



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위 청구논문

상사의 정치기술과 부하의 반응 간의 관계 :
부하의 직무열의 및 합리적 정치행동의 매개효과

제주대학교 경영대학원
경영학과 인사·조직전공

이 환 준

2017 年 2 月

상사의 정치기술과 부하의 반응 간의 관계 :
부하의 직무열의 및 합리적 정치행동의 매개효과

지도교수 강 영 순

이 환 준

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2017년 2월

이환준의 경영학과 인사관리전공 석사학위
논문을 인준함

심사위원장

金正勳



위 원

方洪鎔



위 원

姜永復



제주대학교 경영대학원

2017년 2월

Relations between Supervisors' Political Skill and
Subordinates' Response: Mediator Effect on Subordinates'
Job Engagement and Rational Political Actions

Hwan Jun Lee

(Supervised by Professor Young-Soon Kang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of
master of Business Administration.

2017. 2

This thesis has been examined and approved.

Thesis director Jung Hoon Kim, prof. of Business Administration

Jung Hoon Kim

HOSUN BANG

Young Soon Kang

2017. 2

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

목 차

제 1 장 서 론	1
제1절 연구의 필요성 및 목적	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구목적	5
제2절 연구방법 및 논문구성	6
1. 연구방법	6
2. 논문구성	6
제 2 장 이론적 배경	9
제1절 상사의 정치적 기술	9
1. 상사의 정치적 기술 개념	9
2. 정치적 기술의 선행연구	11
제2절 부하의 직무열의 및 합리적 정치행동	14
1. 부하의 직무열의	14
2. 부하의 합리적 정치행동	19
제3절 개인지향 시민행동과 발언행동	22
1. 개인지향 시민행동	22
2. 발언행동	24
제 3 장 연구설계	29
제1절 연구모형 및 연구가설	29
1. 연구모형	29
2. 연구가설 설정	30
제2절 변수의 조작적 정의 및 조사 설계	36
1. 변수의 조작적 정의	36
2. 조사 설계	39

제 4 장 실증분석	42
제1절 표본특성 및 측정도구 타당성 및 신뢰성	42
1. 표본의 특성	42
2. 측정도구 타당성 및 신뢰성 검증	44
3. 기술적 통계 및 상관관계 분석	47
제2절 가설검증	48
1. 상사의 정치적 기술과 부하의 합리적 정치행동 및 직무열의 영향력 관계	48
2. 상사의 정치적 기술과 조직시민행동 및 발언행동의 영향력 관계	51
3. 부하의 합리적 정치행동 및 직무열의와 조직시민행동 및 발언행동의 영향력 관계	53
4. 부하의 합리적 정치행동과 직무열의의 매개효과	57
제 5 장 결 론	63
제1절 연구결과의 요약 및 시사점	63
제2절 연구의 한계 및 향후 연구과제	66
참고문헌	68
설 문 지	77

[표 목 차]

<표 II-1> 정치적 기술 선행 연구	13
<표 II-2> 직무만족, 직무몰입, 직무열의의 개념 비교	15
<표 II-3> 직무관여, 일중독, 직무열의, 조직몰입 비교	16
<표 II-4> 직무열의 선행 연구	18
<표 II-5> 대상별 조직시민행동 비교	23
<표 II-6> 발언행동 선행 연구	28
<표 III-1> 변수의 조작적 정의 및 측정도구	38
<표 III-2> 설문문항의 구성	39
<표 IV-1> 연구대상의 일반적 및 직무 관련 특성	43
<표 IV-2> 탐색적 요인분석	45
<표 IV-3> 신뢰도 분석 결과	46
<표 IV-4> 상관관계 분석 결과	47
<표 IV-5> 상사의 정치적 기술과 부하의 합리적 정치행동의 영향력 관계	49
<표 IV-6> 상사의 정치적 기술과 부하의 직무열의 영향력 관계	50
<표 IV-7> 상사의 정치적 기술과 OCB-I의 영향력 관계	51
<표 IV-8> 상사의 정치적 기술과 발언행동의 영향력 관계	52
<표 IV-9> 부하의 합리적 정치행동과 OCB-I의 영향력 관계	53
<표 IV-10> 부하의 합리적 정치행동과 발언행동의 영향력 관계	54
<표 IV-11> 부하의 직무열의와 OCB-I의 영향력 관계	55
<표 IV-12> 부하의 직무열의와 발언행동의 영향력 관계	56
<표 IV-13> 부하의 합리적 정치행동 매개효과(상사의 정치적 기술→OCB-I)	58
<표 IV-14> 부하의 합리적 정치행동 매개효과(상사의 정치적 기술→발언행동)	59
<표 IV-15> 부하의 직무열의 매개효과(상사의 정치적 기술→OCB-I)	60
<표 IV-16> 부하의 직무열의 매개효과(상사의 정치적 기술→발언행동)	61
<표 IV-17> 간접효과 유의성 검증	61
<표 IV-18> 가설 검증 결과 요약	62

<그림 목 차>

<그림 I-1> 논문의 구성	8
<그림 II-1> 발언행동 유형 체계	24
<그림 II-2> 발언행동 유형	25
<그림 III-1> 연구모형	29
<그림 III-2> 분석방법	41

Relations between Supervisors' Political Skill and Subordinates' Response: Mediator Effect on Subordinates' Job Engagement and Rational Political Actions

Hwan-Jun Lee

Department of Human Resource Management

Graduate School of Business Administration

Jeju National University

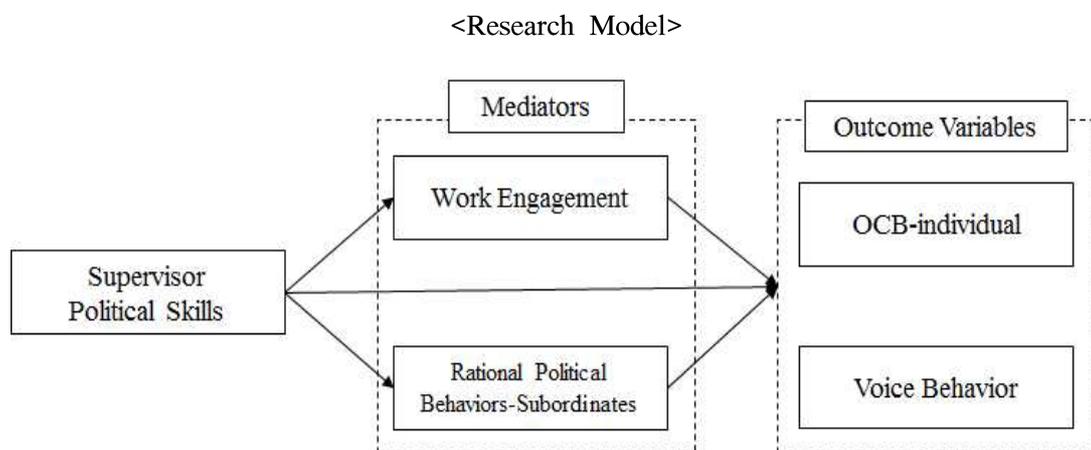
Supervised By Professor Young-Soon Kang

The concept of politics in organizations is more related with a dysfunctional role as employees pursuit for their own benefits regardless of achieving an organizational goal. Recently, a new concept, which emerged in the aspect of individual ability related politics in organizations, is political skills. The concept in the previous studies has been proved as an importance component for productive behaviors of employees. As well as researches in this area has focused primarily on the political ability of supervisors in order to reduce negative reactions of followers. In this paper, the author designed the research model about constructive roles such as voluntary behaviors of subordinates by supervisor political skills.

In accordance with the research design, the concept of supervisors political skills is independent variable, work engagement and rational political behavior of subordinates are mediators, and organizational citizenship behavior in the individual level and voice behavior are outcome variables. The purposes of research model were to demonstrate the impacts of supervisors political skills to work engagement, national political behavior of subordinates, organizational citizenship behavior in the individual

level, and voice behavior. As well as the casual effects of work engagement and rational political behavior of subordinates to outcome variables were tested. Moreover, the mediating effects of work engagement and national political behavior of subordinates were verified in the links supervisors political skills and outcome variables.

The questionnaire was designed to assess all variables with self-report methods. The data applied in the analysis collected from 259 employee's who have worked for local government, government owned companies, and privately-owned companies in Jeju province. The designed model for the current research was analyzed with SPSS package.



The results were as follows. First, the impacts of supervisors political skills were positively associated with work engagement, national political behavior of subordinates, organizational citizenship behavior in the individual level, and voice behavior respectively. Work engagement and rational political behavior of subordinates were positively related to outcome variables (organizational citizenship behavior in the individual level and voice behavior) in all path. The hypothesis of mediating effects were supported in all mediating path. The types of mediation in the path were different. The processes of supervisors political skills→work engagement/rational political behavior of subordinates→OCB-individual were partially mediated, whereas

political skills→work engagement/rational political behavior of subordinates→voice behavior were fully mediated.

The implications of present study were as follows in academy and in practice. First, the results of which supervisors political skills affect subordinates voluntary behaviors for the organizations shows that supervisors political skills are needed to develop and increase for the purpose of facilitating potential positive behaviors of employees for the organizations. Second, the importance of work engagement and rational political behavior of subordinates to OCB-individual and voice behaviors helps to understand that to produce positive behaviors for organizations, contemporary organizations are required for efforts to enhance work engagement and rational political behavior of subordinates institutionally. Third, the mechanisms by work engagement and rational political behaviors of subordinates in the links between supervisors political skills and outcome variables contribute to expand research area in political behaviors and work engagement.

I. 서 론

제 1 절 연구 필요성 및 목적

1. 연구의 필요성

정치의 주요 역할은 국민의 다양한 의견을 수렴하여 개인이 소속된 사회의 공정성을 추구하는 과정이다. 그러나 현대사회에서 정치는 공정성의 추구하고 함께 공동의 정치적 견해를 가진 집단의 이익을 추구하는 과정으로써의 역할도 병행하고 있다. 집단의 이익을 추구하는 과정으로써의 정치는 다양한 아이디어를 가진 집단들 간의 의견 공유, 대화, 설득, 타협의 과정이기 보다는 개인이 소속된 집단의 이익을 위해 다른 집단에 영향력을 행사과정으로 볼 수 있다. 사회적 환경에서 이러한 정치의 역할은 보다 작은 사회로 평가되는 기업 내부로 이어지고 있다. 기업에서 정치의 역할은 조직이 보유하고 있는 자원의 효율적 활용을 위한 접근으로도 볼 수 있으나, 기업에서의 정치는 정치적 행동을 통한 정치활동 주체의 이익 추구과정으로 볼 수 있다(Harris, Harris and Harvey, 2007; 배성현, 김미선, 2010). 이익추구 과정으로 접근하는 정치에 대한 인식은 기업이 보유하고 한정된 자원에 대한 구성원들의 인식과 연관되어 있다(박지은, 강영순, 2015; 양병철, 2016). 기업이 조직구성원을 위해 보유하고 있는 자원은 급여와 같은 경제적 보상도 있으나, 피라미드 형태로 구성되어 있는 조직 체계에서의 승진도 있다. 조직에서 승진은 소수의 구성원에게만 제공되며, 승진을 통해 개인은 상위 직위로의 이동뿐만 아니라 현 조직에서의 고용가능성을 유지하여 고용안정성 확보가 가능하게 된다(지성호, 강영순, 2015). 하지만 노동시장에서 이직을 통한 고용가능성 확보가 쉽지 않은 현실을 고려할 때, 조직에서 대표적으로 한정된 자원인 승진은 구성원의 정치를 위한 근거로 작용할 수 있다.

기업에서 정치를 의미하는 조직정치(organization politic)는 조직구성원이 자신들의 이익을 추구하기 위한 행동으로 설명되고 있고, 특정인의 이익을 획득하기

위한 과정으로 인식되고 있다(Harris, Harris and Harvey, 2007). 조직정치에 대한 이러한 개념적 접근은 조직정치의 순기능적인 측면보다 역기능적 측면이 반영되는 것으로 조직정치가 조직의 목적 달성을 위한 행위에 있어 부정적 기능을 강조하고 있다. 하지만 초기 조직정치 연구에서 조직정치의 주요 역할은 조직이 보유하고 있는 자원의 효율적 활용을 위한 경쟁적 상황 형성과 관련되어 있다(Burns, 1961). 이는 조직정치가 한정된 자원의 효율적 배분과 활용을 위한 과정이라는 점에서 순기능이 있음을 의미한다. 하지만 조직정치에 대한 최근 연구는 개인의 이익을 위한 이기주의적 행동으로 조직정치를 접근하고 있다. 이는 조직정치에 있어 개인의 지각을 강조하는 조직정치지각(perceived organization politics)으로의 접근이며, 조직정치에 대한 부정적 인식을 강조하고 있다. 하지만 최근 조직정치와 관련하여 조직정치를 개인의 능력에서 접근하는 연구들이 수행되고 있으며, 대표적인 개념으로 정치적 기술(political skill)이 있다.

정치적 기술은 조직구성원이 자신의 목표와 조직의 목표를 개선하기 위한 영향력 행사 능력을 의미한다(Ahearn et al., 2004). 조직의 목표 달성을 위한 개인 능력으로 접근하는 정치적 기술은 기존연구에서 정치에 대한 지각이 양산하는 부정적 역할보다는 개인특성인 정치적 영향력 행사능력이 제공하는 목표 달성과 관련한 긍정적 역할에 기여하는 것으로 인식되고 있다(Treadway et al., 2004; Kacmar et al., 2013). 이러한 정치적 기술의 순기능은 조직정치에 대한 역기능적인 역할보다는 조직정치가 한정된 자원의 효율적 활용이라는 순기능적 역할의 연장선으로 볼 수 있으며, 조직정치에 대한 긍정적 인식을 위한 계기를 제공한다. 그러나 정치적 기술의 이러한 이론적 및 실무적 필요성에도 불구하고 정치적 기술이 양산하는 다양한 역할에 대한 연구는 미흡한 수준에 머물러 있다. 정치적 기술에 대한 기존연구를 살펴보면, 정치적 기술은 주로 조직정치지각으로 인한 부정적 인식이 조직구성원의 직무수행, 직무만족, 정서적 몰입, 이직의도, 조직시민행동에 미치는 부정적 영향력을 상쇄시켜주는 조절변수로서의 역할에 관한 연구가 수행되고 있다(Liu et al., 2007; Treadway et al., 2007; Kacmar et al., 2013; 강경구, 김정훈, 2015a; 이은국, 지성호, 김미성, 2015). 이는 정치적 기술이 직무에 대한 긍정적 행동과 태도에 미치는 영향력에 대한 주 효과에 대한 검증과 조직에서 개인특성으로서의 정치적 기술의 중요성을 부각시키고 있다. 하지만

이러한 선행연구의 공헌에도 불구하고, 정치적 기술이 개인차원의 행동이 이르는 영향력 과정에 대한 설명은 다소 부족하다고 판단된다.

정치적 기술과 관련한 연구에서 정치적 기술은 주로 상사의 정치적 기술로 접근하고 있으며, 상사의 정치적 기술은 부하의 직무만족, 정서적 몰입에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(Treadway et al., 2007; Kacmar et al., 2013). 그러나 직무만족은 직무에 대한 긍정적 정서이며, 정서적 몰입은 정서적 측면에서 조직에 대한 긍정적 애착을 의미한다(박노운, 2011). 이러한 기존연구의 접근은 정치적 기술이 직무와 관련한 구성원의 태도에 긍정적으로 기여하다는 점에서 의미가 있으나, 직무와 관련된 전반적 측면을 반영하기 보다는 감정적 측면에서 접근하는 태도에 국한되고 있다. 선행연구의 이러한 결과는 정치적 기술이 대인관계를 위한 긍정적 역할에 있어 객체의 감정적 측면에 효과적인 것을 의미하지만, 태도를 형성하는 지각과 행동의도와 같은 전반적인 요인들을 반영하는데 한계가 있는 것으로 판단된다. 이러한 기존연구의 특징을 보완하기 위한 노력으로 최근 직무와 관련한 전반적 반응을 설명하는 개념으로 관심을 받고 있는 직무열의를 고려하고자 한다. 직무열의의 특징은 직무에 대한 구성원의 인지, 정서, 행동(에너지)의 측면을 모두 포함한다는 점이며(Kahn, 1990), 이는 정치적 기술이 직무에 대한 전반적 인식과의 관계를 검증하게 되는 것을 의미한다.

정치적 기술은 구성원의 수행을 촉진하는 원인으로 밝혀지고 있으나(Kacmar et al., 2013; 강경구, 김정훈, 2015a; 이은국, 지성호, 김미성, 2015), 정치적 기술의 역할이 정치적 행동의 발현과 관련한 부분은 고려가 부족한 실정이다. 이러한 접근의 필요성은 조직에서의 정치에 대한 접근과 관련된다. 조직에서 정치는 긍정적 기능과 부정적 기능을 하나, 조직에서 정치가 양산하는 부정적 기능에 대해 기존연구에서 부각되고 있다(배성현, 김미선, 2010). 하지만 정치가 조직에서 발생하는 자연적인 현상임을 고려할 때 지나치게 부정적인 역할에만 주목하기 보다는 조직에 긍정적이고 우호적으로 접근할 필요성이 있다. 이러한 맥락에서, 상사의 정치적 기술이 조직에 우호적인 부하의 정치적 행동에 대한 영향력을 생각할 필요성이 있다. 이러한 접근은 상사의 정치적 기술이 보다 더 효과적인 상사차원의 개인특성으로 인식되기 위해서는 긍정적 정치행동의 증진 및 부정적 정치행동을 감소시키는 역할을 이행할 필요성이 있기 때문이다. 하지만 기존연구에

서 정치지각으로 접근한 연구에서 정치가 부정적인 역할을 하는 것으로 판명되고 있으며, 정치적 행동으로의 접근이 부족하여 이러한 특징을 반영하지 못하고 있다.

직무열의는 조직 목표 달성을 위한 개인차원 수행과의 관계에 대한 연구가 수행되어 그 유효성이 입증되고 있다(양병철, 지성호, 강영순, 2015). 그러나 직무열의에 대한 전반적 인식이 조직에 직접적으로 기여할 수 없으나 조직을 위한 선제적 행동으로 분류되는 발언행동에 대한 실증적 접근은 부족한 실정이다. 직무열의가 직무에 대한 긍정적 인식임을 고려할 때, 직무열의가 개인의 조직을 위한 자발성을 강조하는 행동에 미치는 영향력 검증의 필요성이 있는 것으로 판단된다. 또한 정치적 행동과 관련하여 정치적 행동이 대인 간 관계 행동과 조직에 대한 자발적 행동에 대한 영향력 검증을 통해 정치적 행동이 순기능을 입증할 필요성이 있다.

기존 연구에서 정치적 기술은 개인특성 변수로 조직시민행동에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 확인되고 있으며(이은국, 지성호, 김미성, 2015), 원인변수의 조직시민행동에 미치는 영향력을 조절하는 상황특성으로 주목받고 있다. 이로 인해, 정치적 기술이 조직시민행동과 같은 개인차원 행동에 미치는 영향력 과정에 대한 접근은 부족한 실정이다. 따라서 정치적 기술의 개인차원 수행에 대한 영향력 메커니즘에 대한 접근이 필요한 것으로 판단된다.

2. 연구목적

본 연구는 정치적 기술의 대상을 상사로 설정하여, 상사의 정치적 기술이 부하의 직무에 대한 긍정적 인식, 부하의 합리적 정치행동, 개인지향 시민행동, 발언행동에 미치는 영향력과 상사의 정치적 기술이 개인지향 시민행동과 발언행동에 이르는 과정에서 부하의 직무열의와 부하의 합리적 정치행동의 매개효과를 규명하고자 한다. 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 상사 정치적 기술의 부하의 직무열의 및 합리적 정치행동에 미치는 영향력을 검증한다. 기존연구에서 정치적 기술에 대한 주체는 다소 포괄적으로 접근이 이루어지고 있다. 그러나 본 연구에서는 정치적 기술의 대상을 상사로 한정하여 상사의 정치적 기술이 부하의 직무에 대한 전반적 인식인 직무열의에 미치는 영향력을 검증하여, 상사의 정치적 기술의 부하의 직무에 대한 인식에 대한 긍정적 역할을 확인한다. 또한 상사의 정치적 기술이 부하의 합리적 정치행동에 미치는 영향력을 검증한다.

