

피드백 추구를 위한 모니터링과 묻기의 선행변인과 결과변인에 관한 연구*

정 성 훈

유 태 용†

광운대학교 산업심리학과

이 연구의 첫 번째 목적은 부하의 두 가지 피드백 추구 방법인 모니터링과 묻기에 각기 다른 영향을 미칠 것이라고 가정한 목표지향성, 상사에 대한 정치성 지각, 상사와의 관계가 모니터링과 묻기에 어떤 영향을 미치는지를 알아보는 데 있었다. 두 번째 목적은 피드백 추구를 위한 모니터링과 묻기가 역할명확성과 직무긴장에 미치는 영향을 알아보는 데 있었다. 이를 위해 기업에 종사하는 사무직 종업원 310명을 대상으로 설문조사를 통해 자료를 수집하였다. 요인분석 결과, 두 가지 피드백 추구 방법인 모니터링과 묻기는 서로 구분되는 요인으로 밝혀졌다. 두 가지 피드백 추구 방법인 모니터링과 묻기의 선행변인들에 대한 분석 결과, 목표지향성의 하위차원들 중에서 학습목표지향성은 묻기에 유의한 정적 영향을 미쳤고, 증명목표지향성은 모니터링에 정적 영향을 미쳤다. 또한 상사에 대한 정치성 지각은 모니터링에 정적 영향을 미쳤고, 상사와의 좋은 관계는 묻기에 강한 정적 영향을 미쳤다. 피드백 추구를 위한 모니터링과 묻기와 결과변인들(역할명확성과 직무긴장) 간의 관계에 대한 분석 결과, 모니터링은 직무긴장에 대해서 유의한 정적 영향을 나타내었다. 이 연구에서 얻어진 결과를 토대로, 연구의 학문적 의의, 실무적 시사점, 그리고 미래연구 과제를 논의하였다.

주요어 : 피드백 추구 방법, 모니터링, 묻기, 목표지향성, 정치성 지각, LMX, 역할명확성, 직무긴장

* 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.

† 교신저자 : 유태용, 광운대학교 산업심리학과, tyoo@kw.ac.kr, 02-940-5422.

최근 들어 피드백에 대한 관심이 높아져가고 있다. 이러한 관심은 최대한의 성과를 산출하려는 일반 조직관리 영역뿐만 아니라 더 넓게는 인간관계의 장으로까지 확대되고 있다. 우리의 일상적 삶 속에서 이미 피드백의 원리가 작동하고 있지만 이러한 피드백의 일상성으로 말미암아 우리는 피드백의 중요성과 영향력을 간과하기도 한다. 피드백을 통해 자신이 미처 알지 못했던 부분들에 대해 타인들로부터 보다 객관적인 정보를 얻을 수 있다. 종업원의 수행에 대한 피드백은 교육, 성과, 동기부여, 그리고 직무만족 등의 분야에서 핵심요소로 언급되어왔기 때문에, 조직의 성과 관리 측면에서 중요한 함의를 지니고 있다 (Greller & Herold, 1975).

성과 지향적 조직에서 개인에게 제공되는 피드백은 학습과 동기부여 차원에서 중요한 것으로 인식되고 있으며(Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979), 다음의 두 가지 중요한 기능을 갖고 있다(Payne & Hauty, 1995). 첫째, 피드백은 동기부여적 기능(motivational function)을 갖고 있다. 동기부여적 기능은 피드백이 성과와 관련된 보상과 처벌에 대한 정보를 제공함으로써 이루어진다. 둘째, 피드백은 개인의 부적절한 행위에 대한 올바른 방향을 제시하고 목표달성과 관련된 개인의 역할을 명백히 규명하는 방향제시적 기능(directional function)을 갖고 있다. Ilgen, Fisher, 및 Taylor(1979)는 피드백이란 “어떤 원천(source)으로부터 제공되는 개인의 업무 수행 및 성과에 관련된 정보가 내포된 메시지”라고 언급하였고, Ashford와 Cummings(1983)는 “기업의 업무환경에서 개인들에게 유용한 정보의 일부분으로 개인들이 목표를 얼마나 잘 충족시키고 있는가를 알려주는 정보”라고 보았다.

수행 피드백과 관련된 과거의 연구들은 다음의 두 가지 큰 흐름으로 나뉘볼 수 있는데, 첫째는 Ilgen, Fisher, 및 Taylor(1979)가 주도한 연구 흐름으로 개인을 수동적인 피드백 수신자로 간주하였다. 여기서는 주로 피드백 출처의 영향력과 신뢰성 간의 관계(예, Fedor, Davis, Maslyn, & Mathieson, 2001), 피드백의 구체성과 일관성(예, Podsakoff & Farth, 1989), 그리고 피드백에 대한 개인의 수용성에 관련된 연구(Fletcher, Taylor, & Glanfield, 1996)들이 주를 이루었다. 또 다른 연구 흐름을 주도한 Ashford와 Cummings(1983)는 개인을 적극적인 피드백 추구자로 가정하였다. 이러한 관점에서의 연구는 주로 피드백 추구행동의 선행변인들을 확인하고 밝혀내는 데 초점을 두었다(예, Ashford & Cummings, 1985; VandeWalle, Ganesan, Challagalla, & Brown, 2000).

1983년 Ashford와 Cummings는 조직 내 개인을 수동적인 피드백 수신자로 가정한 과거의 피드백 연구들을 비판하고, 일터에서 종업원이 일상적으로 피드백을 추구하고 사용하는 다양한 방식들을 이해하기 위한 시도를 처음으로 하였다. 즉 피드백 수신자를 수동적인 존재가 아닌 적극적인 존재로 바라보기 시작한 것이다. 이들에 의하면 조직 구성원들은 조직에서 그들의 역할을 포기하지 않는 이상, 어떤 방식이든 피드백을 갈구하는 존재들이라는 것이다. 또한 그 방식이 소극적이건 적극적이건 간에 그들은 끊임없이 자신의 역할과 수행에 대한 평가적 정보를 추구한다고 주장했다. Ashford와 Cummings(1983)가 이러한 연구 흐름을 개척한 이후로, 상당수 연구들이 피드백 추구행동을 다루기 시작했다.

지난 20년 동안 피드백 추구행동(feedback-seeking behavior)과 관련된 연구들은 (1) 피드백

추구 빈도, (2) 피드백 추구 방법¹⁾, (3) 피드백 추구 시점, (4) 피드백 추구행동의 대상, (5) 피드백 추구 목적과 같은 영역들을 다루어왔다 (Ashford, Blatt & VandeWalle, 2003). 이러한 연구 영역들 중에서 피드백 추구 방법에 관한 연구가 상대적으로 적은 편이다. 따라서 본 연구에서는 피드백 추구 방법에 영향을 미치는 선행변인들 중 과거 연구에서 거의 다루지 않은 새로운 변인인 목표지향성, 상사에 대한 정치성 지각, 상사와의 관계가 피드백 추구 방법에 어떤 영향을 미치는지를 밝히고자 한다. 이 연구에서 이러한 선행변인들을 선정한 구체적인 이유는 다음과 같다.

Sujan, Weitz, 및 Kumar(1994)는 목표지향성이 자기조절 활동에 영향을 미친다는 것을 밝혔는데, Sujan 등(1994)의 연구에서 자기조절활동은 지식을 개발하고 활용하는 행동이나 실제 자신의 업무에서의 노력과 같은 것들이었다. 하지만 피드백 추구행동 역시 업무에서 자신의 성과와 목표를 달성하기 위해 필요한 행동이기 때문에 일종의 자기조절활동이라고 볼 수 있다. 이러한 논리에 근거해서 VandeWalle과 Cummings(1997)는 학습목표지향성과 수행목표지향성이 피드백 추구행동에 대한 가치와

비용의 지각에 서로 다른 영향을 미치고, 가치와 비용의 지각이 피드백 추구행동에 최종적으로 영향력을 미친다는 것을 연구한 바 있다. 하지만 VandeWalle과 Cummings(1997)의 종속변인은 단순한 피드백 추구행동의 빈도였다. 본 연구에서는 구체적으로 서로 다른 유형의 목표지향성과 피드백 추구방법(모니터링과 물기)이 직접적으로 어떤 관계를 나타낼 것인가를 밝혀보려고 한다.

피드백 추구방법의 선행변인으로 구성원들의 정치성 지각을 포함시킨 이유는 두 변인들 간에 공통적인 심리적 기제가 작동하고 있기 때문이다. 그것은 바로 불확실성에 대한 지각인데, 이는 조직에서 구성원들이 정치성을 지각함에 따라 생겨나게 되는 심리적 결과물인 동시에(Ashford & Cummings, 1985), 또한 피드백 추구행동의 동기이다. 따라서 조직 내에서 정치성 지각을 하게 되면 불확실성과 모호함이 증가하게 되고, 이를 타파하기 위해 피드백 추구행동이 야기되는 것이다. 본 연구에서는 정치성 지각이 피드백 추구행동의 방법에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하려고 한다.

피드백 출처와 수신자 간의 관계의 질에 따라서 개인의 피드백 추구정도가 달라진다는 것을 밝힌 Vancouver와 Morrison(1995)의 연구결과에 기초하여, 상사와의 호혜적 관계의 질(LMX)이 높고 낮음에 따라 피드백 추구행동의 방법이 달라질 것이라는 추론이 가능하다. LMX와 피드백 추구행동 간의 관계에 대해서는 과거 일부 연구들에서도 다루어졌지만, 충분한 연구가 부족하다고 판단하여 본 연구에서 추가적으로 실증적인 검증을 하려고 한다.

또한 피드백 추구 방법이 직무 혹은 조직과 관련된 변인에 미치는 영향을 검증한 연구가 매우 부족한 상황이기 때문에, 본 연구에서는

1) 조직 구성원들이 피드백 추구행동을 할 때 사용하는 방법은 크게 두 가지가 있는데(Ashford & Cummings, 1983), 모니터링(monitring)과 물기(inquiry)이다. 모니터링은 정보의 원천으로부터 간접적으로 정보를 얻는 방법을 의미하는데, 관련된 피드백 단서를 얻기 위해 정보환경을 관찰하고 탐지하고 살피는 것뿐만 아니라 그러한 단서들을 통해 자신이 얻고자 하는 정보에 대해 추론하는 것을 말한다. 반면에 물기(inquiry)는 정보원천에게 직접적으로 물어서 정보를 구하는 방식으로, 정보 환경 속에서 상대방에게 특정행동에 대한 그들의 판단 및 평가에 대해 직접적으로 물어보는 것을 의미한다.

피드백 추구 방법이 직무와 관련된 결과변인인 역할명확성과 직무긴장에 미치는 영향을 알아보고자 한다. 선행연구들 중 피드백 추구 및 추구방법의 선행변인에 대한 연구는 상당수 존재하지만, 피드백 추구 및 추구방법이 여러 가지 직무 및 조직관련 태도 변인에 미치는 영향을 경험적으로 규명한 연구는 별로 없다. 역할명확성은 개인의 작업수행 수준과 유의한 관계가 있기 때문에(Jackson & Schuler, 1985), 역할명확성을 향상시키기 위해서는 다양한 경로를 통해서 피드백을 추구할 필요가 있다. 특히, 조직에서 구성원들의 직접적인 수행관련 자료를 얻기 어려운 점을 감안할 때 역할명확성은 개인의 수행수준을 대체할 수 있는 효과적인 변인이라고 할 수 있다.

