

자기계발 동기와 인상관리 동기가 지속학습활동에 미치는 영향: 피드백 추구 행동의 매개효과와 LMX 질의 조절효과*

고 예 영

유 태 용[†]

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 개인의 다양한 측면의 동기가 지속학습 활동에 미치는 영향을 알아보기 위해, 첫째, 조직 구성원의 자기계발 동기와 인상관리 동기가 지속학습활동에 미치는 영향을 검증하고, 둘째, 두 동기와 지속학습활동 간 관계를 피드백 추구 행동이 매개하는지 알아보고, 마지막으로 두 동기와 피드백 추구 행동 간 관계를 상사-부하 교환관계(LMX)가 조절하는지를 검증하는 데 있다. 이를 검증하기 위해 국내 기업의 다양한 직종에서 근무하는 239명의 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 연구결과, 자기계발 동기는 지속학습활동과 정적인 관련이 있는 것으로 나타났으나 인상관리 동기는 지속학습활동과 직접적인 관련이 없는 것으로 나타났다. 피드백 추구 행동은 자기계발 동기와 지속학습활동 간 관계를 부분 매개하였고, 인상관리 동기와 지속학습활동 간 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 마지막으로 상사-부하 교환관계(LMX)의 질은 인상관리 동기와 피드백 추구 행동 간 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 구체적으로, 인상관리 동기와 피드백 추구 행동 간 정적 관계는 상사-부하 교환관계(LMX)의 질이 낮을 때보다 높을 때 더 강하게 나타났다. 이러한 연구결과를 토대로 본 연구의 학문적 의의와 실무적 시사점, 그리고 제한점 및 향후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 자기계발 동기, 인상관리 동기, 피드백 추구 행동, 지속학습활동, 상사-부하 교환관계(LMX)의 질

* 이 논문은 2015년도 광운대학교 교내학술연구비 지원에 의해 연구되었음. 보다 나은 논문이 되도록 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.

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

최근 등장한 신조어 샐러던트(saladent)는 직장인을 의미하는 샐러리맨(salaryman)과 공부하는 학생을 의미하는 스튜던트(student)를 합친 단어로 자기 계발을 위해 학습하는 직장인을 의미한다. 실제로 한 취업관련 포털사이트에서 직장인 347명을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 자발적으로 학업과 공부를 병행한다는 직장인들이 76.9%에 달하는 것으로 드러났다(중앙일보, 2015, 7, 22). 과거에는 조직차원에서 구성원들의 역량 개발과 성장을 강조하고 다양한 사내 교육프로그램을 제공하여 이에 참여할 수 있도록 하는 것이 중요했다면, 현재는 구성원 스스로가 업무 역량 개발과 자신의 경력을 위해 주도적으로 학습 활동을 하는 것이 중요해졌다. 이러한 현상으로 인해 최근에는 주도적으로 학습하는 조직 구성원들의 개인 특성과 이러한 학습 활동을 제고할 수 있는 다양한 환경 요인들을 밝히는 연구들이 많아지고 있다.

미국의 애견 전용 식품 공급회사인 Hill's Pet Nutrition의 한 공장은 '성과 동의서' 제도를 실시하고 있다. 조직 구성원 개인별로 가지고 있는 이 성과 동의서에는 개인의 역할과 달성해야 할 목표 수준이 상세히 적혀있고 목표 달성을 위해 필요한 기술과 이를 배울 수 있는 교육 내용이 명시되어 있다. 성과 동의서는 이후 개인의 성과를 평가하는 평가지표로도 활용되며 개인의 현재 수행 수준에 대한 구체적이고 건설적인 피드백을 지속적으로 받을 수 있도록 하는 제도이다. 이 회사에서 이러한 제도를 시행하고 있는 이유는 구성원이 스스로 학습의 필요성을 자각할 기회를 주기 위해서이다. 즉, 구체적인 목표를 설정하고 피드백을 지속적으로 받도록 하여 현재 자신의 수행 수준과 달성해야 할 목표 수준과의 차이

를 인식하도록 하여 학습동기를 가질 수 있도록 해준다.

위의 사례에서도 알 수 있듯이 조직 구성원의 자발적인 학습 활동에 중요한 선행 요소는 개인의 현재 수행 수준에 대해 인식하려는 자기 평가 과정이다. 조직 내에서 자신의 현재 수행에 대해 정보를 얻기 위한 방법은 정기적이고 공식적인 인사 평가 결과를 활용하거나 일상적인 업무에서 비공식적으로 상사나 동료에게 자신의 수행에 대한 평가정보를 얻는 것이다. 공식적인 인사 평가는 조직 내 존재하는 인사 평가 시스템에 의해서 수동적으로 평가를 받는 것이지만, 일상적인 업무수행에서 자신이 능동적으로 평가정보를 얻을 수도 있다. 이러한 자기 평가 과정은 작업동기 이론인 자기조절 이론(self-regulation theory)으로도 설명이 가능하다. 자기조절 이론은 사람들이 의식적으로 자기 스스로 목표를 설정하고 이러한 목표를 달성하기 위한 방향으로 행동한다고 가정한다. 또한 각자가 설정한 목표의 성취 정도를 수시로 알아보는 자기감시 혹은 자기평가 활동을 한다고 가정한다(Muchinsky & Culbertson, 2016). 자기조절 이론에 따르면 만약 어떠한 동기에 의해 조직 구성원들이 주도적으로 학습하려는 목표가 생긴다면 이를 달성하기 위해 바람직한 상태와 개인의 현재 상태 간의 차이를 알기 위한 자기 평가 활동을 하게 된다.

조직 구성원의 자발적인 학습 활동의 선행 요인으로 자기 자신의 현재 수준에 대한 능동적인 평가 과정이 필수적임에도 불구하고 연구자들은 주로 지속학습활동에 영향을 미치는 개인특성과 지속학습활동을 하도록 지원할 수 있는 조직 풍토, 상사의 특성, 리더십을 연구해왔다(김솔이, 유태용, 2010; 김지혜, 한태영,

2011; 김태홍, 한태영, 2009). 지금까지 선행연구에서는 지속학습활동에 영향을 미치는 개인의 다양한 동기를 다루지 않았다. 따라서 본 연구에서는 자기 계발 동기와 인상관리 동기가 조직 내 개인의 지속학습활동에 미치는 영향을 알아보고, 자신의 현재 수행 수준을 파악하고자 하는 자기 평가 활동인 피드백 추구 행동이 이러한 두 가지 동기와 지속학습활동 간의 관계를 매개하는지를 검증하고자 한다. 또한 피드백 추구 행동에 영향을 미치는 맥락 요인으로 상사-부하 교환 관계(LMX)의 질을 선정하고 두 가지 동기와 피드백 추구 행동 간 관계에서 LMX의 조절효과를 살펴볼 것이다. 직장 내에서 자신의 현재 수행에 대한 평가 정보를 가장 많이 얻을 수 있는 출처는 상사이다. 그런데 피드백 추구 행동은 수동적으로 평가 정보를 받는 것이 아니라 스스로가 자신에 대한 평가 정보를 얻는 주도적인 행동이기 때문에 이를 촉진하거나 저해하는 요소가 있을 수 있다. 이러한 요소들 중 피드백의 주된 출처인 상사와의 관계가 큰 영향을 미칠 것이라고 생각할 수 있다. 만약 상사-부하 교환 관계(LMX)의 질이 좋다면 상사로부터 평가 정보를 얻으려는 피드백 추구 행동이 늘어날 것이고, 상사-부하 교환 관계(LMX)의 질이 좋지 않다면 피드백 추구 행동이 줄어들 것이라고 예상할 수 있다.

지속학습활동

앞서 언급했듯이 지속학습활동은 변화하는 조직 환경에서 새로운 지식과 기술을 습득하기 위한 활동이다. 최근 개인과 조직 모두 지속학습활동의 중요성을 인식하고 있다. London과 Mone(1999)는 지속학습활동을 변화하는 조

직 환경에서 새로운 지식과 기술을 습득하기 위해서 학습활동을 계획하고 다양한 활동(교육 프로그램, 스터디 등)에 참여하며 이를 업무에 적용하는 개인 개발 과정이라고 정의했다. 지속학습활동은 현재에 안주하는 것이 아니라 미래 지향적인 활동이며 조직에서 주어지는 교육프로그램 뿐만 아니라 자발적으로 다양한 활동을 계획하는 것이기 때문에 주도적인 활동이라고 할 수 있다.

Maurer(2002)는 지속학습활동과 관련된 다양한 연구들을 통합하여 지속학습활동에 영향을 미치는 개인의 인지, 정서, 행동의 구성개념과 직무 맥락 요인을 모두 포괄하는 통합모델을 제안했다. 이 모델은 크게 개인 측면과 직무 맥락 측면으로 구성되어 있다. 개인 측면은 개인의 인지, 정서, 행동적 요소를 포함한다. 개인의 인지 측면은 현재 자신의 상태에 대한 지각, 가능한 자기(possible self)에 대한 지각, 발전에 대한 자기 효능감으로 구성되어 있다. 또한 정서 측면은 학습과 개발활동에 대한 태도, 학습과 개발 활동 중에 형성된 태도로 구성되어 있고 행동적 측면은 학습과 개발활동에 대한 참여, 지속성으로 구성되어 있다. 직무 맥락 요인은 교육에 대한 조직의 철학, 개발을 위한 자원의 제공, 상사나 동료의 지원을 포함한다. 이 모델에서 강조하고 있는 것은 바로 인지 측면인데, Maurer(2002)는 현재 상태와 바라는 상태와의 불일치는 학습행동을 이끄는 중요한 동기 요인이라고 제안했다.