둘째, 상사 정치적 기술의 개인지향 시민행동 및 발언행동에 대한 영향력을 확인한다. 기존연구에서 자신의 정치적 기술을 측정하여 조직시민행동에 미치는 영향력의 유의성이 확인되고 있다. 그러나 정치적 기술의 대상을 상사로 접근하여 상사의 정치적 기술이 부하의 대인 간 지원행동에 미치는 영향력 검증은 부족한 실정이며, 이를 통해 상사의 정치적 기술이 부하에게 미치는 순기능적 역할을 재검증하고자 한다. 또한 상사의 정치적 기술이 부하의 자발성을 강조하는 발언행동에 대한 긍정적 기능을 규명하고자 한다.

셋째, 부하의 직무열의와 합리적 정치행동이 개인지향 시민행동 및 발언행동에 대한 영향력을 검증한다. 기존연구에서 직무열의와 조직정치가 조직시민행동 및 발언행동에 대한 영향력이 규명되어 있으나, 본 연구에서는 기존연구의 결과를 재확인하고자 한다.

넷째, 부하의 직무열의와 합리적 정치행동의 매개효과를 검증하고자 한다. 상사의 정치적 기술이 부하의 행동에 미치는 영향력 과정에 대한 연구는 부족한 실정이며, 본 연구를 통해 정치적 기술이 행동에 이르는 과정을 실증적으로 규명하여 후속연구를 위한 의미 있는 결과를 제안하고자 한다.

제 2 절 연구방법 및 논문구성

1. 연구방법

상사의 정치적 기술과 개인지향 시민행동 및 발언행동의 관계에서 부하의 직무열의 및 부하의 합리적 정치행동에 대한 매개효과를 검증을 위한 본 연구방법은 다음과 같다.

첫째, 연구의 주요 변수인 상사의 정치적 기술, 직무열의, 부하의 합리적 정치행동, 개인지향 시민행동, 발언행동의 개념적 정의 및 선행연구를 고찰한다. 주요 변수들의 이론적 고찰을 통해 개념들 간의 관계를 추론한다.

둘째, 양적 조사방법인 설문지법을 활용하여 자료를 수집한다. 조직행동 분야 연구에서 보편적으로 활용되고 있는 자료수집 방법인 설문지법을 활용하여 자료를 수집한다. 수집된 자료를 활용하여 추상적 개념을 계량화하고 이를 분석에 활용하고자 한다.

셋째, 가설 검증을 위한 실증분석 과정을 수행한다. 실증분석을 위한 통계프로그램은 SPSS 18.0 프로그램을 활용하며, 척도의 타당성 및 신뢰성 검증, 변수들 간의 관계 검증, 가설검증을 수행한다.

2. 논문구성

제 I 장 서론에서는 연구의 필요성, 목적, 방법을 기술한다.

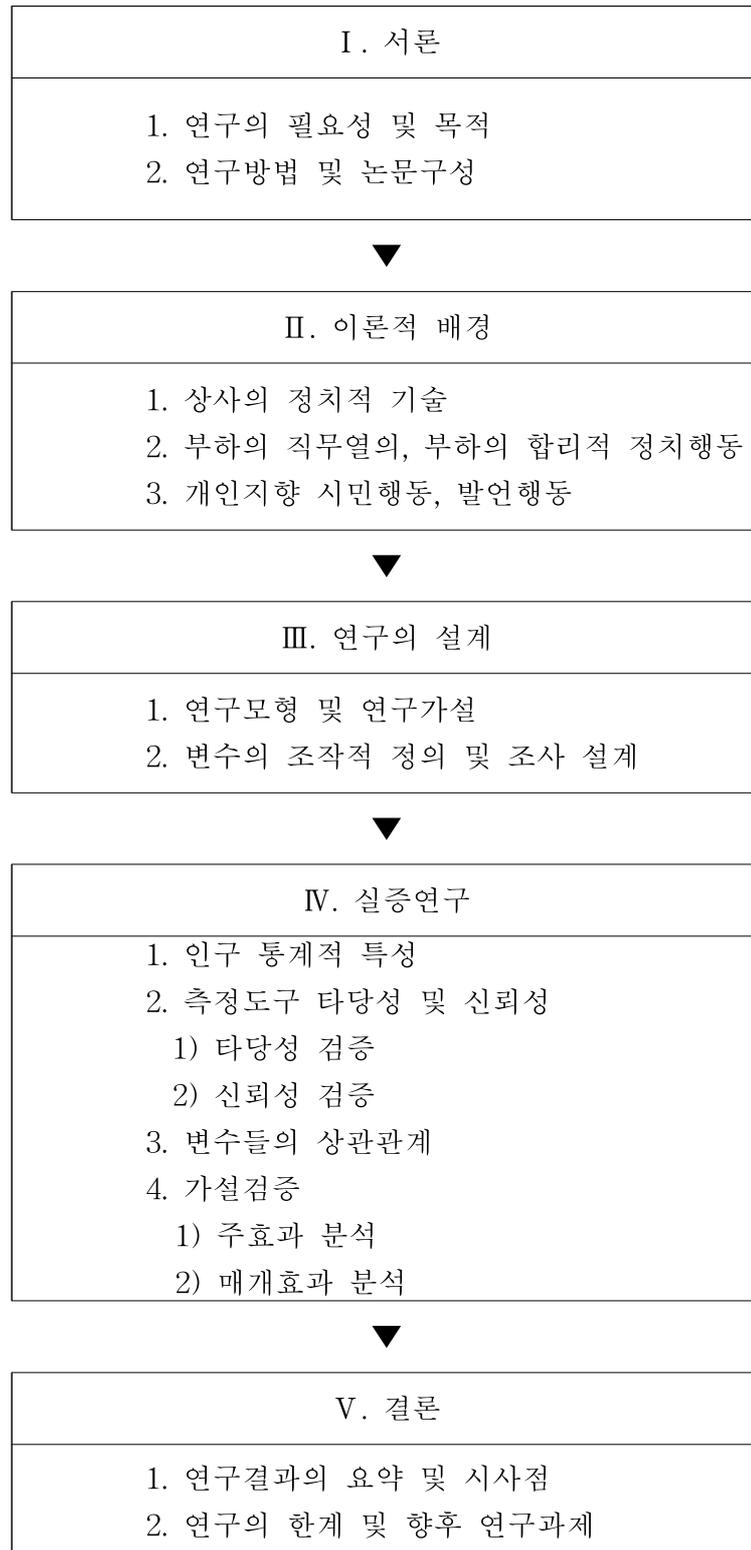
제 II 장 이론적 배경은 주요 변수들을 논의한다. 주요 변수들의 개념적 정의 및 유사개념들의 비교를 통해 개념의 명확화를 수행하고, 변수들의 선행연구를 정리한다. 이를 통해 변수들의 관계를 추론한다.

제 III 장 연구설계는 연구모형, 가설설정, 연구대상 및 측정으로 구성된다. 연구모형은 변수들의 관계를 도식화하는 과정이며, 가설설정은 변수들의 잠재적 관계에 대한 추론이며, 연구대상은 본 연구목적을 달성하기 위한 대상에 대한 논의이며, 측정은 변수의 측정을 위한 조작적 정의 및 측정도구에 대해 기술한다.

제 IV장 실증분석은 가설검증을 수행한다. 가설검증을 위한 과정은 연구대상의 특성을 확인하는 인구 통계적 특성, 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증, 변수들 간의 관계인 상관관계, 가설의 검증을 위한 주효과 검증, 매개효과 분석으로 진행된다.

제 V장 결론은 연구결과의 요약 및 이론적 및 실무적 시사점을 제안하며, 본 연구의 한계 및 향후 연구에 대해 기술한다.

〈그림 I -1〉 논문의 구성



II. 이론적 배경

제 1 절 상사의 정치적 기술

1. 상사의 정치적 기술 개념

조직에서 리더는 다양한 유형의 능력이 요구되며, 리더십 특성이론에서는 리더의 특성을 고정된 것으로 접근하는 특성(traits)과 개발 가능한 것으로 보는 기술(skill)로 구분하고 있다(Yukl, 2010). 리더에게 요구되는 광의의 측면에서 기술은 전문적 기술, 대인관계 기술, 개념적 기술이 있으며, 그 외 유능성을 설명하는 개념으로 감성지능, 사회지능, 시스템적 사고, 학습능력이 있다(Yukl, 2010). 이에 더하여, 리더의 측면에서 능력으로 평가할 수 있는 개념으로 정치적 기술(political skill)이 있다. 정치적 기술은 부하 및 동료 관리자에 대한 이해와 함께 개인과 조직의 목표를 달성할 수 있도록 조직구성원에게 영향력을 행사할 수 있는 능력을 의미한다(Ahearn et al., 2004). Minzberg(1983)는 정치적 기술이 높을수록 조직에서 대인 간 접촉과정에서 타인을 설득하고, 조작하고, 협상하는 방법들을 통해 상대에게 효과적으로 영향력을 행사하는 것으로 주장하고 있다. 이는 리더의 측면에서 정치적 기술이 높은 리더는 부하를 효과적으로 설득, 조작, 협상을 통해서 영향력을 미치게 되는 것으로 볼 수 있다.

조직에서 개인의 정치적 기술이 높다는 것은 사회적 기민성(social astuteness), 인맥관리(networking ability), 대인관계 영향력(interpersonal influence), 표면적 진실성(apparent sincerity)의 능력이 뛰어난을 뜻한다(Treadway et al., 2007). 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 사회적 기민성은 사회적 상황에서 대인 간 상호관계를 정확하게 이해하는 능력으로 타인을 보다 효과적으로 이해할 수 능력을 일컫는다. 사회적 기민성이 높을 경우, 개인은 자기중심적이기 보다는 대인 간 접촉과정에서 상대가 편안하게 느낄 수 있도록 한다(Ferris et al., 2005). 리더의 관점에서 사회적 기민성이 높은 것은 자기중심적으로 팀을 관리하기 보다는 팀

원들이 리더에 대해 편안하게 인식할 수 있도록 유도하는 것으로 볼 수 있다. 둘째, 대인관계 영향력은 타인의 특정 반응을 이끌도록 자신을 조절하는 능력이다. 대인관계 영향력이 높은 구성원은 조직에서 타인에게 적합한 방법을 선택하여 영향력을 행사하는 것으로 상황에 따라 영향력 행사방법을 조절할 수 있다. 리더의 측면에서, 리더가 부하에게 영향력을 행사시 부하에게 적합한 영향력 행사방법을 선택하고 이를 적절하게 활용할 수 있는 능력을 의미한다. 셋째, 인맥관리는 조직에서 인맥을 구축하고 이를 활용하는 능력이다. 인맥관리는 목표 달성을 위한 특정 방법 유형으로 볼 수 있으며, 개인이 형성하고, 소유하고 있는 인적 네트워크를 활용하여 목표 달성을 위한 기회 창출 및 특정 상황에서 유리한 위치를 선점할 수 있는 기회를 획득하게 된다. 또한 인맥관리는 대인간 갈등을 촉진할 수 있는 원인으로 작용할 수 있으나, 갈등과 협상의 상황에서 개인이 소유하고 있는 인적 네트워크를 활용하여 갈등을 해소하고 협상을 유리하게 한다는 점에서 대인 간 갈등을 촉진하는 원인이기 보다는 갈등을 해소하는 접근방법으로 볼 수 있다. 리더의 측면에서, 인맥관리는 리더가 보유하고 있는 조직 내에서의 다양한 인적 네트워크를 활용하여 자신이 직면하고 있는 갈등을 해소하거나, 부하 간 갈등을 해소하는 리더의 능력으로 볼 수 있다. 넷째, 표면적 진실성은 영향력 행사과정에서 발생할 수 있는 의도의 진정성을 보여주는 능력이다. 조직에서 정치적 행위의 목적은 자신의 이익을 극대화하는 것으로 정치적 영향력을 행사하는 경우, 이러한 행동은 타인의 부정적인 반응 또는 갈등의 원인으로 작용할 수 있다. 그러나 표면적 진실성은 자신의 영향력 행사 의도에 숨겨진 목적이 있는 것이 아니라 행동의 목적이 특정 결과를 얻기 위한 것임을 진솔하게 보여줌으로써 양자 간에 신뢰를 형성할 수 있는 기반을 구축하는 것이다. 리더의 측면에서, 리더가 부하에게 영향력을 행사하는 이유가 자신의 이득을 위한 과정이기 보다는 팀과 조직을 위한 과정임을 인식할 수 있도록 하여 양자 간의 신뢰 관계를 형성하는 능력으로 볼 수 있다.

정치적 기술(political skill)은 개인과 조직의 목표 달성을 위한 효과적인 영향력 행사 능력으로 설명되고 있으며(Ahearn et al., 2004), 능력으로서의 이러한 접근은 정치적 기술이 발전 가능한 것을 의미한다. Yukl(2010)에 의하면, 리더의 기술은 성장 가능한 것으로 주장하고 있으며, 이는 유사개념과의 비교를 통해서

도 가능하다. 이은국 외(2015)등은 정치적 기술의 유사개념으로 사회적 기술 (social skill), 감정활용능력(ability of emotional utilization)을 비교하고 있다. 그들에 의하면, 정치적 기술은 개인특성으로 대인 간 관계 형성과 관련된 능력이라는 점에서 사회적 기술 및 감정활용능력과 유사한 개념으로 보고 있다. 그러나 그들은 사회적 기술(social skill)이 대인관계 과정에서 자신과 타인의 감정, 사고, 행동에 대한 전반적 인식과 이해이고, 사회적 상황에서 발생하는 상황에 대한 적용 능력으로 보고 있다(Marlowe, 1986). 또한 감정활용능력은 대인 간 관계 상황에서 감정 정보를 활용한 동기화, 자신감 개선, 타인감정을 활용하는 능력으로 설명한다(Wong and Law, 2002). 즉, 사회적 기술과 감정활용능력은 대인관계 상황에서 자신과 상대에 대한 전반적 인식 및 감정적 인식 및 활용이라는 점에서 대인관계 형성 및 인식과 관련된 능력임을 의미한다. 반면에 정치적 기술은 대인관계 측면으로 접근하나, 이러한 개인의 능력이 개인의 목표 및 조직 목표 달성을 위한 영향력 행사 과정이라는 점에서 대인관계의 주요 목적이 영향력 행사를 전제하고 있다는 점에서 차이가 있다. 그러나 사회지능의 하위개념인 사회적 기술과 감성지능의 하위개념인 감정활용능력은 기존연구에서 성장 가능한 것으로 주장되고 있으며(Wong and Law, 2002, Goleman, 2006; Goleman and Boyatzis, 2008), 대인관계 형성에 주목하는 정치적 기술 역시 성장 가능한 개인 능력으로 볼 수 있다.

2. 정치적 기술의 선행연구

정치적 기술의 선행연구를 정리하면, Douglas and Ammeter(2004)는 정치적 기술이 높을수록 긍정적인 대인관계형성에 도움이 되며, 이러한 특징은 정치적 기술이 상사-부하간 긍정적 관계형성에 기여할 것으로 주장하고 있다. Wei et al.(2010)은 부하의 정치적 기술이 상사-부하 간 관계 형성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 규명하여 정치적 기술이 대인관계형성에 주요한 영향을 미치는 것에 대한 주장을 실증적으로 입증하고 있다. Treadway et al.(2004)는 상사의 정치적 기술이 조직지원인식, 신뢰, 직무만족, 조직냉소주의에 미치는 영향력을 규명하였다. 그 결과 상사의 정치적 기술은 조직지원인식에 긍정적인 영향을 미치고, 신

되, 직무만족과는 긍정적인 상관관계가 있으며, 조직냉소주의와는 부정적인 상관관계가 있는 것으로 확인되었다. 또한 정치적 기술은 수행을 촉진하는 주요 변수로 확인되고 있다(Liu et al., 2007; Andrews, Kacmar and Harris, 2009; Kacmar et al., 2013). Lie et al.(2007)의 연구에서 정치적 기술은 과업수행, 맥락수행, 조직시민행동에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되고 있으며, Andrews, Kacmar and Harris(2009)의 연구에서 정치적 기술은 조직시민행동에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 나타났으며, Kacmar et al.(2013)의 연구에서는 부하의 수행에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 정치적 기술이 조직목표 달성을 위한 유용한 영향력 행사 능력임을 의미한다.

국내 선행연구에서도 정치적 기술의 중요성이 확인되고 있다. 강경구, 김정훈(2015b)은 공무원 및 기업 종사자 316쌍을 대상으로 정치적 기술의 리더십 유효성, 부서 유효성에 미치는 영향력을 확인하였다. 그 결과를 보면, 정치적 기술의 구성개념인 네트워킹 능력, 외형적 진실성, 사회적 통찰력, 대인관계 영향력이 리더십 유효성에 정(+의 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 게다가 외형적 진실성, 사회적 통찰력, 대인관계 영향력이 부서원의 정서적 부서 몰입과 부서 성과에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 나타났다. 강경구, 김정훈(2015a)는 공무원 및 기업 종사자 275쌍을 대상으로 정치적 기술의 원인과 결과변수를 검증하였다. 그 결과를 보면, 부서장의 주도적 성격이 정치적 기술을 구성하는 네트워킹 능력, 사회적 통찰력, 외형적 진실성, 대인관계 영향력에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 조덕현, 손승연(2015)는 육군 보병소대 간부와 간부 분대장 237쌍으로부터 자료를 수집하여 변화지향적 리더십과 창의성의 관계에서 정치적 기술의 조절효과를 검증하였다. 그러나 상사의 정치적 기술은 창의성에 직접효과가 없는 것으로 나타났다. 이은국, 지성호, 김미성(2015)은 제주지역 공·사기업 종사자 375명을 대상으로 동료조직정치 지각과 동료지향 조직시민행동 및 이직의도의 관계에서 정치적 기술의 조절효과를 검증하였다. 그 결과, 정치적 기술은 동료에 대한 시민행동에 정(+의 영향력이 있는 것으로 확인되었으나, 이직의도에는 영향력이 없는 것으로 확인되었다.

<표 II-1> 정치적 기술 선행 연구

연구자	주요변수	연구결과
Wei et al.(2010)	LMX	- 정치적 기술 → LMX질에 긍정적인 영향
Treadway et al.(2004)	조직지원인식, 신뢰, 직무만족, 조직냉소주의	- 정치적 기술 → 조직지원인식에 긍정적인 영향 - 정치적 기술이 조직지원인식을 매개하여 신뢰, 직무만족, 조직냉소주의에 영향
Lie et al.(2007)	과업수행, 맥락수행, 조직시민행동	- 정치적 기술 → 과업수행, 맥락수행, 조직시민행동에 긍정적인 영향
Andrews, Kacmar and Harris(2009)	조직시민행동	- 정치적 기술 → 조직시민행동에 긍정적인 영향
Kacmar et al.(2013)	부하 수행	- 정치적 기술 → 부하 수행에 긍정적인 영향
강경구, 김정훈(2015)	리더십 유효성, 부서 유효성	- 정치적 기술(네트워킹 능력, 외형적 진실성, 사회적 통찰력, 대인관계 영향력) → 리더십 유효성에 긍정적 영향, 정치적 기술(외형적 진실성, 사회적 통찰력, 대인관계 영향력)→부서유효성에 긍정적 영향
강경구, 김정훈(2015)	상사 주도성	- 주도성 → 정치적 기술(네트워킹 능력, 외형적 진실성, 사회적 통찰력, 대인관계 영향력)에 긍정적인 영향
조덕현, 손승연(2015)	부하 창의성	- 정치적 기술 → 부하 창의성에 영향력 없음
이은국, 지성호, 김미성 (2015)	조직시민행동, 이직의도	- 정치적 기술 → 조직시민행동에 긍정적인 영향, 이직의도에 영향력 없음

제 2 절 부하의 직무열의 및 합리적 정치행동

1. 부하의 직무열의

직무열의(work engagement)는 전반적으로 개인이 인식하는 직무에 대한 호의적 평가이다(Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002; 지성호, 공란란, 강영순, 2016). 직무에 대한 긍정적 인식은 인지, 감정, 행동의 측면을 반영할 필요성이 있으며, 직무열의는 인지적 측면인 헌신(dedication), 행동측면의 활력(vigor), 감정적 측면의 몰두(absorption)를 모두 포함하는 포괄적 개념이다. Schaufeli et al.(2002)에 의하면, 직무열의는 직무에 대한 개인의 헌신, 활력, 몰두로 설명되고 있다. 그들에 의하면, 헌신은 직무에 대한 심리적 몰입을 의미하고, 몰두는 직무를 수행하는 동안 자신을 업무로부터 분리할 수 없을 만큼 집중하는 것을 의미하고, 활기는 직무수행 동안 정신적 회복력과 높은 에너지 수준, 지속적인 수행을 위한 정신적 및 신체적 상태이다. Rothbard(2001)는 직무열의를 관심(attention)과 몰두(absorption)으로 구분하며, 관심은 직무와 관련된 자신의 역할에 대한 사고 정도이며, 몰두는 직무에 대한 몰입의 정도로 설명하고 있다. 또한 Saks(2006)는 직무열의를 전반적 직무열의 척도 개발을 통해 직무에 대해 전반적으로 호의적인 상태로 직무열의를 보고 있다. 따라서 본 연구에서 부하의 직무열의는 부하가 자신의 직무에 대해 인식하는 호의적인 평가로 접근하고자 한다.