한편, 본 연구에서 직무긴장을 결과변인으로 선정한 이유는 피드백 추구행동으로 말미암아 직무에 부정적인 심리적 기제가 발생할 수도 있다는 가설을 검증하기 위해서이다. 일반적으로 피드백을 개인의 직무수행에 긍정적인 효과를 지니는 것으로 간주하는 경향이 있지만, 본 연구에서는 어떤 피드백 추구방법을 선택하느냐에 따라서 그 효과가 달라질 수 있다는 것을 밝히고자 한다. 예를 들어 모니터링을 통해 피드백을 추구하면 직무수행에 대하여 간접적인 정보를 얻을 수 있지만, 이 과정에서 과도하게 불필요한 추론을 하게 되고 정보의 정확성에 대하여 의구심을 가지게 되기 때문에 오히려 직무긴장과 같은 부정적 결과가 나타날 수 있을 것이다.

피드백 원천

실제적인 작업환경 하에서 이루어지는 문기와 모니터링 행위는 언제나 특정 피드백 원천

과 결합되어있다. 즉 직접적인 문기와 간접적인 모니터링 행위는 그 행위의 대상이 조직일 수도 있고, 상사일 수도 있으며 혹은 동료가 될 수도 있다. Ashford(Ashford & Cummings, 1983; Ashford, 1986)는 피드백 추구 방법인 문기와 모니터링을 구분함에 있어서 피드백 원천을 구분하지 않고 단지 추구행위의 대상이 되는 피드백 원천으로부터 직접적으로 피드백을 요구할 것인가 아니면 간접적으로 추구할 것인가에만 관심을 두었다. 그러나 피드백은 그 원천에 따라 피드백 수신자에게 미치는 효과가 상이하다. 피드백은 그 원천에 따라 피드백 수신자가 지각하는 힘과 신뢰도에 있어서 차이가 있기 때문에 수신자에게 상이한 반응을 일으킨다(Ilgen et al., 1979). 또 피드백 수신자가 지각하는 정보성도 피드백 원천에 따라 다르며(Greller & Herold, 1975; Hanser & Muchinsky, 1978; Herold, Liden, & Leatherwood, 1987), 피드백 추구비용도 피드백 원천에 따라 다를 것이다. 즉 문기에서도 상사에게 묻는 것과 동료에게 묻는 것은 피드백 추구비용과 지각된 정보의 적합성, 정확성에 있어서 차이가 있을 것이고, 이는 모니터링에서도 마찬가지다. 피드백 추구 행위의 방법으로 문기와 모니터링은 그 대상이 상사인지 동료인지에 따라 그것을 추구하려는 동기가 다르며 그 행위의 결과도 서로 상이하다. 따라서 본 연구에서는 선행변인과 피드백 추구 방법 간의 관계에서 추구대상의 수준(즉, 상사 또는 동료)의 효과를 통제하기 위해서 상사에 대한 피드백 추구행위로 제한하였다.

피드백 추구 방법과 관련된 비용

조직 내에서 개인이 피드백 추구방법을 선

택하게 되는 과정에서 핵심적인 심리적 기제로 작동하는 것이 피드백 추구비용이고, 최종적으로 비용보다 가치가 큰 피드백 추구방법을 선택하게 된다. 피드백 추구행동은 조직의 정보환경 속에서 유용한 정보 및 피드백을 얻는 것과 같은 긍정적인 결과를 발생시키기도 하지만, 동시에 심리적인 비용을 발생시키기도 한다. Ashford와 Cummings(1983)는 피드백 추구행동에 수반되는 비용으로 노력비용(피드백 정보를 얻기 위해 요구되는 노력의 정도), 체면손상비용(피드백 정보를 얻는 것과 관련된 위험), 그리고 추론비용(피드백 정보를 얻는 데 요구되는 추론의 양과 유형)을 제시하였다. 특히, 조직 내 구성원들은 피드백 추구방법을 선택할 때 명시적으로 혹은 은연중에 이러한 비용을 고려하게 된다. 개인들은 메시지의 보상적 가치가 그것을 얻는데 초래되는 비용을 초과할 경우 피드백을 추구한다(Ashford & Cummings, 1983). 일반적으로 어떤 종류의 피드백 추구방법을 사용하여 피드백을 추구하더라도 그것과 관련된 비용이 존재하게 된다. 이러한 기본적 가정을 토대로, 개인들은 가장 낮은 비용의 전략을 우선적으로 그리고 더 자주 사용하게 될 것이라고 추론해 볼 수 있다. 또한 우선적으로 선택한 주요 전략으로부터 적절한 피드백을 얻지 못할 경우에만 더 많은 비용이 드는 전략을 사용할 것이다.

모니터링과 묻기 방법은 모두 비용을 수반한다. 그러나 노력의 유형은 각 전략에 따라 질적으로 다르다고 볼 수 있다. 타인에게 직접적으로 묻고 질문하는 것은 육체적 노력을 요구한다. 즉 얻으려는 정보는 쉽게 얻기도 힘들고 개인의 선호에 맞게 그 정보가 조직화되어 있지 않다. 그러므로 이러한 피드백은 개인의 노력을 통해서 얻어져야 한다. 반면 환

경적 단서를 탐지하고 그것들로부터 의미를 추론 및 도출해야 하는 모니터링 방법은 위와 다른 유형의 노력을 필요로 한다. 즉 모니터링은 인지적인 노력을 필요로 한다. 따라서 이러한 전략을 사용하는 개인들은 다른 데 사용하고 있던 인지적 주의를 환경적 단서와 타인의 행동을 모니터링하는 데로 돌려야 한다.

공적인 상황에서 피드백을 얻기 위해 타인에게 직접적으로 물어보는 것은 단순히 상황적 단서를 얻고 그것의 의미를 추론하는 개인 내부적(intrapersonal) 경험이라기보다는 대인 관계적(interpersonal) 특성을 지닌다. 모니터링은 다른 사람을 관찰하는 것인 반면에, 묻기는 다른 사람과의 실제적인 상호작용을 포함한다. 일단 어떤 사건이 공공연한 것이라면(즉, 남의 눈에 띄는 상황이라면) 묻기 행동은 타인으로부터 주목을 받게 되고, 피드백 추구자의 구두적 스킬, 대인 관계적 스킬, 신념, 강점과 약점을 노출할 가능성이 크다. 상황의 공개적 특성으로 인해 묻기를 통한 피드백 추구는 상당한 위험이 따를 수 있다. 이러한 위험은 체면손상비용과 관련된 것으로, 만약 피드백 추구시도가 거절된다면 그 개인의 대인 관계적 기술에 대한 잠재적인 손상과 함께 타인들에 노출된 행위로 인해서 자존감의 상실도 일어날 수 있다.

모니터링과 묻기를 통한 피드백 추구는 모두 추론이 수반된다. 그렇지만 두 가지 방법에서 요구되는 추론의 유형은 질적으로 다르다. 모니터링 상황에서 개인들은 환경적 단서/사건과 타인의 행동으로부터의 피드백 메시지를 추론해야만 한다. Ilgen 등(1979)은 이러한 피드백의 유형에서 요구되는 추론의 양에 대한 언급을 하였는데, 이들에 따르면 상사로부터 관찰된 ‘고개 끄떡임’, 혹은 ‘어깨 두드림’

등은 그것 자체로 정보적 가치를 거의 가지지 못한다. 그 수용자는 반드시 그러한 정보를 통해 상사의 평가를 추정하는 해석의 과정을 거쳐야한다. 하지만 문제는 그러한 추정과 해석이 원래 상사가 의도한 것과는 다를 수 있다는 것이다. 추론비용은 묻기 전략에도 수반된다. 이 방법은 대인 관계적 성격을 많이 갖고 있기 때문에, 피드백 추구자들은 그들 자신의 과거사건, 동기, 느낌뿐만 아니라 피드백 제공자의 과거사건, 동기, 느낌 또한 고려해야 할 필요가 있다. 묻기 전략을 사용할 때는 추론은 거의 할 필요가 없는 듯하지만, 중요한 것은 피드백 정보가 과연 진정성을 갖고 있는지를 결정하는 데에는 상당히 많은 추론을 요구한다는 것이다.

목표지향성

목표지향성(goal-orientation)이라는 구성개념은 Dweck(Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988; Elliott & Dweck, 1988)에 의해 제기되었다. Dweck은 목표지향성을 하나의 성격 차원으로 개인이 추구하는 보다 폭넓은 목표들로 개념화하고, 개인들이 성취 상황에서 목표지향에 대한 선호를 갖고 있다고 제안하였다. Dweck은 목표지향성에서의 두 개 주요차원을 확인하였는데 첫째는 학습목표지향성(learning goal orientation)으로 도전적인 상황에서의 숙달을 통해 능력을 확장하고 역량을 개발하려는 것이다. 둘째는 수행목표지향성(performance goal orientation)으로 부정적인 평가 및 판단을 회피하고 호의적인 평가를 추구함으로써 자신의 역량과 능력을 증명하고 확인시키려는 것이다.

그러나 몇몇 학자들은 목표지향성이 세 개의 요인으로 더욱 잘 개념화된다고 주장했다.

특히 VandeWalle(1997)은 Heyman과 Dweck(1992)에 의해서 정의된 것과 같이, 수행목표지향성이 자신의 능력에 대해 ‘호의적인 판단/평가를 얻으려는 욕구’와 ‘비호의적인 판단/평가를 회피하려는 욕구’ 둘 다를 포함한다는 것을 발견했다. 이러한 개념화에 따라 VandeWalle은 수행목표지향성을 증명(proving) 및 회피(avoiding) 차원으로 분리하고 타당화 증거를 제시했다. VandeWalle(1997)에 의한 세 개의 차원들을 살펴보면 첫째, 학습목표지향은 새로운 기술을 획득하고, 새로운 상황을 숙달하며, 경험으로부터 학습함으로써 자신의 역량을 개발시키는 것에 초점을 둔다. 둘째, 증명목표지향(proving goal orientation)은 자신의 역량과 능력을 증명하고, 타인들로부터 호의적인 판단과 평가를 얻으려는 데 초점을 두며, 마지막으로 회피목표지향(avoiding goal orientation)은 능력이 없다는 것이 밝혀지는 것을 회피하고, 타인들로부터 부정적인 판단과 평가를 회피하려는 데 초점을 둔다.

통합분석 결과들은 증명과 회피차원들 사이의 구별은 수행목표지향성의 예측력을 향상시킨다는 경험적 증거들을 제공했다(VandeWalle, Cron, & Slocum, 2001). 이러한 연구 결과들을 고려해볼 때, 목표지향성의 3요인 모델을 사용하는 것이 더욱 타당하다고 판단되어 본 연구에서도 3요인을 사용하였다. 1997년 VandeWalle와 Cummings는 목표지향성(학습, 증명, 회피목표지향성)과 피드백 추구행동 간의 관계를 규명하였다. 하지만 이들은 피드백 추구행동을 단순히 빈도로 측정을 하였으며, 목표지향성이 구체적으로 피드백 추구방법인 모니터링과 묻기에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하지는 못했다. 본 연구에서는 목표지향성의 하위차원들(학습, 증명, 회피목표지향성)과

피드백 추구방법인 모니터링과 묻기 간의 관계를 처음으로 알아보고자 한다.

조직에서의 정치성 지각

조직에서의 정치성(organizational politics)에 대하여 크게 두 가지 갈래로 연구가 진행되었다. 첫 번째 연구 흐름은 정치적 행동의 가장 대표적인 것으로 일터에서 종업원들의 영향력 책략(influence tactics)에 초점을 둔 것이었다. 이러한 연구 흐름은 영향력 책략에 대한 다양한 분류뿐만 아니라 서로 다른 영향력 책략에 대한 선행변인과 결과변인을 제안했다(Vigoda & Cohen, 2002). 두 번째 접근은 최근의 것으로 정치적 행위 혹은 영향력 책략보다 오히려 종업원들의 조직에 대한 주관적인 정치성 지각에 초점을 맞추고 있다. Kacmar와 Ferris(1991) 그리고 Kacmar와 Carlson(1994)에 의하면, 조직에 대한 정치성 지각은 조직 구성원들이 그들의 작업 환경이 어느 정도로 정치적 특성 갖고 있고, 타인보다는 자기이익을 증진시키는데 골몰하며, 결과적으로 개인의 관점에서 그러한 상황을 얼마나 불공정하고 불공평한 것으로 여기는지에 대한 것이다.

