

## 동료의 인상관리행동이 종업원의 조직 내 행동에 미치는 영향: 인상관리 동기의 매개효과와 내적 통제소재의 조절효과\*

박 소 담

유 태 용<sup>†</sup>

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 조직 내 동료효과가 구성원들의 행동에 미치는 영향을 알아보기 위해, 첫째, 동료의 인상관리행동이 종업원의 인상관리 동기에 미치는 영향을 알아보고, 둘째, 종업원의 인상관리 동기가 과업수행 및 발언행동에 미치는 영향을 살펴보고, 셋째, 동료의 인상관리행동이 종업원의 과업수행과 발언행동에 미치는 영향에서 종업원의 인상관리 동기가 이러한 관계를 매개하는지를 검증하고, 마지막으로, 종업원의 내적 통제소재 정도가 동료의 인상관리행동이 종업원의 인상관리 동기에 미치는 영향을 조절하는지 검증하는 데 있다. 이를 위해 국내 다양한 기업에 종사하고 있는 251명의 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 연구결과, 동료의 인상관리행동은 종업원의 인상관리 동기와 정적인 관련이 있었고, 종업원의 인상관리 동기는 그들의 과업수행 및 발언행동과 정적인 관련이 있었다. 또한 종업원의 인상관리 동기는 동료의 인상관리행동과 과업수행 및 발언행동 간 관계를 완전 매개하는 것으로 밝혀졌고, 종업원의 내적 통제소재 수준이 낮을 때보다 높을 때 동료의 인상관리행동과 종업원의 인상관리 동기 간 관계가 더 강하게 나타나 내적 통제소재의 조절효과가 검증되었다. 이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구의 시사점, 제한점 및 향후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 동료의 인상관리행동, 인상관리 동기, 과업수행, 발언행동, 내적 통제소재

\* 이 논문은 2012년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2012S1A3A2033331).

보다 나은 논문이 되도록 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.

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

오늘날 조직은 빠르게 변화하는 환경에서 조직 내 인적자원에 대한 전략적인 관리를 통해 경쟁우위를 확보하고 유지하고자 한다. 효율성과 경쟁력을 중시하는 조직은 조직 구성원들이 치열한 경쟁 속에서 살아남기를 바라며, 조직 내에서 차별적인 보상제도 또는 승진제도를 통해 종업원 간의 경쟁을 유도한다. 즉, 한정된 보상을 획득하거나, 승진의 대상자가 되기 위해 종업원들은 서로 자연스럽게 경쟁하면서 동료보다 더 나은 수행을 보이려고 노력한다(Garcia, Tor, & Gonzalez, 2006).

삼성경제연구소(2009)는 개인이 동료의 사고방식과 행동으로부터 영향을 받아 자신의 행동을 변화시키는 것을 동료효과(peer effect)라고 정의하였다. 동료효과가 조직 내에 존재하는지 밝히기 위해, 이코노미플러스와 잡코리아(2010)는 직장인 699명을 대상으로 공동조사를 실시하였고, 그 결과, 종업원들은 동료의 뛰어난 업무능력(34.2%)과 능수능란한 처세(30.8%)로부터 가장 자극 받았으며, 자극을 받은 후에는 동료를 앞서려고 노력하거나(46.8%), 자신보다 우수한 동료를 따라한다고 답했다(22.2%). 이처럼 올바른 경쟁은 서로가 최선을 다하게끔 하는 자극제가 되기도 하며, 동료의 뛰어난 업무능력이나 능수능란한 처세를 관찰하고 학습함으로써 스스로를 각성시키고 자신의 행동을 보다 긍정적인 방향으로 수정한다.

조직은 다양한 사람들의 집합으로, 이들이 어떻게 조합되느냐에 따라 조직의 성과에도 큰 영향을 미칠 수 있다. 즉, 실무적 맥락에서 동료효과를 적극적으로 활용할 경우, 큰 비용을 투입하지 않더라도 종업원의 근무태도나 생산성을 향상시키거나(Falk & Ichino, 2006), 최적의 팀 구성을 통해 성과 향상에 기여할 수 있음에도 불구하고(Hamilton, Nickerson, &

Owan, 2003), 동료효과의 측정이 어렵기 때문에 과학적 관리가 힘들어서 지금까지 실무자들의 관심을 끌지 못했다. 이처럼 동료효과는 조직의 인적자원관리 차원에서 연구해야 할 필요성이 증가하고 있지만 연구가 부족한 실정이며, 대부분 실험 연구라는 한계를 가진다.

조직 내 동료효과를 밝히기 위해서는 ‘행동적 전염(behavioral contagion)’ 이론을 적용할 수 있다. Polansky, Lippitt 및 Redl(1950)은 행동적 전염을 사회적 영향의 일반적인 영역 내에서 관찰할 수 있는 현상으로 보았다. 그들은 한 개인의 행동 변화가 또 다른 개인의 행동을 변화시킬 때 사회적 영향이 발생한다고 설명하였는데, 여기서 사회적 영향이란 타인의 태도와 행동이 개인의 사고, 감정, 태도, 행동에 미치는 영향을 의미한다. 사회적 영향은 미시적 관점에서는 동조(conformity)로, 거시적 관점에서는 사회적 촉진(social facilitation)과 같은 용어로 설명된다(이환혁, 2013). Polansky 등(1950)은 행동적 전염이 사회적 영향의 한 유형으로서 개인의 행동이 타인의 행동을 변화시키는 것을 의미하며, 개인이 타인에게 이러한 변화를 불러일으키고자 하는 의도를 전달하지 않은 사회적 상호작용에서 발생한다고 하였다. Wheeler(1966)는 행동적 전염을 ‘특정 행동을 취해야 하는 물리적 제약이 없는 상황에서, 개인이 다른 행위자가 하는 특정 행동을 관찰한 후 그와 유사한 반응을 선택하고 이를 행동으로 옮기는 것’으로 정의하였다.

Bandura(1977)의 사회학습이론(social learning theory)으로도 행동적 전염을 설명할 수 있다. 사회학습이론은 대인관계 또는 집단 내 개인의 사회적 행동이 형성되는 과정을 설명하는 이론으로 대표적으로 관찰학습을 들 수 있다. 이러한 입장에 따르면 개인은 대부분의 사회

적 행동을 대인관계를 통해 학습하는데 타인의 행동을 모방하고 관찰함으로써 사회적으로 허용이 되는 행동을 학습하고 수정된 행동을 보인다. 또한 사회학자들은 사회적 맥락에서 태도가 전이된다는 것을 발견하였고, 사회정보처리이론을 토대로 종업원의 직무 태도에 대해 설명하였다. 즉, 사람들은 스스로가 소속된 환경 내에서 얻는 정보를 바탕으로 생각을 형성하기 때문에 조직 내 동료의 행동은 종업원에게 매우 중요한 요소가 될 수 있으며, 이렇게 형성된 태도는 쉽게 변하지 않는다(Salancik & Pfeffer, 1978). 조직 내 행동적 전염과 관련한 최근 연구에서는 동료의 조직시민행동이 본인의 조직시민행동으로 전염되거나(이환혁, 2013), 동료의 침묵행동이 개인 수준에서 타인에게 전염되고, 집단 수준의 침묵행동으로 확산되는 것을 밝혔지만(정현선, 박동건, 2013), 조직에 동료효과를 적용하기 위해서는 행동적 전염과 관련된 연구에 더욱 다양한 행동변인을 포함시킬 필요가 있다.

특히 동료의 인상관리행동은 동료효과를 유발하는 중요한 자극이 될 수 있는 변인임에도 불구하고 이와 관련된 연구는 부족한 실정이다. 조직에서 종업원의 보상과 승진을 결정하는 주체는 보통 상사가 되며, 종업원들은 실제 수행을 높이는 것뿐만 아니라 직무 상황에서 자신의 수행에 대해 호의적인 인상을 심어주는 인상관리를 통해 상사에게 긍정적인 평가를 받기를 원한다. 실제로 Chen과 Fang(2008)의 연구에 의하면 부하의 적극적인 인상관리는 상사가 부하를 평가할 때 긍정적인 영향을 미친다. 서로 경쟁하는 입장에서 동료의 인상관리행동을 보았을 때, 종업원은 적극적인 인상관리로 상사에게 신임을 받거나 좋은 평가를 받는 동료에 민감하게 반응할 수밖에 없다.

특히 동료의 인상관리행동으로 인해 승진이 좌절되거나 낮은 보상을 받을 수 있다는 불안감에 휩싸일 수 있다. 반면, Kacmar와 Carlson(1999)은 인상관리가 사회적 상호작용 과정에서 이루어지기 때문에, 인상관리는 정보를 보이는 행위자와 정보를 받는 대상 모두가 인상관리 과정에 관여함에도 불구하고, 기존의 대부분의 연구가 이러한 상호작용을 다루기보다는 행위자의 측면만 고려하고 있다고 지적하였다.

