

정서역량이 상사-부하간 관계를 통해서 상사관련 스트레스와 이직의도에 미치는 간접효과 모형의 검증*

오 인 수[†]

University of
Iowa

한 지 현

Shell Pacific
Enterprises 인사부

김 영 록

노무법인
휴먼

유 태 용

광운대학교
산업심리학과

본 연구에서는 일선 기업체에서 다양한 직종에 종사하는 316명의 종업원을 대상으로 부하의 정서역량이 상사-부하간 관계(LMX)를 통해서 상사관련 스트레스와 이직의도에 순차적으로 영향을 미치는 간접효과 모형을 구조방정식모형을 사용하여 실증적으로 분석하였다. 분석 결과에 따르면 부하의 정서역량이 높을수록 상사의 정서를 보다 잘 파악하고 동시에 그에 맞게 정서를 조절하고 활용하여 상사와의 관계를 더욱 돈독히 맺고 정서역량 → 상사-부하간 관계 가설), 이러한 돈독한 관계가 정서적 유대로 작용하여 상사관련 스트레스를 완충함이 확인되었다(상사-부하간 관계 → 상사관련 스트레스 가설). 또한 상사와의 돈독한 관계는 상사관련 스트레스의 완충적 매개를 통해서 이직의도를 감소시키는 것으로 나타났다(상사-부하간 관계 → 상사관련 스트레스 가설 및 상사관련 스트레스 → 이직의도 가설). 탐색적으로 가설화된 경로로서 부하의 정서역량이 높을수록 상사관련 스트레스가 감소되는 가능성(부하의 정서역량 → 상사관련 스트레스 가설)도 검증되었는데 유의미한 효과를 갖지 못했다. 이는 부하의 정서역량이 상사-부하간 관계와 상사관련 스트레스를 거쳐서만 이직의도에 간접적으로 영향을 미친다는 것을 보여주는 결과라고 하겠다(정서역량 → 상사-부하간 관계 → 상사관련 스트레스 → 이직의도의 순차적 경로). 여기서 정서역량이 상사관련 스트레스에 미치는 효과는 상사-부하간 관계를 통한 간접효과로만 설명되었다. 추가적으로 구조방정식모형을 통하여 성별에 따른 중다표본 분석을 실행한 결과 어떤 경로에도 유의미한 차이가 발견되지 않았으므로, 결국 본 모형은 성차에 상관없이 일반화될 가능성이 높다고 하겠다. 끝으로 본 연구의 시사점, 향후의 연구 과제 및 제한점이 추가적으로 논의되었다.

주요어 : 정서역량, 상사-부하간 관계, 상사관련 스트레스, 이직의도, 매개효과

* 정서역량과 관련하여 구성개념과 명칭에 대해서 아이디어를 나누어주신 아이오와대 Frank Schmidt 교수님, 캘거리대 이기범 교수님, 그리고 HumRRO Huy Le 연구원님, 분석 및 결과 해석에 중요한 단초를 제공해주신 익명의 세 분 심사위원님들과 충남대 이선희 교수님께 감사드립니다. 하지만 이와 관련하여 어떠한 오류나 오해가 있다면 모든 책임은 1저자에게 있을 것입니다. 본 논문에 사용된 자료는 한지현(2004)의 석사논문에 기반한 것입니다.

† 교신저자 : 오인수, 아이오와대학교 인사/조직 박사과정, in-sue-oh@uiowa.edu /
유태용, 광운대학교 산업심리학과, tyoo@kw.ac.kr

1990년대 초반부터 과업수행을 중심으로 이해되어 오던 직무수행(job performance) 준거에 변화가 일기 시작했다. 조직의 핵심적인 여러 기능들은 분명히 과업수행(task performance)에 의해서 작동되지만, 이러한 과업수행이 일어나는 사회/심리적인 조직 맥락을 지원하는 소위 맥락수행(contextual performance)이 강조되기 시작했다(Borman & Motowidlo, 1993). 맥락수행은 기존에 폭넓게 연구된 조직시민행동(Organ, 1988)과 유사하지만 보상과의 직접적인 관련성을 부인하지 않는 측면에서 달리 해석되기도 한다. 이후의 연구자들은, 맥락수행을 포함하여 확장된 직무수행 준거가 직장 내 절도, 기물/기기 파손, 동료 험담/따돌림, 심지어 성희롱 등과 같은 반사회적 행동(Salgado, 2002; Benett & Robinson, 2000)을 포괄할 수 있도록 더욱 확장되어야 한다고 주장하기에 이르렀다(Rotundo & Sackett, 2002). 더욱이 이러한 연구는 최근 많은 산업조직심리학자 및 인사/조직행동 학자들 사이에서 수긍되는 추세이다.

이러한 직무수행준거의 확장은 20세기 후반부터 가속화된 사회적 변화와 무관하지 않다. 제조업을 기반으로 한 고도 성장기에는 고도로 분화된 부서제도 중심의 조직편제로도 조직이 원활하게 운영될 수 있었다. 그러나 서비스업의 부상과 제조업의 성장 둔화는 생존을 위해서 보다 경량화 되고 수평화 된 조직편제를 요구하게 되었고, 이에 따라서 조직의 위계와 개별적 업무분장을 과감히 철폐한 팀(team)제도가 기존의 조직편제를 대체하였다(Cascio, 1998). 이러한 변화로 말미암아 조직 내에서는 이전처럼 개인이 맡은 과업 중심의 직무수행 방식에서 요구되었던 것과는 사뭇 다른 새로운 역량들이 요구되었다. 즉 부서제도에서는 업무분장에 따라 개인이 맡은 과업

의 수행에 필요한 핵심적인 지식, 기술, 능력(이후부터는 포괄적으로 기술적 역량으로 표현함; Borman & Motowidlo, 1993)만을 보유하면 대부분의 직무수행이 가능하였고 나머지는 부서내의 위계에 의해서 해결되었다. 하지만, 팀제도 하에서는 이러한 업무분장과 위계가 사라짐에 따라서 업무 조율을 위한 보다 빈번한 대인간 상호작용이 요구되었고, 결과적으로 자신이 맡은 과업수행에 필요한 기술적 역량(technical competences)을 넘어서 대인관계에 핵심적인 대인적 역량(interpersonal competencies)도 중요하게 대두되었다(Borman & Motowidlo, 1993). 이러한 역량의 구분은 전통적으로 리더십의 두 축을 과업주도(initiating structure)와 대인배려(consideration)로 본 미시건 대학의 연구와 유사하며, 같은 맥락에서 과업중심과 사람중심의 기준을 차용한 오하이오 대학의 연구와도 일맥상통한다(Yukl, 1998).

과업수행에 필요한 기술적 역량을 대표하는 것은 소위 지능(IQ; g)으로 일컬어지는 일반 인지능력(general mental ability)이었다(Schmidt, 2002). 물론 이러한 일반 인지능력에 일부 비인지적 요소인 정직성(integrity)이나 성격 5요인 중 하나인 성실성이 추가될 때 과업 중심의 직무수행에 대한 예측타당도는 향상된다(Schmidt & Hunter, 1998). 또한 이러한 비인지적 요소(성실성, 정서적 안정성, 호감성 등)들이 보다 확장된 직무수행 준거(맥락수행과 반사회적 행동)에 대해서도 유의미한 예측타당도를 가진다는 것이 여러 메타분석 연구에서 밝혀졌다(Salgado, 2002; Borman, Penner, Alien, & Motowidlo, 2001). 그런데, 1990년 초반부터 이러한 비인지적 요소에 새로운 개념이 추가되기 시작했다. 지능의 상위 개념으로 하나의 일반요인(general factor)을 주장한 일반 인지능력

(Jensen, 1997)과 다른 견지에서 제안된 Sternberg (1985)의 삼두(삼위일체) 지능이론, Gardner (1983)의 다중지능 이론(특히 개인내 지능 및 개인간 지능) 등에 의거하여 Salovey와 Mayer (1990)가 제안한 소위 “정서지능(emotional intelligence)”이 바로 그것이다. 이후 이러한 정서지능(Goleman, 1995)의 대중화는 개인차 및 조직 장면의 연구에도 적잖은 영향을 주었다.