과거의 연구들에서 정치적 행위에 대한 정의를 검토해보면(Allen, Madison, Porter, Renwick, & Mayes, 1979; Farrell & Peterson, 1982; Ferris & Judge, 1991; Kumar & Ghadially, 1989) 다음과 같은 몇 가지 공통되는 부분을 발견할 수 있다. 첫째, 정치적 활동들은 사회적 영향력을 미치기 위한 수단이다. 둘째, 정치적 행위는 행위자 자신들의 이기적 사리/사욕을 추구하고 지켜내기 위한 것이다. 셋째, 적어도 두 명 이상의 당사자들이 포함되어야하고, 그러한 두 명 이상의 당사자들은 서로 상반된 이익을

소유하기 위한 잠재력을 갖고 있다. 이러한 세 가지의 관점들을 토대로 하나의 일반적인 정의를 내려 보면, 조직에서 정치적 행위는 행위자 자신의 이익을 증진하거나 지켜주는데 도움이 되는 보상들을 제공해주는 어떤 사람들에 대한 사회적 영향력의 시도라고 할 수 있다(Cropanzano, Kacmar, & Bozeman., 1995).

Gandz와 Murray(1980)의 초기 연구는 정치적 활동은 조직의 다양한 수준에 따라서 서로 다르게 지각될 수 있다는 것을 보여주었다. 구체적으로 이들은 정치적 활동은 조직의 위계적 측면에서 볼 때, 최고층에서 가장 만연한 것으로 지각된다는 것을 발견하였다. 또한 Ferris, Russ, 및 Fandt(1989)는 정치적 활동은 개인, 그룹, 그리고 조직적 수준에서 일어날 수 있다는 것을 지지하였다. 조직적 의사결정을 위한 목적으로, 그룹의 파워를 상승시킬 목적으로, 혹은 개인의 이익을 지킬 목적으로 발생하는 이들 각각의 정치적 활동들은 조직의 서로 다른 수준에서 일어날 가능성이 높다는 것이다.

Hochwater, Kacmar, Treadway, 및 Watson(2003)은 조직의 최상위 수준 이외의 다른 수준에서 발생하는 활동들을 언급하기 위해 조직에서의 정치성(organizational politics)과 같은 포괄적 용어를 사용하는 것은 적절치 않다고 주장했다. Hochwater 등(2003)은 정치성 지각이 영향을 받을 수 있는 적어도 세 가지 수준을 제안했다. 예를 들어, 공식적 규칙과 절차의 개발과 같은 제도화와 관련된 정치성 지각은 조직의 최고위 수준에서 발생될 가능성이 가장 높다. 유사하게, 피드백 및 책임감 등과 관련된 정치성 지각은 구성원들의 직속 상사와의 관계에서 비롯될 가능성이 높으며, 동료들과의 상호작용으로부터 발생하는 정치성은 구성원 자

신들의 현 직위수준에서 발생하는 경향이 높다는 것이다. 다시 말해, 조직의 최고위층, 상사 수준, 그리고 종업원들의 현 직위수준에서 발생할 수 있는 정치성과 정치적 행동들에 대한 구성원들의 정치성 지각의 원천(source)이 각 수준에서 서로 상이할 수 있다.

지금까지 조직, 상사 혹은 동료들에 대한 구성원들의 정치적 지각과 피드백 추구행동 간의 관계를 다룬 연구는 없는 실정이다. 본 논문에서는 조직구성원들이 조직에서의 정치성을 조직의 최고위층, 상사 수준, 현 직위 수준으로 구분하여 지각한다는 연구결과를 근거로, 상사수준에서 발생하는 정치적 행위들에 대한 부하들의 지각이 부하들의 피드백 추구방법에 어떠한 영향을 미치는가를 처음으로 밝히고자 한다.

상사-부하 관계

LMX(Leader-Member Exchange) 이론은 상사(리더)와 부하간의 관계가 교환관계의 질에 따라 달라질 수 있음을 가정한다. 상사와 부하간의 LMX 질이 높은 관계에서는 상사와 부하 사이에 자원, 정보, 신체적/물질적 노력, 그리고 감정적 지원 등에 대한 교환이 이루어진다. 반면, LMX 질이 낮은 관계에서는 그러한 교환은 공식적 직무 기술서 혹은 고용계약에 구체적으로 명시된 것들로 제한된다(Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). 상사와 높은 LMX 관계를 가지는 부하들은 ‘내집단(in-group)’의 구성원이 되는 반면에, 상사와 낮은 LMX 관계를 가지는 부하들은 ‘외집단(out-group)’으로 고려된다.

LMX 프로세스의 초기 개념적 모델에서 Dienesch와 Liden(1986)은 (1) 과업관련 행동에 대한 개인적 기여, (2) 서로에 대한 충성 및

헌신, (3) 서로에 대한 호감과 같은 세 가지 교환 차원들이 LMX 질을 결정하는 데)작용할 수 있다고 제안했다. Dienesche와 Liden은 이러한 세 가지 차원을 리더와 부하간의 관계에서 “교환에 사용되는 화폐”라고 불렀는데, 이들 차원들 중 하나나 둘 혹은 이들 모두가 교환의 질을 결정하는데 역할을 할 수 있다고 주장하였다. 뒤이은 연구에서 Liden과 Maslyn(1998)은 위의 세 가지 차원들에 추가하여 네 번째 차원인 ‘전문적 존경심’을 발견하였다.

선행 연구들 중 LMX와 피드백 추구행동 간의 관계를 다룬 연구들(김춘호, 1996; 고영인, 2001; Vancouver & Morrison, 1995)이 몇몇 있었다. 이들은 피드백 추구방법을 모니터링과 묻기로 구분하였지만 단순히 피드백 추구행동의 하위 요인으로 다루었기 때문에, LMX와 피드백 추구방법 간의 구체적인 관계에 대해서는 의미를 두지 않았다. 특히, 고영인(2001)은 피드백 추구행동을 질문(inquiry)과 관찰(monitring)로 구분하여 측정하였지만, 분석과정에서는 이 두 가지 피드백 추구방법을 합산하여 단순히 피드백 추구행동으로 사용하였다. Vancouver와 Morrison(1995) 역시 그들의 연구의 한 부분으로 LMX와 피드백 추구행동 간의 관계를 규명하였지만, 이들은 피드백 추구행동을 모니터링과 묻기로 분리하지 않고 단순히 피드백 추구행동을 묻기와 동일시하여 측정하였다. 본 연구에서는 위의 선행 연구들과는 달리 피드백 추구행동을 두 가지 방법 즉, 모니터링과 묻기로 명확히 구분하여 LMX 질이 모니터링과 묻기에 어떤 영향을 주는지를 알아보고자 한다.

피드백 추구를 위한 모니터링과 묻기 간의 구성개념 간 관계

1983년 Ashford와 Cummings는 두 가지 피드백 추구방법인 모니터링과 묻기를 상당히 독립적인 구성개념으로 제안을 했지만, 뒤이은 경험적 자료를 통한 연구에서(Ashford, 1986) 이 두 가지 방법은 상호보완적이지도 않고 또한 독립적이지도 않은 개념처럼 보인다고 지적하였다. 특히 이 두 가지 개념이 선행변인들과 유사한 관계를 보였고 둘 간의 상관성이 상당히 높았던 점을 그 이유로 들었다. 이러한 연구 결과에 따라 뒤이은 연구들에서도 피드백 추구방법을 두 차원으로 구분은 했지만, 모니터링과 묻기를 변별적 개념이 아닌 단순한 피드백 추구행동의 하위차원으로 간주하였다. 하지만 이러한 연구들에서 모니터링과 묻기를 측정하기 위해 사용된 문항들은 모두 Ashford(1986)가 개발한 문항들이었는데, 이 문항들 자체가 모니터링과 묻기가 잘 변별되도록 설계된 문항이 아니었다. 문항 수도 적었을 뿐만 아니라 상당히 유사한 측면이 많았다. 물론, 두 개념은 완벽하게 독립적인 구성개념은 아니며, 현실적으로 두 가지 방법 중 한 가지만을 사용하는 개인들은 없을 것이다. 하지만, 상대적으로 두 방법이 개념적으로 구별되는 구성개념이라고 보는 것은 타당하다. 기존 연구들에서 요인분석을 통해 모니터링과 묻기의 구성개념 변별성을 알아본 연구들(김춘호, 1996; 고영인, 2001; Ashford & Tsui, 1991; Barner-Rasmussen, 2003)을 살펴보면, 피드백 추구방법이 각각 독립적인 요인(모니터링, 묻기)으로 상당히 잘 묶임을 확인할 수 있다. 특히 본 연구에서는 피드백의 원천을 상사로 통제된 상황에서 모니터링과 묻기가 각각 구

별되는 구성개념이라는 것을 밝히고자 한다. 이러한 이론적 배경을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 피드백 원천을 상사로 통제했을 때 피드백 추구를 위한 모니터링과 묻기는 서로 구분되는 구성개념일 것이다.

목표지향성과 피드백 추구방법 간의 관계

VandeWalle(1997)에 의해 언급되었듯이, 서로 다른 목표지향성을 갖고 있는 사람들은 피드백 추구 방법의 가치와 비용에 있어서 서로 다르게 지각하는 경향이 있다. 즉, 목표지향성은 피드백 추구방법(모니터링, 묻기)의 선택에 영향을 미칠 수 있다. 학습목표지향적인 사람들은 새로운 기술을 획득하고, 새로운 상황을 숙달하며, 경험으로부터 학습하여 자신의 능력과 역량을 개발하는 것에 초점을 두기 때문에, 피드백 추구 행동에 대한 기대 가치가 매우 높다. 따라서 피드백 추구 방법 중, 묻기로 인해 발생될 수 있는 피드백 추구 비용 즉, 체면손상비용이나 노력비용을 크게 의식하지 않을 것이다. 또한 모니터링과 비교해서, 묻기는 상대적으로 명확하고 정확하며 즉각적인 피드백을 제공할 가능성이 높기 때문에 학습목표지향적인 사람들은 모니터링보다는 묻기를 더욱 많이 할 것이라고 예상할 수 있다.

반면에 증명목표지향적인 사람들은 자신의 역량과 능력을 증명하고, 타인들로부터 호의적인 판단이나 평가를 얻는 데 초점을 두고, 회피목표지향적인 사람들은 자신이 무능력하다는 것이 노출되는 것을 회피하고 타인들로부터 부정적 평가를 회피하는 데 주안점을 둔

다. 따라서 증명목표지향적이든 아니면 회피 목표지향적이든 간에 수행목표지향적인 사람들은 피드백 추구방법 중 문기에 의해 발생할 수 있는 비용 즉, 체면손상비용을 피드백 추구로부터 얻게 되는 기대가치보다 더 높게 지각할 것이다. 왜냐하면 문기 전략은 그 특성상 피드백 행위를 타인에게 드러내야 하는 공개성을 포함하기 때문이다. 또한 수행목표지향적 사람들은 학습목표지향적 개인들보다 학습과 개선에 대한 열의가 부족하기 때문에, 노력비용이 많이 드는 문기보다는 모니터링을 더 많이 할 가능성이 크다. 즉 수행목표지향성이 강할수록 피드백 추구비용이 적은 모니터링을 더 많이 사용할 가능성이 클 것이라고 가정할 수 있다. 이와 같은 추론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 학습목표지향성은 문기를 증가시킬 것이다.