따라서 본 연구에서는 행동적 전염과 관련된 이론들을 근거로 하여, 동료의 인상관리행동이 종업원의 수행 향상으로 전염될 수 있음을 확인하고, 동료와 종업원의 상호작용에 의한 동료효과를 밝히고자 한다. 또한 동료의 인상관리행동이 종업원의 수행 향상으로 전염되는 과정에서 발생하는 기제를 확인하여 행동적 전염의 메커니즘을 확인할 것이다. 구체적으로 동료의 인상관리행동이 종업원의 인상관리 동기에 미치는 영향과 종업원의 인상관리 동기가 종업원의 조직 내 행동인 과업수행과 발언행동에 미치는 영향을 살펴보고, 동료의 인상관리행동과 종업원의 과업수행 및 발언행동 간 관계에서 인상관리 동기의 매개효과를 살펴볼 것이다. 또한 동료의 인상관리행동이 종업원의 인상관리 동기에 미치는 영향이 종업원의 내적 통제소재 수준에 따라 어떻게 달라지는지를 검증하고자 한다.

## 동료의 인상관리행동

사람들은 흔히 사회적, 심리적, 물질적으로 추구하는 목표를 달성하고자 타인에게 전달되는 자신의 이미지를 관리한다(Leary & Kowalski, 1990). 이러한 인상관리는 개인의 의도적이고

목표지향적인 행위라고 할 수 있다(Chen & Fang, 2008). 또한 인상관리는 개인이 영향력을 행사하고자 하는 일종의 전략으로, 타인이 나에게 갖게 되는 이미지에 영향을 미치는 과정으로 정의된다(Bolino & Turnley, 2003; McFarland, Ryan, & Kriska, 2003; Rao, Schmidt, & Murray, 1995). 국내에서도 인상관리에 관한 연구가 종종 행해지고 있는데, 최근 연구에서 신동기(2012)는 조직에서 발생하는 인상관리를 부하가 상사에게서 자신에 대한 인식이나 평가를 실제보다 좋게 받기 위해 의도적으로 취하는 전략적인 행동으로 보았다.

Wayne과 Ferris(1990)는 상사에 대한 부하의 인상관리를 상사중심, 자기중심, 직무중심 전략으로 분류하였다. 상사중심 인상관리는 상사에 대한 직접적인 칭찬이나 아부를 통해 상사를 추켜세우는 행동, 자기중심 인상관리는 상사에게 자신의 긍정적인 이미지를 어필하고자 하는 행동, 직무중심 인상관리는 직무를 수행하는 과정에서 세운 업적을 상사에게 내세우고 인정받고자 하는 행동을 의미한다. Rudman(1998)은 조직 내에서 일어나는 인상관리를 정치적 행동의 한 가지로 정의하며 부정적으로 바라보았지만, 최근에는 인상관리에 대한 부정적인 시각이 조직 구성원의 목표달성을 위해 발생하는 적극적이고 보편적인 행동이라는 인식으로 변화하고 있다(이경근, 2005). 이처럼 인상관리라는 것이 반드시 사실이 아닌 인상을 창조하려는 것은 아니며(Leary & Kowalski, 1990), 업무를 열심히 처리하는 것처럼 보이는 사람은 실제로 조직에 많은 노력과 열정을 투여하고 있다.

인상관리는 자신에 대한 특정한 인상을 타인에게 심어줌으로써 이익을 얻을 수 있다고 믿을 때 보다 강화되기 때문에(Stevens

& Kristof, 1995), 조직 내 인상관리의 대상은 주로 상사가 되곤 한다(Wayne & Ferris, 1990). 실제로 부하의 인상관리와 상사의 부하 성과 평가 간의 관계를 확인한 연구에서 부하의 인상관리가 상사의 평가에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견하기도 했다(Gordon, 1996). 즉, 부하의 적극적인 인상관리는 상사가 부하를 평가할 때 긍정적인 영향을 미친다(Chen & Fang, 2008). 특히 객관적으로 측정하기 힘든 직무의 성과일수록 평가 상황에서 인상관리의 영향은 더욱 커질 수 있다(Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 2002).

동료의 입장에서 보면, 종업원은 다른 동료가 적극적인 인상관리로 상사에게 신임을 받거나 좋은 평가를 받는 것에 민감하게 반응할 수밖에 없다. 특히 직무상황에서 상사가 부하의 인사고과를 평정할 때는 주로 상대평가가 이뤄지기 때문에, 동료로 인해 승진이 좌절되거나 낮은 보상을 받을 수 있다는 불안감을 가지고 동료의 인상관리를 더욱 의식할 수 있다. 즉, 조직 내에서 종업원들은 다양한 이유로 동료의 인상관리를 쉽게 인식하고 서로 경쟁한다. 이러한 경쟁적인 태도는 오히려 조직 내 성과를 일으키는 중요한 요인으로 작용할 수 있는데, Reeve, Olson 및 Cole(1987)은 경쟁이 개인으로 하여금 스스로의 능력을 평가하는 기회로 삼고 적극적으로 수행에 참여하게끔 한다는 사실을 밝혔다.

본 연구에서는 인상관리에 대한 기존의 정의를 토대로 동료의 인상관리행동을 ‘동료가 직무 상황에서 상사에게 호의적인 인상을 심어주고 좋은 평가를 받기 위해서 의도적으로 취하는 전략적인 행동’으로 정의하였다.

## 인상관리 동기

인상관리 동기는 본래 인상관리행동과 조직 시민행동을 구분하고자 하는 노력에서 발생한 개념이다. Allen과 Rush(1998)는 조직시민행동의 동기를 이타주의적 동기와 도구적 동기로 구분하였다. 이타주의적 동기가 순수한 조직 시민행동을 이끄는 목적 없이 순수한 동기라면, 도구적 동기는 상사에게 잘 보이고 싶은 욕구, 인정 욕구, 보상에 대한 기대 등 개인적으로 추구하는 목적을 지니고 있다.

Rioux와 Penner(2001)는 조직시민행동에 대한 동기를 조직관심 동기, 친사회적 동기, 인상관리 동기의 세 가지로 분류하였다. 조직관심 동기는 개인이 소속된 조직이 성장하기를 원하기 때문에 조직에 대한 몰입을 보이고자 하는 동기를 말하며, 친사회적 동기는 타인과 좋은 관계를 맺기 위해 도움이 되는 행위를 하고 싶어 하는 것을 일컫는다. 마지막으로 인상관리 동기는 Allen과 Rush(1998)의 도구적 동기와 유사한 개념인데, 상사와 동료에게 자신에 대한 긍정적인 인상을 심어주기를 원하고, 그것을 통해 어떠한 보상을 얻고자 하는 동기를 말한다. Rioux와 Penner(2001)는 각각의 동기가 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보았으나, 인상관리 동기가 조직시민행동과 높은 연관성을 가지지는 못했다. 그러나 최근 Yun, Takeuchi 및 Liu(2007)는 자신에 대해 긍정적인 인상을 심어주고자 하는 인상관리 동기가 조직시민행동 뿐 아니라 과업수행에도 영향을 미친다고 주장하였다.

종업원은 조직 내에서 다양한 이유로 인상관리 동기를 가질 수 있으나 아직까지 인상관리 동기의 선행변인에 관한 연구는 부족한 실정으로, 직무 상황에서 종업원에게 인상관리

동기를 부여하는 변인을 살펴보는 것은 중요한 의미를 가진다. 인상관리 동기는 타인이 자신에 대해 호의적인 이미지를 형성하는 것이 자신의 목표 달성과 관련이 있고, 그리고 그 목표가 중요한 가치를 지닐 때 더욱 높아진다(Leary & Kowalski, 1990). 그렇기 때문에, 종업원은 한정된 보상을 놓고 다른 동료와 경쟁하는 과정에서 인상관리 동기에 자극을 받을 수 있다. 즉, 동료의 인상관리행동은 종업원이 인상관리 동기를 가지게 되는 원인 중 하나일 수 있는데, 동료가 직무상황에서 인상관리행동을 보여 상사에게 호감을 얻는 것은 상대적으로 동료보다 종업원 자신이 상사의 낮은 평가를 받을 가능성을 만들기 때문이다.

또한 개인은 사회적으로 허용되지 않는 행동을 피하고자 하는 욕구를 가지고 있다. 특히 사회적 맥락에서 수집한 정보를 바탕으로 생각이나 태도를 형성하기 때문에 동료의 행동을 토대로 자신의 태도를 결정할 수 있다(Salancik & Pfeffer, 1978). 그러므로 조직이라는 사회적 맥락에서 인식한 동료의 인상관리행동은 종업원이 조직 내에서 허용되는 적절한 행동을 결정하는 기준이 되고, 자신의 인상관리 동기를 형성하게 하는 중요한 정보가 될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이와 같은 선행 연구들을 토대로 동료의 인상관리행동이 종업원이 상사로부터 인정받고 싶은 욕구인 인상관리 동기를 형성하는 데 영향을 미칠 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 동료의 인상관리행동은 종업원의 인상관리 동기에 정적인 영향을 미칠 것이다.

