



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

상향영향력이 상사신뢰 및
정서적 팀 몰입에 미치는 영향
:발언행동의 조절효과를 중심으로



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

양은주

2015년 2월



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

상향영향력이 상사신뢰 및
정서적 팀 몰입에 미치는 영향
:발언행동의 조절효과를 중심으로

지도교수 김 정 훈

양 은 주

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함



양은주의 경영학과 인사관리전공 석사학위
논문을 인준함

심사위원장 高 富 彦 ㉠

위 원 姜 永 淳 ㉠

위 원 金 正 勳 ㉠

제주대학교 경영대학원

2015년 2월



제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

The Effects of Upward Influence on Trust and
Team Commitment: Focusing the Mediating
Effect of Voice Style

Eun-ju Yang

(Supervised by professor Jung-Hoon Kim)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement
for the degree of Master of Science.



2015. 2.

This thesis has been examined and approved.

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

Young-Soon Kang

Jung-Hoon Kim

2015. 2.

Department of Business Administration
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

표 목차

그림 목차

I. 서 론

1. 문제의 제기	
1) 연구의 필요성	1
2) 연구의 목적	3
2. 연구방법 및 논문의 구성	
1) 연구방법	6
2) 논문의 구성	7

II. 이론적 배경

1. 발언 행동	
1) 발언의 개념	9
2) 발언과 유사개념	13
3) 발언의 분류	16
4) 발언행동 선행연구	22
2. 상향영향력	
1) 상향영향력 개념	30
2) 상향영향력 선행연구	36
3) 영향력 전략 및 기술	37
3. 상사신뢰	
1) 신뢰의 개념	43
2) 신뢰의 분류	46
3) 상사신뢰 연구의의	47
4) 상사신뢰 선행연구	48



4. 팀 몰입	
1) 조직몰입 개념	49
2) 조직몰입의 영향요인	51
3) 정서적 팀 몰입	51
Ⅲ. 연구설계	
1. 연구모형 및 연구가설	
1) 연구모형	52
2) 연구가설	53
2. 측정도구 및 조사설계	
1) 측정도구	56
2) 조사설계	60
Ⅳ. 실증분석 결과	
1. 기초검증	
1) 표본의 특성	62
2) 신뢰도 분석	64
3) 타당도 분석	65
4) 기술적 통계 및 상관관계분석	68
2. 연구가설 검증	
1) 상향영향력의 직접효과에 대한 가설검증 결과	70
2) 발언행동의 조절효과에 대한 가설검증 결과	73
Ⅴ. 결론	
1. 연구결과 요약 및 시사점	
1) 연구결과 요약	91
2) 연구결과 시사점	92
2. 연구의 한계와 향후 연구방향	95
참고문헌	97
(부록)설문문항	125

<표 목 차>

<표 II-1> 연구자별 발언행동의 정의	12
<표 II-2> 발언행동의 유사개념 정의	15
<표 II-3> 동기에 따른 발언의 분류	18
<표 II-4> Maynes & Podsakoff(2014)의 발언행동 구성적 틀	19
<표 II-5> 연구자에 따른 발언의 분류	21
<표 II-6> 발언(voice) 관련 연구요약	25
<표 II-7> 권력의 행사방향에 따른 권력의 원천 분류	32
<표 II-8> Bacharach & Lawler(1980) 권한과 영향력의 비교	33
<표 II-9> 영향력과 유사한 제 개념 비교	34
<표 II-10> 연구자별 상향영향력 정의	35
<표 II-11> 영향력 전술에 대한 정의	38
<표 II-12> 영향력 전술의 행사 결과	39
<표 II-13> 영향력 전술에 대한 측정척도 정의	41
<표 II-14> 연구자별 신뢰의 정의	45
<표 II-15> 연구자에 따른 신뢰의 분류	46
<표 II-16> 조직몰입의 정의와 유형에 관한 선행연구 정리	49
<표 III-1> 변수의 조작적 정의 및 측정 도구	59
<표 III-2> 설문문항의 구성	61
<표 IV-1> 연구표본의 특성	62
<표 IV-2> 신뢰도 분석 결과	64
<표 IV-3> 탐색적 요인분석 결과	66
<표 IV-4> 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석 결과	68
<표 IV-5> 상향영향력이 상사신뢰에 미치는 직접효과	71
<표 IV-6> 상향영향력이 팀 몰입에 미치는 직접효과	72
<표 IV-7> 상향영향력과 상사신뢰의 관계에서 지지적 발언의 조절효과	75

<표 IV-8> 상향영향력과 상사신뢰의 관계에서 건설적 발언의 조절효과	76
<표 IV-9> 상향영향력과 상사신뢰의 관계에서 저항적 발언의 조절효과	78
<표 IV-10> 상향영향력과 상사신뢰의 관계에서 부정적 발언의 조절효과	80
<표 IV-11> 상향영향력과 팀 몰입의 관계에서 지지적 발언의 조절효과	83
<표 IV-12> 상향영향력과 팀 몰입의 관계에서 건설적 발언의 조절효과	84
<표 IV-13> 상향영향력과 팀 몰입의 관계에서 저항적 발언의 조절효과	86
<표 IV-14> 상향영향력과 팀 몰입의 관계에서 부정적 발언의 조절효과	88
<표 IV-15> 가설경로 및 가설채택 여부	90



<그림 목 차>

<그림 I-1> 논문의 구성	8
<그림 II-1> 반응행동에 있어 이탈, 발언, 충성, 태만 모형	16
<그림 II-2> 종업원 발언 범위	17
<그림 II-3> 조직중심의 권력과 개인중심의 권력	31
<그림 III-1> 연구모형	52
<그림 IV-1> 건설적 발언의 조절효과(상사신뢰)	77
<그림 IV-2> 건설적 발언의 조절효과(팀 몰입)	85



국 문 요 약

경영환경의 변화로 조직 내 중요 의사결정과정에서 조직구성원들의 참여가 확대되어 가고 있다. 이에 따라 중간관리자의 역할로서 점차 그 중요성이 강조되고 있는 상향영향력과 발언행동성의 상관성을 실증하고자 본 연구를 실시하였다.

본 연구는 첫째, 조직 내 중간관리자의 직속상사에 대한 상향영향력이 부하의 성과로 나타나는지 확인하고자 하였다. 부하의 성과로는 상사에 대한 평가인 상사신뢰와 팀에 대한 평가인 정서적 팀 몰입으로 구분하여 알아보았다. 둘째, 중간관리자들이 어떠한 발언행동 전략을 사용할 때 부하의 성과를 효과적으로 증대시키는지 확인하고자 하였다. 이를 위해 선행연구에서 다루지지 못한 발언행동의 다차원적 개념을 Maynes & Podsakoff(2014)의 측정도구로써 세분화하는 연구를 수행하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 관련된 각종 문헌과 선행연구들을 고찰한 후, 선행연구에서 개발된 측정문항을 Likert 5점 척도로 구성하여 팀제를 도입하여 운영되는 국내 공무원 조직, 공공기관, 일반 사기업 종업원 350개 부서(팀)당 각 부하 2명씩을 짝으로 설문조사를 실시하였다. 회수된 316개 부서(팀) 설문지 중 불성실한 응답지를 제외하고 최종적으로 272쌍(554명)의 자료를 사용하였다. 분석을 위해 SPSS 18.0를 이용하여 척도 신뢰도와 타당도를 평가하고, 각 변수들 간 상관관계를 확인한 후 회귀분석을 통해 가설들과 조절효과를 검증하였다.

본 연구를 통해 얻은 결과는 다음과 같다.

첫째, 부하가 지각하는 중간관리자의 직속상사에 대한 상향영향력은 부하의 성과인 상사신뢰와 정서적 팀 몰입 모두에서 정적으로 유의한 관계를 보였다. 둘째, 상향영향력과 상사신뢰, 정서적 팀 몰입 간 관계에서 발언행동의 조절효과는 건설적 발언에서만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

선행연구 범위 확대, 발언 개념의 세분화, 조직 전체적 시각으로 영향력 과정 설명 등의 이론적 측면과, 중간관리자의 상향영향력의 중요성 재환기, 교육과 훈련을 통해 발언을 장려하는 환경조성의 필요성의 실무적 차원에서 본 연구의 시사점을 제안하였다. 끝으로 연구의 한계도 구체적으로 제시하였다.

I. 서 론

1. 문제의 제기

1) 연구의 필요성

일반적으로 조직은 효율적으로 공동의 목표를 달성하기 위해 과(課), 부(部)를 편제하고 직무수행 팀을 구성한다. 소속된 구성원은 직급, 연공, 권한, 직무 등에서 '상사-부하'라는 위계적 형태로 존재하게 된다. 이러한 다양한 구성원들 사이에는 복잡한 상호관계가 일어나는데, 어떠한 조직의 형태이든 공동의 목표를 달성하기 위한 부서, 집단(팀) 상호간 적절한 의사소통 및 의사결정과정은 매우 중요하다.

전통적인 조직 계층구조를 전제로 할 때, 중요한 의사결정은 상사의 역할이고(이휘철, 2010), 부하직원들은 상사의 지시 또는 명령에 따라 움직이는 다소 수동적인 존재일 뿐이었다. 상사가 부하에게 어떻게 영향력을 행사하는지에 따라 조직효과성이 달라지기 때문에 상사가 의사소통경로의 중심에서 어떻게 '전달'하고 '통제'할 것인가 하는 하향(top-down)영향력, 대표적인 예로 상사 중심의 리더십에 대한 연구가 많은 관심을 받아 왔다.

조직을 둘러싼 경영환경이 비교적 안정적이고 예측이 가능하다면, 리더를 중심으로 구조화하여 조직운명을 체계화하는 것이 효율적인 시스템일 수도 있겠지만(이휘철, 2010) 오늘날의 경영환경은 변화무쌍하고 가변적이다. 많은 기업들은 현장의 변화를 빠르게 포착하여 시장과 고객의 요구에 신속히 대응할 수 있는 조직을 운영하고자, '소통하는 경영'을 기조로 유연성과 역동성을 조직 개편의 최우선과제로 설정하고 수평적 조직으로의 개편을 도모하고 있다. 정보통신기술의 발달은 구성원들의 정보접근을 보다 용이하게 하여 이러한 수평적 조직으로의 발달을 더욱 촉진하고 있다.

수평적 조직으로 대표되는 팀 조직은 팀에 대한 권한 부여 및 자율적 업무처리를 통해 신속한 의사결정이 가능하도록 하고, 개방적인 의사소통을 통해 성과

달성에 적극적으로 참여하면서 환경변화에 대한 대응력을 높이고자 한다 (Wellins, Byham, & Willins, 1991; 이휘철, 2010). 이에 과거 상사의존적인 수동적인 의사전달과는 달리 모든 직원이 소통의 주체로 등장하고 소통의 방식도 쌍방향, 수평적 방식으로 변화하게 되었다(정경미, 2012). 또한 조직이 점차 수평화 되고 조직 위계 전반에 걸쳐 발언권과 같은 구성원들의 참여가 확대되면서 조직의 의사결정은 리더에 의존하기 보다는 점차 구성원들에게 배분되는 영향력에 의해서 이루어지게 되었다(김윤배, 2009).

이러한 환경적 변화로 조직구성원의 의사결정에 영향을 미치고 그들이 직무 목적에 헌신 하도록 하는 영향력 행사유형에 대한 연구가 활발해지고 있는데 (Ansari & Kapoor, 1987; Deluga, 1991; Schriesheim & Hinkin, 1990), 그 중 조직 위계의 전반에 걸친 구성원들의 참여 확대로 인한 상향 영향력의 중요성이 점차 강조되고 있다(Farmer, Maslyn, Fedor, & Goodman, 1997). 조직구성원에게 영향을 미쳐 그들이 직무 목적에 헌신토록 하는 것은 조직효과성을 결정하는 중요한 요인 중 하나라는 점에서(Yukl, 1989; Yukl & Tracey, 1992) 본 연구는 상향영향력에 주목하고자 한다.

Kipnis, Schmidt & Wilkinson(1980)이 상향 영향전략을 구체적인 전술로 분류, 정리함으로써 개념화 하였고, 이로써 상향영향력 연구가 하나의 영역으로 정착하게 되어 최근 연구가 다양하게 이루어지고 있다(선희, 2013). 그런데 팀 조직이 계층 축소, 권한 위임을 통해 현장의 중간 책임자에 대한 권한을 강화하더라도 조직의 부서(팀)장에게는 또 다른 직속상사가 있기 마련인데, 상향영향력 기존연구에서 이처럼 조직 전체적인 시각으로 상사와 부하의 관계 수준을 확장하여 영향력 과정을 설명한 이론은 많지 않다(양동민, 2012). 상사와 부하들 간 교환관계를 다룬 기존 연구들(Dansereau, Graen and Haga, 1975; Erdogan and Enders, 2007)은 하위계층 관리자들과 그 부하들의 관계에 초점을 두고 있어 비판의 대상이 되어 왔다(Likert, 1961; Pelz, 1951).

한편, 상향영향력 못지않게 의사소통 방식의 변화와 관련해 주목받고 있는 발언 행동(voice behavior)은 조직행동 선행연구에서 조직구성원의 성과를 높이는 역할 외 행동(out-role behavior, 역할기대를 넘어서는 행동)으로 강조되어 왔다(Bateman & Organ, 1983; Katz and Kahn, 1966). 발언행동의 다차원적 속성

에도 불구하고 현재까지의 발언에 관한 연구들은 주로 EVLN(이탈, 발언, 충성, 태만) 또는 조직시민행동을 구성하는 한 요소로서 단순하게 취급하는 경우가 많았다(김윤배, 2009). 또한 대부분의 연구들은 Hirschman(1970)과 LePine & Van Dyne(1998)의 측정문항을 사용하여 발언을 측정, 예측하였는데 이 점에서 기존의 연구들이 발언의 의미를 지나치게 단순화했다는 한계를 갖는다(Maynes & Podsakoff, 2014).

발언 행동을 세분화 하고, 발언 행동의 다양한 유형과 상향영향력의 상관성을 고려하여 구체적으로 실증한 연구는 국내는 물론 해외에서도 찾아보기 힘들다. 또한 상향영향력 선행연구에서 조직 전체적인 시각으로 영향력 과정을 설명한 연구가 많지 않음에 따라 본 연구는 부하의 상향영향력이 아닌 중간관리자의 상향영향력에 초점을 두고 조직 내 의사결정에 중요한 영향을 미치는 발언행동 유형과의 상관성을 실증하고자 한다. 즉, 중간관리자가 상향영향력을 행사할 때 발언행동 유형에 따라 성과변수에 대한 결과가 달라지는지 알아보하고자 한다.

이러한 논의는 상향영향력 연구와 발언행동 연구의 범위를 확장시키며, 아울러 발언의 선행연구들이 갖는 ‘발언 개념의 대표성’, ‘측정도구의 제약’으로 인한 문제점을 보완한다는 점에서 본 연구의 필요성을 논할 수 있을 것이다.

2) 연구의 목적

상향영향력(Upward Influence)은 부하가 직속상사를 대상으로 행사하는 영향력(Farmer, Maslyn, Fedor & Goodman, 1997)으로 즉, 태도, 가치관, 행동 등에 변화를 가져오도록 움직이게 하는 힘의 총량을 말한다(백기복, 2011). 상사와 부하의 교환 관계에서 보통 영향력은 더 큰 지위적 권력을 지닌 상사가 그렇지 못한 부하에게 리더십의 형태로 행사하는 경우가 보편적이지만, 반면에 상향영향력은 상대적으로 적은 권력을 지닌 부하가 직속상사에게 행사하는 영향력이라는 것이 특징이다(양동민, 2012).

앞서 언급한 것처럼 상향영향력 과정에서 간과하지 말아야 할 사실은 상사 역시 차상위 리더가 존재한다는 것이다. 따라서 기존의 상사와 부하 사이라는 조직 내의 부분적인 영역을 다뤄온 리더십 연구가 아닌, 조직 전체적인 시각으로

상사와 차상위 리더와의 관계까지 확대한 접근이 필요하다(Endogal & Enders, 2007; Tangirala, Green & Ramanujam, 2007; 김경수 외, 2013; 양동민, 2012). 이에 본 연구는 부서(팀)원에게 중간관리자인 부서(팀)장이 차상위 리더(직속상사)에 행사하는 영향력 관계가 부서(팀)원의 성과에 유효한지를 설문하였다. 즉, 분석 수준을 ‘상사-부하’에서 ‘차상위리더-상사-부하’차원으로 확장하고, 조직에서 중간관리자가 차상위 리더에게 행사하는 상향영향력이 부하의 성과로 나타나는가 하는 점에 초점을 맞췄다.

팀 조직에서 부서(팀)장은 중간책임자로서 조직의 위와 아래를 잇는 연결핀(Linking-pin)의 역할을 하며(Likert, 1967), 새로운 아이디어들을 실행하도록 자원을 생성하고 그것을 활용하는 중추적인 역할을 수행하는 사람(Burgelman, 1983; Fulob, 1991; Kanter, 1982; 김정훈, 2003)이다. 따라서 부하가 지각하는 중간관리자의 상향영향력이 부하의 성과에 유효한 영향을 미치는지를 파악하는 것은 매우 의미가 있다. 본 연구에서 부하의 성과는 부하가 지각하는 상사에 대한 평가와 팀에 대한 평가로 구분하여 상사신뢰, 정서적 팀 몰입을 선정하였다.

한편, 상사들이 조직 내 상황의 모든 변수나 구성원들의 바람직한 업무행동을 모두 예측할 수 없기 때문에, 조직의 유효성을 증대시키는 역할 외(out-role) 행동 (Bateman & Organ, 1983; Katz and Kahn, 1966)으로서 발언행동의 중요성이 점차 강조되어 왔다. 사실 역할 외 행동이라는 개념은 Katz(1964)의 연구에서 처음 찾아 볼 수 있는데, 조직 구성원들에게 공식적으로 부여된 직무를 수행하는 행동인 ‘역할 내 성과(in-role performance)’와 달리 ‘역할 외 성과(out-role performance)’는 공식적인 고용관계에서 요구되는 업무달성 수준 이외의 조직에 대한 몰입으로부터 발생하는 헌신적, 자발적인 행동이라고 정의되었다(Janssen & Van Yperen, 2004; Williams & Anderson, 1991).

발언의 속성이 다른 행동변수에 비해 내용과 형태가 다양하여 그 개념적 정의가 쉽지 않고, 실증 연구로 접근하기에도 매우 까다로운 까닭에 그 자체에 대해 심도 있게 다룬 연구는 국내외로 많지 않았다(김윤배, 2009). Withey & Cooper(1989)은 Hirschman(1970)의 EVLN 모형에서 발언을 가장 예측하기 어려운 행동이라고 하였다. 그들은 발언의 다양한 유형들이 하나의 개념으로 혼합된 것이라 보았다. Rusbult et al.(1988) 역시 발언의 복잡성을 언급했다. 그들은

발언으로 인한 구성원 각자의 개인적인 손실을 고려한다면 보다 더 세분화된 개념이 요구된다고 하였다(김윤배, 2009). 최근에 발표된 Maynes & Podsakoff(2014)의 연구에서는 이러한 한계를 반영하여 기존의 발언관련 선행연구들을 정리, 종합하여 ‘현상유지(Presevation)-도전적(Challenge)’ 차원과 ‘촉진적(Promotive)-억제적(Prohibitive)’ 차원의 매트릭스로 발언유형을 세분화하고 이를 측정할 수 있는 기준을 새롭게 제시하였다.

이상의 논의에 따라 본 연구는 첫째, 조직 전체적인 시각으로 중간관리자의 역할, 상호 영향력 과정을 설명하고자 ‘차상위리더-상사(팀장)-부하’의 관계로 연구관점을 확대하여 진행한다.

둘째, 다차원적 속성의 발언을 포괄할 수 있는 새로운 측정 도구와 그 유형을 세분화한 실증연구가 필요하다는 점에서 Maynes & Podsakoff(2014)의 발언행동 유형(voice style) 개념을 도입하여 발언개념을 세분화하는 연구를 진행한다.

셋째, 부서(팀)원이 지각하는 부서(팀)장의 상사에 대한 상향영향력이 부서(팀)원이 지각하는 상사신뢰, 팀 수준에서의 조직몰입에 미치는 영향을 분석한다.

넷째, 어떠한 발언행동 유형이 상향영향력과 상사신뢰, 상향영향력과 팀 몰입의 관계에 조절효과를 갖는지 살펴보고자 한다.

연구의 초점은 부서(팀)장 즉, 중간관리자들이 어떠한 발언행동 유형을 사용할 때 부하들의 성과(상사신뢰, 정서적 팀 몰입)에 유의한지 실증분석 하는데 있다. 이를 통해 실무에 활용할 수 있는 방안을 제안하고자 한다.

2. 연구방법 및 논문의 구성

1) 연구방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해 몇 가지 기본 전제를 설정한다.

첫째, 상향영향력 행위주체는 부하가 아닌 중간책임자¹⁾(과장, 부장 또는 팀장)이며, 평가자는 부하²⁾로 설정하여 조직 전체의 위계적 차원을 다루고자 한다. 또한 내용면에서 상사 자신이 본인 스스로를 평가하는 동일방법 편의를 극복하고자 한다.

둘째, 부하가 지각하는 중간관리자의 상향영향력이 부하의 성과에 미치는 영향으로는 부하가 지각하는 상사에 대한 평가(상사신뢰)와 팀에 대한 평가(정서적 팀 몰입)로 구분하여 살펴보고자 한다.

셋째, 기존의 발언 연구들이 조직의 변화를 이끌어 나갈 수 있는 능동적이고 변화 지향적 발언에만 주목하여 왔다는 점을 비판하고, 발언의 다양한 형태와 속성을 다루지 못한 한계를 설명한다. 이를 보완하기 위해 선행연구에서 다루지 않았던 새로운 측정도구를 적용하여 발언의 다양한 속성을 실증한다.

넷째, 설문은 부하 3명 이상으로 구성된 팀의 부하원 2명을 한 세트로 하여 부하A에게는 상사의 발언행동을 응답하도록 하고, 부하B에게는 상사의 상향영향력, 상사신뢰, 정서적 팀 몰입을 응답하도록 하여 도구적인 측면에서 동일방법 편의를 극복하고자 한다.

본 연구는 다음과 같은 절차와 방법으로 연구목적을 달성한다.

먼저, 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 상사신뢰, 팀 몰입에 어떠한 영향을 미치는 검증하고, 어떠한 발언행동 유형이 부서(팀)원의 상사신뢰, 팀 몰입을 증대시키는지 조절효과를 알아보고자 국내외 각종 문헌과 선행연구를 고찰한다.

그리고 선행연구를 통해 상향영향력과 상사신뢰의 관계, 상향영향력과 팀 몰입의 관계, 그리고 발언의 유형에 따른 조절효과를 유추하여 연구모형을 설계하

1) 본 연구에서는 '부서(팀)장'으로 기술하였다.

2) 본 연구에서는 '부서(팀)원'으로 기술하였다.

고 가설을 설정한다.

실증분석을 위한 자료 수집 방법으로는 국내 공무원, 공공기관 및 기업 종사자들을 대상으로 한 설문지 응답방법을 사용하고, 설문지는 선행연구에서 개발된 측정 척도를 사용하여 Likert 5점 척도로 문항을 측정한다. 그에 따른 통계적 실증분석 결과로 가설의 채택여부를 판단한다.

실증분석 절차로는 각 구성 개념의 측정 타당화 과정을 거쳐 측정도구의 신뢰도와 타당도를 확보한 후에 가설검증을 실시한다. 수집된 자료는 컴퓨터 통계 분석 기법인 SPSS 18.0 이용하여 통계처리를 하고, 통계기법으로는 기술통계, 신뢰도 분석, 탐색적 요인분석, Pearson 상관관계분석, 위계적 회귀분석, 계층적 회귀분석을 수행한다.

2) 논문의 구성

본 논문은 총 5개의 장으로 구성되며, 각 장의 구성은 다음과 같다.

제1장은 본 연구의 서론이다. 연구의 필요성, 연구 목적, 연구의 방법 그리고 논문의 구성에 대하여 제시한다.

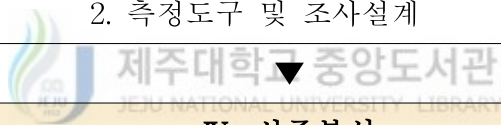
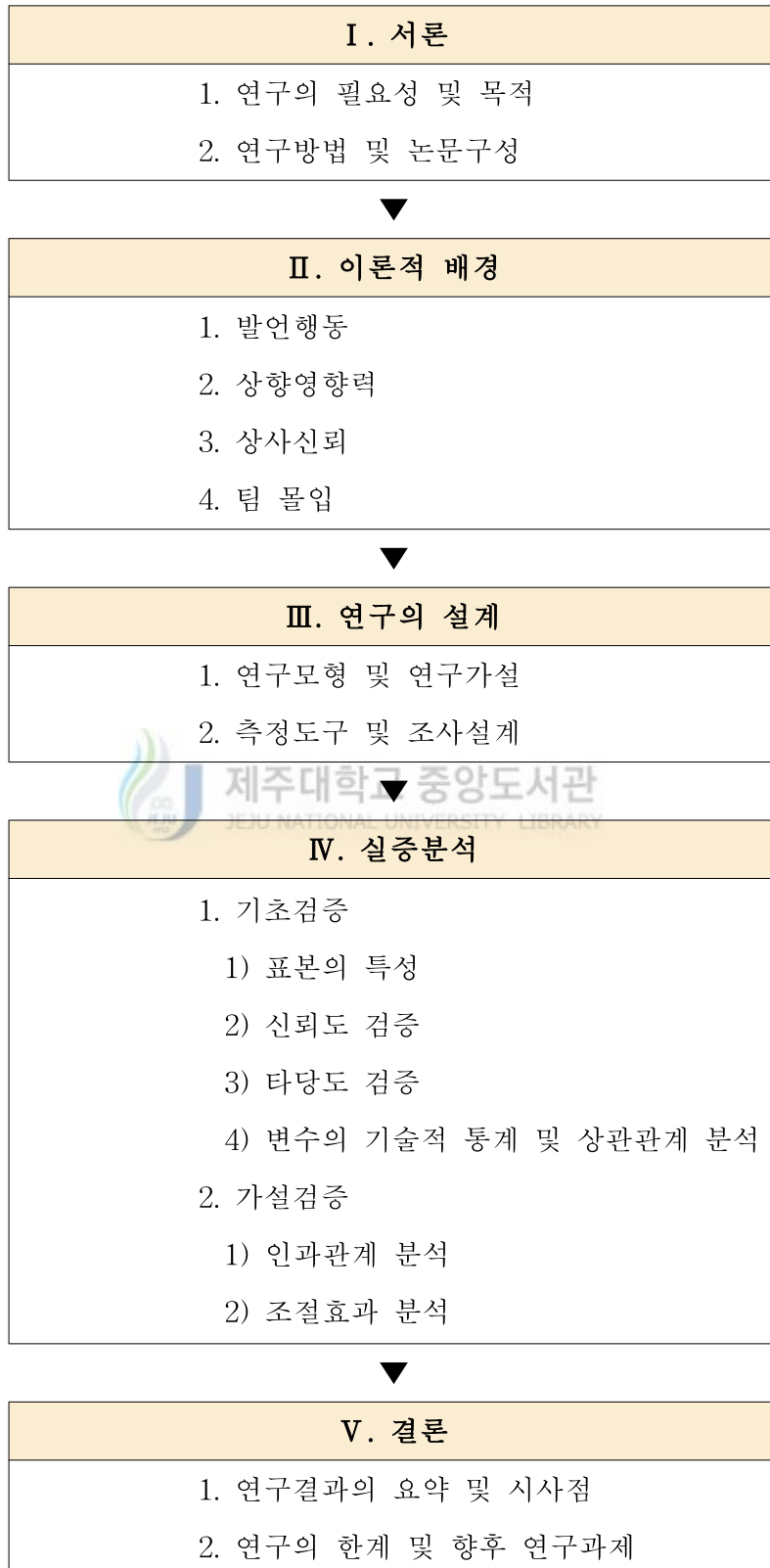
제2장은 이론적 배경이다. 본 연구에서 사용된 변수들을 문헌 연구로써 고찰한다. 선행연구를 통해 변수들의 개념과 연구동향, 변수 간 관계를 살펴본다.

제3장은 실증분석을 위한 연구의 설계 부분이다. 이론적 배경을 기초로 하여 본 연구 목적에 적합하게 연구 모형, 연구가설을 설계한다. 연구수행을 위한 각 변수의 조작적 정의와 측정 도구를 설명하고, 표본의 자료 수집 방법과 설문지의 구성 그리고 자료 분석 방법을 제시한다.

제4장은 실증분석을 수행한다. 먼저 빈도분석을 통해 연구표본의 인구 통계적 특성을 파악한다. 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성을 평가하기 위해 신뢰도 분석과 탐색적 요인분석을 실시한다. 상관관계분석을 통해 변수들 간 상관관계를 확인한다. 마지막으로 회귀분석을 통해 본 연구에서 설정한 가설들을 검증하고, 조절효과를 3단계 분석을 수행한다.

제5장은 연구의 결론 부분이다. 본 연구결과를 요약하고 연구의 이론적, 실무적 시사점을 제시하고, 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 논의한다.

<그림 I -1> 논문의 구성



II. 이론적 배경

본 장에서는 상사의 차상위 리더에 대한 상향영향력이 부하의 상사신뢰와 팀 몰입에 미치는 영향과 그 영향관계에 있어 각 발언행동 유형이 조절하는지를 알아보기 위해 본 연구에 사용된 모든 변인들의 개념적 정의, 선행연구 동향, 변인들 간 관계를 문헌연구로써 고찰한다. 발언행동, 상향영향력, 상사신뢰 그리고 팀 몰입 순으로 제시한다.

1. 발언 행동

1) 발언의 개념

발언행동(voice behavior)은 다른 변수에 비해 내용, 형태가 다양하여 쉽게 정의 내리기가 어려워(김윤배, 2009). 많은 연구자들에 의해 매우 광범위하고 다차원적으로 정의되어 왔다. 경영학 분야에서의 발언(언로, voice)은 주로 두 가지 의미의 개념으로 논의되어 왔다. 그 중 하나는 부하가 상사에게 변화를 목적으로 제안하는 자발적인 행동을 지칭하는 개념이고(Farrell & Rusbult, 1992; Frese et al., 1999; LePine & Van Dyne, 1998; Rusbult et al., 1988; Withey & Cooper, 1989; Zhou & George, 2001; 김윤배, 2009), 다른 하나는 의사결정에 있어 종업원의 참여를 촉진하거나 공정성을 높이고 형평성을 개선하는데 활용되는 조직 내 실제적 방법의 존재여부를 나타내는 개념이다(Bies & Shapiro, 1988; Folger 1977; Lind et al., 1990; 이공희, 조정호, 2013).

본 연구에서는 많은 연구에서 그러하듯 조직적 과정 내지 절차의 존재여부를 서술하는 개념으로서의 발언이 아닌 종업원 행위로서의 발언인 첫 번째 개념에 중점을 두고자 한다. 부하의 행동으로서의 발언에 관한 선행연구들을 보면 다양한 용어로 개념을 정의해왔다. 발언과 관련한 초기연구(Hirschman, 1970)에 따르면 발언행동은 직무에 불만족한 개인이 선택하는 반응 행동이었다. 직무에 불만족한 조직구성원들은 비용과 이익, 기회와 제약을 고려하여 조직을 떠나거나

발언을 하는 최선의 행동 대안을 결정하는데, 이의가 있는 상황으로부터 피하기 보다는 이를 변화시키려는 일체의 노력으로 정의하였다(Withey & Cooper, 1989). 이러한 Hirschman(1970)의 이탈-발언 모형은 Farrell(1983)과 Rusbult et al.(1988)의 연구로 발전되어 오면서 EVLN(Exit; 이탈, Voice; 발언, Loyalty; 충성, Neglect; 태만)모형으로 정교화 되었다. 이 연구에서는 조직에서 직무수행으로 야기된 문제를 해결하기 위하여 개인적 또는 집단적으로 직접적으로 토로하고, 해결방안을 구체적으로 제시하는 건설적이고 능동적인 반응행동으로 발언행동을 제시하였다. Steers & Mowday(1981)은 바람직하지 않은 직무상황을 변화시키려는 행동으로 이탈의 바로 전에 일어나는 행동이라고 보았다. 또 다른 연구에서는 자신의 관점을 표현할 수 있는 가능성(Lind, Kanfer & Earley, 1990)으로 제시하였고, 정책수정을 제안하고 조직의 이득에 관한 쟁점을 표현하는 것(Graham, 1991; Organ, 1988; Robinson & Morrison, 1995; Robinson, 1996)으로도 정의되었다. Brinsfield et al.(2009)은 조직과 업무에 대해 자신의 정보, 의견, 아이디어 또는 우려를 표현하는 것이라고 정의했다. 발언연구 범위를 확장시킨 Van Dyne은 그의 여러 연구에서 변화를 위해 제안하는 건설적이고 진취적인 행동(Van Dyne et al., 1994; LePine & Van Dyne, 2001), 현재의 상황을 단순히 비판하기보다 개선하고자 하는 의도로 행하는 건설적인 변화지향적 의사소통(LePine & Van Dyne, 1998), 상황을 개선시키려는 건설적 표현을 강조하는 행위, 업무와 관련된 아이디어, 정보, 의견 등을 의도적으로 표현하는 행동(Van Dyne, Ang, & Botero, 2003)으로 정의하였다. Detert & Burris(2007)와 Detert & Trevino(2010)는 자신의 행동에 대해 인지된 자율성을 바탕으로, 조직 또는 업무단위의 기능을 향상시키려는 목적을 가지고 조직 내부의 누군가에게 의견, 생각, 제안을 제공하는 것으로 정의하였다. 여기서 말하는 정보란 그것이 권력자들의 현상유지(status quo)에 반하는 것일 수 있지만, 조직의 안녕에 중요한 정보를 말한다(김정식 외, 2013).