정서역량(소위 정서지능)의 구성개념과 타당도

최근 많은 국내 연구자들이 정서 및 조직내 정서(emotion)의 응용에 관심을 가지고 연구를 진행하고 있다(최대정, 최가영, 박동건, 2005; 최대정, 조현주, 박동건, 2005; 김은정, 유태용, 2004; 한지현, 유태용, 2005; 김천석, 유태용, 2005). 이와 관련해서 관심과 논쟁을 불러일으키고 있는 변인 중 하나로서 소위 정서지능에 대해서 본 연구는 주목하고자 한다. 최근에 이루어진 개념화에 따르면 정서지능은 두 가지로 분류될 수 있다(Rooy & Viswesvaran, 2004). 하나는 정서지능을 능력에 가까운 요소로 보는 것으로, 이를 주장하는 학자들은 정서지능이 비록 일반 인지능력과는 상관이 높지 않지만, 이와 비슷한 정도의 직무수행에 대한 예측 타당도가 있다고 본다(예, Mayer & Salovey, 1993; Davis, Stankov, & Roberts, 1998). 다른 하나는 정서지능을 능력으로 간주하기 보다는 환경적 변화에 대한 유연한 적응과 원활한 대인관계 형성에 유용한 비인지적 요소(성격 중심)로 간주하는 것으로서, 이를 주장하는 학자들도 역시 정서지능이 직무수행이나 리더십과 같은 준거에 대하여 일반 인지능력에 버금가는 예측타당도가 있다고 주장한다(예, Goleman, 1995; Bar-On, 1997). 하지만, 이

러한 정서지능의 구성 타당도(construct validity)에 대해서 회의적인 일련의 연구가 있다. 이들(예, Roberts, Zeidner, & Matthews, 2001; Schulte, Ree, & Carretta, 2004)에 따르면, 정서지능은 일반 인지능력 중 언어능력과 성실성, 정서적 안정성, 호감성 등과 같은 요인들에 의해서 그 변량의 대부분이 설명되는 것으로(교정된 중다상관(R)=.81; Schulte, Ree, & Carretta, 2004), 정서지능 자체는 일반 인지능력과 일부 성격 요인을 넘어서는 새로운 증분타당도를 거의 가지지 않는다고 한다. 즉 새로운 구성개념(construct)으로서 의미(증분 타당도)가 별로 없다. 더욱이 최근의 정서지능과 관련한 메타분석에 따르면, 정서지능에 대한 척도는 연구자마다 그 측정 방법, 구성, 및 내용에 있어서 매우 상이하서 연구자들 간에 그 구성개념에 대한 합의점을 찾기가 어려워 보인다. 또한 실증적 논문의 수효가 69개(Rooy & Viswesvaran, 2004의 최근 메타분석 참조)에 지나지 않으며, 그 예측타당도에 대한 연구가 부족하여 그 결론이 큰 의미를 갖지 못할 정도이다. 따라서 직무수행의 새로운 예측변수로서 정서지능이 의미를 갖는지에 대한 논의는 아직도 가야할 길이 멀다고 하겠다.

하지만, 이상의 논의를 마무리하기 전에 정서지능과 관련하여 최근의 몇몇 인상적인 실증 논문을 주목할 필요가 있다. Davis 등(1998)의 정서지능에 대한 개념화에 기반을 두어 Wong과 Law(2002)는 자기보고형 정서지능 척도를 개발한 후, 이를 사용하여 부하 자신의 정서지능이 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미치며, 상사의 정서지능이 부하의 직무만족과 직무수행에 영향을 미친다는 연구결과를 도출하였다. 뒤이은 후속 연구에서도 Law와 동료들(Law, Wong, & Song, 2004)은 이전의 연

구 결과와 유사한 정서지능의 예측타당도 및 구성타당도에 대한 지지 결과를 제시하였다. 물론, 두 연구 모두에서 이들은 정서지능이 일반 인지능력과 성격 5요인을 넘어서 유의미한 증분타당도를 가지는지를 실증적으로 보여주지 못한 점은 하나의 한계점으로 남을 수 있다.

이와 관련하여 최근에 Wong과 Law(2002)의 자기보고식 정서지능 척도를 사용하여 군대 장면에서 이루어진 김천석과 유태용(2005)의 연구는 정서지능 척도가 일반 인지능력과 성격 5요인을 넘어서 과업과 적응수행에 유의미한 증분타당도가 있음을 실증적으로 보여주고 있다. 이러한 고무적인 결과는 두 가지로 해석될 수 있는데, 하나는 Wong과 Law(2002)의 척도가 기존의 정서지능 척도들과는 사뭇 다른 내용을 측정하고 있기 때문일 수 있고, 다른 하나는 개별 연구가 가진 표집의 독특성(군대), 소표본의 사용에 따른 표집오차, 변수 수준의 회귀분석(측정오차 비통제) 등의 인공적 결과일 수 있다는 것이다. 따라서 보다 신뢰할 수 있는 일반적 결론을 위해서는 측정오차를 통제한 엄격한 조건(즉, 구성개념 수준의 회귀분석 혹은 구조방정식모형)에서 정서지능의 증분 타당도를 추정하는 연구가 추가로 수행되어야 할 것이다(Schmidt & Hunter, 1996).

이들(Law와 동료들, 2002, 2004; 김천석, 유태용, 2005; 한지현, 유태용, 2005)이 사용한 정서지능 척도를 자세히 살펴보면, 이전의 연구와 마찬가지로 정서지능이라고 부르기 힘든 몇 가지 점들이 있다. 일단 일반적인 능력에 대한 측정방식(검사)과 달리 자기보고에 의존하고 있다. 물론 Law 등(2004)은 정서지능에 대한 부모나 동료 등의 보고와 자기보고가 유의미한 상관을 갖는다는 결과를 보여주고 있

지만, 이점만으로는 정서지능이 관련된 다른 구성개념들(일반 지능 및 성격)과 다른 독특한 구성개념으로 간주하는데 충분한 논리적 근거가 성립되지 않는다. 더욱이 능력으로서 정서지능을 개념화한 그들의 주장과 달리 정서지능은 일반 인지능력과 유의미한 상관을 보여주지 못하고 있다(Wong & Law, 2002; 김천석, 유태용, 2005). 이 외에 정서지능 척도(Wong & Law, 2002)의 문항 자체가 자기효능감 척도와 유사한 “~을 할 수 있다”로 기술된 점 등도 이러한 척도를 지능으로 수용하는데 무리가 있음을 보여준다. 예를 들어, 세부 요인 ① 자기정서 인식, ② 타인정서 인식, ③ 정서 활용, 및 ④ 정서조절별로 대표적인 문항을 살펴보면 다음과 같다; ① 자신의 정서를 잘 이해하고 있다, ② 다른 사람의 정서를 잘 파악할 수 있다, ③ 스스로에게 동기 부여를 잘 할 수 있다, ④ 자신의 감정을 잘 통제할 수 있다. 결론을 내리자면, Wong과 Law 및 동료들(Wang & Law, 2002; Law et al., 2004)의 연구는 그들의 정서지능 척도가 일반지능과 성격을 모두 넘어선 증분타당도(새로운 구성개념으로서의 충분성)를 가진다는 결과를 보여주지 못했고, 또한 위에서 논의된 대로 측정방법(자기보고) 및 문항구성 차원의 제한점을 가지기 때문에 논쟁을 야기할 수 있는 명칭과 이에 따른 척도화보다는 조직 내의 원활한 대인관계에 필요한 “정서역량” 척도로 명명되는 것이 타당하다고 공저자들은 판단하였고 이후 논의에서 이와 같이 명명하고자 한다.¹⁾

1) “정서관리 스킬(기술)” 혹은 “정서관리 효능감” 등의 명칭도 고려되었다. 하지만 Wong과 Law의 척도(2002)에 사용된 문항이 스킬만이 아니라 자기에 대한 지각과 효능감 요소들을 포함하고 있어 지식, 스킬, 능력, 특성, 태도 등을 모두 포괄

정서역량과 LMX 및 상사관련 스트레스

Ashford와 Humphrey(1995)는 모든 대인관계는 정서적 촉발과 교환을 수반하고 여기서 발생한 정서와 이에 대한 적절한 대응(정서역량)이 조직내 성과에 영향을 준다고 하였다. 즉, 자신과 타인의 정서를 파악하여 이를 적절히 조절하고 이용하는 정서역량이 높은 개인은 조직 내에서 적응 등과 관련하여 여러 장점을 가진다고 하였다. 정서역량이 높은 사람이 가진 여러 적응적 장점 중에 하나는 아마도 그 정의에서 드러나듯이 타인의 감정을 잘 파악해서 그에 적절히 대응하는 대인관계 효과성에 있을 것이다. 하지만, 이를 뒷받침할 광범위한 실증적 증거는 별로 없는 실정이다(Schulte et al., 2004). 정서지능이 대인관계 차원에서 갖는 효과성에 대한 논의는 대부분 정서역량이 높은 리더가 부하의 긍정적 정서(직무만족, 신뢰 등)를 유발시키고 직무수행을 촉진한다는 개념화에 집중되고 있다(Goleman, 1995; 한지현, 유태용, 2005). 이러한 연구 결과에 기여하는 하나의 실증연구로서 본 연구에서는 정서역량이 높은 부하의 적응적 측면에 집중하고자 한다.