지속학습활동의 선행 연구들은 Maurer(2002)가 제안한 모델에 따라 지속학습활동에 영향을 미치는 개인 측면과 직무 맥락 측면을 연구해왔다. 김지혜와 한태영(2011)은 증명목표 지향성과 지속학습활동 간 관계를 밝혔고, 김

솔이와 유태용(2010)은 핵심 자기평가와 지속 학습활동 간 관계에서 목표지향성의 매개효과를 검증하였다. 또한 Han(2003)은 성격 5요인과 지속학습활동 간 관계 중 성실성이 높은 개인들이 조직 내에서 지속학습활동을 할 것이라는 것을 밝혔다.

자기 계발 동기와 지속학습활동

급변하는 조직 환경에서 기업은 경쟁력을 갖추기 위해 인적 자원의 중요성을 인식하고 조직 구성원들을 개발하기 위해 많은 관심과 노력을 기울이고 있다. 개인 또한 스스로 고용 경쟁력을 갖추고 조직에서 좋은 성과를 내기 위해 주도적이고 자율적으로 자기 계발을 하기 위해 노력하고 있다. 자기 계발이란 수동적 계발이 아니라 자기 스스로 부족한 점을 파악하고 목표 달성을 위해 노력하는 것을 말한다. 조직 구성원들은 조직 목표, 성과 요구 사항 등 조직이 기대하는 것을 충족하기 위해 필요한 능력이 무엇인지, 이를 얻기 위해서 어떤 활동이 필요한지에 대한 정보와 통찰이 필요하다.

London과 Smither(1999)는 자기 결정성 이론(self-determination theory)에 근거하여 자기계발 동기를 설명한다. 자기 결정성 이론은 동기의 다차원적 유형을 설명하는 이론으로서 개인의 행동을 유발하는 힘의 근원이 내부에 존재하느냐 외부에 존재하느냐에 따라 내적 동기와 외적 동기로 구분한다(Deci, 1971). 내적 동기는 행위 그 자체의 즐거움이 목적이기 때문에 그 행동을 하는 것이고, 외적 동기는 행위 자체의 즐거움이 아닌 외부의 보상으로 인해 어떤 행동을 하는 것이다. Deci와 Ryan(2002)은 동기의 자율성을 기준으로 동기를 네 가지 유

형으로 구분했다. 자율성 수준이 가장 낮은 동기는 외적 조절에 의한 동기로 외적 조절에 의한 행동은 외적 보상을 얻거나 처벌을 피하기 위해 행동을 한다. 다음으로 자율성 수준이 낮은 동기는 내사(introjected) 조절에 의한 동기이다. 이렇게 동기화된 사람은 외적 동기 요인을 내면화했지만 자기 것으로 충분히 소화하지 못한 경우에 해당한다(Ryan & Deci, 2000). 세 번째 유형은 동일시 조절에 의한 동기로 외적 요인을 내면화했지만 동기 요인이 여전히 외재적이기 때문에 내적 동기라고 할 수는 없다. 다음으로 가장 높은 자기 결정성을 지니는 내적 동기는 행동 그 자체의 즐거움과 재미 때문에 행동을 하는 것이다.

자기계발 동기와 관련된 경험적 연구들을 보면, 이인호와 탁진국(2010)은 자기결정성 수준이 높을수록, 즉 자기계발 동기가 내적일수록 조직 내에서 혁신 행동과 직무 열의가 증가한다는 것을 밝혔다. 이는 자신의 필요성에 의해 자발적으로 자기 계발에 대한 동기를 가지고 있기 때문에 자기계발 동기는 자발적인 행동이 강조되는 혁신행동이나 직무열의에 더 많은 영향을 미친다고 해석할 수 있다(이인호, 탁진국, 2010). 내적 자기계발 동기는 배우는 것 자체에 대한 즐거움을 위해서 자기계발 활동에 참여하게 되는 동기이다. 따라서 자기계발 동기가 높은 사람들은 지속학습활동과 같이 다양한 학습 활동에 자발적으로 참여할 것이라고 추론할 수 있다. 이러한 추론을 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 자기계발 동기는 지속학습활동과 정적 관련이 있을 것이다.

인상 관리 동기와 지속학습활동

인상관리(impression management) 동기는 타인에 의해 지각되는 자신에 대한 이미지를 창조, 유지, 보호하거나 바꾸기 위한 노력으로 정의할 수 있다(Bozeman & Kacmar, 1997). 인상관리에 관한 연구는 원래 사회심리학 분야에서 주로 연구되어 왔지만 1990년대 들어서는 조직 장면으로 확대되어 많은 연구가 진행되었다(허승연, 2011). Leary와 Kowalski(1990)는 다른 사람들이 자신에 대해 형성한 이미지가 자신의 목적과 연관되어 있다고 믿을수록, 달성하고자 하는 목적이 가치가 있다고 지각할수록, 타인이 바라보는 자신과 자신이 가졌으면 하는 이미지가 일치하지 않을수록 인상관리 동기가 강해진다고 제안했다. 또한 타인으로부터 인정받고 싶은 욕구가 강하거나 자기 감시 성향이 강한 경우 인상관리 동기가 강해진다고 주장했다.

과거에는 인상관리 동기를 자신의 이미지를 창조하고 꾸민다는 관점으로 봤기 때문에 실제로 수행을 열심히 하지 않는데 다른 사람들에게는 열심히 하는 것처럼 이미지를 창조하는 것으로 인식되었다. 따라서 조직 내 부정적인 행동들과 관련된 연구들이 대부분이었다. 하지만 많은 연구들이 조직 내 긍정적인 결과 변인들과의 관계를 증명하면서 구성원들이 인상관리를 통해 사실이 아닌 왜곡된 인상을 만들어내는 것이 아니라 실제로 긍정적인 인상을 주기 위해 상당한 노력을 하고 있다는 것을 보여주었다(Leary & Kowalski, 1990).

인상관리 동기의 영향을 다룬 박소담과 유태용(2015)은 인상관리 동기가 높은 사람들이 과업을 더 열심히 수행함으로써 성과를 높이고 향상된 성과를 토대로 상사에게 더 좋은

평가를 받고자 하기 때문에 인상관리 동기가 조직 내 수행에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 밝혔다. 또한 김지혜와 한태영(2011)은 학습 목표 지향성뿐만 아니라 증명목표지향성 또한 지속학습활동과 정적으로 관련되어 있다는 것을 밝혔다. 이는 학습 자체에 목표가 있지 않고 자신의 수행 정도를 동료나 상사에게 보여주고 증명하는 것에 목표가 있어도 지속 학습활동을 할 수 있다는 것을 보여주는 결과이다. 이러한 인상관리 개념과 선행 연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 인상관리 동기는 지속학습활동과 정적 관련이 있을 것이다.

피드백 추구 행동

직장 내 수행에 대한 피드백은 필요한 변화가 이루어지게끔 행위자에게 행위결과에 대해 제공하는 정보이다(정성훈, 유태용, 2008). 수행에 대한 피드백은 조직 구성원들에게 수행 수준에 대한 평가 정보를 줌으로써 유용한 기능을 한다. 그러나 실제로 많은 사람들이 수행과 관련된 피드백을 충분히 받지 못하는 경우가 많다. 피드백 자체가 긍정적일 수도 있지만 부정적일 수 있기 때문에 대부분의 상사와 동료들은 피드백을 주는 행동 자체를 꺼린다(Tuckey, Brewer, & Williamson, 2002). 조직 내에서 피드백을 자유롭게 주고받는 것이 바람직하지만 많은 경험적 연구들은 조직 내 피드백 정보의 흐름이 제한적이며 공식적인 인사 평가가 아닌 비공식적으로 피드백을 주고받는 것을 꺼린다는 것을 발견하였다(Ashford & Northcraft, 1992; Blumberg, 1972; Schoeneman, 1981). 따라서 조직 구성원 스스로가 주도적으

로 피드백을 추구해 수행에 대한 정보를 얻는 것이 점점 더 중요해지고 있다(Ashford & Tsui, 1991; Levy, Albright, Cawley, & Williams, 1995).

Ashford와 Cummings(1983)는 피드백 연구에서 피드백을 받는 직원들의 능동적이고 주도적인 행동에 주목하여 피드백 추구 행동이라는 개념을 제안했다. 그들은 원하는 상태에 도달하기 위해 자신의 행동이 적절한지 파악하고 잘못된 행동을 교정하기 위한 의식적인 노력으로 피드백 추구 행동을 정의했다. 조직 구성원이 피드백을 받는 수동적인 존재라고 생각했던 관점에서 적극적으로 추구하는 행위자 관점으로의 전환은 조직 내 피드백 추구 과정을 이해하는 데 두 가지 중요한 의미를 지닌다. 첫째로 피드백이 구성원에게 매우 중요한 자원이며 결과적으로 구성원들이 피드백 추구 행동을 선택하여 행동할 수 있다는 것이다. 능동적으로 피드백을 추구함으로써 조직 구성원은 업무 행동과 결과에 대해 더 높은 통제감을 가지게 된다. 둘째로 피드백이 공식적인 수행 평가 과정에서뿐만 아니라 업무 상황에서 지속적으로 제공된다는 것이다. 이는 피드백 추구가 조직 내에서 지속적으로 발생하는 보다 일반적인 자기 평가 과정의 한 부분이라는 것을 의미한다(Morrison & Bies, 1991).