가설 3. 증명목표지향성은 모니터링을 증가시킬 것이다.

가설 4. 회피목표지향성은 모니터링을 증가시킬 것이다.

상사에 대한 정치성 지각과 피드백 추구방법 간의 관계

정치적 행위가 빈번하고 만연된 조직에서는 자신의 직무수행과 자신이 바라는 결과(예, 승진, 보수, 경력성공) 간의 관계가 모호하고 불명확할 가능성이 크다. 이러한 불확실성과 모호함은 피드백 추구행동을 야기하게 된다 (Ashford & Cummings, 1985). 다시 말해, 피드백의 추구의 가장 큰 동기는 불확실성을 낮추려는 것이기 때문에, 조직 내에서 정치성을 지

각하게 되면 모호함과 불확실성을 타파하기 위해 피드백 추구행동을 하게 된다는 것이다. 정치적 행위가 만연한 조직에서는 개인들이 서로 자신의 이익을 위해 자신에게 유리하게 영향력을 발휘하려고 하며, 제한된 자원들을 서로 획득하기 위한 경쟁이 일어나게 된다. 개인들은 조직 내에서 정치성을 더 많이 지각하면 할수록 이러한 불확실성과 모호함에서 벗어나기 위해 정보를 추구하게 되는데, 그 정보획득은 피드백 추구를 통해 이루어진다.

Hochwater 등(2003)은 조직에 대한 구성원들의 정치성 지각은 조직의 위계적 혹은 계층적 수준에 따라 달라질 수 있다고 주장하였다. 구성원들의 정치성 지각의 대부분은 조직 최고위층의 정치적 활동에서 비롯된 것이지만, 직속상사나 동료들의 행동으로부터도 정치성을 지각할 수 있다. 본 연구는 상사에 대한 피드백 추구행동의 방법에 초점을 두고 있기 때문에, 본 연구에서는 조직에 대한 구성원들의 정치성 지각을 직속상사에 대한 정치성 지각으로 한정하여 다루고자 한다.

그렇다면 “상사에 대하여 정치성이 높다고 지각하는 개인들은 피드백 추구행동을 어떤 방법으로 할까?”라는 질문이 제기될 수 있다. 다시 말해, 상사에 대한 정치성 지각은 구성원들의 피드백 추구전략에 어떤 영향을 미칠 것인가라는 문제가 제기될 수 있다. 상사에 대한 정치성을 강하게 지각하는 경우에는 부하가 피드백 출처 즉 상사가 제공하는 정보의 진정성을 의심하게 될 가능성이 크다. 따라서 피드백 추구전략들의 비용을 따져보게 되면, 문기를 사용할 경우의 추론비용이 모니터링을 사용했을 때보다 더 클 것이라고 예상할 수 있다. 왜냐하면, 부하가 상사의 정치성을 높게 지각하는 경우에는 문기 방법을 통해 획득한

피드백 정보가 정말 상사의 순수한 의도로부터 나온 것인지 아니면 상사의 불순한 정치적 의도로부터 나온 것인지를 추론 및 판단하는데 상당한 주의와 심리적 에너지를 쏟아야 하기 때문이다. 상사의 정치성을 높게 지각하는 경우에는 묻기 행동을 위해 피드백 출처를 선정하는 데도 상당한 노력비용을 소비하게 된다. 따라서 상사에 대한 정치성을 높게 지각할수록 부하들은 묻기보다는 모니터링을 더 많이 사용할 가능성이 클 것이라고 추론해볼 수 있다. 이러한 추론을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5. 상사에 대한 정치성 지각은 모니터링을 증가시킬 것이다.

상사와의 관계와 피드백 추구방법 간의 관계

상사와의 관계가 나쁜 부하들은 외집단으로 상사와 조직 공식적 업무관련 교환만을 할 가능성이 크다. 따라서 상대적으로 내집단의 부하들보다 상사와 심리적 거리를 멀게 지각할 것이기 때문에 피드백 추구에 대한 비용을 내집단 사람들보다 상대적으로 크게 지각하게 된다. 상사와의 정서적 교환수준이 낮기 때문에, 묻기 방법을 사용할 경우 노력비용과 체면손상비용을 높게 지각하게 된다. 반면에 상사와 부하 간의 관계가 좋은 사람들은 상사와 부하 간에 신뢰를 바탕으로 자원, 정보 등에 대한 교환뿐만 아니라 정서적 지원과 관련된 교환도 일어나게 된다. 이처럼 상사와의 관계가 좋은 부하들은 상사와 심리적 거리를 가깝게 지각할 것이고, 업무 수행에 대한 의문이나 궁금증이 생길 경우 자유롭게 피드백을 요청하여 정보를 얻을 수 있을 것이다. 특히 이

들은 상사의 내집단에 속해있기 때문에 피드백 추구에 대한 비용을 별로 의식하지 않을 것이고 피드백의 기대가치를 훨씬 크게 지각할 가능성이 높다. 따라서 상사와의 관계가 좋을수록 모니터링보다는 묻기를 더 많이 사용할 가능성이 클 것이라고 추론해볼 수 있다. 이러한 추론을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 6. 상사와의 좋은 관계는 묻기를 증가시킬 것이다.

피드백 추구방법과 역할명확성 간의 관계

역할명확성은 역할과 관련된 기대 및 행동들에 대한 개인들의 신념을 말한다(Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). 조직구성원들의 목표를 향한 행동들을 효과적으로 관리하기 위해서는 그들의 역할 기대와 기준들에 대한 명확하고 정확한 이해가 필요하다(Brown, Challagalla, & Ganesan., 2001). 복잡한 과업 환경에서의 역할 기대는 다차원적이고 또한 역동적이다. 이러한 환경에서 조직 구성원들이 조직의 기대를 정확하게 이해하고 그들이 역할수행을 적절하게 하고 있는지를 알기 위해서는 피드백을 통하여 정보를 획득해야 한다. 역할명확성은 작업수행과 유의한 관계를 보여 왔고(Jackson & Schuler, 1985), 종업원들은 역할명확성을 향상시키기 위해 정보 및 피드백을 추구해야 한다(Ashford, 1986; Ashford & Cummings, 1983; Ashford & Tsui, 1991; Morrison, 1993).

Brown 등(2001)은 피드백 추구방법인 묻기가 역할명확성에 정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 하지만 Brown 등(2001)의 연구에

사용된 역할명확성 문항들은 일반적 의미의 역할명확성과는 다른 것이라고 볼 수 있다. 즉, 구성원들 자신의 직무와 역할에 대한 명확성보다는 상사의 요구와 기대를 얼마나 잘 파악하고 있는가를 측정하는 문항이었다(Singh & Rhoads, 1991). 본 연구에서는 자신의 직무와 역할을 얼마나 잘 알고 있는지를 측정하는 일반적인 역할명확성 측정문항(Sawyer, 1992)을 사용하였다. 직접적인 피드백 정보를 얻기 위해 문기를 할 경우 명확한 정보를 얻을 가능성이 높기 때문에 역할명확성이 증가하는 반면, 모니터링을 통한 간접적 정보 획득은 자신의 역할에 대한 모호성을 증가시킬 수 있다. 따라서 모니터링을 통한 피드백 추구행동은 역할명확성을 감소시킬 가능성이 높다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 7-1. 모니터링은 역할명확성을 감소시킬 것이다.

가설 7-2. 문기는 역할명확성을 증가시킬 것이다.

피드백 추구방법과 직무긴장 간의 관계

Larson(1989)은 만약 부하가 피드백을 추구하는 방법으로 모니터링을 주로 사용하게 된다면 수행관련문제가 줄지 않고 계속 증가할 가능성이 높다고 제안했다. 모니터링을 사용하는 동안 개인은 상사로부터 직접적인 피드백을 받지 않을 것이고, 결과적으로 그들의 수행을 평가 또는 판단하기 위해 주변에서 일어나는 다른 정보적 단서들에 의지할 수밖에 없다. 그런데 이러한 단서들의 대부분은 모호한 경우가 많고 잘못 해석될 가능성이 상당히 높

다(Ashford & Cummings, 1983; Ilgen, et al., 1979). 예를 들어, 자신의 수행 혹은 행동관련 문제들에 대해서 상사가 직접적인 피드백을 주지 않을 경우, 부하는 그 문제들에 대해 상사가 암묵적으로 승인한다고 해석할 수 있다. 만약 종업원이 모니터링 전략을 계속적으로 사용한다면 시간이 지남에 따라 그 종업원은 결국 수행관련 문제점에 대해서 그의 상사로부터 잘못된 수행에 대한 직접적이고, 부정적이며 그리고 아마도 감정적인 요인이 내포된 “파괴적인 피드백(destructive feedback)”을 받을 가능성이 크다. 따라서 모니터링을 통한 피드백 추구는 직무긴장의 수준을 높일 것이라고 예상할 수 있다.

반면, 문기는 이러한 파괴적인 피드백을 감소시킬 수 있다. 즉, 상사로부터 수행관련 피드백을 적극적으로 추구하고 이끌어내는 종업원은 수행관련 문제가 커져서 야기되는 감정이 내재된 부정적이고 파괴적 피드백을 제공받기 전에 상사로부터 피드백을 추구함으로써 그러한 결과를 막을 수 있다. 만약 그렇게 된다면, 상사는 수행관련 문제가 있더라도 덜 심각하게 여길 것이고 감정적으로 반응하지 않게 될 것이다. 이는 종업원이 문기를 사용할 때 혹시 나쁜 수행을 보였을지라도 모니터링 전략을 사용하는 종업원들보다 부정적이고 파괴적인 피드백을 제공받을 가능성을 현저히 줄일 수 있다는 것을 시사한다. 따라서 평소 지각하는 직무긴장 수준은 문기를 자주 사용함으로써 줄어들 것이라고 예상된다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 8-1. 모니터링은 직무긴장을 증가시킬 것이다.

가설 8-2. 문기는 직무긴장을 감소시킬 것이다.

방 법

조사대상자

기업에 근무하는 종업원들을 대상으로 설문 조사를 실시하기 위해, 총 410부의 설문지를 배포하여 310부를 회수하였다(회수율 75.6%). 조사 대상자의 인구통계학적 변인을 살펴보면, 전체 310명 중 남성이 182명(58.7%), 여성이 128명(41.3%)으로 성별차이는 크지 않았다. 연령은 20대가 152명, 30대가 142명으로 가장 많았고, 40대 이상은 16명이었다. 근무기간 평균은 약 4년 3개월(표준편차 4년 2개월)이었다. 직급별로 보면 사원급과 대리급이 각각 161명, 94명으로 가장 많았으며 과장급 이상은 55명이었다. 직무별 분포에서는 영업 5.2%, 관리 및 지원 25.2%, 연구/개발 41.9%, 생산 및 기술 8.1%, 기타 19.6%로 연구/개발 분야의 응답자가 가장 많았다.