먼저 정서역량이 높은 부하는 상사의 정서를 잘 파악하고, 이에 적절히 대응할 수 있다. 또한 상사와의 여러 관계의 국면에서 자신의 정서를 효과적으로 조절하고 표현함으로써 상

사에게 긍정적인 이미지를 형성할 수 있을 것이다. 결국, 이러한 정서역량이 높은 부하들은 상사의 호감(liking)을 더욱 받을 것이고, 이러한 호감을 통해서 상사-부하간 관계(leader-member exchange; LMX)를 보다 돈독히 구축할 수 있을 것이다(Gerstner & Day, 1997). 이러한 상사-부하간 관계의 질의 결정요인은 부하가 느끼는 상사와의 정서적 애착, 상사에 대한 충성심, 상사와 조직을 위한 공헌의욕, 상사에 대한 전문적 존경 등의 요인인데, 이러한 요인의 대부분은 결국 상사와 부하간의 정서적 문제로 귀결된다. 이러한 맥락에서 볼 때 정서역량이 높은 부하들은 상사와 보다 효과적으로 정서적 교감을 하고 이를 통해서 상사의 내집단으로 편입되며, 이러한 돈독한 관계를 유지시킬 것이다. 물론 이와는 다른 방향에서 Wayne, Shore, 및 Linden(1997)은 상사의 정서적 지원이 상사-부하간의 돈독한 관계형성에 영향을 미친다고 주장하였다. 하지만, 상사-부하간 관계는 상사와 부하간의 상호작용임을 주목할 때(Yukl, 1998), 부하의 정서역량도 이러한 관계형성의 한 축으로서 의미를 갖는다.

더욱이 상사로부터 내집단 대우를 받는 부하들은 상사의 정서적 지원과 더불어 여러 실제적 혜택을 더 받게 된다(Dansereau, Graen, & Linden, 1979; Yukl, 1998). 특히 상사들은 자신과의 동질성 혹은 보완성이 있는 내집단 소속 부하들에게 보다 빈번히 지원적, 위임적, 참여적 행동을 하거나, 도전적이고 흥미로운 직무를 할당하고 보상에 있어서도 혜택을 더 부여한다. 더욱이 정서역량이 높은 부하들은 상사의 행동이나 그 이면의 정서를 잘 파악하고 이에 효과적으로 대응할 수 있기 때문에 상사로부터 보다 적은 스트레스를 받을 것이다. 이와 관련하여 최근 Dragoni(2005)는 상사-부하

하는 광의의 개념인 역량(Competency; 역량과 관련한 논의는 Spencer and Spencer (1993)를 참조하기 바람)을 사용한 정서역량이라는 명칭이 이상에서 논의된 소위 정서지능의 개념적 정의와 조작적 정의(척도) 모두를 가장 잘 대표한다고 공저자들은 최종 판단하였다. 이점을 부각시켜 주신 익명의 심사위원님께 감사드립니다.

간 관계를 돈독히 형성한 부하들이 상사와의 보다 빈번한 상호작용과 상사의 행동에 대한 관찰 기회를 통해서 상사의 암묵적 행동을 해석하는데 장점을 갖는다고 주장하였다. 이상의 논의에 비추어 볼 때 상사와 돈독한 관계를 형성하는 부하들은 상사의 불명확한 지시나 행동도 보다 잘 해석할 것이고, 따라서 의사소통의 오류나 부재(이것이 역할 갈등이나 역할 모호성, 업무 과부하를 야기함)로 인한 상사관련 스트레스가 보다 적을 것이라고 추론해 볼 수 있다. 같은 맥락에서 천명섭과 정승언(1996)은 조직내 대인관계에서 상사로부터의 사회적 및 심리적 지원(이는 상사-부하간 관계와 유사함)이 부하의 스트레스를 경감시키는 완충 역할을 한다고 보았다.

물론 상사로부터의 스트레스가 모두 정서적 문제는 아니다. 즉 아무리 자신이 상사의 정서를 잘 파악하더라도 상사가 지시한 업무를 제대로 수행하지 못한다면 상사로부터 질타를 받고 또한 스트레스를 받게 될 것이다. 그렇다면 부하의 정서역량이 상사관련 스트레스를 직접적으로 낮춘다고 보기는 힘들 것이다. 하지만 정서역량이 높을수록 여러 스트레스 해소 방안을 통해서 주관적으로 경험하는 스트레스 수준을 낮출 수 있을 것이라는 가능성을 열어두고(Arnold, 1981), 정서역량과 상사관련 스트레스간의 관련성을 탐색적으로 파악하는 것도 의미가 있다고 하겠다. 따라서 우리는 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1. 부하의 정서역량은 상사-부하간 관계(LMX)에 긍정적으로 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 부하의 정서역량은 상사관련 스트레스에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 상사-부하간 관계(LMX)는 상사관련 스트레스에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

상사-부하간 관계(LMX), 상사관련 스트레스 및 이직의도

상사-부하간 관계(LMX)가 돈독한 부하들은 내집단의 구성원으로서 상사에 대해서 정서적 애착을 느끼며, 상사에 대한 충성심이 높고, 또한 상사와 조직에 대해서 기여하고자 하는 열정이 강하며, 상사를 여러 면에서 존경한다(Linden & Maslyn, 1998). 이들은 상사로부터 여러 실제적 혜택과 지원을 받고 또한 상사에 대해서 강한 결속 의식을 느끼기 때문에, 이에 대한 포기가 힘들 것이며 따라서 그 조직에 남고자 하는 잔류의도가 강할 것이다. 더욱이 상사-부하간 관계가 돈독할수록 상사관련 스트레스가 줄어들기 때문에 이직의도(더 나아가 실제 이직) 역시 그만큼 감소할 것이다. 이러한 관계는 여러 대중 서적(Kaye & Jordan-Evans, 2002)에서도 언급된 바 있으며, 개별 연구들(예, Goleman & Boyatzis, 2003), 및 메타분석(Gerstner & Day, 1997)에서도 증명된 관계로서 부하들은 고객이나 동료보다 오히려 상사로부터의 스트레스 혹은 부적 감정(낭패감, 실망, 노여움, 슬픔 등)을 더 많이 느낄 수 있고 이것이 이직에 큰 영향 요인이 된다. 외식업 종사자들을 대상으로 이루어진 보다 최근의 연구에서 김은정과 유태용(2004)은 상사와의 관계가 각종 인사제도, 고객관계, 및 동료관계보다 부하의 이직의도에 더 큰 영향을 미친다는 결과($r=.36$)를 보여주고 있다. 따라서 이상의 논의를 토대로 아래와 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 4. 상사관련 스트레스는 이직의도에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 상사-부하간 관계(LMX)는 이직의도에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

이상의 가설들은 그림 1과 같은 순차적 모형(causal chain)으로 요약될 수 있다. 이 모형의 핵심은 정서역량이 상사-부하간 관계와 상사관련 스트레스에 순차적으로 영향을 미치면서 최종적으로 이직의도로 귀결되는 점이다. 또한 이러한 순차적 경로에 추가하여 정서역량이 상사관련 스트레스에 미치는 직접 효과 및 상사-부하간 관계가 이직의도에 미치는 직접 효과를 가정하고 있다. 마지막으로, 탐색적인 차원에서 남녀간에 이러한 가설적 모형이 일 반화될 수 있는지(동시에 차이가 있는지를) 중 다표본 분석을 통해서 검증하고자 한다. 이는 정서역량이 상사와 관련한 변수들을 통해서 이직의도에 미치는 경로가 성차에 따라 어떤 상이한 양상으로 나타나는지에 대하여 추가적 시사점을 제공해줄 것으로 기대된다.