직무열의는 Kahn(1990)에 의해 제안되었으나, 기존의 유사개념들과 중복성으로 인해 개념적 명확성이 부족한 부분이 있다. 이와 관련하여 지성호, 공란란, 강영순(2015)는 직무열의와 유사개념의 비교를 통해 이를 설명하고 있다. 우선 직무열의와 유사개념으로는 직무만족, 일중독, 직무몰입, 직무소진의 개념이 있으며, 이를 비교하면 다음과 같다. 직무에 대한 긍정적 태도를 나타내는 직무만족, 직무몰입, 직무열의를 비교하면, 직무만족은 조직유효성을 측정하는 개념으로 직무에 대한 긍정적 평가이며, 다수의 연구에서 정서적 측면에서 직무에 대한 긍정적 평가로 간주되고 있다(Jex and Britt, 2008). 또한 직무만족은 직무에 대한 호의적인 인식에 상사, 동료와 같은 대인관련 요인과 보상과 같은 금전적 요인에 의

해서도 평가되는 특징이 있다. 직무만족의 이러한 특징은 직무열의가 직무에 대한 호의적인 평가에 있어 직무 고유의 특성과 함께 대인 및 보상과 같은 요인들의 특징을 반영하고 있다. 이는 직무만족이 실질적 직무자체에 대한 긍정적 태도로 보는데 한계가 있다고 볼 수 있다. 직무몰입은 직무에 대한 수행자의 인식이며, 직무에 대한 호의적 지각이다(박노운, 2011). 직무몰입은 직무에 대한 지각된 호감의 중요성을 더 많이 반영하고 있으며, 직무에 대해 개인이 인식하는 긍정적 평가에 주목한다. 즉, 직무만족, 직무몰입, 직무열의의 개념을 비교하면, 세 개념은 모두 직무에 대한 긍정적 태도이다. 그러나 직무만족은 정서적 측면의 반응으로 직무와 관련된 환경적 요인과의 관련성도 관련된 개념이고, 직무몰입은 직무에 대한 개인의 지각 측면에서 접근이다. 반면에 직무열의는 직무와 관련한 인지, 감정, 행동의 측면이 모두 포함되어 있어 직무자체에 대해 포괄적으로 접근이다.

〈표 II-2〉 직무만족, 직무몰입, 직무열의의 개념 비교

	직무만족	직무몰입	직무열의
정의	개인의 직무 또는 직무 경험에 대한 평가로부터 발생하는 즐겁고 긍정적인 감정상태 (Locke, 1976)	직무가 개인에게 있어 중요성의 정도 (Lawler and Hall, 1970)	개인의 역할수행에 자신을 육체적, 인지적, 감정적으로 사용하고 표현하는 것(Kahn, 1990)
특성	직무조건 또는 특성에 대한 평가적 판단으로 직무태도를 나타냄. 욕구와 관련된 감정적 반응에 초점	직무가 욕구를 충족시켜주는 능력에 대한 인지적 판단이고, 직무와 관련된 정체성을 유지하기 위한 인지적 에너지에 초점	직무자체에 대한 지각으로, 직무경험을 표현하며 태도가 아니라 자신의 역할수행에 관심을 갖고 몰두하는 것을 말함. 인지, 감정, 행동을 동시에 강조

출처: 박노운(2011), 직무열의의 선행요인과 효과, 경영교육논총, 69, 543-573. 연구자가 재수정.

직무열의와 상반되는 직무관련 변수로는 일중독(workaholic)과 직무소진(job burnout)이 있다(Bakker et al., 2014). 일중독(workaholic)은 개인의 과업에 대해

인지적 및 정서적으로 통제할 수 없는 욕구로 의해 지나치게 몰입되는 것을 의미한다(Oates, 1971). 즉, 일중독은 직무에 대한 지나친 몰입으로 인해 직무에 부정적으로 애착됨을 의미한다. 직무소진(job burnout)은 직무와 관련하여 개인의 인지, 정서, 신체적 에너지의 고갈을 나타낸다(Pine and Aronson, 1988; Maslach, Schaufeli, and Leiter, 2001). 직무열의가 직무에 대한 인지, 정서, 신체적으로 긍정적인 평가라면, 직무소진은 직무열의의 반대적 상황임을 의미한다.

〈표 II-3〉 직무관여, 일중독, 직무열의, 조직몰입 비교

	일중독	직무소진	직무열의
핵심 개념	직무수행에 대한 통제할 수 없는 욕구	직무와 관련한 인지, 정서, 신체적 에너지 고갈	직무에 대한 긍정적인 심리적 태도 및 상태
원인	강박적 성향과 같은 부정적 요인	직무 자체 요인	긍정적인 동기화와 같은 긍정적 요인
결과	부정적	부정적	긍정적

출처 : 최영근, 김규배(2012), 일중독과 직무열의의 결과변수에 대한 비교 연구, 대한경영학회지, 25(5), 2341-2363. 연구자가 재수정.

직무열의 선행연구를 살펴보면, Bakker and Geurts(2004)의 연구에서는 직무열의에 관한 종단적 연구를 수행하여 직무열의가 특정 상황 및 순간에 의한 일시적인 현상이 아닌 지속적으로 유지되는 것을 검증하였다. Schaufeli and Bakker(2004)의 연구에서는 직무열의가 성과피드백, 상사코칭과 긍정적인 관계가 있는 것을 확인하였다. Schaufeli and Salanova(2005a)의 연구에서 직무열의는 직무열의는 직무탈진, 결근, 이직과는 부정적인 상관관계가 있으며, 조직몰입, 직무만족과는 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 확인되고 있다. Schaufel and Salanova(2005b)의 연구에서 직무열의에 긍정적 영향을 미치는 원인을 규명하였으며, 기술다양성, 직무자율성, 과업피드백의 직무특성이 직무열의를 증가시키는 것을 확인하였다. Llorens, et al.(2005)은 직무열의에 원인변수를 규명하였으며, 개인이 지각하는 직무에 대한 통제감, 상사지원, 조직풍토가 직무열의에 긍정적

인 영향력이 있는 것을 확인하였다.

국내 선행연구를 살펴보면, 신강현 외(2008)은 189명의 백화점 종업원을 대상으로 수행한 연구에서 정서노동이 직무열의에 미치는 영향력을 확인하였다. 그 결과, 내면행위와 감성지능이 직무열의에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 심윤희와 유태용(2009)은 국내기업에 종사하고 있는 351명의 종업원을 대상으로 개인-직무적합성의 직무열의에 미치는 영향력을 검증하였다. 그 결과, 개인-직무적합성은 직무열의에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 이인호와 탁진국(2010)은 사무직과 연구·개발직 243명을 대상으로 자기계발동기 유형과 변혁적 리더십이 직무열의에 미치는 영향력을 검증하였다. 그 결과, 내재적 동기와 변혁적 리더십이 직무열의에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 박노윤(2011)은 기업종사자 419명을 대상으로 한 연구에서 내적직무동기, 외적직무동기, LMX질, 학습지향성, 성과지향성과 직무열의의 관계를 검증하였다. 그 결과, 직무동기(내적, 외적), LMX질, 목표지향성(학습, 성과) 모두 직무열의에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 지성호와 강영순(2013)은 서비스 업종 종사자와 공공기관 종사자 199명을 대상으로 상사 커뮤니케이션 능력이 직무열의에 미치는 영향력을 검증하였다. 그 결과, 상사 커뮤니케이션 능력이 직무열의에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 나타났다. 양병철 외(2015)등은 공·사기업 217명으로부터 획득된 자료를 활용하여, 상사코칭과 건설적 사고의 직무열의에 대한 관계를 확인하여 상사코칭이 직무열의에 긍정적인 영향력이 있는 것을 확인하였다. 지성호 외(2016)등은 물리치료사 200명을 대상으로 한 연구에서 사회지능이 직무열의에 긍정적인 영향력이 있는 것을 확인하고 있다.

<표 II-4> 직무열의 선형 연구

연구자	주요변수	연구결과
Bakker and Geurts(2004)	-	- 직무열의가 일시적 현상이 아닌 지속적인 상태임을 증명.
Schaufeli and Bakker(2004)	성과피드백, 상사코칭	- 성과피드백, 상사코칭과 직무열의가 긍정적인 상관관계.
Schaufeli and Salanova(2005a)	직무탈진, 결근, 이직, 조직몰입, 직무만족	- 직무탈진, 결근, 이직과는 부(-)의 상관관계, 직무만족, 조직몰입과는 정(+)의 상관관계.
Schaufel and Salanova(2005b)	기술다양성, 직무자율성, 과업피드백	- 기술다양성, 직무자율성, 과업피드백 → 직무열의에 긍정적인 영향.
Llorens, et al.(2005)	직무통제감, 상사지원, 조직풍토	- 직무통제감, 상사지원, 조직풍토 → 직무열의에 긍정적인 영향.
신강현 외(2008)	정서노동, 감성지능	- 내면행위, 감성지능 → 직무열의에 긍정적인 영향.
심윤희, 유태용(2009)	개인-직무적합성	- 개인-직무적합성 → 직무열의에 긍정적인 영향.
이인호, 탁진국(2010)	자기계발동기, 변혁적 리더십	- 내재적 동기와 변혁적 리더십 → 직무열의에 긍정적인 영향.
지성호, 강영순(2014)	상사 커뮤니케이션 능력	- 상사 커뮤니케이션 능력 → 직무열의에 긍정적인 영향.
양병철, 지성호, 강영순(2015)	상사코칭, 건설적 사고	- 상사코칭, 건설적 사고 → 직무열의에 긍정적인 영향.
지성호, 공란란, 강영순(2016)	사회지능	- 사회지능 → 직무열의에 긍정적 영향.

2. 부하의 합리적 정치행동

합리적 정치행동은 자신의 유능성을 보여주기 위해 상대에 대한 설득 등의 방법을 통해 영향력을 행사하는 것을 의미한다(김석우, 차동옥, 2003). 합리적 정치행동에 앞서 정치적 행동을 설명하면, 정치적 행동은 조직구성원이 자신의 이해관계를 추구하기 위한 의도된 행위를 의미한다(Kreitner and Kinicki, 1998). 조직에서 정치에 대한 접근은 거시적 측면과 미시적 측면의 접근으로 구분할 수 있다(Allen et al., 1979; Porter, Allen, and Angel, 1981; Randall et al. 1999; 배성현, 김미선, 2010). 거시적 측면에서 조직정치는 조직의 유지를 위한 자원배분의 효율성과 같은 순기능적 역할을 하며, 자원 배분과 정책의 선택에 있어서 발생하는 갈등과 통제의 영향력에 측면에서 접근하고 있다(Harvey and Mills, 1970; 배성현, 김미선, 2010). 이러한 측면에서 조직정치는 순기능과 역기능을 모두 포함하고 있으며, 조직정치의 순기능은 조직 내부에서의 정치로 인한 자원의 배분에 있어 이해당사자의 모든 의견을 청취할 기회를 획득할 수 있다는 점이다. 반면에 역기능은 지속적인 소모적인 정치적 행동은 정치적 이해 당사자의 갈등을 초래하는 원인이 되고 갈등의 고착화를 초래하게 된다.

미시적 측면에서 조직정치는 조직정치를 개인 및 집단의 이익추구 과정으로 접근하며, 조직정치에 대한 개인의 주관적 평가 및 지각을 강조한다(Harris, Harris, and Harvey, 2007; 양병철, 2016). 조직정치지각의 영향력과 관련하여, 조직정치지각은 구성원의 직무에 대한 긍정적 인식을 감소시키고, 조직에 대한 애착을 감소시켜 구성원의 직무 및 조직에 대한 부정적 인식 형성에 기여하는 것으로 확인되고 있다. 또한 조직정치는 구성원의 조직에 대한 부정적 태도 형성에 기여하여 이직의도를 촉진하고, 스트레스를 증가시키고, 직무불안의 원인으로 작용하는 것으로 확인되고 있다(Bozeman et al., 1996; Cropanzano et al. 1997; Kacmar et al., 1999; Hochwarter, et al., 1999). 즉, 조직에서 구성원이 경험하는 조직정치에 대한 지각은 긍정적인 역할보다는 부정적인 측면이 강한 것으로 확인되고 있다.

조직정치의 거시적 측면과 미시적 측면의 차이와 관련하여 양병철(2016)은 거시적 측면은 조직정치가 조직의 운영시스템의 일부분으로 자원배분과 정책선택의 과정이기 때문에 조직정치가 개인 및 집단의 경쟁력을 강화시키는 것으로 주장한다.

또한 미시적 측면에서 조직정치는 조직의 목표달성을 위한 행위이기 보다는 개인 또는 집단의 이익을 추구하는 자기중심적 행동으로 조직정치는 부정적 역할을 하는 것으로 인식되고 있다.

한편, 정치적 행동의 경우, Robinson(2007)은 조직정치를 합법적 정치행동과 비합법적 정치행동으로 분류한다. 조직구성원의 합법적 정치행동은 조직에 명시되어 있는 규정에 기반 한 영향력 행사과정이며, 비합법적 정치행동은 조직에 명시된 규정이나 규정을 벗어나 암묵적으로 영향력을 행사하는 과정을 일컫는다. 또한 정치적 행동과 관련하여 김석우와 차동욱(2003)은 조직에서 정치적 행동의 유형을 4가지 유형으로 구분하여 접근하고 있다. 그들은 정치적 행동 유형을 합리적 정치행동(rational reasoning), 우회적 정치행동(upward-appeal tactics), 우호적 정치행동(ingratiation), 단언적 정치행동(assertiveness)로 구분하고 있다.

이를 살펴보면, 합리적 정치행동은 구성원에게 영향력을 행사하기 위한 방법의 원인으로 논리적 근거를 활용하여 자신의 주장에 대한 상대가 설득될 수 있도록 행동하는 것을 의미한다(김석우, 차동욱, 2003). 합리적 정치행동은 자신의 유능성에 기반을 두고 있으며, 정치적 행동은 주로 자신의 유능성을 보여주기 위해 상대를 설득하는 방법으로 영향력을 행사하는 것이다. 이와 관련하고 Yukl and Tracey(1992)는 합리적 정치행동을 하는 사람들은 논리적이며, 자신의 논리적 접근 방법에 대한 유능성을 인정받고 싶은 것으로 설명하고 있다. 합리적 정치행동의 영향력과 관련하여 합리적 정치행동은 개인의 긍정적 이미지 형성에 기여하고, 개인의 보상에도 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다(Dreher, Dougherty and Whitely, 1989; Thacker and Wayne, 1995). 우회적 정치행동은 상사를 활용하여 영향력을 행사하는 방법으로 자신의 평가 등과 관련한 행동이다. 우회적 정치행동의 목적은 수행하는 업무와 관련되어 있다. 업무수행 과정에서 상사의 지지는 업무의 편의성 및 결과에 대한 효과성 확보에 용이하다. 또한 이 과정에서 자신의 수행에 대한 노력을 보여줌으로서 평가와 관련한 우호감 형성에 기여할 수 있다. 우호적 정치행동은 이상적으로 인식되는 인물을 모방하여 이상적인 대상으로부터 호감을 획득하고 이를 통해 상대에 영향력을 행사하는 행동이다. 우호적 정치행동은 정치적 행동 주체가 자신의 도움이 필요한 대상의 행동과 성향을 파악하고 상대와 유사하게 행동하여 동질감을 획득하고 이를 활용하는 방법이다. 양자

간에 형성된 동질감은 공감대 형성에 기여하게 되고 이를 통해 상대방부터 자신의 획득하고자 하는 바에 관한 도움을 획득하거나 영향력을 행사하게 된다. 단언적 정치행동은 자신이 확보하고 있는 권한을 활용하여 영향력을 행사하는 행동이다. 단언적 정치행동은 자신이 보유하고 있는 직위권력이나 권한을 활용하여 강압적으로 영향력을 행사한다는 점에서 상대에 대한 부정적 인식에 기여할 수 있다.

기존의 조직정치 연구가 미시적 측면에서 접근이 증가하고 있어, 정치적 행동의 측면에서 접근한 연구는 부족한 실정이다. Kipnis, Schmidt and Wilkinson(1980)은 정치적 행동 유형과 승진의 관계를 실증적으로 검증하였으며, 합리적·우회적·우호적·단언적 정치행동이 승진과의 관계에 있어 우호적 및 합리적 정치행동이 승진에 긍정적인 관계가 있는 것으로 확인하고 있다. 김석우와 차동옥(2003)의 연구에서도 정치행동 유형과 승진의 관계에 대한 연구가 수행되었으며, 합리적·우회적·우호적·단언적으로 구분된 정치행동 유형 가운데 합리적 정치행동은 승진에 긍정적인 영향력이 있으나 우호적 정치행동은 부정적인 영향력이 있는 것으로 확인되었고, 우회적·단언적 정치행동은 승진에 영향력이 없는 것으로 규명되었다. 장은주와 박경규(2004)의 연구에서는 정치적 행동과 경력만족 및 고용가능성의 관계를 검증하였으며, 상사에 대한 정치적 행동이 경력만족에는 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 확인되고 있다.

제 3 절 개인지향 시민행동과 발언행동

1. 개인지향 시민행동

개인지향 시민행동은 자발적으로 동료들 지원하고 동료와의 갈등을 예방하고자 하는 행동이다(McNeely and Meglino, 1994). 개인지향 시민행동은 조직시민행동의 하위개념이다. 조직시민행동은 조직에서 개인이 수행하는 역할 외 행동으로 구성원의 비공식적 공헌행동이다(Organ, 1990). 조직시민행동은 행위의 자체가 강제적이거나 공식적인 역할은 아니라 조직의 목표달성 및 조직의 지속가능성을 위해 기여하는 행동이고, 공식적 보상과 무관하지만 조직 목표달성을 위한 효과적인 행동이라는 점에서 개인의 재량에 의해 이루어지는 자유 재량적 행동이다(김경석, 2006). Organ(1988)은 자유 재량적 행동으로 인식되는 조직시민행동이 재량성, 총체성, 비보상성 요건의 충족을 주장하고 있다(양창영, 2016). 재량성은 조직시민행동 자체가 직무기술서에 근거를 두고 있는 행동이 아닌 자발적 선택이라는 점이다. 총체성은 조직시민행동의 효과성에 대한 인식이며 조직시민행동이 개인에 의해 이루어지는 작은 공헌행동이지만 조직시민행동의 총합은 조직 효과성에 기여하는 것을 나타낸다. 예를 들어, 동료에 대한 조직시민행동은 개인차원의 동료들 지원하는 작은 행동이지만 그러한 행동이 다른 동료에게 전파되어 팀워크를 향상시켜 팀목표 달성에 긍정적으로 기여하는 것을 생각할 수 있다. 비보상성은 개인이 추구하는 조직시민행동이 보상을 전제로 하는 행동이 아니라는 점이다.