여러 학자들이 정의내린 발언행동은 몇 가지 공통된 특징을 갖는다. 첫째, 발언행동은 타인에게 메시지를 전달하는 언어적 표현 행동이다. 둘째, 발언행동은 자유 재량적 행동으로 정의된다. 개인은 이 행동을 특정 순간에 수행 할 것인지 혹은 말 것인지를 선택할 수 있고, 이러한 선택은 여러 요인에 의해 영향

받을 수 있다. 셋째, 발언행동은 건설적인 의도를 내포하고 있다. 이 행동의 목적은 단순히 불평하기 위해서가 아니라 개선과 긍정적인 변화를 가져오기 위함이다(정고은, 2014 재인용).

이상의 다양한 정의로부터 본 연구에서는 발언을 ‘조직 내 업무환경에서 상호영향을 받을 수 있는 개인에 대해 행하는 자발적이고도 개방적인 의사소통행위’로 정의하였다(Gorden, 1988; Hirschman, 1970; Morrison, 2011; Van Dyne et al., 2003; Van Dyne, Cummings, & Parks, 1995; Van Dyne & LePine, 1998). 이러한 발언 행동은 단지 음성적 표현에만 그치지 않고(Hirschman, 1970) 전자우편을 보내거나 쪽지나 메모를 남기는 것도 포함되는데(Withey & Cooper, 1989), 표현되었다고 해서 전부 발언으로 보지는 않는데(Van Dyne et al., 2003), 우리의 관심의 영역에 두는 발언행동은 Maynes & Podsakoff(2014), 김윤배(2009)의 연구를 참고하여 다음과 같은 전제조건으로 제한한다.

첫째, 실제로 대면하여 발언 행위가 표출된 것(openly communicated)으로 한정한다. 그렇게 함으로써 상사, 동료, 부하에 깊은 영향을 미치며 상호간의 관찰자 역할을 하게 되기 때문이다.

둘째, 조직이나 직무와 연관된 생각이나 의견, 정보를 표현하는 것(organizationally relevant)이어야 한다. 아무런 의미나 의도가 없는 일상적이며 일시적인 즉흥적인 발언은 고려하지 않는다.

셋째, 업무환경에 영향을 미치고자 하는 의도가 반영된 것(focused on influencing the work environment)으로 제한하며, 공식적인 직무기술서에 명시된 일반적 역할을 수행하는 것과는 다르다. 그것이 꼭 건설적일 필요는 없으며, 조직구성원이 나름대로의 생각을 가지고 신중을 기하여 발언하는 경우만을 본 연구의 관심 영역으로 둔다. 기존 연구에서는 조직성과와 밀접한 관련이 있는 것으로 건설적인 목적으로 행하는 종업원 발언에 초점을 맞추었으나 본 연구에서는 건설적인 목적으로만 제한하지 않았다.

넷째, 조직 내 구성원 간 의사소통 행위(received by someone inside the organization)로 간주한다. 예를 들어 제휴 대리점 등과 같이 업무적으로 접촉하는 외부 구성원 간에 표현되는 업무절차나 방법의 제시, 단순의사표현은 연구범위에서 제외한다.

선행연구를 통해 연구자별로 발언행동의 정의를 정리하면 다음 <표 II-1>와 같다.

<표 II-1> 연구자별 발언행동의 정의

연구자	정의
Hirschman(1970)	직무에 불만족한 개인이 선택하는 반응 행동으로 음성적 표현에 그치지 않음
Steers & Mowday(1981)	바람직하지 않은 직무상황을 변화시키려는 행동으로 이탈의 바로 전에 일어나는 행동
Farrell(1983)	조직에서 직무수행으로 야기된 문제를 해결하기 위하여 개인적 또는 집단적으로 직접적으로 토로하고, 해결 방안을 구체적으로 제시하는 건설적이고 능동적인 반응행동
Withey & Cooper (1989)	이익이 있는 상황으로부터 피하기보다는 이를 변화시키려는 일체의 노력을 일컬음, 전자우편을 보내거나 쪽지나 메모를 남기는 것도 포함됨
Lind, Kanfer & Earley(1990)	자신의 관점을 표현할 수 있는 가능성
Graham(1991), Organ(1988), Robbinson(1996), Robbinson & Morrison(1995)	정책수정을 제안하고 조직의 이득에 관한 쟁점을 표현하는 것
Van Dyne et al., (1994) LePine & Van Dyne(2001)	변화를 위해 제안하는 건설적이고 진취적인 행동
LePine & Van Dyne(1998)	현재의 상황을 단순히 비판하기보다 개선하고자 하는 의도로 행하는 건설적인 변화지향적 의사소통
Van Dyne, Ang, & Botero(2003)	상황을 개선시키려는 건설적 표현을 강조하는 행위, 업무와 관련된 아이디어, 정보, 의견 등을 의도적으로 표현하는 행동
Detert & Burris(2007), Detert & Trevino(2010)	조직 또는 업무단위의 기능을 향상시키려는 목적을 가지고 조직 내부의 누군가에게 의견, 생각, 제안을 제공하는 것

2) 발언과 유사개념

이러한 발언의 개념을 무리 없이 이해하려면 선행연구에서 발견되는 종업원 침묵의 개념과 다양한 유사 용어들에 관련한 연구들을 살펴볼 필요가 있다. 표면상으로만 보자면 단순하게 상대적인 개념으로 자기 생각을 표현하는 것이 발언이고, 이를 말하지 않는 것이 침묵이지만 여러 연구에서 발언행동과 침묵행동을 동일선상에 존재하는 양극단이 아닌 서로 구분되는 개념으로 밝히고 있다 (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Van Dyne et al., 2003, 정현선, 2013).

조직에서 개인은 항상 발언을 하는 것은 아니다. 발언행동으로 발생하는 효용과 위험을 고려하여 자신의 의견, 아이디어, 정보를 표현할 것인지를 결정한다 (Morrison & Phelps, 1999). 가령, 자신의 의견 등이 상사 및 동료에 의해 거절되거나 조직으로부터 지원받지 못할 것으로 예상되는 경우에, 그리고 자신의 의사표현으로 대인관계에서 이미지, 평판, 그리고 경력 등에 부정적인 결과가 예상되는 상황이라면 침묵한다는 것이다. 이처럼 종업원의 침묵행동은 조직구성원이 조직과 업무를 개선하기 위해 의견, 정보 또는 아이디어를 가지고 있어도 때로는 자신의 의견, 정보를 표현하기 보다는 의도적으로 정보를 전달하지 않거나 표현을 억제하는 등의 행동을 취하는 것을 의미한다(Johannesen, 1974; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Morrison & Milliken, 2000). 이상과 같은 침묵과 발언행동에 관한 정의에 따라 구성원이 조직의 문제 또는 이슈에 관해 의사표현을 할 것인지 말 것인지의 여부는 개인의 선택한 결과로 받아들여야 한다 (Meyerson, 2001).

발언행동과 유사한 다른 개념들을 살펴보도록 하자. 우선 Van Dyne, Ang, & Botero(2003)은 발언행동을 조직행동연구에서 비중 있게 연구된 역할 외(out-role) 행동의 한 형태인 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior, OCB)과 구분되는 개념이라고 밝혔다. Organ(1988)은 조직시민행동을 조직 내 공식적 보상시스템에는 속하지 않는, 조직의 효율성과를 높이는 자발적인 개인행동이라고 정의하였다. 발언행동 역시 자발적으로 수행되는 행동이라는 점에서 역할 외 행동이라고 볼 수 있지만, 본질적으로 변화 지향적이며 개선을 추구하는

경향이 있다는 점(Withey & Cooper, 1989)에서 다른 형태의 역할 외 행동과는 다르다(정고은, 2014).

몇몇 연구자들은 발언행동을 의견충돌, 내부고발과 같은 행동과도 비교하였다. Graham(1986)은 의견 충돌을 현재의 정책 또는 업무에 대한 양심적 기피로 인해 조직의 현재 상태를 저항하거나 또는 변화시키려는 개인적 노력으로 정의하였으며, Miceli & Near(1992)는 내부고발을 불법적이고 부도덕하거나 위법적 사례에 대한 적절한 권한을 행사할 수 있는 개인 또는 조직에게 보고하는 행위라고 정의하였다(김정진, 박경규, 2010 재인용). 이러한 행동들과 발언행동은 다음과 같은 점에서 차이가 있다. 첫째, 의견충돌 또는 내부고발은 변화가 조직적으로 작용하는지에 관계없이 이루어지는데 반해 발언행동은 변화와 개선을 위해 동기화된다. 둘째, 전자의 주요 목적이 폭로, 비판, 부정적 현상의 제거인데 반해 발언행동은 긍정적인 목적을 갖는다. 셋째, 전자와는 달리 발언행동은 내부적, 조직적으로 허가된 방법을 통해 단독으로 나타난다(Kuenzi & Schminke, 2009; 김정진, 2012 재인용).

발언행동은 또한 이슈셀링(issue selling)이라는 공통적 특징을 갖는다(Dutton & Ashford, 1993). Ashford et al.(1998)은 이슈셀링을 업무성과와 밀접한 관심을 수반하여 조직적인 변화를 가져오고 조직의 효율성을 향상시키는 개념으로 정의하였다. 조직의 목표 달성을 위해 발언행동은 전략적 이슈에 초점을 맞추기 보다는 정책, 절차 그리고 구성원의 업무방법과 같은 기능적 수단에 초점을 맞춘다는 점에서 차이가 있다(김정진, 2012).

이러한 기능적 수단으로서의 발언행동과 관련한 유사 개념으로는 업무수정(task revision)과 역할 혁신(role innovation)을 들 수 있다. 업무수정은 잘못된 업무나 업무역할을 바로잡는 행동이고, 역할 혁신은 해당 직무 역할을 수행하기 위해 절차를 변화, 개선시키는 것을 말한다(Singer & Willett, 2003). 이 두 개념은 직무 역할 범위에 국한되지만 발언행동은 그렇지 않다는 점에서 차이가 있다(김정진, 2012).

마지막으로 발언행동은 1970년대와 1980년대에 활발히 연구가 이루어진 상향식 의사소통(upward communication)과도 비교될 수 있다. Brief & Motowidlo(1986)는 상향식 의사소통을 다른 유형의 친사회적 조직시민행동이라 제안하고,

이를 “절차적, 행정적, 또는 조직적 개선을 제안”하거나 “부적절한 지시, 절차, 또는 제도 등을 반대”하는 행동이라 정의하였다(정고은, 2014 재인용). 이 둘은 상당히 유사한 의미로 볼 수 있지만, 상사와 부하의 관계에서 발생하는 모든 의사소통을 포함한다는 면에서 상향식 의사소통은 발언행동 보다 광범위한 개념으로 봐야 한다.

이상의 논의에서처럼 발언행동은 앞서 기술한 개념들과 조직, 업무 등에 대해 영향력을 행사하기 위해 의견, 아이디어, 그리고 정보를 구두로 표현한다는 점에서 밀접한 관련을 맺고 있음을 알 수 있다.

다음 <표 II-2>는 발언행동과의 유사개념을 정리한 것이다.

<표 II-2> 발언행동의 유사개념 정의

비교개념	연구자	정의
종업원 침묵	Johannesen(1974) Milliken, Morrison, & Hewlin(2003) Morrison & Milliken(2000)	조직구성원이 조직과 업무를 개선하기 위해 의견, 정보 또는 아이디어를 가지고 있어도 때로는 자신의 의견, 정보를 표현하기 보다는 의도적으로 정보를 전달하지 않거나 표현을 억제하는 등의 행동을 취하는 것
조직시민행동(OCB)	Organ(1988)	조직 내 공식적 보상시스템에는 속하지 않는, 조직의 효율성과를 높이는 자발적인 개인 행동
의견충돌	Graham(1986)	현재의 정책 또는 업무에 대한 양심적 기피로 인해 조직의 현재 상태를 저항하거나 또는 변화시키려는 개인적 노력
내부고발	Miceli & Near(1992)	불법적이고 부도덕하거나 위법적 사례에 대한 적절한 권한을 행사할 수 있는 개인 또는 조직에게 보고하는 행위
이슈셀링(issue-selling)	Ashford et al. (1998)	업무성과와 밀접한 관심을 수반하여 조직적인 변화를 가져오고 조직의 효율성을 향상시키는 개념
업무수정(task-revision)	Singer & Willett (2003)	잘못된 업무나 업무역할을 바로잡는 행동

<표 II-2> 계속

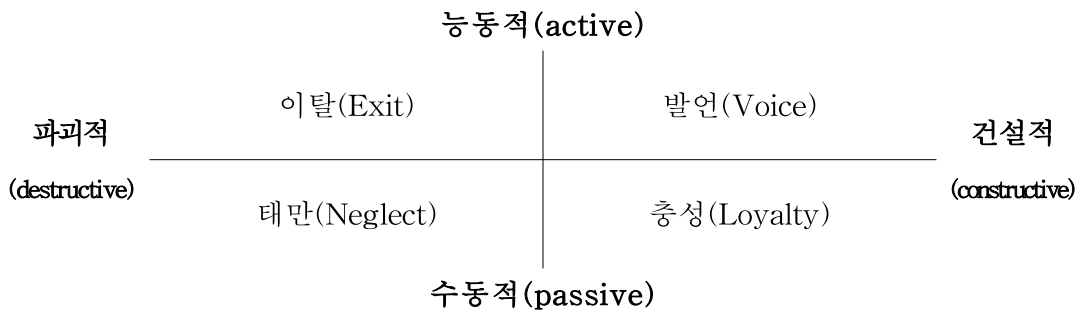
비교개념	연구자	정의
역할 혁신 (role-innovation)	Singer & Willett (2003)	해당 직무 역할을 수행하기 위해 절차를 변화, 개선시키는 행동
상향식 의사소통 (upward-communication)	Brief & Motowidlo (1986)	절차적, 행정적, 또는 조직적 개선을 제안하거나 부적절한 지시, 절차, 또는 제도 등을 반대하는 행동

* 자료 : 김정진(2012), 정고은(2014) 선행연구에서 다뤄진 비교개념 연구자 요약정리.

3) 발언의 분류

앞서 개념정의에서 논의한 바와 같이, 발언행동에 대한 초기연구는 직무불만족에 대한 반응을 살펴볼 목적으로 실시되었다. Hirshman(1970)이 제시한 이탈, 발언, 충성에 Farrell(1983)이 무관심을 추가하여 이를 Rusbult et al.(1988)가 EVLN모형으로 고안해냈다.

<그림 II-1> 반응행동에 있어 이탈, 발언, 충성, 태만 모형



* 자료 : Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Manious, A. G. III.(1988), Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), p.601.

EVLN 모형에서 발언행동은 상사나 동료에게 상황개선을 위해 문제를 논의하는 것, 문제 해결을 위한 조치를 취하는 것, 해결방안을 제시하는 것, 노동조합 같은 외부기관에 도움을 청하거나 폭로(Whistle-blowing)하는 행위 같은 적극적인 행위를 일컫는다(심재형, 2009).

그렇지만 Gorden(1988)은 EVLN 모형이 적극적-건설적인 부분만을 발언행동으로 제한하고 있다고 지적하면서 그 외 세 가지 차원에서도 종업원 발언행동을 설명할 수 있다고 주장하였다. 그의 연구에 쓰인 종업원 발언의 범위는 다음 <그림 II-2>에 나타내었다.

<그림 II-2> 종업원 발언 범위

능동적, 적극적(active)		수동적, 소극적(passive)	
부정적 (destructive)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 험담, 비방 ▪ 아침, 이중적 발언 ▪ 적대적 의사표현 ▪ 동료에 대한 불평 ▪ 불만족에 대한 투덜거림 ▪ 계산된 침묵 ▪ 주어진 일만 하는 소극적 태도 	<p style="text-align: center;">폭로</p> <p style="text-align: center;">노동조합</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 원칙적 반대 ▪ 개선안 제시 ▪ 논의, 제안 ▪ 정보공유 ▪ 사교적 대화 ▪ 경청 ▪ 암묵적 지지
			<p style="text-align: right;">건설적 (constructive)</p>

* 자료 : Gorden, W. I.(1988), Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, p.286. 발췌, 연구자 정리.



그의 연구에서 적극적-건설적 발언은 의견제안, 개선안 제시, 논의, 경영 참여, 노동조합 참여, 원칙에 입각한 반대 발언이 해당된다. 소극적-건설적 발언으로는 경청, 암묵적지지, 규정 준수, 협력적 발언이 제시되었다. 이와는 다르게 적극적-부정적 발언의 경우 동료에 대한 험담, 아침, 이중적 발언, 언어적 공격, 적대적 의사표현 등이 해당된다. 마지막으로 소극적-부정적 발언으로는 불만족에 대한 투덜거림, 계산된 침묵, 주어진 일만 하는 태도로의 발언이 제시되었다.

이후 발언의 개념과 연구범위를 확장시킨 Van Dyne, Ang, & Botero(2003) 연구에서 세 가지 동기 요인(무관심, 자기 방어, 기타 동기)에 따른 발언의 분류를 발견할 수 있다(김윤배, 2009).

순종적 발언은 변화를 가져올 수 없다는 체념적 상태에서 업무와 관련된 아이디어나 정보에 동의와 지지차원의 행동을 구두적으로 표현하는 것을 의미한다. 방어적 발언은 의사소통시 위협을 느낄 때의 반응으로서 관심의 초점이나 책임을 타인에게 돌리는 의도적인 반응행동이다(Scklenker & Weigold, 1989;

Sheppard & Arkin, 1989). Turner et al.(1975)는 이와 같은 발언을 정보통제의 관점에서 상황에 따라 다른 반응을 하거나, 과장, 왜곡, 또는 거짓말을 하는 행위로 지칭했다. 마지막으로 친사회적 발언은 조직시민행동의 한 형태로서, 앞서 다른 개념적 정의에 다양하게 나타난 변화 지향적이고 자발적인 행동을 말한다. 구성원들에게 유익을 끼칠 목적으로 행하는 주도적이고 진취적인 행동이다.

동기에 따라 발언이 어떻게 구분될 수 있는지 <표 II-3>에 정리하였다.

<표 II-3> 동기에 따른 발언의 분류

동기	행동	발언의 분류
	Disengaged Behavior (무관심)	Acquiescent Voice (순종적 발언)
	Self-Protective Behavior (자기 방어)	Defensive Voice (방어적 발언)
	Other-Oriented Behavior (기타 동기)	ProSocial Voice (친사회적 발언)

* 자료 : Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, C.(2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), p.1363.



그렇지만 Maynes & Podsakoff(2014)은 상기 제시된 Van Dyne et al.(2003)의 측정문항을 사용하는 대다수의 기존 연구들이 다양한 형태의 발언을 설명하지 못하고 있다고 그 한계를 지적하였다. 이에 그의 연구에서는 기존 연구들(Gorden, 1988; Graham, 1991; Organ, 1988; Van Dyne & Lepine, 1998; Van Dyne et al., 2003)에서 나타난 발언행동 개념 및 유형에 Liang et al.(2012)이 제시한 발언의 촉진적(promotive)차원과 억제적(prohibitive)차원의 개념을 도입하여 4가지 발언행동 유형으로 정리하고, 그에 따른 측정문항을 개발하여 발표하였다. 본 연구에서 조절변수로 다른 발언행동 유형(Voice style)도 최근의 연구동향을 반영하여 Maynes & Podsakoff(2014)의 개념을 적용하였다.

Liang et al.(2012)에 따르면, 촉진적 차원의 발언이란 조직이나 업무의 전반적인 기능을 향상시킬 목적으로 제시하는 의견, 아이디어의 표현을 말한다. 장애의 이상적인 모습으로 변화시킬 목적으로 적극적인 해결방안 등을 발언하는 것이기에 도전적인 것으로 받아들여진다. 그에 반해 억제적 차원의 발언이란 조

직 활동과 종업원의 행동 중 조직에 해를 입힐 만한 것에 대한 우려를 표출하는 것을 말한다. 예기치 못한 문제점들을 사전에 미리 방지하게 함으로써 조직건강에 매우 중요한 작용을 하는 발언이라고 밝히고 있다.

이 두 가지 발언유형은 모두 조직을 이롭게 하는 변화를 목적으로 한다는 점에서 Van Dyne et al.(2003)의 정의에서 벗어나지 않지만, Liang et al.(2012)는 다음과 같은 이유로 같은 개념으로 볼 수 없다고 밝히고 있다.

첫째, 촉진적 차원의 발언이 미래의 이상향에 초점을 두고 좀 더 나은 조직 활동으로의 변화를 추구하는 것이라면, 억제적 차원의 발언은 이미 발생된 문제를 지적하거나 장래에 발생할 수 있는 조직 활동의 비효율적인 측면을 모두 다루고 있다는 점에서 다르다.

둘째, 촉진적 차원의 발언은 조직 기능이 보다 효율적일 수 있는 방안을 제시하는 것인 반면, 억제적 발언은 정확한 해결책은 내놓지 못하더라도 우려의 목소리로 조직에 해로운 사항을 발견해내는 기능을 한다.

마지막으로, 촉진적 차원의 발언으로 인한 개선방안이 궁극적으로 조직에 유용한 것일지라도 이해당사자들의 업무량이 늘어난다든지 하는 불편함이 초래될 수 있다. 한편, 억제적 차원의 발언은 문제가 될 만한 소지를 줄임으로써 동료와 상사와의 관계에서 갈등을 감소시키며 작업단위의 협력을 도모할 수 있다.

Maynes & Podsakoff(2014)는 이를 현상유지(Preservation)-도전적(Challenge) 차원과 촉진적(Promotive)-억제적(Prohibitive) 차원의 매트릭스로 다음 <표 II-4>와 같은 발언유형의 개념을 제시하였다.

<표 II-4> Maynes & Podsakoff(2014)의 발언행동 구성적 틀

	현상유지(Preservation)	도전적(Challenge)
촉진적(Promotive)	지지적 발언(Supportive)	건설적 발언(Constructive)
억제적(Prohibitive)	저항적 발언(Defensive)	부정적 발언(Destructive)

* 자료 : Maynes, T.D., & Podsakoff, P.M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), p.91.

* 상기개념은 아직 문헌연구로는 국내 소개된 바 없어 직접 발언명칭을 번역, 표기하였음.

첫째, 현상유지-촉진적 차원의 발언으로 지지적 발언(Supportive voice)이다. 조직에서 다루는 업무와 관련된 정책, 프로그램, 절차 등이 부당하게 비판받더라도 그것을 지지하며 옹호하는 발언의 유형이 해당된다. 이는 Van Dyne et al. (2003)의 순종적 발언(Acquiescent voice)과 비슷하다. 두 개념 모두 조직 활동을 지지하는 표현이지만 Van Dyne et al.(2003) 연구에서는 더 이상 나아질 것이 없다고 체념하는 데에서 비롯된다고 한 점이 다르다.

둘째, 도전적-촉진적 차원의 발언으로 건설적 발언(Constructive voice)이다. 이는 조직과 업무 기능에 유용할만한 의견, 정보, 아이디어를 자발적으로 제시하는 유형의 발언으로 (a)새롭거나 향상된 업무방법, (b)업무방법이나 절차에 대한 개선책, (c) 이전부터 제기되어온 문제에 대한 해결책과 같은 사항을 포함할 수 있다. Van Dyne et al.(2003) 연구에서 다른 친사회적 발언(ProSocial Voice)과 유사하나 친사회적 발언은 구성원들의 유익을 끼칠 목적으로 동기화된다는 점에서 비교적 좁은 개념으로 보았다.

셋째, 현상유지-억제적 차원의 발언으로 저항적 발언(Defensive voice)이다. 조직에서 다루는 업무와 관련된 정책, 프로그램, 절차 등의 변화에 그것이 비록 유용하고 필요할지라도 그것을 반대하며 변화를 거부하는 발언의 유형이 해당된다. Van Dyne et al.(2003) 연구의 방어적 발언(Defensive voice)과 이름도 동일하지만 Maynes & Podsakoff(2014)의 저항적 발언은 조직, 업무와 관련된 현상을 유지하는 것을 목적으로 하고, Van Dyne et al.(2003)의 방어적 발언은 그것을 행한 발언자(주체)를 보호할 목적으로 한다는 점이 다르다.

넷째, 도전적-억제적 차원의 발언으로 부정적 발언(Destructive voice)이다. 조직에서 다루는 업무와 관련된 정책, 프로그램, 절차 등에 대해 험담을 하는 등 헐뜯거나 모욕적으로 비판하는 유형의 행동이다. Gorden(1988)의 연구에서 제시된 적극적-부정적 차원(Active-Destructive)의 발언유형과 비슷하지만, Gorden(1988)의 개념에서는 조직맥락과 관련 없는 아부, 아침, 이중적 발언 등이 포함되어 있다는 점이 다르다.

한편, 국내연구에서는 일찍이 서용원, 오동근(1998)이 발언자와 청취자의 유형에 따라 발언에 대한 개념을 세분화 시킨바 있다. 기존 연구들에서는 발언을 구분하지 않고 사용하였으나 서용원, 오동근(1998)은 발언자가 누구인지에 따라

‘자기발언(self-voice)’과 ‘대리발언(vicarious-voice)’으로 구분하였고, 발언효과가 누구에게 나타나는지 그 청취자가 누구인지에 따라 ‘직접발언(direct-voice)’과 간접발언(indirect-voice)’로 개념화하였다. 먼저, 자기발언은 본인이 직접 또는 간접적으로 발언하는 경우이고, 대리발언은 본인과 관련한 문제와 관련해 타인(대리발언자)이 직접 또는 간접적으로 발언하는 경우로 보았다. 그리고 발언자가 최종의사결정자나 평가자에게 제3자를 통하지 않고 직접적으로 발언하는 경우를 직접발언으로, 제3자를 통해서 최종의사결정자나 평가자에게 의사가 전달되는 경우를 간접발언이라고 개념화하였다.

이공희, 조정호(2013)는 Botero & Van Dyne(2009)의 발언(voice)개념을 의사소통경로의 의미에서 ‘언로’로 지칭하고 그 방향성을 기준으로 분류하였다. 즉, 상사가 부하에게 발언하는 경우를 하향적(down)언로, 동료들 간 이루어지는 발언을 수평적(horizontal)언로, 부하가 상사에게 행하는 발언을 상향적(upward)언로로 구분하였다. 부하가 상사에게 행하는 상향적 언로는 조직 또는 집단에 긍정적 영향을 끼치기 위한 의도적 행위로 철저하게 자신의 이익을 배제한다는 점에서 유사개념인 상향영향력(upward influence)과는 개념이 다르다고 하였다.

연구자에 따른 발언의 분류는 아래 <표Ⅱ-5>와 같이 정리할 수 있다.

<표 Ⅱ-5> 연구자에 따른 발언의 분류

연구자	분류
Rusbult et al.(1988)	이탈(Exit), 발언(Voice), 충성(Loyalty), 태만(Neglect)
Gorden(1988)	적극적-건설적 차원(Active-Constructive), 적극적-부정적 차원(Active-Destructive), 소극적-건설적 차원(Passive-Constructive), 소극적-부정적 차원(Passive-Destructive),
서용원, 오동근(1998)	자기발언 - 대리발언 직접발언 - 간접발언
Van Dyne, Ang, & Botero(2003)	순종적 발언 (Acquiescent Voice) 방어적 발언 (Defensive Voice) 친사회적 발언 (ProSocial Voice)
Botero & Van Dyne(2009)	하향적(down)언로 수평적(horizontal)언로 상향적(upward)언로

<표 II-5> 계속

연구자	분류
Liang et al.(2012)	촉진적(Promotive) 차원 억제적(Prohibitive) 차원
Maynes & Podsakoff(2014)	지지적 발언(Supportive Voice), 건설적 발언(Constructive Voice), 저항적 발언(Defensive Voice), 부정적 발언(Destructive Voice)

4) 발언행동 선행연구

발언에 관련한 선행연구는 발언의 개념정의에 대한 논의와 측정기준과 범위에 대한 이론적 논의, 그리고 가설검증 등 경험적 연구가 병행되어 왔다(이공희, 조정호, 2013). 개념과 그 측정기준에 대한 논의는 앞 절에서 밝히고 있어 본 절에서는 조직구성원들의 자발적 발언행동에 영향을 미치는 요인들을 밝힌 경험적 연구들을 살펴보았다.

주제별로 간략히 소개하자면 먼저, Crant(2003)와 LePine & Van Dyne(2001)은 개인의 성격적 특성과 인구통계학적 특성이 발언행동과 어떤 상관관계가 있는지를 밝혔다. 또한 발언행동을 결정짓는 요인을 구성원들의 태도에 초점을 둔 연구도 있다(Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988; Withey & Cooper, 1989). 그리고 다른 연구들에서는 조직 맥락적 특성이 발언행동에 어떠한 영향을 미치는지를 설명하였다(Edmondson, 2003; Miliken, Morrison, & Hewling, 2003). 이외에도 상사와 관련된 리더십 행동, 영향력 등 의사결정권자의 행동 특성도 발언의 한 영향요인으로 설명되었다(Detert & Burris, 2007; Depret & Fiske, 1993; Emerson, 1962; Pfeffer & Salancik, 1978; 김정식 외, 2013).

국내 연구들에서는 이러한 요인들을 개인요인과 상황요인으로 구분하여 그 관련성을 도출해 내고 있다. 서용원(1993)과 김윤배(2009)는 의사결정권자의 행동특성으로 ‘배려적 리더십’을, 조직 맥락적 특성으로 종업원이 지각한 ‘불공정성의 크기’를 들어 설명하였다. 두 요인 모두 발언행동 결정의 선행요인으로 유의한 것으로 확인되었는데, 지각한 불공정의 크기가 클수록 이에 대한 의사를 표현

하고자 하는 강도가 더 크게 나타났고, 상사가 배려적인 행동을 더 많이 할수록 불공정 사례에 대해 의사표현을 더 많이 하려는 것으로 확인되었다.

조직 상황적 요인으로 김도영, 유병주, 송석재(2003)와 심재형(2009)은 ‘직무 불안정’을, 설홍수, 지성구(2006)는 ‘조직혁신 냉소주의’를 들어 개별 구성원의 반응행동과의 관련성을 경험적으로 밝혀내었다. 조직 쇠퇴를 방지하고, 조직 관리의 방향을 제시할 목적으로 EVLN반응행동과의 관계를 조망하였다.

김정진, 박경규(2010)는 조직 내 개인의 행위가 상황 간 차이와 개인 간 차이 두 측면이 동시에 상호작용한 결과에 기인하는 것을 전제로 하여 이를 고려한 연구를 발표하였다. 그들의 연구에서 발언의 상황적 변인은 ‘상사의 권한 위임’과 ‘접근성’이며, 개인적 특성은 ‘자기효능감’이 제시되었다. 상사의 권한 위임이 이루어지고, 상사에게 접근이 용이할수록 더 적극적으로 발언행동에 참여하며, 자기효능감이 높을수록 상황적 요인과의 관계를 강화시키는 것으로 밝혀졌다.

그리고 조직 내에서 의견을 표현할 것인지 여부를 결정할 때 예상되는 비용과 효용이라는 측면에서 여러 연구에서 심리적 안전감이 중요한 변수로 제시되었다. 김정진(2012)은 개인요인으로 ‘자기효능감’과 ‘책임감’을, 상황요인으로 발언에 대한 ‘심리적인 안전감’, ‘공유된 신념’을 발언 풍조의 개념으로 설명하였다. 이전 연구와 마찬가지로 자기효능감이 높을수록 발언행위를 하는 경향이 강하였으나, 책임감의 경우에 발언행동에 유의하지 않는 것으로 나타나 연구의 표본이 된 인구통계적 특성으로 그 한계를 설명하였다. 그렇지만 개인 수준과 별개로 사회적으로 공유된 신념에 의해서 영향을 받는다(Schulte et al., 2006)연구결과를 지지하는 것으로 나타났다.