연구방법

조사대상자

국내 기업에 근무하는 종업원들을 대상으로 총 370부의 설문지가 배포되었고, 회수된 설문지는 326부였다(회수율 88.1%). 이들 중 불 성실한 응답을 하였다고 판단되는 10부를 제 외한 316부의 자료가 최종 분석에 포함되었다. 조사대상자를 성별로 보면 남성이 164명 (51.9%), 여성이 152명(48.1%)이었고, 평균 연령 은 29.2세(표준편차 4.82)였다. 이들이 종사하 는 업종은 유통(30.1%), 교육(15.8%), 서비스 (14.9%), 제조(23.4%), 금융(6.3%), 기타(9.5%) 등 으로 매우 다양하였다. 부하의 평균 직장경력 은 약 4년, 평정의 대상인 상사와 함께 근무 한 경력은 약 2년이였다.

조사도구

정서역량

정서역량은 Wong과 Law(2002)가 정서지능이

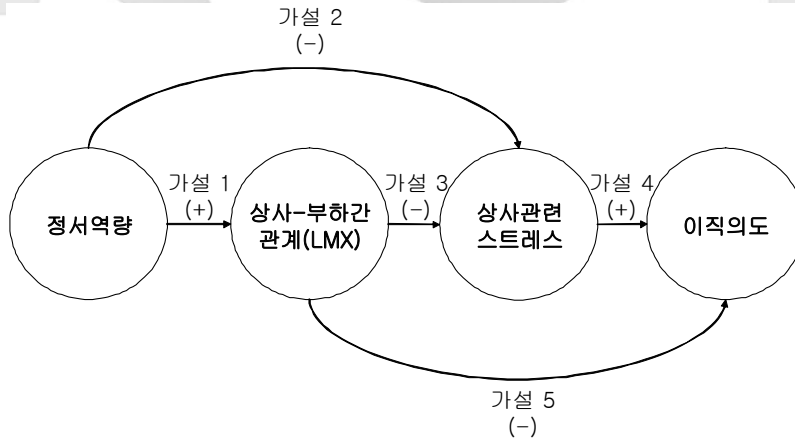


그림 1. 가설적 모형

라는 명칭으로 개발한 이후 *Journal of Applied Psychology*에 정서지능 척도로 게재되어(Law et al., 2004) 여타의 정서지능 척도보다 그 심리 측정학적 건전성을 인정받은 16개 문항을 번안하여 사용하였다. 이 척도는 자기 정서파악, 타인 정서파악, 정서이용 및 정서조절의 4요인을 각각 4개 문항으로 측정한다. 각각의 반응은 리커트 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하여 자기보고로 측정하였으며, 내적 일관성 신뢰도(Cronbach's alpha)는 .87로 나타났다.

상사-부하간 관계

Liden과 Maslyn(1998)이 개발한 4가지 하위 구성요인(리더와의 정서적 애착, 리더에 대한 충성심, 리더와 조직에 대한 공헌의욕, 리더의 직무지식과 능력에 대한 존경)이 4요인으로 구성된 척도를 사용하였다. 리커트 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하여 자기보고로 측정하였으며, 내적 일관성 신뢰도(Cronbach's alpha)는 .93으로 나타났다. 대표적 문항으로는 “나는 내 상사를 인간적으로 좋아한다”, “나의 상사는 내가 다른 사람들로 부터 공격을 받는다면 나를 옹호해 줄 것이다” 등을 들 수 있다.

상사관련 스트레스

상사관련 스트레스를 측정하기 위해 권성욱(2001)이 사용한 척도를 본 연구에 적합하도록 7개 문항으로 수정하여 사용하였다. 역시 리커트 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하여 자기보고로 측정하였으며, 내적 일관성 신뢰도(Cronbach's alpha)는 .91로 나타났다. 대표적 문항으로는 “나의 상사 때문에 소화가 잘 안된 경험이 있다”, “나

의 상사 때문에 우울한 기분이 종종 든다” 등을 들 수 있다.

이직의도

조직 구성원이 다른 조직으로 옮기고자 하는 의도가 얼마나 되는지를 측정하기 위해 김은정과 유태용(2004)이 사용한 3문항 척도를 일부 수정하여 사용하였다. 리커트 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하여 자기보고로 측정하였으며, 내적 일관성 신뢰도(Cronbach's alpha)는 .81로 나타났다. 대표적 문항으로는 “다른 직장으로 옮길 수 있는 기회가 있다면 옮기겠다” 등을 들 수 있다.

분석 전략

가설 1~5의 가설적 경로를 따라, 관련되는 모든 변수의 상호 관련성을 동시에 통제하고 각 측정변수(지표)의 측정오차를 통계적 방법을 통해서 교정함으로써 보다 신뢰로운 추정치를 제공하는 구조방정식모형을 통해서 분석을 수행하였다. 본 분석에서는 잠재변수가 다차원인 경우에는 해당 잠재변수가 다차원인 경우 해당 잠재변수의 하위차원을, 혹은 잠재변수가 일차원인 경우 문항 묶음(parcel)들을 각 잠재변수의 지표(indicator)들로 사용하였다. 분석을 위해서 LISREL 8.72를 사용하였으며, 입력과 분석될 행렬은 모두 분산/공분산 행렬을 사용하였고, 각 잠재변수에 척도를 제공하기 위하여, 복수의 지표를 사용한 정서역량과 상사-부하간 관계(LMX)의 경우에는 무작위로 선정된 하나의 지표의 요인계수를 1.0으로 고정하여 척도를 제공하였다. 또한 단일 지표를 사용한 상사 스트레스와 이직의도의 경우에는 측정오차를 통제하기 위해서 원래 척도의 신뢰도를 이용하여 ‘자기분산 X (1-신뢰도)’의

공식으로 도출된 값을 오차분산으로 고정하였다(이순목, 1990). 모수추정을 위한 방법으로는 중다표본 분석에도 적합한 최대우도(ML)법을 사용하였고, 부록 1에 모형 검증에 사용된 공분산/분산 행렬과 LISREL 프로그램 명령문을 제시하였다. 또한 기타 기술통계 및 내적일관성 신뢰도 분석과 표 3에 제시된 추가적 매개효과 분석을 위해서는 SPSS 11.1을 사용하였다.

결 과

이 연구에서 측정된 변인들의 기술통계치와 상호상관계수는 표 1에 제시되어 있다. 표 1에서 볼 수 있듯이 정서역량과 상사-부하간 관계의 영차상관은 .23(95% 신뢰구간 .13≤.23≤.33; 상관을 이루는 각 변수의 측정오차 교정 후에는 $.26(=.23/\sqrt{.87 \times .93})$ 이었고, 상사-부하간 관계와 상사스트레스가 각각 이직의도와 맺는 영차상관은 $-.36(95\% \text{ 신뢰구간 } -.46 \leq -.36 \leq -.26)$ 과 $.34(95\% \text{ 신뢰구간 } .24 \leq .34 \leq .44)$ 였다. 그 밖에 정서역량은 상사관련 스트레스($r = -.06$; 95% 신뢰구간 $-.17 \leq -.06 \leq .05$) 및 이직의도($r = -.04$; 95% 신뢰구간 $-.15 \leq -.04 \leq .07$)와 매우 낮은 수준의 영차 상관을 보였다. 따라서 탐색적인 성격의 가설 2(정서역량 → 상사스트레스)는 구조방정식모형을 통해서 측정오차에 대한 교정을 하여도 검증되기 힘들 것으로 예상되었다. 더불어 정서역량이 상사관련 스트레스에 미치는 효과를 상사-부하간 관계가 매개하는 부분에 대한 검증도 실제적으로 큰 의미가 없다고 하겠다.²⁾ 또한 가설 3, 4, 5와 관

