts

LMX affects in emotional reaction and duty accomplishment of the subordinate

JIn-Bae Kim

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

Supervised by Professor Hee-Cheol Kim

This study which sees exuviate from direct affects in LMX qualities resultant variables and LMX qualities emotional reaction of a subordinate relationship of the structure which with mediation reaches in resultant variable under confirming should be boiled. Selected emotional reaction of self-efficacy and a duty motive specially.

These variables compare in different emotional reaction variable and with the variable which has the relation which is close with a duty accomplishment they are recently reported. also selects a task accomplishment and a renovation accomplishment with duty accomplishment variable, this is because being will be able to confirm result of duty accomplishment as the multi- dimension.

The duty accomplishment variable measurement of the while divides task accomplishment or connection accomplishment (or organization civil conduct), adaptation accomplishment (or renovation conduct) has been used but with resultant variable and the research which sees includes a task accomplishment and a renovation accomplishment with

attempted the multidimensional approach of duty accomplishment in duty accomplishment.

The reason which expects a connection accomplishment from the research which sees relates with LMX qualitative researches and the research which selects a connection accomplishment with resultant variable is majority, the affirmative relationship of quantum between being given proof from research of most because is.

This study which sees was accomplished on a large scale from 4 kind category.

First, Verifies the functional relation of a subordinate self - efficacy, LMX quality and duty blood brotherhood.

Second, Duty accomplishment of LMX quality and the staff namely, verifies a task accomplishment and the functional relation of renovation accomplishment between.

Third, Emotional reaction of the staff (self-efficacy and duty motive) with duty accomplishment between (task accomplishment and renovation accomplishment) verifies the relationship of function.

Fourth, LMX quality and duty accomplishment (task accomplishment and renovation accomplishment) emotional reaction of the staff (self-efficacy, duty motive) verifies a mediation effect.

When summarizes a research result, as followings.

1. LMX qualities verified affirmative affects self-efficacy and duty motive about duty of the subordinate. This the horizontal commutation relation formation of the superior and subordinate between being a possibility of affecting affirmative in affirmative value judgment and duty motive about ability of subordinate oneself, mean.

2. LMX qualities verified an affirmative effect in task accomplishment and renovation accomplishment of the subordinate. This the horizontal commutation relation formation of the superior and subordinate between not only task accomplishment of the subordinate renovation conduct plentifully being a possibility of becoming the mortar about duty, mean.

3. About duty of the subordinate the self-efficacy which is an emotional reaction and duty motive affirmative effect are in the task accomplishment and renovation accomplishment. This about duty of oneself also the subordinate one recording task accomplishment which has an passion and innovation accomplishment appearing plentiful about affirmative value judgment and duty, mean.

4. Self-efficacy and duty motive LMX quality and duty accomplishment (task accomplishment and renovation accomplishment) are meditating a relationship completely. This direct relation of LMX quality and duty accomplishment must consider LMX qualities affect in emotional reaction of the subordinate, mean.





# 의견조사서

(秘) 본 의견조사서의 내용은 통계법 제 8조에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

본 조사서는 리더와 부하의 관계와 부하의 정서적 반응 그리고 직무수행 간의 관계를 탐구하기 위한 것입니다. 귀하께서 응답하신 내용은 연구목적 외에는 절대 다른 용도로 이용되지 않는다는 점을 분명히 약속드립니다. 본 의견조사서의 자료는 본 연구자가 직접관리하오니 귀하께 조금의 불이익도 절대로 돌아가지 않습니다.

시간이 다소 걸리시더라도 협조해 주시면 감사하겠습니다.

2009년 6월

제주대학교 경영대학원  
무역학과 김진배  
연락처: 010-3699-5252

다음은 귀하의 개인적 특성에 대한 질문입니다. 해당 난에 V를 하여주십시오.