최선규, 지성구(2012)는 조직 맥락요인 ‘심리적 안전감’을 중심으로 상사의 행동특성, 구체적으로 ‘협동적 행동’, ‘경쟁적 행동’, ‘개인주의적 행동’이 심리적 안전감에 미치는 영향과, 구성원의 심리적 안전감이 침묵행동과 친사회적 발언에 미치는 영향을 분석하였다. 상사의 행동이 구성원의 침묵행동과 친사회적발언행동에 직접적인 영향을 미치며, 심리적 안전감을 매개로 그 영향이 달라진다는 것을 확인하였다.

김정식, 박종근, 백승준(2013) 역시 ‘심리적 안정감’을 고려한 연구를 발표하였다. 구체적으로는 상사와의 관계 특성 ‘리더-구성원 간 교환관계(LMX)의 질’

이 심리적 안정감을 매개로 주도적 행동과 발언행동에 미치는 영향을 연구하였다. 연구결과, 리더-구성원 간 교환관계의 질은 주도적 행동에 직접적인 유효한 영향은 없었고, 발언행동은 부(-)의 영향을 미쳤다. 그렇지만 심리적인 안정감을 매개로는 주도적 행동과 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있었다.

선행연구를 정리하여 표로 요약하면 다음 장의 <표 II-6>와 같다.



<표 II-6> 발언(voice) 관련 연구 요약

연구자 (연도)	연구주제	분석방법	분석대상	자료수집 방법	주요변수	한계	시사점
서용원 (1993)	배려적 행동특성과 지각된 불공정 크기가 발언행동 결정에 미치는 영향	2×3 MANOVA분석	미국 주립대학 심리학 개론 수강자 150명	예비조사 (89명), 실험, 설문지 (보너스 점수 1점 조건)	배려성 공정성 발언행동	발언행동의 결정요인으로 작용하는 변인 탐색, 효과 분석 필요.	지각한 불공정 크기가 클수록, 배려적 행동이 많이 포함 되어 있을수록 의사표현을 하려함.
서용원, 오동근 (1998)	발언의 도구성, 배려 성, 및 주체와 공정성 지각	요인분석 신뢰도분석 회귀분석	성균관대 심리학 관련과목 수강 학부생 185명	자극-반응 실험 설계 (통계집단 비교집단으로 활용)	발언의 주체 발언의 도구성 발언의 배려성 절차공정성	도구적 조건 피험자들이 절차공정성 지각에 미치는 영향 유의하지 않음.	발언에 대한 개념 세 분화. 발언효과 적용 범위 확장. 도구성 배제한 배려효 과 검증
김도영, 유병주, 송석재 (2003)	직무불안정과 이탈, 발 언, 충성, 태만과의 관 계에 관한 탐색적 연구	SPSS 집단별 회귀분석	12개 기업체 300명	설문지 300부 (회수 194부, 유효 138부)	직무불안정 이탈 발언 충성 태만	집단변수 활용하여 조절효과 검증. 임의적 자료 범주화 로 인한 질적 저하.	직무불안정 높은 상 황에서 종업원들 행 동대안 확인, 관리적 시사점 제공.
설홍수, 지성구 (2005)	조직혁신 냉소주의가 이탈, 발언, 충성, 그리 태만행동에 미치는 영 향	SPSS AMOS 4.0 공분산구조분석 최대우도법	경영혁신 경험이 있는 종업원 236명	인터넷 전문조사 의뢰 웹설문 236부 (유효 210부)	조직혁신 냉소주의 혁신저항 이탈행동, 발언행동 충성행동, 태만행동	중단적 연구 필요. 불균등한 인구통계적 자료.	조직혁신 냉소주의 영향 으로 혁신저항 태도 유 발가능성 확인. EVLN연구 확장.

<표 II-6> 계속

연구자 (연도)	연구주제	분석방법	분석대상	자료수집 방법	주요변수	한계	시사점
김윤배 (2009)	상사의 행동특성과 부하발언 간의 관계 에 관한 연구	SPSS WIN12.0 다중회귀분석 계층회귀분석	10개 기업, 기관 종업원 330명	설문지 330부 (회수281부, 유효 264부)	권한위임 접근용이성 순종적 발언 방어적 발언 친사회적 발언 조직문화	발언유형 측정의 세밀한 측정도구 필요. 외생변수 통제필요.	상사의 행동변화 요구 필요성 제시. 동기에 따른 발언 실 증연구. 외부환경요인 고려.
심재형 (2009)	직무불안정성 지각이 조직구성원의 행동반 응(EVLN)에 미치는 영향에 관한 연구	SPSS/WIN15. 조절회귀분석 일원변량분석 (One way Anova)	11개 한국폴리텍 대학 구성원 총 453명	설문지 560부 (회수 517부, 유효453부)	직무 불안정성 반응(EVLN) 인사평가의 공정성 보상의 만족도 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰	면접조사와 병행실 시할 필요성. 직무불안정성 개념 재정의 필요.	민간기업 연구 바탕 으로 공공부분에 적 용 실증분석함.
김정진, 박경규 (2010)	종업원 발언행동의 예측요인으로 상사지 원에 관한 연구	SPSS 다중회귀분석	국내 10개 기업 종업원 대상	설문지 330부 (회수 281부, 유효 264부)	권한위임 종업원 발언 상사접근성 자기효능감	발언의 결과변인 고 려하지 않음. 발언활동을 촉진하 기 위한 조직요인 (조직문화, 경영방 식) 연구 필요.	개인특성과 상황용인 간의 상호작용을 고 려한 연구 진행.

<표 II-6> 계속

연구자 (연도)	연구주제	분석방법	분석대상	자료수집 방법	주요변수	한계	시사점
정임혜 (2010)	조직 변화상황에서 구성원의 성격특성이 변화수용성 및 정서적 몰입에 미치는 영향연구 :지각된 변화특성과 발언권의 조절효과	SPSS 12.0 AMOS 16.0	조직변화를 경험한 재직자 300명	설문지 출력 150부, 전자 150부 (회수 245부, 유효 223부)	구성원의 성격특성 변화수용성 지각된 변화 특성 발언권 정서적 몰입	동일방법편의. 부적관계를 나타낼만한 개인 변인 추가 연구 필요. 횡단적 연구에 그침.	조직변화 수용성 선행 변인 연구범위 확장. 개인성향에 대해 변화 관리해야함.
손혜경, 윤유식 (2011)	소진이 발언, 이탈에 미치는 영향: 조직지원과 임파워먼트의 조절효과를 중심으로	SPSS 15.0 다중회귀분석 조절회귀분석	서울시내 소재 특급호텔 250명 직원	회수 200부 (유효 160부)	소진 발언 이탈 조직지원 임파워먼트	인구통계적 변수의 한계 일반화의 어려움. 조절변수, 매개변수 동시 분석을 통한 함의 도출 필요.	소진을 완화시킬 방안 모색이 우선되어야함. 강력한 조직지원, 임파워먼트를 느낄 수 있는 조직분위기 형성 필요.
김정진 (2012)	종업원의 발언행동과 발언풍조에 관한 연구	SPSS 다중회귀분석	국내 12개 기업 종업원 대상	설문지 350부 (유효 281부)	자기효능감 책임감 발언행동 발언풍조	종단연구의 필요성 제기, 발언행동이 해가되는 영향 연구 필요.	개인, 조직 2가지 분석수준 결합. 안전한 발언풍조 형성 중요성 확인.

<표 II-6> 계속

연구자 (연도)	연구주제	분석방법	분석대상	자료수집 방법	주요변수	한계	시사점
최선규, 지성구 (2012)	상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전감, 침묵과 친사회적 발언 행동에 미치는 영향	SPSS12.0 LISREL 8.50 확인적 요인분석 모형적합도 지수 평가 one-factor 검증	제조업, 서비스업, 기타 종업원 300명	설문지 300부 (유효 204부)	협동적 행동 경쟁적 행동 개인주의적 행동 심리적 안전감 침묵행동 친사회적 발언행동	개인특성, 상황적 맥락, 조직맥락을 반영한 침묵의 유형 분석 필요	상사의 행동특성과 구성원의 침묵행동, 친사회적 발언행동 사이에서 심리적 안전감은 부분매개역할을 수행함.
김정식, 박종근, 백승준 (2013)	리더-구성원 간 교환관계의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언 행동에 미치는 영향-심리적 안정감 매개효과	AMOS18.0 구조방정식 모형 카이제곱 차이검증	업종다양, 32개 기업 팀원-동료팀원 1:1 한 쌍	설문지 246쌍 회수 (유효 213쌍, 즉, 426부)	리더-구성원 간 교환관계 심리적 안정감 주도적 행동 발언행동	주도적 행동, 발언 행동에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변인 적용 필요, 다수관찰자 필요.	관찰자에 의한 평가 방식 활용, 기존 연구 결과 확장함. 심리적 안정감이 중요함.
이공희, 조정호 (2013)	근로자 언론이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구-개인주의, 집단주의 조절효과	SPSS17.0 상관관계 신뢰도 분석 요인분석 계층적 회귀분석	충남지역 소재 완성차 부품제조 협력업체 생산직 근로자 대상	설문지 402부 회수 (유효 306부)	상향적 근로자 언론 수평적 근로자 언론 개인주의 집단주의 조직시민행동 이타주의	조직시민행동 변수의 제약, 문화적 차이 및 다양한 업종에 대한 연구 필요, 동일방법편의(CMV) 등.	상사<동료와의 언론형성이 조직시민행동에 유의함. 개인주의 성향이 강할수록 조직시민행동에 부정적 영향관계 형성함.

<표 II-6> 계속

연구자 (연도)	연구주제	분석방법	분석대상	자료수집 방법	주요변수	한계	시사점
차동욱, 김상수, 이정훈, 방호진, 문지영 (2013)	포용적 리더십이 부하 의 역할 내 성과와 발 언행동에 미치는 영향 에 관한 연구 -활력의 매개효과 중심 으로	SPSS 11.5 AMOS 6.0 확인적 요인분석 구조방정식 분석	13개 대기업 종업원 700명	설문지 700부 (회수 480부, 유효 401부)	포용적 리더십 활력 역할 내 성과 부하 발언행동	활력에 영향을 미치 는 다른 조직관련 변 수 함께 검토할 필요.	리더의 포용성 개발 필요. 구성원 몰입으로 의 도하지 않은 성과 도 출 가능.
정현선 (2013)	침묵과 발언행동의 변 별성 :측정모형 비교 및 침 묵행동의 증분설명력	SPSS12.0 다중회귀분석 AMOS18.0 적합도 분석	조직 규모 불문, 팀/부서단위 상호작용하는 상사가 존재하는 개인 총 204명	온라인 설문조사	발언행동 일반적 침묵행동 방어적, 체념적 침묵 팀 성과 팀 몰입	단일 표본으로 일반 화하는데 주의필요. 친사회적 침묵은 고 려하지 않음. 대부분 정규직 (94.1%)표본구성.	침묵과 발언은 단일 차원 양극단 아님. 침묵행동 역시 동기에 따라 유형이 구분됨. 체념적 침묵을 방지하기 위한 개입이 필요.
정고은 (2014)	개인-팀 가치적합이 발언행동에 미치는 영향 -동료신뢰와 동료대 상 발언행동의 매개 효과를 중심으로	SPSS 20.0 경쟁모형 적합도 확인 AMOS 20.0 구조방정식 모델	팀/부서 구성원 3명 이상, 동료와 일을 하는 종업원 300명	온라인 설문조사 설문 300부 (유효 244부)	개인-팀 가치적합 동료신뢰 발언행동	신뢰구성요인, 유형 분류의 근거 마련의 필요성. 한국, 미국 비교문화 검증 필요.	상사대상 발언행동의 선행변인 이해. 발언행동 증진을 위해 구성원들 가치 일치, 신뢰 필요. 상향적, 수평적 의사 소통 중요성 확인.

2. 상향영향력

조직 전체 차원에서 중간관리자인 부서(팀)장은 조직의 위·아래, 유·무형의 자원을 매개하는 역할을 수행한다(Graen, Danseraeu & Minami, 1972; Likert, 1961; Venkataramini, Green & Schleidher, 2010; 김경수 외, 2013). 영향을 미치는 것이 리더십의 필수조건이라는 점에서 상사가 조직구성원에게 영향력을 행사하여 목표달성을 위해 행동하도록 만드는 방법을 이해하는 것은 대단히 중요하다(이상호, 2010). 이에 따라 상사는 어떤 방법으로 영향력을 행사하는지, 이러한 영향력은 어디서 나오는지, 어떤 방법이 보다 효율적인지에 관한 연구가 실시되어 왔다(양동민, 2012).

1) 상향영향력 개념

앞서 서론부분에 설명하였듯이, 상향영향력은 부하가 직속상사를 대상으로 행사하는 영향력(Farmer, Maslyn, Fedor & Goodman, 1997)으로 즉, 태도, 가치관, 행동 등에 변화를 가져오도록 움직이게 하는 힘의 총량을 말한다(백기복, 2011).

그런데 많은 선행연구에서 확인되듯, 영향력(influence)의 개념을 이용해 권력(power)을 설명하고 있으며(French & Raven, 1959; Rogers, 1973), 이외에도 권한(authority)과도 종종 동의어로 사용되고 있다(백기복, 박홍식, 신제구, 2000). 권력, 권한, 영향력의 개념은 서로 어느 정도 관련성은 있지만 엄연히 다른 개념적 틀을 갖기 때문에 그 개념을 명확히 구분할 필요가 있다. 백기복(2011)은 이를 다음과 같이 구체적으로 구분하고 있다.

(1) 권력(power)

권력은 거래상대방(개인 또는 집단)과의 관계 즉, 사회적 관계를 전제로 한다. 사회적 관계 속에 존재하는 실제적인 능력뿐만이 아니라 잠재적인 능력까지 포함한다. 한 개인이나 집단을 상대방의 의지와는 관계없이 자신의 의지대로 유

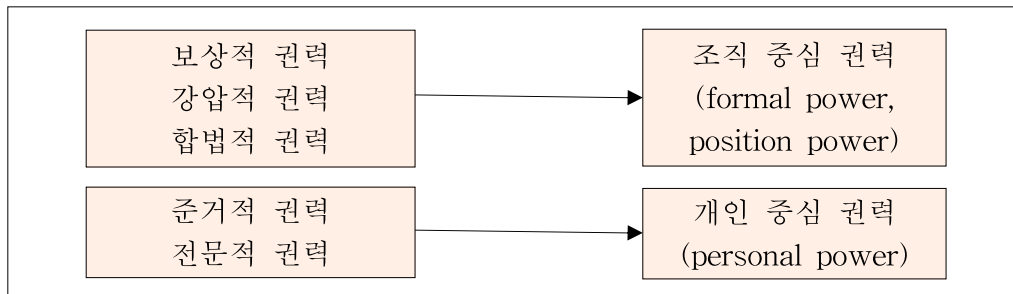
도하거나 변화시킬 수 있는 능력을 일컬어 권력이라고 한다. 한 개인이나 집단이 상대방(개인 또는 집단)의 신념, 태도 및 행동방향 등에 영향을 미칠 수 있는 지배력을 확보하는 것이라고도 정의할 수 있다.

French & Raven(1959)은 권력이 어디서 나오는지 그 원천을 아래의 다섯 가지로 설명하였다.

첫째, 보상적 권력(reward power)이다. 상대방에게 보상을 줄 수 있는 자원과 능력을 보유할 때 발생하는 권력 유형이다. 예를 들어, 급여인상, 승진, 인정, 격려, 호의적인 인사고과 등이 있다. 둘째, 강압적 권력(coercive power)이다. 보상적 권력과 반대로 처벌 또는 위협을 전제로 한다. 예를 들어, 해고, 일방적인 부서 이동, 승진 제외 등의 불이익을 행사하는 것이다. 셋째, 합법적 권력(legitimate power)이다. 일반적으로 조직 내 지위와 관련해서 권력행사에 대한 정당한 권리를 갖는 것을 말한다. 예를 들어, 대표, 회장 등 직위에 임명될 때 나타난다. 넷째, 준거적 권력(reference power)이다. 앞에서 설명한 보상적, 강압적, 합법적 권력과 큰 차이가 있는데, 자신보다 뛰어나다고 인식되는 사람을 닮고자 존경심의 태도가 나타날 때 발생한다. 예를 들어, 카리스마적 인물이 특별한 지도력으로 추종자들을 이끌 때 준거적 권력을 행사할 수 있다. 다섯째, 전문적 권력(expert power)이다. 전문적 지식, 기술 또는 독점적 정보를 바탕으로 생성되는 권력의 유형으로, 다른 권력유형과 다르게 조직계층의 상하 구분과 관계없이 발생할 수 있다. 예를 들어, 특정분야에 능통한 대학교수가 그 분야 지식을 필요로 하는 사람에게 권력을 갖는 경우 전문적 권력으로 분류할 수 있다.

이러한 다섯 가지 권력의 원천들은 다음의 그림<>과 같이 공식적 원천과 개인 중심적 원천으로 구분되기도 한다.

<그림 II-3> 조직중심의 권력과 개인중심의 권력



* 자료 : 백기복(2011), 조직행동연구(제5판). 창민사.p.307 인용

<그림>에서와 같이 보상적, 강압적, 합법적인 권력은 조직 내·외의 변화에 따라 크기가 변한다는 관점에서 조직 중심적이다. 공식적 권력(formal power), 지위적 권력(positional power)이라고도 한다. 준거적, 전문적 권력은 개인의 독립적 정보, 전문능력 등에 기인하므로 개인중심적 측면이 강해 개인적 권력(personal power)이라고도 한다.

이상에서 열거한 다섯 가지 권력의 원천은 그 행사방향이 각기 다르다. 기본적으로 가장 흔한 것은 상사가 부하에게 권력을 행사하는 하향적 방식이다. 그렇지만 어떤 권력은 상사에게, 부하에게, 그리고 조직의 외부인에게까지 행사가 가능하기도 한데 이를 정리하면 다음 <표 II-7>과 같다(이상호, 2010).

<표 II-7> 권력의 행사방향에 따른 권력의 원천 분류

	상향적 행사	하향적 행사	수평적 행사	외부적 행사
합법적 권력	불가능	가능	불가능	불가능
보상적 권력	중간	중간	중간	매우 낮음
강압적 권력	불가능	중간	중간	매우 낮음
전문적 권력	높음	높음	높음	높음
준거적 권력	높음	높음	높음	높음

* 자료 : 이상호(2010), 조직과 리더십(제2판). 도서출판 북넷. p.88

(2) 권한(authority)

권한은 한 개인이 조직에서 차지하는 위치에서 기인한 공식적인 힘을 갖는 것을 말한다. 예를 들어 조직에서 상급자는 하급자에 대해 합법적인 권력을 갖는다. 다시 말해, 권한은 권력의 한 요소이며, 합법성이 강조된다. 즉, 개인 또는 집단을 지배할 수 있는 권리(right)를 말한다. 권한은 일반적으로 하향적 권한을 뜻하나 Barnard(1948)는 부하가 상사의 권한을 인정하고 받아들이는 경우에 비로소 상사의 권한이 효력을 발휘한다고 하여 상향영향력을 강조하기도 하였다.

일찍이 심덕섭(1995)은 Bacharach & Lawler(1980)의 연구를 들어 권한과 영향력 모두가 조직의 분석에 필수적임을 설명하였다. 이들에 따르면 권한과 영향력은 다음 <표 II-8>과 같이 구분된다.

<표 II-8> Bacharach & Lawler(1980) 권한과 영향력의 비교

	권한(Authority)	영향력(Influence)
정적/동적	권력의 정적, 구조적 측면	동적, 진술적 측면
공식적/비공식적	권력의 공식적 측면	권력의 비공식적 측면
조직인가	최종결정을 내릴 수 있는 권리, 조직에 의해 인가된 권리	조직에 의해 인가되지 않음 조직 내 권리의 문제가 아님
순응이유	하급자에 의한 비자발적 순응	자발적인 순응
권력흐름	하향적	다양한 방향 (상향적, 하향적, 수평적)
권력원천	구조적 특성(조직계층)	개인특성, 전문성, 기회
범 위	제한적 (영역, 적용범위, 정당성이 특정적, 명확하게 정의)	비제한적 (영역, 적용범위, 정당성이 모호함)

* 자료 : 심덕섭(1995), 프로젝트 팀 리더의 상황적 영향력에 관한 연구. 한국과학기술원 석사학위 논문 p.10. 재인용

권한과 영향력을 구분 짓는 주요 차원으로 조직 내에서 작용하는 방향상의 차이를 들 수 있다. 권한이 필연적으로 상위계층에서 하위계층으로의 흐름을 의미한다면, 영향력은 개인의 특성이나 전문성에 기인하기 때문에 조직의 인가여부는 문제가 되지 않는다. 낮은 계층의 구성원들이 상당한 영향력을 가질 수 있고, 상위 계층의 구성원들은 상당한 권한이 있더라도 영향력은 적을 수 있다는 점에서 권한과 영향력을 구분할 수 있다(심덕섭, 1995).

(3) 영향력(influence)

영향력이란 한 개인 또는 집단이 거래상대방(개인 또는 집단)의 태도나 가치관, 지각 그리고 행동 등에 변화를 촉구하도록 움직일 수 있는 힘의 총량을 말한다(백기복, 2011). 즉, 영향을 미쳐 요구를 수용하게 하고 제안을 지지하여 결정을 실행하도록 하는 것을 말한다(선희, 2013). 권력과 동의어로 사용되기도 하지만 영향력은 권력의 상위 개념이며, 권력은 권한의 상위개념이다(즉, 영향력 > 권력 > 권한). 대개 리더십이라는 수단을 통하여 행사되는 경우가 많아 리더십개념과 상관성이 깊다. 성공적인 리더는 조직 내에서 어떻게 영향력을 행사하는지를

배워서 권력을 확대한다(Yukl & Falbe, 1990).

심덕섭(1995)은 권력이 강압적이고 비자발적 복종을 의미하는데 반면, 영향력은 설득적이며 자발적인 복종을 의미한다고 밝히고 있다. 그는 연구에서 영향력 개념이 통제, 리더십, 정치적 행동, 조직정치 같은 개념들과도 구분될 필요가 있다고 하였는데 각 변인의 핵심적 개념은 다음의 <표 II-9>와 같다.

<표 II-9> 영향력과 유사한 제 개념 비교

유사 개념	정의
권력 (power)	<ul style="list-style-type: none"> 한 개인이나 집단을 상대방의 의지와는 관계없이 자신의 의지대로 유도하거나 변화시킬 수 있는 능력. 영향력을 행사할 수 있는 능력 또는 잠재력 타인의 행동에 영향을 주는 능력
권한 (authority)	<ul style="list-style-type: none"> 한 개인이 조직에서 차지하는 위치에서 기인한 공식적인 힘을 갖는 것 권력의 합법적 행사 조직의 규범에 의해 그 합법성이 인정된 권력
영향력 (influence)	<ul style="list-style-type: none"> 한 개인 또는 집단이 거래상대방(개인 또는 집단)의 태도, 가치관, 지각, 행동 등에 변화를 촉구하도록 움직일 수 있는 힘의 총량. 의도한 방향으로 움직이도록 행위적-심리적 영향을 실제 부가하는 과정
통제 (control)	<ul style="list-style-type: none"> 채택할 수 있는 행위를 결정하는 능력 어떤 누구에게 채택할 수 없게끔 행동을 방해하는 것
리더십 (leadership)	<ul style="list-style-type: none"> 영향력을 증가시키는 것 영감, 동기부여에 의해 자발적인 순종을 유인하는 능력
정치적 행동 (political behavior)	<ul style="list-style-type: none"> 조직 내에서의 선호된 성과를 획득하기 위한 권력의 사용 자신의 이익이나 목표를 위해서 상대방에게 영향력을 행사하는 과정
조직 정치 (organization politics)	<ul style="list-style-type: none"> 잠재적인 갈등이 존재하는 상황에서 비공식적(informal)인 수단을 통해 개인의 목적을 이루려는 영향력 시도

* 자료 : 백기복(2011), 조직행동연구(제5판). 창민사.p.303,

Cherrington, D. J.(1989) p.699. 심덕섭(1995) 재인용 내용 중심으로 연구자 정리.

(4) 상향영향력

영향력 전략 및 전술은 그것이 행사되는 대상과 방향에 따라 상향적(upward), 수평적(lateral), 하향적(downward) 영향력으로 구분된다(강수정, 2004; 김수희, 2009). 상향영향력은 일반적으로 조직의 위계구조에서 지위적으로 낮은 지위에 있는 구성원이 높은 지위에 있는 구성원에게 개인 또는 조직의 이익이나 목표를 위해 의도적으로 행사하는 영향력을 의미한다(양동민, 2012). 공식적인 권한을 사용하지 않으므로 비공식적인 영향력이다(이휘철, 백기복, 2011).

상사로부터 필요한 자원과 지원을 어떻게 제공받을 수 있는지, 그리고 조직 차원에서 어떤 혁신은 받아들이고, 어떤 혁신은 거부하는지의 단서를 제공한다는 점에서 정치적 행동으로 볼 수 있으며 조직정치的重要한 요소이다(Falbe & Yukl, 1992; 이휘철, 2010). 강경구(2014)에 따르면 상향영향력은 자발적이고 의도적으로 나타나기 때문에 주도적 행동의 한 형태로 간주되기도 하며(Grant & Ashford, 2008; Geertshuis et al., 2013), 이를 행사하는 구성원은 주도적인 성격을 가진 개인과 마찬가지로 권력추구 및 성취욕구가 높다(Mowday, 1978; Tasan, 2013).

선행연구에 나타난 연구자별 상향영향력에 대한 개념을 정리하면 다음의 <표 II-10>와 같다.

<표 II-10> 연구자별 상향영향력 정의

연구자	정의
Mowday (1978)	조직에서 낮은 지위를 가진 자가 특정 의도를 가지고 높은 지위를 가진 자에게 영향력을 미치는 능력
Porter et al. (1981)	조직에서 공식적으로 인가된 부하의 역할 밖에서 일어나는 정치적 행동
Kipnis & Schmidt (1988)	상사의 행동에 영향을 미치기 위한 부하의 노력
Deluga & Perry (1991)	부하가 상사로부터 원하는 행동을 얻어내기 위한 시도
Wayne et al. (1997)	조직의 위계구조에서 낮은 지위에 있는 자가 높은 지위에 있는 자에게 행하는 영향력 행사 행동

<표 II-10> 계속

연구자	정의
Waldron(1999)	의도적이고 전략적인 선택 결정과정으로, 부하가 개인적 또는 조직적 목표를 성취하고 권력을 가진 상사에게 변화를 일으키기 위한 전술을 선택하는 의도적인 시도
Geertshuis et al. (2013)	조직의 위계구조에서 낮은 지위에 있는 자가 높은 지위에 있는 자에게 행하는 주도적이고 설득적인 행동 (Wayne et al.(1997)의 개념 확장)

* 자료 : 강경구(2014), 상향영향력 및 전술이 팀 유효성에 미치는 영향 : 리더십 유효성의 매개효과를 중심으로. 제주대학교 경영대학원 석사논문. p.11 재인용

2) 상향영향력 선행연구

관리자가 얼마나 능력이 있는지를 평가하는 기준으로 상사, 부하, 동료에 영향력을 미쳐 성공적으로 업무를 추진해나갈 수 있느냐에 관한 영향력이 제기되면서, 영향력 연구는 1980년대에 접어들며 영향력을 행사하기 위해 사용되는 특정 유형의 행동을 본격적으로 연구하기 시작했다.(Yukl, 1994).

지금까지의 상향영향력에 대한 연구는 주로 영향력 전술을 중심으로 이루어져왔다. 영향력 전술 유형을 분류하고 이들을 측정하기 위한 도구를 개발하거나 (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980; Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl, Lepsinger & Lucia, 1992) 영향력 전술의 선행요인이 무엇인지 또는 어떠한 영향력 전술이 효과적인지가 주된 탐구의 대상이었다. 구체적으로, 달성하려고 하는 목표가 무엇인지에 따라서 영향력 전술이 결정된다는 연구(Mowday, 1978; Ansari & Kapoor, 1987; Yukl & Falbe, 1990), 영향력 대상자가 상사인지 혹은 부하인지, 동료인지에 따른 대상에 따라서 달라진다는 연구(Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980; Yukl & Falbe, 1991; Yukl & Tracey, 1992), 개인의 기질이나 성향 즉, 성격의 영향을 받는다는 연구(Cable & Judge, 2003)가 있다(이휘철, 백기복, 2011).

기존연구에서 조직 전체적인 시각으로 영향력 과정을 설명한 이론은 많지 않으나, 상사와 부하의 관계의 수준을 확장하여 중간관리자의 역할을 강조한 대표

적인 연구로 Pelz(1952)와 Likert(1961)의 연구를 들 수 있다.

일찍이 Pelz(1952)는 관리자(팀장)가 차상위리더(직속상사)에 대해 많은 상황적 영향력을 행사할 수 있는 경우 부하들에게도 많은 영향력을 미치게 되어 그 집단을 효과적으로 관리하게 되어 집단의 성과를 높일 수 있다고 주장하였다(김경수 외, 2013). Pelz(1952)의 이러한 연구의 확장을 시도한 Likert(1961)는 관리자(팀장)가 조직의 상위수준과 하위수준을 연결하는 고리(Linking-pin) 역할을 수행한다는 연결핀 이론(Linking-pin theory)을 제시하였는데, 관리자(팀장)가 차상위 리더와 원활한 의사소통을 유지할 때 관리자로서의 직무를 용이하게 수행하여 부하들에게 원만한 협조를 얻을 수 있고 이로써 부하 및 집단성과를 높일 수 있다고 하였다(김경수, 2011; 양동민, 2012).

이후에도 몇몇의 후속 연구가 수행되었는데 최근의 Tangirala et al.(2007), Venkataramini et al.(2010) 연구자들은 조직 내 위계 체계에서 관리자의 차상위 리더(직속상사)에 대한 영향력이 부하들의 직무에 영향을 미칠 수 있는 관리자(팀장)의 상황적 영향력을 LLX(Leader-Leader Exchange)라고 새롭게 정의, 개념화하며 그 중요성을 강조하였다(양동민, 2012; 김경수 외, 2013).

3) 영향력 전략 및 전술

(1) 영향력 전략(influence strategies)

상황영향력 초기 연구에서 Kipnis(1984)는 하위직급자가 상위 관리자에게 하는 의사소통 행위를 강한(strong), 약한(weak), 이성적(rational) 전략 3가지로 구분하였다. 이후 Kipnis & Schmidt(1985)는 이를 완고한(hard), 부드러운(soft), 이성적(rational) 전략으로 재분류하였는데(김수희, 2009) 현재 영향력 전략 연구의 기본적 틀로 여겨지고 있다. 먼저 완고한(hard) 전략은 상대를 직접 통제하거나 요구를 강화하여 위협의 형태로 행사하는 것을 의미하고, 부드러운(soft) 전략은 상대를 통제하고 위협하기보다 환심을 사거나 교환 전술을 사용하여 영향력을 행사하는 것이다. 그리고 이성적(rational) 전략은 상대에게 논리적인 방법을 통해 영향력을 행사하는 것을 말한다(Farmer et al, 1997; 강수정, 2004).

(2) 영향력 기술(influence tactics)

영향력 행사를 위한 특정 기술의 선택은 대상이 되는 조직구성원 개인의 지위나 영향력 행사의 목적에 따라서 달라질 수 있다(이완우, 2003). 가장 일반적으로 사용하는 영향력 기술에 대한 정의를 <표 II-11>에 제시하였다.