측정도구

피드백 추구방법

Ashford(1986)가 피드백 추구방법인 모니터링과 문기를 측정하기 위해 개발한 총 7개 문항(모니터링 4개 문항, 문기 3개 문항)을 내용이 분명히 구별될 수 있도록 수정하고, 두 구성개념을 더욱 잘 측정하기 위하여 새로운 문항들을 추가하여 모니터링 8개 문항, 문기 6개 문항으로 총 14개 문항을 사용하여 리커트 5점 척도로 측정하였다. 피드백 추구방법을 측

정하는 문항들에서 피드백 추구 대상은 앞서 이론적 설명에서도 언급한 것처럼 상사로 제한하고 피드백의 정보는 수행에 관한 내용으로 한정하였다. 모니터링을 측정하는 문항에는 “상사가 어떤 때 나에게 대해 칭찬하는지를 관찰하여, 이러한 정보를 내 수행에 대한 피드백 정보로 사용한다”, “상사에게 직접 문기 보다는, 같은 직급의 동료들과 나의 수행을 비교하여 내가 얼마나 잘하고 있는지를 판단한다”와 같은 문항들이 포함되어 있으며, 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .78이었다. 문기를 측정하는 문항에는 “내 업무 수행의 수준이 어떤지 알기 위해 상사에게 직접 물어본다”, “내 업무수행에 문제가 있다고 판단되면, 주저하지 않고 현재 수행이 어떤지에 대해 상사에게 직접 물어본다”와 같은 문항들이 포함되어 있으며, 신뢰도 계수는 .63이었다.

목표지향성

VandeWalle(1997)은 목표지향성을 학습목표지향성, 증명목표지향성, 그리고 회피목표지향성과 같이 세 가지 차원으로 구분했으며, 기존의 두 가지 차원 즉 학습목표지향성과 수행목표지향성으로 측정하는 것보다 타당도가 더 높은 것으로 나타났다. 본 연구에서는 VandeWalle(1997)이 개발한 13개 문항을 사용하여 목표지향성을 측정하였다. 총 13개 문항은 학습목표지향성 5개 문항, 증명목표지향성 4개 문항, 회피목표지향성 4개 문항으로 구성되어 있다. 학습목표지향성 측정문항에는 “나는 새로운 기술을 배울 수 있는 도전적이고 어려운 과업을 즐긴다”, “위험을 감수하더라도 나의 업무능력을 개발하는 것이 내게는 더욱 중요하다” 등이 포함되어 있고, 증명목표지향성 측정문항에는 “직장에서 다른 사람들이 내가 열

마나 잘하고 있는지 알아차리게 된다면 나는 매우 즐거울 것이다”, “나는 다른 사람들에게 나의 능력을 증명해 보일 수 있는 업무를 맡고 싶다”와 같은 문항들이 포함되어 있다. 회피목표지향성 측정문항에는 “내 능력이 모자라다는 것이 드러날까 봐 직장에서 새로운 업무를 맡는 것이 걱정된다”, “내가 잘하지 못할 것 같은 업무 상황은 회피하는 편이다”와 같은 문항들이 포함되어 있다. 모두 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 총 13개 문항에 대한 요인분석 결과, 요인부하량이 .30보다 낮거나 다른 요인에도 부하량이 높은 3개 문항을 제외하고 결과분석에서는 학습목표지향성 3개 문항, 증명목표지향성 4개 문항, 회피목표지향성 3개 문항의 평균을 사용하였다. 학습목표지향성, 증명목표지향성, 회피목표지향성의 신뢰도 계수는 각각 .71, .82, .73이었다.

상사에 대한 정치성 지각

상사에 대한 정치성 지각을 측정하기 위하여 본 연구에서는 세 가지 조직적 수준에 따른 정치성 지각을 측정할 수 있는 Hochwater 등(2003)의 문항 중 일부를 사용하였다. Hochwater 등(2003)은 조직의 수준을 조직 최상위 수준, 직속상사 수준, 그리고 동료 수준으로 구분하였다. 본 연구에서는 피드백 추구대상을 직속상사로 한정하였기 때문에, Hochwater 등(2003)의 문항 중 직속상사에 대한 정치성 지각을 측정하는 6개 문항을 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 측정문항에는 “나의 상사는 자신에게 도움을 줄 수 있는 사람들에게 아첨하는 데 많은 시간을 보낸다”, “나의 상사는 자기 몫을 확실히 챙기기 위해 남몰래 뒤에서 활동한다”와 같은 문항들이 포함되어 있고, 신뢰도 계수는

.86이었다.

상사와의 관계(LMX)

상사와의 관계를 측정하기 위해 일반적으로 가장 널리 인정되고 있는 Scandura, Graen, 및 Novak(1986)의 7개 문항을 사용하였다. 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였으며, “나는 나의 상사와 의견 충돌이 거의 없는 편이다”, “나의 상사는 나의 고민과 욕구를 이해해준다”와 같은 문항들이 포함되었다. 신뢰도 계수는 .83이었다.

역할명확성

Sawyer(1992)가 개발한 총 10개의 문항 중 내용상 본 연구에 적절치 않다고 판단된 1개 문항을 제외한 9개 문항을 사용하였다. 이 측정치는 목표명확성과 과정명확성의 두 차원으로 구성되어 있으며, “내 업무에서 기대되는 결과들에 대해서 잘 알고 있다”, “내가 맡은 업무 처리에 필요한 절차를 잘 알고 있다”와 같은 문항들이 포함되어 있다. 신뢰도 계수는 .87이었다.

직무긴장

House와 Rizzo(1972)는 직무긴장을 측정하기 위하여 일터에서 경험한 긴장과 관련된 심리적 증상들을 묘사하는 7개 문항을 개발하였다. 이러한 7개 문항들 중 본 연구의 목적에 적합한 5개 문항을 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 측정문항에는 “나는 내가 맡은 업무의 결과가 좋지 않을까봐 종종 긴장감과 초조함을 느낀다”, “나는 업무에 상당한 긴장감을 느낀다” 등이 포함되어 있다. 직무긴장 척도의 신뢰도 계수는 .83이었다.

분석방법

먼저, 총 14개 문항으로 측정된 모니터링과 묻기의 구성개념 간 변별성을 알아보기 위하여 요인분석을 실시하였다. 다음으로는 피드백 추구방법들이 선행변인 및 결과변인들과 각각 어떠한 관계성을 보이는지를 검증하기 위해 상관분석뿐만 아니라 AMOS 7.0을 사용하여 변인들 간의 경로분석(path analysis)을 실시하였다. 경로분석을 제외한 모든 분석은 Window SPSS 12.0을 사용하였다.

결 과

피드백 추구방법에 대한 요인 분석

Ashford(1986)가 모니터링과 묻기라는 피드백 추구방법의 하위요소를 규명하고, 이것을 측정하기 위한 7개 문항을 개발하였다. 하지만 그 연구에서 3개 문항으로 구성된 묻기 척도의 신뢰도가 .33으로 낮았으며, 두 가지 피드백 추구방법들 간의 구분이 명확하게 나타나지 않았다. 따라서 앞의 방법 부분에서 기술한 것처럼, Ashford(1986)가 개발한 문항의 내용을 보다 명확하게 수정하고 7개의 새로운 문항을 작성하여 추가로 포함하였다. 따라서 목표지향성, 상사에 대한 정치성 지각, 상사와의 관계가 모니터링과 묻기에 미치는 영향과 피드백 추구를 위한 모니터링과 묻기가 역할 명확성과 직무긴장에 미치는 영향을 알아보기에 앞서, 모니터링과 묻기의 구성개념 간 변별성을 알아보기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 주성분 분석을 사용하였고, 요인구조의 회전은 Varimax 방식으로 직교회전

을 실시하였다. 요인부하량이 .30보다 낮거나 혹은 두 요인 모두에 .30 이상의 부하량을 가진 4개 문항들을 제거한 후 나머지 문항들을 사용하여 다시 요인분석을 실시하였다. 이러한 요인분석 결과를 표 1에 제시하였다. 요인 분석 결과를 살펴보면, 모니터링을 측정하는 6개 문항과 묻기를 측정하는 4개 문항은 서로 독립된 요인으로 나타나서 모니터링과 묻기는 서로 구분되는 구성개념임을 알 수 있다. 따라서 피드백 원천을 상사로 통제했을 때, 피드백 추구를 위한 모니터링과 묻기는 서로 구분되는 구성개념이라는 가설 1이 지지되었다.

측정변인들의 기술통계치 및 상호상관

표 2에는 본 연구에서 포함된 선행변인(목표지향성, 정치성 지각, 상사와의 관계), 피드백 추구방법(모니터링, 묻기), 그리고 결과변인(역할명확성, 직무긴장)의 기술통계치와 상관계수가 제시되어 있다. 경로분석을 실시하기 전에, 우선적으로 상관관계의 방향성을 살펴보면 본 연구의 가설에서 제안한 방향과 대체적으로 일치되게 결과가 산출된 것을 확인할 수 있다. 즉 가설 2의 예측처럼, 학습목표지향성은 묻기와 유의한 정적 상관($r=.18, p<.01$)을 나타내었다. 또한 가설 3의 예측처럼, 증명목표지향성은 모니터링과 정적으로 유의한 상관을 보였다($r=.46, p<.01$). 마찬가지로 가설 4의 예측처럼, 회피목표지향성은 모니터링과 정적으로 유의한 상관을 나타냈다($r=.12, p<.05$).

상사에 대한 정치성 지각과 상사와의 관계도 가설5와 가설 6에서 설정한 방향과 같이, 상사에 대한 정치성 지각은 모니터링과는 정적 상관($r=.15, p<.05$)을 나타내었고, 상사와의

표 1. 피드백 추구방법에 대한 요인분석 결과

피드백 추구방법	문항	요인	
		1	2
모니터링	나의 수행정도가 어떠한지를 알기 위해 상사나 동료가 내게 하는 평소 언행을 유심히 관찰한다.	.80	
모니터링	상사가 평소 수행이 좋다고 인정하는 동료와 나를 비교하여 내 수행에 대한 상사의 평가를 추론한다.	.77	
모니터링	상사가 나의 수행을 어떻게 평가하는지 알기 위해, 상사에게 직접 묻기보다는 상사가 평소 내게 어떻게 행동하는지에 주의를 기울인다.	.69	
모니터링	상사가 내 업무 수행과 관련된 얘기를 동료들이나 다른 상사에게 할 때, 신경을 곤두세우고 듣는다.	.67	
모니터링	상사에게 직접 묻기보다는, 같은 직급의 동료들과 나의 수행을 비교하여 내가 얼마나 잘하고 있는지를 판단한다.	.54	
모니터링	상사가 어떤 때 나에게 대해 칭찬하는지를 관찰하여, 이러한 정보를 내 수행에 대한 피드백 정보로 사용한다.	.52	
묻기	업무를 하면서 실수를 한 경우, 상사에게 직접 보고하고 피드백을 받는다.		.80
묻기	내 업무수행에 문제가 있다고 판단되면, 주저하지 않고 현재 수행이 어떤지에 대해 상사에게 직접 물어본다.		.72
묻기	업무수행을 위한 중요한 정보가 필요할 때, 상사에게 조언을 구한다.		.72
묻기	내 업무 수행과 관련된 대인관계 행동들이 적절한지에 대해서 상사에게 직접 물어본다.		.57
고유치		2.73	2.08
설명량(%)		27.4	20.8
신뢰도(α)		.75	.67

주. 요인 1=모니터링, 요인 2=묻기

관계는 묻기와 정적 상관($r=.29, p<.01$)을 나타내었다. 한편 모니터링과 묻기는 가설 7-1과 7-2의 예측과는 달리, 역할명확성과 둘 다 유의한 상관을 보이지 못했다. 마지막으로 가설 8-1의 예측처럼, 모니터링은 직무긴장과 정적 상관($r=.27, p<.01$)을 나타내었다. 하지만 가설 8-2의 예측과는 달리, 묻기는 직무긴장과 유의한 상관을 보이지 못했다.