조직시민행동은 다차원 개념으로 설명되고 있다. 조직시민행동에 대한 가장 일반적인 접근은 Organ(1994)의 연구와 관련되어 있다. Organ(1994)은 조직시민행동을 이타적행동(altruism), 예의행동(courtesy), 스포츠맨십(sportsmanship), 성실행동(conscientiousness), 시민덕목행동(civic virtue)으로 구분하고 있다. 이타적행동은 조직에서 직무를 수행하는 과정에서 어려움에 처해 있는 동료들 도와주는 지원적 행동이다. 예의행동은 조직에서 직무수행 과정에서 발생할 수 있는 대인 간 갈등 뿐 아니라 대인 간 관계에서 발생할 수 있는 동료와의 갈등을 예방하기 위한 동료에 대한 배려 행동이다. 스포츠맨십은 조직에서 개인이 경험하는 다양한

불편 및 비효율적 부분과 관련하여 불평 또는 불만을 제기하기 보다는 참고 인
 해하는 것이다. 성실행동은 조직이 추구하는 규칙, 규정, 방침을 이행함으로써 조
 직에 공헌하는 행동이다. 시민덕목행동은 개인이 조직에 관심을 가지고 능동적이
 고 적극적으로 조직과 관련된 일에 참여하는 것이다. 조직시민행동의 5요인은
 McNeely and Meglino(1994)에 2요인 모형을 분류되고 있다. 2요인 모형은 조직
 시민행동을 대상에 따라 개인지향과 조직지향으로 구분한다. 개인지향 시민행동
 은 자발적으로 동료들 지원하는 것으로 업무와 관련하여 어려움을 겪고 있는 동
 료를 돕는 이타적 행동과 직무수행 또는 대인관계에서 발생할 수 있는 동료와의
 갈등을 예방하고자 하는 예의행동으로 구성된다. 조직지향 시민행동은 스포츠맨
 십, 성실행동, 시민덕목행동으로 구성되며, 조직에 대한 불평행동을 자제하고, 조
 직의 규정이행, 조직과 관련된 일에 참여하여 조직에 공헌하고자 하는 것이다.

또한 조직시민행동은 행동의 대상에 따라 동료, 상사, 조직으로 구분된다(김경
 석, 전상길, 2006). 대상에 따른 조직시민행동은 수행근거, 결정요인, 교환의 본질,
 관련 조직과정, 개인 내부과정, 주요 결과의 영향, 상반된 행동 비교에 있어 차이
 가 있는 것으로 설명되고 있다. 동료지향 시민행동은 감정이입, 응집력, 필요의
 원칙, 사회적 규범의 제도화, 감정적 반응과정, 사회적 지원 및 가용성의 증진,
 사회적 태만과 관련된다. 상사지향 시민행동은 호혜성의 원칙, 공정성에 대한 신
 뢰, 사회적 교환관계, 역할형성에 기초한 교환관계, 인지적 과정, 상사 효과성 확
 대 비순종적 행동과 관련된다. 조직지향 시민행동은 조직에 대한 개인의 가치표
 현 방식으로 조직에 대한 몰입하고, 맹약적 계약, 교화과정을 통해, 규범적 과정
 을 통해 조직효과성을 향상시키고 된다. 이를 정리하면, <표 II-5>와 같다.

<표 II-5> 대상별 조직시민행동 비교

	조직시민행동 대상		
	동료	상사	조직
수행근거	감정이입	호혜성	가치표현
결정요인	응집력	공정성에 대한 신뢰	(조직) 몰입
교환본질	필요의 원칙	사회적 교환	맹약적 계약
관련 조직과정	사회적 규범의	역할형성에 기초한	교화

	제도화	교환관계	
개인 내부과정	감정적	인지적	규범적
주요 결과영향	사회적 지원 가용성의 고양	상사 효과성의 증가	조직효과성의 증가
상반행동	사회적 태만	비순종행동	무임승차

출처 : 양병철(2016), 조직공정성이 다중초점 변인들에 미치는 차별적 영향과 지원인식 및 정치지각의 매개효과, 제주대학교 박사학위 논문, 재인용.

2. 발언행동

발언행동은 조직구성원이 지각하는 직무, 시스템, 정책 등의 조직과 관련하여 개인의 의견을 제안하는 의사표현 행동이다(Withey and Cooper, 1989; 양창영, 2016). 발언행동 유형은 3가지 유형과 4가지 유형으로 구분할 수 있다(VanDyne, Ang, and Botero, 2003; Maynes and Podsakoff, 2013). 3가지 유형은 VanDyne, Ang, and Botero(2003)에 의해 제안된 모형으로 발언행동은 행동특성과 동기유형에 따라 차이가 발생하는 것으로 설명되고 있다. 그들은 발언행동이 타인지향적 동기로 인한 친사회적 발언(prosocial voice), 자기보호 동기로 인한 방어적 발언(defensive voice), 체념적 동기로 인한 체념적 발언(acquiescent voice)으로 구분한다. 또한 발언행동 유형을 구분하는 행동특성은 친사회성과 수동성으로 구분되며, 친사회성은 친사회적 발언행동의 행동특성이며, 수동성은 방어적 발언과 체념적 발언행동의 행동특성으로 분류하고 있다. 이를 요약하면 <그림 II-1>과 같다.

<그림 II-1> 발언유형 유형 체계



출처: 양창영(2016), 개발적 리더십, 팔로워 역량, 맥락수행의 관계와 선제적 커뮤니케이션 행동의 매개효과, 제주대학교 박사학위논문, 재인용.

발언행동의 4유형은 Maynes and Podsakoff(2013)에 의해 구분되고 있다. 발언행동을 분류하는 기준은 보존성(preservation), 도전성(challenge), 촉진적(promotive), 금지적(prohibitive)의 분류기준이 있으며, 보존적이며 촉진적 발언을 지지적 발언행동, 도전적이며 촉진적 발언을 건설적 발언행동, 보존적이며 금지적 발언을 방어적 발언행동, 도전적이며 금지적 발언을 파괴적 발언행동으로 구분하고 있다. 지지적 발언행동은 업무의 절차, 목적, 과정 등에 대한 지지적 표현과 조직의 비공정성에 대한 방어적 발언을 포함하고 있다. 건설적 발언행동은 자발적 표현행동으로 업무환경의 변화 및 이에 대한 정보와 개인적 의견을 제안하는 행동이다. 방어적 발언은 조직의 정책, 절차, 프로그램 등에 대해 변화가 요구되는 경우 이에 대한 의견을 제안하는 행동이다. 파괴적 발언은 직무에 대한 정책, 절차 등에 대해 비판하는 행동이다.

<그림 II-2> 발언행동 유형

차원	보존성	도전성
촉진적	지지적 발언	건설적 발언
금지적	방어적 발언	파괴적 발언

출처: 양창영(2016), 개발적 리더십, 팔로워 역량, 맥락수행의 관계와 선제적 커뮤니케이션 행동의 매개효과, 제주대학교 박사학위논문, 재인용.

조직에서 구성원의 발언행동의 원인으로 개인특성, 상사특성, 조직특성, 상황특성 등에 관한 연구가 수행되고 있다(LePine and VanDyne, 2001; 정현선, 2013; 최선규, 지성구, 2012; 김정진, 2012; 차동옥 외, 2013; 김정식·박종근·백승준, 2013; 윤선영, 권석균, 2015). 발언행동의 원인을 개인에서 찾는 연구들을 살펴보면, LePine and VanDyne(2001)은 경영학과 학생들을 대상으로 한 연구에서 발언행동에 영향을 미치는 원인으로 성격과 인지능력으로 접근하여 이를 규명하고 있다. 개인 성격유형 가운데 성실성과 외향성은 발언행동을 촉진하는 원인으로

신경증과 호감성은 발언행동을 저감하는 원인으로 규명되고 있다. 최선규와 지성구(2012)는 제조업 및 서비스업 등에 종사하는 직원을 대상으로 발언행동의 원인을 규명하였으며, 발언행동의 원인으로 심리적 안전감을 고려하였다. 심리적 안전감이 높은 직원이 조직에 대한 발언행동을 하는 것으로 확인되고 있다. 김정진(2012)의 연구에서는 발언행동의 원인을 자기효능감과 책임감으로 구분하여 접근하고 있으며, 자기효능감이 높은 구성원이 발언행동을 하는 것을 확인하였으나 책임감은 발언행동에 영향력이 없는 것으로 확인되고 있다. 안효정과 현성협(2015)는 항공사 승무원을 대상으로 한 연구에서 직무와 관련하여 조직에 지속고용되는 것을 의미하는 직무착근도와 발언행동의 관계를 연구하였다. 직무착근도가 높은 직원들이 발언행동을 촉진하는 것으로 확인되었다. 발언행동을 개인특성으로 접근한 연구에서는 발언행동에 영향을 미치는 성격유형에 차이가 있는 것으로 확인되고 있으며, 직무를 수행에 대한 개인의 신념이 높고, 심리적 안전감을 높게 지각하고, 직무를 통한 조직의 지속고용을 높게 지각하는 특성을 가진 구성원들이 조직을 위한 발언행동을 하는 것으로 확인되고 있다.

발언행동의 원인을 상사에서 찾으려는 연구들도 수행되고 있다. Saunders, Sheppard, Knight, and Roth(1992)등은 발언행동의 주체 특성보다는 발언의 기회를 제공하고 이를 수용하는 상사가 주요한 요인으로 제안하고 있다. 이는 구성원이 발언행동을 하더라도 조직에서 발언행동이 활성화되기 위해서는 발언 수용자의 수용 가능성과 발언 제안자와 발언 수용자 간의 양방향 커뮤니케이션 중요성을 보여준다. 차동욱 외(2013)은 대기업 직원을 대상으로 한 연구에서 발언행동의 원인을 활력과 포용적리더십에서 찾고 있다. 활력이 높은 구성원은 발언행동을 하게 되고, 포용적 리더십은 활력을 통해 발언행동에 영향력을 미치는 것으로 확인되고 있다. 김정식 외(2013)등은 팀 제도를 운영하고 있는 기업 직원들을 대상으로 한 연구에서 상사-부하 관계의 질과 심리적 안녕감이 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인하여, 발언행동이 촉진되는데 있어 상사특성을 입증하고 있다. 박노윤(2014)은 발언행동의 원인을 상사의 진정성에서 찾고 있으며, 진정성 리더십이 발언행동의 원인이 되는 것으로 보고 있다. 그러나 진정성 리더십은 발언행동에 영향력이 없는 것으로 확인되고 있으며, 존중감이 발언행동에 긍정적으로 기여하는 것으로 밝혀지고 있다. 윤석영과 권석균(2015)는 상사의 행

동유형(변혁적, 권위적, 남용적)이 발언행동에 미치는 영향력을 검증하고 있다. 변혁적 리더십은 친사회적 발언행동에 영향력이 있고, 권위적 및 남용적 리더십은 방어적 리더십에 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다.

Glauser(1984)는 발언행동에 있어 환경요인을 강조하고 있다. 조직이 구성원의 발언에 대해 지원적이거나 이에 대한 경청 의지가 있는 것으로 인식될 때, 발언행동이 발생할 수 있다. 그러나 경청의지가 없거나 발언으로 인해 부정적 결과가 발생하는 환경일 때 발언행동에 대한 동기가 발생하지 않는다. 설홍수와 지성구(2006)는 경영혁신 경험이 있는 직원을 대상으로 한 연구에서 혁신저항이 발언행동을 감소시키는 원인으로 작용하며, 조직혁신 냉소주의가 혁신저항을 통해 발언행동에 영향을 미치는 것으로 나타나 발언행동에 있어 조직환경의 간접효과를 확인하고 있다. 이유안 외(2015)등의 연구에서는 조직혁신성과 발언행동의 관계를 확인하고 있다. 조직의 혁신성향이 높을수록 구성원의 발언행동이 증가하는 것으로 규명하며, 발언행동에 있어 조직환경의 중요성을 보여주고 있다.

<표 II-6> 발언행동 선행 연구

연구자	원인변수	연구결과
설홍수, 지성구(2006)	혁신저항	- 혁신저항→발언행동에 부정적 영향
최선규, 지성구(2012)	심리적 안정감	- 심리적안정감→친사회적 발언행동에 긍정적 영향
김정진(2012)	자기효능감, 발언 행동	- 자기효능감→발언행동에 긍정적 영향
차동욱 외(2013)	포용적리더십, 활력	- 포용적리더십과 활력→발언행동에 긍정적 영향력
김정식, 박종근, 백승준 (2013)	LMX 심리적 안정감	- 심리적 안정감→발언행동에 긍정적 영향, LMX는 영향력 없음.
박노윤(2014)	진정성리더십 존중감	- 존중감→발언행동에 긍정적 영향, 진정성 리더십 영향력 없음
안효정, 현성협(2015)	직무착근도	- 직무착근도→발언행동에 긍정적 영향
이유안, 노호정, 김인신 (2015)	조직혁신성	- 조직혁신성→발언행동에 긍정적 영향
윤선영, 권석균(2015)	변혁적, 권위적, 남용적 리더십	- 변혁적리더십→친사회적 발언행동에 긍정적 영향, 남용적, 권위적 리더십 영향력 없음 - 권위적, 남용적 리더십→방어적 발언행동에 긍정적 영향력, 변혁적 리더십 영향력 없음
권누리, 탁진국(2015)	심리적 집합주의 주도적 성격 냉소적 성격	- 집합주의→지지적 발언행동에 긍정적 영향, 파괴적 발언행동에 영향력 없음. - 주도적 성격→건설적발언에 긍정적 영향, 파괴적 발언행동에 부정적 영향 - 냉소적 성격→방어적발언행동과 파괴적 발언행동에 긍정적 영향

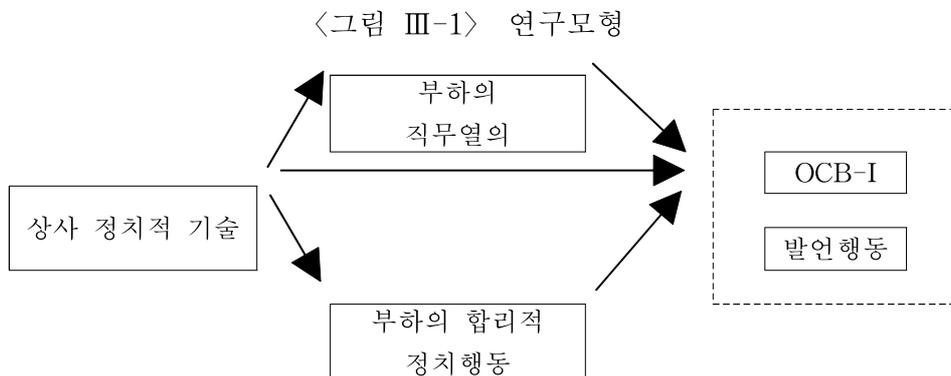
Ⅲ. 연구설계

본 장에서는 연구모형 및 연구가설을 제안과 변수의 측정 및 조사대상에 관한 내용으로 구성되었다. 1장에서는 연구의 주요 변수들의 관계를 도식화한 연구 모형을 제시하고, 변수들 간의 잠정적 관계인 연구 가설을 도출한다. 2장에서는 변수들의 측정을 위한 조작적 정의와 연구 수행을 위한 연구대상 및 자료수집 방법에 대해서 논의하고 마지막으로 본 연구의 분석방법 및 과정에 대해 논의하고자 한다.

제 1 절 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형

이론적 배경에서 논의된 변수들의 관계를 도식화하면 아래 <그림 Ⅲ-1> 과 같다. 독립변수는 상사의 정치적 기술, 매개변수는 부하의 직무열의, 부하의 합리적 정치행동, 결과변수는 발언행동 및 OCB-I로 구성되었다. 변수들의 관계 검증 경로를 살펴보면, 상사의 정치적 기술이 부하의 직무열의 및 부하의 합리적 정치행동에 미치는 주효과, 상사의 정치적 기술이 발언행동 및 OCB-I에 대한 주효과, 부하의 직무열의 및 부하의 합리적 정치행동이 발언행동 및 OCB-I에 미치는 주효과를 검증한다. 매개효과는 상사의 정치적 기술과 발언행동 및 OCB-I의 관계에서 부하의 직무열의 및 부하의 합리적 정치행동의 매개효과를 검증한다.



2. 연구가설 설정

1) 상사의 정치적 기술과 부하의 직무열의 및 합리적 정치행동의 관계

상사의 정치적 기술과 부하의 직무열의 및 부하의 합리적 정치행동의 관계를 논의하면 다음과 같다. 우선, 정치적 기술의 부하의 직무열의 및 정치적 행동에 대한 연구결과가 부족한 관계를 유사개념의 선행연구를 통해 이를 논의하고자 한다. 정치적 기술은 부하와 동료에 대한 이해에 기반하여 조직 및 개인의 목표를 달성하기 위해 효과적으로 영향력을 행사하는 능력이다(Ahearn et al., 2004). 즉, 정치적 기술은 대인관계 능력에 기반하는 것으로 볼 수 있으며, 이와 관련된 개념으로 사회적 기술(social skill), 정서활용능력(ability of emotional utilization)이 있다. 이은국 외 (2015)등에 의하면, 정치적 기술은 개인의 특성이며 대인 간 관계에 초점을 맞추고 있다는 점에서 사회적 기술 및 감정활용능력과 유사개념으로 주장하고 있다. 사회적 기술은 사회지능의 하위개념이다(지성호, 공란란, 강영순, 2016). 사회적 기술(social skill)은 조직에서 구성원이 새롭게 직면하는 사회적 상황에 효과적으로 적응 할 수 있도록 유도하는 개인능력이다. 사회적 기술이 높은 경우, 개인은 대인관계를 형성하는 과정에 있어 자신과 타인의 사고, 감정, 행동에 대한 이해를 효과적으로 대응할 수 있다. 감정활용능력은 감성지능의 하위개념으로 개인의 감정이해, 활용, 조절 능력을 의미한다(Wong and Law, 2002). 감정활용능력은 대인 간 상황에서 개인 및 타인의 감정 정보를 활용하여 동기화, 자신감 향상, 감정의 효율적 활용을 의미한다. 즉, 정치적 기술, 사회적, 기술, 감정활용능력은 대인관계 상황에서 효과적으로 상대에 대한 정보를 획득한다는 점에서 유사개념으로 볼 수 있다. 그러나 사회적 기술과 감정활용능력은 획득된 정보의 활용에 있어 상대에 대한 판단과 이를 관계 형성에 활용하는 것이나, 정치적 기술은 상대에 대해 획득된 정보를 활용하여 영향력을 행사를 시도하고자 한다는 점에서 차이가 있는 것으로 볼 수 있다(이은국, 지성호, 김미성, 2015).

정치적 기술이 높은 상사는 부하와의 관계를 형성하는데 있어, 자신의 강점으로 인식하고 있는 대인관계 형성 기술을 효과적으로 활용하게 된다. 부하와의 대면 상황에서 부하가 직면하고 있는 어려움과 요구사항에 대해 효과적으로 인식

하고, 부하의 감정을 잘 이해하게 된다(Marlowe, 1986; Wong and Law, 2002; 지성호, 공란란, 강영순, 2016). 이러한 상사의 부하에 대한 관심은 양자 간의 관계 형성에 긍정적으로 기여하며, 부하는 상사에 대한 신뢰가 증진되어 양자 간의 관계 구축에 있어 신뢰적 관계가 형성된다(Wei et al., 2010). 또한 상사의 부하에 대한 이러한 관심에 대해 부하는 의인화(personification)의 과정을 통해 조직의 목적이 반영된 것으로 해석하여 조직에 대한 지원으로 인식하여 조직에 대한 긍정적 인식이 증가되게 된다(Treadway et al., 2004). 이는 직무와 관련된 부하의 긍정적 인식에도 기여하게 되고, 조직을 위한 개인의 노력을 증가시키는 원인으로 작용하게 된다. 조직을 위한 개인의 노력의 경우, 자신의 이익을 위한 자기 중심적 행동보다는 상사와 부하 양자 간 형성된 우호적 관계를 활용하는 행동을 하게 된다. 이 과정에서 부하는 자신이 추구하고자 하는 바에 대한 달성에 있어 상사에 대한 부정적 인식을 증가시키는 행동을 하기 보다는 자신이 왜 그러한 목표를 달성해야 하는가에 대한 설득과 같은 합리적 방법을 활용하여 우호적 관계를 유지하고자 할 가능성이 높다. 이러한 추론을 통해 아래의 가설을 제안한다.

가설 1 : 상사의 정치적 기술은 부하의 직무열의 및 합리적 정치행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 상사의 정치적 기술은 부하의 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 상사의 정치적 기술은 부하의 합리적 정치행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 상사의 정치적 기술과 발언행동 및 OCB-I의 관계

상사의 정치적 기술은 조직의 목표 및 개인의 목표를 달성하기 위한 영향력을 행사하는 과정으로 대인관계 형성에 긍정적으로 기여한다. 상사가 정치적 기술을 발휘하여 대인관계를 형성할 때, 상사와 부하 간의 구축된 신뢰 관계는 경제적 교환관계를 넘어 사회적 교환관계 형성에 기여하게 된다. 그 결과, 부하는 호혜성의 측면에서 상사와 조직을 위한 개인의 노력을 증가시키게 된다. 이러한 노력

은 직무와 관련된 개인차원의 역할과 관련된 행동을 촉진시키는 것 뿐 아니라 부서원들의 대인 간 행동에도 긍정적으로 영향을 미치게 된다. 개인의 역할과 관련된 활동으로는 조직의 발전과 성장을 위한 다양한 의견을 제안하는 활동 등을 통해 조직에 기여하고자 한다. 지성호 외(2016)등의 연구에서는 높은 대인관계 기술이 개인에 의해 자발적으로 이루어지는 조직의 변화지향 행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있다. 또한 Lie et al.(2007)에 의하면, 정치적 기술은 과업수행, 맥락수행, 조직시민행동에 긍정적인 영향이 있는 것으로 확인되고 있다. 한국인을 대상으로 한 연구에서도 정치적 기술은 조직시민행동에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다(이은국, 지성호, 김미성, 2015). 이러한 추론을 통해 아래의 가설을 제안한다.