## 과업수행

과업수행(task performance)은 조직의 생산성을 직접적으로 향상시키는 핵심 행동으로(Van Scotter, Motowidlo, & Cross, 2000), 조직은 과업수행을 매우 가치 있고 바람직한 직무수행 행동으로 여긴다(Yun et al., 2007). 그렇기 때문에 과업수행을 향상시키는 선행 변인을 찾기 위한 연구자들의 노력은 지속적으로 이루어지고 있다. 인상관리가 조직에서 자주 발생하는 보편적인 현상이듯이(Ashford & Northcraft, 1992; Wayne & Green, 1993; Wayne & Liden, 1995; Yun et al., 2007), 타인에게 인정받고 싶어 하거나, 내가 이룬 성과를 내세우고 싶어 하는 인상관리 동기 또한 직무 상황에서 언제든지 종업원 내면에 발생할 수 있다. 특히 종업원은 상사에게 긍정적인 인상을 심어주기 위해, 좀 더 가치 있고 바람직한 행동을 보이고자 자신의 과업수행을 향상시킬 수 있다(Yun et al., 2007).

흔히 수행을 잘하는 고성과자는 조직의 소중한 자산으로 여겨지며, 과업수행은 종업원의 능력이나 재능, 역량을 파악할 수 있는 지표가 된다(Yun et al., 2007). 높은 수준의 성과를 성취한 종업원에게는 상사가 긍정적인 인상을 형성할 가능성이 높으며, 상사는 종업원의 성과를 인정하고 그에 따라 보상한다. 즉, 종업원은 과업수행에서 높은 성과를 달성하기 위해 타인에게 긍정적인 인상을 심어주고자 하게 동기 부여될 수 있다. 반면에, 자신의 상사로부터 호의적인 인상을 얻고자 하는 욕구가 없는 종업원은 인상관리에 대해 동기부여가 되지 않기 때문에, 자신의 과업수행을 향상시키려고 노력하기 보다는 현재의 수행 수준을 적정 수준으로 유지하거나 수행수준이

저하될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 상사로부터 인정받고, 더 높은 보상을 받고자 기대하는 인상관리 동기가 높은 종업원은 자신의 과업수행 수준을 향상시킬 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2.** 종업원의 인상관리 동기는 과업수행에 정적인 영향을 미칠 것이다.

## 발언행동

발언행동(voice behavior)은 업무를 향상시키기 위해 다양한 제안을 하는 자유로운 의사소통 과정으로(Detert & Treviño, 2010) 단순한 비판이기보다는 팀과 조직의 긍정적인 변화를 지향하는 건설적 제안이다. 종업원의 적극적인 발언행동이 집단성과에 직접적으로 기여한다는 연구가 증가함에 따라(Perlow & Williams, 2003) 발언행동에 대한 실무적인 관심도 높아지고 있다. 기존 연구에서 종업원의 발언행동은 조직시민행동의 하위 요인으로 분류되었다(김도영, 유태용, 2002; 유영삼, 2013; Farh, Zhong, & Organ, 2004; Van Dyne & LePine, 1998). 이처럼 발언행동은 근본적으로 조직시민행동에 그 뿌리를 두고 있으나, 조직의 건설적인 변화를 추구한다는 점에서 도움행동이나 충성과 같이 친화적인 조직시민행동과는 차이가 있기 때문에, 최근에는 발언행동을 조직시민행동으로부터 분리시켜야 한다는 주장이 빈번하게 나타나고 있다(Whiting, Podsakoff, & Pierce, 2008).

종업원의 발언행동은 상사가 종업원을 긍정적으로 평가하는 데 영향을 미칠 수 있다. 실제로 부하의 적극적인 발언행동이 상사가 부하의 성과를 평가할 때 반영된다는 주장이 다

양한 연구에서 지지되었다(Van Dyne & Lepine, 1998; Whiting et al., 2008). 따라서 자신에 대해 긍정적인 인상을 가지는 상사로부터 좋은 평가를 받고자 하는 동기가 높은 종업원은 발언행동을 더 적극적으로 할 것이며, 이러한 동기가 낮은 종업원은 발언행동의 필요성을 강하게 느끼지 않을 것이다. 따라서 본 연구에서는 상사로부터 인정받고, 상사에게 긍정적인 이미지를 심어줌으로써 더 높은 보상을 받고자 기대하는 종업원의 인상관리 동기가 발언행동을 더 적극적으로 유발할 것으로 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3.** 종업원의 인상관리 동기는 발언행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 인상관리 동기의 매개효과

앞서 살펴봤듯이, Wheeler(1966)는 다른 사람의 특정 행동을 관찰한 개인이 유사한 반응을 최종적으로 선택하고 행동으로 옮긴다는 행동적 전염을 제안하였다. Bandura(1977)의 사회학습이론에서도 개인은 타인의 행동을 관찰함으로써 행동에 대해 학습하고, 스스로의 행동을 수정한다고 설명하였다. 즉, 조직 내 개인은 동료의 행동으로부터 사회적 영향을 받을 수 있으며, 동료의 행동이 전염될 경우 종업원은 그와 유사한 행동을 보일 수 있다.

동료의 인상관리행동을 관찰하고 자극을 받은 종업원은 스스로의 인상관리 동기를 높임으로써 자신의 과업수행을 향상시킬 수 있다. 아직까지 동료의 인상관리행동과 종업원의 인상관리 동기, 종업원의 인상관리 동기와 과업수행 간의 관계를 살펴본 직접적인 연구는 없으나, Reeve 등(1987)은 개인이 동료와의 경쟁

을 통해 스스로의 능력을 평가하고 적극적으로 과제 수행에 임하고자 한다는 사실을 밝혔다. 이러한 연구를 토대로 종업원은 동료와 경쟁하는 상황에서 동료의 과업수행과 자신의 과업수행을 비교할 것이며, 특히 동료가 인상관리행동을 통해 상사에게 자신이 달성한 과업수행의 성과에 대해서 어필하는 것을 관찰한 종업원은 자신의 능력을 상사에게 내세우고자 하는 인상관리 동기가 높아질 것이다. 그리고 이러한 인상관리 동기를 가진 종업원은 실제 과업수행을 향상시켜 동료보다 더 높은 성과를 달성하고 싶어할 것이라고 예측할 수 있다.

Wayne과 Ferris(1990)가 제안한 직무중심 인상관리는 직무를 수행하는 과정에서 세운 업적을 상사에게 내세우고 인정받고자 하는 행동을 의미한다. 동료가 직무 상황에서 보이는 인상관리가 상사에게 자신의 성과를 드러내하고자 하는 직무중심 전략을 포함할 때, 그것을 관찰한 종업원은 자신의 과업수행 수준을 되돌아보고 각성할 수 있다. 또한 선행 연구에 의하면 과업수행 수준이 높은 부하가 인사평가에서 높은 점수를 받기 쉬우므로(Whiting et al., 2008), 동료의 인상관리행동을 인식한 종업원은 자신의 과업수행 수준을 되돌아보고 각성할 수 있다. 즉, 종업원은 과업을 더 열심히 수행함으로써 성과를 높이고, 향상된 성과를 토대로 상사에게 동료보다 더 좋은 평가를 받고자할 것이다. 따라서 동료의 인상관리행동으로 인하여 개인은 동료보다 적극적으로 자신의 인상을 관리하고자 하는 동기를 가지고, 궁극적으로는 자신의 과업수행을 향상시킬 가능성이 있다.

그러나 지금까지 이러한 관계에 대한 연구는 거의 이루어지지 않은 실정이다. 개인마다

차이가 있을 수 있지만 누구나 타인에게 호감을 받고 싶어 하는 욕구를 가지고 있으며, 특히 조직 내에서 자신을 평가하는 상사에게 더욱 그럴 수 있다. 동료의 인상관리행동을 인식한 종업원은 동료보다 상사에게 잘 보이고 싶은 욕구, 수행에 대한 상사의 인정, 보상에 대한 기대 등의 목적을 가짐으로써 인상관리 동기를 높일 수 있다. 따라서 동료보다 조직에서 더 인정받고 싶어 하는 종업원이 성과를 적극적으로 어필하는 동료의 인상관리행동을 인식한다면, 동료보다 상사에게 잘 보이거나 더 높은 보상을 받는 등의 우위를 차지하기 위해 인상관리 동기가 높아질 수 있으며, 이러한 인상관리 동기로 인하여 궁극적으로 종업원의 과업수행 수준을 향상시킬 수 있을 것이다. 즉, 종업원의 인상관리 동기가 동료의 인상관리행동과 종업원의 과업수행 간 관계에서 매개효과를 가질 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 4.** 동료의 인상관리행동이 종업원의 과업수행에 미치는 영향은 종업원의 인상관리 동기에 의해 매개될 것이다.