본 연구에서 모니터링과 묻기와의 상관은 .01로 상관이 존재하지 않는 것으로 나타났다. 이는 과거 선행연구들에서 모니터링과 묻기 간의 상관이 거의 .5이상으로 나왔던 것과는 대조적인 결과이다. 이러한 결과는 요인분석 결과와 마찬가지로 모니터링과 묻기가 서로 독립적인 구성개념이라는 것을 의미한다. 이러한 결과가 나온 이유에 대해서는 논의에서

표 2. 측정변인의 평균, 표준편차 및 상호상관

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 학습목표지향	(.71)								
2. 증명목표지향	.22**	(.82)							
3. 회피목표지향	-.33**	.002	(.73)						
4. 정치성 지각	-.14*	.02	.17**	(.86)					
5. 상사 관계	.08	.09	-.13*	-.56**	(.83)				
6. 모니터링	.01	.46**	.12*	.15*	-.02	(.75)			
7. 묻기	.18**	.01	-.12*	-.23**	.29**	.01	(.67)		
8. 역할명확성	.09	.14*	-.23**	-.10	.26**	.07	.07	(.87)	
9. 직무긴장	-.05	.14*	.21**	.09	.01	.27**	.09	.11*	(.83)
평균(M)	3.67	3.59	2.51	2.46	3.20	3.20	3.27	3.66	3.12
표준편차(SD)	.59	.70	.72	.72	.58	.56	.57	.44	.71

N=310, *p<.05, **p<.01. 대각선 괄호 안의 숫자는 내적일치 신뢰도를 나타냄.

구체적으로 기술하였다.

가설검증을 위한 경로분석

그림 1에 제시된 연구모형은 피드백 추구방

법의 선행변인, 피드백 추구방법. 그리고 피드백 추구방법의 결과변인과의 관계를 전체적으로 통합하여 제시한 것이다. 본 연구에서는 피드백 추구방법과 그것의 선행변인 및 결과변인들의 인과적 관계를 규명하기 위해 경로

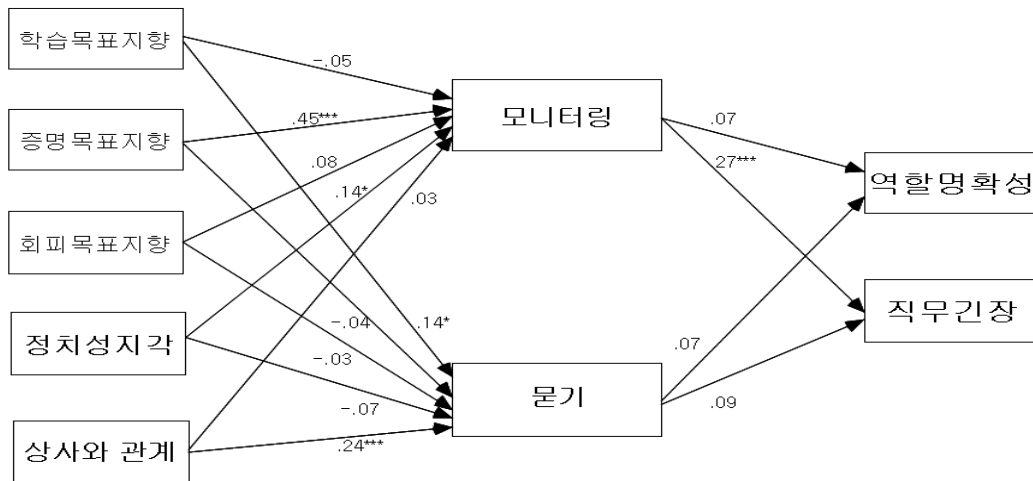


그림 1. 연구모형

분석을 실시하였다. 경로분석을 통해 피드백 추구방법과 그것의 선행 및 결과변인들 간의 관계에 대한 가설검증과 더불어, 하나의 연구 모형으로서의 적합성을 알아보기 위해 부합지수를 산출하였다.

그림 1에서 보듯이, 학습목표지향성은 묻기에 정적으로 유의한 경로계수($\beta=.14, p<.05$)를 나타내어 가설 2가 지지되었다. 또한 증명목표지향성은 모니터링에 정적으로 유의한 경로계수($\beta=.45, p<.001$)를 나타내어 가설 3도 지지되었다. 하지만 앞에서 제시한 단순상관분석 결과와는 달리, 회피목표지향성은 모니터링에 정적으로 유의한 경로계수($\beta=.08, p>.05$)를 보이지 않아 가설 4는 기각되었다.

상사에 대한 정치성 지각은 모니터링에 정적으로 유의한 경로계수($\beta=.14, p<.05$)를 나타내어 가설 5가 지지되었다. 상사와의 관계는 묻기에 정적으로 유의한 경로계수($\beta=.24, p<.001$)를 나타내어 가설 6이 지지되었다. 한편 모니터링이나 묻기가 역할명확성과 직무긴장에 미치는 영향을 살펴보면, 모니터링과 묻기는 가설 7-1과 7-2의 예측과는 달리, 역할명확성에 둘 다 유의한 영향을 미치지 못했다. 따라서 가설 7-1과 가설 7-2는 지지되지 않았다. 마지막으로, 모니터링은 직무긴장에 유의한 경로계수($\beta=.27, p<.001$)를 나타내어 가설 8-1이 지지되었다. 하지만 가설 8-2의 예측과는 달리, 묻기는 직무긴장에 유의한 영향을 미치지

표 3. 모형들의 부합지수 비교

	χ^2	df	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMR	RMSEA
연구모형	61.25	12	.962	.859	.589	.863	.023	.115
수정모형 I	43.34	11	.971	.880	.705	.910	.020	.098
수정모형 II	30.81	10	.979	.905	.791	.942	.013	.082
수정모형 III	12.57	9	.991	.954	.960	.990	.009	.036

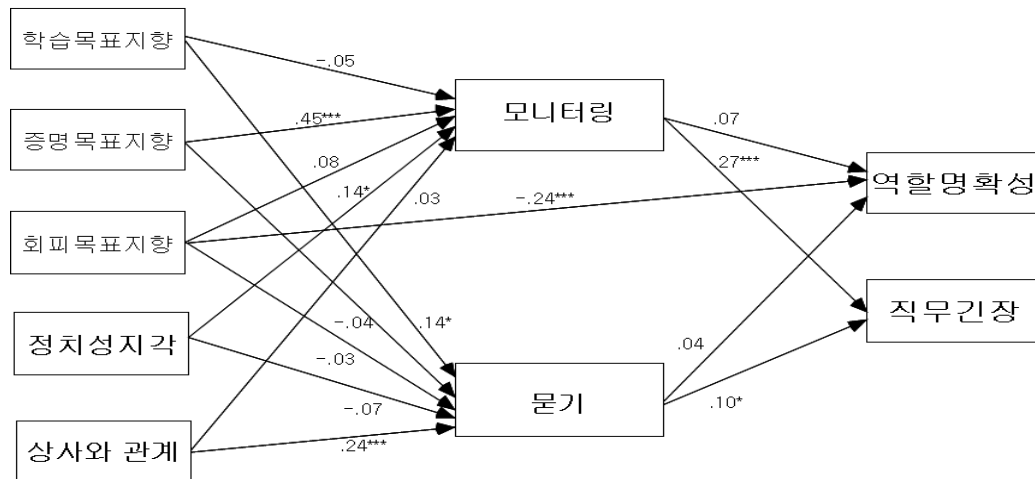


그림 2. 수정모형 I

지 못해서 가설 8-2는 지지되지 않았다.

표 3에서 보듯이, 연구모형의 부합지수는 GFI .962, AGFI .859, TLI .589, CFI .863, RMR .023, RMSEA .115로서 대체로 양호한 수준을 나타내어 연구모형이 적절함을 알 수 있다. 하지만 보다 적합한 모형개발을 위하여 수정지수(modification index)를 바탕으로 더 높은 부합도를 지니는 모형을 찾기 위해 수정 작업을

탐색적으로 실시하였다. 그림 2처럼 회피목표지향성이 역할명확성에 영향을 미치는 경로를 추가한 것이 수정모형 I이고, 그림 3과 같이 회피목표지향성이 역할명확성과 직무긴장에 영향을 미치는 경로를 추가한 것이 수정모형 II이다. 마지막으로 그림 4는 그림 3의 수정모형 II에다 상사와의 관계(LMX)에서 역할명확성으로 가는 경로를 추가한 것이다(수정모형

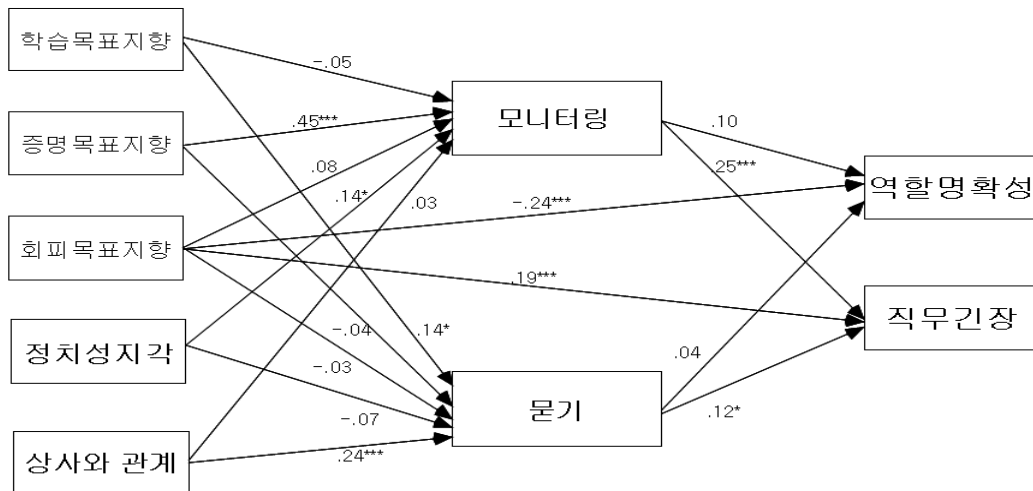


그림 3. 수정모형 II

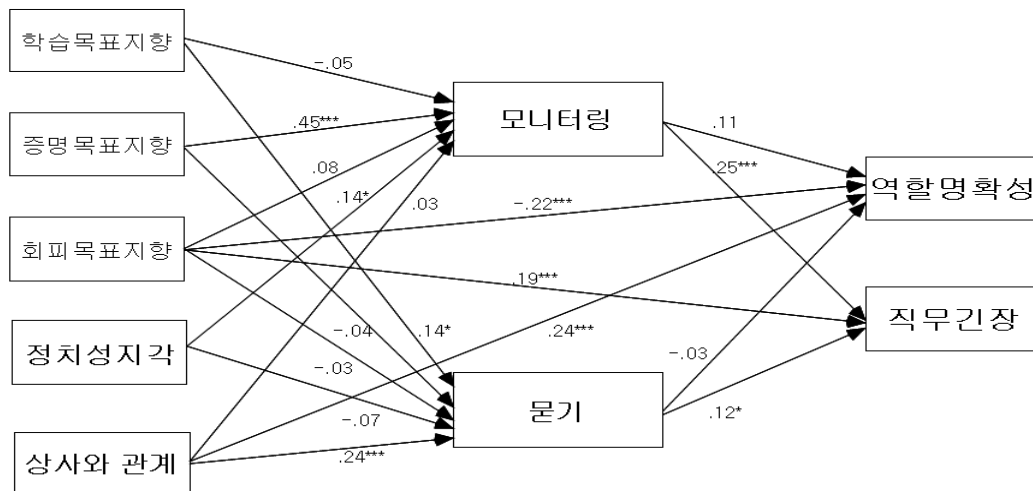


그림 4. 수정모형 III

표 4. 연구모형과 수정모형 간의 카이제곱 차이검증 결과

	$\Delta\chi^2$	p-value
연구모형과 수정모형 I 비교	17.91	p<.005
수정모형 I 과 수정모형 II 비교	12.53	p<.005
수정모형 II 와 수정모형 III 비교	18.24	p<.005

III). 초기의 연구모형에다 경로들을 추가했을 때 모형의 부합지수들은 표 3에서 보듯이 점점 향상을 가져왔다. 모형 수정에 대한 논리적 근거는 논의에서 기술하였다.