련된 변수들의 상관계수들이 모두 의미 있는 값을 보이는 점을 고려할 때 상사-부하간 관계가 이직의도에 미치는 효과를 상사관련 스트레스가 부분적으로 매개하는 부분은 의미 있게 주목할 부분이라고 하겠다. 따라서 이 점에 대해서는 구조방정식모형의 결과와 더불어 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 위계적 회귀분석 방식에 따라 매개효과 분석을 추가적으로 실시하였다.³⁾

매개효과 분석과 관련하여 최근의 연구 결과를 주목할 필요가 있다. 최근 Schneider와 그의 동료들(2005)은 “Baron, Kenny, 및 Bolger 등이 이미 Baron과 Kenny(1986)의 방식의 매개효과 분석에서 단계 1(독립(선행)변수가 최종 종속(결과)변수에 미치는 효과)은 필수적이지 않으며, 단계 2와 3이 핵심적인 단계들이라(1998, p. 260)”고 명확히 한 것을 자신들의 논문에 인용하면서, Baron과 Kenny가 제시한 위계적 회귀분석 방식에 따라 (완전) 매개효과를 분석하는데 있어서 단계 1은 잘못된 가정이라고 논의하였다(p. 1023). 이와 관련해서 James와 그의 동료들(2004)도 부분 매개효과를 검증하는데 있어서 Baron과 Kenny의 방식은 다행히 구조방정식모형과 상응하는 가정을 갖지만, 완전 매개효과를 검증하는데 있어서는 이상의 이유로 Baron과 Kenny의 방식이 구조방정식모형과 상이한 가정을 갖게 되고 이에 따라 상이한 검증 방식을 요구하는데 문제점이 있다

에도 불구하고 이를 구조방정식모형(LISREL)으로 분석한 결과에 따르면 정서역량이 상사관련 스트레스에 미치는 총 효과는 거의 모두 상사-부하간 관계의 간접효과로 설명된다(표준화된 총 효과: $-.07$, 표준화된 간접효과: $-.07$, 간접효과 비율: $-.07/-.07 = 100\%$).

2) 이 점을 부각시켜 주신 익명의 심사위원님께 감사드립니다. 다만, 이와 관련하여 정서역량이 상사관련 스트레스에 미치는 효과의 크기가 작음

3) 이와 관련한 추가 분석을 제안하여 주신 익명의 심사위원님께 감사드립니다.

표 1. 각 변인들의 기술 통계치 및 상호상관계수

변수	M	SD	1	2	3	4	5	6
1 연령	29.19	4.82	-					
2 직장경력	3.05	1.56	.63	-				
3 정서역량	3.54	.47	.07	.07	.87			
4 상사-부하간 관계	3.25	.75	.10	.07	.23	.93		
5 상사관련 스트레스	2.70	.90	-.07	.01	-.06	-.24	.91	
6 이직의도	3.02	.91	-.15	-.11	-.04	-.36	.34	.81

주. N=316; 연령 및 직장경력을 제외한 나머지 변인들의 대각선 값은 내적일관성 신뢰도를 나타냄; $r \geq |.11|$ 경우에는 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않음.

고 결론을 내리고 있다. 특히 Baron과 Kenny의 방식은 부분 매개효과와 완전 매개효과 모두에 걸쳐서 단계 1의 가정을 공통적으로 요구하고 있는 것이 문제점의 핵심이며, 이것은 다시 단계 3에서 독립변수의 효과를 통제된 상태에서 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다는 가정으로 연결된다. 하지만, 구조방정식모형에서는 이러한 가정들을 요구하지 않는 상태에서, 가설화된 모형내 독립, 매개, 종속변수간의 관계를 (단계적이 아니라) 동시에 추정함으로써 매개효과를 검증한다. 따라서 전반적으로 매개효과 분석과 관련하여서는 구조방정식모형을 사용한 방식이 Baron과 Kenny의 방식보다 보다 바람직하며, 특히 완전 매개효과인 경우에는 더욱 그렇다고 여러 학자들이 최근 주장하고 있다(Schneider et al., 2005; MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002; James et al., 2004).

표 2에는 본 모형의 부합도 정보가 나와 있

다. 모든 부합도 지수들이 권장된 부합된 지수를 상회하고 있어(특히 RMSEA의 90% 신뢰구간 $.016 < .042 < .064$), 본 모형이 자료와 잘 부합되는 것으로 나타났다. 그림 2에는 그림 1의 가설적 모형을 구조방정식모형을 통해서 분석한 결과가 나와 있다. 표 1의 해석에서 예상한 바와 같이 가설 2의 경로(정서역량 → 상사관련 스트레스)는 기각되었다. 이는 상사-부하간 관계(LMX)가 정서역량과 상사관련 스트레스 및 이직의도를 각각 연결하고 있음을 나타낸다. 특히 정서역량이 상사관련 스트레스와 맺는 낮은 상관을 고려할 때, 정서역량이 상사관련 스트레스에 미치는 효과를 상사-부하간 관계가 전통적인 견지에서 완전 매개(Baron과 Kenny(1986)의 단계 1 위배)한다고 결론을 내릴 수는 없지만, 정서역량은 상사-부하간 관계를 통해서만 간접적으로 효과를 발휘하고 있음은 알 수 있다. 즉, 상사-부하간 관계가 없이는 정서역량과 상사관련 스트레스와

표 2. 검증모형의 전반적 부합도 지수들

$\chi^2(df)$	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	ECVI
49.76 (32)	.042	.97	.95	.96	.98	.99	.30

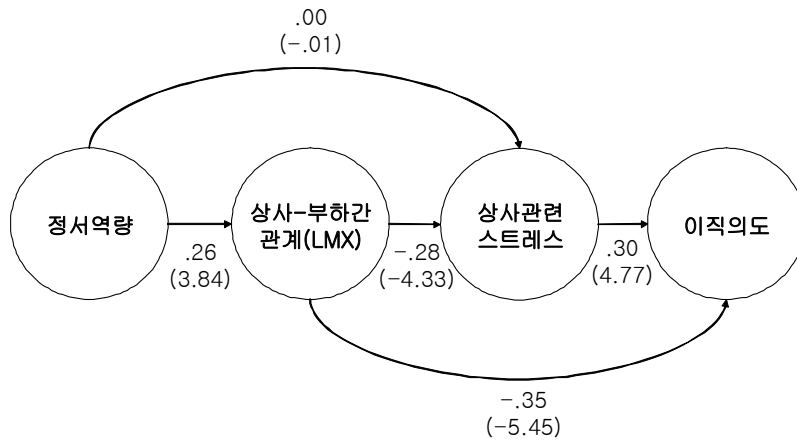


그림 2. 분석결과 도출된 경로도

주. 모든 경로계수는 표준화된 추정치이며, 괄호 안의 수치는 t 값임

는 연결되지 않는 점에서 상사-부하간 관계가 정서역량의 영향력 발휘에 절대적인 연결 역할(간접효과)을 한다고 하겠다.

추가적으로 가설에는 포함되지 않았지만 정서역량이 이직의도와 맺는 영차상관도 매우 미미하기 때문에 측정오차에 대한 교정을 한다고 하더라도 상사-부하간 관계가 정서역량이 이직의도에 미치는 효과를 매개하는 부분에 대한 검증도 역시 중요한 의미는 없다고 하겠다(Baron과 Kenny(1986)의 단계 1 위배).⁴⁾ 다만 주의할 점은 본 모형은 선행변수-매개변수-결과변수로 이어지는 단순 매개효과에 관심이 있는 것이 아니라, [정서역량 → 상사-부하간 관계 → 상사관련 스트레스 → 이직의도]의 순차적 경로 모형이 실제 자료에 부합하느냐를 구조방정식모형을 통해서 검증하는

데 있음을 밝혀둔다. 또한 구조방정식모형을 사용하면 이러한 전통적 매개효과에 대한 분석은 기타 변수들의 영향력이 동시에 존재하는 상황에서 관련된 모든 간접효과 경로까지 포함하여 자동적으로 이뤄지게 된다(Schneider et al., 2005).