피드백은 조직 내에서 다양한 기능을 가지고 있다. 본 연구에서는 피드백의 다양한 기능 중 자기 진단적 기능에 초점을 맞추고자 한다. 피드백은 자기 진단의 중요한 정보를 주는데, 자신의 수행 수준이 어느 정도 인지 평소 업무를 수행하면서 알 수 있게 해주는 중요한 정보이기 때문이다. 그리고 이러한 자기 진단은 현재 자신의 수준과 원하는 수준의 차이를 인식하여 이후 목표를 세우거나 노력을 기울이는 정도에 영향을 미친다. 자기

자신의 수행 수준에 대해서 사람들은 어느 정도 편향된 판단을 하기 때문에 주변의 객관적인 정보를 통해 자기 인식을 정확하게 할 수 있는 자기 평가 활동은 차후 자신의 현재 수행 수준을 수정하는 원동력이 된다(Kim, Chiu, & Zou, 2010). 피드백의 자기 진단 기능에 기반한 연구들은 피드백 추구 행동이 자신의 수행 수준에 대한 지식과 역할 수행 향상에 정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다(Ashford & Tusi, 1991; Fedor, Rensvold, & Adams, 1992; Lam, Huang, & Snape, 2007).

피드백 추구 행동의 매개효과

자기개발 동기는 자신의 성장과 개발에 관심을 가지고 내적인 만족을 얻기 위해 자기 개발 활동을 하려는 동기를 말한다. 이러한 동기가 있다면 학습에 대한 목표 설정을 위해 자신의 현재 수행 수준을 적극적으로 파악하려고 할 것이고, 현재 자신의 수준과 원하는 수준의 차이를 인식하게 되면 성장과 개발을 위해 다양한 학습 활동을 하게 될 것이라고 예상해볼 수 있다.

자기 개발동기와 피드백 추구 행동 간의 관계에 대한 직접적인 연구는 없지만 다양한 동기와 피드백 추구 행동 간 관계에 대해 연구한 Anseel, Lievens와 Levy(2007)가 제안한 동기 프레임틀을 통해서 이러한 관계를 추론해볼 수 있다. 그들의 연구에서는 Sedikides(1993)가 제안한 SCENT(Self-Concept Enhancing Tactician) 모델을 적용해 피드백 추구 행동에 영향을 미칠 수 있는 네 가지 동기 프레임틀을 제시했다. 그들이 제시한 네 가지 동기 중에 자기-향상 동기는 개인이 자신의 특성, 능력, 기술 등을 향상시키기 위해 동기화 되는 것으로 자기 성장

과 개발을 위해 피드백 추구 행동을 한다. 자기-향상 동기에는 목표 지향성, 성취 동기 등이 있다. Anseel 등(2007)은 자기-향상 동기가 있는 사람들은 피드백의 비용보다 가치를 더 크게 지각하기 때문에 피드백 추구 행동을 많이 한다고 제안했다. 자신의 성장과 역량 향상을 위해서 자신에 대한 평가 정보가 매우 가치 있다고 판단한다.

앞서 언급했듯이 피드백은 자신에 대한 진단적 정보를 담고 있기 때문에 수행 수준에 대해 알려주는 역할을 한다. 그리고 현재 수행 수준에 대한 정보는 업무와 관련되어 자신의 부족한 점을 개선하고 더 발전하기 위한 학습활동을 하는 데 매우 중요한 요소이다. 앞서 제시한 Maurer(2002)의 통합 모델에서도 자신의 부족한 점을 파악하는 인지적 요소가 지속학습활동에 영향을 미친다고 강조했다. 따라서 다양한 학습활동을 계획하고 참여하기 전에 자기 평가 활동이 선행되어야 하며, 직장 내 자기 평가 활동 중 하나로 주도적으로 진단적 정보를 얻으려는 피드백 추구 행동이다. 따라서 자기 계발 동기가 있는 조직 구성원들은 일상적 업무 수행 중에 자신에 대한 평가 정보를 지속적으로 얻는 피드백 추구 행동을 통해 다양한 학습 활동을 계획하고 참여하게 될 것이라고 예측할 수 있다. 물론 예외적으로 조직에서 제공하는 교육 프로그램을 의무적으로 들어야 하는 경우에는 이러한 평가 과정이 없을 수 있지만 자기 계발과 성장을 위한 동기가 있다면 피드백 추구 행동을 통해 자기 평가 활동을 자발적으로 수행함으로써 궁극적으로 지속학습활동에 참여할 가능성이 커질 것이다. 이처럼 자기 평가 과정인 피드백 추구 행동이 자기 계발 동기와 지속학습활동 간 관계에서 매개 역할을 할 것이라고

가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 피드백 추구 행동은 자기계발 동기와 지속학습활동 간 관계를 매개할 것이다.

인상관리 동기는 피드백 추구 행동 연구에서 중요한 선행변인으로 인식되어 왔다 (Morrison & Bies, 1991). 인상관리 동기가 높은 사람들은 타인이 지각하는 자기에 대해 민감하게 반응하기 때문에 자신에 대한 평가 정보를 적극적으로 추구할 것이라는 견해도 있지만, 자신이 지닌 이미지를 훼손하지 않기 위해서 방어적으로 행동하기 때문에 주도적으로 피드백을 추구하지 않는다는 주장도 있다. 실제 경험적 연구들에서 이러한 결과들이 혼재해서 나타나고 있다.

Morrison과 Bies(1991)는 이러한 점에 주목하여 경험적 연구들과 이론적 개념들을 통합해서 인상관리 동기와 피드백 추구 행동 간 관계를 보다 명확하게 정리할 수 있는 이론적 틀을 제안하였다. 그들은 인상관리 동기에 방어적 인상관리와 적극적 인상관리가 있다고 주장했다. 방어적 인상관리 동기가 높은 경우에 피드백 추구 행동을 하면 자신에 대한 부정적인 평가 정보에 대한 비용을 지각하게 되기 때문에 이를 피하기 위해 피드백 추구 행동을 덜하게 될 것이다. 반면에 적극적으로 자신의 이미지를 긍정적으로 보이도록 노력하는 인상관리 동기가 있다면 피드백 추구 행동을 자기 이미지를 고양하기 위한 도구로 활용할 것이다.

실제로 Van Dyne, Earley와 Cummings(1990)는 실험연구를 통해서 피드백을 추구하는 행위자의 동기가 자신의 수행에 대해 정확한 평가를 듣고자 하는 동기와 피드백 제공자에게 자신

의 긍정적 이미지를 보여주기 위한 동기로 나뉜다는 것을 증명했다. 따라서 피드백 추구 행동에 있어서 인상관리 동기의 영향을 보려면 그것이 자신의 부정적인 이미지에 방어적으로 대응하려고 하는 방어적 인상관리인지 아니면 적극적으로 자신의 이미지를 긍정적으로 창조하려는 적극적인 인상관리인지를 명확하게 구분해야 한다. 조직 내에서 자신의 성실성이나 발전 가능성 등을 상사와 동료에게 적극적으로 보여주기 위한 동기가 있다면 이 경우는 적극적 인상관리에 해당하기 때문에 피드백 추구 행동을 더 많이 할 것이라고 추론할 수 있다. 본 연구에서 측정된 인상관리 동기는 방어적 인상관리가 아니라 조직 내에서 자신을 성실한 사람, 동료보다 뛰어난 사람으로 보이기 위해 적극적으로 이미지를 관리하는 동기이기 때문에 인상관리 동기가 높은 사람들은 피드백 추구 행동을 더 많이 하게 될 것이다.

앞에서 제시한 Maurer(2002)의 통합 모델을 토대로 추론할 수 있듯이, 자신의 현재 수준에 대한 평가 정보를 알기 위한 피드백 추구 행동은 지속학습활동에 영향을 줄 수 있다. 따라서 인상관리 동기가 있는 조직 구성원들은 일상적 업무 수행 중에 자신에 대한 평가 정보를 지속적으로 얻는 피드백 추구 행동을 통해 다양한 학습 활동을 계획하고 참여하게 될 것이라고 예측할 수 있다. 즉, 인상관리 동기가 높은 사람들은 자신에 대해 긍정적인 이미지를 형성하고자 하기 때문에 자신의 부족한 점을 보완하기 위해 피드백을 더 적극적으로 추구하고자 하고 이러한 피드백을 통해 지속학습활동에 더 적극적으로 참여할 것이라고 가정할 수 있다. 이처럼 피드백 추구 행동이 인상관리 동기와 지속학습활동 간 관계를 매

개할 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 세웠다.

가설 4. 피드백 추구 행동은 인상관리 동기와 지속학습활동 간 관계를 매개할 것이다.

상사-부하 교환관계(LMX)의 조절효과

피드백 추구 행동은 스스로 자신에 대한 평가 정보를 얻고자 하는 주도적인 행동이다. 주도적인 행동이 조직 내에서 매우 중요한 역량으로 인식되고 있지만 부하의 입장에서 주도성을 발휘하기 힘든 조직 맥락적 특성이 있다. 따라서 주도적인 행동이 발휘되어 여러 수행에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 맥락적 특성을 고려해야 한다. 주도적 행동에 대한 연구들에서도 이러한 요인들을 밝히기 위해 노력해 왔다.