초기 연구모형으로부터 모형을 수정해가는 과정에서 모형의 간명도를 희생하면서 모형의 부합도 증가를 추구하였는데, 과연 이 부합도의 증가가 간명함을 희생시키는 것을 정당화할 만큼 큰 것인지의 여부를 검증하기 위해 Bentler와 Bonett(1980)의 카이제곱 차이검증을 실시하였고, 그 결과를 표 4에 제시하였다.

표 4에서 보듯이, 모형을 수정하는 과정에서 연구모형과 수정모형 I, 수정모형 I 과 수정모형 II의 카이제곱 차이검증 결과가 유의하였고, 수정모형 II와 수정모형 III의 차이검증 결과 또한 유의하였다. 이러한 결과는 모형의 간명도를 희생한 것을 보상하고도 남을 만큼 부합지수의 증가가 크다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 이 분야의 향후 연구에 시사점을 제공하는 것이기 때문에 논의에서 추가적으로 기술하였다.

논 의

본 연구의 목적은 피드백 추구방법인 모니터링과 묻기에 영향을 미치는 선행변인들로서 지금까지의 연구에서 거의 다뤄지지 않았던

새로운 변인인 목표지향성, 상사에 대한 정치성 지각, 상사와의 관계의 영향력을 알아보는 것이었다. 또한 모니터링과 묻기 행동의 결과로 인해 역할명확성과 직무긴장이 어떻게 달라지는지를 알아보는 것이었다. 이러한 관계를 분석하기에 앞서 먼저 피드백 추구방법인 모니터링과 묻기가 서로 구분되는 구성개념인지를 알아보았다. 이 연구에서는 일반적으로 사용되어온 Ashford(1986)의 측정문항을 그대로 사용하지 않고, 각각의 구성개념을 좀 더 타당하게 측정하기 위하여 일부 문항의 내용을 수정하고 연구자들이 문항을 추가적으로 만들어 사용하였다.

요인분석 결과, 피드백 추구방법은 두 가지 즉 모니터링과 묻기 요인으로 분명히 구분되었으며, 요인 간 상관계수는 .01로 둘 간의 상관이 없는 것으로 나타났다. Ashford(1986)의 연구 결과와는 달리, 두 요인 간에 매우 낮은 상관이 나온 가장 큰 이유는 본 연구에서 피드백 추구 대상을 상사로 한정했기 때문이었을 가능성이 크다. 피드백 추구방법을 측정한 선행연구들(Ashford, 1986; Brown et al., 2001)의 측정 문항에는 동료로 대상으로 하는 모니터링 문항과 묻기 문항이 포함되어 있었다. Ashford(1986)의 연구에서는 모니터링과 묻기의 상관이 .51(p<.001)이었는데, “조직 내에서 당신과 직급이 같은 동료들과 자신을 비교한다”, “당신의 과업과 관련된 수행에 대한 평가정보

를 동료들로부터 얻는다”와 같이 동료들 피드백 추구대상으로 하는 문항들이 포함되어 있었다.

하지만 본 연구에서와 같이 모니터링과 묻기의 대상을 상사로 한정된 상황에서는 분명히 상사에 대해 모니터링하는 것과 상사에게 직접 묻는 것은 피드백 추구 비용의 측면에서 많은 차이를 가질 수밖에 없다. 즉 상사에게 직접적으로 묻는 것은 피드백 추구비용(특히, 노력비용 및 체면손상비용)에서 볼 때 동료에게 묻는 것보다 훨씬 더 크다. 선행연구들과 같이 모니터링과 묻기 문항에 피드백 추구대상으로서 동료가 포함되어있는 경우는, 동료에 대해 모니터링할 때의 피드백 추구비용과 동료에게 물을 때의 피드백 추구비용이 거의 차이가 없을 것이다. 따라서 이러한 이유 때문에 과거 연구들과는 다르게 본 연구에서 모니터링과 묻기 간에 상관이 없는 것으로 나왔다고 해석할 수 있다.

모니터링과 묻기 간의 상관이 매우 낮게 나온 또 다른 이유로는 개념적으로 모니터링과 묻기를 확실히 구분하기 위하여 본 연구자들이 Ashford(1986)의 원래 문항을 수정하고 새로운 문항들을 만들어서 추가한 것을 들 수 있다. 하지만 이러한 가능성에 대한 답을 얻기 위해서는 본 연구에서 사용했던 문항들을 추후 연구들에서 반복적으로 사용하여 경험적인 결과를 축적해야만 할 것이다.

본 연구에서는 피드백 추구방법의 선행변인으로 목표지향성(학습목표지향, 증명목표지향, 회피목표지향), 상사에 대한 정치성 지각, 상사와의 관계를 설정하고 이러한 선행변인들이 피드백 추구방법인 모니터링과 묻기에 어떤 영향을 미치는지를 검증하기 위해 경로분석을 실시하였다. 그 결과, 목표지향성이 모니터링

이나 묻기에 영향을 미친다는 것을 처음으로 발견하였다는 데 의의가 있다. 구체적으로, 학습목표지향성은 묻기에 유의한 정적 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 학습지향적인 사람들이 피드백 추구비용 특히 체면손상비용이나 노력비용을 별로 의식하지 않기 때문에 주로 묻기를 할 가능성이 높다고 해석할 수 있다. 이에 반해 증명목표지향성은 모니터링에 유의한 정적 영향을 미쳤다. 증명지향적인 사람들은 자신의 역량과 능력을 증명하려고 하고, 타인들로부터 호의적인 평가 및 판단을 얻으려는 경향이 강하기 때문에 자신의 약점이 노출되는 것에 대한 경계심이 높다. 따라서 다른 피드백 추구비용들(노력비용, 추론비용)보다는 체면손상비용을 높게 지각할 가능성이 많아지므로 직접적으로 묻기보다는 모니터링을 더 많이 한다고 해석할 수 있다.

이 연구에서 단순상관분석에서는 회피목표지향성이 모니터링과 유의한 정적상관을 나타냈지만, 경로분석에서는 유의한 경로계수를 보이지 않았다. 회피지향적인 사람들은 자신의 능력부재가 노출되고 타인들로부터 부정적인 평가를 받는 상황을 회피하려 하기 때문에 피드백 추구를 위하여 묻기보다는 모니터링을 할 가능성이 클 것이라고 예상하였다. 하지만 이 연구 결과에서는 회피목표지향성과 모니터링 간에 유의한 정적 경로계수를 발견하지 못했기 때문에 이에 대한 추후 연구가 요구된다.

지금까지 조직, 상사 혹은 동료들에 대한 구성원들의 정치적 지각과 피드백 추구행동 간의 관계를 다룬 연구는 없는 실정이다. 본 논문에서는 조직구성원들이 조직에서의 정치성을 조직의 최고위층, 상사 수준, 현 직위 수준으로 구분하여 지각한다는 연구결과를 근거로, 상사에 대한 정치성 지각이 모니터링에

유익한 정적 영향을 미친다는 것을 처음으로 발견하였다는 데 의의가 있다. 상사에 대해 정치성을 높게 지각하는 사람들은 상사 및 주위 상황들에 대한 불확실성과 모호함에 대한 지각이 증가하게 되어 피드백을 추구하려는 경향성은 커지지만, 정치적 상사에 대한 신뢰성의 문제 즉 상사로부터 제공되는 피드백의 진정성을 의심하게 될 가능성이 크다. 따라서 이러한 상황에서 묻기를 하는 경우에는 모니터링보다 더 많은 피드백 추구비용 특히 추론 비용 및 노력비용을 치러야하기 때문에 묻기 보다는 모니터링을 더 많이 한다고 해석할 수 있다.

상사와의 관계와 피드백 추구방법 간의 관계에서는 선행연구들(김춘호, 1996; 고영인, 2001; Vancouver & Morrison, 1995)과 유사한 결과를 보였는데, 상사와의 관계가 좋을수록 묻기 행동을 더 많이 하였다. 이러한 결과는 상사와 좋은 관계를 유지하는 사람들 즉 내집단의 사람들은 피드백 추구를 위하여 상사에게 직접 물어도 상사와 관계가 좋기 때문에 피드백 추구비용을 거의 지각하지 않는 것으로 해석할 수 있다.

선행 연구들(김춘호, 1996; Brown et al, 2001)이 모니터링이나 묻기와 같은 피드백 추구방법이 직무만족이나 동기부여와 같은 긍정적 직무관련 결과변인에 미치는 영향을 밝혔지만, 아직까지 피드백 추구방법과 부정적 결과변인 간의 관계를 다룬 연구는 없는 실정이다. 본 연구에서는 피드백 추구방법 중 모니터링이 직무긴장이라는 부정적 변인에 정적으로 유의한 영향을 미친다는 것을 처음으로 규명했다는 데 의의가 있다. 모니터링을 많이 할수록 자신의 수행에 대한 정확한 평가와 정보를 얻지 못하게 되어, 만약 실수나 일을 잘못하게

되어도 그것이 즉각 수정되지 못한 상태로 시간이 흘러가면서 상사로부터 부정적인 피드백을 넘어서 정도가 심각한 파괴적인 피드백이 돌아올 가능성이 커지게 된다. 따라서 그러한 상황에 놓이게 된다면 종업원의 직무긴장 수준이 증가할 것이라고 예측할 수 있다.

Brown 등(2001)은 피드백 추구방법인 묻기가 역할명확성에 정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였지만 본 연구에서는 이러한 관계를 발견하지 못했다. 이처럼 일치되지 않은 결과가 나온 한 가지 이유로 두 연구에서 측정된 역할명확성의 개념 간 차이를 들 수 있다. Brown 등(2001)의 연구에 사용된 역할명확성 문항들은 일반적 의미의 역할명확성과는 다른 것이라고 볼 수 있다. 즉, 구성원들 자신의 직무와 역할에 대한 명확성보다는 상사의 요구와 기대를 얼마나 잘 파악하고 있는가를 측정하는 문항이었다(Singh & Rhoads, 1991). 본 연구에서는 자신의 직무와 역할을 얼마나 잘 알고 있는지를 측정하는 일반적인 역할명확성 측정문항(Sawyer, 1992)을 사용하였다. 따라서 본 논문에서 피드백 추구방법과 역할명확성 간의 관계가 유의하게 나오지 않은 한 가지 이유로 이러한 일반적인 역할명확성 변인을 사용했다는 것을 들 수 있다.

본 연구의 주 목적은 아니었지만 향후 연구를 위해, 이 연구에서 설정한 연구모형의 부합도를 개선하기 위한 모형 수정을 시도하였다. 모형을 수정하는 과정에서 모형의 부합도가 유의하게 개선되었다. 부합도가 가장 높은 수정모형 III(그림 4)에는 회피목표지향성이 역할명확성과 직무긴장에 직접적으로 영향을 미치는 경로와 상사와의 관계가 역할명확성에 직접적으로 영향을 미치는 경로가 추가되었다.

회피목표지향성은 피드백 추구방법에는 유

의한 영향을 미치지 못했다. 회피목표지향성은 자기의 부족함이 드러날 수 있는 상황을 아예 회피하려는 경향을 나타내기 때문에 어떤 방식으로든 피드백을 추구하려는 행동 강도가 다른 목표지향성보다 낮을 가능성이 높다. 즉 어떤 성과에 대한 정보를 획득하는 하나의 과정으로 볼 수 있는 피드백 추구행동의 강도가 낮을 가능성이 크다. 따라서 회피목표지향성이 피드백 추구방법인 모니터링과 묻기 둘 다에 유의한 영향을 미치지 않았다고 해석해 볼 수 있다.