<표 II-11> 영향력 기술에 대한 정의

전 술	정 의
합리적 설득 (Rational Persuasion)	영향력 행사자는 요구가 실천할 가치가 있고 중요한 과업 목표를 달성할 가능성이 높다는 것을 보이기 위해 논리적으로 주장하며 사실에 대한 증거를 사용한다.
고무적 호소 (Inspirational appeal)	영향력을 받는 사람들의 가치, 이상 등에 호소하거나 대상자의 감정을 자극하여 요구를 수용토록 한다.
자 문 (Consultation)	전략, 활동, 변화에 대한 조직의 계획수립에 있어 개선점을 제의하도록 영향력 대상자들을 참여시켜 그들의 제안과 우려를 반영하고 요구를 기꺼이 수정한다.
환 심 (Ingratiation)	영향력 대상자에게 무언가를 요청하기 전에 그들에게 듣기 좋은 말을 하여 자신을 호의적으로 생각하도록 하고, 칭찬, 우호적 행동, 신뢰감 등의 기분을 좋게 하는 방법을 사용한다.
개인적 호소 (Personal Appeals)	영향력 대상자에게 무엇인가 요청할 때 그들의 충성이나 우정에 호소하거나, 개인적으로 부탁한다.
교 환 (Exchange)	영향력을 받는 사람들이 목표과업달성을 도와는 대가로 인센티브나 호의, 보답을 약속한다.
제 휴 (Coalition)	영향력을 받는 사람들을 설득하기 위해 다른 사람에게 도움 또는 지원, 지지를 요청한다.
합법적 권위 (Legitimizing)	영향력 행사자는 자신의 요구가 합법적인 권한이나 공식적 권리에 기초하고 있다고 요구의 적법성을 나타내며 조직의 정책, 전통 등과 일치한다는 것을 보여준다.
강 요 (Pressure)	영향력 대상자에게 원하는 것을 일방적으로 요구하고, 위협하며, 반복적으로 점검하고, 자주 상기시킨다.

* 자료 : Yukl, G.(1994). Leadership in Organizations(3rd ed.). Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.

각각의 영향력 행사방법은 영향력 행사를 받는 대상자로부터 몰입을 이끌어 낼 수 있는 잠재력을 갖는데, 각 방법들은 앞서 소개한 권력 원천들 중 하나 또는 그 이상에 기초하며 각각의 상황에 따라 방법의 적합성이 결정된다(백기복 외, 2000). Kipnis, Schmidt & Wilkinson(1980)과 Yukl et al.(1990, 1991)의 연구에서 다뤄진 영향력 전술의 행사결과는 다음 <표 II-12> 같다.

<표 II-12> 영향력 전술의 행사 결과

전 술	권력 원천	적합한 대상	유효성 및 몰입
합리적 설득	전문성 및 준거적 권력	감독자	보통
고무적 호소	준거적 권력	부하와 동료	높음
자 문	모든 원천	모든 계층	높음
환 심	준거적 권력	부하와 동료	보통 또는 높음
개인적 호소	준거적 권력	동료	보통
교 환	보상자원 및 정보	부하와 동료	보통
제 휴	모든 원천	부하와 동료	낮음
합법적 권위	합법적 권력	부하와 동료	낮음
강 요	강압적 권력	부하	낮음

* 자료 : 백기복, 박홍식, 신제구(2000), 리더십-과학인가 예술인가? 선학사. p. 121

조직이 점차 수평화 되어 권한위임에 의한 의사결정이 증가하게 되면서 영향력 행사자의 권력에 기반 했던 기존 영향력 연구들에서 의사결정에 미치는 영향력 행사유형의 복잡한 요소를 포함한 연구들로 발전되기 시작했다(Ansari & Kapoor, 1987; Deluga, 1991; Schriesheim & Hinkin, 1990; 선희, 2013). 이 분야 관한 연구는 몇 가지 범주로 나누어 볼 수 있는데, 이완우(2003)의 연구내용을 중심으로 정리하였다.

① Kipnis, Schmidt & Wilkinson(1980)

영향력 행동을 최초로 구체화시키고 상세한 행동으로 구분하여 제시하였다는 데 큰 의의가 있다. 다양한 영향력 전술을 측정하기 위해 모두 여덟 가지 전략에 대해 기술하고 있는데, 그 내용으로는 단언(assertiveness), 환심(ingratiation), 합리적 설득(rationality), 제재(sanction), 교환(exchange), 상부호소(upward

appeal), 위협(blocking), 연합(coalition)이 있다.

이들은 조직 내 구성원들이 영향력을 행사하는 형태가 어떠한지를 밝히고자 두 가지 실험을 하였는데, 영향력 전술의 선택은 영향력 행사자가 그것을 받아들이는 구성원으로부터 원하는 바, 보이는 저항의 크기, 대상자의 권력에 따라 달라지는 것을 밝혀냈다. 처음 실험에서는 영향력 전술의 14가지 범주³⁾가, 두 번째 실험에서는 8가지 범주가 도출되었으며, 이 중 4개 범주(단언, 제재, 환심, 합리적 설득)은 상사, 동료, 부하 모든 지위에서 사용되며, 상사에게 영향력을 행사할 때 교환, 위협, 상부호소가 나타났으며, 부하에게 영향력을 행사할 때는 연합의 유형이 나타났다.

② Schriesheim & Hinkin(1990)

Kipnis et al.(1980)의 연구는 영향력 연구 분야에 많은 공헌을 하였지만, 학생들의 응답을 기초로 이루어져 연구범위가 협소하다는 점, 상사, 동료, 부하의 세 가지 관점의 자료를 혼합(combination)하여 이론적 결과 해석이 어렵다는 점(interpretation problem), 요인분석을 통해 얻은 차원(scales)의 항목(items) 내용에 불일치가 존재한다는 점에서 한계를 갖는다(Schriesheim & Hinkin, 1990; Yukl & Falbe, 1990; 심덕섭, 1995).

이를 실증, 보완하기 위해 다양한 표집을 대상으로 연구를 수행한 Schriesheim & Hinkin(1990)은 Kipnis et al.(1980)의 여덟 가지 범주의 영향력 전술을 정리하여 단언, 합리적 설득, 상부호소, 연합, 환심, 교환의 여섯 가지 차원에 세 가지 항목을 적용하여 총 18가지 항목도구(item instrument)를 개발하였다는 평가를 받는다(김수희, 2009). 이들의 척도는 조직 내 영향력 전략의 연구에 매우 유용한 것으로 평가 받는다(Kumar & Beyerlein, 1991; 심덕섭, 1995).

3) “비밀(clandestining), 개인적·부정적 행위(personal negative actions), 관리적·부정적 행위(administrative negative actions), 교환(exchange), 지속(persistence), 훈련(training), 보상(reward), 자기표현(self presentation), 직접 요청(direct request), 약한 요청(weak ask), 요구(demand), 요청에 대한 합당한 이유(explained rationale for request), 수집된 지지정보(gathered supporting data), 연합(coalition)”

이완우(2003), “리더의 권력유형과 영향력 전략이 부하의 조직몰입에 미치는 효과”, 연세대학교 석사학위 청구논문. p.19 재인용

③ Yukl & Falbe(1990)

Kipnis et al.(1980)의 여덟 가지 차원을 재개념화(reconceptualizing)했다는 평가를 받는다. 두 개의 새로운 차원을 추가하여 그에 상응하는 측정도구(measuring instrument)를 제시하였다.

이를 표로 요약하면 다음<표 II-13>과 같다.

<표 II-13> 영향력 기술에 대한 측정척도 정의

척도	Kipnis et al. (1980)과의 유사척도	정의
압력기술 (pressure tactics)	단언 (assertiveness)	제안을 지지하거나 요청을 승낙하게 하기 위해 요구(demands), 위협(threats), 협박(intimidation)을 사용하는 것
상부 호소 (upward appeals)	상부 호소 (upward appeals)	상위 관리층에 의해 승인되었다고 설득하거나 동의를 얻기 위해 상층부에 호소하는 것
교환기술 (exchange tactics)	교환 (exchange)	자기 의견을 따르면 보상이나 이익을 받으리라는 명시적, 묵시적 약속을 하는 것
연합기술 (coalition tactics)	연합 (coalition)	남을 설득하기 위해 다른 사람들의 지지나 도움을 이용하는 것
환심기술 (ingratiating tactics)	환심 (ingratiating)	남에게 무엇인가를 요청하기 전에 요청자에 대한 좋은 감정을 갖거나 호의적으로 생각하게 하는 것
합리적 설득 (rational persuasion)	합리적 설득 (rational persuasion)	남을 설득하기 위해 논리적으로 주장, 실제적 증거를 이용하는 것
고무적 호소 (inspirational tactics)	-	할 수 있다는 자신감을 불러일으키거나 열정을 일으켜 감정적으로 요구(emotional request)하는 것
자문 기술 (consultation tactics)	-	제안된 정책, 전략, 변화를 시행하는 법을 결정하는 데 참여하도록 하는 것

* 자료 : 조성일(1999), 영향력 기술(Influence tactics)과 그 결과에 관한 탐색적 고찰. 고려대학교 대학원 석사학위 논문

이들은 Kipnis et al.(1980)의 분류에 없는 ‘고무적 호소’와 ‘자문 전술’을 개발하였고, ‘자문 전술’, ‘합리적 설득’, ‘고무적 호소’, ‘환심 전술’이 가장 많이 사용된다는 것을 밝혔다.

④ 그 외의 분류

Yukl & Tracey(1992)는 기존 연구에 상부호소 대신 개인적 호소(personal appeal)과 합법적 권위(legitimizing)를 추가하여 아홉 가지 전술로 분류하였다. 개인적 호소는 무엇인가를 요구하기 전에 충성심이나 우정에 호소하는 것이 해당하고, 합법적 권위는 주장을 할 때 조직의 정책, 규칙, 전통 등과 일관적임을 보이며 요구의 합법성을 세우는 것을 말한다(김수희, 2009).

Falbo(1977), Falbo & Peplau(1980)은 다차원 척도법을 이용하여 영향력 목적에 대해 명확한 의사전달이 이루어지는 경우와, 영향력 행사자가 대상자와 얼마나 상호작용하는지 즉, 영향력 시도에서 대상자가 얼마나 참여하는지 두 가지 차원으로 전략들을 분류하였다(심덕섭, 1995). Cheng(1983)과 Ansari & Kapoor(1987)은 영향력 전략을 정치적 전략과 합리적 전략으로 구분하였는데, 논리나 사실, 자료의 제시를 이용하는 것은 합리적 전략으로, 환심, 위협, 상부호소, 교환 등은 정치적 전략으로 보았다(심덕섭, 1995).

3. 상사신뢰

1) 신뢰의 개념

상호 간 믿음을 기초로 하는 조직구성원의 신뢰는 조직의 유지 발전을 위해 꼭 필요한 요소로(Jones & Geroge, 1998) 많은 연구자들이 조직 내에서의 신뢰의 개념에 대해 다양한 견해를 밝혀 왔다. 지금까지의 신뢰의 정의에 대한 논의는 타인의 행동에 대해 긍정적 기대를 갖는 것과 위험을 받아들이려는 의지라는 두 가지 관점으로 나누어진다(김미영, 2008).

먼저 타인의 행동에 대한 긍정적 기대의 관점에서 연구한 Moorman et al.(1992)는 신뢰를 신뢰객체에 대한 확신을 바탕으로 그에 의존하고자 하는 정도로 정의하였다. 상대방의 순간적인 행동에 의해 형성되는 것이 아니라 신뢰객체의 다양한 행동들이 믿음으로 축적되면서 이에 대한 기대가 형성된 것이라고 보았다(김미영, 2011). McAllister(1995)는 상대방의 말, 행동, 의사결정을 믿고 그에 따라 기꺼이 행동하려는 정도로 신뢰를 정의하였다. Lewicki et al.(1998)도 타인의 행동에 대한 확신과 긍정적 기대로 신뢰를 정의하였다. Langton, Robbins과 Judge(2011)은 상대방의 말이나 행동, 의사결정과정에서 기회주의적으로 행동하지 않을 것이라는 긍정적 기대로 정의하였다. 권석균(2000)은 상대방이 자신의 기대에 부응하여 기꺼이 행동할 것이라는 믿음으로 정의하였다. 이는 신뢰객체의 행동에 의해 결정되며 이를 기반으로 상대에 대한 믿음이 형성된다고 보았다.

다음으로 위험을 받아들이려는 의지로 보는 관점으로는 신뢰의 개념 정립에 많은 기여를 한 Mayer et al.(1995)의 연구를 꼽을 수 있다. 그의 연구에 따르면 신뢰란 상대방을 감시, 확인하거나 통제할 수 있는 능력과는 상관없이 상대방이 신뢰주체에 중요한 행동을 할 것이라는 기대를 기초로, 상대방의 행동에 따라 발생할 수 있는 잠재적 피해까지도 기꺼이 받아들이고자 하는 의지이다(권세정, 2014). 즉, 상대가 나를 위해 어떠한 행동을 행할 것이라는 기대의 결과로 잠재적 위험을 받아들이고자 하는 의도가 발생하며, 신뢰객체의 신뢰할만한 행동이 신뢰형성에 가장 중요한 요소라고 보았다(김미영, 2011). Albrecht &

Travglione(2003)은 불확실한 상황이나 잠재적 위험 하에 타인의 말과 행동, 결정에 확신을 가지고 이에 기꺼이 행동하고자 하는 의지라고 하였다.

한편 신뢰는 다양한 분야에서 폭 넓게 연구되고 있다. 경영학적 관점에서 Sako(1991)은 계약적 신뢰, 선의적 신뢰, 능력에 근거한 신뢰로 구분하여 설명하였으며, 이와 비슷하게 권석균(2000)은 지식적 신뢰, 동일화 신뢰, 계산적 신뢰로 개념을 구분하여 이해하였다. Rousseau et al.(1998)은 제도화된 신뢰, 계산된 신뢰, 그리고 관계적 신뢰로 구분하였다. McAllister(1995)는 합리적 판단을 기초로 한 인지적 신뢰와 긍정적 감정에 기초한 감정적 신뢰로 구분하였다. 조직이론에서는 제도론적 관점(Zucker, 1986)에서 과정형 신뢰, 특성형 신뢰, 제도화형 신뢰로 설명하였다. 사회심리학에서는 개인의 이익에 기초한 약한 신뢰와 관계의 순수성에 기초한 단단한 신뢰(Ring, 1996)로 구분하여 연구하였다. 이처럼 신뢰는 연구자의 연구분야와 연구관점에 따라 다양하게 정의되고 있다(권세정, 2014).

신뢰의 개념에 대한 두 가지 관점의 다양한 정의에 대해 Lewicki et al.(2006)은 신뢰를 타인의 행동으로 인한 피해가능성을 받아들이고자 하는 의지와 타인이 어떤 행동을 할지 모르는 상황에도 불구하고 그 의도, 동기 및 행동에 긍정적인 기대를 갖는 것이라는 두 가지 인지적 과정을 모두 포함하는 것으로 신뢰에 대한 견해를 통합하여 설명하였다. Rousseau et al.(1998)도 일찍이 신뢰에 대한 여러 시각을 종합하여 상대방의 의도 또는 행동에 대해 긍정적으로 기대하고 이를 바탕으로 자신의 취약점을 감내하려는 의도된 심리적 상태라고 정의하였다.

이처럼 신뢰에 대해 포괄적으로 받아들여지는 개념을 정리하면, 신뢰는 조직 내 구성원 간 활발하고 긍정적인 상호작용을 가능하도록 하는 매개체(이영석, 오동근, 서용원, 2004)로 작용한다. 또한 조직 구성원 간의 상호관계에서 발생할 수 있는 불확실성을 낙관적 기대로 바꾸고, 잠재적 위험까지도 받아들이고자 함으로써 구성원 개인의 만족을 비롯하여 조직의 장기적인 발전, 안정성에도 영향을 미친다(Cook & Wall, 1980) 중요한 변수이다.

선행연구를 통해 연구자별로 신뢰의 정의를 정리하면 다음 <표 II-14>와 같다.

<표 II-14> 연구자별 신뢰의 정의

연구자	정의
Rotter(1971)	상대방의 말, 약속, 구어·문어적 진술이 믿을만하다고 일반화된 기대(generalized expectancy)
Rousseau et al. (1988)	상대방의 의도, 행동에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로 자신의 취약점까지도 감내하려는 의도된 심리적 상태
Moorman et al. (1993)	신뢰객체에 대한 확신을 바탕으로 그에 의존하고자 하는 정도
MaAllister(1995)	상대방의 말, 행동, 의사결정을 믿고 그에 따라 기꺼이 행동하려는 정도
Mayer, Davis, & Schoorman(1995)	상대방을 감시, 확인하거나 통제할 수 있는 능력과는 상관없이 상대방이 신뢰주체에 중요한 행동을 할 것이라는 기대를 기초로, 상대방의 행동에 따라 발생할 수 있는 잠재적 피해까지도 기꺼이 받아들이고자 하는 의지
Jones & Geroge (1998)	상호 간 믿음을 기초로 한 조직구성원의 신뢰는 조직의 유지 발전에 꼭 필요한 요소
Lewicki, McAllister, & Bies(1998)	타인의 행동에 대한 확신과 긍정적 기대
Albrecht & Travaglione(2003)	불확실한 상황이나 잠재적 위험 하에 타인의 말과 행동, 결정에 확신을 가지고 이에 기꺼이 행동하고자 하는 의지
Lewicki et al.,(2006)	타인의 행동으로 인한 피해가능성을 받아들이고자 하는 의지와 타인이 어떤 행동을 할지 모르는 상황에도 불구하고 그 의도, 동기 및 행동에 긍정적인 기대를 갖는 것
Langton, Robbins & Judge(2011)	상대방의 말이나 행동, 의사결정과정에서 기회주의적으로 행동하지 않을 것이라는 긍정적 기대
권석균(2000)	상대방이 자신의 기대에 부응하여 기꺼이 행동할 것이라는 믿음
이영석, 오동근, 서용원(2004)	조직 내 구성원 간 활발하고 긍정적인 상호작용을 가능하도록 하는 매개체
김미영(2008)	타인의 행동에 대해 긍정적 기대를 갖는 것과 위험을 받아들이려는 의지

2) 신뢰의 분류

일찍이 Fox(1974)와 McCauley & Kuhnert(1992)는 신뢰를 대상에 따라 3가지로 범주화 하였다. 조직과 상사를 대상으로 하는 수직적 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰), 동료로 대상으로 한 수평적 신뢰(동료신뢰), 시스템을 대상으로 한 제도적 신뢰(시스템에 대한 신뢰)가 그것이다. 이와 비슷하게 신뢰대상의 다계층성을 감안하여 조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰 등(Butler & Cantrell, 1984; Hosmer, 1995; McAllister, 1995; 김호균, 2007 재인용) 3가지로 구분하기도 한다.

한편, Mishra(1996)는 조직 내 신뢰의 대상이 조직, 최고관리자, 상사, 동료, 부하, 타 부서(팀)의 조직구성원 등 그 계층이 다양함을 강조하였다. 이러한 맥락에서 Chathoth et al.(2007)은 신뢰를 동료 간, 팀 내, 조직 내, 조직 간 다양한 상호작용으로 형성되는 다수준적인 요소로 간주하였다(권세정, 2014). 구체적으로는 조직 차원에서 구성원이 조직 그 자체에 대한 조직 신뢰와 부서(팀) 차원에서 팀 자체에 대하여 형성하는 팀 신뢰, 부서(팀)장에 대한 상사 신뢰, 동료 간에 형성되는 동료(수평적) 신뢰로 구분하였다. 그리고 조직과 조직 사이에 형성되는 조직 간 신뢰(기업 간 신뢰), 마지막으로 포괄적인 관점에서 조직 내에서 상사, 부하, 동료들 사이에 개인적으로 형성되는 개인 간 신뢰로 구분하였다(권세정, 2014).

연구자에 따른 신뢰의 구분은 아래 <표 II-15>와 같이 정리할 수 있다.

<표 II-15> 연구자에 따른 신뢰의 분류

연구자	분류
Fox(1974), McCauley & Kuhnert(1992)	수직적 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰), 수평적 신뢰(동료신뢰), 제도적 신뢰(시스템에 대한 신뢰)
Butler & Cantrell(1984), Hosmer(1995),McAllister(1995) 김호균(2007)	조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰
Chathoth et al.(2007)	조직 신뢰, 팀 신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰 조직 간 신뢰, 개인 간 신뢰

조직에 대한 확신과 지지로 조직차원의 요인에 믿음을 갖는 조직신뢰와 달리
상사와 동료에 대한 신뢰는 조직구성원의 실제적인 상호작용에 기반한 대인적
신뢰이다(Costigan, Ilter & Berman, 1998; 이인석, 전무경, 2005). 본 연구의 목
적이 부서(팀)장의 상향영향력에서 발언행동의 조절효과를 통해 조직 의사소통에
유의미한 결과를 파악하고자 하고, 조직생활에서 부서(팀)원들은 업무적인 면에
서 부서(팀)장과 보다 밀접한 관계를 보인다는 점에 기초하여 본 연구는 대인적
신뢰 중 상사에 대한 신뢰에 초점을 맞춰 연구를 진행하였다.

3) 상사신뢰 연구의의

신뢰주체와 신뢰객체의 상호작용에 기초하는 신뢰는 조직 내 구성원의 화합
을 증진시키는데 있어 매우 중요한 역할을 한다. 구체적으로 신뢰는 조직 내에
서 구성원들은 업무를 수행하며 지속적으로 관계를 형성하고 유지하는데 감시와
통제 같은 거래비용을 줄일 수 있고(고종욱, 김명숙, 박종표, 2014) 상대방에 대
한 긍정적인 기대를 통해 상호 간에 편안함을 느낄 수 있다(권세정, 2014). 또한
신뢰는 불확실성을 감소시키는 수단으로 기능하기 때문에 상호간의 관계에서 자
발적 행동의 원인이 되어(고종욱 외, 2014) 조직의 성장과 운영에도 중요하게 작
용한다.

이러한 맥락에서 부하의 상사에 대한 신뢰는 말은 업무 수행과 직장생활 적
응이라는 부하의 태도 및 행동에 많은 영향을 미친다(Konovsky & Pugh, 1994)
부하가 상사에 대해 지각하는 신뢰는 상사의 개인적 특성과 조직관계적 특성에
의해 영향을 받는데, 이를 높이 지각할 경우 상사와 구성원 간 커뮤니케이션과
협력의 질이 증진되고, 상대방의 행동을 예측하게 하여 상호간 믿음을 증진시키
고, 불확실한 상황을 감소시켜 집단의 목표달성을 위한 행동을 불려오게 된다(임
규혁, 한주희, 2003).

이처럼 상사신뢰는 상사와 부하 간의 관계, 조직의 성과에 긍정적인 영향을
미친다는 점(McAllister, 1995; Podsakoff, Mackenzie & Moorman, 1990)에서
매우 중요하다고 할 수 있겠다.

4) 상사신뢰 선행연구

지금까지 상사신뢰에 대한 연구는 크게 세 가지로 구분된다. 첫째, 신뢰의 결정요인에 대한 연구(Butler, 1991; Mayer et al., 1995; Whitener et al., 1998; 임성만, 2004; 이영석, 2004), 둘째, 신뢰의 효과성에 대한 연구(Pillai et al., 1999; Konovsky & Pugh, 1994; Dirks, 1999; Robinson & Rousseau, 1994), 셋째, 신뢰의 구조적 관계에 대한 연구(이영석, 2004) 등이다(김홍보, 2007 재인용).

먼저 상사신뢰의 결정요인이란 어떠한 상사의 특성과 행동이 부하가 상사를 신뢰하게 하는가 하는 점이다. Butler(1991)는 상사의 역량, 충성심, 개방성, 공정성, 일관성, 정직성, 약속준수, 수용성, 이용가능성 등 열 가지를 제시하였고, Mayer et al.(1995)는 그 간의 연구를 요약하여 상사의 역량, 충성심, 정직성, 일관성, 개방성이라는 다섯 가지 요인을 제시하였다.

둘째, 상사신뢰의 효과성에 대한 연구들은 조직유효성 차원의 접근한다. 구성원들은 상사와의 직·간접적인 경험을 통해 조직과 관련된 태도, 행동을 취하는데, 많은 연구들에서 신뢰가 조직몰입(Pillai et al., 1999), 직무만족(Cook & Wall, 1980), 직무수행(Dirks, 1999), 이직의도(Butler, 1991), 의사소통(Roberts & O'Reilly, 1974), 조직시민행동(Podsakoff et al., 1990)등과 같은 조직유효성 변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 주장되었다(이영석, 2004; 김홍보, 2007).

마지막으로 신뢰의 구조적 관계란 상사신뢰 결정요인과 상사신뢰, 그리고 그 효과성간의 관계를 말한다. 이에 대한 명확한 기준을 제시하는 이론적 틀이 마련되지 못한 점에서 구조적 관계를 밝히는 연구는 앞선 두 차원의 연구들에 비해 미진한 편이다. 부분적으로 상사신뢰에 대한 구조적 관계를 탐구한 연구로는 이영석(2004)의 연구가 대표적이다. 그는 상사신뢰가 회사신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 점과, 상사협력과 상사에 대한 충성심을 매개로 조직시민행동과 조직 몰입에 상사신뢰가 긍정적인 영향을 미친다는 점을 밝혀내었다.

McAllister(1995)의 신뢰의 개념을 바탕으로 본 연구의 상사신뢰는 조직, 팀에서 부서(팀)장과의 상호작용을 통해 부서(팀)원이 부서(팀)장에 대해 느끼는 합리적 판단과 정서적 관계로 정의하고자 한다. 즉, 부서(팀)장에 대해 낙관적으로 기대하고, 자신에게 미칠 수 있는 위협성을 기꺼이 수용하려는 행동을 일컫는다.

4. 팀 몰입

1) 조직몰입 개념

조직몰입(organizational commitment)이란 조직구성원들이 소속된 조직에 애착을 가지고 조직에 남고 싶어 하고, 조직을 위해 보다 더 노력하고, 조직의 가치와 목표를 기꺼이 받아들이려는 심리적 상태(백기복, 2011)를 나타내는 것으로 조직의 성과를 결정하는 태도변수이다. 기존의 연구들은 조직몰입을 조직에 대한 충성도(loyalty), 조직의 이익을 위해 많은 노력을 기울이려는 자발적인 의지(willingness), 조직과 종업원 자신과의 동일시(identification), 조직에 남아있으려는 욕구 또는 애착(attachment)의 측면으로 파악하고 있다(Porter, Steers, Mowday, & Bouling, 1974; Bateman & Strasser, 1984; 권중욱, 2006 재인용).

조직구성원들의 태도와 행동을 연구한 연구자들에 따라 조직몰입은 다양하게 정의, 분류되어 왔는데 이에 따른 선행 연구를 정리하면 다음 <표 II-16>와 같다.

<표 II-16> 조직몰입의 정의와 유형에 관한 선행연구 정리

연구자	정의/ 구분기준	하위요소
Kanter (1968)	조직구성원이 조직에 그들의 에너지와 충성심을 주고자 하는 의지와 조직에 대한 애착심	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 근속몰입 ▪ 응집몰입 ▪ 통제몰입
Buchman (1974)	구성원들이 그들의 역할과 도구적 가치와는 별개로 조직의 목표와 가치와 관련하여 조직 그 자체에 정서적으로 부합하는 것	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 동일시 ▪ 몰입 ▪ 충성심
Etzioni (1975)	조직의 방향에 순응하는 구성원의 몰입을 방향, 강도에 따라 세 유형으로 구분	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 소외적 몰입 ▪ 타산적 몰입 ▪ 도덕적 몰입
Mowday, Porter & Steers (1982)	개인의 조직에 대한 태도로 일반적 개인의 조직에 대한 동일시와 전념의 상대적 강조	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 동일시 ▪ 애착 ▪ 근속
Angle & Perry (1981)	구성원의 조직 잔류이사와 조직에 대해 자부심을 느끼고 조직 목표를 수용하고 조직을 위해 헌신하려는 의사를 가진 상태	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 근속몰입 ▪ 가치몰입

<표 II-16> 계속

연구자	정의/ 구분기준	하위요소
O'Relly & Chatman (1986)	개인과 조직을 동일시하고 조직의 업무에 몰입하여 헌신하는 것에 대한 상대적인 강도	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 순응 ▪ 동일시 ▪ 내면화
Allen & Meyer (1990)	자신이 속한 조직에 대한 일체감 정도	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 정서적 몰입 ▪ 지속적 몰입 ▪ 규범적 몰입

* 자료 : 이인선(2009), 상관의 영향력 전술이 부하의 조직 몰입에 미치는 영향, 이화여자대학교 행정대학원 석사학위 논문. p.34. 재인용

이러한 조직몰입은 소속된 조직에 대한 보편적이고 체계적인 반응이다(강철희, 주명관, 이상철, 2012). 본 연구에서의 조직몰입은 국내 조직몰입 연구에 가장 많이 사용되는 Meyer & Allen(1991)의 구분기준을 따랐다.

Meyer & Allen(1991)는 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 차원으로 구분하여 정의하였다. 구체적으로 정서적(affective)몰입이란 구성원이 조직에 대하여 정서적으로 애착을 느끼고 조직과 일체감을 갖는 몰입유형을 말한다. 지속적(continuance)몰입은 개인이 소속된 조직을 떠나는 경우 이에 따르는 비용이 많이 들기 때문에 손익계산에 따라 자격을 유지하려는 심리적 상태를 의미한다. 규범적(normative)몰입이란 책임감이나 의무감 때문에 조직에 성심성의껏 직무를 수행해야 된다는 내적 규범체계에 따라 조직에 대하여 몰입하게 되는 경우이다. 이러한 부담은 특히 동료들이나 상사로부터의 압력으로 가중될 수 있다(백기복, 2011).

Meyer, Stanley, Jerscovitch, & Topolnytsky(2002)의 메타분석결과에 의하면 정서적 몰입은 조직관련 변수(성과, 조직시민행동)와 스트레스 등과 강한 관계를 가진 반면, 규범적 몰입은 강하지 않은 관련성을 보였으며, 지속적 몰입은 결과 변수와 관련이 없거나 부정적인 관계로 나타났다(김성은, 2012 재인용). 따라서 조직 몰입과 관련한 많은 연구들이 조직성과를 보다 효과적이고 효율적으로 달성하게 하는 변수로 정서적 몰입에 집중하였던 것처럼, 본 연구에서도 정서적 몰입에 초점을 두고 연구를 진행한다.

2) 조직몰입의 영향요인

조직몰입은 조직의 효율성과 밀접하게 관련이 있고(Steers, 1977), 다른 직무 태도보다 이직 같은 행동을 더 잘 예측하는 것으로 나타나(Porter et al., 1974) 많은 연구가 이루어져왔다.

조직몰입에 영향을 미치는 선행요인 일반적으로 인구통계학적 요인, 직무와 역할에 따른 요인, 조직과 관련된 요인으로 나눌 수 있다. 조직몰입이 개인과 조직의 상호작용에서 일어나는 심리적 유대관계를 측정한다는 점에서 성별, 나이, 교육수준, 직위, 근속년수와 같은 개인차가 영향을 줄 수 있다. 직무 관련해서는 직무 다양성, 직무 중요성, 직무 자율성, 피드백과 같은 변인이, 역할 관련으로는 역할 모호성, 역할 갈등, 역할 과중과 같은 변인이 영향을 미친다. 그리고 조직과 관련된 조직의 규모, 계층 구조, 복잡성, 공식도, 집중도, 통제와 관련한 변인이 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조직몰입의 결과로 나타나는 요인들로는 생산성, 직무만족, 성과향상과 같은 유효성 변수와 교육훈련과 참여의욕 증대, 팀 협력의 증대, 그리고 조직혁신 증대가 있다(임창희, 2012).

3) 정서적 팀 몰입

조직 내에서 몰입은 몰입하려는 대상이 조직인지 개인인지에 따라 조직중심 몰입과 개인중심 몰입으로 나눌 수 있다. 전자는 조직몰입과 팀 몰입, 그리고 후자는 직무몰입과 경력몰입으로 다시 구분할 수 있다(임창희, 2012).

수평적 조직의 확대에 따라 팀제가 도입되면서 조직 구성원 개인이 자신의 업무와 회사에 몰입하는 것 외에 팀 구성원인 동료나 부서원에게 몰입하는 태도 또한 더욱 중요해지고 있다. 팀 몰입은 조직구성원이 맡은 직무, 소속된 직무 집단, 함께 직무를 수행하는 상사와 동료에 대해 소속하고자 하는 욕구와 애착심을 뜻한다(김영용, 2011). 팀 몰입은 구성원들이 조직 내 많은 대상들에 동시에 몰입할 수 있다는 점(Becker & Billings, 1993)에서 조직몰입과는 개념적으로 차이가 있다(Bishop & Scott, 2000). 본 연구의 분석수준은 팀 몰입을 따른다.