가설 2 : 상사의 정치적 기술은 개인지향 시민행동과 발언행동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 : 상사의 정치적 기술은 개인지향 시민행동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 상사의 정치적 기술은 발언행동에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

3) 부하의 직무열의 및 합리적 정치행동과 발언행동 및 OCB-I의 관계

조직시민행동은 개인의 자유의사 결정에 의해 이루어지는 비보상적 행동이다(Organ, 1988). 이러한 비보상적 행동은 행동의 원인이 보상과 같은 특정 목적을 가지고 이루어지는 행동이기 보다는 행동 자체가 개인에게 제공하는 즐거움이 주요 목적으로 볼 수 있다. 또한 발언행동은 친사회적 발언행동, 방어적 발언행동, 체념적 발언행동으로 구분되며, 본 연구에서 접근하는 발언행동은 친사회적 발언행동에 기반하고 있다. 친사회적 발언행동은 개인의 자발성을 강조하며 행위의 일반적 특성이 개인의 주도성에 기반하며 타인지향적인 동기에 의해 발생하게 된다(VanDyne et al., 2003). 이러한 발언행동의 특징은 조직시민행동과 같이 개인의 자발적인 측면을 강조하는 공통점이 있다. 조직에서 구성원의 자발적인 행동을 촉진하는 대표적인 개념으로 내재동기(internal motivation)이 있다. 내재동기는 행동이 제공하는 기쁨과 행위과정에서 즐거움이 행동의 원인으로 작용하

게 된다. 직무열의는 직무에 대한 개인의 긍정적인 평가로 직무열의가 높은 조직 구성원은 인지적, 육체적, 정서적으로 직무에 대해 우호적인 상태가 된다(Kahn, 1990). 따라서 직무를 수행하는 과정에서 높은 직무열의를 보이는 구성원은 직무를 수행하며 경험하게 되는 보상과 같은 외재적 동기요인 보다는 직무가 제공하는 즐거움과 만족에 더 많은 관심을 보이게 된다. 이로 인해, 직무열의가 높은 구성원은 직무 수행을 위한 보다 많은 에너지와 열정을 가지고 직무를 수행하게 되고, 그 결과 직무와 관련된 개인차원에서의 자발적 행동을 할 가능성이 높다. 이러한 논의 직무열의의 기존연구에서도 밝혀지고 있다. 직무열의는 조직시민행동을 촉진하는 원인으로 확인되어 이러한 주장을 실증적으로 뒷받침하고 있다(윤수민, 이재식, 2010; 지성호, 공란란, 강영순, 2016). 또한 직무열의의 발언행동에 대한 선행연구 결과는 제시되지 않고 있으나, 개인의 자발성을 강조하는 특성을 고려할 때 직무열의가 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 예상해 볼 수 있다. 이러한 논의를 토대로 다음의 가설을 제안한다.

가설 3 : 부하의 직무열의는 개인지향 시민행동과 발언행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1 : 부하의 직무열의는 개인지향 시민행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 부하의 직무열의는 발언행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

부하의 합리적 정치행동은 개인의 이익을 추구하는 행동으로 볼 수 있으며, 이익을 추구하는 과정에서 개인의 접근 방식은 개인의 정치적 행동에 대한 지각에 영향을 미치는 것을 고려할 수 있다. 이는 김석우와 차동욱(2003)의 연구에서 활용된 4가지 정치행동 유형인 합리적 정치행동, 우회적 정치행동, 우호적 정치행동, 단언적 정치행동에 따라 개인지향 시민행동과 발언행동에 미치는 영향력의 방향성과 관련된다. 합리적 정치행동은 단언적 정치행동과 부(-)¹의 상관관계가 있는 것으로 확인되고 있으며, 이는 정치적 행동 유형에 따라 관계의 방향성에 차이가 있음을 의미한다(김석우, 차동욱, 2003). 정치적 행동유형 가운데 합리적 정치행동은 정치적 행동을 통해 자신의 유능성을 보여주려는 정치행동 유형이며, 이러한 합리적 정치행동은 행동 주체의 긍정적 이미지 형성을 유도하고, 보상에

도 긍정적인 것으로 확인되고 있다(Dreher, Dougherty and Whitely, 1989). 이러한 합리적 정치행동의 특성은 자신의 유능성을 증명하고자 하는 성과증명목표지향성과도 유사한 측면이 있다. 성과증명목표지향성은 타인과의 관계에서 자신의 유능성을 보여주는 것을 선호하는 개인특성이다. 성과증명목표지향성이 높은 개인은 선택적 상황에서 자신의 유능성을 보여주기 위한 선택을 하게 된다. 그러나 합리적 정치행동을 하는 개인은 인상관리측면에서 자신의 유능성을 보여주고 이를 통해 타인에게 영향력을 행사하고자 하는 점에서 행동의 목표에 차이가 있다. 그러나 유능성을 보여주고자 하는 점에서 공통점이 있다. 개인의 유능성을 증명하고자 하는 개인특성은 조직시민행동과 혁신행동과 긍정적인 관계가 있는 것으로 확인되고 있어 합리적 정치행동이 개인지향 시민행동과 발언행동의 관계가 정(+)의 관계가 있음을 추론해 볼 수 있다(Porath and Bateman, 2006). 또한 개인의 유능성을 보여주고자 하는 개인특성은 자발성을 강조하는 조직시민행동과 혁신행동에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다(김중현, 강영순, 2013). 이러한 논의를 추론을 토대로 다음의 가설을 제안한다.

가설 4 : 부하의 합리적 정치행동은 개인지향 시민행동과 발언행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1 : 부하의 합리적 정치행동은 개인지향 시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2 : 부하의 합리적 정치행동은 발언행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) 부하의 직무열의 및 합리적 정치행동의 매개효과

개인은 자신이 보유하고 있는 희소한 자원을 획득하고 상실을 줄이고자 하는 경향이 있다(Hobfoll, 1988). 이는 자원보존이론으로 조직에서 개인은 자신이 보유하고 있는 자원이 있으며, 이를 직무에 활용하여 자신이 보유하고 있는 자원을 지속적으로 획득하고 상실을 줄이고자 한다. 정치적 기술은 개인이 보유하고 있는 자원으로 이를 활용하여 자신에게 유용한 자원을 획득하는 근원이 된다. 높은 정치적 기술을 보유한 개인은 자신의 능력을 활용하여 영향력을 행사하게 되며, 이 과정에서 부하에 대한 긍정적 영향력을 행사하고자 한다

(Ahearn et al., 2004). 이는 정치적 기술이 대인관계 형성에 긍정적인 영향력을 미치기 때문이다. 이 과정에서 부하는 상사가 제공하는 호의적인 행동에 대해 호감을 표시하며 자신의 역할 수행에 대한 긍정적 접근과 상사와의 관계를 활용하고자 하는 접근을 하게 된다. 그 결과, 자신의 역할인 직무와 관련된 호의적 태도가 형성되고, 양자 간에 구축된 관계를 활용하고자 하는 정치적 행동을 하게 된다. 또한 상사의 우호적인 행동에 대한 보상의 측면에서 개인은 상사 및 조직을 위한 행동을 하게 되는데, 이러한 행동은 조직구성원에 대한 지원행동과 조직을 위한 아이디어를 제안하는 행동으로 연결될 수 있다. 기존연구에서 직무열의의 매개효과를 보면, 윤수민과 이재식(2010)은 직무열의가 고용경쟁력과 조직시민행동의 관계를 연결하는 것을 확인하고 있다. 지성호와 강영순(2013)은 상사의 커뮤니케이션 능력이 직무열의를 통해 혁신행동에 이르는 것을 확인하고 있다. 이러한 결과는 대인관계 형성에 기여하는 상사의 능력이 직무열의를 통해 구성원의 자발적 행동에 이르는 과정을 보여주고 있다. 지성호 외(2016)등은 사회지능과 역할 내 수행 및 역할 외 수행의 관계에서 직무열의의 매개효과를 규명하고 있다. 이러한 선행연구 결과를 통해, 부하의 직무열의와 부하의 합리적 정치행동이 정치적 기술과 개인지향 시민행동 및 발언행동의 관계를 매개하는 것을 고려할 수 있다. 따라서 다음의 가설을 제안한다.

가설 5 : 부하의 직무열의는 상사의 정치적 기술과 개인지향 시민행동과 발언행동의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-1 : 부하의 직무열의는 상사의 정치적 기술과 개인지향 시민행동의 관계를 매개할 것이다.

가설 5-2 : 부하의 직무열의는 상사의 정치적 기술과 발언행동의 관계를 매개할 것이다.

가설 6 : 부하의 합리적 정치행동은 상사의 정치적 기술과 개인지향 시민행동과 발언행동의 관계를 매개할 것이다.

가설 6-1 : 부하의 합리적 정치행동은 상사의 정치적 기술과 개인지향 시민행동의 관계를 매개할 것이다.

가설 6-2 : 부하의 합리적 정치행동은 상사의 정치적 기술과 발언행동의 관계를 매개할 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 조사 설계

1. 변수의 조작적 정의

1) 상사의 정치적 기술

상사의 정치적 기술은 조직에서 상사가 자신이나 조직의 목표를 위해 부하들을 이해하고 효과적으로 영향력을 행사하는 능력을 의미한다(Ferris et al., 2005). 다수의 연구에서 정치적 기술의 측정은 Ferris et al.(2005)에 의해 개발된 측정도구를 활용하고 있으며, 본 연구에서도 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 입증된 측정도구를 활용하였다(Zellars et al., 2008). Ferris et al.(2005)의 측정도구는 자기보고식의 6문항으로 구성되었다. 그러나 본 연구에서는 상사의 정치적 기술에 대한 부하의 지각을 측정하는 것으로 이러한 특성을 반영하여 측정문항을 본 연구 목적에 맞게 일부 수정하였다. 문항의 예를 보면, “나의 상사는 다른 사람들의 입장에서 생각하는 것을 잘한다.”, “나의 상사는 다른 사람들을 매우 잘 이해한다.” 등이다.

2) 부하의 직무열의

직무열의는 조직구성원이 직무에 대해 신체적, 정서적, 인지적으로 긍정적 인식이다(Kahn, 1990). 직무열의의 측정은 직무열의를 다차원으로 접근한 측정도구와 전반적 직무열의를 측정하는 두 가지 유형으로 구분할 수 있다(May et al., 2004; Saks, 2006). 본 연구에서는 전반적 직무열의를 측정하였으며, 선행연구에서 측정도구의 타당성과 신뢰성이 확보된 측정도구를 활용하였다(박노운, 2011; 양병철, 지성호, 강영순, 2015). 선행연구에서 직무열의 측정도구가 타당성을 저해하는 문항이 있는 것으로 확인되어 총 6문항 가운데 1문항을 제외하고, 본 연구 목적에 맞게 일부 수정하여 리버스 1문항을 포함한 총 5문항을 측정에 활용하였다. 문항의 예는 “나는 업무에 전적으로 몰입한다.”, “나는 업무를 할 때 업무에만 몰입한다.” 등이다.

3) 부하의 합리적 정치행동

부하의 합리적 정치행동은 자신의 행동에 대한 논리적 설득이나 합리성에 기반하여 동료에게 영향력을 행사하는 것이다(김석우, 차동욱, 2003). 정치적 행동의 측정도구는 Kipnis, Schmidt and Wilkinson(1980)에 의해 만들어진 측정도구를 활용하였으며, 본 측정도구는 김석우와 차동욱(2003)의 연구에서 타당성과 신뢰성이 입증되었다. 측정에는 총 4문항이 활용되었으며, 문항의 예는 “나는 평소 나의 의견이나 주장에 정당성을 가질 수 있도록 특별한 노력을 기울이는 편이다.”, “나는 상사나 주위의 지원을 이끌어 내는데 있어 논리적인 설득력이 있다고 생각한다.” 등이다.

4) 발언행동

발언행동은 조직을 위한 자발적 정보 및 의견 제공 행동이다(Van Dyne et al., 2003). 발언행동은 친사회적, 방어적, 체념적 발언행동으로 구분할 수 있으며, 본 연구에서는 친사회적 발언행동에 주목하고 있다. 측정도구는 Dyne and LePine(1998)에 의해 개발된 4문항을 측정에 활용하였으며, 본 측정도구는 고영심(2015)의 연구에서 측정도구의 타당성 및 신뢰성이 입증되었다. 문항의 예는 “나는 회사에 도움이 되고자 상사에게 문제해결방안을 제안한다.”, “건설적인 차원에서 상사에게 조직 변화를 위한 아이디어를 제안한다.” 등이다.

5) OCB-I

OCB-I는 개인차원에서 이루어지는 동료지원 행동이다(Organ, 1988). 조직시민행동은 조직지향 시민행동과 개인지향 시민행동으로 구분되며, 본 연구에서는 개인지향 시민행동을 측정하였다. 측정문항은 Organ(1988)에 의해 개발된 문항을 활용하였으며, 다수의 선행연구에서 측정도구의 타당성과 신뢰성이 입증되었다. 측정문항은 총 4문항으로 구성되었으며, 문항의 예는 “나는 동료가 과도한 업무에 시달리면 도와준다.” “나는 정보를 동료들과 공유하고 나눈다.” 등이다.

모든 변수들의 측정은 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 활용하여 자료를 수집하였다

〈표 III-1〉 변수의 조작적 정의 및 측정도구

구분	변수	조작적 정의 및 측정도구
독립 변수	상사의 정치적 기술	조직에서 상사가 자신이나 조직의 목표를 위해 부하들을 이해하고 효과적으로 영향력을 행사하 는 능력이다. 측정도구: Ferris et al.(2005)
매개 변수	부하의 직무열의	조직구성원이 직무에 대해 신체적, 정서적, 인지 적으로 긍정적 인식이다. 측정도구: Saks(2006)
	부하의 합리적 정치행동	자신의 행동에 대한 논리적 설득이나 합리성에 기반하여 동료에게 영향력을 행사하는 것이다. 측정도구: Kipnis, Schmidt and Wilkinson(1980)
종속 변수	발언행동	조직을 위한 자발적 정보 및 의견 제공 행동이다. 측정도구: Dyne and LePine(1998)
	OCB-I	개인차원에서 이루어지는 동료지원 행동이다. 측정도구: Organ(1988)

2. 조사 설계

1) 설문지 구성

설문지는 조사 대상의 일반적 특성과 직무관련 특성, 주요 변수를 측정하기 위해 만들어졌다. 설문지는 총 3페이지로 구성되었으며, 1페이지는 설문조사의 목적과 일반적 및 직무관련 특성을 측정하고자 하였다. 일반적 및 직무관련 특성은 연령, 성별, 직무, 업종, 근무연수로 구성되었으며, 연령은 비율척도로 측정하였다. 2·3 페이지에는 주요 연구변수 측정과 관련된 문항들이 포함되어 있으며, 2페이지는 독립변수와 매개변수, 3페이지는 매개변수와 결과변수로 구성되었다. 구체적으로 2페이지는 상사의 정치적 기술과 부하의 합리적 정치행동에 대한 측정문항이며, 3페이지는 직무열의, 발언행동, 개인지향 시민행동으로 구성되었다. 이를 정리하면, 아래 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 설문문항의 구성

변 수 명		문항번호	문항수	누계
인구통계학적 변수 (연령, 성별, 직무, 업종, 근무연수)		I. 1-5	5	5
독립변수	상사의 정치적 기술	II. 1-6	6	11
매개변수	부하의 합리적 정치행동	II. 7-10	4	15
	부하의 직무열의	III. 1-5	5	20
종속변수	개인지향 시민행동	III. 6-9	4	24
	발언행동	III. 10-13	4	28

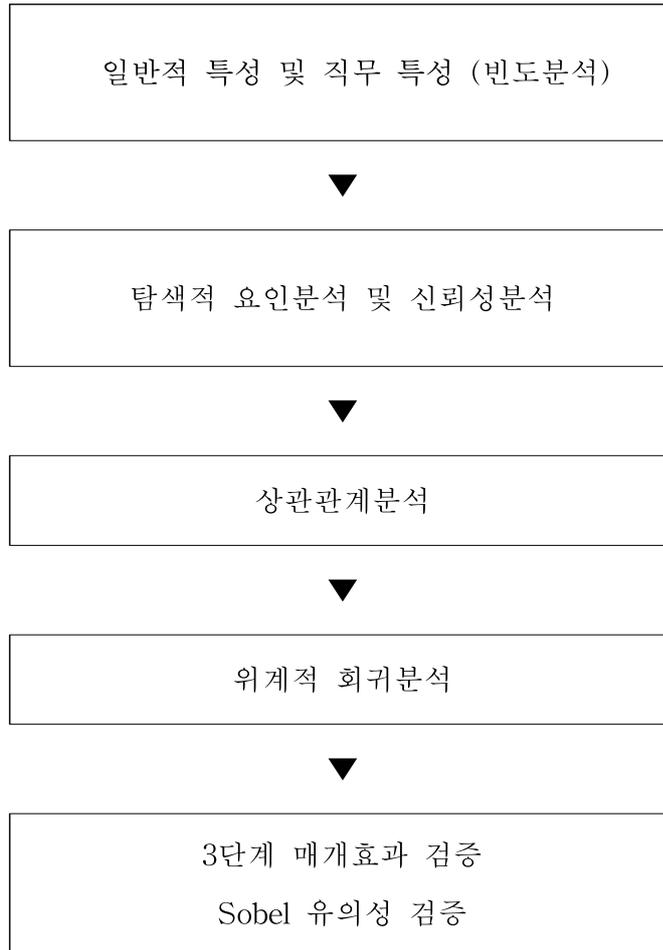
2) 표본설계

실증분석을 위한 표본선정 방법은 편의표본추출(convenience sampling) 방식으로 진행되었다. 표본선정은 제주지역에 소재하고 있는 공공기관 및 공기업과 사기업에 종사하고 있는 직원을 대상으로 수집하였다. 자료수집 방법은 연구자가 조사대상 기관 및 기업을 직접 방문하여 본 연구의 목적을 설명하고 설문지를 배포하고 이를 회수하였다. 조사기간은 2016년 2월 5일부터 3월 15일까지 30일이 소요되었다. 설문지는 총 300부를 배부하여, 265부(88.3%)를 회수하였으며, 이 가운데 불성실하게 응답하거나 중심화 경향이 지나치게 심한 6부를 분석에서 제외하고 총 259부(86.3%) 분석에 활용하였다.

3) 분석방법

실증분석을 위한 통계프로그램은 SPSS 18.0을 활용하였다. 분석절차는 조사대상의 일반적 특성 및 직무 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 수행하였다. 변수들 간 관계의 정도를 확인하기 위한 상관관계 분석을 하였으며, 변수들의 기술통계를 위해 평균과 표준편차를 제시한다. 가설검증을 위한 인과관계 검증은 위계적 다중 회귀분석을 수행하였다. 모형1에서는 인구 통계적 특성 및 직무관련 특성이 결과변수에 미치는 영향력을 확인하였으며, 모형2에서는 독립변수를 투입하여 인구 통계적 특성 및 직무관련 특성이 결과변수에 미치는 영향력을 통제하였다. 매개효과 검증은 Baron and Kenny(1986)에 의해 제안된 3단계 매개효과 검증과정을 수행하고, 간접효과 유의성을 검증하기 위해 Sobel Z 검증을 실시하였다.