하지만 회피목표지향성은 역할명확성에 부적 영향($\beta = -.22, p < .001$)을 미쳤고, 직무긴장에는 정적 영향($\beta = .19, p < .001$)을 미쳤다. 이러한 새로운 경로를 추가할 수 있는 논리적 근거는 다음과 같다. 회피목표지향성이 높은 사람들은 자신의 능력부재가 노출되는 상황을 지속적으로 회피함으로써 결과적으로 자신의 역할기대에 대한 이해가 떨어져서 역할을 명확하게 지각하지 못하게 될 가능성이 크다. 따라서 회피목표지향성이 역할명확성에 직접적으로 부적 영향을 미친다고 해석해 볼 수 있다. 또한 지속적 회피로 말미암아 초래될 수 있는 부정적 업무결과에 대한 우려 때문에 직무긴장이 높아지는 상황이 발생할 가능성이 클 것이다. 따라서 회피목표지향성이 직무긴장에 직접적으로 정적 영향을 미친다고 해석해 볼 수 있다.

또한 상사와의 관계가 역할명확성에 직접적으로 영향을 미치는 경로를 추가할 수 있는 논리적 근거는 Dienesch와 Liden(1986)의 연구에서 찾아볼 수 있다. 이들은 상사와 부하 간의 교환에 개인적 기여(personal contribution), 충성(loyalty), 정서(affect)와 같은 세 가지 심리적 차원이 존재한다고 주장하였다. 이들이 제시한

세 가지 심리적 차원 중 개인적 기여는 상사와 부하 각자가 하고 있는 업무의 양, 방향, 질이 상호간의 공동목표를 달성하는 데 얼마나 기여하고 있는지에 대한 지각을 의미한다. 개인적 기여는 목표달성을 위해 자신의 업무 목표와 프로세스에 대해서 얼마나 명확하게 인식하고 있는가를 나타내는 역할명확성과 매우 유사한 측면이 있다. 따라서 상사와의 관계가 역할명확성에 직접적으로 미치는 영향에 관한 경로를 추가할 충분한 이론적 근거가 있다.

이 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 지닌다. 첫째, 상사와 부하 간에 양방향 피드백 커뮤니케이션이 이루어지는 조직풍토를 만들 필요가 있다는 것이다. 즉, 상사에 의해 수동적으로 피드백을 제공받거나 모니터링을 통해 간접적인 피드백 정보를 주로 취하게 되는 조직문화에서 구성원들은 항상 피동적인 존재로 머물러 있을 수밖에 없고, 자신에게 필요한 피드백을 적절한 시기에 얻지 못하는 상황이 자주 발생하게 된다. 이로 인해 자연히 업무의 효율성이나 정확성은 떨어지게 마련이다. 따라서 구성원이 언제나 자연스럽게 자신이 필요로 하는 상사의 피드백을 직접적인 묻기의 방식으로 추구할 수 있는 조직풍토를 조성함으로써 양방향 커뮤니케이션을 활성화시킬 수 있을 것이다. 지금까지는 주로 상사가 어떤 피드백을 어떤 시기에 어떤 방법으로 제공할 것인지에 관심이 집중되어온 경향이 있었다. 부하들은 피드백을 추구하려는 동기를 가진 존재이기 때문에, 단지 제공되는 피드백을 수동적으로 받기보다는 자신들이 적극적으로 그리고 묻기의 방식으로 피드백을 추구하려는 경향이 높을 때 그들이 얻는 정보는 더욱 정확하고 유용할 수 있다.

둘째, 실무에서 피드백을 추구하는 그 행위 자체도 중요하지만 어떤 방식으로 피드백을 얻느냐에 주목할 필요가 있다. 본 연구 결과로부터 피드백 추구행동이 반드시 직무에 긍정적인 영향만을 주는 것이 아님을 알 수 있었다. 따라서 상사에게 직접적인 묻기 행동이 금기시되고 매우 불편한 상황에서는 부하들이 상사의 피드백을 수동적으로 받기만 하거나 아니면 모니터링을 통하여 간접적인 정보를 얻는 피드백 추구행동을 빈번하게 할 가능성이 크다. 이러한 경우에는 부하의 직무긴장 수준이 높아질 수 있기 때문에 직접적인 묻기를 통해 피드백을 추구할 수 있는 환경을 만들어주어야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서 학습지향적인 사람들은 묻기와 같은 좀 더 적극적인 방법으로 피드백을 추구하고, 부하들이 상사의 정치성을 높게 지각할 때는 주로 모니터링을 많이 사용하고, 상사와 관계가 좋은 부하들은 묻기를 더 많이 사용한다는 것이 밝혀졌다. 이러한 결과의 실무적 시사점은 조직이 적극적이고 효율적인 피드백 방법인 묻기를 고무시키기 위해서 학습지향적인 조직 환경을 조성하고, 묻기로 인한 심리적 비용이 적게 발생하는 조직 풍토를 만들고, 조직 내에서 상사들의 정치적 행위가 만연되지 않는 제도나 장치를 마련해야 한다는 것이다.

본 연구에서는 측정의 수준을 통제하기 위해 피드백 추구대상을 상사로 통제하였고, 피드백 내용 또한 구성원들의 수행에 대한 것으로 한정시켰기 때문에 연구 결과를 해석함에 있어서 한계점을 지니고 있는 것이 사실이다. 따라서 향후 연구에서는 피드백 추구방법 뿐만 아니라 피드백의 다른 영역들, 즉 피드백 추구 빈도, 시기, 피드백 추구행동의 대상(예,

부하나 동료), 피드백 추구 목적 등을 동시에 고려하는 연구모형을 설정하여 보다 종합적인 연구를 수행할 필요가 있다. 이러한 연구를 통해 조직 내에서 피드백이 구성원의 행동과 조직의 성과에 미치는 포괄적인 효과를 알아볼 수 있을 것이다.

참고문헌

- 고영인 (2001). 상사와의 관계(LMX)와 피드백 추구행동에 관한 연구: 피드백 추구비용, 자기감시, 피드백 원천에 대한 신뢰도의 효과를 중심으로. 고려대학교 경영대학원 석사학위 청구논문.
- 김춘호 (1996). 연구원들의 피드백 추구행위에 관한 연구. 한국과학기술원 석사학위 청구논문.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22, 77-87.
- Ashford, S. J., (1986). Feedback seeking individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management*, 29, 465-487.
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle D. (2003). Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organization. *Journal of Management*, 29(6), 773-799.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human*

- Performance*, 32, 370-398.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1985). Proactive Feedback seeking: The instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79.
- Ashford, S. J., & Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34, 251-280.
- Barner-Rasmussen, W. (2003). Determinants of the feedback-seeking behavior of subsidiary top managers in multinational corporations. *International Business Review*, 12, 41-60.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Brown, S. P., Challagalla, G., & Ganesan S. (2001). Self-efficacy as a moderator of information-seeking effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1043-1051.
- Cropanzano, R. S., Kacmar, K. M., & Bozeman, D. P. (1995). Organizational politics, justice, and support: Their differences and similarities. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar(Eds), *Organizational politics, justice and support: Managing social climate at work*(pp. 1-18). Westport, CT: Quorum Books.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Elliot, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and social Psychology*, 54, 5-12.
- Farrell, D., & Peterson, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of management Review*, 45, 403-412.
- Fedor, D. B., Davis, W. D., Maslyn, J. M., & Mathieson, K. (2001). Performance improvement efforts in response to negative feedback: The roles of source power and recipient self-esteem. *Journal of management*, 27, 79-97.
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management*, 17, 447-488.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld(Eds.), *Impression management in the organization*(pp.143-170). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fletcher, C., Taylor, P., & Glanfield, K. (1996). Acceptance of personality questionnaire feedback: The role of individual difference variables and source of interpretation. *Personality and Individual Differences*, 20, 151-156.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of*

- Management Journal*, 23, 237-251.
- Greller, M. M., & Herold, D. M. (1975). Sources of feedback: A preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 244-256.
- Hanser, L. M., & Muchinsky, P. M. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 21, 47-60.
- Herold, D. M., Liden, R. C., & Leatherwood, M. L. (1987). Using multiple attributes to assess sources of performance feedback. *Academy of Management Journal*, 30, 826-835.
- Heyman, G. D., & Dweck, C. S. (1992). Achievement goals and intrinsic motivation: Their relation and their role in adaptive motivation. *Motivation and Emotion*, 16, 231-247.
- Hochwater, W. A., Kacmar K. M., Treadway D. C., & Watson T. S. (2003). It's All Relative: The Distinction and Prediction of Political Perceptions Across Levels. *Journal of Applied Social Psychology*. 33(10), 1995-2016.
- House, R., & Rizzo, J. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 56, 338-396.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 36, 16-78.
- Kacmar, K. M., & Carlson D. S. (1994). *Further validation of the perceptions of politics scale(POPS): A multiple sample investigation*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of management, Dallas, Texas.
- Kacmar, K. M., & Ferris. G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Occupational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kumar, P., & Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effect on members of organization. *Human Relations*, 42, 305-314.
- Larson, J. R. Jr. (1989). The dynamic interplay between employees' feedback seeking strategies and supervisors' delivery of performance feedback. *Academy of Management Review*, 3, 408-422.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Morrison, E. W. (1993). Newcomer Information seeking: Exploring type, modes, source, and

- outcome. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
- Payne, R., & Hauty, G. (1995). Effect of psychological feedback upon work decrement. *Journal of Experimental Psychology*, 50, 343-3451.
- Podsakoff, P. M., & Farth, J. L. (1989). Effects of feedback sign and credibility on goal setting and task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 45-67.
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77, 130-142.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of the leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Singh, J., & Rhoads, G. K. (1991). Boundary role ambiguity in marketing-oriented positions: A multidimensional, multifaceted operationalization. *Journal of Marketing Research*, 28, 328-338.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58, 39-52.
- Vancouver, J. B., & Morrison, E. W. (1995). Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 276-285.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995-1015.
- VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum Jr., J. W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86, 629-640.
- VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 390-400.
- VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N., & Brown, S. P. (2000). An integrated model of feedback-seeking behavior: Disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 85, 996-1003
- Vigoda, E., & Cohen A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55, 311-324.
- 1차 원고접수 : 2008. 4. 5
2차 원고접수 : 2008. 5. 14
최종게재결정 : 2008. 5. 15

A Study on the Antecedents and Consequences of Monitoring and Inquiry for Feedback Seeking

Sung Hun Jung

Tae-Yong Yoo

Kwangwoon University

The first purpose of this study was to examine the effects of goal orientation, subordinate's politics perception on his or her supervisor, and the quality of LMX on monitoring and inquiry for feedback seeking. The second purpose of this study was to investigate the effects of monitoring and inquiry on role clarity and job tension. Data were gathered from 310 white collar employees who were working in various organizations. It was found that two feedback seeking methods such as monitoring and inquiry were distinct constructs each other. First, the results of data analysis indicated that there was significantly positive relationship between learning goal orientation and inquiry, and that there was significantly positive relationship between proving goal orientation and monitoring. Second, subordinate's politics perception on one's immediate supervisor positively influenced monitoring and, although not significant, subordinate's politics perception was negatively associated with inquiry. Third, the relationship between the quality of LMX and inquiry was significantly positive. Further, monitoring for feedback seeking positively influenced job tension. Based on these results, both the academic and practical implications of this study and the direction for future research were discussed.

Key words : feedback seeking method, monitoring, inquiry, goal orientation, politics perception, LMX, role clarity, job tension