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성
2. 귀하의 연령은? ( ) 세
3. 귀하의 직급은? ① 사원 ② 대리급 ③ 과장급 이상
4. 귀하의 학력은? ① 고졸 이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 이상
5. 귀 회사의 직종은? ① 금융·보험업 ② 기타 서비스업

I. 다음은 귀하의 직속상사에 대한 질문입니다. 해당 난에 빠짐없이 V를 하여주십시오.

질문 문항	전 그 렇 지 않	혀 그 렇 지 다	별 로 그 렇 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 나의 상사를 인간적으로 좋아 한다						
2. 나의 상사는 사람들이 친구가 되고 싶어 하는 유형이다						
3. 나의 상사와 함께 일하는 것이 매우 즐겁다						
4. 나의 상사는 문제의 쟁점에 대한 정확한 지식이 없다 할지라도 나의 직무활동을 옹호해 준다						
5. 나의 상사는 다른 사람으로부터 공격받는다면 나를 옹호해 줄 것이다.						
6. 내가 정당한 실수를 하였을 때, 나의 상사는 다른 사람으로부터 나를 옹호해 줄 것이다.						
7. 나는 나의 상사를 위해 내가 공식적으로 해야 될 일보다 더 많은 일을 할 의향이 있다.						
8. 나는 내가 속한 부서의 이익을 위해서라면 정상적인 업무 외에 추가적인 노력을 기울일 의향이 있다.						
9. 나는 내 상사의 직무지식에 감명을 받는다.						
10. 나는 내 상사의 직무에 대한 능력과 지식을 존중한다.						
11. 나는 내 상사의 전문적 직무 기술에 감명을 받는다.						

II. 다음은 귀하의 직무수행 능력에 대한 개인적 판단과 관련된 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주십시오.

질문 문항	전 그 렇 지 않	혀 그 렇 지 다	별 로 그 렇 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 내가 다른 업무도 잘한다고 생각한다.						
2. 내가 스스로 정한 대부분의 목표를 달성할 수 있을 것이라고 생각한다.						
3. 어려운 임무를 맡았을 때, 그것을 성취할 것이라는 확신이 든다.						
4. 내가 마음을 먹은 것에 노력을 기울여서 성공할 수 있다고 생각한다.						
5. 나는 내가 대부분의 직무를 잘 수행할 수 있다고 확신한다.						
6. 나는 얼마나 어려운지 상관없이 나의 목표를 달성하기 위한 방법을 항상 찾을 수 있다.						
7. 나는 많은 다른 임무가 주어져도 효과적으로 수행할 수 있다고 확신한다.						
8. 다른 사람들과 비교했을 때, 나는 대부분의 임무를 매우 잘 수행할 수 있다.						
9. 나는 새로운 임무를 수행할 때, 내 자신이 잘할 것이라고 확신한다.						
10. 상황이 어려워졌을 때조차도 나는 업무를 잘 수행할 수 있다.						

III. 다음은 귀하의 직무동기에 대한 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 않	혀 지 다	별 그 않	로 지 다	그 저 그 다	약 그 다	간 그 다	매 우 다
1. 나는 내가 맡고 있는 직무를 잘 수행했을 때 만족감을 느낀다.								
2. 나는 내가 맡고 있는 일의 성과가 평소보다 못할 때 행복하지 못하다.								
3. 나는 일을 잘 수행했다고 느꼈을 때 그날이 일을 되돌아보는 것을 좋아한다.								
4. 나는 내가 효과적으로 직무를 수행한 방법을 생각하고 노력한다.								
5. 나는 직무에 열정을 가지고 있다.								

IV. 다음은 귀하의 직무수행 결과에 대한 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 않	혀 지 다	별 그 않	로 지 다	그 저 그 다	약 그 다	간 그 다	매 우 다
1. 나는 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다는 말을 듣는다.								
2. 나는 주어진 업무목표를 항상 달성한다.								
3. 나는 나의 업무에서 타인과 구별되는 전문성을 발휘한다는 말을 듣는다.								
4. 나는 상사나 동료들로부터 업무수행 능력을 인정받는다.								
5. 내가 처리한 업무의 질은 탁월하다고 생각한다.								
6. 맡은 업무를 잘 처리한다는 소리를 회사 내 사람들로 부터 자주 듣는다.								

V. 다음은 귀하의 혁신적 행동에 대한 질문입니다. 해당 난에 V표하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 않	혀 지 다	별 그 않	로 지 다	그 저 그 다	약 그 다	간 그 다	매 우 다
1. 나는 새로운 기술, 과정, 기량, 제품착상 등을 찾아낸다.								
2. 나는 창조적인 아이디어들을 창출한다.								
3. 나는 다른 사람들에게 나의 아이디어를 촉진시키고 옹호한다.								
4. 나는 새로운 아이디어들을 실천하기 위해 필요한 자금을 확보하려고 노력한다.								
5. 나는 새로운 아이디어의 실천을 위한 적합한 계획과 스케줄을 짠다.								
6. 나는 혁신적이다.								