가설 1, 3, 4, 및 5에 따른 경로는 모두 사전에 예측된 방향성을 보였으며, 그 경로계수의 크기에 있어서도 절대값 .25를 상회하고 있다. 따라서 가설 2를 제외하고, 기타의 가설의 지지되었다고 하겠다. 특히 가설 3, 4, 5가 모두 유의한 것을 보면, 상사-부하간 관계가 이직의도에 미치는 효과를 상사관련 스트레스가 부분적으로 매개하고 있다는 결론이 나온다. 이러한 부분 매개효과와 관련하여 표 3에 Baron과 Kenney(1986)의 전통적 방식을 사용하여 추가적으로 매개 분석을 하였다. 분석 결과 단계 1과 단계 4의 회귀계수를 비교하였을 때 17%의 감소가 있었다. 이는 상사-부하간 관계가 이직의도에 미치는 효과의 약 17.2%를 상사관련 스트레스가 부분적으로 매개하고 있

4) 표준화된 총 효과: -.11, 표준화된 간접효과: -.11, 간접효과 비율: $-.11/-.11 = 100\%$. 다만, 주의할 점은 정서역량에서 이직의도로 가는 경로에는 상사-부하간 관계 이외에 상사관련 스트레스의 존재 때문에 다른 간접효과 경로들이 포함되었다.

표 3. 상사-부하간 관계가 이직의도에 미치는 효과에 대한 상사관련 스트레스의 매개효과 검증

단계	설명	β	t	R_a	R_b	매개효과 검증
1	X → Y	-.344	-6.53	.18	.38	
2	X → M	-.227	-4.14	.14	.27	
3	M → Y (X 통제)	.260	4.97	.18	.46	
4	X → Y (M 통제)	-.285	-5.46	.18	.46	17.2% 감소 (vs. 단계 1)

주. N=316; X: 상사-부하간 관계; M: 상사관련 스트레스; Y: 이직의도; R_a : 통제변수성별 직장경력 연령과 결과변수간의 중다상관; R_b : 통제변수를 포함한 전체 예측변수와 결과변수간의 중다상관.

표 4. 성차에 따른 중다표본 분석결과

동일화 제약(불변성)이 가해진 모수	모형 설명 ⁵⁾	χ^2	df	p	$\Delta\chi^2$	Δdf	RMSEA
모형 1 없음(기저 모형)	모든 모수 PS	79.30	64	.09			.039
모형 2 요인계수(LY)	LY만 IN	85.89	70	.09	6.59	6 (vs. 모형 1)	.038
모형 3 오차분산(TE)	LY, TE만 IN	116.34	78	.00	30.45*	8 (vs. 모형 2)	.056
모형 4 경로계수(BE)	LY, BE만 IN	93.03	75	.07	7.14	5 (vs. 모형 2)	.039
모형 5 잔차분산(PS)	LY, BE, PS만 IN	94.63	79	.11	1.60	4 (vs. 모형 4)	.035

주. $N_{남성}$ =164, $N_{여성}$ =152; * $p < .001$; 본 모형은 4모수 모형으로 분석되었으나, 8모수 모형을 사용해도 결과는 동일함 (이순복, 1990).

는 것을 나타내는 것으로, 구조방정식모형을 통해 검증한 효과의 크기와도 상응한다(표준화된 총 효과: -.43, 표준화된 간접효과: -.08, 간접효과 비율: $-.08/-.43 = 18.6\%$). 다만, 이러한 전통적 매개효과 분석 결과가 구조방정식 모형의 결과와 완전히 일치하지 않는 점에서 알 수 있듯이, 측정오차에 대한 교정이 이루어지지 않은 점과 아울러 모형 내 다른 변수들과의 상관을 고려하지 못하는 단점이 있기 때문에 신중히 해석할 필요가 있음을 밝혀둔다. 또한 추정치의 반올림에 의한 차이도 다소 있을 수 있다. 이상의 모형을 통해서 최종 내생변수인 이직의도의 변량의 약 27%(중다상

관(R)=.52)가 설명되었는데, 이는 직무만족이나 조직몰입 등과 같은 이직의도와 관련이 높은 변수가 본 모형에 포함되지 않았음에도 불구하고 고무적인 결과이다.

표 4에는 탐색적인 차원에서 분석한 성차에 따른 가설화된 모형의 χ^2 차이 검증 결과가 제시되어 있다. χ^2 차이 검증은, 비교하는 두 모형이 내재된(nested) 관계인 경우에, 두 모형의 자유도 차이를 검증 자유도로 하여 두 모형의 χ^2 값의 차이가 통계적으로 유의한지를 검증하

5) 중다표본 분석에 사용되는 LISREL 명령어로 다음을 의미 한다: PS: Same pattern and same starting value; IN: Invariance.

는 방법이다. 검증 결과, χ^2 값의 차이가 유의한 경우에는 자유도가 작은 모형을 선택하여 분석을 진행하고, 유의하지 않은 경우에는 자유도가 큰 모형을 선택하여 분석해 나간다(홍세희, 유숙경, 2004). 이 경우 χ^2 검증의 낮은 통계적 검증력(power) 때문에 다른 부합도 지수들(RMSEA 혹은 CFI)도 고려해야 한다. 표 4에서 보듯이 측정오차의 분산/공분산 행렬을 제외하고는 성차에 따른 모형간 차이가 검증되지 않았다. 이러한 차이는 RMSEA의 증가에도 반영되었다. 대부분의 중다표본 분석 연구에서 하위 표본간에 걸쳐 각 측정변인(지표)의 신뢰도까지 동일하기는 매우 힘들다. 따라서 이 부분에 대한 동일화 제약은 큰 차이로 위배되지 않는 한 큰 문제가 되지 않을 것이다(이순목, 1993, pp. 147, 154). 결론적으로, 가설화된 모형이 성차에 관계없이 일반화될 가능성이 높다고 하겠다. 다만, 가설 3의 경로 즉, 상사-부하간 관계의 질이 상사관련 스트레스에 미치는 경로(비표준화된 경로계수 참조)의 경우에는 남성에서는 -.17, 여성에서는 -.38로 나타났다. 가설 5의 경로 즉, 상사-부하간 관계가 이직의도에 미치는 영향의 경우에는 남성에서는 -.25, 여성에서는 -.47로 나타났다.

논 의

본 연구에서는 상사-부하간 관계(LMX)의 변인을 중심으로 이전 연구에서 연구되지 않았던(Gerstner & Day, 1997 메타분석 참조) 선행 변수로서 정서역량을 도입하고, 궁극적으로 상사관련 스트레스 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 간접효과 모형을 검증하였다. 그 결과, 부하의 정서역량이 상사관련 스트레스

에 미치는 영향을 제외한 모형의 나머지 모든 경로가 유의한 것으로 입증됨으로써 이러한 모형이 실제 조직관리 차원에서 제공하는 시사점이 있음을 밝혔다. 구체적으로 조직 내의 대인관계에서 발휘되는 일종의 정서 파악, 관리 및 조절에 연관된 역량으로서 부하가 가진 정서역량이 상사-부하간의 교환관계를 긍정적인 방향으로 유도하여, 이직과 깊이 연관된 조직내 큰 스트레스 요인 중 하나인 상사관련 스트레스를 감소시키고, 이는 다시 부하의 이직의도를 감소시키는 결과를 가져온다.

물론, 이직의도가 실제 이직으로 발현되기 까지는 대안 탐색, 경제적 상황 등 조직의 통계를 벗어난 여러 요인들이 개입하게 되는 것이 사실이지만, 적어도 개별 종업원들의 정서역량 고양과 보다 중요하게는 상사-부하간 관계의 질을 향상시키는 각종 프로그램들이 이직의도에 보다 근접적인 변수인 상사관련 스트레스를 감소시킴으로써 추가적 유지관리(retention management)의 일환으로 활용될 수 있음은 분명해 보인다(Cascio, 1998, p. 20; Goleman & Boyatzis, 2002; 김은정, 유태용, 2004; 오인수, 서용원, 신강현, 2004). 특히 전자결재, 모바일 오피스, 인터넷/인트라넷의 진전으로 불거진 대면적 접촉 기회의 감소와 맞물려 상사-부하간 관계의 질을 향상시키기 위한 방안을 쌍방향적인 관계의 중요성을 고려하여 부하 차원(정서역량이 높은 부하의 선발과 후속적인 개발/훈련), 상사 차원(리더십 교육), 그리고 부하와 상사 공동 차원(위에서 언급한 상사-부하간 관계 증진 활동 및 팀개발) 등 다각도로 실시할 필요가 있다.