Ⅲ. 연구설계

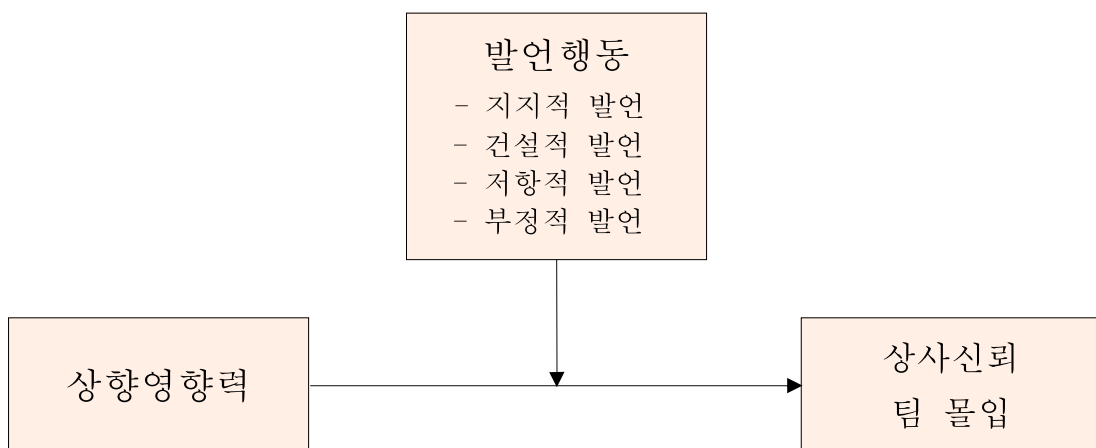
본 연구의 초점은 부서(팀)장 즉, 조직 내 중간관리자들이 상향영향력을 행사할 때의 발언행동에 있다. 어떠한 특성이 발언행동 전략을 사용하여야 효과적으로 유효성을 증대시킬 수 있는지 실증분석하고, 이를 실무에 활용할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

1. 연구모형 및 연구가설

1) 연구모형

선행연구를 통해 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 상사신뢰와 팀 몰입에 긍정적인 효과를 예측한다. 그리고 상향영향력을 행사할 때 어떠한 발언행동이 조절효과가 있는지 살펴보고자 한다.

본 논문에서는 상향영향력이 영향을 미치는 상사신뢰와 팀 몰입을 설정하고, 이들의 관계를 조절하는 발언행동 유형으로 지지적 발언, 건설적 발언, 저항적 발언, 부정적 발언의 4가지 요인을 설정하였다. 이러한 결과로 본 논문은 아래와 같은 연구모형 <그림 Ⅲ-1>이 설계되었다.



2) 연구가설

연구목적과 이론적 배경을 바탕으로 한 세부적인 연구 가설을 다음과 같이 설정한다.

(1) 팀장의 상향영향력과 부하의 상사신뢰 및 정서적 몰입 간의 관계

어떻게 상사로부터 필요한 자원과 지원을 이끌어 낼 수 있는지, 그리고 어떤 혁신은 받아들이지만 다른 것은 거부하는지를 가늠할 수 있다는 점에서 상향영향력은 조직차원에서 상당히 중요한 문제이다(Falbe & Yukl, 1992; 이휘철, 2010).

Falbe & Yukl(1992)는 영향력 행사의 강도에 따라 그것의 성공여부가 달라진다고 하여, 영향력 시도의 결과를 몰입(commitment), 순응(compliance), 저항(resistance)의 세 가지로 구분하여 영향력 전략의 효과성을 연구하였다(강수정, 2004). 몰입은 내적으로 나타나는 의무감으로 개인적 믿음과 신념에 기초하는 것으로, 정당화된 목표에 의해 그것을 달성하도록 몰두하고 자신의 희생도 감수하도록 동기부여 시킬 때의 결과이다(이상호, 2010). 순응은 연구자에 따라 복종으로 해석되기도 하며, 명확한 권한에 의해 수행되는 명령이나 지시에 기초한다. 영향력 행사자의 요구에는 순응하지만 개인적인 몰입이나 그 요구를 실행하려는 깊은 애착은 존재하지 않는다(백기복, 박홍식, 신제구, 2000). 마지막으로 저항은 영향력을 미치고자 하는 시도에 동의하지 않고, 적극적, 수동적인 방법으로 그 시도에 저항할 때의 결과를 말한다(백기복 외, 2000).

상향영향력이 큰 부서(팀)장은 그들의 직속상사가 내리는 의사결정에 저항하기도 하고, 조직의 중요한 결정에 참여하며 일선의 다양한 업무에서도 큰 협상력을 갖는다(Graen et al., 1977; Venkataramini et al., 2010; 양동민, 2012). 조직에서 리더의 책임은 조직의 목표를 달성하는 것이라는 점에서(이상호, 2010) 상사로 하여금 팀의 요구에 대한 몰입을 증진시키고 구성원에게 동기를 부여하려는 부서(팀)장의 상향영향력 행사는 대단히 중요하다.

Linking Pin 이론 연구에서 Graen et al.(1977)은 조직의 중간 책임자의 이러한 연결점 강화 역할이 부하들로 하여금 조직에 대해 깊은 만족과 몰입을 이끌

어 낸다고 하였다. House, Filley & Gujarati(1971)의 연구에서도 부하들의 만족과 몰입에 상사의 상황적 영향력이 주요한 변수로 영향을 미친다고 하였다(양동민, 2012).

한편, 상사의 개인적 특성, 구체적으로 상사의 업무능력, 성실성, 정직성, 행동일관성과 같은 행동 특성이 부하가 지각하는 상사신뢰 형성에 중요한 역할을 수행한다고 밝혀져 왔다(Gabarro, 1978; Butler, 1991; Mayer et al, 1995). 상사와 부하 간의 신뢰에 영향을 미치는 예측요인과 신뢰의 결과변인, 효과성에 대한 의견들을 제시하면서 많은 선행연구들은 신뢰가 조직맥락에서 유용한 사회적 행동을 촉진한다고 밝혔다(정고은, 2014). 이 중 상사에 대한 신뢰를 구축할 때 부하는 조직을 위해 보다 더 노력하며 직무만족, 조직몰입과 같은 조직 유효성에 긍정적인 영향을 미친다(정기호, 2009).

이에 따라 중간관리자의 상황영향력과 부하의 상사신뢰, 정서적 팀 몰입의 관계에 대해 유의한 긍정적 효과를 예측하여 다음과 같은 가설을 설정 한다.

가설1. 부서(팀)장의 상황영향력은 부서(팀)원이 느끼는 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2. 부서(팀)장의 상황영향력은 부서(팀)원이 느끼는 팀 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 팀장의 상황영향력과 부하의 상사신뢰 및 정서적 몰입 간 관계에서 발언 행동의 조절효과

앞서 언급한 것처럼 조직 내 다양한 장면에서 중요한 의사결정과 관련하여 몰입, 순응, 저항의 반응양상이 나타난다. 발언의 양식도 이와 마찬가지로이지만 기존의 선행연구에서는 이 점을 간과하여 건설적인 의도를 가지고 의견, 정보를 표현하는 것만을 발언으로 분석하고 있다. 따라서 조직의 정책, 업무 프로그램 등의 변화에 대한 다양한 목적의 발언(voice)이 조직의 성과변수에 영향을 미치는지 확인하는 것은 매우 의미가 있을 것이다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설3-1. 발언행동(지지적 발언, 건설적 발언, 저항적 발언, 부정적 발언)은 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 상사신뢰에 미치는 영향의 관계를 조절할 것이다.

가설3-1-1. 지지적 발언은 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 상사신뢰에 미치는 영향의 관계를 조절할 것이다.

가설3-1-2. 건설적 발언은 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 상사신뢰에 미치는 영향의 관계를 조절할 것이다.

가설3-1-3. 저항적 발언은 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 상사신뢰에 미치는 영향의 관계를 조절할 것이다.

가설3-1-4. 부정적 발언은 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 상사신뢰에 미치는 영향의 관계를 조절할 것이다.

가설3-2. 발언행동(지지적 발언, 건설적 발언, 저항적 발언, 부정적 발언)은 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 정서적 팀 몰입에 미치는 영향의 관계를 조절할 것이다.

가설3-2-1. 지지적 발언은 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 정서적 팀 몰입에 미치는 영향의 관계를 조절할 것이다.

가설3-2-2. 건설적 발언은 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 정서적 팀 몰입에 미치는 영향의 관계를 조절할 것이다.

가설3-2-3. 저항적 발언은 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 정서적 팀 몰입에 미치는 영향의 관계를 조절할 것이다.

가설3-2-4. 부정적 발언은 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 정서적 팀 몰입에 미치는 영향의 관계를 조절할 것이다.

2. 측정도구 및 조사설계

1) 측정도구

조작적 정의란 어떤 술어를 정의하고자 할 때, 그 술어가 포함되는 명제의 진위를 판별할 수 있는 조건을 지시하여 정의하는 것이다.⁴⁾ 이렇게 형성된 변수는 수량화 하여 측정이 가능하다. 본 연구에 쓰인 변수들이 어떤 의미에서 정의되는지를 설명하고 변수들을 측정한 기준을 제시하고자 한다.

(1) 독립변수

부서(팀)장이 차상위리더(직속상사)를 대상으로 행사하는 영향력으로, 태도, 가치관, 행동 등에 변화를 가져오도록 움직이게 하는 힘의 총량으로 정의하였다.

부서(팀)장이 행사하는 상향영향력을 측정하기 위해 Pelz(1952)와 Wager(1965)가 제시하고 김경수 외(2013)가 국문으로 번역하여 이용한 것을 본 연구에 부합하도록 주어 등 일부 수정하여 사용하였다. 이 문항은 Likert 5점 척도로 부서(팀)원이 부서(팀)장의 상향영향력에 대해 인식하는 정도를 측정하였다.

구체적인 설문항목으로는 ‘귀하의 팀장(부서장)은 상사에 대한 상향(上向)영향력 발휘를 위해 노력한다.’, ‘상사의 의사결정에 영향을 끼치기 위해 노력한다.’, ‘상사에게 새로운 아이디어를 제시하기 위해 노력한다.’ 등 4개 문항으로 구성되어 있다.

(2) 종속변수

① 상사신뢰

상사신뢰는 조직이나 팀에서 부서(팀)장과의 상호작용을 통해 부서(팀)원이

4) NAVER 지식백과 사회복지학 사전 발췌. (검색어 : 조작적 정의)

느끼게 되는 믿음을 나타내며, 부서(팀)장에 대해 부서(팀)원이 느낄 수 있는 공정함과 청렴성에 대한 믿음과 충성도로 정의하였다.

설문문항은 Podaskoff et al(1996), McAllister(1995)이 제시한 설문내용을 본 연구의 목적에 맞게 주어 등을 수정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다. 구체적인 설문문항으로는 ‘부서(팀)장이(에게) 귀하를 공정하게 대하려고 노력한다는 것을 믿는다.’, ‘진실된 사람이라고 믿는다.’, ‘충성심을 가지고 있다.’ 등 6개 항목으로 구성되어 있다.

② 정서적 팀 몰입

Meyer & Allen(1991)이 제시한 몰입의 유형 중 조직관련 변수에 강한 상관관계를 갖는 정서적 몰입에 초점을 두고 본 연구목적에 맞게 팀 수준으로 적용하여, 부서(팀)원이 부서(팀)에 대하여 감정적으로 애착을 느끼고 조직 목적에 동일시하는 심리적 상태로 정의하였다.

설문문항은 Meyer et al.(1993)이 제시한 조직 몰입 5문항에 자부심 항목 1문항을 추가제시 한 Rhoades et al.(2001)의 정서적 몰입 6문항을 연구의 목적에 맞게 국문으로 번역하고 수정하여 Likert 5점 척도로 측정하였다. 구체적인 설문문항으로는 ‘나는 팀(부서)에서 일하는 것을 매우 의미 있게 생각한다.’, ‘나는 팀(부서)의 문제를 나의 문제로 여긴다.’, ‘나는 팀(부서)와 일체화된 감정을 느낀다.’ 등 6개 항목으로 구성되어 있다.

(3) 조절변수

본 연구에서 발언행동은 조직 내 업무환경에서 상호영향을 받을 수 있는 개인에 대해 행하는 자발적이고도 개방적인 의사소통행위로 정의하였다. 부서(팀)장이 상사에게 발언하는 행동을 측정하기 위해, 최근에 새롭게 소개된 Maynes & Podsakoff(2014)이 제시한 20개 설문문항을 연구의 목적에 맞게 주어 등을 수정하여 사용하였다. 발언 유형(Voice style)별 조작적 정의와 구체적인 설문문항은 다음과 같다.

① 지지적 발언

조직에서 다루는 업무와 관련된 정책, 프로그램, 절차 등이 부당하게 비판받더라도 그것을 지지하며 옹호하는 유형의 발언이다. 구체적인 설문문항으로는 ‘업무절차가 비판받더라도 생산적이라면 지지하는 발언을 한다.’, ‘조직 운영정책이 부당하게 문제를 제기 받더라도 이점이 있다면 지지하는 발언을 한다.’ 등 5개 항목으로 구성되어 있다.

② 건설적 발언

조직과 업무 기능에 유용할만한 의견, 정보, 아이디어를 자발적으로 제시하는 유형의 발언이다. 구체적인 설문문항으로는 ‘성공적으로 업무를 수행하기 위해 프로젝트 변경안을 제안하는 발언을 한다.’, ‘효과적인 업무방법에 대한 아이디어를 제안하는 발언을 한다.’ 등 5개 항목으로 구성되어 있다.

③ 저항적 발언

조직에서 다루는 업무와 관련된 정책, 프로그램, 절차 등의 변화에 그것이 비록 유용하고 필요할지라도 그것을 반대하며 변화를 거부하는 유형의 발언이다. 구체적인 설문문항으로는 ‘업무방법 변경안이 이점이 있더라도 반대하는 발언을 한다.’, ‘업무관행의 변화가 필요함에도 반대하는 발언을 한다.’ 등 5개 항목으로 구성되어 있다.

④ 부정적 발언

조직에서 다루는 업무와 관련된 정책, 프로그램, 절차 등에 대해 험담을 하는 등 험뜯거나 모욕적으로 비판하는 유형의 발언이다. 구체적인 설문문항으로는 ‘업무관련 프로그램이나 활동을 근거 없이 모욕하는 부정적 발언을 한다.’, ‘조직의 업무 처리방식을 근거 없이 비판하는 부정적 발언을 한다.’ 등 5개 항목으로 구성되어 있다.

(4) 통제변수

본 연구에서는 부서(팀)원이 지각하는 부서(팀)장의 상향영향력이 부서원이 지각하는 상사신뢰와 팀 몰입 간의 관계, 발언행동 유형의 조절 효과를 파악하는데 있어서 성별, 연령, 업종 및 근무기간의 인구통계적 변수들을 통제변수로 사용하였다.

본 연구에서 사용되는 각 변수들의 조작적 정의와 측정도구를 정리하면 아래 <표 III-1>와 같다.

<표 III-1> 변수의 조작적 정의 및 측정 도구

구분	변수	하위차원	조작적 정의	측정 도구
조절 변수	발언 행동 (Voice style)		조직에서 다루는 업무와 관련된 정책, 프로그램, 절차 등에 대해	Maynes & Podsakoff (2014)
		지지적 발언	부당하게 비판받더라도 그것을 지지하며 옹호하는 유형	
		건설적 발언	조직과 업무 기능에 유용할만한 의견, 정보, 아이디어를 자발적으로 제시하는 유형	
		저항적 발언	변화가 비록 유용하고 필요할지라도 그것을 반대하며 변화를 거부하는 유형	
		부정적 발언	험담을 하는 등 험뜯거나 모욕적으로 비판하는 유형	
선행 변수	상향영향력 (Upward Influence)		부서(팀)장이 차상위리더(직속상사)를 대상으로 행사하는 영향력으로, 태도, 가치관, 행동 등에 변화를 가져오도록 움직이게 하는 힘의 총량	김경수, 노현재, 김인숙, 김광숙, 양동민 (2013)
중속 변수	상사신뢰 (Trust)		조직이나 팀에서 부서(팀)장과의 상호 작용을 통해 부서(팀)원이 느끼게 되는 공정함과 청렴성에 대한 믿음과 충성도	PM Podsakoff et al (1996)
	정서적 팀 몰입 (Team Commitment)		부서(팀)원이 부서(팀)에 대하여 감정적으로 애착을 느끼고 부서(팀) 목적에 동일시하는 심리적 상태	Rhoades et al (2001)

2) 조사설계

(1) 표본설계

본 연구는 편의표본추출 방식으로 공무원 조직을 비롯한 국내 공공기관 및 일반 사기업 18개 조직의 팀원을 대상으로 실시되었다. 대상 선정 방식으로는 부서(팀)장 휘하에 3명 이상의 부서(팀)원으로 구성된 부서(팀)에서 부서(팀)원 2명을 한 세트로 하였다. 부서(팀)의 개념은 조직 직제상의 부서(팀) 및 비공식적인 부서(팀)를 포함하되, 연구의 목적상 직무와 관련하여 직접적인 업무를 담당하는 부서(팀)원을 선정하여 조사하였다.

조사방법은 연구자가 대부분 조사 대상자를 직접 방문하여 연구목적을 설명 후 설문지를 배부하였고, 설문지를 우편으로 송부한 원격지의 경우에도 연구목적 을 필히 설명토록 하였다. 동일방법편의(common method bias)를 극복하고자 부서(팀)원 A에게는 상사의 발언행동(voice style)을 응답하도록 하였고, 부서(팀)원 B에게는 상사의 상향영향력(upward influence), 상사신뢰, 팀 수준에서의 조직몰입을 응답하도록 하였다.

조사기간은 2014년 2월부터 4월까지 진행되었으며 총 설문지 350부가 배부되었다. 회수된 설문지는 총 316부로 약 90.2%의 회수율을 보였다. 이 중 공무원은 4개 조직으로 162개 부서(팀)였고, 기업은 14개 조직 154개 부서(팀)로, 부서(팀)원은 총 316개 부서(팀)에서 각 부서(팀)별 2명씩 632명이었다. 회수된 설문지 중에서 중심화 경향을 보이거나, 불성실한 응답지, 결측값이 많은 설문지 또는 부서(팀) 이름을 적지 않아 부서(팀) 분류가 되지 않는 설문지, 팀원이 3명 미만으로 구성된 부서(팀)의 설문지는 제거하였다. 이에 공무원은 4개 조직 144개 부서(팀), 기업은 14개 조직 128개 부서(팀) 총 272개 부서(팀), 부서(팀)원 544명의 표본을 실증분석에 투입하였다.

(2) 설문지 구성

본 연구에서 사용된 설문지는 인구통계학적 변수들을 제외하고 A형 1개 부문, B형 3개 부문으로 구성되었다. 인구통계적 변수들을 제외한 모든 문항은 5점 리커트 척도를 활용하였다. 즉, 전혀 그렇지 않다를 1점으로 처리하였고, 그렇지 않다를 2점, 보통이다 3점, 그렇다 4점, 매우 그렇다는 5점으로 측정하였다.

인구통계학적 변수는 성별, 연령, 근무하는 회사의 업종, 현 직장근무 기간에 대하여 조사하였다. A형 설문지에는 상사의 발언행동(voice style)을 묻는 20문항, B형 설문지에는 상향영향력(upward influence) 4문항, 상사신뢰(trust) 6문항, 정서적 팀 몰입(team commitment) 6문항을 구성하여 인구통계학적 변수 포함 총 40문항을 설문하였다.

연구목적을 달성하기 위해 사용된 변수와 문항의 수는 다음 <표 III-2>에 요약하여 정리하였다.

<표 III-2> 설문문항의 구성

설문 유형	구분	변수	하위차원	문항번호	문항수	누계
A형	조절 변수	발언 행동 (Voice style)	지지적 발언	I -1,2,3,4,5	5	5
			건설적 발언	I -6,7,8,9,10	5	10
			저항적 발언	I -11,12,13,14,15	5	15
			부정적 발언	I -16,17,18,19,20	5	20
B형	선행 변수	상향영향력 (Upward Influence)		II -1,2,3,4	4	24
	종속 변수	상사신뢰		III -1,2,3,4,5,6	6	30
		정서적 팀 몰입		IV -1,2,3,4,5,6	6	36
AB 공통	인구통계학적 변수		V -1,2,3,4	4	40	
총 문항				-	40	40

IV. 실증분석 결과

실증분석 절차는 우선 본 연구표본의 인구통계적 특성을 확인하기 위해 빈도 분석을 실시한다. 이후 변수들의 측정에 활용된 측정도구의 신뢰도와 타당도를 확인하는 신뢰도분석과 탐색적 요인분석을 수행한다. 변수들 간 관계 및 방향을 확인하기 위해 상관관계분석을 실시하고, 기본 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 수행한다. 마지막으로 계층적 회귀분석을 통해 조절효과를 검증한다.

1. 기초검증

1) 표본의 특성

연구표본의 인구통계적 특성은 아래 <표 IV-1>에 나타내었다. 본 연구에 참여한 표본은 총 272명이며 성별, 연령대, 업종, 재직기간은 다음과 같다.

<표 IV-1> 연구표본의 특성

구분		부서(팀)원 A		부서(팀)원 B	
		빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
성별	남	161	59.2	159	58.5
	여	111	40.8	113	41.5
연령	30세 이하	52	19.1	50	18.4
	31 ~ 40세	120	44.1	110	40.4
	41 ~ 50	84	30.9	94	34.6
	51세 이상	16	5.9	18	6.6
업종	공무원	137	50.4	137	50.4
	공사/공단	32	11.8	32	11.8
	금융업	43	15.8	43	15.8
	제조업	36	13.2	36	13.2
	관광서비스업	11	4.0	11	4.0
	기타	13	4.8	13	4.8
재직 기간	5년 미만	77	28.3	85	31.3
	5~10년	81	29.8	65	23.9
	11~15년	42	15.4	44	16.2
	16~20년	44	16.2	33	12.1
	21년 이상	28	10.3	45	16.5
총 계		272	100.0	272	100.0

성별은 부서(팀)원 A는 남성이 161명(59.4%), 여성이 111명(40.8%), 부서(팀)원 B는 남성이 159명(58.5%), 여성이 113명(41.5%)으로 대체적으로 균형 잡힌 구성비를 보였다.

연령은 부서(팀) 구성원 A, B 모두 30대 연령이 가장 많았으며 부서(팀)원 A의 경우 30대 120명(44.1%), 40대 84명(30.9%), 30대 이하 52명(19.1%), 50대 이상 16명(5.9%)순이었고, 부서(팀)원 B의 경우 30대 110명(40.4%), 40대 94명(34.6%), 30대 이하 50명(18.4%), 50대 이상 18명(6.6%)순이었다.

업종 구성은 부서(팀)원 A, B가 한 쌍으로 설문되었기 때문에 그 구성비는 같다. 구체적으로는 공무원이 가장 높았으며 공무원 137명(50.4%), 금융업 43명(15.8%), 제조업 36명(13.2%), 공사/공단 32명(11.8%), 관광서비스업 및 기타 총 24명(8.8%)의 분포를 보였다.

재직기간의 경우 10년 이하로 응답한 구성원이 부서(팀)원 A가 누계 58.1%, 부서(팀)원 B가 55.2%로 절반 이상의 분포율을 보였다. 부서(팀)원 A의 경우 '16년 이상 20년 이하'가 44명(16.2%), '11년 이상 15년 이하'가 42명(15.4%), '21년 이상'이 28명(10.3%)의 분포를 보인데 반해, 부서(팀)원 B의 경우 '21년 이상'이 45명(16.5%), '11년 이상 15년 이하'가 44명(16.2%), '16년 이상 20년 이하'가 3명(12.1%)로 분포해 차이를 보였다.

2) 신뢰도 분석

척도의 신뢰도는 동일한 개념을 반복적으로 측정했을 때 얼마나 일관된 결과가 나올지를 나타내는 개념이다(송지준, 2013). 신뢰도를 평가하는 방법은 내적 일관성, 재측정 신뢰성, 대안항목 신뢰성 등이 있다. 본 연구에서는 척도를 구성하는 문항들의 내적 일치도(각 문항에 대한 응답이 유사한지)를 측정하는 방법인 크론바흐 알파(Cronbach's α)를 검증하였다. Cronbach's α 계수는 0에서 1사이의 값을 갖는데 높을수록 바람직하나 반드시 몇 점 이상이 되어야 한다는 기준은 없다(이학식&임지훈, 2005). Cronbach's α 값을 해석하는 기준은 일반적으로 사회과학 분야에서는 0.6 이상이면 신뢰도가 있다고 본다(Van&Ferry, 1980).

내적 일관성 신뢰도 계수(Cronbach's α) 분석 결과는 다음의 <표 IV-2>와 같다.

<표 IV-2> 신뢰도 분석 결과

측정변수		문항수 ^{a)}	Cronbach's α	
선행 변수	상향영향력 (Upward Influence)	4	.881	
종속 변수	상사신뢰	5(6)	.944	
	정서적 팀 몰입	6	.926	
조절 변수	발언 행동 (Voice style)	지지적 발언	5	.876
		건설적 발언	5	.929
		저항적 발언	5	.925
		부정적 발언	5	.965

주. ^{a)} ()안은 제거 이전 설문 문항수를 나타냄.

그 중 상사신뢰의 경우, 6번 역질문 문항을 포함한 전체 6문항의 신뢰도는 .895로 기준치인 0.6 이상이나, 해당 문항 제거시 신뢰도가 .944로 높아짐에 따라 제거 후 계수를 표기하였다. 상향영향력 의지 4문항 .881, 상사신뢰 5문항(6번 제거) .944, 팀 몰입 6문항 .926, 발언행동 중 지지적 발언 5문항 .876, 건설적 발언 5문항 .929, 저항적 발언 .925, 부정적 발언 5문항 .965으로 관찰 변수들의 내적 일관성이 기준 0.6을 상회하는 것으로 나타나 연구모형에 설계된 변수들의 신뢰도는 확보되었다.

3) 타당도 분석

신뢰성이 확보되면 타당성을 검증해야 한다. 타당도는 척도가 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 측정하고 있는지를 나타내는 개념으로 내용타당도, 예측타당도, 구성 타당도로 나누어진다(송지준, 2013). 본 연구에서는 척도가 연구하려고 하는 개념을 잘 측정하는지 평가하는 구성 타당도를 탐색적 요인분석을 통해 검증하였다.

구성요인을 추출하기 위한 분석 방법으로는 관별타당성 확보를 위해서 보편적으로 활용되는 주성분 분석을 모든 측정변수에 사용하였으며, 요인들 간의 상호독립성을 유지하는 직교회전방식을 채택하였다. 공통성은 추출된 요인들에 의해서 설명되는 비율로 공통성이 낮은 변수(일반적으로 0.4이하)는 제거하였다. 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 그러므로 각 변수들은 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 또한 고유값(eigen value)은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제공하여 합한 값을 말하는 것으로, 특정 요인에 관련된 표준화된 분산을 가리킨다.

일반적으로 사회과학분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값은 1.0 이상, 요인 적재치는 0.40이상이면 유의한 변수로 간주하며 0.50이 넘으면 아주 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이들의 기준에 따라 고유값이 1.0이상, 요인 적재치가 0.40 이상을 기준으로 하였다.

탐색적 요인분석 결과 요인은 총 7개로 분류되었으며 독립변수인 상향영향력 1요인, 종속변수인 상사신뢰, 팀 몰입 역시 각각 단일 요인으로 분류되었고, 조절 변수인 발언행동은 총 4개의 하위 요인으로 분류되었다. 상사신뢰의 경우, 6번 역질문 문항의 요인 적재치는 .379로 제거 전 전체 6문항의 고유값은 .169, 분산 설명비율이 11.48%이었고, 해당항목 제거시 5문항 고유값은 1.688, 분산 설명비율 11.74%로 나타나 공통성 기준 값 0.40을 적용하여 해당항목 제거가 확정되었다.

가설검증을 위한 각 변수들의 측정도구는 상사신뢰 6번 문항을 제거한 구성 개념들의 평균값을 활용하였다. 각 변수들의 탐색적 요인분석 결과는 다음 <표 IV-3>와 같다.

<표 IV-3> 탐색적 요인분석 결과

변수		공통값	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	
			팀 몰입	부정적 발언	건설적 발언	상사신뢰	저항적 발언	지지적 발언	상향 영향력	
독립 변수	상향 영향력	upwill1	.765	.294	-.125	.097	.321	-.046	.108	.733
		upwill2	.756	.217	-.096	.142	.277	.013	.098	.770
		upwill3	.765	.385	-.123	.115	.362	-.048	.054	.672
		upwill4	.717	.310	-.085	.126	.115	.015	.049	.763
종속 변수	상사 신뢰 ^{a)}	trust1	.797	.307	-.096	.086	.803	-.024	.012	.201
		trust2	.834	.363	-.081	.150	.808	-.016	.080	.117
		trust3	.850	.315	-.097	.120	.841	-.016	.031	.134
		trust4	.820	.302	-.068	.085	.802	-.101	.049	.248
		trust5	.808	.331	-.085	.106	.777	-.064	.017	.267
	팀 몰입	tc1	.789	.806	-.089	.118	.288	-.094	.096	.129
		tc2	.808	.814	-.078	.095	.307	-.087	.028	.166
		tc3	.594	.727	-.058	.126	.165	-.030	-.001	.139
		tc4	.724	.778	-.065	.040	.274	-.061	.020	.184
		tc5	.704	.751	-.145	.039	.206	-.059	-.019	.269
		tc6	.824	.841	-.094	.092	.263	-.027	-.037	.166
고유값 (eigen value)			11.052	5.663	4.766	1.691	1.468	1.380	1.251	
분산 설명비율(%)			13.59	12.64	12.16	11.65	11.16	9.10	7.62	
누적분산 설명비율(%)			13.59	26.22	38.38	50.03	61.19	70.30	77.92	

주. ^{a)} 6번 문항 제거 후 요인분석 결과임.

<표 IV-3> 탐색적 요인분석 결과 (계속)

변수		공통값	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	
			팀 몰입	부정적 발언	건설적 발언	상사신뢰	저항적 발언	지지적 발언	상향 영향력	
조절 변수	지지적 발언	voice1	.600	.018	-.142	.528	.096	.021	.532	.089
		voice2	.674	.017	-.034	.349	.051	.033	.739	.031
		voice3	.732	.024	.008	.238	.023	.122	.812	.001
		voice4	.783	.027	-.041	.257	.035	.137	.832	.053
		voice5	.721	-.011	.027	.193	.005	.109	.811	.119
	건설적 발언	voice6	.730	.107	-.137	.793	.048	-.022	.251	.068
		voice7	.797	.148	-.113	.831	.125	-.001	.230	.049
		voice8	.815	.110	-.138	.847	.054	-.007	.237	.079
		voice9	.805	.096	-.093	.852	.089	.044	.190	.124
		voice10	.763	.043	-.123	.814	.151	-.078	.213	.096
	저항적 발언	voice11	.680	-.019	.103	.020	-.025	.812	.091	-.024
		voice12	.778	-.067	.205	.003	-.035	.851	.072	.008
		voice13	.813	-.066	.266	-.018	-.071	.849	.110	-.002
		voice14	.821	-.058	.357	-.031	-.017	.826	.082	-.018
		voice15	.810	-.094	.343	-.010	-.034	.823	.073	-.012
	부정적 발언	voice16	.849	-.070	.854	-.152	-.105	.266	.011	-.100
		voice17	.851	-.074	.864	-.130	-.071	.255	-.077	-.081
		voice18	.904	-.125	.886	-.145	-.071	.268	-.032	-.065
		voice19	.900	-.109	.886	-.130	-.078	.257	-.026	-.117
		voice20	.888	-.131	.880	-.130	-.093	.261	-.011	-.049
고유값 (eigen value)			11.052	5.663	4.766	1.691	1.468	1.380	1.251	
분산 설명비율(%)			13.59	12.64	12.16	11.65	11.16	9.10	7.62	
누적분산 설명비율(%)			13.59	26.22	38.38	50.03	61.19	70.30	77.92	

4) 기술적 통계 및 상관관계분석

연구가설을 검증하기에 앞서 본 연구에서 다루는 제 변수들의 평균, 표준편차와 각 변수들 간의 관계를 확인하고자 기술통계량 분석과 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 기술적 통계는 각 변수들의 평균과 표준편차를 소수점 이하 3자리까지 명시하였다. 상관관계란 변수들 간의 관계를 말하는 것이다. 즉, 두 개 이상의 변수에서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지에 대한 변화의 강도와 방향을 설명해준다. 이러한 관련성은 상관계수에 의해 나타낼 수 있는데 그 절대값이 0.2보다 작으면 상관관계가 거의 없다고 보며, 0.2 이상 0.4 이하이면 낮은 상관관계, 0.4 이상 0.7 이하이면 다소 높은 상관관계, 0.7 초과는 강한 상관관계를 보인다고 볼 수 있다.

아래 <표 IV-4>는 각 측정변수들 간의 관련성에 대한 대체적인 윤곽을 알아본 상관관계 분석 결과를 나타낸 것이다. 변수들 간의 관계에서 0.7 이상의 높은 상관관계가 없어 다중공선성에도 문제가 없는 것으로 확인되었다.