종업원의 발언행동은 집단의 더 나은 의사결정을 이끌기 때문에 특히 중요하다(김정진, 2012). 종업원의 적극적인 발언은 집단이 성과를 내는 데 직접적으로 기여하며, 발언의 부재는 집단뿐 아니라 조직의 성과에도 부정적인 영향을 미친다(Perlow & Williams, 2003). 또한 종업원의 발언행동이 성과에 긍정적으로 기여한다면, 상사가 부하의 인사고과를 평가할 때도 발언행동이 영향을 미칠 수 있다. Van Dyne과 LePine(1998)은 종업원의 발언행동과 상사의 인사평가 간의 관계를 연구하였는

데, 부하의 적극적인 발언행동이 부하의 성과에 대한 상사의 평가에서 설명량을 가지는 것을 발견하였다. Whiting 등(2008)은 실험을 통해 높은 발언행동이 성과에 대한 높은 평가로 이어지는 것을 확인하기도 했다.

이처럼 부하의 적극적인 발언행동은 상사가 부하의 성과를 평가할 때 반영되므로 (Van Dyne & LePine, 1998; Whiting et al., 2008), 종업원들은 서로 경쟁하는 입장에서 동료가 적극적으로 아이디어를 제안하면서 상사와 자유롭게 의사소통을 하는 것을 의식할 수 있다. 특히 종업원이 인상관리를 할 때는 상사와 긴밀한 관계를 맺음으로써 자신의 성과에 대한 긍정적인 부분을 강조하고자 하는 의도가 포함되어 있기 때문에, 업무수행이나 전반적인 성과와 관련된 제안을 적극적으로 할 수 있다. 이러한 동료의 인상관리행동을 관찰한 종업원은 스스로 효율적인 업무 수행을 위한 아이디어 등을 상사에게 적극적으로 제안함으로써 발언행동을 증가시키고, 결과적으로 인사평가에서 동료보다 더 높은 점수를 받고자 할 수 있다.

또한 성과를 향상시키고 개선시킬 수 있는 아이디어와 정보를 적극적으로 공유하는 것은 종업원이 가진 재능이나, 능력, 역량을 내보일 수 있는 기회가 되기도 한다. 즉, 적극적인 발언행동은 자신의 능력을 더 인정받는 계기가 될 수 있다. Yun 등(2007)은 종업원이 조직시민행동을 자신의 이미지를 향상시킬 수 있는 행동으로 인식했을 때, 인상관리 동기를 가짐으로써 조직시민행동을 증가시킨다고 주장하였는데, 이를 토대로 인상관리 동기가 조직시민행동의 하위요인으로 여겨지는 발언행동에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다. 즉, 동료가 직무수행에 대한 호의적인



이미지를 심어주고자 하는 목적으로 상사와 적극적으로 의사소통하는 것을 인식한 종업원은 이와 유사한 행동을 통해 상사와 밀접한 관계를 맺고 자신의 능력을 내보이고자 하는 인상관리 동기를 가질 것이며, 이러한 인상관리 동기로 인하여 동료보다 더욱 적극적인 발언행동을 보일 수 있다. 따라서 종업원의 인상관리 동기가 동료의 인상관리행동과 종업원의 발언행동 간 관계에서 매개효과를 가질 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 5.** 동료의 인상관리행동이 종업원의 발언행동에 미치는 영향은 종업원의 인상관리 동기에 의해 매개될 것이다.

#### 내적 통제소재의 조절효과

개인의 행동은 자신이 스스로의 삶을 얼마나 통제할 수 있는지에 대해 믿는 신념에 따라 크게 달라진다. Rotter(1966)는 이와 관련된 통제소재(locus of control)라는 개념을 사회학습이론에 근거하여 처음 제시하였고, 개인이 자신의 행동에 대한 통제 소재를 내부 혹은 외부 환경에 두는지에 따라 행동의 차이가 발생한다고 설명하였다. 즉, 개인이 내적 통제소재 혹은 외적 통제소재 중 어떤 성향을 강하게 가지는가에 따라 행동에 대한 결과의 원인을 어디에서 파악하고자 하는지 알 수 있다. Rotter(1966)에 의하면 내적 통제소재를 가진 개인은 행동에 대한 결과 혹은 개인에게 일어나는 사건을 스스로의 통제 하에 있다고 인식하고, 자신의 노력이나 능력에 귀인한다. 개인에게 부정적인 사건이 발생하더라도 환경의 탓이 아니라 개인의 부족으로 인한 결과라고

인식하고, 내적으로 더욱 동기부여 되며 개인의 부족한 부분을 파악하여 향상시키고자 한다. 반면 외적 통제소재를 가진 개인은 발생하는 사건이 자신과 무관하다고 생각하며 통제할 수 없다고 믿으며, 개인의 행동은 운이나 우연, 혹은 영향력이 있는 타인에 의해 지배되고 있다고 지각한다.

이를 조직 장면에서 적용하자면 종업원이 동료의 인상관리를 관찰했을 때, 자신이 어떤 통제소재를 가지고 있는지에 따라서 서로 다른 모습을 보일 수 있는데, 외적 통제소재의 성향이 강한 개인은 외부로부터 위기를 인식하더라도 스스로 통제가 불가능하다고 믿기 때문에, 행동의 변화를 보이지 않는다. 반면 내적 통제소재의 성향이 강한 개인은 외부로부터 위기를 인식하더라도 이러한 위기가 자신의 통제 하에 있다고 보기 때문에 행동을 개선시키기 위해 내적으로 동기 부여된다. 특히 내적 통제소재를 가진 종업원일수록 동료의 인상관리라는 위기를 자신이 통제할 수 있다고 믿을 가능성이 크기 때문에, 스스로의 인상관리 동기를 더욱 높이고자 동기 부여될 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 동료의 인상관리행동을 인식하였을 때 내적 통제소재 수준이 높은 종업원은 낮은 종업원보다 스스로의 인상관리를 통해 위기를 극복하고자 인상관리 동기를 강하게 느낄 것으로 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 6.** 내적 통제소재는 동료의 인상관리행동과 종업원의 인상관리 동기 간 관계를 조절할 것이다. 즉, 동료의 인상관리행동과 종업원의 인상관리 동기 간 관계는 종업원의 내적 통제소재 수준이 낮을 때보다 높을 때 더 강

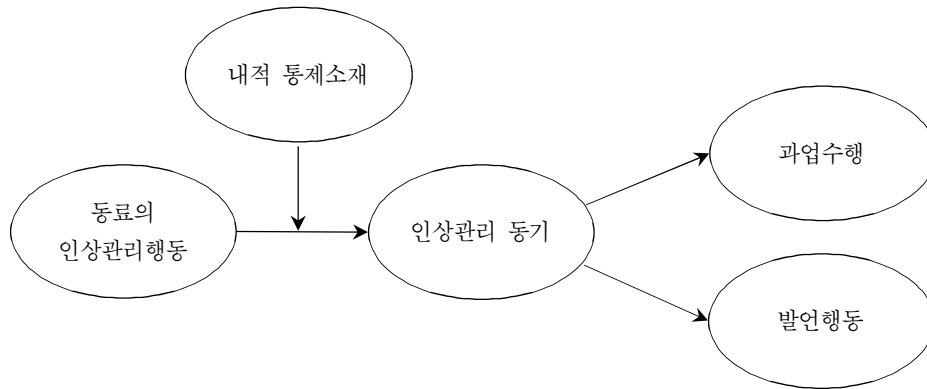


그림 1. 연구모형

하게 나타날 것이다.

이상의 가설들을 종합하여 제시한 본 연구의 연구모형은 그림 1과 같다.

### 방 법

#### 연구대상 및 자료수집 절차

본 연구는 국내의 다양한 기업에 종사하고 있는 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 총 269부의 설문지를 수집하였다. 수집된 설문지 가운데 불성실한 응답을 보인 18부의 설문지를 제외하였고, 최종적으로 251부의 설문지를 분석에 사용하였다.

분석에 포함된 연구대상의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 251명 중 남성이 149명(59.4%), 여성이 102명(40.6%)으로 남성이 여성보다 높은 비율을 보였다. 연령대는 20대가 109명(43.4%)으로 가장 많았고, 30대는 77명(30.7%), 40대는 46명(18.3%), 50대 이상은 19명(7.6%)이었다. 직종의 경우, 관리 및 지원직이 84명(33.5%)으로 가장 높은 비율을 보였고, 연

구 및 개발직 61명(24.3%), 생산 및 기술직 37명(14.7%), 기타 24명(9.5%), 서비스직 23명(9.2%), 영업직 22명(8.8%)이 그 뒤를 따랐다. 직급은 사원급이 132명(52.6%)으로 과반수를 차지하였고, 대리급은 46명(18.3%), 과장급은 38명(15.1%), 차장급은 16명(6.4%), 부장급은 19명(7.6%)이었다. 근무기간은 1개월~40년 5개월까지의 분포를 보였고, 평균은 약 5년 8개월(표준편차 약 7년 1개월)이었다.