피드백 추구 행동 또한 조직 내 주도적 행동으로 선행연구들에서 피드백 추구 행동에 영향을 미칠 수 있는 개인 특성 외에도 조직 맥락 특성이 있음을 밝혔다. 중요한 맥락 특성으로 연구되었던 것은 리더십 유형과 피드백 출처의 특성이다. 리더십 유형은 조직 구성원들의 피드백 추구 의도를 자극하는 하나의 중요한 요인이다(Cheng & Lu, 2012). 피드백을 주는 출처가 주로 상사이기 때문에 리더가 어떤 특성을 보이느냐에 따라서 부하의 피드백 추구 의도와 경향이 달라질 수 있다. Levy, Cober와 Miller(2002)는 변혁적 리더가 거래적 리더보다 부하의 피드백 추구 행동에 더 큰 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 변혁적 리더들은 거래적 리더들보다 유능하고 효과적이며 부하들의 발전과 성장에 주목하기 때문이다(Avolio & Yammarino, 1990).

또한 피드백 제공자, 즉 상사나 다른 동료의 특성도 연구되었다. 특성 중에서 제공자의 기분이 가장 많이 연구되었는데, 피드백 제공자의 기분이 좋지 않을 때 제공자의 표정, 제스처, 언어 등이 피드백 수신자의 부정적 평가에 대한 두려움을 자극하게 되고 이는 자기-개념에 대한 손상이나 위협 지각으로 이어져 피드백 추구 행동을 덜하였다(Cheng & Lu, 2012). 하지만 피드백 제공자의 기분이나 특성에 대한 연구는 특정 상황에서의 영향을 파악하기 때문에 대부분 실험 연구로 이뤄졌다는 한계가 있다.

본 연구에서는 위와 같이 피드백 추구 행동에 영향을 미칠 수 있는 요인들 중 피드백 제공자와 피드백 수신자의 관계에 초점을 맞추고자 한다. 즉, 상사-부하 교환관계의 질(LMX)이 부하의 자기계발 동기 또는 인상관리 동기와 피드백 추구 행동 간 관계에 어떤 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 선행 연구에서는 LMX와 피드백 추구 행동 빈도와의 관계를 밝혔다(Chen, Lam, & Zhong, 2007; Eichhorn, 2009). 상사와 부하의 교환 관계의 질이 좋을수록 부하는 상사로부터 피드백을 더 받으려

고 했다. 또한 정성훈과 유태용(2008)은 LMX의 질이 피드백 추구 방법인 묻기와 강한 정적 관계가 있음을 밝혔다. 이러한 이유는 상사와 호혜적인 관계의 질이 높은 사람들, 즉 내집단에 속한 사람들은 상사로부터 받는 피드백의 비용보다는 가치를 더 높게 지각하기 때문이다.

이러한 선행연구를 토대로 LMX 질이 자기계발 동기 또는 인상관리 동기와 피드백 추구 행동 간의 관계를 조절할 것이라고 예상할 수 있다. 즉, LMX 질이 높을수록 자기계발 동기와 피드백 추구 행동 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 가능성이 크고, 마찬가지로 LMX 질이 높을수록 인상관리 동기와 피드백 추구 행동 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 가능성이 클 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 세웠다.

가설 5. 자기계발 동기와 피드백 추구 행동 간 관계를 LMX의 질이 조절 할 것이다. 구체적으로, LMX의 질이 높을수록 자기 계발동기와 피드백 추구 행동의 정적 관계가 더 강할 것이다.

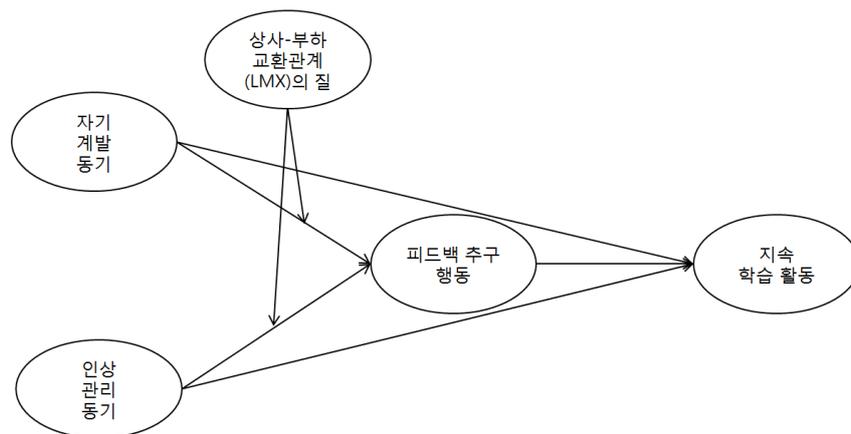


그림 1. 연구 모형

가설 6. 인상관리 동기와 피드백 추구 행동 간 관계를 LMX의 질이 조절 할 것이다. 구체적으로, LMX의 질이 높을수록 인상관리 동기와 피드백 추구 행동의 정적 관계가 더 강할 것이다.

이상의 가설들을 종합하여 본 연구의 연구 모형을 나타내면 그림 1과 같다.

방 법

연구대상 및 자료수집 절차

본 연구는 국내 기업, 공공기관 등 다양한 조직에서 근무하고 있는 총 270명의 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 수집된 설문지 가운데 불성실 응답을 한 31부를 제외하고 최종적으로 239부의 설문지를 분석에 사용하였다. 분석에 포함된 연구대상자의 인구통계학적 특성은 전체 239명 중 남성이 128명(53.6%), 여성이 111명(46.4%)으로 남성이 여성보다 더 많은 비율을 차지하였다. 연령대는 20세 이상 ~ 30세 미만이 97명(40.6%)으로 가장 많았고, 30세 이상~40세 미만이 81명(33.9%), 40세 이상~50세 미만이 50명(20.9%), 50세 이상이 11명(4.6%)이었다. 근무 기간은 6개월 이하는 23명(9.6%), 6개월 이상~ 1년 미만이 17명(7.1%), 1년 이상 ~ 3년 미만이 66명(27.6%), 3년 이상 ~ 5년 미만이 42명(17.5%), 5년 이상 ~ 10년 미만이 49명(20.5%), 10년 이상이 42명(17.6%)이었다. 직종은 영업직이 63명(26.4%), 관리 및 지원이 57명(23.8%), 연구 개발직이 23명(9.6%), 생산 기술이 22명(9.2%), 서비스직이 37명(15.5%), 기

타가 37명(15.5%)이었다. 직급은 사원급이 130명(54.4%)으로 가장 많았으며, 대리급은 70명(29.3%), 과장급은 22명(9.2%), 차장급은 7명(2.9%), 부장급은 7명(2.9%), 임원급은 3명(1.3%)이었다.

측정도구

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

자기계발 동기

자기계발 동기를 측정하기 위해서 Vallerand, Pelletier, Blais Briere, Senecal과 Vallieres(1992)가 개발한 학업 동기 척도(Academic Motivation Scale)를 김혜영과 이동귀(2009)가 직장인에 맞게 수정 번안한 자기계발 동기 척도를 사용했다. 자기계발 동기 척도는 총 16개 문항으로 자기 결정성 이론이 제시한 네 가지 유형의 동기를 모두 측정하고 있다. 본 연구에서는 자기 향상 동기에 해당하는 것으로 내적 자기계발 동기를 선택하여 가설을 설정하였으므로 내적 동기에 해당하는 4개 문항만을 사용하였다. 문항의 예로는 ‘내가 자기 계발을 하는 이유는 이전에 알지 못했던 것을 알게 될 때 기쁨을 느끼기 때문이다’ 등이 있다. 자기계발 동기의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .87이었다.

인상관리 동기

종업원의 인상관리 동기를 측정하기 위해서

Rioux와 Penner(2001)가 개발한 척도를 이환혁(2013)이 변안한 척도를 사용하였다. 총 10개 문항으로 구성되어 있으며 문항의 예로는 ‘나는 다른 사람들 앞에서 나쁘게 보이지 않기 위해 노력한다.’ ‘나는 게으른 것처럼 보이지 않으려고 한다.’ 등이 있다. 인상관리 동기의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach’s α)는 .85이었다.

피드백 추구 행동

종업원의 피드백 추구 행동을 측정하기 위해서 Ashford(1986)가 개발한 문항에 정성훈과 유태용(2008)이 추가한 총 14개 문항을 사용하였다. 14개 문항 중 모니터링을 측정하는 문항은 8개 문항이며, 문항의 예로는 ‘상사가 어떨 때 나에게 대해 칭찬하는지를 관찰하여, 이러한 정보를 내 수행에 대한 피드백 정보로 사용한다’, ‘상사가 내 업무 수행과 관련된 얘기를 동료들이나 다른 상사에게 할 때, 신경을 곤두세우고 듣는다’ 등이 있다. 또한 문항을 측정하는 문항은 6개 문항이며, 문항의 예로는 ‘내 업무 수행 수준이 어떤지 알기 위해 상사에게 직접 물어 본다’, ‘직장에서 나의 승진 가능성에 대해서 상사에게 직접 물어 본다’ 등이 있다. 피드백 추구 행동의 신뢰도 계수(Cronbach’s α)는 .80이었다.