<표 IV-4> 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석 결과

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1 상향영향력	3.585	.724	(.881)						
2 상사신뢰	3.928	.807	.620**	(.944)					
3 팀 몰입	3.630	.755	.620**	.659**	(.926)				
4 지지적발언	3.254	.743	.222**	.153*	.100	(.876)			
5 건설적발언	3.562	.777	.325**	.298**	.266**	.606**	(.929)		
6 저항적발언	2.503	.803	-.093	-.136*	-.173**	.163**	-.049	(.925)	
7 부정적발언	2.002	.947	-.287**	-.257**	-.275**	-.111	-.307**	.543**	(.965)

주. *p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001, 양쪽검정
() 안은 Cronbach's α 신뢰도 계수임.

우선적으로 독립변수인 상향영향력과 종속변수인 상사신뢰 및 팀 몰입의 관계에서 모두 정적 상관관계가 나타났다(각각 $r = .620, p < .001$). 상사신뢰와 팀 몰입 간 관계 역시 다소 높은 정적 상관관계를 보였다($r = .659, p < .001$). 조절 변수인 발언 유형 간 관계를 구체적으로 살펴보면, 지지적 발언과 건설적 발언이 다소 높은 정적 상관성을 보였고($r = .606, p < .001$), 저항적 발언과 부정적 발언도 다소 높은 정적 상관성을 보였다($r = .543, p < .001$) 그렇지만 건설적 발언은 부정적 발언과는 다소 낮은 부(負)적 상관관계를 보였다($r = -.307, p < .001$). 지지적 발언과 부정적 발언, 건설적 발언과 저항적 발언의 경우에는 서로 상관관계가 확인되지 않았으며 그 외의 경우에는 상관성이 있는 것으로 나타났지만 그 정도는 낮았다.

상향영향력은 지지적 발언($r = .222, p < .001$)과 건설적 발언($r = .325, p < .001$)과는 낮은 정적 상관성을, 부정적 발언($r = -.287, p < .001$)과는 낮은 부적 상관성을 보였다. 상사신뢰는 건설적 발언($r = .293, p < .001$)과 낮은 정적 상관성을, 부정적 발언($r = -.257, p < .001$)과 낮은 부적 상관성을 나타내었다. 팀 몰입 역시 건설적 발언($r = .266, p < .001$)과 낮은 정적 상관성을, 부정적 발언($r = -.275, p < .001$)과 낮은 부적 상관관계를 보였다. 그 외의 관계는 상관성이 없거나 미약하였다.

2. 연구가설 검증

본 연구는 부서(팀)원이 지각하는 부서(팀)장의 상향영향력이 부하의 상사신뢰, 팀 몰입의 관계에서 발언행동 유형의 조절효과 검증을 연구목적으로 하고 있다. 따라서 가설을 검증하기 위해 다음과 같은 절차로 진행한다. 첫째, 부서(팀)장의 상향적 영향력과 부서(팀)원의 상사신뢰, 팀 몰입과의 관계를 검증한다. 둘째, 부서(팀)장의 상향영향력과 상사신뢰, 상향영향력과 팀 몰입의 관계에서 발언행동 4가지 각각의 조절효과를 규명한다.

연구가설 검증은 회귀분석으로 이루어지는데, 그 절차는 1단계에서 통제변수의 영향력을 확인한 후 2단계에서 독립변수와 종속변수의 관계를 확인한다. 회귀분석이란 두 개 이상의 변수들 간의 관계식을 추정하여 추정결과의 정확도 및 유의도를 검토하는 통계기법이다. 이는 변수들 간의 선형적 관계만 고려할 뿐 비선형의 관계는 파악하지 못하는 단점이 있기는 하지만 사회과학에서 널리 쓰이는 분석방법의 하나이다.

부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 상사신뢰와 팀 몰입에 어떠한 영향을 미치는지 두 변수간의 인과관계를 파악하기 위해서 위계적 회귀분석을 실시한다. 모든 변수들은 대푯값으로 평균값을 활용하며, 인구통계변수들의 효과를 통제하기 위해 성별, 연령, 업종, 근속년수를 통제변수로 사용한다. 그리고 상향영향력과 상사신뢰, 팀 몰입 간 관계에서 발언행동 4가지 유형이 각각 조절 역할을 하는지 검증하기 위해서 계층적 회귀분석을 실시하고 기울기검증을 수행한다.

1) 상향영향력의 직접효과에 대한 가설검증 결과

본 연구의 첫 번째 가설인 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 상사신뢰, 팀 몰입에 미치는 영향을 분석하기 위해 회귀분석을 실시하고 통계적 유의도를 확인했다. 부서(팀)원이 지각하는 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원이 지각하는 상사신뢰에 미치는 직접효과는 다음의 <표 IV-5>와 같다.

<표 IV-5> 상향영향력이 상사신뢰에 미치는 직접효과

구 분		인구통계적 변수			상사신뢰			
		S·β	t	VIF	S·β	t	VIF	
(상수)			11.049			3.877		
통제 변수 (B형)	성별	.003	.042	1.175	.001	.024	1.175	
	연령	더미1	.057	.362	7.082	.104	.837	7.088
		더미2	-.046	-.265	8.641	.008	.056	8.650
		더미3	.001	.006	5.421	.051	.473	5.429
	업종	더미1	.437**	2.861	6.729	.299*	2.461	6.786
		더미2	.209	1.934	3.350	.119	1.396	3.374
		더미3	.415***	3.676	3.678	.280**	3.115	3.732
		더미4	.205	1.866	3.492	.144	1.657	3.503
		더미5	.101	1.235	1.936	.087	1.344	1.937
	근속	더미1	-.135	-.960	5.712	-.089	-.800	5.719
		더미2	-.051	-.423	4.180	-.047	-.492	4.180
		더미3	-.189	-1.927	2.781	-.164*	-2.109	2.783
		더미4	-.034	-.427	1.850	-.081	-1.272	1.856
독립 변수	상향영향력				.594***	12.476	1.045	
R ²		.105			.442			
R ² adj		.060			.412			
F-value		2.320**			14.564***			
△ R ²		.105			.338			
△ F		2.320**			155.648***			

주. S·β : 표준화 계수. (*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001)

연령더미 : 30세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

<표>에서 볼 수 있는 것처럼 1단계 통제변수와 상사신뢰의 관계에서는 업종 더미 1과 업종더미3이 상사신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 2 단계 독립변수를 추가한 모형에서는 상향영향력 표준화된 회귀계수(s·β)가 .594로 유의수준(p< .001)에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계 조정된 설명력(R²adj)은 .412이며 F-value 14.564로 확인되었다(p< .001).

따라서 회귀분석 결과 상향영향력은 상사신뢰에 유의한 정(+)의 영향력이 있는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다.

부서(팀)원이 지각하는 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원이 지각하는 팀 몰입에 미치는 직접효과는 아래 <표 IV-6>와 같다.

<표 IV-6> 상향영향력이 팀 몰입에 미치는 직접효과

구 분		인구통계적 변수			상사신뢰			
		S·β	t	VIF	S·β	t	VIF	
(상수)			10.243			3.116		
통제 변수 (B형)	성별	.038	.603	1.175	.037	.728	1.175	
	연령	더미1	-.025	-.157	7.082	.022	.176	7.088
		더미2	-.071	-.411	8.641	-.018	-.131	8.650
		더미3	-.041	-.296	5.421	.009	.086	5.429
	업종	더미1	.540***	3.534	6.729	.403**	3.299	6.786
		더미2	.369**	3.423	3.350	.281**	3.262	3.374
		더미3	.503***	4.457	3.678	.370***	4.084	3.732
		더미4	.372**	3.384	3.492	.312***	3.558	3.503
		더미5	.136	1.655	1.936	.122	1.864	1.937
	근속	더미1	-.139	-.986	5.712	-.093	-.831	5.719
		더미2	-.051	-.423	4.180	-.047	-.490	4.180
		더미3	-.156	-1.586	2.781	-.131	-1.671	2.783
		더미4	.016	.197	1.850	-.030	-.474	1.856
독립 변수	팀 몰입				.587***	12.262	1.045	
R ²					.436			
R ² adj					.405			
F					14.178***			
Δ R ²					.330			
Δ F					150.351***			

주. S·β : 표준화 계수. (*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001)

연령더미 : 30세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

<표>에서 볼 수 있는 것처럼 1단계 통제변수와 팀 몰입의 관계에서는 업종 더미 5를 제외한 나머지 업종더미 전부에서 팀 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 2단계 독립변수를 추가한 모형에서는 팀 몰입 표준화된 회귀 계수(s·β)가 .587로 유의수준(p< .001)에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계 조정된 설명력(R²adj)은 .405이며 F-value 14.178로 확인되었다 (p<0.001).

따라서 회귀분석 결과 상향영향력은 팀 몰입에 유의한 정(+)의 영향력이 있는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다.

2) 발언행동의 조절효과에 대한 가설검증 결과

조절효과는 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 경우 조절변수가 있을 때와 없을 때 독립변수와 종속변수 간 관계의 양과 질이 달라지는 것을 말한다.

조절효과는 Baron & Kenny(1986)에 의해 제안된 3단계 검증방법을 실시하였다. 3단계 검증방법은 1단계 독립변수와 종속변수의 관계를 확인하고, 2단계 독립변수가 통제된 상태에서의 조절변수와 종속변수의 관계를 확인한다. 마지막 3단계는 독립변수와 조절변수의 종속변수에 대한 관계가 통제된 상태에서의 독립변수와 조절변수의 상호작용항과 종속변수의 관계를 확인한다. 조절효과 분석의 마지막 3단계에서 상호작용항 회귀계수의 설명력(R^2)이 유의수준 하에서 유의하게 증가하였다면 조절효과가 있다고 해석한다(송지준, 2013). 이를 식으로 정리하면 다음과 같다.

$$1\text{단계} : Y(\text{종속변수}) = a + b_1X(\text{독립변수}) + e_1$$

$$2\text{단계} : Y(\text{종속변수}) = a + b_1X(\text{독립변수}) + b_2Z(\text{조절변수}) + e_2$$

$$3\text{단계} : Y(\text{종속변수}) = a + b_1X(\text{독립변수}) + b_2Z(\text{조절변수}) + b_3XZ(\text{상호작용항}) + e_3$$

본 연구의 3단계 검증방법은 통제변수를 사용하여 모형 1, 모형 2, 모형 3으로 구성된다. 모형 1은 자료의 성별, 연령, 업종, 근무기간의 인구통계적 특성을 통제한 기본모형에 독립변수인 상향영향력이 부가된 모형이다. 모형2은 조절변수인 발언행동의 4가지 각 유형이 종속변수인 상사신뢰와 팀 몰입에 미치는 직접효과를 가정한 모형이다. 모형 3의 경우 발언행동 각 유형의 조절효과를 검증하기 위해 모형 2에 상향영향력과 발언행동 각 유형 4가지의 상호작용항을 투입한다.

이때 독립변수 간 상호작용항을 투입하는 경우 독립변수와 상호작용항 간의 상관관계가 높아져 다중공선성이 발생할 가능성이 있다. 상호작용항을 만드는 방법으로는 독립변수와 조절변수를 곱하는 방법과 평균중심화(mean centering) 방식이 주로 활용되고 있는데(배병렬, 2010) 상호작용효과 시 상호작용항에서 발생할 수 있는 다중공선성(multi-collinearity) 문제를 해결하기 위하여 본 연구에

서는 원자료를 평균중심화 시킨 후 분석한다(Cohen et al., 2003).

평균중심화란 원자료에서 평균값을 뺀 차이값으로 변환시키는 것을 의미하며, 상호작용효과를 파악하기 위한 상호작용항도 변환시킨 값들의 곱을 적용하여 구한다. 원자료를 평균중심화하면 각 독립변수와 상호작용항 간의 상관관계를 감소시켜 다중공선성을 줄일 수 있다(Cohen et al, 2003).

일반적으로 다중공선성 지표로는 공차한계(tolerance)나 분산확대지수(VIF: variance influence factor)를 활용하는데, 변수들에 대해 평균중심화 적용 이후 분석모델에서 다중공선성 지수 확인결과 공차한계는 0.8 이상의 값, 분산 확대지수 값은 모두 1.5 이하의 값을 보이는 것으로 나타나 다중공선성 문제는 없음을 확인할 수 있었다.

① 상향영향력과 상사신뢰의 관계에서 발언행동의 조절효과

상향영향력과 상사신뢰의 관계에서 각각의 발언행동이 조절효과를 갖는지 검증하기 위해 성별, 연령, 업종, 근속연수를 통제된 뒤 SPSS 18.0을 이용하여 계층별 조절회귀분석을 실시하였다.

첫째, 지지적 발언의 조절효과를 검증한 결과는 다음<표 IV-7>와 같다.

분석 결과, 1단계에서 상향영향력은 상사신뢰에 유의한 정(+)의 영향력이 확인되었다($S \cdot \beta = .601, p < .001$). 2단계에서 지지적 발언이 투입된 경우 통제된 상황에서 설명력(R^2)과 F변화량은 통계적으로 유의하지 않게 나타났으며($\Delta F = .502, p > .05$), 종속변수인 상사신뢰에 유의하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t = .672, p > .05$). 3단계에서 상향영향력과 지지적 발언의 상호작용항이 투입된 경우, 설명력(R^2)은 0.04% 증가하였지만, F변화량은 통계적으로 유의하지 않게($\Delta F = .202, p > .05$) 나타났다.

상향영향력과 지지적 발언은 상사신뢰에 대해 서로 상호작용하여 영향을 미치지 않으며, 상향영향력만 독립적으로 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 즉, 지지적 발언은 상향영향력과 상사신뢰 간의 관계에서 조절효과를 갖지 않는 것을 의미한다. 따라서 가설3-1-1은 기각되었다.

<표 IV-7> 상향영향력과 상사신뢰의 관계에서 지지적 발언의 조절효과

구 분		모형1			모형2			모형3		
		S·β	t	VIF	S·β	t	VIF	S·β	t	VIF
통제 변수 (A형)	성별	-.010	-.182	1.243	-.013	-.249	1.256	-.018	-.339	1.262
	연령1	-.021	-.174	6.619	-.033	-.274	6.774	-.044	-.358	6.803
	연령2	.022	.164	8.153	.011	.083	8.271	.008	.063	8.273
	연령3	.096	.907	5.097	.094	.891	5.100	.104	.980	5.125
	근속1	-.061	-.526	6.201	-.047	-.397	6.405	-.039	-.332	6.422
	근속2	-.034	-.301	5.857	-.021	-.180	6.039	-.008	-.068	6.085
	근속3	-.099	-1.179	3.216	-.093	-1.101	3.251	-.089	-1.050	3.256
	근속4	-.016	-.223	2.427	-.013	-.177	2.438	-.018	-.241	2.444
통제 변수 (B형)	성별	.020	.365	1.316	.022	.401	1.320	.020	.380	1.320
	연령1	.139	1.093	7.374	.131	1.025	7.436	.136	1.069	7.445
	연령2	.037	.268	8.924	.029	.208	8.991	.033	.234	8.995
	연령3	.084	.758	5.677	.080	.716	5.696	.083	.743	5.699
	업종1	.240	1.879	7.495	.250	1.938	7.581	.256*	1.987	7.592
	업종2	.110	1.239	3.609	.111	1.247	3.610	.114	1.283	3.613
	업종3	.273**	2.928	3.987	.277**	2.957	3.999	.280**	2.998	4.003
	업종4	.146	1.602	3.788	.148	1.625	3.794	.161	1.756	3.839
	업종5	.070	1.058	2.024	.076	1.138	2.062	.082	1.225	2.072
	근속1	-.088	-.784	5.806	-.080	-.706	5.875	-.084	-.738	5.879
	근속2	-.056	-.577	4.383	-.052	-.535	4.398	-.054	-.548	4.399
	근속3	-.166	-2.088	2.888	-.163*	-2.048	2.896	-.161*	-2.024	2.897
근속4	-.106	-1.626	1.951	-.105	-1.603	1.953	-.107	-1.634	1.953	
독립 변수	상향 영향력 (A)	.601***	12.291	1.096	.594***	11.847	1.149	.582***	11.416	1.190
조절 변수	지지적 발언 (B1)				.034	.672	1.170	.036	.709	1.171
상호 작용	(A)×(B1)							-.063	-1.278	1.125
R ²		.456			.457			.461		
R ² adj		.408			.407			.408		
F-value		9.485***			9.072***			8.785***		
Δ R ²		.456			.001			.004		
Δ F		.000***			.502			.202		

주. S·β : 표준화 계수. (*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001)

연령더미 : 30세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

둘째, 건설적 발언의 조절효과를 검증한 결과는 다음<표 IV-8>과 같다.

<표 IV-8> 상향영향력과 상사신뢰의 관계에서 건설적 발언의 조절효과

구 분		모형1			모형2			모형3		
		S·β	t	VIF	S·β	t	VIF	S·β	t	VIF
통제 변수 (A형)	성별	-.010	-.182	1.243	-.009	-.168	1.243	-.004	-.081	1.244
	연령1	-.021	-.174	6.619	-.033	-.274	6.640	-.021	-.177	6.648
	연령2	.022	.164	8.153	.006	.046	8.191	.023	.174	8.205
	연령3	.096	.907	5.097	.098	.935	5.098	.121	1.164	5.125
	근속1	-.061	-.526	6.201	-.035	-.300	6.304	-.047	-.413	6.312
	근속2	-.034	-.301	5.857	-.002	-.017	6.013	-.010	-.090	6.017
	근속3	-.099	-1.179	3.216	-.083	-.994	3.251	-.095	-1.153	3.259
	근속4	-.016	-.223	2.427	-.012	-.165	2.429	-.028	-.390	2.443
통제 변수 (B형)	성별	.020	.365	1.316	.031	.570	1.334	.037	.697	1.336
	연령1	.139	1.093	7.374	.096	.749	7.642	.089	.702	7.645
	연령2	.037	.268	8.924	-.006	-.041	9.202	.000	.002	9.204
	연령3	.084	.758	5.677	.040	.353	5.970	.054	.481	5.981
	업종1	.240	1.879	7.495	.244	1.913	7.497	.212	1.683	7.551
	업종2	.110	1.239	3.609	.100	1.134	3.623	.087	1.000	3.632
	업종3	.273**	2.928	3.987	.260**	2.791	4.012	.245**	2.664	4.025
	업종4	.146	1.602	3.788	.130	1.428	3.825	.129	1.437	3.825
	업종5	.070	1.058	2.024	.072	1.093	2.024	.059	.899	2.034
	근속1	-.088	-.784	5.806	-.062	-.552	5.906	-.060	-.541	5.907
	근속2	-.056	-.577	4.383	-.053	-.543	4.384	-.053	-.548	4.384
근속3	-.166*	-2.088	2.888	-.155	-1.953	2.906	-.143	-1.826	2.914	
근속4	-.106	-1.626	1.951	-.100	-1.533	1.957	-.105	-1.637	1.958	
독립 변수	상향 영향력 (A)	.601***	12.291	1.096	.572***	11.117	1.223	.540***	10.411	1.280
조절 변수	건설적 발언 (B2)				.093	1.754	1.296	.096	1.847	1.297
상호 작용	(A)×(B2)							-.145**	-2.985	1.122
R ²		.456			.463			.481		
R ² adj		.408			.413			.431		
F-value		9.485***			9.282***			9.550***		
Δ R ²		.456			.007			.019		
Δ F		9.485***			3.078			8.908**		

주. S·β : 표준화 계수. (*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001)

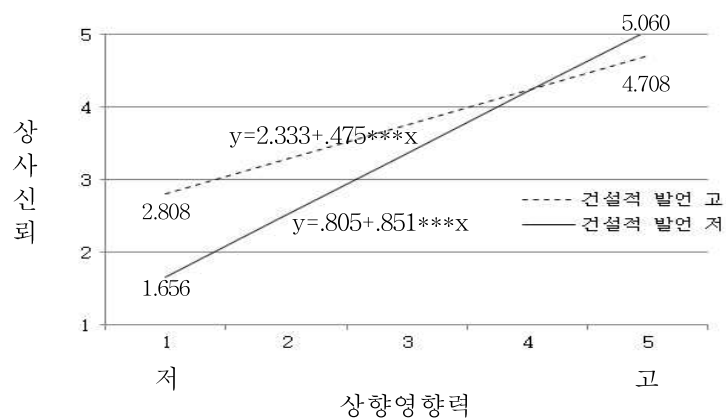
연령더미 : 30세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

분석 결과, 1단계에서 상향영향력은 상사신뢰에 유의한 정(+)의 영향력이 확인되었다($S \cdot \beta = .601, p < .001$). 2단계에서 건설적 발언이 투입된 경우 통제된 상황에서 설명력(R^2)과 F변화량은 통계적으로 유의하지 않게 나타났으며($\Delta F = 3.078, p > .05$), 종속변수인 상사신뢰에 유의하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t = 1.754, p > .05$). 그렇지만 3단계에서 상향영향력과 건설적 발언의 상호작용항이 투입된 경우, 설명력(R^2)은 48.1%로 1.9% 증가하였고, F변화량은 통계적으로 유의하게($\Delta F = 8.908, p < .01$) 나타나 상사신뢰에 유의한 영향력이 있는 것이 확인되었다($S \cdot \beta = -.145, p < .01$).

조절효과 유형을 규명하기 위해 건설적 발언 상위·하위 집단별로 상향영향력이 상사신뢰에 미치는 영향력에 대한 기울기 검증을 실시한다. 이에 대한 결과는 다음 <그림 IV-1>에 제시되었다. 건설적 발언 상위 집단($\beta = .475, p < .001$)과 건설적 발언 하위 집단($\beta = .851, p < .001$) 모두에서 상향영향력의 상사신뢰에 미치는 영향력이 유의한 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 부서(팀)원이 지각하는 부서(팀)장의 상향영향력에서 건설적 발언을 덜 하는 집단일수록 부서(팀)원의 상사신뢰에 미치는 영향력이 더 크게 증가하는 것을 의미한다.

상향영향력은 1단계 상사신뢰에 직접효과를 미치나, 2단계 건설적 발언이 동시 투입된 경우 상사신뢰에 미치는 영향이 유의하지 못한 것으로 나타났다. 그렇지만 3단계 상호작용항 투입시에는 상사신뢰에 유의적으로 영향을 미치는 것으로 나타나 건설적 발언은 상향영향력과 상사신뢰 간 관계에 조절효과가 있는 것으로 검증되었다. 따라서 가설3-1-2은 채택되었다.

<그림 IV-1> 건설적 발언의 조절효과(상사신뢰)



셋째, 저항적 발언의 조절효과를 검증한 결과는 다음<표 IV-9>과 같다.

<표 IV-9> 상향영향력과 상사신뢰의 관계에서 저항적 발언의 조절효과

구 분		모형1			모형2			모형3		
		S·β	t	VIF	S·β	t	VIF	S·β	t	VIF
통제 변수 (A형)	성별	-.010	-.182	1.243	-.004	-.084	1.253	-.005	-.088	1.253
	연령1	-.021	-.174	6.619	-.004	-.033	6.727	-.007	-.055	6.768
	연령2	.022	.164	8.153	.035	.262	8.217	.033	.247	8.236
	연령3	.096	.907	5.097	.102	.970	5.114	.102	.965	5.115
	근속1	-.061	-.526	6.201	-.073	-.621	6.248	-.070	-.601	6.272
	근속2	-.034	-.301	5.857	-.044	-.386	5.892	-.042	-.373	5.902
	근속3	-.099	-1.179	3.216	-.098	-1.165	3.216	-.097	-1.158	3.217
	근속4	-.016	-.223	2.427	-.018	-.251	2.428	-.018	-.249	2.428
통제 변수 (B형)	성별	.020	.365	1.316	.013	.248	1.330	.013	.248	1.330
	연령1	.139	1.093	7.374	.127	.997	7.425	.125	.979	7.446
	연령2	.037	.268	8.924	.029	.205	8.952	.023	.165	9.105
	연령3	.084	.758	5.677	.078	.702	5.691	.074	.663	5.764
	업종1	.240	1.879	7.495	.240	1.875	7.495	.241	1.878	7.500
	업종2	.110	1.239	3.609	.106	1.188	3.617	.105	1.181	3.618
	업종3	.273**	2.928	3.987	.265**	2.834	4.011	.266**	2.836	4.015
	업종4	.146	1.602	3.788	.135	1.473	3.834	.134	1.462	3.836
	업종5	.070	1.058	2.024	.074	1.111	2.029	.073	1.092	2.035
	근속1	-.088	-.784	5.806	-.072	-.636	5.903	-.071	-.624	5.910
	근속2	-.056	-.577	4.383	-.045	-.458	4.431	-.043	-.438	4.448
근속3	-.166*	-2.088	2.888	-.153	-1.909	2.949	-.150	-1.853	2.996	
근속4	-.106	-1.626	1.951	-.106	-1.625	1.951	-.106	-1.616	1.952	
독립 변수	상향 영향력 (A)	.601***	12.291	1.096	.597***	12.153	1.104	.597***	12.133	1.104
조절 변수	저항적 발언 (B3)				-.055	-1.107	1.112	-.052	-1.047	1.139
상호 작용	(A)×(B3)							-.014	-.291	1.114
R ²		.456			.459			.459		
R ² adj		.408			.408			.406		
F-value		9.485***			9.134***			8.725***		
△ R ²		.456			.003			.000		
△ F		9.485***			1.225			.085		

주. S·β : 표준화 계수. (*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001)

연령더미 : 30세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

분석 결과, 1단계에서 상향영향력은 상사신뢰에 유의한 정(+)의 영향력이 확인되었다($S \cdot \beta = .601, p < .001$). 2단계에서 저항적 발언이 투입된 경우 통제된 상황에서 설명력(R^2)과 F변화량은 통계적으로 유의하지 않게 나타났으며($\Delta F = 1.225, p > .05$), 종속변수인 상사신뢰에 유의하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t = -1.107, p > .05$). 3단계에서 상향영향력과 저항적 발언의 상호작용항이 투입된 경우, 설명력(R^2)은 변화가 없었고, F변화량도 통계적으로 유의하지 않게($\Delta F = .085, p > .05$) 나타났다.

상향영향력은 1단계 상사신뢰에 직접효과를 확인하였지만, 2단계 저항적 발언이 투입된 경우 상사신뢰에 유의하지 못한 것으로 나타났고, 3단계 상호작용항 투입시에도 역시 유의적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 저항적 발언은 조절효과가 없는 것으로 검증되었다. 따라서 가설3-1-3은 기각되었다.



마지막으로, 부정적 발언의 조절효과를 검증한 결과는 다음<표 IV-10>과 같다.

<표 IV-10> 상향영향력과 상사신뢰의 관계에서 부정적 발언의 조절효과

구 분		모형1			모형2			모형3		
		S·β	t	VIF	S·β	t	VIF	S·β	t	VIF
통제 변수 (A형)	성별	-.010	-.182	1.243	.002	.031	1.261	.006	.111	1.270
	연령1	-.021	-.174	6.619	-.015	-.124	6.624	-.013	-.105	6.627
	연령2	.022	.164	8.153	.032	.239	8.168	.037	.277	8.182
	연령3	.096	.907	5.097	.103	.977	5.104	.106	1.009	5.111
	근속1	-.061	-.526	6.201	-.066	-.570	6.204	-.078	-.666	6.276
	근속2	-.034	-.301	5.857	-.036	-.317	5.858	-.047	-.414	5.924
	근속3	-.099	-1.179	3.216	-.094	-1.129	3.219	-.103	-1.224	3.259
	근속4	-.016	-.223	2.427	-.019	-.266	2.428	-.027	-.366	2.457
통제 변수 (B형)	성별	.020	.365	1.316	.018	.329	1.316	.016	.291	1.318
	연령1	.139	1.093	7.374	.142	1.121	7.375	.143	1.129	7.376
	연령2	.037	.268	8.924	.040	.288	8.925	.050	.358	8.976
	연령3	.084	.758	5.677	.078	.706	5.682	.093	.830	5.795
	업종1	.240	1.879	7.495	.250	1.960	7.509	.249	1.948	7.510
	업종2	.110	1.239	3.609	.106	1.197	3.612	.106	1.194	3.612
	업종3	.273**	2.928	3.987	.267**	2.872	3.993	.264**	2.835	3.998
	업종4	.146	1.602	3.788	.131	1.445	3.819	.136	1.495	3.832
	업종5	.070	1.058	2.024	.081	1.218	2.041	.085	1.277	2.050
	근속1	-.088	-.784	5.806	-.079	-.701	5.820	-.074	-.658	5.831
	근속2	-.056	-.577	4.383	-.056	-.574	4.383	-.054	-.554	4.384
근속3	-.166*	-2.088	2.888	-.160*	-2.016	2.894	-.161*	-2.037	2.895	
근속4	-.106	-1.626	1.951	-.109	-1.679	1.952	-.111	-1.699	1.953	
독립 변수	상향 영향력 (A)	.601***	12.291	1.096	.575***	11.259	1.203	.570***	11.112	1.214
조절 변수	부정적 발언 (B4)				-.090	-1.760	1.200	-.084	-1.625	1.220
상호 작용	(A)×(B4)						.047	.935	1.156	
R ²		.456			.463			.465		
R ² adj		.408			.413			.413		
F-value		9.485***			9.284***			8.929***		
Δ R ²		.456			.007			.002		
Δ F		9.485***			3.097			.874		

주. S·β : 표준화 계수. (*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001)

연령더미 : 30세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

분석 결과, 1단계에서 상향영향력은 상사신뢰에 유의한 정(+)의 영향력이 확인되었다($S \cdot \beta = .601, p < .001$). 2단계에서 부정적 발언이 투입된 경우 통제된 상황에서 설명력(R^2)과 F변화량은 통계적으로 유의하지 않게 나타났으며($\Delta F = 3.097, p > .05$), 종속변수인 상사신뢰에 유의하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t = -1.760, p > .05$). 3단계에서 상향영향력과 부정적 발언의 상호작용항이 투입된 경우, 설명력(R^2)은 거의 변화가 없었고, F변화량도 통계적으로 유의하지 않게($\Delta F = .874, p > .05$) 나타났다.

상향영향력은 1단계 상사신뢰에 직접효과를 확인하였지만, 2단계 부정적 발언이 투입된 경우 상사신뢰에 유의하지 못한 것으로 나타났고, 3단계 상호작용항 투입시에도 역시 유의적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 부정적 발언은 조절효과가 없는 것으로 검증되었다. 따라서 가설3-1-4은 기각되었다.



② 상향영향력과 팀 몰입의 관계에서 발언행동의 조절효과

상향영향력과 팀 몰입의 관계에서 각각의 발언행동이 조절효과를 갖는지 검증하기 위해 마찬가지로 성별, 연령, 업종, 근속연수를 통제한 뒤 SPSS 18.0을 이용하여 계층별 조절회귀분석을 실시하였다.

첫째, 지지적 발언의 조절효과를 검증한 결과는 다음<표 IV-11>와 같다.

분석 결과, 1단계에서 상향영향력은 팀 몰입에 유의한 정(+)의 영향력이 확인되었다($S \cdot \beta = .578, p < .001$). 2단계에서 지지적 발언이 투입된 경우 통제된 상황에서 설명력(R^2)과 F변화량은 통계적으로 유의하지 않게 나타났으며($\Delta F = .710, p > .05$), 종속변수인 팀 몰입에 유의하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t = -.843, p > .05$). 3단계에서 상향영향력과 지지적 발언의 상호작용항이 투입된 경우, 설명력(R^2)은 변화가 없었고, F변화량도 통계적으로 유의하지 않게 ($\Delta F = .103, p > .05$) 나타났다.

상향영향력은 1단계 팀 몰입에는 직접효과가 확인되었지만, 2단계 지지적 발언이 투입된 경우 팀 몰입에 유의하지 못한 것으로 나타났고, 3단계 상호작용항 투입시에도 역시 유의적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 지지적 발언은 조절효과가 없는 것으로 검증되었다. 따라서 가설3-2-1은 기각되었다.