#### 측정도구

본 연구에서 사용된 변인은 모두 개인수준의 변인이며, 자기보고식 척도로 구성되어 있다. 연구에 사용된 모든 변인은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

#### 동료의 인상관리행동

종업원이 인식하고 있는 동료의 인상관리행동을 측정하기 위해 Wayne과 Ferris(1990)가 개발하고 신동기(2012)가 변안한 척도를 사용하였다. 특히 직무 상황에서 나타나는 동료의

인상관리행동을 측정하기 위해 세 가지 차원(상사중심, 자기중심, 직무중심 인상관리)의 인상관리 척도 중 직무중심 인상관리 척도를 사용하였으며 문항의 주어를 ‘나는’에서 ‘나의 동료들은’으로 대체하였다. 총 8개 문항이며, 문항의 예로는 ‘나의 동료들은 자신이 한 일을 실제보다 더 낮게 보이게 하기 위해 적극적으로 드러내는 편이다.’, ‘나의 동료들은 자신이 이룬 성과의 좋은 측면을 드러내기 위해 노력한다.’ 등이 있다. 본 연구에서 동료의 인상관리행동의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .84로 안정적인 수준을 보였다.

#### 인상관리 동기

종업원의 인상관리 동기를 측정하기 위해, Rioux와 Penner(2001)가 개발하고 이환혁(2013)이 번안한 척도를 사용하였다. 총 10개 문항이며, 문항의 예로는 ‘나는 다른 사람들 앞에서 나쁘게 보이지 않기 위해 노력한다.’, ‘나는 게으른 것처럼 보이지 않으려고 한다.’ 등이 있다. 본 연구에서 인상관리 동기의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .80으로 안정적인 수준을 보였다.

#### 과업수행

종업원의 과업수행을 측정하기 위해, 김도영과 유태용(2002)이 개발한 척도를 사용하였다. 총 6개 문항이며, 문항의 예로는 ‘나는 내가 맡은 업무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다.’, ‘나는 업무에서의 목표를 항상 달성한다.’ 등이 있다. 본 연구에서 과업수행의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .86으로 안정적인 수준을 보였다.

#### 발언행동

종업원의 발언행동을 측정하기 위해, Maynes와 Podsakoff(2014)가 개발한 네 가지 차원(지지적, 건설적, 방어적, 파괴적 발언행동)의 발언행동 척도 중 조준규(2013)가 번안한 건설적 발언행동 척도를 사용하였다. 총 5개 문항이며, 문항의 예로는 ‘나는 업무를 새롭게 혹은 보다 효율적으로 할 수 있는 방법에 대하여 제안을 자주한다.’, ‘나는 업무를 더 잘하기 위하여 변화를 자주 제안한다.’ 등이 있다. 본 연구에서 발언행동의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .90으로 안정적인 수준을 보였다.

#### 내적 통제소재

종업원의 내적 통제소재를 측정하기 위해 Levenson(1981)의 척도 중 김인수(2002)가 번안한 내적 통제소재 척도를 사용하였다. 총 8개 문항이며, 문항의 예로는 ‘내가 리더가 되는 것은 대개 나의 능력에 달려있다.’, ‘계획을 세울 때, 나는 계획한대로 수행할 수 있다고 거의 확신한다.’ 등이 있다. 본 연구에서 내적 통제소재의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .73이었다.

#### 분석방법

본 연구에서는 가설 검증을 위해 다음과 같은 분석방법을 사용하였다. 먼저, 조사대상자의 인구통계학적 특성을 파악하고, 연구에 사용된 각 변인들의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 확인하기 위해, SPSS 18.0을 사용하여 빈도분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 둘째, 변인들 간 관계성을 알아보기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 기술통계분석과 상관분석을

실시하였다. 셋째, 동료의 인상관리행동과 과업수행, 발언행동 간 관계에서 종업원의 인상관리 동기의 매개효과를 알아보기 위해 AMOS 18.0을 사용하여 구조방정식모형 검증을 실시하였다. 구조방정식모형 검증에는 문항 합산 (item-parceling) 방식을 사용하였다. 그리고 연구모형인 완전매개모형과 부분매개모형 간  $\chi^2$  차이 검증과 적합도 지수를 비교하여 연구모형의 적절성을 평가하였다. 그 후, bias-corrected bootstrap 검증을 통해 최종모형의 매개효과 유의성을 확인하였다. 마지막으로, 동료의 인상관리행동과 종업원의 인상관리 동기 간 관계에서 내적 통제소재의 조절효과를 알아보기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

## 결 과

### 측정변인들의 기술통계치와 상호상관

가설을 검증하기 이전에 본 연구에 포함된 변인들 간의 관련성을 살펴보기 위해 기술통계분석과 상관분석을 실시하였다. 측정변인들의 평균, 표준편차, 상호상관은 표 1에 제시하였다. 분석 결과, 동료의 인상관리행동은 과업수행( $r=.20, p<.01$ ), 발언행동( $r=.13, p<.05$ )과 통계적으로 유의한 정적 상관을 보였다. 또한 동료의 인상관리행동은 매개 변인인 인상관리 동기와의 통계적으로 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다( $r=.41, p<.01$ ). 인상관리 동기는 과업수행( $r=.39, p<.01$ ), 발언행동( $r=.23, p<.01$ )과 통계적으로 유의한 정적 상관

표 1. 측정변인들의 기술통계치와 상호상관

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 성별	-									
2 나이	-.27**	-								
3 근무기간(개월)	-.18**	.76**	-							
4 직종	.02	-.04	.00	-						
5 직급	-.22**	.67**	.60**	-.03	-					
6 동료 인상관리	.01	.01	-.03	.00	.03	(.84)				
7 인상관리 동기	-.02	-.01	-.06	.05	-.01	.41**	(.80)			
8 과업수행	-.10	.23**	.23**	-.02	.27**	.20**	.39**	(.86)		
9 발언행동	-.20**	.17**	.14*	-.08	.24**	.13*	.23**	.56**	(.90)	
10 내적 통제소재	.05	-.01	.02	.02	-.05	.07	.31**	.25**	.14*	(.73)
평균(M)	1.41	33.92	69.37	3.11	1.98	3.20	3.57	3.49	3.35	3.64
표준편차(SD)	.49	9.37	85.05	1.43	1.27	.59	.49	.56	.64	.50

주. ( )안은 변인의 내적 일치 신뢰도 계수를 나타냄.

N=251, \* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

을 보였다. 조절변인인 내적 통제소재는 독립 변인인 동료 인상관리와 유의한 상관이 없었지만( $r=.07, n.s.$ ), 결과변인인 인상관리 동기와는 정적 상관이 있는 것으로 나타났다( $r=.31, p<.01$ ).

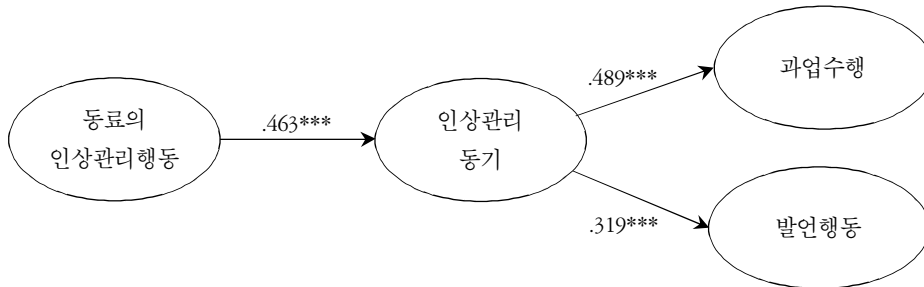
### 인상관리 동기의 매개효과

본 연구에서 설정한 연구모형을 검증하고자 구조방정식모형분석을 실시하였다. 연구모형으로 설정한 완전매개모형과 연구모형에 동료의 인상관리행동이 과업수행, 발언행동에 직접적인 영향을 미치는 경로가 추가된 부분매개모형의  $\chi^2$ 차이 검증을 통해 두 모형의  $\chi^2$ 이 유의한 차이를 보이는지 확인하여 연구모형의 적절성을 평가하였다.

연구모형인 완전매개모형은 동료의 인상관

리행동이 인상관리 동기를 통해 과업수행과 발언행동에 간접적인 영향을 미치는 경로를 가진다. 연구모형 검증 결과를 제시한 그림 2를 살펴보면, 모든 경로의 표준화 계수가 유의하다. 그리고 표 2에 제시한 적합도 지수를 살펴보면,  $\chi^2=173.558(df=73, p<.001)$ , RMSEA=.074, GFI=.919, NFI=.914, TLI=.935, CFI=.948로  $\chi^2$ 은 유의하지만 RMSEA가 .08 이하로 나타났고, GFI, NFI, TLI, CFI는 모두 .90 이상으로 양호한 적합도 지수를 보였다.