지속학습활동

Hurtz(2002)와 Han(2003)은 지속학습활동의 빈도를 측정하는 문항을 개발하였다. 이를 토대로 김태홍과 한태영(2009)이 지속학습활동의 정도를 측정하기 위해 개발한 13개 문항을 사용하였다. 문항의 예로는 ‘새로운 지식, 기술을 배우기 위해 회사가 지원해준 교육 프로그램에 참가했다’, ‘업무와 관련된 자격증 혹은 면

허를 따는 데 참여했다’ 등이 있다. 지속학습활동의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach’s α)는 .82였다.

상사-부하 교환관계(LMX) 질

상사-부하 교환관계(LMX) 질을 측정하기 위해서 Scandura, Graen과 Novak(1986)의 척도를 정성훈과 유태용(2008)이 변안한 7개 문항을 사용하였다. 문항의 예로는 ‘나의 상사는 나의 잠재력을 인정해준다.’, ‘나의 상사는 나의 직무에서의 문제를 해결해주기 위해서 자신이 가지고 있는 공식적 권한을 기꺼이 사용한다.’ 등이 있다. 상사-부하 교환 관계(LMX) 질의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach’s α)는 .86이었다.

분석방법

본 연구에서는 가설 검증을 위해 다음과 같은 분석방법을 사용하였다. 첫째, 조사 대상자의 인구통계학적 특성을 파악하고, 연구에 사용된 변인들의 내적 일치 신뢰도 계수(Cronbach’s α)를 확인하기 위해, SPSS 18.0을 사용하여 빈도분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 둘째, 변인들 간 관계를 알아보기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 기술 통계분석과 상관분석을 실시하였다. 셋째, 자기계발 동기, 인상관리 동기와 지속학습활동 간 관계에서 피드백 추구 행동의 매개효과를 검증하기 위해 AMOS 18.0을 사용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 구조방정식모형 분석에서 문항 합산(item-parceling)방식을 사용하였다. 연구 모형의 적합성을 평가한 후 Bias-Corrected (BC) bootstrap 검증을 실시해서 매개효과 유의성을 확인하였다. 마지막으로, 자기계발 동기, 인상

관리 동기와 피드백 추구 행동 간 관계에서 상사-부하 교환관계(LMX) 질의 조절효과를 알아보기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

결 과

측정변인들의 기술통계치와 상호상관

본 연구에 포함된 변인들 사이의 관련성을 살펴보기 위해 상관분석을 실시하였으며, 측

정변인들의 평균, 표준편차, 상호상관을 표 1에 제시하였다. 분석 결과, 본 연구의 선행변인인 자기계발 동기는 피드백 추구행동($r=.321, p<.01$), 지속학습활동($r=.309, p<.01$)과 통계적으로 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 또한 인상관리 동기는 피드백 추구행동($r=.526, p<.01$), 지속학습활동($r=.310, p<.01$)과 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 매개 변인인 피드백 추구 행동은 지속학습활동과($r=.451, p<.01$) 통계적으로 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 조절변인인 상사-부하 교환관계(LMX)의 질은 자기계발 동기

표 1. 측정변인들의 기술통계치와 상호상관

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 성별	-									
2 나이	-.202**	-								
3 근무기간(년)	-.178**	.611**	-							
4 직종	.383**	-.034	-.242**	-						
5 직급	-.240**	.350**	.358**	-.100	-					
6 자기계발동기	.013	0.33	-.022	.119	.002	(.87)				
7 인상관리동기	-.070	-.090	-.007	-.098	.029	.270**	(.85)			
8 피드백추구행동	.006	-.063	.005	-.078	.010	.321**	.526**	(.80)		
9 지속학습활동	-.066	.035	.113	.001	.099	.309**	.310**	.451**	(.82)	
10 LMX의 질	-.181**	.010	-.046	-.094	.035	.321**	.276**	.349**	.396**	(.86)
평균(M)	-	1.90	3.85	3.10	1.74	3.65	3.82	3.29	3.42	3.27
표준편차(SD)	-	.89	1.53	1.84	1.10	.61	.51	.44	.61	.54

주 1. ()안은 변인의 내적 일치 신뢰도 계수를 나타냄.

주 2. N=239, ** $p<.01$

주 3. 성별은 남자 = 1 여자 = 0; 나이는 20세 이상~30세 미만 = 1, 30세 이상~40세 미만 =2, 40세 이상 50세 미만 =3, 50세 이상 60세 미만 =4, 60세 이상=5; 근무기간은 6개월 이상~1년 미만=1, 1년 이상~3년 미만=2, 3년 이상~5년 미만=3, 5년 이상~10년 미만=4, 10년 이상=5; 직종은 영업=1, 관리 및 지원 =2, 연구/개발=3, 생산/기술=4, 서비스=5, 기타=6; 직급은 사원급=1, 대리급=2, 과장급=3, 차장급=4, 부장급=5, 임원급 이상 =6,

($r=.321, p<.01$), 인상관리 동기($r=.276, p<.01$), 피드백 추구 행동($r=.349, p<.01$)과 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다.

연구모형 분석 결과

본 연구에서 설정한 연구 모형의 검증을 위해 구조방정식모형(SEM) 분석을 실시하였다. 모수추정 방법은 최대 우도법(maximum likelihood estimation)을 사용하였으며, 모형의 적합도를 평가하기 위해 절대적 적합도 지수인 χ^2 , RMSEA와 상대적 적합도 지수인 NFI(Normed Fit Index), CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index)를 사용하였다. 또한 자기계발 동기와 인상관리 동기가 피드백 추구 행동을 거쳐 지속학습활동에 영향을 미치는 간접효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해

부트스트랩(bootstrap)을 실시하였다. 본 연구에서는 모수추정에 10,000개의 표본을 설정하였으며, 신뢰구간은 95%로 설정하였다.

그림 2는 본 연구에서 설정한 연구모형을 분석한 결과이다. 결과를 보면, 자기계발 동기와 인상관리 동기가 피드백 추구 행동으로 가는 경로가 유의하였다. 자기계발 동기가 지속학습활동으로 가는 경로는 유의하였으나 인상관리 동기가 지속학습활동으로 가는 경로는 유의하지 않았다. 또한 피드백 추구 행동이 지속학습활동으로 가는 경로가 유의하였다. 따라서 인상관리 동기가 지속학습활동으로 가는 직접경로를 제외한 모든 경로가 유의하였다. 모형의 적합도를 확인하기 위해서 모형 적합도 지수를 분석한 결과, 표 2에서 보듯이 $\chi^2=106.879(df=59, p<.001)$, RMSEA=.057, NFI=.923, CFI=.964, TLI=.962로, χ^2 은 유의하지

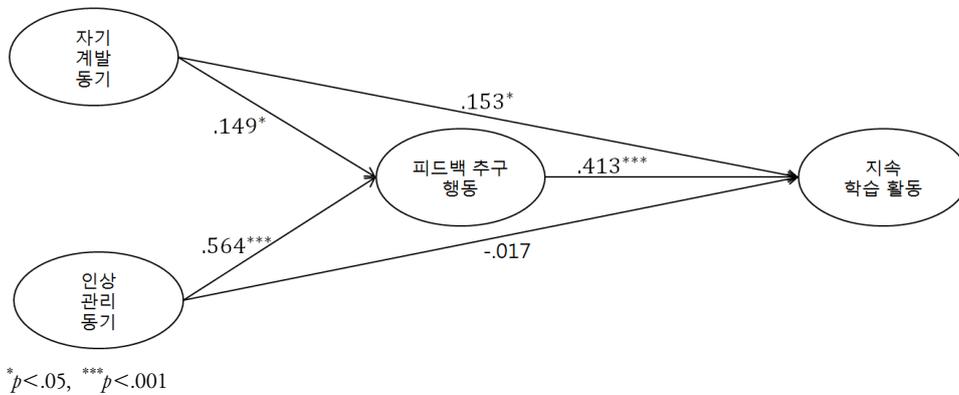


그림 2. 연구모형 분석 결과

표 2. 모형 적합도

모형	적합도 지수					
	χ^2	df	RMSEA	NFI	CFI	TLI
연구모형	106.879***	59	.057	.923	.964	.962

*** $p<.001$

만 *RMSEA*가 .06이하이며 다른 적합도 지수들도 .90 이상인 것으로 나타났다. 따라서 연구 모형의 적합도 지수는 전반적으로 양호하였다.

연구 모형의 표준화 경로계수를 토대로 본 연구에서 설정한 가설들을 검증하였다. 자기계발 동기에서 지속학습활동으로 가는 경로계수가 유의하여($\beta=.153, p<.05$), 자기계발 동기와 지속학습활동 간에 정적 관련성이 있을 것이라는 가설 1이 지지되었다. 이러한 결과는 종업원의 내적 자기계발 동기가 높을수록 지속학습활동을 더 많이 한다는 것을 의미한다. 반면에 인상관리 동기와 지속학습활동 간의 관계를 보면 경로계수가 유의하지 않아($\beta=-.017, n.s.$) 인상관리 동기와 지속학습활동 간에 정적 관련이 있을 것이라는 가설 2는 기각되었다. 자기계발 동기에서 피드백 추구 행동으로 가는 경로계수($\beta=.149, p<.05$)와 인상관리 동기에서 피드백 추구 행동으로 가는 경로계수($\beta=.564, p<.001$)가 모두 유의하였다. 또한 피드백 추구 행동에서 지속학습활동으로 가는 경로계수($\beta=.413, p<.001$)가 유의하였다. 이 결과는 조직 구성원들이 피드백 추구 행동을 많이 하면 할수록 자신의 현재 수행 수준을 인지하고 부족한 점을 채우기 위해 다양한 지속학습활동을 한다는 것을 의미한다.