<표 IV-11> 상향영향력과 팀 몰입의 관계에서 지지적 발언의 조절효과

구 분	모형1			모형2			모형3			
	S·β	t	VIF	S·β	t	VIF	S·β	t	VIF	
통제 변수 (A형)	성별	.072	1.385	1.243	.077	1.463	1.256	.078	1.479	1.262
	연령1	-.090	-.748	6.619	-.074	-.612	6.774	-.072	-.588	6.803
	연령2	-.125	-.935	8.153	-.111	-.827	8.271	-.111	-.821	8.273
	연령3	-.048	-.459	5.097	-.046	-.440	5.100	-.049	-.461	5.125
	근속1	.094	.809	6.201	.076	.646	6.405	.074	.627	6.422
	근속2	.044	.393	5.857	.028	.241	6.039	.024	.212	6.085
	근속3	.025	.300	3.216	.018	.211	3.251	.017	.197	3.256
	근속4	.112	1.539	2.427	.108	1.479	2.438	.109	1.490	2.444
통제 변수 (B형)	성별	.033	.621	1.316	.031	.573	1.320	.031	.577	1.320
	연령1	.045	.354	7.374	.055	.430	7.436	.053	.418	7.445
	연령2	.000	.002	8.924	.011	.075	8.991	.010	.068	8.995
	연령3	.043	.384	5.677	.048	.433	5.696	.048	.425	5.699
	업종1	.399**	3.122	7.495	.388**	3.012	7.581	.386**	2.992	7.592
	업종2	.284**	3.192	3.609	.282**	3.179	3.610	.282**	3.163	3.613
	업종3	.378***	4.055	3.987	.374***	4.000	3.999	.373***	3.981	4.003
	업종4	.317**	3.488	3.788	.314**	3.451	3.794	.311**	3.390	3.839
	업종5	.104	1.571	2.024	.097	1.441	2.062	.095	1.413	2.072
	근속1	-.085	-.754	5.806	-.095	-.841	5.875	-.094	-.831	5.879
	근속2	-.031	-.318	4.383	-.036	-.368	4.398	-.036	-.364	4.399
	근속3	-.130	-1.634	2.888	-.133	-1.675	2.896	-.134	-1.678	2.897
근속4	-.053	-.817	1.951	-.055	-.841	1.953	-.054	-.832	1.953	
독립 변수	상향 영향력 (A)	.578***	11.814	1.096	.587***	11.713	1.149	.590***	11.546	1.190
조절 변수	지지적 발언 (B1)				-.043	-.843	1.170	-.043	-.850	1.171
상호 작용	(A)×(B1)						.016	.321	1.125	
	R ²	.456			.458			.458		
	R ² adj	.408			.407			.405		
	F-value	9.486***			9.094***			8.688***		
	Δ R ²	.456			.002			.000		
	Δ F	9.486***			.710			.103		

주. S·β : 표준화 계수. (*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001)

연령더미 : 30세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

둘째, 건설적 발언의 조절효과를 검증한 결과는 다음<표 IV-12>과 같다.

<표 IV-12> 상향영향력과 팀 몰입의 관계에서 건설적 발언의 조절효과

구 분		모형1			모형2			모형3		
		S·β	t	VIF	S·β	t	VIF	S·β	t	VIF
통제 변수 (A형)	성별	.072	1.385	1.243	.073	1.395	1.243	.076	1.471	1.244
	연령1	-.090	-.748	6.619	-.097	-.806	6.640	-.088	-.737	6.648
	연령2	-.125	-.935	8.153	-.134	-1.004	8.191	-.122	-.916	8.205
	연령3	-.048	-.459	5.097	-.047	-.445	5.098	-.030	-.286	5.125
	근속1	.094	.809	6.201	.110	.936	6.304	.100	.863	6.312
	근속2	.044	.393	5.857	.064	.556	6.013	.058	.506	6.017
	근속3	.025	.300	3.216	.034	.407	3.251	.025	.303	3.259
	근속4	.112	1.539	2.427	.115	1.573	2.429	.103	1.416	2.443
통제 변수 (B형)	성별	.033	.621	1.316	.040	.739	1.334	.045	.833	1.336
	연령1	.045	.354	7.374	.020	.153	7.642	.014	.110	7.645
	연령2	.000	.002	8.924	-.025	-.179	9.202	-.021	-.148	9.204
	연령3	.043	.384	5.677	.016	.143	5.970	.027	.235	5.981
	업종1	.399**	3.122	7.495	.402**	3.138	7.497	.378**	2.963	7.551
	업종2	.284**	3.192	3.609	.278**	3.123	3.623	.268**	3.032	3.632
	업종3	.378***	4.055	3.987	.371***	3.960	4.012	.359***	3.862	4.025
	업종4	.317**	3.488	3.788	.308**	3.369	3.825	.307**	3.385	3.825
	업종5	.104	1.571	2.024	.106	1.589	2.024	.095	1.443	2.034
	근속1	-.085	-.754	5.806	-.070	-.612	5.906	-.068	-.603	5.907
	근속2	-.031	-.318	4.383	-.029	-.297	4.384	-.029	-.297	4.384
근속3	-.130	-1.634	2.888	-.123	-1.547	2.906	-.114	-1.442	2.914	
근속4	-.053	-.817	1.951	-.050	-.758	1.957	-.053	-.823	1.958	
독립 변수	상향 영향력 (A)	.578***	11.814	1.096	.561***	10.849	1.223	.536***	10.221	1.280
조절 변수	건설적 발언 (B2)				.055	1.042	1.296	.058	1.098	1.297
상호 작용	(A)×(B2)							-.109*	-2.216	1.122
R ²		.456			.458			.469		
R ² adj		.408			.408			.417		
F-value		9.486***			9.124***			9.086***		
Δ R ²		.456			.002			.011		
Δ F		9.486***			1.086			4.912*		

주. S·β : 표준화 계수. (*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001)

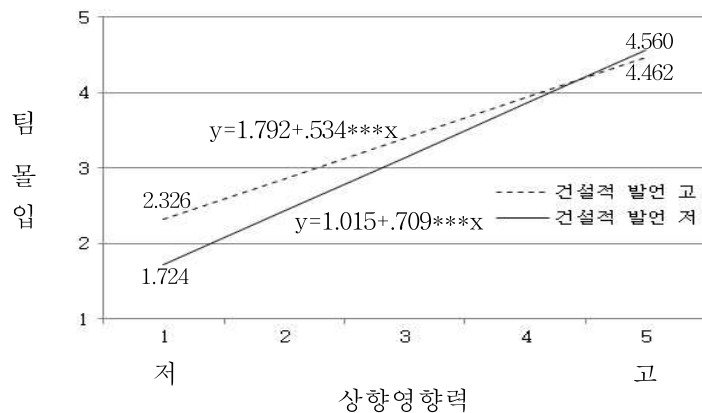
연령더미 : 30세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

분석 결과, 1단계에서 상향영향력은 팀 몰입에 유의한 정(+)의 영향력이 확인되었다($S \cdot \beta = .578, p < .001$). 2단계에서 건설적 발언이 투입된 경우 통제된 상황에서 설명력(R^2)과 F변화량은 통계적으로 유의하지 않게 나타났으며($\Delta F = 1.086, p > .05$), 종속변수인 팀 몰입에 유의하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t = 1.042, p > .05$). 3단계에서 상향영향력과 건설적 발언의 상호작용항이 투입된 경우, 설명력(R^2)은 41.7%로 1.1% 증가하였고, F변화량은 통계적으로 유의하게($\Delta F = 4.912, p < .05$) 나타나 팀 몰입에 유의한 영향력이 있는 것이 확인되었다($S \cdot \beta = -.109, p < .05$).

건설적 발언 상위·하위 집단별로 상향영향력이 팀 몰입에 미치는 영향력에 대한 기울기 검증 결과는 다음 <그림 IV-2>에 제시되었다. 상사신뢰의 경우와 마찬가지로 건설적 발언 상위 집단($\beta = .534, p < .001$)과 건설적 발언 하위 집단($\beta = .709, p < .001$) 모두에서 상향영향력의 팀 몰입에 미치는 영향력이 유의한 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 부서(팀)원이 지각하는 부서(팀)장의 상향영향력에서 건설적 발언을 덜 하는 집단일수록 부서(팀)원의 팀 몰입에 미치는 영향력이 더 크게 증가하는 것을 의미한다.

즉, 상향영향력은 1단계 팀 몰입에 직접효과를 미치나 2단계 건설적 발언이 투입된 경우 팀 몰입에 미치는 영향은 유의하지 못한 것으로 나타났다. 그렇지만 3단계 상호작용항 투입시에는 팀 몰입에 유의적으로 영향을 미치는 것으로 나타나 제안적 발언이 조절효과가 있는 것으로 검증되었다. 따라서 가설3-2-2은 채택되었다.

<그림 IV-2> 건설적 발언의 조절효과(팀 몰입)



셋째, 저항적 발언의 조절효과를 검증한 결과는 다음<표 IV-13>과 같다.

<표 IV-13> 상향영향력과 팀 몰입의 관계에서 저항적 발언의 조절효과

구 분		모형1			모형2			모형3		
		S·β	t	VIF	S·β	t	VIF	S·β	t	VIF
통제 변수 (A형)	성별	.072	1.385	1.243	.081	1.552	1.253	.080	1.541	1.253
	연령1	-.090	-.748	6.619	-.061	-.509	6.727	-.068	-.558	6.768
	연령2	-.125	-.935	8.153	-.103	-.771	8.217	-.107	-.800	8.236
	연령3	-.048	-.459	5.097	-.037	-.353	5.114	-.038	-.359	5.115
	근속1	.094	.809	6.201	.075	.648	6.248	.080	.686	6.272
	근속2	.044	.393	5.857	.028	.251	5.892	.031	.277	5.902
	근속3	.025	.300	3.216	.027	.326	3.216	.028	.335	3.217
	근속4	.112	1.539	2.427	.109	1.499	2.428	.109	1.499	2.428
통제 변수 (B형)	성별	.033	.621	1.316	.023	.426	1.330	.023	.427	1.330
	연령1	.045	.354	7.374	.025	.199	7.425	.021	.164	7.446
	연령2	.000	.002	8.924	-.014	-.103	8.952	-.026	-.186	9.105
	연령3	.043	.384	5.677	.032	.292	5.691	.024	.216	5.764
	업종1	.399**	3.122	7.495	.398	3.129	7.495	.401**	3.141	7.500
	업종2	.284**	3.192	3.609	.276**	3.120	3.617	.275**	3.106	3.618
	업종3	.378***	4.055	3.987	.365**	3.918	4.011	.367***	3.931	4.015
	업종4	.317**	3.488	3.788	.299**	3.281	3.834	.297**	3.260	3.836
	업종5	.104	1.571	2.024	.111**	1.669	2.029	.108	1.629	2.035
	근속1	-.085	-.754	5.806	-.058	-.512	5.903	-.055	-.489	5.910
	근속2	-.031	-.318	4.383	-.012	-.123	4.431	-.008	-.083	4.448
근속3	-.130	-1.634	2.888	-.108	-1.357	2.949	-.102	-1.262	2.996	
근속4	-.053	-.817	1.951	-.053	-.819	1.951	-.052	-.805	1.952	
독립 변수	상향 영향력 (A)	.578***	11.814	1.096	.570***	11.665	1.104	.570***	11.658	1.104
조절 변수	저항적 발언 (B3)				-.092	-1.867	1.112	-.087	-1.743	1.139
상호 작용	(A)×(B3)							-.032	-.649	1.114
R ²		.456			.464			.464		
R ² adj		.408			.414			.412		
F-value		9.486***			9.316***			8.924***		
Δ R ²		.456			.008			.001		
Δ F		9.486***			3.486			.421		

주. S·β : 표준화 계수. (*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001)

연령더미 : 30세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

분석 결과, 1단계에서 상향영향력은 팀 몰입에 유의한 정(+)의 영향력이 확인되었다($S \cdot \beta = .578, p < .001$). 2단계에서 저항적 발언이 투입된 경우 통제된 상황에서 설명력(R^2)과 F변화량은 통계적으로 유의하지 않게 나타났으며($\Delta F = 3.486, p > .05$), 종속변수인 팀 몰입에 유의하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t = -1.867, p > .05$). 3단계에서 상향영향력과 저항적 발언의 상호작용항이 투입된 경우, 설명력(R^2)은 거의 변화가 없었고, F변화량도 통계적으로 유의하지 않게($\Delta F = .421, p > .05$) 나타났다.

상향영향력은 1단계 팀 몰입에는 직접효과가 확인되었지만, 2단계 저항적 발언이 투입된 경우 팀 몰입에 유의하지 못한 것으로 나타났고, 3단계 상호작용항 투입시에도 역시 유의적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 저항적 발언은 조절효과가 없는 것으로 검증되었다. 따라서 가설3-2-3은 기각되었다.



마지막으로, 부정적 발언의 조절효과를 검증한 결과는 다음<표 IV-14>과 같다.

<표 IV-14> 상향영향력과 팀 몰입의 관계에서 부정적 발언의 조절효과

구 분		모형1			모형2			모형3		
		S·β	t	VIF	S·β	t	VIF	S·β	t	VIF
통계 변수 (A형)	성별	.072	1.385	1.243	.084	1.603	1.261	.079	1.503	1.270
	연령1	-.090	-.748	6.619	-.084	-.698	6.624	-.086	-.721	6.627
	연령2	-.125	-.935	8.153	-.115	-.862	8.168	-.121	-.908	8.182
	연령3	-.048	-.459	5.097	-.041	-.392	5.104	-.045	-.432	5.111
	근속1	.094	.809	6.201	.089	.770	6.204	.103	.886	6.276
	근속2	.044	.393	5.857	.043	.380	5.858	.056	.498	5.924
	근속3	.025	.300	3.216	.030	.358	3.219	.040	.480	3.259
	근속4	.112	1.539	2.427	.109	1.502	2.428	.118	1.616	2.457
통계 변수 (B형)	성별	.033	.621	1.316	.031	.585	1.316	.034	.630	1.318
	연령1	.045	.354	7.374	.048	.380	7.375	.047	.370	7.376
	연령2	.000	.002	8.924	.003	.022	8.925	-.009	-.063	8.976
	연령3	.043	.384	5.677	.037	.329	5.682	.019	.169	5.795
	업종1	.399**	3.122	7.495	.409**	3.212	7.509	.411**	3.227	7.510
	업종2	.284**	3.192	3.609	.279**	3.158	3.612	.279**	3.162	3.612
	업종3	.378***	4.055	3.987	.372***	4.003	3.993	.376***	4.044	3.998
	업종4	.317**	3.488	3.788	.302**	3.326	3.819	.297**	3.258	3.832
	업종5	.104	1.571	2.024	.116	1.739	2.041	.111	1.661	2.050
	근속1	-.085	-.754	5.806	-.075	-.668	5.820	-.081	-.718	5.831
	근속2	-.031	-.318	4.383	-.031	-.314	4.383	-.033	-.338	4.384
근속3	-.130	-1.634	2.888	-.123	-1.558	2.894	-.121	-1.533	2.895	
근속4	-.053	-.817	1.951	-.056	-.869	1.952	-.055	-.844	1.953	
독립 변수	상향 영향력 (A)	.578***	11.814	1.096	.550***	10.786	1.203	.556***	10.850	1.214
조절 변수	부정적 발언 (B4)				-.093	-1.829	1.200	-.101	-1.960	1.220
상호 작용	(A)×(B4)							-.056	-1.125	1.156
R ²		.456			.463			.466		
R ² adj		.408			.413			.414		
F-value		9.486***			9.305***			8.979***		
Δ R ²		.456			.007			.003		
Δ F		9.486***			3.347			1.265		

주. S·β : 표준화 계수. (*p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001)

연령더미 : 30세미만 기준값, 업종더미 : 공무원 기준값, 근속더미 : 5년 미만 기준값.

마찬가지로, 1단계에서 상향영향력은 팀 몰입에 유의한 정(+)의 영향력이 확인되었다($S \cdot \beta = .578, p < .001$). 2단계에서 부정적 발언이 투입된 경우 통제된 상황에서 설명력(R^2)과 F변화량은 통계적으로 유의하지 않게 나타났으며($\Delta F = 3.347, p > .05$), 종속변수인 팀 몰입에 유의하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t = -1.829, p > .05$). 3단계에서 상향영향력과 부정적 발언의 상호작용항이 투입된 경우, 설명력(R^2)은 거의 변화가 없었고, F변화량도 통계적으로 유의하지 않게($\Delta F = 1.265, p > .05$) 나타났다.

상향영향력은 1단계 팀 몰입에는 직접효과가 확인되었지만, 2단계 부정적 발언이 투입된 경우 팀 몰입에 유의하지 못한 것으로 나타났고, 3단계 상호작용항 투입시에도 역시 유의적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 부정적 발언은 조절효과가 없는 것으로 검증되었다. 따라서 가설3-2-4은 기각되었다.



조절효과 유형은 약화효과, 대체효과, 향상효과, 보완효과로 구분할 수 있다 (Howell, Dorfman, & Kerr, 1986). 약화효과(neutralizers)는 조절변수와 결과변수가 직접적인 상관관계는 없으나 독립변수가 결과변수에 미치는 영향력이 조절변수에 의해 상쇄되는 경우이다. 대체효과(substitutes)는 결과변수에 대한 독립변수의 직접효과가 조절변수에 의해 그 영향이 상쇄되며, 독립변수의 결과변수에 대한 직접효과의 영향력이 거의 상실되게 하는 유형이다. 강화효과(enhancers)는 조절변수와 결과변수의 관계없이 독립변수의 종속변수에 대한 효과가 증대되는 경우이다. 보완효과(supplements)는 독립변수가 결과변수에 미치는 영향력에 대한 상쇄 및 증대여부와 무관하게 조절변수가 결과변수에 영향을 미치는 것을 뜻한다(김현웅, 2014).

결론적으로, 본 연구에서 설정한 가설들의 검증결과는 다음 <표 IV-15>와 같다.

<표 IV-15> 가설경로 및 가설채택 여부

구분	가설경로	채택 여부
주효과	가설1. 부서(팀)장의 상향영향력 →부서(팀)원이 느끼는 상사신뢰	<u>채택(+)</u>
	가설2. 부서(팀)장의 상향영향력 →부서(팀)원이 느끼는 팀 몰입	<u>채택(+)</u>
조절효과	가설3-1-1. 상향영향력 × 지지적 발언 → 상사신뢰	기각
	가설3-1-2. 상향영향력 × 건설적 발언 → 상사신뢰	<u>채택</u>
	가설3-1-3. 상향영향력 × 저항적 발언 → 상사신뢰	기각
	가설3-1-4. 상향영향력 × 부정적 발언 → 상사신뢰	기각
	가설3-2-1. 상향영향력 × 지지적 발언 → 팀 몰입	기각
	가설3-2-2. 상향영향력 × 건설적 발언 → 팀 몰입	<u>채택</u>
	가설3-2-3. 상향영향력 × 저항적 발언 → 팀 몰입	기각
	가설3-2-4. 상향영향력 × 부정적 발언 → 팀 몰입	기각

V. 결론

1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구의 목적은 첫째, 부서(팀)원이 지각하는 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 상사신뢰와 팀 몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 둘째, 부서(팀)장 즉, 중간관리자들이 어떤 발언행동 전략을 사용할 때 효과적으로 유효성을 증대시킬 수 있는지 확인하는 것이다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 연구에 사용된 변수와 관련된 각종 문헌과 선행연구들을 고찰한 후, 가설을 검증하기 위해 선행연구에서 개발된 측정척도를 사용하여 설문조사에 의한 실증적 검증을 실시하였다. 연구의 모형은 부서(팀)원이 지각하는 부서(팀)장의 상향영향력을 독립변수로 하고, 부서(팀)원의 상사에 대해 평가, 상사신뢰와 팀에 대한 평가, 팀 몰입을 종속변수로 설정하였다. 그리고 이들 관계를 설명하는 조절변수로 발언행동의 4가지 유형(지지적, 건설적, 저항적, 부정적 발언)을 제시하였다. 설문지는 Likert 5점 척도를 이용해 문항을 구성하였으며, 실증검증을 위하여 SPSS 18.0을 사용하여 척도의 신뢰도와 타당도를 평가하고, 각 변수들간 상관관계를 확인한 후 회귀분석을 통해 가설들과 조절효과를 검증하였다.

본 연구를 실증하기 위해 팀제를 도입하여 운영되는 국내 공무원 조직, 공공기관, 일반 사기업 종업원 700명(350쌍)을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 동일방법편의의 한계를 방지하고자 부서(팀)회하에 3명이상의 부서(팀)원으로 구성된 부서(팀)에서 부서(팀)원 2명을 세트로 응답하도록 하였다. 회수된 설문지는 316쌍이나, 결측값이 많거나 중심화경향이 있는 불성실한 응답지는 제외하고 최종적으로 272쌍(554명)의 자료가 분석에 사용되었다.

실증분석을 통해 나타난 결과는 다음과 같다.

1) 연구결과 요약

자세한 결과들을 살펴보면 첫째, 상향영향력은 상사신뢰와 정적인 관계를 보였다. 즉, 부서(팀)원이 지각하는 부서(팀)장의 상향영향력은 부서(팀)원이 부서(팀)장에 대한 신뢰를 높이는데 긍정적인 영향을 미치고 있음을 의미한다.

둘째, 상향영향력이 팀 몰입에도 정적인 영향을 미치고 있음을 검증하였다. 즉, 부서(팀)원들의 팀 수준에서의 조직몰입에 부서(팀)장의 차상위리더에 대한 상향영향력도 중요한 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다.

셋째, 상향영향력과 상사신뢰, 팀 몰입 간 관계에서 발언행동의 조절효과는 건설적 발언에서만 유의한 것으로 나타났다. 발언행동의 각 유형별로 조절효과를 보일 것이라는 예상과 달리 건설적 발언 외 나머지 발언행동은 모두 큰 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다.

구체적으로는 부서(팀)원이 지각하는 부서(팀)장의 상향영향력에서 건설적 발언을 덜 하는 집단일수록 부서(팀)원의 상사신뢰 및 팀 몰입에 미치는 영향력이 더 크게 증가하는 것을 확인할 수 있었다. 조절유형으로는 2단계 조절변수와 결과변수의 관계없이 3단계 독립변수가 결과변수에 미치는 효과를 증대시킨 것으로 보아 구체적으로는 강화효과를 보이는 것으로 확인되었다.

2) 연구결과 시사점

먼저 본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 지금까지 상향영향력과 상사신뢰, 팀 몰입의 관계에서 발언행동의 조절효과를 고려한 연구는 없었다. 상향영향력과 상사신뢰, 팀 몰입의 관계에서 발언행동의 상세 유형의 조절효과를 중심으로 실시된 본 연구는 조직행동분야에서 아직 연구의 시도가 많지 않은 발언행동에 대한 연구를 새롭게 실시했다는 점에서 큰 의의를 찾을 수 있다.

둘째, 발언행동을 단일차원으로 본 기존연구와 달리, 측정척도에 대한 이론적 연구를 토대로 지지적, 건설적, 저항적, 부정적 발언이라는 유형의 분류를 국내 연구에 처음 시도하였다. 발언의 다차원적 속성을 반영해야 한다는 필요성에 따

라 이를 실증연구를 통해 확인해보았다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 상향영향력 행사주체를 부하가 아닌 중간책임자로 설정함에 따라 ‘차상위리더-상사-부하’의 위계적 구조에서 나타나는 상사의 상향영향력이 부하의 성과(상사신뢰, 팀 몰입)로 나타나는 것을 검증했다는 데 의의가 있다. 다시 말해, 중간관리자가 부하에게 행하는 리더십 이외에도 차상위리더(직속상사)를 향해 행사하는 상향영향력도 부하의 상사신뢰와 팀 몰입을 높이는 선행변수로 작용할 수 있음을 확인할 수 있었다.

마지막으로, 설문응답자를 부서(팀)원 2명으로 하여 대다수의 연구에서 자기 보고식 설문으로 나타나는 동일방법편의(Common method variance)의 한계를 극복하고자 했다는 데 의의가 있다. 내용면으로는 상사 자신이 본인 스스로의 상향영향력을 평가하는 것을 지양하여 제3자 부서(팀)원의 시각으로 객관성을 확보하고자 하였고, 도구적인 면에서는 측정 변수를 부서(팀)원 2명에게 나누어 질문 하여 연구의 신뢰성을 확보하고자 하였다.

다음으로 실무적인 측면에서 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제공한다.

첫째, 조직 내의 중간관리자의 상향영향력의 중요성을 다시 한 번 확인한 점에서 의의가 있다. 한국 조직의 경우, 윗사람은 지시하는데 익숙해 있고, 아랫사람들은 보고하는 것이 자신의 업무라 여기는 경우가 많다. 이른바 ‘사장은 지시하고, 하급자들은 보고한다.’는 Top-Down 방식의 일방적(one-way) 의사소통 현상이 만연해 있는 것이다(백기복, 2011). 그러나 환경적인 변화로 오늘날의 효과적인 의사소통방식은 Top-Down과 Bottom-up이 모두 잘 어우러진 양방향(two-way) 방식이다. 부서(팀)장은 팀 내 다양한 의견을 직속상사에게 전달하고, 일선 경험을 통한 실무적인 아이디어를 창출하여 팀의 성과를 직·간접적으로 이끌어낼 수 있다는 점에서 이들의 상향영향력은 대단히 중요하다.

이러한 상향영향력은 획득할 수 있으며, 확대할 수도 있고, 감소할 수도 있는데(Case, Dosier, Murkinson & Key, 1988; 양동민, 2012), 부서(팀)장은 집단을 효과적으로 관리하기 위해 차상위 리더에 대해 큰 상향적 영향력을 가질 필요가 있다. 본 연구는 이를 뒷받침할만한 근거를 제시한다. 부서(팀)원이 지각하는 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 상사신뢰, 팀 몰입에 유의미하게 긍정적으로 작용한다는 것이 그것이다.

둘째, 의사소통 과정에서 상황영향력과 발언행동이 그 중요성에 비해 충분히 활용되고 있지 못하고 있음을 간접적으로 확인하였다. 다양한 발언행동 유형에서 건설적 발언만 유의한 결과를 보인 것은 한국인의 체면(face-saving)중시 문화를 생각하지 않을 수 없게 한다. 토론보다는 일방적 지시가 흔하고, 문제점을 지적하는 구성원보다 말을 잘 듣는 구성원이 더 좋은 평가를 받는 경우가 많다. 승진가능성과 관련하여 상급자는 하위직급자보다 보다 많은 권한과 영향력을 행사하기 때문에 이러한 상황에서 상급자의 의견을 면전에서 반박하기는 현실적으로 힘든 것이 사실이다.

발언행동의 조절효과의 세부 결과만 봐도 그렇다. 부서(팀)원이 지각하는 부서(팀)장의 발언행동 중에 건설적 발언을 덜 하는 집단이 그렇지 않은 집단보다 부서(팀)원의 상사신뢰 및 팀 몰입에 대한 영향력이 증가하는 것을 보면 알 수 있다. 때때로 상급자들은 자신의 개인적 특성이나 부서 특성, 문화적인 특성으로 인하여 하급자들의 의견이나 아이디어를 무시하기도 하며, 하위관리자들에게 많은 권한을 위임하지 않기도 한다. Pelz(1952)에 따르면 이 경우 중간책임자가 갖는 상황영향력은 줄어들게 되고 집단의 부하들이 이를 인식하게 됨으로써 부하들을 효과적으로 관리하지 못할 가능성이 높아진다.

따라서 교육과 훈련을 통해 현장의 다양한 경험의 소리가 충분히 반영될 수 있도록 장려하는 업무환경을 조성할 필요가 있다. Glauser(1984)는 상사가 경청할 의지가 있다고 인식될 때, 지원적인 분위기 일 때, 의견표현으로 인해 부정적인 결과가 예상되는 두려움이 덜 할 때 발언행동 여부를 결정한다고 밝히고 있다. 또한 민감한 문제와 이슈의 표현이 상사와의 관계에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 조직구성원들은 이로 인해 예상되는 이미지를 고려하여 의견을 표현할지 여부를 결정한다는 점에서(Ashford et al., 1998; 최선규, 지성구, 2012) 상사는 일선의 관리자들에게 권한을 위임하고 부정적인 의견도 적극 수용하는 자세를 보여줄 필요가 있다. 이러한 견해는 발언행동의 세부 유형과 국내 발언 연구에서 다뤄진 조직 관련 변수(활력, 조직지원인식, 심리적 안전 분위기 등)의 관계를 다룬 향후 연구를 통해 종합적으로 검토될 필요가 있다.

2. 연구의 한계와 향후 연구방향

본 연구는 아래와 같은 한계를 갖는다. 이를 바탕으로 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

우선적으로 모든 조직에서 부서(팀)장의 상향영향력이 부서(팀)원의 상사신뢰, 팀 몰입에 동일한 영향력을 미치는 것은 아니라는 것이다. 이는 조직이 처한 상황이 다르고, 구성원들마다 개인 특성이 다르기 때문에 이들 사이의 관계에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 발언행동 또한 그렇다. 의견을 표현하려는 메시지의 내용, 조직문화, 집단 규범, 조직구성원(상사, 동료, 부하)과의 대인관계에 의해서도 의견표현의 양식은 달라질 수 있다. 향후 연구에서는 조직 내 중간관리자의 상향영향력과 발언행동에 영향을 미칠 수 있는 개인적 특성, 상사 특성, 상황적 특성 등을 종합적으로 고려한 모델이 실증될 필요가 있다.

둘째, 연구변수에 대한 측정이 부서(팀)원이 지각하는 한 측면에서만 이루어져 편향적인 관점이 배제되지 못하였다. 상사-부하 간 상호관계 발전을 위한 양방향적 분석을 위해서는 향후 연구에 차상위 리더의 부서(팀)장에 대한 영향력, 차상위리더의 부서(팀)원에 대한 영향력, 부서(팀)원의 차상위 리더에 대한 영향력을 함께 고려한 연구가 진행될 필요가 있다. 다시 말해 위계적 구조차원에서 부서(팀)장, 차상위 리더가 지각하는 차원까지 다수의 관찰자를 확보하여 고려된 균형적인 자료 수집을 통해 평가자 간 인식의 차이가 있는지 검토해 볼 필요가 있다.

셋째, 결과변수로 제시된 신뢰와 몰입에 영향을 미칠 수 있는 외생변수들이 충분히 다뤄지지 못하였다. 부서(팀)장의 상향영향력, 발언행동을 중심으로만 살펴보고 있을 뿐, 보다 완전한 모델로의 설명력을 높이려면 본 연구에서 다루고 있는 변수들의 개념을 보다 확장하여 연구할 필요가 있는 것이다. 즉, 영향력 행사 및 발언 행동 과정에 영향을 미칠 수 있는 변수로 상사와의 수직적 관계뿐만 아니라 동료 간 행해지는 수평적 관계까지 고려될 필요가 있다. 결과변수로 제시된 신뢰의 초점이 직속상사에 대한 신뢰로 한정되어 있다는 점 역시 마찬가지이다. 향후 연구에서는 상사의 부하에 대한 신뢰, 동료 간 신뢰까지 아우른 분석으로 조직 내 전반적인 신뢰를 이해하는 것이 필요하다.

넷째, 발언행동의 조절효과가 왜 건설적 발언에서만 유효한지 추가적인 분석이 필요하다. 이 연구는 단순한 추론으로 한국인의 체면중시 문화로 그렇다는데 그치고 있다. 설문 응답자 절반 이상이 제주도 내 공무원을 대상으로 하였다는 점에서 본 연구의 결과를 다양한 조직으로 일반화하기에는 어려움이 있는데 이러한 표본의 구성에 따른 조직의 산업 특성 때문에 그러한지, 아니면 조직 문화에 따라서 달라지는지, 발언행동을 수행하는 개인의 특성에서 기인한 것인지에 대한 추가적의 논의가 필요하다. 아울러 문화권이 다른 나라별 비교 연구도 의미가 있을 것으로 사료된다.

마지막으로 본 연구는 횡단적 연구(cross-sectional study)에 그쳤다는 한계가 있다. 상향영향력과 발언행동의 시도와 효과는 차상위 리더와 상사, 상사와 부하 간 상호작용 정도나 처한 환경, 시기 등에 따라 다양하게 나타날 수 있는데 이러한 다양한 양태를 관찰하기 위하여 실험연구, 종단적 연구, 관찰연구법 등의 방법으로 보완될 필요가 있다.



참고문헌

1. 국내문헌

강경구(2014), “상향영향력 및 전술이 팀 유효성에 미치는 영향: 리더십 유효성의 매개효과를 중심으로”, 제주대학교 석사학위 청구논문.

강수정(2004), “상향적 영향력 전술의 선택에 관한 연구: 문화 간 차이와 개인 특성을 중심으로”, 고려대학교 석사학위 청구논문.

강철희, 이상철, 정상원(2009), “사회복지사가 지각한 절차공정성이 정서적 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 복리후생제도 시행수준에 따른 조절효과를 중심으로”, **한국사회복지행정학**, 11(1), 91-122.

고종욱, 김명숙, 박종표(2014), “조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향과 상사 신뢰의 매개역할-MICE산업 종사자들을 중심으로”, **한국콘텐츠학회논문지**, 14(7), 435-448.

권석균(2000), “부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향”, **경영학 연구**, 29(1), 189-216.

권세정(2014), “상사의 커뮤니케이션 스타일이 비서의 레포, 신뢰 및 상사충성도에 미치는 영향”, 이화여자대학교 석사학위 청구논문.

권종욱(2006), “역할모호성과 역할갈등이 조직몰입에 미치는 영향: Hofstede 문화모형을 활용한 국가 간 분석”, **국제경영연구**, 17(4), 81-104.