반면 부분매개모형 검증 결과를 제시한 그림 3을 살펴보면, 동료의 인상관리행동에서 과업수행, 발언행동으로 가는 직접 경로의 표준화 계수가 유의하지 않았다. 그리고 표 2에 제시한 적합도 지수를 살펴보면,  $\chi^2=173.425(df=71, p<.001)$ , RMSEA=.076, GFI=.919, NFI=.914, TLI=.932, CFI=.947로  $\chi^2$ 은 유의하지만



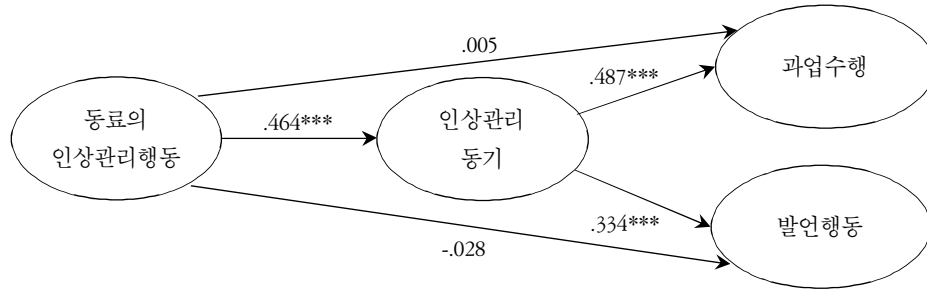
주. 모형에 제시된 계수는 표준화 계수임. \*\*\* $p<.001$

그림 2. 완전매개모형(연구모형)

표 2. 완전매개모형 및 부분매개모형의 적합도 지수

모형	적합도 지수						
	$\chi^2$	df	RMSEA	GFI	NFI	TLI	CFI
완전매개(연구모형)	173.558***	73	.074[.060 .089]	.919	.914	.935	.948
부분매개(비교모형)	173.425***	71	.076[.062 .090]	.919	.914	.932	.947

\*\*\* $p<.001$



주. 모형에 제시된 계수는 표준화 계수임. \*\*\* $p < .001$

그림 3. 부분매개모형(비교모형)

RMSEA가 .08 이하로 나타났고, GFI, NFI, TLI, CFI는 모두 .90 이상으로 양호한 적합도 지수를 보였다.

추가적으로  $\chi^2$  차이 검증을 통해 연구모형인 완전매개모형과 부분매개모형의  $\chi^2$  을 비교하여 연구모형의 적절성을 평가하였다.  $\chi^2$  차이 검증 결과, 부분매개모형은 완전매개모형에서 자유도가 2만큼 감소하였으나  $\chi^2$  변화량이 자유도 감소를 상쇄시킬 정도로 충분히 감소하지 않았기 때문에, 연구모형인 완전매개모형을 부분매개모형보다 더 적합한 모형으로 판단할 수 있다( $\Delta\chi^2 = 0.133 < \chi^2_{.05}(2) = 5.99$ ,  $\Delta df = 2$ ). 따라서 인상관리 동기가 동료의 인상관리행동과 과업수행, 발언행동 간 관계를 완전히 매개하는 연구모형을 최종모형으로 채택하였다.

그림 2에서 보듯이, 동료의 인상관리행동에서 인상관리 동기로 가는 경로계수가 유의하

여( $\beta = .463$ ,  $p < .001$ ), 동료의 인상관리행동이 종업원의 인상관리 동기에 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 1이 지지되었다. 이러한 결과는 종업원이 동료의 인상관리를 더 많이 인식할수록, 자신도 인상관리를 하고자 하는 동기를 더 높이는 것으로 해석할 수 있다. 또한 인상관리 동기와 종업원의 조직 내 행동 간 관계를 살펴보면, 인상관리 동기에서 과업수행( $\beta = .489$ ,  $p < .001$ ), 발언행동( $\beta = .319$ ,  $p < .001$ )으로 가는 경로계수가 유의하여, 인상관리 동기가 과업수행에 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 2와 인상관리 동기가 발언행동에 정적인 영향을 미칠 것이라는 가설 3이 각각 지지되었다. 따라서 높은 인상관리 동기를 가지는 종업원은 자신의 과업수행과 발언행동과 같이 조직에 긍정적인 행동을 더 적극적으로 한다는 것을 알 수 있다.

표 3. 간접효과에 대한 bootstrap 검증 결과

	추정계수	표준오차	95% BC 신뢰구간	
동료 인상관리 - 과업수행	.226**	.044	.158	.302
동료 인상관리 - 발언행동	.148**	.039	.087	.211

\*\* $p < .01$

간접효과 유의성 검증

최종모형에서 동료의 인상관리행동이 인상관리 동기를 통해 과업수행, 발언행동에 미치는 간접효과의 유의성을 확인하기 위해 bias-corrected bootstrap 검증을 실시하였다. 간접효과의 유의성을 검증할 때 흔히 사용하는 sobel 검증은 간접효과의 표집분포가 정규분포를 이룬다는 가정에 기반을 두기 때문에 (Cheung & Lau, 2008), 모집단 분포에 대해 이러한 가정을 하지 않고 표본의 정보를 기반으로 하는 bootstrap 검증이 간접효과의 유의성을 확인할 때 더욱 적절하다고 판단하였다. 표 3에 제시한 검증 결과를 살펴보면, 과업수행에 대한 동료 인상관리의 간접효과( $\beta=.226$ , 95% bias-corrected CI=.158, .302,  $p<.01$ ), 발언행동에 대한 동료 인상관리의 간접효과( $\beta=.148$ , 95% bias-corrected CI=.087, .211,  $p<.01$ )는 모두 유의하였다.

최종모형의 적합도 지수와 표준화 경로계수, bootstrap 검증 결과를 토대로 인상관리 동기가 동료의 인상관리행동과 종업원의 과업수행 간 관계를 매개할 것이라는 가설 4와 인상관리 동기가 동료의 인상관리행동과 발언행동 간 관계를 매개할 것이라는 가설 5가 지지되

었다. 이러한 결과를 통해, 동료의 인상관리를 인식한 종업원은 자신의 인상관리 동기를 높이기 위해 동기 부여되고, 높아진 인상관리 동기는 과업수행과 발언행동을 향상시킬 가능성이 크다는 것을 알 수 있다.

내적 통제소재의 조절효과

동료의 인상관리행동과 인상관리 동기 간 관계에서 내적 통제소재의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 인구통계학적 변인인 학력, 나이, 결혼 여부 등을 1단계로 투입하여 통제하였다( $F(5, 245)=.493$ , *n.s.*,  $R^2=.010$ ). 2단계에서는 동료의 인상관리행동과 내적 통제소재를 투입하였고, 3단계에는 동료의 인상관리행동과 내적 통제소재의 상호작용 항(동료 인상관리×내적 통제소재)을 투입하였다. 상호작용 항은 변인들 간 다중공선성을 최소화시키기 위해 각 변인을 센터링한 후 두 변인을 곱한 값을 사용하였다. 조절효과 여부는 상호작용 항을 투입한 3단계에서의  $R^2$ 변화량 유의성으로 평가하였다. 분석결과를 제시한 표 4를 살펴보면, 3단계에서 투입한 동료 인상관리와 내적 통제소재의 상호작용 항이 유의한 회귀계수를 보였고( $\beta$

표 4. 동료의 인상관리행동과 종업원의 인상관리 동기 간 관계에서 내적 통제소재의 조절효과

단계	변인	인상관리 동기		
		$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1	인구통계학적 변인		.010	-
2	동료 인상관리	.380***	.255***	.245***
	내적 통제소재	.291***		
3	동료 인상관리 × 내적 통제소재	.124*	.270***	.015*

\* $p<.05$ , \*\*\* $p<.001$

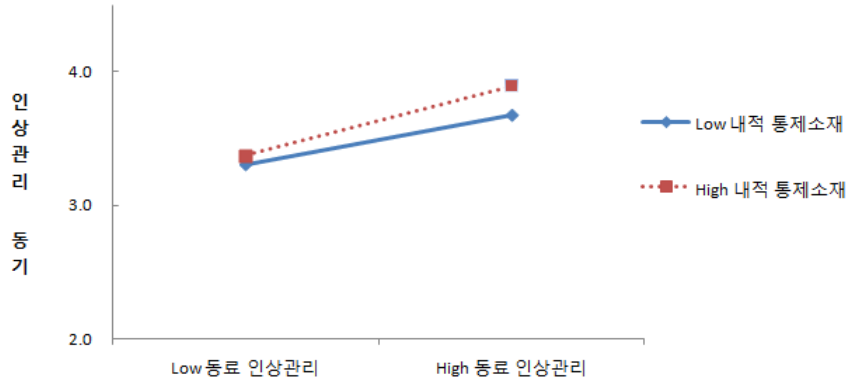


그림 4. 동료 인상관리와 인상관리 동기 간 관계에서 내적 통제소재의 조절효과

=.124,  $p < .05$ ), 상호작용 항이 투입된 3단계의 설명량이 유의하게 증가하였다( $\Delta R^2 = .015$ ,  $p < .05$ ).

이러한 결과가 본 연구에서 설정한 가설의 예측 방향과 일치하는지 확인하기 위해, 내적 통제소재를 평균  $\pm 1SD$ 를 기준으로 높고 낮은 수준을 구분하고, 동료 인상관리와 인상관리 동기 간 관계를 회귀선으로 나타내는 상호작용 그래프를 작성하였다. 그림 4를 살펴보면, 종업원의 내적 통제소재 수준이 낮을 때보다 높을 때 동료 인상관리와 인상관리 동기간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 따라서 내적 통제소재가 동료 인상관리와 인상관리 동기 간 관계를 조절할 것이라는 가설 6이 지지되었다. 즉, 종업원의 내적 통제소재 수준이 높을수록 동료의 인상관리를 인식했을 때 이를 위기로 지각하고 이러한 위기를 극복하기 위해 인상관리 동기가 강하게 부여되는 것을 알 수 있다.