피드백 추구 행동의 매개효과 검증

연구 모형에서 자기계발 동기와 인상관리

동기가 피드백 추구 행동을 통해 지속학습활동에 영향을 미치는 매개효과(간접효과)의 유의성을 확인하기 위해 Bias-Corrected(BC) bootstrap 검증을 실시하였다. 표 3에 제시한 간접효과의 유의성 검증 결과를 보면, 지속학습활동에 대한 자기계발 동기($\beta=.082, p<.05$)와 인상관리 동기의 간접효과($\beta=.340, p<.01$)가 모두 유의하였다. 따라서 피드백 추구 행동이 자기계발 동기, 인상관리 동기와 지속학습활동 간 관계를 매개한다는 가설 3, 4가 지지되었다. 이러한 결과를 토대로 자기계발 동기와 인상관리 동기가 높은 사람들은 자기 평가 과정인 피드백 추구 행동을 통해서 지속학습활동을 한다는 것을 알 수 있다.

연구 모형의 경로계수와 간접효과 검증 결과를 종합하면, 자기계발 동기와 지속학습활동 간 관계는 피드백 추구행동에 의해 부분 매개되고, 인상관리 동기와 지속학습활동 간 관계는 피드백 추구행동에 의해 완전 매개된다는 것을 알 수 있다. 자기계발 동기와 지속학습활동 간 관계에서 피드백 추구행동이 부분 매개한다는 결과는 자기계발 동기가 높은 사람들이 피드백 추구행동을 통해 지속학습활동을 하기도 하지만(간접효과), 자기계발 동기가 높은 사람들은 내적 만족감과 성장을 위한 학습활동을 적극적으로 하기 때문에 평소 업무 역량을 스스로 평가하는 피드백 추구 행동을 하지 않고 직접적으로 지속학습활동을 하기도 한다(직접효과)는 것을 의미한다. 다시

표 3. 간접효과에 대한 Bootstrap 검증 결과

	Estimate	SE	95% BC 신뢰구간
자기계발 동기 - 지속학습활동	.082*	.054	.009 .258
인상관리 동기 - 지속학습활동	.340**	.120	.120 .593

* $p<.05$, ** $p<.01$

말해, 자신의 내적 만족을 위한 학습활동을 하기 때문에 업무 역량과 관련되어 부족한 점을 파악하는 과정 없이 지속학습활동을 하기도 한다는 것을 의미한다.

반면, 인상관리 동기와 지속학습활동 간 관계에서 피드백 추구행동이 완전 매개한다는 결과는 인상관리 동기가 높은 사람들은 자신의 긍정적인 모습, 높은 업무 역량을 타인에게 보이고 싶은 욕구를 지니고 있기 때문에 직접적으로 지속학습활동을 하기보다는 평소에 자신이 못하는 것과 잘하는 것을 판단하기 위한 피드백 추구 행동을 통해서 지속학습활동을 한다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 개인이 지니고 있는 동기에 따라서 지속학습활동에 참여하게 되는 과정이 다를 수 있음을 시사한다.

상사-부하 교환관계(LMX)의 조절효과

자기계발 동기와 피드백 추구 행동 간 관계에서 상사-부하 교환관계(LMX) 질의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 피드백 추구 행동에 영향을 미칠 가능성이 있는 인구통계학적 변인인 나이와 성별을 투입하여 이들이 미치는 영향

을 통제하였다. 2단계에서는 예측변인인 자기계발 동기와 조절변인인 상사-부하 교환관계(LMX) 질을 투입하였으며, 마지막 3단계에서는 자기계발 동기와 상사-부하 교환관계(LMX) 질의 상호작용 항을 투입하였다. 조절효과 여부는 3단계에서 R^2 변화량의 유의성으로 판단하였다. 상호작용 항은 다중 공선성을 줄이고 해석을 용이하게 하기 위해서 자기계발 동기와 상사-부하 교환관계(LMX) 질을 센터링한 후 두 변인을 곱한 값을 사용하였다. 조절효과 분석결과를 표 4에 제시하였다.

결과를 보면, 피드백 추구 행동에 대해 자기계발 동기($\beta=.169, p<.001$)와 상사-부하 교환관계(LMX) 질($\beta=.126, p<.001$)의 주 효과가 있었다. 하지만 3단계에서 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때, R^2 변화량이 유의하지 않았다. 이러한 결과는 자기계발 동기와 피드백 추구 행동 간 관계를 상사-부하 교환관계(LMX)의 질이 조절하지 못한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 5는 기각되었다.

다음으로 인상관리 동기와 피드백 추구 행동 간 관계에서 상사-부하 교환관계(LMX) 질의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 마찬가지로 1단계에서는 피드백 추구 행동에 영향을 미칠 가능성이 있는

표 4. 자기계발 동기와 피드백 추구 행동 간 관계에서 LMX 질의 조절효과

단계	변인	피드백 추구 행동		
		β	R^2	ΔR^2
1	인구통계적 변인	-.029 .018	.004	.004
2	자기계발 동기 LMX 질	.169*** .126***	.177***	.173***
3	자기계발 동기 X LMX 질	.007	.178***	.001

*** $p<.001$

인구통계적 변인인 나이와 성별을 투입하여 이들이 미치는 영향을 통제하였다. 2단계에서는 예측변인인 인상관리 동기와 조절변인인 상사-부하 교환관계(LMX) 질을 투입하였으며, 마지막 3단계에서는 인상관리 동기와 상사-부하 교환관계(LMX) 질의 상호작용 항을 투입하였다. 조절 효과 여부는 3단계에서 R^2 변화량의 유의성으로 판단하였다. 상호작용항은 다중 공선성을 줄이고 해석을 용이하게 하기 위해서 인상관리 동기와 상사-부하 교환

관계(LMX) 질을 센터링한 후 두 변인을 곱한 값을 사용하였다. 조절효과 분석결과를 표 5에 제시하였다.

결과를 보면, 피드백 추구 행동에 대해 인상관리 동기($\beta=.223, p<.001$)와 상사-부하 교환관계(LMX) 질($\beta=.097, p<.001$)의 주 효과가 있었다. 3단계에서 두 변인의 상호작용 항이 투입되었을 때, R^2 변화량($\Delta R^2=.014, p<.05$)이 유의하게 증가하였다. 이러한 결과는 인상관리 동기와 피드백 추구 행동간 관계를 상사

표 5. 인상관리 동기와 피드백 추구 행동 간 관계에서 LMX 질의 조절효과

단계	변인	피드백 추구 행동		
		β	R^2	ΔR^2
1	인구통계적 변인	-.005 .40	.004	.004
2	인상관리 동기 LMX 질	.223*** .097***	.328***	.324***
3	인상관리 동기 X LMX 질	.053*	.342***	.014*

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

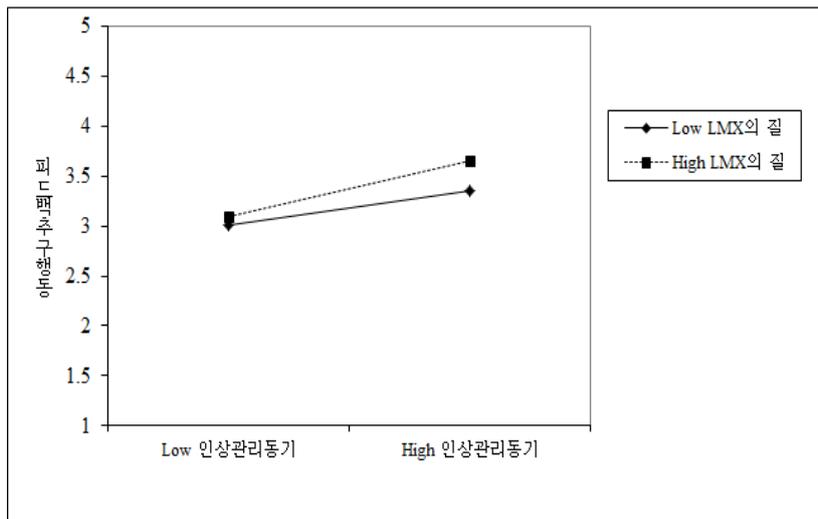


그림 3. 인상관리 동기와 피드백 추구 행동 간 관계에서 LMX 질의 조절효과

-부하 교환관계(LMX)의 질이 조절한다는 것을 의미한다.

분석결과가 설정한 가설의 방향과 일치하는지 알아보기 위하여 상사-부하 교환관계의 질을 평균 ± 1 표준 편차 값을 기준으로 높고 낮은 수준을 구분하고, 인상관리와 피드백 추구 행동 간 관계를 회귀선으로 나타내었다. 그림 3을 보면 LMX 질의 수준이 낮을 때 보다 높을 때 인상관리 동기와 피드백 추구 행동 간 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 따라서 인상관리 동기와 피드백 추구 행동 간 관계를 LMX 질이 조절할 것이라는 가설 6이 지지되었다.