김경수(2011), “조직에서의 위계적 리더십: 부서장-관리자-부하의 관계”, **한국연구재단(NRF) 연구결과 보고서**.

김경수, 노현재, 김인숙, 김광숙, 양동민(2013), “조직에서의 위계적 리더십: Pelz 효과의 재검증”, **조직과 인사관리 연구**, 37(1), 171-204.

- 김도영, 유병주, 송석재(2003), “직무불안정과 이탈, 발언, 충성, 태만과의 관계에 대한 탐색적 연구”, **대한경영학회지**, 38, 1051-1070.
- 김미영(2008), “비서의 상사신뢰에서의 신뢰유형과 신뢰요인에 대한 이론적 탐색”, **비서학논총**, 17(1), 49-72.
- 김미영(2011), “상사의 행동특성이 부하의 상사신뢰에 미치는 영향-사무직 종사자와 비서직 종사자의 직종 간 비교”, **경영교육연구**, 65, 577-596.
- 김성은(2012), “상사신뢰의 매개효과에 따른 팀장의 감성지능이 부하의 태도 및 행동에 미치는 영향력 분석”, **대한경영정보학회, 경영과 정보 연구**, 31(2), 199-230.
- 김수희(2009), “팀 수준에서의 상향적 영향력 전술과 성과와의 관계 - 팀 리더의 감성지수 조절효과를 중심으로-”, 영남대학교 석사학위 청구논문.
- 김영용(2001), “팀 몰입과 조직 몰입의 선행요인과 역할 의 행동에 관한 연구”, 대구대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- 김윤배(2009), “상사의 행동특성과 부하 발언간의 관계에 관한 연구”, 서강대학교 석사학위 청구논문.
- 김정식, 박종근, 백승준(2013), “리더-구성원간 교환관계(LMX)의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개역할을 중심으로”, **경영학연구**, 42(3), 613-643.
- 김정진(2012), “종업원의 발언행동과 발언풍조에 관한 연구”, **조직과 인사관리연구**, 36(3), 1-22.
- 김정진·박경규(2010), “종업원 발언행동의 예측요인으로 상사지원에 관한 연구: 자기효능감 조절효과를 중심으로”, **한독경상학회, 경상논총**, 28(4), 1-25.
- 김정훈(2003), “전략적 이슈셀링 의지와 선행요인 및 결과 분석”. 국민대학교

박사학위 청구논문.

김현웅(2014), “**경력학습과 주관적 경력성공의 관계에서 긍정심리자본의 매개 효과 및 조직지원인식의 조절효과**”, 제주대학교 석사학위 청구논문.

김호균(2007), “부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로”, **행정논총**, 45(4), 167-193.

김홍보(2007), “**상사신뢰의 결정요인과 직무수행 간의 구조적 관계**”, 제주대학교 박사학위 청구논문.

박동수, 김수희(2009), “상향적 영향력전술과 팀 성과와의 관계에서 팀리더의 감성지수의 조절효과”, **한국인사조직학회**, 하계통합학술대회, 352-377.

박진용(2011), “수요환경의 변화와 경로구성원의 상호 영향전략”, **대한경영학회지**, 24(2), 1095-1113.

배병렬(2010), **Amos 19 구조방정식 모델링; 원리와 실제**. 도서출판 청람.

백기복(2011), **조직 행동연구(제5판)**. 창민사.

백기복, 박홍식, 신제구(2000), **리더십-과학인가 예술인가?** 선학사.

서용원(1993), “배려적 행동특성과 지각된 불공정 크기가 발언행동 결정에 미치는 영향”, **한국심리학회**, 연차 학술발표대회 논문집(단일호), 185~193.

서용원, 오동근(1998), “발언의 도구성, 배려성, 및 주체와 공정성 지각”, **한국심리학회**, 산업 및 조직, 11(1), 137-153.

선희(2013), “부하의 상향적 영향력 전술이 태도와 성과에 미치는 영향: 부하 특성인 자기감시성향의 조절효과를 중심으로”, 전남대학교 석사학위 청구논문.

설홍수, 지성구(2006), “조직혁신 냉소주의가 이탈, 발언, 충성, 그리고 태만행동

- 에 미치는 영향”, **경영학연구**, 35(1), 257-277.
- 손혜경, 윤유식(2011), “소진이 발언, 이탈에 미치는 영향: 조직지원과 임파워먼트의 조절효과를 중심으로”, **호텔경영학연구**, 20(5), 109-125.
- 송지준(2013), **(개정2판)논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법**. 경기:21세기사.
- 심덕섭(1995), **프로젝트 팀 리더의 상향적 영향력에 관한 연구**, 한국과학기술원 석사학위 청구논문.
- 심재형(2009), “직무불안정성 지각이 조직구성원 행동반응(EVLN)에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울시립대학교 석사학위 청구논문.
- 양동민(2012), “다수준분석 관점에서의 위계적 리더십 :차상위리더와 부하간 교환관계의 조절효과 검증”, 전남대학교 박사학위 청구논문.
- 임동욱, 예지은, 권수한, 위종범(2011), **조직 내 소통활성화를 위한 제언**. 서울: 삼성경제연구소.
- 이공희, 조정호(2013), “근로자 언로가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 개인주의-집단주의 조절효과”, **인적자원관리연구**, 20(1), 63-87.
- 이상호(2010), **조직과 리더십(제2판)**. 도서출판 북넷.
- 이영석(2004), “직장신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구”, 성균관대학교 박사학위 청구논문.
- 이영석, 오동근, 서용원(2004), “회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인”, **한국심리학회지**, 17(2), 147-186.
- 이완우(2003), “리더의 권력유형과 영향력 방략이 부하의 조직몰입에 미치는 효과”, 연세대학교 석사학위 청구논문.

- 이인석, 전무경(2005), “조직 내 신뢰와 조직성과 간의 관계에 관한 연구”, **서강 경영논총**, 16(2), 227-250.
- 이학식, 임지훈(2005), **SPSS 12.0 매뉴얼: 통계분석 방법 및 해설**. 법문사.
- 이휘철(2010), “조직구성원의 상향영향력 스타일이 리더만족 및 승진가능성에 미치는 영향에 관한 연구 : 구성원의 역할, 직무/조직특성, 상사의 리더십 스타일의 조절효과”, 국민대학교 박사학위 청구논문.
- 이휘철, 백기복(2011), “조직구성원의 상향영향력과 승진가능성의 관계에서 상사의 리더십, 구성원의 역할 및 직무/조직특성의 조절효과에 대한 연구”, **대한 리더십학회 리더십 연구**, 3(1), 25-65.
- 임규혁, 한주희(2013), “의사결정참여와 상사신뢰가 정서적 몰입에 미치는 영향: LMX의 매개효과를 중심으로”, **대한경영학회지**, 26(7), 1803-1824.
- 임성만(2004), “조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반 요인 및 관계성”, 서울대학교 박사학위 청구논문.
- 임창희(2012), **조직 행동(제4판)**. 비앤엠북스.
- 정경미(2012), “기업의 중간관리자 의사소통능력이 조직의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 대구대학교 박사학위 청구논문.
- 정고은(2014), “개인-팀 가치적합이 발언행동에 미치는 영향: 동료신뢰와 동료대상 발언행동의 매개효과를 중심으로”, 고려대학교 석사학위 청구논문.
- 정기호(2009), “인터넷전자상거래업체 종업원이 지각하는 LMX와 TMX가 직무만족과 역할 내 행위에 미치는 영향”, 한국경영교육학회, 경영교육연구, 54, 1-16.
- 정임혜(2010), “조직 변화 상황에서 구성원이 성격특성이 변화 수용성 및 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 지각된 변화특성과 발언권의 조절효

과를 중심으로”, 고려대학교 석사학위 청구논문.

정현선(2011), “중업원 침묵: 발언과 침묵 행동의 변별성 검증 및 방어적, 체념적 침묵 행동의 전염”, 고려대학교 박사학위 청구논문.

정현선(2013), “침묵과 발언 행동의 변별성: 측정 모형 비교 및 침묵 행동의 증분 설명력”, 한국심리학회지: 문화 및 사회문제, 19(1), 1-17.

조성일(1999), “영향력 기술(Influence tactics)과 그 결과에 관한 탐색적 고찰”, 고려대학교 대학원 석사학위 청구논문

차동욱, 김상수, 이정훈, 방호진, 문지영(2013), “포용적 리더십이 부하의 역할 내성과 발언행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 활력(Vitality)의 매개효과를 중심으로”, 대한경영학회지, 26(8), 2147-2166.

최선규, 지성구(2012), “상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전감, 침묵과 친사회적 발언행동에 미치는 영향”, 조직과 인사관리연구, 36(4), 99-123.



2. 해외문헌

Albrecht, S., & Travaglione, A.(2003), Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76-92.

Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1990), The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Angle, H. L., & Perry, J. L.(1981), An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

Ansari, M. A., & Kapoor, A.(1987), Organizational context and upward influence tactics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 39-49.



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

Bacharach, S. B., & E. J. Lawler(1980), *Power and Politics in Organizations*. Jossey-Bass Inc., Publishers.

Barnard, C. I.(1948), *Organization and Management: Selected Papers*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Barnard, C.(1938), The functions of the executive. *Managing the Public Organization*, 151-193.

Barnard, C.(1952), A definition of authority. *Leadership in Organization*, 3, 199.

- Baro, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173–1182.
- Baron, Reuben M., & David A. Kenny(1986), Moderator–mediator variables distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51(6)*, 1173–82.
- Bateman, T., & Strasser, S.(1984), A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, *27(1)*, 95–112.
- Bateman, T., & Organ, D.(1983), Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, *26(4)*, 586–595.
- Becker, T. E., & Billing, R. S. (1993). Profile of commitement: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, *14*, 177–190.
- Bies, R. J., & Shapiro, d. L.(1988), Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, *31*, 676–685.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of ogranizational and team commitment in a self–directed team enviroment. *Journal of Applied Psychology*, *88*, 439–450.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of ogranizational and team commitment in a self–directed team enviroment. *Journal of Applied*

Psychology, 88, 439-450.

Botero, I. C., & Van Dyne, L.(2009), Employee behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Columbia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.

Brief A. P., & Motowidlo, S. J.(1986), Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.

Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J.(2009), *Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations*. In J. Greenberg & M. S. Edwards(Eds), *Voice and Silence in Organizations*. UK: Emerald Group Publishing.

Buchman, Bruce.(1974), Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.



Burgelman, R. A.(1983), A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.

Butler, J. K., & Cantrell, R. S.(1984), A behavioral decision theory approach to modeling dynamic trust in superiors & subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.

Butler, J. K. Jr.(1991), Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.

Cable, D. M., & Judge, T. a.(2003), Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 197-214.

- Cartwright, D. *Influence, leadership and control*. In J. G. March(Ed.), Handbook of organizations. Chicago: Rand McNally, 1965, 1-47.
- Chathoth, P. B. Mak, V. Jauhari, & K. Manaktola(2007), Employee's perceptions organizational trust and service climate: A structural model combining their effects on employee satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31, 338-357.
- Cheng, J. L. C.(1983), Organizational context and upward influence: an experimental study of the use of power tactics. *Group and Organization Studies*, 8, 337-355.
- Cherrington, David J.(1989), *Organizational Behavior: the management of individual and organizational performance*. Boston: Allyn and Bacon.
- Choi, J.(2007), Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-484.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cook, J., & Wall, T.(1980), New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J.(1998), A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*.
- Costigan, R., Ilter, S., & Berman, J.(1998), A multidimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303-317.

- Crant, M. J.(2003), *Speaking up when encouraged: Predicting voice behavior in a naturally-occurring setting*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Seattle.
- Dansereau, F., Graen G. B., & Haga, W.(1975), A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Deluga, R. J.(1991), The relationship of upward-influencing behavior with subordinate-impression management characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(14), 115-1160.
- Deluga, R. J.(1991), The relationship of upward-influencing behavior with subordinate-impression management characteristics, *Journal of Applied Social Psychology*, 21(14), 1145-1160.
- Depret, E. F., & S. T. Fiske(1993), *Social cognition and power: Some cognitive consequences of social structure as a source of control deprivation*. In G. Weary, F., Gleicher, & R. Marsh (Eds.), *Control motivation and social cognition*, 176-202. New York: Springer Verlag.
- Detert, J. R., & Burris, E. R.(2007), Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.
- Detert. J. R., & Trevino, L. K.(2010), Speaking up to higher ups: How supervisor and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21, 249-270.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L.(1999), Comparing the effects of trust and reward structures in problem solving groups. *Academy of Management Meeting, Chicago, IL*.

- Dutton, J. E., & Ashford, S. J.(1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Edmondson A. C.(1999), Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson A. C.(2003), Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419-1452.
- Emerson, R. M.(1962), Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Endogan, B., & Enders, J.(2007), Support from the top: Supervisor's perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
- Etzioni, A.(1975), *A comparative analysis of complex organizations-on power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press.
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., & Goodman, J. S.(1997), Putting upward influence strategies in context. *Journal of Organizational Behavior*, 18(7), 17-42.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E.(1992), Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218.
- Farrell, D.(1983), Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of*

Management Journal, 26(4), 596-607.

- Folger, R.(1977), Distributive and procedural justice: combined impact of voice and improvement of experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-119.
- Fox, A.(1974), *Beyond Contract: Work, Power, & Trust Relations*. London:Faber & Faber.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. H.(1959), *The bases of social power*. In D. Cartwright(Ed.), *Studies in Social Power*, 150-167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J.(1999), Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139-1155.
- Falbo, T.(1977), Multidimensional scaling of power strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 537-547.
- Falbo, T., & Peplau, L. A.(1980), Power strategies in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 618-628.
- Fulop, L.(1991), Middle managers: Victims of vanguards of the entrepreneurial movement. *Journal of Management Studies*, 28, 25-44.
- Gabarro, J. J.(1978), The development of trust, influence, and expectations, Interpersonal behaviors: Communication and understanding in relationships, 290-303.
- Geertshuis, S. A., Cooper-Thomas, H. D., & Price, M.(2013), Appraisals of self and situation as determinants of upward influencing tactics,. *Journal of Applied Psychology*, 43(8), 1563-1577.

- Glauser, M. J.(1984), Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis, *Human Relations*, 37, 613-643.
- Gorden, W. I.(1988), Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1, 283-299.
- Graen, G. B., Cashman, J., Ginsburgh, S., & Schiemann, W.(1977), Effects of liking-pin quality upon the quality of working life of lower participants: A longitudinal investigation of the managerial understructure. *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Graen, G. B., Dansereau, F., & Minami, T.(1972), An empirical test of the man in the middle hypothesis among executives in a hierarchical organization employing a unit set analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 262-285.
- Graham, J. W.(1991), An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Grant, A. M. & Ashiford, S. J.(2008), The dynamics of proactivity at work, *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Gretchen M. Spreitzer, Suzanne C., De Janasz, & Robert E. Quinn(1999), Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.
- Hirschman, A. O.(1970), *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- House, R. J., Filley, A. C., & Gujarati, D. N.(1971), Leadership style, hierarchical influence, and the satisfaction of subordinate role expectations:

A test of likert's influence proposition. *Journal of Applied Psychology*, 55, 422-432.

Hosmer, L. T.(1995), Trust: the connecting link between organizational theory & philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 397-403.

Howell, J., Dorfman, P., & Kerr, S.(1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, 11, 88-102.

Janssen, O., & N. W. Van Yperen(2004), Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.

Johannesen, R. L.(1974), The functions of silence: A plea for communication research. *Western Speech Journal*, 2, 25-35.

Jones, G. R., & Geroge, J. M. (1998), The experience and evolution of trust: Implication for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531-546.

Kanter, R. M. (1982), *The middle manager as innovator*. Havard Business Review, 60, 95-105.

Kanter, R. M.(1968), Commitment and Social Organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

Katz, D., & Kahn, R. L.(1966), *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Katz, D., & Kahn, R. L.(1978), *The social psychology of organizations*. New YouYork:Wiley.

- Katz, D.(1964), The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9*, 131-133.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. & Wilknsn, I.(1980), Intra organizational influence tactics : Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology, 65(4)*, 444-452.
- Kipnis, D.(1984), The use of power in organizations and interpersonal settings. *Applied Social Psychology Annual, 5*, 179-210.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M., Swaffin-Smith, C. & Wilkinson, I.(1984), Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. *Organizational Dynamics, Winter*, 58-67.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M.(1985), The language of persuasion. *Psychology today, 4*, 40-46.
- Kipnis, D., & Schmidt, S. M.(1988), Upward influence styles: Relationship with performance evaluations, salary and stress. *Administrative Science Quarterly, 33*, 528-542.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I.(1980), Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way, *Journal of Applied Psychology, 65*, 440-452.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D.(1994), Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal, 37(3)*, 656-669.
- Kuenzi, M., & Schminke, M.(2009), Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for organizational work climate literature. *Journal of Management, 35*, 634-717.
- Kumar, Kamalesh, & Michael Beyerlein(1991), Construction and validation of

an instrument for measuring ingratiation behaviors in the organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 619-627.

Langton, N., Judge, T., & Robbins, S. P.(2011), *Fundamentals of Organizational Behavior*. Don Mills, Canada : Pearson.

LePine J. A., & Van Dyne, L.(1998), Predicting voice behaviour in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.

LePine, J. A., & Van Dyne, L.(2001), Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.

Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N.(2006), Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998), Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 338-358.

Liang, J., Farh, C., & Farh, L.(2012), A two-wave examination of the psychological antecedents of voice behavior. *Academy of Management Journal*, 55, 71-92.

Likert, R.(1961), *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Likert, R.(1967), *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Lind, E. A., Kanfer, R, & Earley, P. C.(1990), Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-959.

- Mayer, R. C., & Davis, J. H.(1999), The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 84(1)*, 123-136.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B.(2005), Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal, 48(3)*, 874-888.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D.(1995), An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*, 709-734.
- Maynes, T.D., & Podsakoff, P.M.(2014), Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology, 99(1)*, 87-112.
- McAllister, D.(1995), Affect- and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal, 38(1)*, 24-59.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W.(1992), A theoretical review & empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly, 16(2)*, 265-285.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J.(1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Jerscovitch & Topolnytsky(2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of*

Vocational Behavior, 61(1), 20-52.

Meyerson, D.(2001), *Tempered Radicals: How people use difference to inspire change at work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Miceli, M. E., & Near, J. E.(1992), *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. New York: Lexington Books.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P.(2003), An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.

Mishra, Aneil K.(1996), *Organizational responses to crisis: The centrality of trust*. In Kramer, R. M., & Tyler, T. R.(eds.). *Trust in Organizations:Frontiers of Theory and Research*. London:Sage Publications.

Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R.(1992), Relationships between providers and users of market research: The dynamics of Trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 31-328.

Morrison, E. W., & C. C. Phelps(1999), Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4) 403-419.

Morrison, E. W.(2011), Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5, 373-412.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J.(2000), Organizational silence: A barrier to change and development in pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.

Mowday, R. T.(1978), The exercise of upward influence in organizations,

Administrative Science Quarterly, 23, 137-159.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.(1982), *Employee Organization Linkage*. NY: Academic Press.

O' Reily, C. A., & Chatman, J.(1986), Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization o prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 361-378.

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

Pelz, D. C.(1951), Leadership within a hierarchical organization. *Journal of Social Issues*, 7(3), 49-55.

Pelz, D. C.(1952), Influence: A key to effective leadership in the first-line supervisor. *Personnel*, 29, 3-11.

Pfeffer, J., & Salancik(1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.

Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S.(1999), Fairness Perceptions and trust for transformational and transactional leadership: A Two-Sample Study, *Journal of Management*, 25(6), 897-933.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P.(2001), *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. K. M. Rowland & G. R. Ferris. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. New-York: JAL Press.

Podaskoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H.(1996), Trasformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of

employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.

Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B.(1997), Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R.(1990), Transformational leader behaviors & their effects on follower's trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 615-622.

Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L.(1981), The politics of upward influence in organizations. *Research in organizational behavior*, 3, 109-149.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulin, P.(1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychopogy*, 59, 609.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S.(2001), Affective commitment to the organization: the contribution of Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

Ring, P. (1996), Fragile and resilient trust. *Business and Society*, 35, 148-175.

Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A.(1974), Measuring organizational communication, *Journal of Applied Psychology*, 59, 321-326.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W.(1995), Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.

Robinson, S. L.(1996), Trust and breach of the psychological contract.

Administrative Science Quarterly, 41, 574-599.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M.(1994), Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

Rogers, E. M.(1973), *Communication Strategies for Family Planning*. New York: Free Press.

Rotter, J. B.(1967), A new scale for the measurement of trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.

Rousseau, D. M.(1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt, & C. Camerer(1998), Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.

Rusbult, C. E., D. Farrell, G. Rogers & A. G. Mainous(1988), Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Manious, A. G. III.(1988), Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.

Sako, M.(1991), The role of trust in Japanese buyer-supplier relationship. *Ricerche Economish*, 2(3), 449-474.

- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F.(1989), *Goals and the self-identification process: Constructing desired identities*. In L. A. Pervin(Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology*, 243-290, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Schlenker, B. R., Weigold, M. F., & Hallam, J. R.(1990), Self-serving attributions in social context: Effects of self-esteem and social pressure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 855-863.
- Schriesheim, & Hinkin(1990), Influence tactics used by subordinates : A theoretical and refinement of the Kipnis, Schmidt & Wilknsn subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246-257.
- Sheppard, J. A., & Arkin, R. M.(1989), Determinants of self-handicapping: Task importance and the effects of preexisting handicaps on self-generated handicaps. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 101-112.
- Singer J. D., & Willett J. B.(2003), *Applied longitudinal data analysis: Modeling change and event occurrence*. New York: Oxford University Press.
- Steers, R. M.(1977), Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steers, R. M., & R. T. Mowday(1981), Employee turnover and post-decision accommodation process. *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-281.
- Tangirala, S., Green, S. G., & Ramanujam, R.(2007), In the shadow of the boss's boss: Effects of supervisors upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92, 309-320.

- Tasan, S. B.(2013), The influences of participative organizational climate and self-leadership on innovative behavior and the roles of job involvement and proactive personality: A survey in the context of SMEs in Izmir. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 407-419.
- Turner, R. E., Edgley, C., & Olmstead, G.(1975), Information control in conversations: Honesty is not always the best policy. *Kansas Journal of Sociology*, 11, 69-89.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*. New York: Wiley.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, C.(2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Parks, J. M.(1995), Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organization Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M.(1994), Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Venkataramini, V. Green, S G., & Schleidher, D. J.(2010), Well-connected leaders: The impact of leader's social network ties on LMX and Member's work attitude. *Journal of Applied Psychology*, 16, 1-14.
- Wager, L.W.(1965), Leadership style, influence, and supervisory role obligations. *Administrative Science Quarterly*, 9, 391-420.
- Waldron, V. R.(1999), Communication practices of followers, members, and

proteges: the case of upward influence tactics. *Communication Yearbook, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 22*, 251-299.

Wayne, S. J., Liden, R. C., Graf, I. K. & Ferris, G. R.(1997), The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology, 50*, 979-1006.

Wellins, R. S., Byham, W. C., & Willson, J. M.(1991), *Empowered Team*. Jossey-Bass, SanFransisco. CA.

Whitner, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M.(1998), Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review, 23(3)*, 513-530.

Williams, L. J., & S. E. Anderson(1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*, 601-617.

Withey, M. J., & Cooper, W. H.(1989), Predicting exit, voice, loyalty and neglect. *Administrative Science Quarterly, 34*, 521-539.

Yukl, G., & Falbe, C. M.(1990), Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology, 75(2)*, 132-140.

Yukl, G., & Falbe, C. M.(1991), The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology, 76*, 416-423.

Yukl, G., Lepsinger, R., & Lucia, A.(1992), Preliminary report on development and vlidation of the influence behavior questionnaire. In K. Clark, M. B.

Clark, & D. Campbell(Eds.), Impact of leadership. Greensboro, NC: Center For Creative Leadership, 417-427.

Yukl, G., & Tracey, J. B.(1992), Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.

Yukl, G.,(1989), Managerial Leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-290.

Zhou, J., & George, J. M.(2001), When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Journal of Applied Psychology*, 44, 682-696.

Zucker, L.(1986), Production of trust: Institutional sources of economic structure. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.



ABSTRACT

The Effects of Upward Influence on Trust and Team Commitment : Focusing the Mediating Effect of Voice Style

Eun-ju Yang

(Supervised by Professor Jung-hoon Kim)

Department of Human Resource Management
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY



Participation by organization members has been increasing in major decision making processes in organizations due to change in business environments. Accordingly, this study was conducted in order to demonstrate the correlation between upward influence and voice behavior whose importance is increasingly stressed for a role of the middle manager.

This study aimed to confirm first if upward influence of middle managers on their immediate supervisors in organizations leads to junior staff's performance. For junior staff's performance, it was examined by dividing it into leader trust which is an evaluation of the supervisor and affectional team commitment which is an evaluation of the team. Second, it was to identify middle managers effectively increase junior staff's performance when they use which voice style strategy. For this, the study was conducted to subdivide the multi-dimensional concept of voice behavior which was not handled in the

preceding research with measurement tools by Maynes & Podsakoff (2014).

In order to achieve purposes of this study, after reviewing all kinds of relevant literature and examining previous studies, Likert 5-point scale was composed with measurement items developed in the previous study and a survey was conducted with all teams composed of every 2 junior staff pair from 350 departments(teams) of domestic government employees' organization, public institutions, and other private enterprise employees which are operated introducing team systems. Among 316 departments(teams) questionnaires collected, untrustworthy questionnaires were excluded and finally, data of 272 pairs(554 people) was employed. Scale reliability and validity was evaluated using SPSS 18.0 for analysis, and hypotheses and mediating effects were tested through regression analysis after identifying correlations between variables.

Findings obtained by this study are as follows:

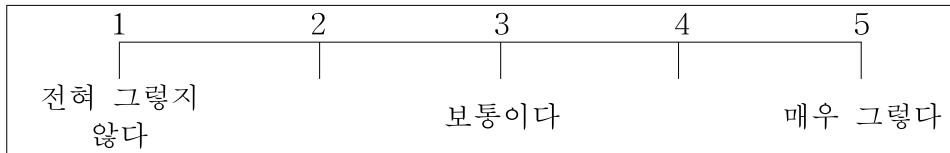
First, upward influence of middle managers on their immediate supervisors as junior staff perceive had positively significant relationships in both leader trust and affectional team commitment which are junior staff's performance. Second, it was found that the mediating effects of voice behavior had a significant effect in only constructive voice in relation to relationships between upward influence, leader trust, and affectional team commitment.

Indications of the study were proposed including theoretical aspects such as expansion of the range of precedent studies, subdivision of voice style, and explanation of influencing processes from a perspective of the whole organization as well as a practice-level perspective such as new recognition of importance of upward influence of middle managers, necessity of building environments to encourage expressing opinions through education and training. And finally, limits of the study were also proposed concretely.

(부록)설문문항

<A형>

1. 아래의 설문문항은 귀하의 팀장(부서장)의 발언행동에 대한 질문입니다.
다음의 1에서 5까지의 범주를 사용하여 해당되는 번호에 (V) 표 하십시오.



변수	측정 변수	문항내용
		귀하의 팀장(부서장)은 상사에게-----?
발언 행동 (Voice style)	voice1	다른 사람들이 조직 프로그램을 비판하더라도, 본인이 가치가 있다고 생각하면 지지하는 발언을 한다.
	voice2	업무절차가 비판받더라도 생산적이라면 지지하는 발언을 한다.
	voice3	조직 운영정책이 부당하게 문제를 제기 받더라도 이점이 있다면 지지하는 발언을 한다.
	voice4	조직정책이 비판받더라도 유용하다면 지지하는 발언을 한다.
	voice5	업무방법이 비판받더라도 유용하다면 지지하는 발언을 한다.
	voice6	업무를 효과적으로 수행하는 방안을 제안하는 발언을 한다.
	voice7	성공적으로 업무를 수행하기 위해 프로젝트 변경안을 제안하는 발언을 한다.
	voice8	업무 관련 프로그램의 개선방법을 제안하는 발언을 한다.
	voice9	업무관행에 대한 개선방안을 제안하는 발언을 한다.
	voice10	효과적인 업무방법에 대한 아이디어를 제안하는 발언을 한다.
	voice11	업무방법 변경안이 이점이 있더라도 반대하는 발언을 한다.
	voice12	업무정책 개선안이 최선책일지라도 반대하는 발언을 한다.
	voice13	업무절차 변화가 불가피함에도 반대하는 발언을 한다.
	voice14	업무절차 개선안이 합당하더라도 반대하는 발언을 한다.
	voice15	업무관행의 변화가 필요함에도 반대하는 발언을 한다.
	voice16	조직의 정책이나 목표를 근거 없이 헐뜯는 부정적인 발언을 한다.
	voice17	업무관련 프로그램이나 활동을 근거 없이 모욕하는 부정적 발언을 한다.
	voice18	조직의 업무 처리방식을 근거 없이 비판하는 부정적 발언을 한다.
	voice19	조직의 업무관행을 근거 없이 비판하는 부정적 발언을 한다.
	voice20	조직정책을 근거 없이 비판하는 부정적 발언을 한다.

<B형>

2. 아래의 설문문항은 귀하의 팀장(부서장)의 상향영향력에 대한 질문입니다. 다음의 1에서 5까지의 범주를 사용하여 해당되는 번호에 (V) 표 하십시오.

	1	2	3	4	5
	전혀 그렇지 않다		보통이다		매우 그렇다

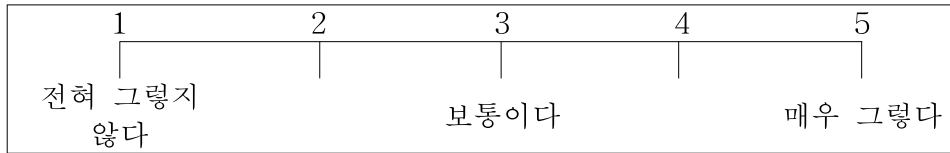
변수	측정 변수	문항내용
귀하의 팀장(부서장)은 -----?		
상향 영향력	upwill1	상사에 대한 상향(上向)영향력 발휘를 위해 노력한다.
	upwill2	상사의 의사결정에 영향을 끼치기 위해 노력한다.
	upwill3	상사에게 새로운 아이디어를 제시하기 위해 노력한다.
	upwill4	상사들에게 접근하기 위하여 노력한다.

3. 아래의 설문문항은 귀하의 팀장(부서장)에 대한 상사신뢰에 대한 질문입니다. 다음의 1에서 5까지의 범주를 사용하여 해당되는 번호에 (V) 표 하십시오.

	1	2	3	4	5
	전혀 그렇지 않다		보통이다		매우 그렇다

변수	측정 변수	문항내용
귀하는 -----?		
상사 신뢰	trust1	귀하의 팀장(부서장)이 귀하를 공정하게 대하려고 노력한다는 것을 믿는다.
	trust2	귀하의 팀장(부서장)이 직원을 속여 이익을 얻고자 하지 않음을 믿는다.
	trust3	귀하의 팀장(부서장)이 진실된 사람이라고 믿는다.
	trust4	귀하의 팀장(부서장)에게 충성심을 가지고 있다.
	trust5	긴급한 상황에서 귀하의 팀장(부서장)을 지원할 것이다.
	trust6 (R)-제거	귀하의 팀장(부서장)에게 신뢰 면에서 이중적인 마음을 가지고 있다.

4. 아래의 설문문항은 귀하의 팀(부서)에 대한 팀(부서) 몰입에 대한 질문입니다. 다음의 1에서 5까지의 범주를 사용하여 해당되는 번호에 (V) 표 하십시오.



변수	측정변수	문항내용
팀 몰입	tc1	팀(부서)에서 계속 일하고 싶다.
	tc2	팀(부서)에서 일하는 것을 매우 의미 있게 생각한다.
	tc3	팀(부서)의 문제를 나의 문제로 여긴다.
	tc4	팀(부서)과 일체화된 감정을 느낀다.
	tc5	팀(부서)에서 일하는 것을 다른 사람에게 자랑스럽게 얘기한다.
	tc6	팀(부서)에 강한 소속감을 느낀다.

<공통>



아래의 설문문항은 귀하에 대한 질문입니다. 해당되는 번호에 (V)표 하십시오.

1. 성별

- ① 남성 ② 여성

2. 연령

- ① 30세 미만 ② 31~40세 ③ 41~50세 ④ 51세 이상

3. 업종

- ① 공무원 ② 공사/공단/출연기관 ③ 금융기관 ④ 제조업
⑤ 관광서비스업 ⑥ 기타

4. 재직기간

- ① 5년 미만 ② 5~10년 ③ 11~15년 ④ 16~20년 ⑤ 21년 이상