### 논 의

본 연구에서는 행동적 전염과 관련된 이론

들을 바탕으로 동료의 인상관리행동을 인식한 종업원이 자신의 인상관리 동기를 높이는지, 인상관리 동기가 높은 종업원이 과업수행과 발언행동을 향상시키는지를 검증하였다. 또한 동료의 인상관리행동과 과업수행 및 발언행동 간 관계에서 종업원의 인상관리 동기가 매개 역할을 하는지 그리고 동료의 인상관리행동이 종업원의 인상관리 동기에 미치는 영향에 있어서 내적 통제소재 정도가 조절 역할을 하는지를 검증하였다.

본 연구에서 밝혀진 결과는 다음과 같다. 첫째, 동료의 인상관리행동은 종업원의 인상관리 동기에 정적인 영향을 미쳤고, 종업원의 인상관리 동기는 과업수행과 발언행동에 정적인 영향을 미쳤다. 즉, 동료의 인상관리행동을 강하게 인식한 종업원은 자신의 인상관리 동기를 높였으며, 인상관리 동기가 높은 종업원은 과업수행과 발언행동의 수준이 더 높았다.

둘째, 종업원의 인상관리 동기는 동료의 인상관리행동과 과업수행, 발언행동 간 관계를 완전 매개하는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 종업원이 동료의 인상관리를 인식함에 따라 인상관리를 하고자 하는 내적인 동기가 자극되어 과업수행을 더 잘하고 발언행동을 더



적극적으로 한다는 것을 의미한다. 조직에서는 직무를 수행하는 과정에서 다양한 평가가 이루어지고, 평가를 하는 사람은 보통 상사이다. 그렇기 때문에 종업원은 누구나 상사에게 자기 수행의 성과를 내세우고, 긍정적인 이미지를 심어주고자 하는데, 동료의 이러한 행동을 강하게 인식한 종업원은 스스로 인상관리 동기를 높이고 과업수행이나 발언행동과 같은 자신의 수행을 향상시켜 동료와의 경쟁에서 이기고자 할 것이다. 이러한 결과는 동료의 인상관리행동을 인식하는 것이 직접적으로 종업원의 과업수행과 발언행동을 향상시키는 것이 아니라, 동료의 인상관리행동에 의해 자신도 인상관리를 하고자 하는 동기가 부여되는 종업원이 과업수행과 발언행동을 향상시킨다고 해석할 수 있다.

셋째, 동료의 인상관리행동과 종업원의 인상관리 동기 간 관계를 종업원의 내적 통제소재가 조절하였다. 내적 통제소재 성향이 강한 개인은 외부의 위기를 스스로 통제할 수 있고 극복이 가능하다고 믿기 때문에, 동료의 인상관리행동으로 인해 자신에 대한 상사의 평가가 절하될 수 있는 상황에서도 스스로의 행동을 개선시킴으로써 그러한 상황을 극복하고자 한다. 즉, 동료의 인상관리행동을 강하게 인식한 상황에서 내적 통제소재 성향이 높은 종업원일수록 인상관리 동기가 더 강하게 발생하였다.

#### 연구의 의의 및 실무적 시사점

본 연구는 학문적으로 몇 가지 의의를 가진다. 첫째, 지금까지 동료효과와 관련된 기존의 연구들은 교육 장면에서 주로 이루어져 왔으며, 조직 장면에 적용하더라도 실험 연구가

대부분이었지만, 본 연구에서는 행동적 전염과 관련된 이론들을 적용하여 실제 조직 장면에서 나타나는 동료효과를 검증하였다는 점에서 의의가 있다. 사회심리학이나 교육심리학 분야에서 널리 사용되고 있는 사회학습이론이나 사회정보처리이론은 개인이 타인의 행동을 관찰하여 정보를 얻고, 그러한 정보를 바탕으로 생각을 형성하고, 행동을 학습한다고 설명하는데, 이 연구는 기업조직 장면에서도 이러한 동료효과가 발생한다는 것을 실증적으로 보여주었다는 데 의의가 있다.

둘째, 주로 선발 장면의 선행 연구에서 부정적인 결과를 초래하는 변인으로 사용되어 왔던 인상관리행동을 본 연구에서는 이러한 행동의 긍정적인 면을 살펴보고자 했다는 점에서 의의가 있다. 본 연구결과에 의하면, 경쟁적이지만 동시에 협조 대상이기도 한 동료의 인상관리행동을 인식한 종업원은 동료의 뛰어난 처세와 업무 능력으로부터 자극을 받아서 자신의 인상관리 동기를 높임으로써 궁극적으로 자신의 과업수행과 발언행동을 향상시켰다. 또한 인상관리 과정의 행위자와 대상 간의 사회적 상호작용 과정을 연구할 필요성이 있다는 Kacmar와 Carlson(1999)의 의견을 토대로, 본 연구에서는 행위자의 측면만 주로 살펴본 기존 연구들을 보완하여 인상관리의 행위자와 대상 간의 긍정적인 상호작용 과정을 살펴보았다는 데 의의가 있다.

셋째, 기존의 행동적 전염을 적용한 연구들은 행동에서 행동으로 전염되는 직접적인 영향만을 살펴보았다는 한계가 있다. 즉, 행동이 전염되는 과정에서 개인에게 내재된 동기와 같은 심리적 기제가 작용한다는 것을 확인한 연구는 찾아보기 힘들다. 따라서 본 연구는 기존 연구들의 한계를 보완하여 행동의 전염

에 내재된 동기를 파악하고자 하였고, 구체적으로 동료의 인상관리행동이 종업원의 수행으로 전염되는 과정에서 인상관리 동기가 완전매개 역할을 한다는 것을 처음으로 밝혔다는 데 의의가 있다.

넷째, 기존의 연구에서 인상관리 동기는 대부분 조직시민행동의 선행변인으로 소개되었다. 인상관리 동기가 조직에서 상사나 동료에게 자신에 대한 호의적인 이미지를 심어주고자 하는 욕구라는 점에서 조직 내 다양한 수행과 관련하여 적용할 수 있음에도 불구하고, 그동안의 연구에서는 한정적으로 사용된 것이 사실이다. 본 연구에서는 인상관리 동기의 적용 범위를 좀 더 확장하여 과업수행이나 발언행동과 같은 다양한 행동 영역에 적용했다는 점에서 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 동료의 인상관리행동은 조직 내에서 다른 종업원들의 긍정적 행동을 향상시킬 수 있다. 조직 내에서 종업원들은 끊임없이 상호작용하기 때문에, 동료가 하는 인상관리행동을 인식하기 용이하다. 따라서 조직은 긍정적인 동료효과가 자연스럽게 유발되도록 팀을 구성하여, 큰 비용 투입 없이도 업무 효율이나 성과를 높일 수 있을 것이다. 즉, 고성과자와 저성과자를 혼합 배치함으로써 저성과자가 수행이나 처세를 잘하는 동료에 대해 경쟁의식을 가지도록 하면 저성과자의 성과 향상을 이끌 수 있다. 미국 유통업체에 대한 한 사례 연구에서는 생산성이 높은 작업자를 배치했을 때, 주변 작업자들도 성과가 향상되는 것을 발견했다(Mas & Moretti, 2006). 그러나 팀 구성이 잘못될 경우에는 부정적 동료효과가 발생하여 수행이 하향 평준화될 가능성이 있다는 점에서 실무자의 세심한 대처가 필요하다.

둘째, 조직 내 종업원들의 내적 통제소재 수준을 높여줄 필요가 있다. 본 연구에서 검증했듯이 내적 통제소재 성향이 강한 종업원은 외부의 자극을 스스로 통제가능하다고 믿기 때문에 동료의 인상관리행동을 인식했을 때 동료보다 더 나은 수행을 보이려고 하는 인상관리 동기가 더 강하게 나타났다. 동료의 수행이나 처세가 뛰어나다 하더라도 종업원에게 이를 극복하고, 뛰어넘고자 하는 동기가 부여되지 않는다면 수행 향상으로 이어지지 않을 수 있다. 따라서 조직은 종업원의 성과가 운이나 외부 요인에 의해 좌우되지 않고 종업원 개인의 능력에 의해 결정된다는 신념을 가질 수 있도록 공정하고 합리적인 평가문화를 구축할 필요가 있다.