논 의

본 연구에서는 자기계발 동기와 인상관리 동기가 지속학습 활동에 미치는 영향을 살펴보고 이러한 관계에서 피드백 추구 행동이 매개 역할을 하는지 검증하였다. 또한 상사-부하 교환관계(LMX) 질이 자기계발 동기와 인상관리 동기가 피드백 추구 행동에 미치는 영향을 조절하는지를 검증하였다. 본 연구의 구체적인 결과는 다음과 같다.

첫째, 자기계발 동기는 지속학습활동에 정적인 영향을 미쳤지만, 인상관리 동기는 지속학습활동에 유의한 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과는 자기계발 동기가 높은 사람들은 직장 내에서 자발적으로 지속학습활동을 많이 하지만, 인상관리 동기가 높은 사람들은 직접적으로 지속학습활동에 참여하지 않는다는 것을 의미한다. 이는 지속학습활동과 관련된 선행연구가 밝혀 왔듯이, 학습에 대한 자발적 동기가 높은 조직 구성원들이 지속학습활동에

더 많이 참여한다는 것을 지지하는 결과이다. 반면 인상관리동기는 조직시민행동이나 직무수행과 같이 동료나 상사에게 즉각적인 평가를 받을 수 있는 수행에는 영향을 미칠 수 있지만, 지속학습활동의 경우 즉각적인 평가를 받을 수 있는 수행이 아니기 때문에 인상관리 동기가 직접적인 영향을 미치지 않았다고 해석할 수 있다.

둘째, 자기계발 동기와 인상관리 동기가 지속학습활동에 미치는 영향에서 피드백 추구 행동의 매개효과를 검증한 결과, 피드백 추구 행동은 자기계발 동기와 지속학습활동 간 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났고, 피드백 추구 행동은 인상관리 동기와 지속학습활동 간 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 한 가지 흥미로운 결과는 자기계발 동기는 피드백 추구 행동을 거치지 않고 지속학습활동에 직접적인 영향을 미치기도 하지만, 인상관리 동기는 지속학습활동에 직접적인 영향을 미치지 않고 피드백 추구 행동을 통해서만 지속학습활동에 간접적으로 영향을 미친다는 것이다. 자기계발 동기와 인상관리 동기가 지속학습활동에 미치는 영향에 있어서 이러한 차이는 지속학습활동을 하는 두 가지 동기의 속성이 다르기 때문이라고 설명할 수 있다. 자기계발 동기가 높은 사람들은 내적인 만족과 흥미에 목적이 있기 때문에 현재 수행 수준을 평가하는 피드백 추구 행동 과정을 거치지 않고도 자발적으로 지속학습활동을 한다고 해석할 수 있다. 반면에 인상관리 동기가 높은 사람들은 지속학습활동에 참여하는 목적이 학습이라기보다 업무역량의 향상을 통해 자신의 긍정적 이미지를 극대화하는 데 있다. 따라서 그들은 상사나 동료로부터 자신에 대한 평가 정보를 얻는 피드백 추구 행동을 하고 자신의

부족한 점을 개선하기 위해 지속학습활동을 한다고 해석할 수 있다.

셋째, 인상관리 동기와 피드백 추구 행동 간 관계에서 상사-부하 교환관계 질의 조절효과를 발견하였다. 즉, 상사-부하 교환관계의 질이 낮은 경우보다 높은 경우에 인상관리 동기와 지속학습활동 간 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 이러한 결과는 상사-부하 교환관계 질이 높은 부하는 관계의 질이 낮은 부하보다 상사에게서 받는 피드백 정보를 더 가치 있게 인식하기 때문에 피드백 추구 행동을 더 많이 한다고 해석할 수 있다. 반면 자기계발 동기와 피드백 추구 행동 간 관계에서 상사-부하 교환관계 질의 조절효과는 유의하지 않았다. 이 결과는 자기계발 동기가 높은 개인은 계발에 대한 내적 동기가 높으며, 내적 만족을 추구하기 때문에(London & Smither, 1999) 상사와의 관계가 피드백 추구 행동에 큰 영향을 미치지 않는다고 해석할 수 있다. 이렇게 동기 차이에 따라 상사-부하 교환관계 질의 효과가 다르게 나타난 것은 상사에 대한 신뢰 또는 상사와의 관계가 피드백 추구 행동에 영향을 준다는 선행연구를 지지하는 결과이지만(정성훈, 유태용, 2008; Choi, Moon, & Nae, 2014), 상사와의 관계가 피드백 추구 행동에 미치는 영향을 연구할 때 피드백을 받고자 하는 부하가 지니고 있는 의도나 동기를 고려할 필요가 있음을 시사한다.

본 연구는 학문적으로 몇 가지 의의를 지니고 있다. 첫째, 본 연구에서 지속학습활동에 영향을 미치는 변인으로 자기계발 동기와 인상관리 동기를 다루었다는 데 의의가 있다. 지금까지 지속학습활동 연구에서 다룬 동기변인들은 대부분이 학습 동기였다. 하지만 본 연구에서는 항상 측면의 자기계발 동기뿐만

아니라 이미지 측면의 인상관리 동기를 모두 다룸으로써 직장 내에서 이루어지는 학습활동에 다양한 동기가 영향을 미칠 수 있음을 밝혔다. 비록 인상관리 동기가 지속학습활동에 직접적인 영향은 미치지 못하였지만, 업무에서 부족한 점을 파악하기 위한 자기 평가 활동인 피드백 추구 행동을 통해서 지속학습활동을 한다는 것을 밝혔다. 조직 내에서 자기역량을 개발하고 더 좋은 성과를 내기 위해서 학습활동을 할 수도 있지만 상사나 동료에게 자신의 긍정적인 이미지를 창조하기 위해서 교육 프로그램이나 학습 활동에 주도적으로 참여할 수도 있다는 것을 이 연구에서 처음으로 보여주었다는 데 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 자기계발 동기와 인상관리 동기를 가지고 있는 조직 구성원이 자기평가 활동인 피드백 추구 행동을 거쳐 지속학습활동에 참여하는 과정을 처음으로 밝혔다는 데 의의가 있다. 지금까지의 지속학습활동에 관한 연구는 지속학습활동에 영향을 미치는 개인의 특성과 환경적 요인을 주로 다루었다(김솔이, 유태용, 2010; 김지혜, 한태영, 2011; 김태홍, 한태영, 2009). 따라서 본 연구에서 두 가지 동기가 피드백 추구 행동을 통해 지속학습활동에 미치는 과정을 검증했다는 데 의의가 있다.

셋째, 상사-부하 교환관계 질이 높은 경우에 부하의 인상관리 동기가 피드백 추구 행동에 더 강한 영향을 미친다는 것을 밝혔다는 데 의의가 있다. 상사-부하 교환관계가 피드백 추구 행동에 미치는 영향을 다룬 연구는 많이 있지만(정성훈, 유태용, 2008; Chen, Lam, & Zhong, 2007; Eichhorn, 2009), 본 연구에서 상사-부하 교환관계가 부하의 인상관리 동기와 상호작용해서 피드백 추구 행동에 영향을 미친

다는 것을 처음으로 보여주었다는 데 의의가 있다.

본 연구는 조직 구성원의 발전에 중요한 지속학습활동을 다루었기 때문에 몇 가지 실무적 시사점을 지니다. 본 연구의 실무적 시사점은 첫째, 피드백 추구 행동이 지속학습활동의 중요한 선행 변인이기 때문에 조직은 공식적인 평가뿐만 아니라 조직 구성원들에게 수시로 정확한 평가 정보를 줄 수 있는 체계를 만들어야 한다. 구성원에 대한 평가 정보는 조직에서 정기적으로 시행하는 다양한 인사평가 도구를 통해서 얻을 수도 있지만 일상적인 직무 수행 장면에서 상사나 동료로부터 얻을 수도 있다. 따라서 공식적인 평가 체계 외에도 조직 구성원들 스스로가 자신의 수행에 대한 정확한 정보를 얻고 어떠한 학습 활동을 해야 하는지에 대해 정보를 얻을 수 있는 체계를 만들 필요가 있다.

둘째, 조직은 구성원들이 피드백 정보를 적극적으로 추구할 수 있는 환경을 제공해야 한다. 피드백은 조직 구성원들에게 수행 수준을 알려주는 중요한 평가 정보이기도 하지만 수행에 대한 평가에는 부정적인 내용이 포함될 수 있다. 이러한 피드백 정보의 특성 때문에 개인이 피드백을 추구하고 수용하는 것을 꺼릴 수 있다(Tuckey, Brewer, & Williamson, 2002). 일상 업무에서 피드백을 추구하는 것이 이득보다 손실을 초래한다고 지각할 가능성이 있다. 따라서 부정적 피드백 정보라 하더라도 자신에게 도움이 된다는 확신을 가질 수 있도록 조직 구성원들이 서로 건설적인 피드백을 주고 받는 환경을 조성해서 피드백을 적극적으로 추구하도록 해야 한다.