〈그림 Ⅲ-2〉 분석방법



IV. 실증분석

실증분석 과정은 다음과 같다. 첫째, 연구대상의 인구 통계적 특성을 분석하기 위해 빈도분석을 실시한다. 둘째, 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 통해 측정도구의 신뢰도와 타당도를 검증한다. 탐색적 요인분석은 측정도구 타당도를 검증하고, 신뢰성 분석은 내적일관성을 검증한다. 셋째, 변수들의 기술통계와 상관관계를 분석한다. 기술통계는 변수들의 평균과 표준편차를 제시하고, 상관관계는 변수들의 관련성 정도 및 방향성을 검증한다. 넷째, 가설검증을 위한 다중회귀분석을 실시한다. 회귀분석은 위계적 회귀분석을 실시하며, 1단계에서는 통제변수의 결과변수에 대한 영향력, 2단계에서는 독립변수를 추가하여 결과변수에 대한 영향력 관계를 검증한다. 마지막으로 매개효과를 검증한다. 매개효과 검증과정은 Baron and Kenney(1986)의 3단계 매개효과 검증단계를 수행하고, 간접효과의 유의성을 검증하기 위해 Sobel Z검증을 수행한다.

제 1 절 표본의 특성 측정도구 타당성 및 신뢰성

1. 표본의 특성

본 연구표본의 인구 통계학적 특성은 <표 IV-1>과 같이 요약된다. 인구 통계학적 특성은 연구의 특성을 고려하여 성별, 연령, 직무, 업종, 근무연수 등 5개 문항으로 구성되었다. 첫째, 연구표본의 성별은 남성이 전체 응답자 259명 가운데 140명으로 전체 응답자의 54.1%를 차지하였으며, 여성이 119명으로 전체 응답자의 45.9%를 차지하는 것으로 분석되었다. 둘째, 연령은 20대, 30대, 40대, 50대 이상으로 구분하였다. 응답자 가운데 20대는 33명으로 전체 응답자의 12.7%로 나타났다. 30대와 40대는 각각 97명으로 37.5%를 차지하였으며, 50대 이상은 32명으로 12.3%를 차지하는 것으로 확인되었다. 셋째, 연구표본의 직무는 사무직이 206명으로 응답자의 79.5%로 나타났으며, 사무직 외 기타가 53명으로 20.5%

를 차지하였다. 넷째, 연구표본의 업종은 공공기관 및 공기업이 154명으로 59.5%를 차지하였고, 사기업이 105명으로 40.5%를 차지하였다. 마지막으로 근무연수는 10-20년 미만이 77명(29.8%)으로 가장 많았고, 5-10년 미만과 20년 이상이 각각 62명(23.9%), 5년 미만이 58명(2.4%)으로 확인되었다.

〈표 IV-1〉 연구대상의 일반적 및 직무 관련 특성

항목		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	140	54.1
	여성	119	45.9
연령	20대	33	12.7
	30대	97	37.5
	40대	97	37.5
	50대 이상	32	12.3
직무	사무직	206	79.5
	사무직 외 기타	53	20.5
업종	공공기관 및 공기업	154	59.5
	사기업	105	40.5
근무연수	5년 미만	58	22.4
	5-10년 미만	62	23.9
	10-20년 미만	77	29.8
	20년 이상	62	23.9
합계		259	100

2. 측정도구 타당성 및 신뢰성 검증

1) 타당성 검증

측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 수행하였다. 측정도구의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 수행하였으며, 측정도구의 내적일관성을 검증하기 위해 신뢰성 분석을 실시하였다. 요인분석 과정은 연구모형에 포함된 모든 관찰변인을 투입하여 개념 간 관별타당성 및 집중타당성을 검증하였다. 탐색적 요인분석 방법은 주요변인을 확인하기 위한 주성분분석(principal component analysis)으로 요인을 추출하며, 초기 고유치(initial eigen value)는 1이상을 기준으로 설정하였다. 회전방식은 사회과학 연구에서 보편적으로 통용되고 있는 Varimax 직교회전 방식을 활용하였다. 관찰변수의 집중타당성을 검증하기 위해 요인부하량(factor loading)과 공통성(communality)을 확인하였으며, 요인부하량은 0.5이상, 공통성은 0.4 이상을 기준으로 설정하였다(김종현, 강영순, 2013).

요인분석 결과는 <표 IV-2>와 같다. 연구모형에 투입된 변인들은 예상대로 5개 요인으로 분류되었으며, 부하의 직무열의 1문항이 요하부하량 기준을 초과하지 못해 분석에서 제외하고 재분석을 실시하였다. 모든 변인들의 공통성은 0.495-0.868로 나타났으며, 분류된 변인들의 요인부하량은 상사의 정치적 기술 0.835-0.905, 부하의 합리적 정치행동 0.546-0.807, 직무열의 0.662-0.822, 발언행동 0.799-0.851, OCB-I 0.627-0.797로 나타나 변수들을 구성하고 있는 측정문항의 집중타당성이 확인되었다. 변수들의 충분산은 73.865%로 나타났다.

〈표 IV-2〉 탐색적 요인분석

구분	공통성	성분				
		1	2	3	4	5
상사의 정치적 기술1	.814	.890	-.029	.079	.071	.097
상사의 정치적 기술2	.813	.893	.030	.008	.118	.035
상사의 정치적 기술3	.821	.894	.084	.057	.056	.087
상사의 정치적 기술4	.851	.905	.049	.113	.092	.090
상사의 정치적 기술5	.832	.887	.137	.103	.097	.078
상사의 정치적 기술6	.727	.835	.110	.036	.048	.117
부하의 합리적 정치행동1	.495	.276	.235	.184	.177	.546
부하의 합리적 정치행동2	.682	.239	.247	.331	.130	.662
부하의 합리적 정치행동3	.792	.063	.259	.207	.165	.807
부하의 합리적 정치행동4	.754	.019	.270	.182	.141	.792
부하의 직무열의1	.732	.049	.167	.791	.173	.213
부하의 직무열의2	.731	.028	.129	.822	.170	.090
부하의 직무열의3	.743	.101	.178	.796	.124	.228
부하의 직무열의4	.555	.139	.231	.662	.082	.194
발언 행동1	.797	.117	.800	.191	.247	.214
발언 행동2	.868	.007	.851	.230	.184	.240
발언 행동3	.764	.092	.799	.166	.155	.258
발언 행동4	.791	.116	.801	.211	.185	.240
OCB-I 1	.719	.108	.094	.239	.797	.075
OCB-I 2	.695	.063	.247	.130	.782	.034
OCB-I 3	.687	.077	.130	.064	.789	.193
OCB-I 4	.589	.190	.237	.138	.627	.292
Eigen Value		8.208	3.919	1.598	1.492	1.032
분산(%)		37.309	17.814	7.265	6.784	4.693
누적분산(%)		37.309	55.123	62.388	69.172	73.865

2) 신뢰성 분석

신뢰성분석(reliability analysis)은 측정도구의 내적일관성을 검증하는 방법으로 측정도구의 문항 간 내적일관성을 검증하기 위해 Cronbach's α 계수를 확인하였다. 사회과학연구에서 내적일관성의 기준은 통상적으로 0.6을 기준으로 하며, 측정문항이 단일문항으로 구성된 경우 문항의 신뢰도는 0.8을 기준으로 한다. 신뢰도분석 결과 <표 IV-3>에 나타난 바와 같이, 상사 정치적 기술은 0.952, 부하의 합리적 정치행동은 0.833, 직무열의는 0.845, 발언행동은 0.918, OCB-I는 0.818로 확인되어 측정도구의 내적일관성이 검증되었다.

<표 IV-3> 신뢰도 분석 결과

측정변인	문항수	Cronbach's α
상사의 정치적 기술	6	.952
부하의 합리적 정치행동	4	.833
부하의 직무열의	4	.845
발언행동	4	.918
OCB-I	4	.818

3. 기술적 통계 및 상관관계 분석

기술통계 및 상관관계 분석 결과는 아래 <표 IV-4>와 같다. 상관관계 분석방법은 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 독립변인인 상사 정치적 기술의 평균은 3.559, 표준편차는 0.916으로 나타났다. 매개변인인 부하의 합리적 정치행동과 직무열의의 평균 및 표준편차는 각각 3.453, 0.644와 3.624, 0.693으로 분석되었다. 결과변수인 발언행동과 OCB-I의 평균과 표준편차는 각각 3.397, 0.715와 3.741, 0.552로 확인되었다.

상관관계 분석은 변인들 간 관계의 정도 및 방향성을 확인할 수 있다. 분석결과, 상사 정치적 기술은 부하의 합리적 정치행동과 정(+)의 상관관계($r=.315$, $p<.01$), 부하의 직무열의와 정(+)의 상관관계($r=.215$, $p<.01$), 발언행동과 정(+)의 상관관계($r=.216$, $p<.01$), OCB-I와 정(+)의 상관관계($r=.266$, $p<.01$)가 있는 것으로 나타났다.

부하의 합리적 정치행동은 부하의 직무열의와 정(+)의 상관관계($r=.556$, $p<.01$), 발언행동과 정(+)의 상관관계($r=.628$, $p<.01$), OCB-I와 정(+)의 상관관계($r=.472$, $p<.01$)가 있는 것으로 분석되었다. 부하의 직무열의는 발언행동과 정(+)의 상관관계($r=.501$, $p<.01$), OCB-I와 정(+)의 상관관계($r=.422$, $p<.01$)가 있는 것으로 분석되었다. 발언행동과 OCB-I와 정(+)의 상관관계($r=.500$, $p<.01$)가 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-4> 상관관계 분석 결과

구분	평균	표준편차	1	2	3	4
상사 정치적 기술(1)	3.559	.916	1			
합리적 정치행동(2)	3.453	.644	.315**	1		
부하의 직무열의(3)	3.624	.693	.215**	.556**	1	
발언행동(4)	3.397	.715	.216**	.628**	.501**	1
OCB-I	3.741	.552	.266**	.472**	.422**	.500**

주) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

제 2 절 가설검증

가설검증을 위해 위계적 다중 회귀분석을 실시하였다. 위계적 다중회귀분석 방법은 1단계에서 인구 통계적 특성 변인을 투입하여 결과변수와의 관계를 규명한다. 2단계에서는 독립변수를 추가 투입하고 1단계에서의 설명력과 2단계에서 설명력(R^2) 차이를 비교하고, 설명변수의 결과변수에 대한 영향력을 확인한다. 인구 통계 변인 가운데 명목변수로 측정된 변수들은 더미 변수화 하였다. 근속연수 빈도의 비중을 고려하여 더미변수를 생성하였다. 근무연수는 20년 이상을 기준으로 더미1=5년 미만, 더미2=5-10년 미만, 더미3=10-20미만으로 변환하였다.

회귀분석 방법은 변수들의 평균값을 활용하였다. 평균값은 요인분석 및 신뢰성 분석결과 제외된 측정변수를 제외하고 계산되었다. 또한 위계적 다중회귀분석 방법은 1단계에서 인구 통계 변수인 성별, 연령, 직무, 업종, 근무연수를 투입하고, 2단계에서는 독립변수를 투입하였다.

1. 상사의 정치적 기술과 부하의 합리적 정치행동 및 직무열의의 영향력 관계

가설 1은 상사의 정치적 기술의 부하의 합리적 정치행동 및 직무열의에 미치는 영향력이다. 상사 정치적 기술과 부하의 합리적 정치행동의 다중 회귀분석 결과는 <표 IV-5>와 같다. 통제변수만을 투입한 1단계에서 통제변수 가운데 성별과 근무연수는 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났으나, 연령, 직무, 업종은 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 1단계에서 모형의 설명력(R^2)은 .153으로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 모형의 설명력(R^2)은 .206으로 확인되었고, 상사 정치적 기술이 부하의 합리적 정치행동($S \cdot \beta = .241, p < .001$)에 긍정적인 유의한 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(ΔR^2)는 .053으로 확인되어 독립변수가 투입된 2단계가 부하의 합리적 정치행동에 대한 설명력이 높은 것으로 나타났다. 또한 회귀모형의 유의성을 나타내는 F값은 모형 1에서는 6.490으로 유의수준($p < .001$)에서 유의하였으며, 모형 2에

서는 16.714로 유의수준($p < .001$)에서 유의한 것으로 확인되었다. 다중공선성의 가능성을 확인하는 Tolerance와 VIF를 살펴보면, Tolerance는 0.173-0.912이며, VIF는 1.097-5.776으로 확인되어 다중공선성의 가능성이 낮은 것으로 나타났다. 따라서 상사 정치적 기술이 부하의 합리적 정치행동에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1-1은 채택되었다.

〈표 IV-5〉 상사의 정치적 기술과 부하의 합리적 정치행동의 영향력 관계

변수		부하의 합리적 정치행동			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제변수	연령	.049	.390	.065	.535
	성별	-.158	-2.454*	-.116	-1.833
	직무	-.080	-1.310	-.037	-.618
	업종	.076	1.168	.063	.996
	근무연수더미1	-.347	-2.506*	-.284	-2.094*
	근무연수더미2	-.299	-2.699**	-.261	-2.420*
	근무연수더미3	-.246	-2.714**	-.197	-2.211*
독립변수	상사 정치적 기술			.241***	4.088
R ²		.153		.206	
ΔR ²				.053***	
F-value		6.490***		16.714***	

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

상사의 정치적 기술과 부하의 직무열의의 다중 회귀분석 결과는 <표 IV-6>과 같다. 통제변수만을 투입한 1단계에서 통제변수 가운데 근무연수만 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났다. 1단계에서 모형의 설명력(R^2)은 .164로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 모형의 설명력(R^2)은 .194로 확인되었고, 상사 정치적 기술이 부하의 직무열의에 긍정적인 유의한 영향력($S\cdot\beta=.181$, $p<.01$)이 있는 것으로 검증되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(ΔR^2)는 .030으로 확인되어 독립변수가 투입된 2단계가 직무열의에 대한 설명력이 높은 것으로 나타났다. 또한 회귀모형의 유의성을 나타내는 F값은 모형 1에서는 7.025로 유의수준($p<.001$)에서 유의하였으며, 모형 2에서는 9.278로 유의수준($p<.01$)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 상사 정치적 기술이 부하의 직무열의에 긍정적인 영향력을 미친다는 가설 1-2는 채택되었다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

<표 IV-6> 상사의 정치적 기술과 부하의 직무열의의 영향력 관계

변수		부하의 직무열의			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제변수	연령	.166	1.343	.178	1.464
	성별	-.027	-.429	.004	.064
	직무	.053	.872	.085	1.403
	업종	.033	.512	.023	.366
	근무연수더미1	-.208	-1.507	-.160	-1.169
	근무연수더미2	-.336	-3.047**	-.307	-2.824**
	근무연수더미3	-.165	-1.834	-.128	-1.429
독립변수	상사의 정치적 기술			.181**	3.046
R^2		.164		.194	
ΔR^2				.030**	
F-value		7.025***		9.278**	

주) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

2. 상사의 정치적 기술과 OCB-I 및 발언행동의 영향력 관계

가설 2는 상사의 정치적 기술과 OCB-I 및 발언행동에 대한 영향력이다. 상사 정치적 기술과 OCB-I의 다중 회귀분석 결과는 <표 IV-7>과 같다. 통제변수만을 투입한 1단계에서 통제변수 가운데 근무연수만 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났다. 1단계에서 모형의 설명력(R^2)은 .098로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 모형의 설명력(R^2)은 .148로 확인되었고, 상사 정치적 기술이 OCB-I에 긍정적인 유의한 영향력($S\cdot\beta=.234, p<.001$)이 있는 것으로 검증되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(ΔR^2)는 .050으로 확인되어 독립변수가 투입된 2단계가 OCB-I에 대한 설명력이 높은 것으로 나타났다. 또한 회귀모형의 유의성을 나타내는 F값은 모형 1에서는 3.917로 유의수준($p<.001$)에서 유의하였으며, 모형 2에서는 14.636으로 유의수준($p<.01$)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 상사 정치적 기술이 OCB-I에 긍정적인 영향력을 미친다는 가설 2-1은 채택되었다.

<표 IV-7> 상사의 정치적 기술과 OCB-I의 영향력 관계

변수		OCB-I			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제변수	연령	.123	.956	.138	1.105
	성별	-.042	-.625	-.001	-.013
	직무	.011	.181	.053	.849
	업종	.043	.643	.030	.466
	근무연수더미1	-.122	-.854	-.060	-.429
	근무연수더미2	-.242	-2.112*	-.205	-1.832
	근무연수더미3	-.290	-3.092**	-.241	-2.621**
독립변수	상사의 정치적 기술			.234***	3.826
R^2		.098		.148	
ΔR^2				.050***	
F-value		3.917***		14.636***	

주) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

상사의 정치적 기술과 발언행동의 다중 회귀분석 결과는 <표 IV-8>과 같다. 통제변수만을 투입한 1단계에서 통제변수 가운데 성별, 업종과 근무연수는 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났다. 1단계에서 모형의 설명력(R^2)은 .150으로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 모형의 설명력(R^2)은 .166으로 확인되었고, 상사 정치적 기술이 발언행동에 긍정적인 유의한 영향력($S \cdot \beta = .133$, $p < .05$)이 있는 것으로 검증되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(ΔR^2)는 .016으로 확인되어 독립변수가 투입된 2단계가 발언행동에 대한 설명력이 높은 것으로 나타났다. 또한 회귀모형의 유의성을 나타내는 F값은 모형 1에서는 6.303으로 유의수준($p < .001$)에서 유의하였으며, 모형 2에서는 4.851로 유의수준($p < .05$)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 상사 정치적 기술이 발언행동에 긍정적인 영향력을 미친다는 가설 2-2는 채택되었다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

<표 IV-8> 상사의 정치적 기술과 발언행동의 영향력 관계

변수		발언행동			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제변수	연령	.050	.398	.059	.472
	성별	-.161	-2.489*	-.137	-2.117*
	직무	-.079	-1.296	-.056	-.903
	업종	.157	2.404*	.149	2.308*
	근무연수더미1	-.347	-2.500*	-.312	-2.248*
	근무연수더미2	-.277	-2.490*	-.256	-2.310*
	근무연수더미3	-.304	-3.336**	-.276	-3.028**
독립변수	상사의 정치적 기술			.133*	2.203
R^2		.150		.166	
ΔR^2				.016*	
F-value		6.303***		4.851*	

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3. 부하의 합리적 정치행동 및 직무열의와 OCB-I 및 발언행동의 영향력 관계

가설 3과 4는 부하의 합리적 정치행동과 직무열의 OCB-I와 발언행동에 미치는 영향력이다. 부하의 합리적 정치행동과 OCB-I의 다중 회귀분석 결과는 <표 IV-9>와 같다. 통제변수만을 투입한 1단계에서 통제변수 가운데 근무연수만 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났다. 1단계에서 모형의 설명력(R^2)은 .098로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 모형의 설명력(R^2)은 .264로 확인되었고, 부하의 합리적 정치행동이 OCB-I에 긍정적인 영향력($S \cdot \beta = .442$, $p < .001$)이 있는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(ΔR^2)는 .165로 확인되어 독립변수가 투입된 2단계가 OCB-I에 대한 설명력이 높은 것으로 나타났다. 또한 회귀모형의 유의성을 나타내는 F값은 모형 1에서는 3.917로 유의수준($p < .001$)에서 유의하였으며, 모형 2에서는 56.037로 유의수준($p < .001$)에서 유의한 것으로 확인되었다. 다중공선성의 가능성을 확인하는 Tolerance와 VIF를 살펴보면, Tolerance는 0.171-0.903이며, VIF는 1.107-5.842로 확인되어 다중공선성의 가능성이 낮은 것으로 나타났다. 따라서 부하의 합리적 정치행동이 OCB-I에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 3-1은 채택되었다.

<표 IV-9> 부하의 합리적 정치행동과 OCB-I의 영향력 관계

변수		OCB-I			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제변수	연령	.123	.956	.101	.871
	성별	-.042	-.625	.028	.464
	직무	.011	.181	.047	.816
	업종	.043	.643	.010	.158
	근무연수더미1	-.122	-.854	.031	.238
	근무연수더미2	-.242	-2.112*	-.110	-1.042
	근무연수더미3	-.290	-3.092**	-.181	-2.101*
독립변수	부하의 합리적 정치행동			.442***	7.486
R^2		.098		.264	
ΔR^2				.165***	
F-value		3.917***		56.037***	

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

부하의 합리적 정치행동과 발언행동의 다중 회귀분석 결과는 <표 IV-10>과 같다. 통제변수만을 투입한 1단계에서 통제변수 가운데 성별, 업종과 근무연수는 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났으나 연령과 직무는 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 1단계에서 모형의 설명력(R^2)은 .150으로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 모형의 설명력(R^2)은 .423로 확인되었고, 부하의 합리적 정치행동이 발언행동에 긍정적인 영향력($S \cdot \beta = .568, p < .001$)이 있는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(ΔR^2)는 .274로 확인되어 독립변수가 투입된 2단계가 발언행동에 대한 설명력이 높은 것으로 나타났다. 또한 회귀모형의 유의성을 나타내는 F값은 모형 1에서는 6.303으로 유의수준($p < .001$)에서 유의하였으며, 모형 2에서는 118.536으로 유의수준($p < .001$)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 부하의 합리적 정치행동이 발언행동에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 3-2는 채택되었다.