#### 연구의 제한점 및 향후 연구과제

본 연구의 제한점으로는 첫째, 본 연구에서 사용한 모든 변인은 자기보고식 설문지를 사용하여 측정하였기 때문에 공통방법편의(common method bias)가 발생했을 가능성이 있다. 특히 종속변인인 과업수행, 발언행동과 같이 직무수행과 관련된 변인의 경우, 자기보고식 측정만으로는 종업원의 객관적인 수행 정도를 측정하기 힘들다는 방법론적 한계를 지닌다. 직무수행을 측정한 최근의 연구들은 이러한 한계를 극복하기 위해 타인평정 방식을 적극적으로 고려하고 있다. 따라서 향후 연구에서는 공통방법편의를 감소시키고 객관적인 직무수행 향상 정도를 파악하기 위해, 상사 또는 동료를 평정자로 한 타인평정 방식과 자기보고 방식을 모두 사용하여 서로 보완이 될 수 있는 분석방법을 고려해 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 동료의 인상관리행동

을 측정하기 위해 인상관리 척도의 주어를 '나는'에서 '나의 동료들은'으로 수정하여 종업원이 인식하고 있는 동료의 인상관리 정도를 측정하도록 설계하였으나, 동료의 인상관리행동을 평가하는 과정에서 모든 종업원이 동일한 기준을 사용하였다고 판단하기는 힘들다. 즉, 개인 성향이나 개인 경험, 동료와의 관계 수준 등에 따라 평가가 달라질 가능성이 있다. 물론 본 연구의 동료 인상관리행동 척도는 비교적 높은 내적 일치 신뢰도 계수를 보였으나, 본 척도를 일반화시키기 위해서는 추가적인 타당화 연구가 필요하다.

셋째, 동료 인상관리가 종업원의 행동에 전염되는 과정에서 다양한 기제들이 발생할 수 있음에도 종업원의 인상관리 동기만을 살펴본다는 제한이 있다. 본 연구에서 종업원의 인상관리 동기가 동료의 인상관리행동과 종업원의 조직 내 행동 간 관계를 완전 매개한다는 것을 밝혔지만, 인상관리 동기 이외에도 이러한 관계를 매개하는 추가적인 다른 변인들을 모색할 필요가 있다.

넷째, 종업원의 인상관리 동기가 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 밝히기 위한 연구가 더 많이 필요하다. 본래 인상관리 동기는 조직시민행동의 의도를 구분하고자 하는 시도에서 나온 개념으로, 인상관리 동기와 관련된 연구는 주로 조직시민행동과 연결 짓는 연구에 국한되어 있는 실정이다. 본 연구에서는 과업수행과 발언행동에 미치는 인상관리 동기의 긍정적 영향을 밝혔지만, 향후 연구에서는 인상관리 동기가 종업원들의 적응수행, 혁신행동 등 다양한 결과변인에 미침으로써 궁극적으로 조직효과성에 기여할 수 있는지를 알아볼 필요가 있다.

마지막으로, 변인들 간 인과관계를 검증하

기 위해서는 여러 시점에 걸친 종단 연구가 필요하지만, 본 연구는 동료의 인상관리행동이 종업원의 조직 내 행동에 미치는 영향을 단일 시점에서 연구한 횡단 연구라는 점에서 한계점을 가진다. 동료의 인상관리행동이 조직 내 다른 종업원들의 행동에까지 전염되는 과정을 시간의 흐름에 따라 파악할 수 있는 종단 연구를 추가적으로 진행할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김도영, 유태용 (2002). 성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행 간의 관계. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 15, 1-24.
- 김인수 (2002). 웹기반 자율학습형 수업에서 통제소재, 메타인지 및 학습성취도의 관계. *이화여자대학교 일반대학원 석사학위논문*.
- 김정진 (2012). 종업원의 발언행동과 발언풍조에 관한 연구. *조직과 인사관리연구*, 36, 1-22.
- 삼성경제연구소 (2009). 보이지 않는 힘: 동료효과. SERI 경영 노트(게시일 2009. 12. 24). Retrieved from [http://www.seri.org/db/dbReptV.html?g\\_menu=02&s\\_menu=0212&pubkey=db20091224001](http://www.seri.org/db/dbReptV.html?g_menu=02&s_menu=0212&pubkey=db20091224001)
- 신동기 (2012). 인상관리의 영향요인 및 인상관리가 상사의 부하 평가에 미치는 영향에 관한 연구. *단국대학교 일반대학원 박사학위논문*.
- 유영삼 (2013). 한국형 조직시민행동의 구성개념 탐색적 연구. *호서대학교 일반대학원 석사학위논문*.
- 이경근 (2005). 부하의 과업수행, 맥락수행과 상사의 주관적 평가간의 관계와 인상관리

- 행동의 조절효과. *인사·조직연구*, 13, 139-171.
- 이코노미플러스, 잡코리아 (2010). 나에게 동료란. *이코노미 조선*(게시일 2010. 06. 04). Retrieved from [http://www.economychosun.com/special/special\\_view.php?boardName=C10&t\\_num=4632](http://www.economychosun.com/special/special_view.php?boardName=C10&t_num=4632)
- 이환혁 (2013). 사회적 맥락에 의해 전염된 조직 시민행동이 직무소진에 미치는 영향. 고려대학교 일반대학원 석사학위논문.
- 정현선, 박동건 (2013). 종업원 침묵의 전염: 방어적 및 체념적 침묵을 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26, 73-101.
- 조준규 (2013). 역할과부하가 발언행동과 조직시민행동에 미치는 영향: 조직배태성의 매개효과와 주도적 성격의 조절효과. *광운대학교 일반대학원 석사학위논문*.
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260.
- Ashford, S. J., & Northcraft, G. B. (1992). Conveying more (or less) than we realize: The role of impression management in feedback-seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 310-334.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, 29, 141-160.
- Chen, Y. Y., & Fang, W. (2008). The moderating effect of impression management on the organizational politics-performance relationship. *Journal of Business Ethics*, 79, 263-277.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11, 296-325.
- Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21, 249-270.
- Falk, A., & Ichino, A. (2006). Clean evidence on peer effects. *Journal of Labor Economics*, 24, 39-57.
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15, 241-253.
- Garcia, S. M., Tor, A., & Gonzalez, R. (2006). Ranks and rivals: A theory of competition. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 970-982.
- Gordon, R. A. (1996). Impact of ingratiation on judgments and evaluations: A meta-analytic investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 54-70.
- Hamilton, B. H., Nickerson, J. A., & Owan, H. (2003). Team incentives and worker heterogeneity: An empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation. *Journal of Political Economy*, 111, 465-497.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1999). Effectiveness of impression management tactics across human resource situations. *Journal of*

- Applied Social Psychology*, 29, 1293-1315.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- Levenson, H. (1981). Differentiating among internality, powerful others, and chance. *Research with The Locus of Control Construct*, 1, 15-63.
- Mas, A., & Moretti, E. (2006). *Peers at work* (No. w12508). National Bureau of Economic Research.
- 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, 87-112.
- McFarland, L. A., Ryan, A. M., & Kriska, S. D. (2003). Impression management use and effectiveness across assessment methods. *Journal of Management*, 29, 641-661.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Ieee Engineering Management Review*, 31, 18-23.
- Polansky, N., Lippitt, R., & Redl, F. (1950). An investigation of behavioral contagion in groups. *Human Relations*, 3, 319-348.
- Rao, A., Schmidt, S. M., & Murray, L. H. (1995). Upward impression management: Goals, influence strategies, and consequences. *Human Relations*, 48, 147-167.
- Reeve, J., Olson, B. C., & Cole, S. G. (1987). Intrinsic motivation in competition: The intervening role of four individual differences following objective competence information. *Journal of Research in Personality*, 21, 148-170.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306-1314.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (2002). *Impression management: Building and enhancing reputations at work*. London: Thomson Business Press.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 1-28.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: the costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 629-645.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, 80, 587-606.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526-535.

- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology, 75*, 487-499.
- Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations, 46*, 1431-1440.
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal, 38*, 232-260.
- Wheeler, L. (1966). Toward a theory of behavioral contagion. *Psychological Review, 73*, 179-192.
- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Pierce, J. R. (2008). Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology, 93*, 125-139.
- Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology, 92*, 745-756.

1차 원고접수 : 2015. 01. 12

2차 원고접수 : 2015. 02. 26

최종게재결정 : 2015. 02. 27

**The Effect of Peer's Impression Management on  
Employee's Organizational Behavior:  
The Mediating Effect of Impression Management Motive and  
Moderating Effect of Internal Locus of Control**

**So-Dam Park**

**Tae-Yong Yoo**

Kwangwoon University

The purpose of this study was to investigate the relationship among peer's impression management, employee's impression management motive, and employee's organizational behavior(task performance and voice behavior). Also, this study examined the mediating role of employee's impression management motive in the relationship between peer's impression management and employee's organizational behavior and the moderating role of internal locus of control in the relationship between peer's impression management and impression management motive. Data were gathered from 251 employees from a number of companies by survey research method. The result of this study showed that peer's impression management influences on employee's impression management motive, and employee's impression management motive influences on both task performance and voice behavior. Employee's impression management motive fully mediated the relationship between peer's impression management and employee's organizational behavior(task performance and voice behavior), and internal locus of control moderated the relationship between peer's impression management and employee's impression management motive. That is, the positive relationship between peer's impression management and employee's impression management motive was stronger when employee's level of internal locus of control was high. Based on the results, the implications of this study and the directions for future research tasks were discussed with limitations.

*Key words* : Peer's impression management, Impression management motive, Task performance, Voice behavior, Internal locus of control