셋째, 상사는 피드백 정보의 중요한 출처이기 때문에 조직 구성원들의 피드백 추구 행동을

장려하고 지속학습활동에 참여하도록 적극적으로 도와주어야 한다. 이를 위해서는 부하가 상사를 신뢰할 수 있도록 하고 현재 수행 수준이 낮더라도 중요한 평가 정보를 부하들의 성장을 위해 제공할 필요가 있다. 단순히 성과 평가를 위해서가 아니라 조직 구성원들이 무엇이 부족하며 이를 어떻게 달성할 수 있는지 방향을 제시해서 역량을 개발할 수 있도록 해야 한다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 사용한 모든 변인은 자기보고식 설문지를 사용하여 측정하였기 때문에 공통방법 편향(Common method bias)이 발생했을 가능성이 있다. 따라서 조사 대상자들의 객관적인 학습활동과 피드백 추구 행동을 파악하기 힘들다는 제한점이 있다. 향후 연구에서는 공통방법편향을 감소시키고 객관적인 지속학습활동을 측정하기 위해 회사 내 교육 참여 자료나 상사 또는 동료를 평정자로 한 타인평정방식을 사용해 이러한 제한점을 보완할 필요가 있다.

둘째, 지속학습활동 정도를 묻는 문항들 중에 특정 직무에서 하기 힘든 활동들이 포함되어 있었다. 예를 들어, 학회, 컨벤션 활동이나 스터디 그룹과 같은 외부 학습 활동의 경우에 연구 개발직과 같은 직무는 참여 기회가 많을 수 있지만, 생산직이나 기술직에서는 참여 기회가 제한적일 수 있다. 따라서 지속학습활동 정도에 있어서 직무나 직급의 차이가 개입되었을 가능성이 있다.

마지막으로 향후 연구 과제를 제안하자면 첫째, 조직 구성원들이 지속학습활동에 참여할 때 어떤 과정을 거치는지 알기 위해 매개변인들을 추가로 연구할 필요가 있다. 둘째, 피드백 추구 행동을 세분화하여 연구할 필요

가 있다. 본 연구에서는 피드백 추구 방법을 구분하지 않고 하나의 요인으로 간주해서 연구하였으나, 향후 연구에서는 동기와 개인차에 따라서 피드백 추구 방법이 어떻게 달라지는지를 연구할 필요가 있다. 셋째, 지속학습활동에 영향을 미칠 수 있는 동기를 추가로 탐색해서 연구해볼 필요가 있다. 급변하는 조직 환경 속에서 구성원들이 지속적으로 학습을 하는 것이 점점 더 중요해지기 때문에 구성원들의 어떤 동기가 지속학습활동을 유발할 수 있는지 추가로 밝히는 것은 의미가 있다.

참고문헌

- 김솔이, 유태용 (2010). 핵심자기평가와 지속학습활동 간의 관계: 목표지향성의 매개효과와 상사지원의 조절효과, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23, 131-154.
- 김지혜, 한태영 (2011). 지속학습활동에 대한 영향요인 고찰: 개인수준 목표지향성과 팀 수준 학습행동, 기업교육연구, 12, 53-78.
- 김태홍, 한태영 (2009). 적응성과 및 지속적 학습활동에 대한 학습목표성향, 실책관리풍토 및 변화 지향적 팀 리더십의 영향, 인사조직연구, 17, 117-159.
- 김혜영, 이동귀 (2009). 직장인의 자기계발 동기와 심리적 안녕감의 관계, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 22, 261-293.
- 박소담, 유태용 (2015). 동료의 인상관리행동이 종업원의 조직 내 행동에 미치는 영향: 인상관리 동기의 매개효과와 내적 통제소재의 조절효과, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 28, 75-97.
- 이인호, 탁진국 (2010). 자기계발 동기가 혁신 행동과 직무열의에 미치는 영향: 리더십의 조절효과를 중심으로, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23, 605-633.
- 이환혁 (2013). 사회적 맥락에 의해 전염된 조직 시민행동이 직무소진에 미치는 영향: 인상관리동기, OCB 역할정의를 조절효과를 중심으로, 고려대학교 석사학위논문.
- 정성훈, 유태용 (2008). 피드백 추구를 위한 모니터링과 묻기의 선행변인과 결과변인에 관한 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21, 85-112.
- 중앙일보 (2015, 7, 22). 공부하는 셀러리맨 ‘셀러던트’.
- 허승연 (2011). 행위자의 조직시민행동과 인상관리행동에 대한 상사와 동료의 귀인 및 평가, 성균관대학교 일반대학원 석사학위 청구논문.
- Anseel, F., Lievens, F., & Levy, P. E. (2007). A self motives perspective on feedback seeking behavior: Linking organizational behavior and social psychology research. *International Journal of Management Review*, 9, 211-236.
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29, 465-487.
- 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., & 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.

- 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.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (1990). Operationalizing charismatic leadership using a levels-of-analysis framework. *The Leadership Quarterly*, 1, 193-208.
- Blumberg, H. H. (1972). Communication of interpersonal evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23, 157-162.
- Bozeman, D. P., & Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69, 9-30.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92, 202-212.
- Cheng, J. W., & Lu, K. M. (2012). The role of job design and mechanism in motivating feedback-seeking behaviour in transportation service. *The Service Industries Journal*, 32, 2047-2057.
- Choi, B. K., Moon, H. K., & Nae, E. Y. (2014). Cognition-and affect-based trust and feedback-seeking behavior: The roles of value, cost, and goal orientations. *The Journal of Psychology*, 148, 603-620.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Eichhorn, K. C. (2009). A model of feedback-seeking based on the LMX and communication antecedents, *International Journal of Leadership Studies*, 4, 184-201.
- Fedor, D. B., Rensvold, R. B., & Adams, S. M. (1992). An investigation of factors expected to affect feedback seeking: A longitudinal field study. *Personnel Psychology*, 45, 779-802.
- Han, T. Y. (2003). *Multilevel approach to individual and team adaptive performance*. Doctoral dissertation, University at Albany, Department of Psychology.
- Hurtz, G. M. (2002). *Attitudinal and motivational antecedents of participation in employee development activities*. Unpublished doctoral dissertation, State University of New York at Albany.
- Kim, Y., Chiu, C., & Zou, Z. (2010). Know thyself: Misperceptions of actual performance undermine achievement motivation, future performance, and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 395-409.
- Lam, W., Huang, X., & Snape, E. D. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal*, 50, 348-363.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.
- Levy, P. E., Albright, M. D., Cawley, B. D., & Williams, J. R. (1995). Situational and

- individual determinants of feedback seeking: A closer look at the process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 23-37.
- Levy, P. E., Cober, R. T. and Miller, T. (2002) 'The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions', *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1703-1720.
- London, M., & Mone, E. M. (1999). Continuous learning. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*(pp. 119-153). Jossey-Bass Inc.
- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*, 38, 3-15.
- Maurer, T. J. (2002). Employee learning and development orientation: Toward an integrative model of involvement in continuous learning. *Human Resource Development Review*, 1, 9-44.
- Morrison, E. W., & Bies, R. J. (1991). Impression Management in the Feedback-Seeking Process: A Literature review and Research Agenda. *Academy of Management Review*, 16, 522-541.
- Muchinsky, P. M., & Culbertson, S. S.(2016). *Psychological applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*(11th ed.). Hypergraphic Press.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306-1314.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 66-78.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 579-584.
- Schoeneman, T. J. (1981). Reports of the sources of self knowledge1. *Journal of Personality*, 49, 284-294.
- Sedikides, C. (1993). Assessment, enhancement and verification determinants of the self-evaluation process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 317-338.
- Tuckey, M., Brewer, N., & Williamson, P. (2002). The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 195-216.
- Van Dyne, L., Earley, P. C., & Cummings, L. L. (1990). Diagnostic and impression management: Feedback seeking behavior as a function of self-esteem and self-efficacy. In *Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Miami Beach, FL*.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., & Vallieres, E. F. (1992). The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1003-1017.

1차 원고접수 : 2016. 04. 06

2차 원고접수 : 2016. 05. 20

최종게재결정 : 2016. 05. 20

The Effects of Self-Development Motive and Impression Management Motive on Continuous Learning Activity: The Mediating Effect of Feedback Seeking Behavior and The Moderating Effect of Leader-Member Exchange Quality

Ye-Young Ko

Tae-Yong Yoo

Kwangwoon University

The first purpose of this study was to investigate the effects of self-development motive and impression management motive on continuous learning activity. The second purpose was to examine the mediating effects of feedback seeking behavior on the relationship between two motives(self-development motive, impression management motive) and continuous learning activity. The third purpose was to testify the moderating effects of the leader-member exchange quality on the two motives(self-development motive, impression management motive) and feedback seeking behavior. Using the survey research method, data were collected from 239 employees who were working in a variety of organizations in Korea. The results of this study showed that self-development motive was positively related to continuous learning activity, whereas impression management motive was not positively related to continuous learning activity. The self-development motive and impression management motive were positively related to feedback seeking behavior and feedback seeking behavior was positively related to continuous learning activity. Therefore, feedback seeking behavior had partial mediation effect on the relationship between self-development motive and continuous learning activity, and feedback seeking behavior had full mediation effect on the relationship between impression management motive and continuous learning activity. Finally, leader-member exchange(LMX) quality had moderation effect on the relationship between impression management motive and feedback seeking behavior. Specifically, the positive relationship between impression management motive and feedback seeking behavior was stronger when LMX quality was high than low. Based on these results, we discussed the implications and limitations of the study, and the suggestions for the future research.

Key words : Self-development motive, Impression management motive, Feedback seeking behavior, Continuous learning activity, Leader-member exchange quality