<표 IV-10> 부하의 합리적 정치행동과 발언행동의 영향력 관계

변수		발언행동			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제변수	연령	.050	.398	.022	.214
	성별	-.161	-2.489*	-.071	-1.313
	직무	-.079	-1.296	-.034	-.668
	업종	.157	2.404*	.113	2.104*
	근무연수더미1	-.347	-2.500*	-.150	-1.291
	근무연수더미2	-.277	-2.490*	-.107	-1.146
	근무연수더미3	-.304	-3.336**	-.163	-2.146*
독립변수	부하의 합리적 정치행동			.568***	10.887
R^2		.150		.423	
ΔR^2				.274***	
F-value		6.303***		118.536***	

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

부하의 직무열의와 OCB-I의 다중 회귀분석 결과는 <표 IV-11>과 같다. 통제 변수만을 투입한 1단계에서 통제변수 가운데 근무연수만 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났다. 1단계에서 모형의 설명력(R^2)은 .098로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 모형의 설명력(R^2)은 .219로 확인되었고, 부하의 직무열의가 OCB-I에 긍정적인 영향력($S \cdot \beta = .380, p < .001$)이 있는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(ΔR^2)는 .121로 확인되어 독립변수가 투입된 2단계가 OCB-I에 대한 설명력이 높은 것으로 나타났다. 또한 회귀모형의 유의성을 나타내는 F값은 모형 1에서는 3.917로 유의수준($p < .001$)에서 유의하였으며, 모형 2에서는 38.723로 유의수준($p < .001$)에서 유의한 것으로 확인되었다. 다중공선성의 가능성을 확인하는 Tolerance와 VIF를 살펴보면, Tolerance는 0.174-0.907이며, VIF는 1.103-5.751로 확인되어 다중공선성의 가능성이 낮은 것으로 나타났다. 따라서 부하의 직무열의가 OCB-I에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 4-1은 채택되었다.

<표 IV-11> 부하의 직무열의와 OCB-I의 영향력 관계

변수		OCB-I			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제변수	연령	.123	.956	.060	.496
	성별	-.042	-.625	-.031	-.502
	직무	.011	.181	-.009	-.148
	업종	.043	.643	.031	.489
	근무연수더미1	-.122	-.854	-.043	-.323
	근무연수더미2	-.242	-2.112*	-.114	-1.049
	근무연수더미3	-.290	-3.092**	-.227	-2.579*
독립변수	부하의 직무열의			.380***	6.223
R^2		.098		.219	
ΔR^2				.121***	
F-value		3.917***		38.723***	

주) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

부하의 직무열의와 발언행동의 다중 회귀분석 결과는 <표 IV-12>와 같다. 통제변수만을 투입한 1단계에서 통제변수 가운데 성별, 업종, 근무연수는 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났으나, 연령과 직무는 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 1단계에서 모형의 설명력(R^2)은 .150으로 확인되었다. 2단계에서는 독립변수를 추가하였으며, 모형의 설명력(R^2)은 .321로 확인되었고, 부하의 직무열의가 발언행동에 긍정적인 영향력($S\cdot\beta=.453$, $p<.001$)이 있는 것으로 확인되었다. 1단계와 2단계의 증분 결정계수(ΔR^2)는 .172로 확인되어 독립변수가 투입된 2단계가 발언행동에 대한 설명력이 높은 것으로 나타났다. 또한 회귀모형의 유의성을 나타내는 F값은 모형 1에서는 6.303으로 유의수준($p<.001$)에서 유의하였으며, 모형 2에서는 63.339로 유의수준($p<.001$)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 직무열의가 발언행동에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 4-2는 채택되었다.

<표 IV-12> 부하의 직무열의와 발언행동의 영향력 관계

변수		발언행동			
		1단계		2단계	
		S·β	t-value	S·β	t-value
통제변수	연령	.050	.398	-.026	-.230
	성별	-.161	-2.489*	-.148	-2.564*
	직무	-.079	-1.296	-.103	-1.883
	업종	.157	2.404*	.142	2.427*
	근무연수더미1	-.347	-2.500*	-.253	-2.027*
	근무연수더미2	-.277	-2.490*	-.125	-1.229
	근무연수더미3	-.304	-3.336**	-.229	-2.787**
독립변수	부하의 직무열의			.453***	7.959
R^2		.150		.321	
ΔR^2				.172***	
F-value		6.303***		63.339***	

주) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

4. 부하의 합리적 정치행동 및 직무열의의 매개효과

매개효과 검증은 Baron and Kenny(1986)의 3단계 검증 과정을 통해 이루어졌다. 분석방법은 첫째, 독립변수가 매개변수에 미치는 영향력이 유의해야 한다. 둘째, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력이 유의해야 한다. 셋째, 독립변수와 매개변수를 동시에 투입하여 종속변수에 미치는 영향력을 검증한다. 이 과정에서 매개변수의 결과변수의 영향력은 유의해야 하며, 독립변수의 결과변수에 대한 영향력 유의성에 따라 완전 및 매개효과로 구분한다. 독립변수의 결과변수에 대한 영향력은 유의적이면 부분 매개이며, 유의적이지 않으면 완전 매개이다. 간접효과 유의성을 검증하기 위해 추가적인 분석이 요구되며, Sobel Z검증을 실시하였다. Sobel 검증은 1단계(독립변수→매개변수), 3단계(매개변수→결과변수)의 비표준화 회귀계수와 오차를 활용하였다.

가설 5와 6은 부하의 합리적 정치행동과 직무열의의 매개효과 검증이다. 상사 정치적 기술과 OCB-I의 관계에서 부하의 합리적 정치행동 매개효과는 <표 IV-13>과 같다. 1단계에서 상사의 정치적 기술은 부하의 합리적 정치행동에 긍정적인 유의한 영향력($S \cdot \beta = .241, p < .001$)이 있어 1단계 요건을 충족시키는 것으로 확인되었다. 2단계에서 상사의 정치적 기술은 OCB-I에 긍정적인 영향력($S \cdot \beta = .234, p < .001$)이 있는 것으로 나타나 2단계 요건을 충족시키고 있다. 3단계에서 상사의 정치적 기술($S \cdot \beta = .136, p < .05$)과 부하의 합리적 정치행동($S \cdot \beta = .406, p < .001$)은 OCB-I에 모두 유의한 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 따라서 부하의 합리적 정치행동은 상사 정치적 기술과 OCB-I의 관계를 부분 매개하는 것으로 분석되었다. 간접효과 유의성을 검증한 결과, 상사의 정치적 기술 → 부하의 합리적 정치행동 → OCB-I의 관계에서 Sobel Z통계량은 3.512($p < .001$)로 유의한 것으로 확인되었다(참고 <표 IV-17>). 따라서 가설 5-1은 채택되었다.

〈표 IV-13〉 부하의 합리적 정치행동 매개효과(상사의 정치적 기술→OCB-I)

분석단계	독립변인	종속변인	S · β	R ² (adj)	F-Value
1단계 (독립 → 매개)	상사의 정치적 기술	부하의 합리적 정치행동	.241***	.206	16.714
2단계 (독립 → 종속)	상사의 정치적 기술	OCB-I	.234***	.148	14.636
3단계 (독립/매개 → 종속변인)	상사의 정치적 기술	OCB-I	.136*	.279	45.257
	부하의 합리적 정치행동		.406***		

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001, 표준화된 회귀계수 = S · β

상사 정치적 기술과 발언행동의 관계에서 부하의 합리적 정치행동 매개효과는 <표 IV-14>와 같다. 1단계에서 상사의 정치적 기술은 부하의 합리적 정치행동에 긍정적인 유의한 영향력(S·β=.241, p<.001)이 있어 1단계 요건을 충족시키는 것으로 확인되었다. 2단계에서 상사의 정치적 기술은 발언행동에 긍정적인 영향력(S·β=.133, p<.05)이 있는 것으로 나타나 2단계 요건을 충족시키고 있다. 3단계에서 부하의 합리적 정치행동은 발언행동에 유의한 영향력(S·β=.569, p<.001)이 있는 것으로 나타났으나, 상사의 정치적 기술은 발언행동에 유의한 영향력(S·β=-.004, p>.05)이 없는 것으로 확인되었다. 따라서 부하의 합리적 정치행동은 상사 정치적 기술과 발언행동의 관계를 완전 매개하는 것으로 분석되었다. 간접효과 유의성을 검증한 결과, 상사의 정치적 기술 → 부하의 합리적 정치행동 → OCB-I의 관계에서 Sobel Z통계량은 3.839(p<.001)로 유의한 것으로 확인되었다(참고 <표 IV-17>). 따라서 가설 5-2는 채택되었다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

<표 IV-14> 부하의 합리적 정치행동 매개효과(상사의 정치적 기술→발언행동)

분석단계	독립변인	종속변인	S·β	R ² (adj)	F-Value
1단계 (독립 → 매개)	상사의 정치적 기술	부하의 합리적 정치행동	.241***	.206	16.714
2단계 (독립 → 종속)	상사의 정치적 기술	발언행동	.133*	.166	4.851
3단계 (독립/매개 → 종속변인)	상사의 정치적 기술	발언행동	-.004	.423	111.084
	부하의 합리적 정치행동		.569***		

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001; 표준화된 회귀계수 = S·β

상사의 정치적 기술과 OCB-I의 관계에서 부하의 직무열의 매개효과는 <표 IV-15>와 같다. 1단계에서 상사의 정치적 기술은 부하의 직무열의에 긍정적인 유의한 영향력(S·β=.181, p<.01)이 있어 1단계 요건을 충족시키는 것으로 확인되었다. 2단계에서 상사의 정치적 기술은 OCB-I에 긍정적인 영향력(S·β=.234, p<.001)이 있는 것으로 나타나 2단계 요건을 충족시키고 있다. 3단계에서 상사의 정치적 기술(S·β=.171, p<.01)과 부하의 직무열의(S·β=.346, p<.001)는 OCB-I에 모두 유의한 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 따라서 부하의 직무열의는 상사 정치적 기술과 OCB-I의 관계를 부분 매개하는 것으로 분석되었다. 간접효과 유의성을 검증한 결과, 상사의 정치적 기술 → 부하의 직무열의 → OCB-I의 관계에서 Sobel Z통계량은 2.078(p<.01)로 유의한 것으로 확인되었다(참고 <표 IV-17>). 따라서 가설 6-1은 채택되었다.

〈표 IV-15〉 부하의 직무열의 매개효과(상사의 정치적 기술→OCB-I)

분석단계	독립변인	종속변인	S · β	R ² (adj)	F-Value
1단계 (독립 → 매개)	상사의 정치적 기술	부하의 직무열의	.181**	.194	9.278
2단계 (독립 → 종속)	상사의 정치적 기술	OCB-I	.234***	.148	14.636
3단계 (독립/매개 → 종속변인)	상사의 정치적 기술	OCB-I	.171**	.295	31.924
	부하의 직무열의		.346***		

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001; 표준화된 회귀계수 = S · β

상사의 정치적 기술과 발언행동의 관계에서 부하의 직무열의 매개효과는 <표 IV-16>과 같다. 1단계에서 상사의 정치적 기술은 부하의 직무열의에 긍정적인 유의한 영향력(S·β=.181, p<.01)이 있어 1단계 요건을 충족시키는 것으로 확인되었다. 2단계에서 상사의 정치적 기술은 발언행동에 긍정적인 영향력(S·β=.133, p<.05)이 있는 것으로 나타나 2단계 요건을 충족시키고 있다. 3단계에서 부하의 직무열의는 발언행동에 유의한 영향력(S·β=.443, p<.001)이 있는 것으로 확인되었으나, 상사의 정치적 기술은 발언행동에 유의한 영향력(S·β=.053, p>.05)이 없는 것으로 나타났다. 따라서 부하의 직무열의는 상사 정치적 기술과 발언행동의 관계를 완전 매개하는 것으로 분석되었다. 간접효과 유의성을 검증한 결과, 상사의 정치적 기술 → 직무열의 → 발언행동의 관계에서 Sobel Z통계량은 2.842(p<.01)로 유의한 것으로 확인되었다(참고 <표 IV-15>). 따라서 가설 6-2는 채택되었다.

〈표 IV-16〉 부하의 직무열의 매개효과(상사의 정치적 기술→발언행동)

분석단계	독립변인	종속변인	S · β	R ² (adj)	F-Value
1단계 (독립 → 매개)	상사의 정치적 기술	부하의 직무열의	.181**	.194	9.278
2단계 (독립 → 종속)	상사의 정치적 기술	발언행동	.133*	.166	4.851
3단계 (독립/매개 → 종속변인)	상사의 정치적 기술	발언행동	.053	.324	58.264
	부하의 직무열의		.443***		

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001; 표준화된 회귀계수 = S · β

〈표 IV-17〉 간접효과 유의성 검증

경로	독립→매개	매개→결과	Z-value
	β(S.E)	β(S.E)	
상사의 정치적 기술→부하의 합리적 정치행동→OCB-I	.169(.041)	.349(.052)	3.512***
상사의 정치적 기술→부하의 합리적 정치행동→발언행동	.169(.041)	.632(.060)	3.839***
상사의 정치적 기술→ 부하의 직무열의→OCB-I	.137(.045)	.276(.049)	2.078**
상사의 정치적 기술→ 부하의 직무열의→발언행동	.137(.045)	.457(.060)	2.842**

주) *p<.05, **p<.01, ***p<.001; β = 비표준화된 회귀계수, S.E = 표준오차.

〈표 IV-18〉 가설검증 결과 요약

구분		변수의 관계	채택 여부
가설 1	가설 1-1	상사의 정치적 기술 → 부하의 직무열의	채택
	가설 1-2	상사의 정치적 기술 → 부하의 합리적 정치행동	채택
가설 2	가설 2-1	상사의 정치적 기술 → OCB-I	채택
	가설 2-2	상사의 정치적 기술 → 발언행동	채택
가설 3	가설 3-1	부하의 직무열의 → OCB-I	채택
	가설 3-2	부하의 직무열의 → 발언행동	채택
가설 4	가설 4-1	부하의 합리적 정치행동 → OCB-I	채택
	가설 4-2	부하의 합리적 정치행동 → 발언행동	채택
가설 5	가설 5-1	정치적기술→부하의 직무열의→OCB-I	채택
	가설 5-2	정치적기술→부하의 직무열의→발언행동	채택
가설 6	가설 6-1	정치적기술→부하의 합리적 정치행동→OCB-I	채택
	가설 6-2	정치적기술→부하의 합리적 정치행동→발언행동	채택

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구에서는 상사의 정치적 기술이 부하의 직무열의, 합리적 정치행동, 개인지향 시민행동, 발언행동에 대한 영향력과 부하의 직무열의 및 합리적 정치행동이 개인지향 시민행동과 발언행동에 관한 효과성을 검증하였다. 또한 상사의 정치적 기술과 개인지향 시민행동 및 발언행동의 관계에서 부하의 직무열의 및 합리적 정치행동의 매개효과를 규명하고자 하였다.

연구결과를 정리하면, 첫째, 상사의 정치적 기술은 부하의 합리적 정치행동, 직무열의에 긍정적인 영향력이 있었다. 기존연구에서 정치적 기술은 직무만족과 상관관계가 있는 것으로 확인되어 정치적 기술의 직무관련 태도에 미치는 영향력에 대한 가능성은 추정할 수 있었다(Treadway et al., 2004). 그러나 직접적인 인과관계를 실증적으로 검증한 연구는 부족하여 정치적 기술이 직무에 대한 태도에 미치는 영향력은 고려되지 못하였다. 그러나 본 연구결과는 정치적 기술이 직무에 대한 전반적 긍정적 인식 상태인 직무열의에 영향을 미치는 것으로 나타나 직무와 관련된 태도에 있어 정치적 기술의 효과성이 입증되고 있다. 또한 정치적 기술을 상사측면으로 접근하여 상사의 정치적 기술이 부하의 직무열의에 미치는 영향력을 입증함으로써 부하의 직무에 대한 긍정적 인식을 위해 상사에게 요구되는 능력이 확대되고 있다. 이러한 결과는 기존연구에서 부하의 직무에 대한 태도 형성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있는 감성지능, 사회지능, 커뮤니케이션 능력 외에 정치적 기술이 추가되어 성장 가능한 리더 특성 요소로서 정치적 기술의 중요성을 부각시키고 있다(지성호, 강영순, 2013; 지성호, 공란란, 강영순, 2016). 또한 상사의 정치적 기술은 부하의 합리적 정치행동에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되고 있다. 기존연구에서 정치는 주로 정치에 대한 지각에 연구의 초점이 맞추어져 왔다(배성현, 김미선, 2010). 그러나 본 연구는 정치를 지각에 주목하기 보다는 행동측면으로 접근하여 조직정치와 관련된 새로운 접근 방안을 제시하고 있다. 뿐만 아니라 정치적 기술에 관한 기존연구에서

정치적 기술이 부하의 합리적 정치행동에 대한 고려는 매우 부족한 실정이었으나, 본 연구를 통해 상사의 정치적 기술이 부하의 합리적 정치행동을 촉진하는 원인이 되는 것으로 보여주고 있다.

둘째, 상사의 정치적 기술의 개인지향 시민행동과 발언행동에 대한 영향력이 확인되었다. 기존연구에서 정치적 기술은 과업수행, 맥락수행 조직시민행동, 리더십 유효성에 긍정적인 영향이 있는 것으로 확인되고 있다(Lie et al., 2007; Andrews, Kacmar and Harris, 2009; 강경구, 김정훈, 2015; 이은국, 지성호, 김미성, 2015). 상사의 정치적 기술의 개인지향 시민행동에 대한 영향력은 기존의 연구결과와 일관된 결과를 제시하고 있다. 이러한 결과는 상사의 정치적 기술이 부하의 조직시민행동과 개인지향 시민행동을 촉진하는 원인으로서의 유효성을 보여주는 것이다. 또한 상사의 정치적 기술이 발언행동에 미치는 영향력이 확인되고 있다. 조직에서 정치는 정치행동 주체의 이익추구 과정으로 볼 수 있다. 그로 인해, 조직에서 정치는 구성원의 다양한 의견을 공유하고 제안하기 보다는 구성원의 발언 및 제언을 억제하는 환경으로 인식될 수 있다. 그러나 상사의 정치적 기술은 조직에서 정치가 제공하는 부정적인 기능보다는 상사의 정치적 기술이 높을수록 부하의 건설적 발언행동이 일으키는 원인이 되는 것으로 보여주고 있다. 이러한 결과는 상사의 정치적 기술을 효과적으로 활용할수록 조직은 위한 부하의 제언행동이 증가할 수 있음을 뜻한다.

셋째, 부하의 직무열의와 합리적 정치행동이 개인지향 시민행동과 발언행동에 미치는 영향력이 확인되었다. 부하의 직무열의의 개인지향 시민행동과 발언행동에 대한 긍정적 영향력이 입증되었다. 부하의 직무열의의 개인지향 시민행동에 대한 영향력은 기존연구에서 입증되었으며, 본 연구에서는 이를 재확인하고 있다(지성호, 강영순, 2014; 지성호, 공란란, 강영순, 2016). 그러나 발언행동 연구에서 조직구성원의 직무에 대한 태도와 발언행동에 대한 영향력 관계에 대한 연구는 부족한 실정이나, 본 연구는 발언행동과 관련하여 직무에 대한 긍정적 인식의 중요성으로 보여주고 있다. 이러한 결과는 발언행동에 있어 조직구성원의 직무에 대한 긍정적 인식의 필요성을 보여주는 것이다. 부하의 합리적 정치행동과 개인지향 시민행동 및 발언행동에 대한 영향력이 확인되었다. 기존연구에서 정치적 행동에 대한 연구는 부족한 실정이다. 그러나 부하의 합리적 정치행동이 개인지

향 시민행동과 발언행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되어 정치적 행동과 관련한 의미 있는 결과를 제공하고 있다. 이러한 결과는 정치적 행동이 조직에서 부정적 행동을 양산하는 개인차원 행동이 아니라 조직에 기여할 수 있는 긍정적 행동의 선제적 과정이 되는 것을 의미한다.