한편, 중다표본 분석을 실행한 결과, 본 연구에서 검증된 모형이 성별에 관계없이 일반화 될 수 있음이 밝혀졌지만, 유의도 검증의

지나친 해석을 경계할 때(Hunter & Schmidt, 1997), 남성보다 여성이 상사와 돈독한 교환관계를 맺을 경우 스트레스를 더 적게 받으며, 또한 이직의도도 더 낮아진다고 조심스럽게 해석해 볼 수 있는 여지가 있다. 이는 여성들이 남성들에 비해서 보다 관계지향적인 성향을 보이는 것과는 일치한다. 이러한 중다표본 분석결과는 본 연구에서 사용된 표본과 여러 면에서 상이한 새로운 독립 표본을 이용하여 다시 검증될 필요가 있다. 또한, 자료가 허락한다면 조직내 세대차이의 중요한 구분자인 대리급 이하와 과장급 이상의 직급에 의한 중다표본 분석을 해보는 것도 의미가 있을 것이다(오인수, 서용원, 신강현, 2004).

다음으로 본 연구는 기존 연구에서 다루지 않았던 정서역량이 이직의도에 미치는 과정에 대해서 상사-부하간 관계와 상사관련 스트레스와 같이 정서적인 영향력이 큰 두 가지 상사관련 변수를 도입하여, 해당 모형을 검증함으로써 부하와 상사간 정서적 영향 과정에 대한 이해를 향상시켰다는 점에서 의의를 가진다고 하겠다. 또한 지능이라는 명칭과 능력, 성격, 혹은 이 두 가지 조합으로 그 구성개념 타당도가 논란(Rooy & Viswesvaran, 2004)이 되는 소위 정서지능이라는 척도를 보다 실제적인 견지에서 정서역량으로 재해석함으로써 그 구성개념 차원의 논쟁을 피하고 실용적인 차원에서 정서역량의 조직 내 영향 과정에 대한 중요한 한 단면을 규명하였다는 점에서 의의가 있다고 하겠다. 물론 그 내용적인 측면에서는 논란의 소지가 있지만, Guilford(1980)는 이미 일찍이 일반지능에 대해서 대안적으로 제시된 새로운 지능 개념들을 향해서 “멋진 명칭(fanciful names)이 타당한 구성개념(valid constructs)들을 표상하지 않는 것 같다”고 경계

한 바 있는데, 새로운 척도가 양산되는 작금의 현실(proliferation of constructs)에 비추어 시사하는 바가 있다고 하겠다.

끝으로 본 연구의 결과를 재해석하면 부하의 정서역량이 조직 내 영향력을 발휘하는 과정이 규명된다. 즉, 정서역량은 그 자체로서는 상사관련 스트레스 혹은 이직의도에 직접적이고 실제적인 영향력은 없다(간접효과만 존재). 하지만, 정서역량이 상사의 감정 파악이나 상사에 대한 효과적인 관찰 기회를 마련하는데 영향을 줌으로써 간접적으로 상사와 관련된 스트레스를 줄이고 더 나아가 이렇게 줄어든 스트레스가 상사와의 돈독한 관계를 증진시키는 동시에 이직의도를 줄이는 효과를 나타내는 것이다. 다시 말해서, 아무리 정서역량이 높은 부하라 할지라도 상사와 돈독한 관계를 형성하지 못하는 경우에는 그러한 정서역량이 상사관련 스트레스와 이직의도 감소에 실제적인 도움이 되지 않는다는 점에 주목할 필요가 있다. 따라서 작금의 정서역량에 대한 선발 및 개발/훈련 차원에 증폭된 관심을 일부 분산하여 상사-부하간 관계 형성에 대한 팀개발 차원도 고려할 필요가 있음을 시사하는 것이다. 구체적으로 상사와 부하간의 관계를 돈독히 할 수 있는 여러 팀개발 프로그램이 개발/훈련 차원에서 더 고려될 필요가 있고, 정서역량과 같은 개인차 관련 변수는 선발 차원에서 더 고려될 필요가 있다. 결국, 이 두 가지의 고려가 시너지(synergy)를 내면서 전체적으로 향상될 때, 상사관련 스트레스의 감소를 통해 이직의도가 줄어들고, 더 나아가 실제 조직이나 개인이 원치 않는 이직도 어느 정도 방지될 수 있을 것이라고 예측해본다.

본 연구의 제한점으로서 기업체를 대상으로 한 많은 조사 연구가 가진 한계이지만 모든

측정변수가 동시에 부하에 의해서 평정되었기 때문에 공통방법 및 원천의 편파가 작동함으로써 일부 경로가 실제보다 과대 추정되었거나 편파(biased)되었을 가능성이 있다. 따라서 후속 연구에서는 상사-부하간 관계를 상사와 부하 양측 모두에서 측정하여 다각적으로 분석을 시도할 필요가 있다.

둘째로 가능하다면 이직의도를 넘어 실제 이직 여부를 추적해보는 것도 의미 있는 작업일 것이다. 실제 이직에 관한 국내 연구는 산업 및 조직심리학과 경영학, 행정학 분야를 통틀어 극소수만이 이루어졌다. 하지만, 그 실무적 시사점을 고려할 때 앞으로 이와 관련한 연구가 본격적으로 진행될 필요성이 있다고 하겠다. 이에 추가하여 실제 이직 혹은 이직 의도와 관련성이 가장 높다고 기존에 알려진 직무만족 및 조직몰입과 같은 변수들을 추가하여 본 연구의 모형을 확장하고 기존 모형에 대한 교차타당화를 시도함으로써 특정 연구 표본이 가진 표집 오류와 독특성을 넘어 보다 향상된 이해를 도모할 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 정서역량이 상사관련 스트레스에 미치는 직접효과가 거의 전무하여 가설 2가 기각되었지만 이에 따라 원모형을 수정하지는 않았다. 이는 (특히 소표본을 사용한) 자료-중심의(data-driven) 기계적 모형수정(model modification) 관행이 실제적으로 해당 모형의 일반화에 도움이 되지 않는다는 MacCallum과 그의 동료들(1992)의 회의적인 논의에 근거한다. 다시 말해, 이러한 사후적 모형수정 관행은 우연에 의한 이론화의 오류(capitalization on chance)를 심각하게 내포하고 있기 때문이다. 이러한 오류를 줄이기 위해서는 오히려 사전에 상충되거나 경쟁적인 이론적 주장을 충분히 고려하여 여러 대안적 모형

을 수립한 뒤 이를 분석하여 전반적 부합도, 독립적 표본에서의 교차 타당도, 및 해석 가능성의 측면에서 최적의 모형을 선정하는 것이 보다 적절할 것이다. 이와 관련하여 Lee와 Hershberger(1990)도 비록 많은 경우 무시되고 있지만, (특히 횡단적 자료를 이용하여) 구조방정식모형을 적용하는 경우에는 대안적 동치 모형(equivalent models)의 수립과 검증이 더욱 필요하다고 주장하였으며, 이와 관련하여 동치 모형을 손쉽게 수립하는 절차를 소개하였다(효과 경로의 방향 역전, 효과 경로 대신에 잔차간 공분산(상관) 추정 등). 요약하자면, 이 상에서 논의된 엄격한 분석 절차가 적용되지 않을 경우 현재 검증하고 있는 모형이, 비록 고려되지는 않았지만 잠재적으로 중요할 수 있는 대안적 동치 모형(들) 혹은 상이한 이론적 주장에 근거하는 경쟁적 모형(들)에 비해서 최소한 동일한 정도의 좋은 부합도 지수를 갖는다고 확신할 수 없을 것이다. 이러한 측면에서 본 연구도 제한점을 지닌다. 따라서 후속 연구에서는 이러한 점들이 보다 중요하게 고려되어야 할 것이다.

참고문헌

권성욱 (2001). 경력장애와 직무태도 관련 변인간의 관계. 광운대학교 대학원 산업심리학과 석사학위 청구 논문.

김은정, 유태용 (2004). 외식 서비스업 종사자의 직무관련변인과 성격특성이 이직의도에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17(3), 355-373.

김천석, 유태용 (2005). 정서지능, 인지능력, 성격의 구성개념간, 변별성과 정서지능의

- 과업수행, 맥락수행, 적응수행에 대한 증분타당도 검증. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(2), 271-298.
- 오인수, 서용원, 신강현 (2004). 조직내/외 경력 이동의 개념화와 그 선행변인의 규명 및 측정. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17(2), 279-304.
- 이순목 (1990). 공변량구조분석. 서울: 성원사.
- 이순목 (1993). 중급 LISREL. 한국심리학회 동계연수회.
- 천명섭, 정승언 (1996). 직무스트레스와 사회적 지원이 직무성과에 미치는 영향: 내외통제성향에 따른 효과차이를 중심으로. 생산성논집, 25, 265-288.
- 최대정, 조현주, 박동건 (2005). 조직 구성원들의 정서 경험: 요인구조의 동등성 및 타당도 분석. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(2), 385-411.
- 최대정, 최가영, 박동건 (2005). 리더의 정서표현이 팀 구성원의 정서경험에 미치는 영향: 정서규범과 정체화 수준의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(2), 201-224.
- 한지현, 유태용 (2005). 상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사 과업수행에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18(1), 177-199.
- 한지현 (2004). 상사의 정서지능이 부하의 태도와 상사의 과업수행에 미치는 영향. 광운대학교 대학원 산업심리학과 석사학위 청구 논문.
- 홍세희, 유숙경 (2004). Autoregressive Cross-lagged Model을 적용한 내외통제성과 학업성취의 종단관계 연구. 교육심리연구, 18(1), 381-392.
- Arnould, H. J. (1981). *Organizational Behavior* (2nd ed.). New York McGraw-Hill.
- Ashforth, B., & Humphery, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On emotional quotient inventory: Technical manual*. Toronto: Multi health systems.
- Baron, 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.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organization* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Alien, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection & Assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Cascio, W. F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. NY: Irwin/McGraw-Hill.
- Dansereau, F., Alutto, J. A., Nachman, S. A., Al-Kelabi, S. A., Yammarino, F. J., Newman, J., Naughton, T. J., Lee, S., Markham, S. E., Dumas, M., Kim, K. &

- Keller, T. (1995). Individualized leadership: A new multiple-level approach. *The Leadership Quarterly*, 6, 413-450.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional Intelligence: In Search of an illusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 989-1015.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1084-1095.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Goleman D. & Boyatzis, R. E. (2002). *Primal leadership*. New York: Brockman.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Guilford J. P. (1980). Fluid and crystallized intelligences: Two fanciful concepts. *Psychological Bulletin*, 88, 406-412.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1997). Eight common but false objections to the discontinuation of significance testing in the analysis of research data. In L. Harlow, S. Muliak, & J. Steiger (Eds.), *What is there were no significance tests?* (pp. 37-64). NJ: Lawrence Erlbaum.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (2004). *A tale of two methods*. Working paper, Department of Psychology, Georgia Institute of Technology, Atlanta.
- Jensen. A. (1997). *The g factor: The science of mental ability*. Westport. Connecticut: Praeger.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2002). *Love 'em or lose 'em: Getting good people to stay*. CA, San Francisco: BK.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology, vol 1* (pp. 233-265). Boston: McGraw-Hill.
- Law, K. S., Wong, C., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496.
- Lee, S., & Hershberger, S. (1990). A simple rule for generating equivalent models in covariance structure modeling. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 313-334.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensional of leader-member exchange: An empirical assesment through scale development. *Journal of Management*, 23, 43-72.
- MacCallum, R. C., Roznowski, M., & Necowitz, L. B. (1992). Model modifications in covariance structure analysis: The problem of capitalization on chance. *Psychological Bulletin*, 111, 490- 504.
- MacKinnon, D. P. Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods of test mediation and other intervening variables effect. *Psychological Methods*, 7, 83-104.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (1999). Model of Emotional Intelligence. In R. J. Sternberg (Eds.), *Handbook of intelligence* (pp.

- 396-420). Cambridge, England : Cambridge University Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Roberts, R. D., Zeidner, M., & Matthews, G. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion, 1*, 196-231.
- Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 71-95.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology, 87*, 66-80.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment, 10*, 117-125.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*, 185-211.
- Schmidt, F. L. (2002). The role of general cognitive ability in job performance: Why there cannot be a debate. *Human Performance, 15*, 187-210.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1996). Measurement error in psychological research: Lessons from 26 research scenarios. *Psychological Methods, 1*, 199-223.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*, 262-274.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly Kathryn. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal, 48*, 1017-1032.
- Schulte, M. J., Ree, M. J., & Carretta, T. R. (2004). Emotional intelligence: Not much more than *g* and personality. *Personality & Individual Differences, 37*, 1059-1068.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competency at work: Models for Superior performance*. New York, NY: John Wiley.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal, 40*, 82-111.
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly, 13*, 243-274.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

1 차원고접수 : 2005. 11. 1
수정원고접수 : 2006. 2. 6
최종게재확정 : 2006. 2. 16

Testing Indirect Effects of Emotional Competencies on Supervisor-Related Stress and Turnover Intention through Leader-Member Exchange

In-Sue Oh	Jihyun Han	Young-Rock Kim	Tae-Yong Yoo
University of Iowa	Shell Pacific Korea	Human Labor / HR Consulting	Kwangwoon University

This study was to test the role of leader-member exchange (LMX) through which emotional competencies indirectly influence supervisor-related stress and further turnover intention (emotional competencies → LMX → supervisor-related stress → turnover intention) using structural equation model with data from 316 Korean employees working in various industries. Results revealed that those with higher emotional competencies form higher quality LMX with their supervisors, and thereby they lower supervisor-related stress and turnover intention. As with the previous research findings, those low in supervisor-related stress are also low in turnover intention. In sum, we found the important role of LMX through which emotional competencies indirectly lower supervisor-related stress, which in turn lowers turnover intention. Limitations, directions for future research, implications for personnel selection and training/development were discussed.

key words : emotional competencies, leader-member exchange, supervisor-related stress, turnover intention, mediation effect.

부록. 분석에 사용된 분산/공분산 행렬과 LISREL (버전 8.72) 프로그램 명령문

```
TI EI IN-SUE OH
DA NI=10 NO=316 NG=1 MA=CM
LA
turnover sstress lmx1 lmx2 lmx3 lmx4 ei1 ei2 ei3 ei4
CM
.8309
.2769 .8128
-.2949 -.1869 .7714
-.2417 -.2171 .5562 .7757
-.2438 -.1061 .4770 .4818 .7103
-.1943 -.1229 .4972 .4875 .4033 .8388
-.0154 -.0457 .0810 .0901 .0781 .0670 .3172
.0408 .0013 .0893 .0741 .1178 .0788 .2053 .4058
-.0108 -.0082 .0524 .0536 .0515 .0362 .1423 .1531 .3183
-.0827 -.0534 .0855 .1178 .1023 .0857 .1738 .1491 .1658 .5117
SE
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 /
MO NY=10 NE=4 LY=FU,FI BE=FU,FI PS=DI,FR TE=DI,FR
LE
Turnover SStress LMX E-EI
FI TE(1,1) TE(2,2) LY(1,1) LY(2,2) LY(3,3) LY(7,4)
FR LY(4,3) LY(5,3) LY(6,3) LY(8,4) LY(9,4) LY(10,4)
FR BE(1,2) BE(1,3) BE(2,3) BE(3,4) BE(2,4)
VA 1.00 LY(1,1) LY(2,2) LY(3,3) LY(7,4)
VA 0.16 TE(1,1)
VA 0.08 TE(2,2)
PD
OU ME=ML SC EF
```