넷째, 부하의 직무열의와 합리적 정치행동의 매개효과가 입증되었다. 직무열의 매개효과와 관련하여, 상사의 정치적 기술-부하의 직무열의-개인지향 시민행동의 경로는 부분 매개되고, 상사의 정치적 기술-부하의 직무열의-발언행동은 완전 매개되는 것으로 확인되었다. 또한 부하의 합리적 정치행동의 경우, 상사의 정치적 기술-부하의 합리적 정치행동-개인지향 시민행동의 경로는 부분 매개되고, 상사의 정치적 기술-부하의 합리적 정치행동-발언행동은 완전 매개되는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 매개변수로서 직무열의의 중요성을 보여주는 것으로 직무열의 매개효과 연구에서의 기존연구결과를 지지하고 있다. 또한 직무열의가 상사의 정치적 기술과 구성원의 특정 행동을 연결함에 있어 영향력 과정에 차이가 있음을 보여준다. 부하의 합리적 정치행동의 매개효과와 관련하여, 직무열의와 동일한 매개효과 결과를 보여주고 있으며, 매개변수로서 정치적 행동의 중요성을 부각시키고 있다.

연구결과의 이론적 및 실무적 시사점을 논의하면 다음과 같다. 첫째, 상사의 정치적 기술 개발과 발휘할 수 있는 조직 환경 형성이 요구된다. 기존연구에서 상사의 정치적 기술이 부하의 직무에 대한 전반적 인식과 부하의 합리적 정치행동, 발언행동에 대한 실증연구는 부족한 실정이었다. 그러나 본 연구는 이와 관련한 실증적인 결과를 제안하고 있으며, 이는 정치적 기술 연구의 후속연구를 위한 의미 있는 근거를 제공하고 있다. 또한 실무적으로는 상사의 정치적 기술은 부하의 직무에 대한 긍정적 인식, 제안행동, 합리적 정치행동을 나타나게 하는 원인이 되는 것으로 확인하고 있다. 이러한 결과는 상사가 자신의 정치적 기술을 많이 활용할수록 부하의 직무에 대한 긍정적 인식이 증대되고, 합리적으로 정치적 행동을 하게 되며, 조직을 위한 자신의 의견과 아이디어를 제안하는 행동을 하게 되는 것을 뜻한다. 또한 정치적 기술은 고정된 상사의 특성이기 보다는 개선 가능한 능력이라는 점에서 상사의 정치적 기술을 향상시킬 수 있는 공식적 교육·개발 프로그램의 활용하여 개발할 필요성이 있다. 둘째, 조직구성원의 직무

에 긍정적 인식과 합리적 정치 행동을 위한 지원이 요구된다. 직무열의의 발언행동에 대한 영향력은 직무열의의 영향력과 관련하여 연구 범위 확대에 기여하고 있으며, 발언행동과 관련하여 개인의 직무에 대한 인식의 중요성을 보여주고 있다. 또한 조직에서 정치는 긍정적 역할보다 부정적 역할을 하는 것으로 인식되고 있으나, 부하의 합리적 정치행동은 개인지향 시민행동과 발언행동에 긍정적인 영향력이 확인되고 있다. 이러한 결과는 조직정치 연구와 관련하여 조직에서 정치의 순기능적 역할과 관련한 아주 의미 있는 결과를 제시하고 있다. 이러한 결과는 정치적 행동과 관련하여 연구자들의 관심을 유도하는 계기를 제공하고 있으며, 정치적 행동의 후속 연구를 위한 디딤돌을 제공하고 있다. 실무적으로 부하의 직무열의가 개인지향 시민행동과 발언행동에 긍정적으로 기여하므로 부하의 직무에 대한 긍정적 인식이 형성될 수 있는 환경 형성이 요구된다. 또한 구성원의 정치적 행동의 경우, 정치적 행동에 대해 부정적으로 인식하기 보다는 합리적 정치행동이 조직에서 발생할 수 있도록 정치에 대한 부정적 인식을 개선할 필요성이 있다. 셋째, 직무열의 및 부하의 합리적 정치행동 메커니즘이 확인되고 있다. 상사의 정치적 기술과 개인지향 시민행동은 부하의 직무열의 및 합리적 정치행동을 통해 부분 매개되고 있으며, 이러한 결과는 개인지향 시민행동을 유도하는데 있어 상사의 정치적 기술이 주요한 원인이 되는 것을 보여준다. 반면에 상사의 정치적 기술과 발언행동의 관계에서는 부하의 직무열의와 합리적 정치행동이 양자관계를 완전 매개하는 것으로 확인되어 발언행동을 유도하는데 있어 직무에 대한 긍정적 인식과 정치적 행동이 상사가 발휘하는 정치적 기술을 상쇄시키는 것으로 밝혀지고 있다. 이러한 결과는 부하의 직무열의 및 합리적 정치행동 연구의 매개효과 연구와 관련한 주요 근거로 활용될 수 있다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 이러한 이론적 및 실무적 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 다양한 정치적 행동의 고려가 요구된다. 김석우와 차동옥(2003)의 연

구에서 정치적 행동은 4가지 유형으로 제안되고 있으나, 본 연구에서는 합리적 정치행동만을 활용하였다. 그로 인해, 상사의 정치적 기술이 우회적, 우호적, 단언적 정치 행동에 미치는 영향력이 고려되지 못하고 있다. 따라서 후속 연구에서는 정치적 행동 유형을 다양하게 접근하여 정치적 기술이 우회적, 우호적, 단언적 정치 행동에 미치는 영향력을 검증할 필요성이 있다. 둘째, 정치적 기술의 대상을 고려할 필요성이 있다. 본 연구에서는 정치적 기술을 상사의 관점으로 접근하였다. 그러나 조직에서 정치는 모든 구성원들이 경험할 수 있으며, 발휘할 수 있다는 점에서 정치적 기술의 대상 차이로 인한 연구 결과의 차이를 고려할 수 있다. 따라서 정치적 기술을 부하의 관점, 차상위 관리자의 관점으로 접근하여 상사의 정치적 기술과 비교할 필요성이 있다. 셋째, 정치적 기술의 다차원 접근의 필요성이 있다. 본 연구에서 정치적 기술은 단일차원으로 접근하여 연구를 수행하였으나, Ferris et al.(2005)의 연구에서 정치적 기술의 다차원 척도 개발을 통해 다차원 접근의 가능성을 보이고 있다. 따라서 후속연구에서는 정치적 기술을 다차원으로 접근하여 각 구성개념들이 미치는 영향력을 검증할 필요성이 있다. 넷째 연구결과의 일반화에 한계가 있다. 본 연구는 자기보고식으로 수집되어 동일방법편의 가능성을 사후적으로 검증하였으나, 이로부터 자유로울 수 없다. 또한 제주지역 공공기관 및 사기업을 대상으로 설정하여 연구결과를 전 산업으로 확대하는데 한계가 있다.

참고문헌

국내문헌

- 강경구, 김정훈(2015a), 정치적 기술이 유효성에 미치는 영향, **대한경영학회지**, 28(4), 1277-1302.
- 강경구, 김정훈(2015b), 주도적 성격이 상향 영향력에 미치는 영향, **한국콘텐츠학회논문지**, 15(9), 527-540.
- 고영심(2015), 개인-환경적합성이 다중초점 몰입, 발언행동, 조직시민행동에 미치는 차별적 영향과 몰입유형의 매개효과, 제주대학교, 박사학위논문.
- 김경석(2006), 조직시민행동의 개념적 본질에 대한 소고, **인사·조직연구**, 14(2), 141-175.
- 김경석, 전상길(2006), 조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰 - 연역적 분류틀의 정립을 위한 탐색적 연구, **조직과 인사관리연구**, 30(1), 149-175.
- 김석우, 차동옥(2003), 임원승진 후보자의 조직정치와 권력이 승진에 미치는 영향, **인사관리연구**, 27(4), 113-145.
- 김정식, 박종근, 백승준(2013), 리더-구성원간 교환관계(LMX)의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개역할을 중심으로, **경영학연구**, 42(3), 613-643.
- 김정진(2012), 종업원의 발언행동과 발언풍조에 관한 연구, **조직과 인사관리연구**, 36(3), 1-22.
- 김중현, 강영순(2013), 목표지향성과 직무수행간의 차별적 관계와 직무 및 학습동기의 매개효과, **상업교육연구**, 26(4), 221-241.
- 박노윤(2011), “직무열의의 선행요인과 효과”, **경영교육연구**, 69: 543-573.
- 박노윤(2014), 진정성 리더십, 존중감, 발언행동 및 목표몰입 간의 관계, **경영교육연구**, 29(1), 143-176.
- 박지은, 강영순(2014), 대상별 조직정치지각과 조직시민행동의 관계에서 침묵행동의 매개효과, **무역연구**, 10(6), 1155-1175.
- 배성현, 김미선(2009), 조직공정성과 상사신뢰, 직무긴장, 이직의도와의 관계 및 조직정치 지각의 매개효과. **인적자원관리연구**, 16(3), 123-148.
- 신강현, 한영석, 김완석, 김원형(2008), 정서노동과 직무탈진 및 직무열의 관계:

- 정서지능의 조절효과, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 21(3), 475-491.
- 심윤희, 유태용(2009), 개인-직무 부합이 종업원의 직무열의에 미치는 영향: 의의성과 유능성의 매개효과를 중심으로. **한국심리학회지 : 산업 및 조직**, 22(3), 399-420.
- 안효정, 현성협(2015), 항공사 승무원의 조직경력성장이 직무착근도, 브랜드 시민행동, 발언행동에 미치는 영향 : 이직경험의 조절효과, **호텔경영학연구**, 24(3), 103-120.
- 양병철(2016), 조직공정성이 다중초점 변인들에 미치는 차별적 영향과 지원인식 및 정치지각의 매개효과, 제주대학교 박사학위 논문.
- 양병철, 지성호, 강영순(2015), 상사 코칭과 직무수행의 관계에서 건설적 사고와 직무열의의 이중매개효과, **상업교육연구**, 29(4), 205-232.
- 양창영(2016), 개발적 리더십, 팔로워 역량, 맥락수행의 관계와 선제적 커뮤니케이션 행동의 매개효과, 제주대학교 박사학위논문.
- 유매, 강영순(2014), 목표지향성과 직무수행의 관계에서 주도적 행동의 매개효과 : 한국인과 중국인을 대상으로, **상업교육연구**, 28(3), 307-330.
- 윤선영, 권석균(2015), 발언과 침묵, **인사·조직연구**, 23(3), 43-71.
- 윤수민, 이재식(2010), 고용경쟁력과 조직시민행동 사이의 관계: 직무 불안정성과 직무열의의 이중 매개효과, **한국심리학회지 산업 및 조직**, 23(2), 297-315.
- 이은국, 지성호, 김미성(2015), 동료 조직정치지각과 동료지향 조직시민행동 및 이직의도 관계에서 정치적기술의 조절효과, **한국콘텐츠학회논문지**, 15(9), 478-493.
- 이인호, 탁진국(2010), 자기계발 동기가 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향: 리더십의 조절효과를 중심으로. **한국심리학회지 : 산업 및 조직**, 23(4), 605-633.
- 장은주, 박경규(2004), 주관적 경력성공의 결정요인에 관한 연구, **인사·조직연구**, 12(2), 77-104.
- 정현선(2013), 침묵과 발언행동의 변별성: 측정모형비교 및 침묵행동의 증분 설명력, **한국심리학회지: 문화 및 사회문제**, 19(1), 1-17.
- 조덕현, 손승연(2015), 변화지향 리더십 행동이 창의성에 미치는 영향: 구성원 정치기술의 조절효과를 중심으로, **인적자원관리연구**, 22(3), 45-63.
- 지성구, 설홍수(2006), 조직혁신 냉소주의가 이탈, 발언, 충성, 그리고 태만행동에

- 미치는 영향, **경영학연구**, 35(1), 257-277.
- 지성호, 강영순(2013), 상사 커뮤니케이션 능력과 조직시민행동의 관계에서 직무열의 및 지각된 상사관계의 매개효과, **Journal of Korean Data Analysis Society**, 15(5), 2809-2823.
- 지성호, 강영순(2015), 지속경력학습과 조직경력성장의 관계에서 경력적응력 및 직무효능감의 매개효과, **인적자원관리연구**, 22(5), 21-47.
- 지성호, 공란란, 강영순(2016), 사회지능과 직무수행의 관계에서 직무열의 및 주도적 행동의 매개효과 : 물리치료사를 대상으로, **인적자원관리연구**, 23(4), 55-81.
- 차동욱, 김상수, 이정훈, 방호진, 문지영(2013), 포용적 리더십이 부하의 역할 내성과와 발언행동에 미치는 영향에 관한 연구, **대한경영학회지**, 26(8), 2147-2166.
- 최선규, 지성구(2012), 상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전감, 침묵과 친사회적 발언행동에 미치는 영향, **조직과 인사관리연구**, 36(4), 99-123.

국외문헌

- Ahearn, K. K. Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. and Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance, *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., and Mayer, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22, 77-83.
- Andrews, M. C., Kacmar, K. and Harris, K. J. (2009). Got political skill? the impact of justice on the importance of political skill for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1427-1437.
- Bakker, A. B., and Geurts, S. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and Occupations*, 31, 345-366.
- Bakker, B. A., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., and Kawakami, N.(2014). Work Engagement versus Workholism: A Test of the Spillover-crossover Model, *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 63-80.

- Baron, M. R. and Kenny, A. D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bozeman, D. P., Perrewe, P. L., Kacmar, K. M., Hochwarter, W. A., and Brymer, R. A. (1996). An examination of reactions to perceptions of organizational politics. Paper presented at the 1996 Southern Management Association Meetings. New Orleans, LA.
- Burns, T.(1961), Micro politics: Mechanism of Organizational Change, *Tavistock, Science Quarterly*, 6, 257-281.
- Cropanzano, R, Howes, J. C., Grandey, A. A., and Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Douglas, C. and Ammeter, A. P. (2004), An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 15, 537-550.
- Dreher, G. F., Dougherty, T. W. and Whitely, W. (1989). Influence tactics and salary attainment, *Industrial and Labor Relation Review*.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar. C. J. and Douglas, C. (2005). Development and validation of the political skill inventory, *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Glauser, M.J.(1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37(8), 613-643.
- Goleman, D. and Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership, *Harvard Business Review*, September, 74-81.
- Goleman, D. (2006). Social Intelligence. Daniel Goleman c/o Brockman Inc:NY.
- Harris, R. A., Harris, K. J., and Harvey, P. (2007). A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes, *Journal of Social Psychology*, 147(6), 631-655.
- Harvey, E. and Mills, R. (1970). Patterns of organizational adaptation: A

- political perspective, in Mayer ZaId (Eds.), *Power in Organizations*, Nashville, Tenn.: Vanderbilt University Press, 181-213.
- Hobfoll, S. E.(1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress, *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- Hochwarter, W. A., Perrewe, P. L., Ferris, G. R., and Guercio, R. (1999). Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics. *Journal of Vocational Behavior*, 55(3), 277-297.
- Jex. M. S., and Britt, T. W. (2008). *Organizational Psychology*, John Wiley & Sons.
- Kacmar, K. M., Andrews, C. M., Harris, J. K., Tepper, J. B. (2013). Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill, *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33-44.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., and Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human Relations*, 52(3), 383-416.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kipnis, D., Schumidt, S. M. and Wilkinson, I. (1980), Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way, *Journal of Applied Psychology*, 65, 223-236.
- Lawler, E. E., and Hall, D. T.(1970). Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation, *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- LePine, J. A. and Van Dyne, L. (2001), Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability, *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewée, P. L., Weitz, B., Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A our-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146-165.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMcNally.
- Marlowe, H.(1986). "Social Intelligence: Evidence for Multidimensional and Construct Independence", *Journal of Educational Psychology*, 78: 52-58.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- May, D., Gilson, A. and Harter, L.(2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of Human Spirit at Work, *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 77(1): 11-37.
- Maynes, D. T. and Podsakoff, M. P. (2014), Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.
- Mcneely, B. L. and Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of intended beneficiaries of prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Oates, W. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction*, NewYork : World Publishing.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrom*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior . In *Research in organizational behavior* (Eds.), B. W. Staw and L. L. Cummings, 12, 43-72. Stanford, CT : JAI Press.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10, 85-98.
- Pine, A. M. and Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*, New

York: Routledge.

- Porath, C. L. and Bateman S. T.(2006), Self-regulation: From Goal Orientation to Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 91, 185-192.
- Porter, L. W., Allen, R. W., and Angel, H. L. (1981). The politics of upward influence in organizations. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*(Vol. 3, pp.109-149). Greenwich, CT. JAI Press.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., and Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2). 159-174.
- Robinson, P. S. (2007). *Organization behavior*, 11th ed, Pearson Education: Prentice Hall.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*. 46(4), 655-684.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
- Saunders, D.M., Sheppard, B.H., Knight, V., and Roth, J.(1992). Employee voice to supervisors. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 241-259.
- Schaufei, W. B., and Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufei, W. B., and Salanova, M. (2005). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications, *Research in Social Issues in Management*, 5: Managing social and Etical Issues in Organizations. Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufei, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., and Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Liorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., and Salanova, M. (2006). Testing the

- robustness of the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378–391.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez–Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Tracker, R. A. and Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability, *Journal of Management*, 21(4), 422–436.
- Treadway, C. D., Ferris, R. G., Duke, B. A., Adams, L. G. and Thatcher, B. J. (2007). The Moderating Role of Subordinate Political Skill on Supervisors' Impressions of Subordinate Ingratiation and Ratings of Subordinate Interpersonal Facilitation, *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 848–855.
- Treadway, D. C., Breland, J. W., Williams, L. M., Cho, J., Yang, J., and Ferris, G. R. (2013). Social Influence and Interpersonal Power in Organizations Roles of Performance and Political Skill in Two Studies. *Journal of Management*, 39(6), 1529–1553.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A. Ferris, R. G., Kacmar, C. R., Douglas, C., Ammeter, A. P., and Buckley, R. (2004). Leader political skill and employee reactions, *Leadership Quarterly*, 15(3), 493–513.
- Van Dyne, L., Ang, S., and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392.
- VanDyne, L. and Lepine, A. J. (1998). Predicting voice behavior in work groups, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868.
- Wei, L-G., Liu, J., Chen, Y-Y. and Wu, L-Z. (2010), Political skill, supervisor–subordinate guanxi and career prospects in chinese firms, *Journal of Management Studies*, 47, 437–454.
- Withey, M. J., and Cooper, W. H. (1989), Predicting exit, voice, loyalty, and neglect, *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521–539.
- Wong, C. S. and Law, S. K. (2002). "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude : An Exploratory

- Study", *Leadership Quarterly*, 13(2): 243-274.
- Yukl G. and Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 123-136.
- Yukl, G. (2010), *Leadership in Organizations*(6th edition). Person Education.
- Yukl. G. and Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts, *Journal of Applied Psychology*, 75, 222-236.
- Zellars, K. L., Perrew, O. L., Rossi, A. M., Tepper, B. J. and Ferris, G. R. (2008). Moderating effects of political skill, perceived control, and self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 549-571.

상사의 정치기술과 부하의 반응 간의 관계

안녕하세요.

제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학 중인 이환준입니다.

본 의견 조사서는 조직정치에 관한 연구를 수행할 목적으로 작성된 것입니다. 응답하신 설문지는 다른 설문지와 동시에 처리되므로 귀하 또는 귀사에 관한 정보가 누출된 염려가 없으며, 통계법 제8조에 의거해 연구목적 이외에는 사용되지 않습니다.

바쁘신 와중에 귀한 시간을 내 주셔서 감사합니다.

귀사의 무궁한 발전과 귀하의 가정에 행복이 가득하시길 바랍니다.

2016. 02

제주대학교 경상대학 경영학과 지도교수 강 영 순

제주대학교 대학원 경영학과 이환준 올림

연락처 : 010-9505-2257

I. 본 연구의 인구통계에 관한 문항입니다.

1. 귀하의 연령은? ()
2. 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자
3. 귀하의 직무는?
① 사무직 ② 영업직 ③ 기술직 ④ 기타
4. 귀하 회사의 업종은?
① 금융·보험업 ② 호텔·서비스업 ③ 공공기관 및 공기업 ④ 제조업 ⑤ 기타
5. 귀하의 근속연수는?
① 3년 미만 ② 3년 이상-5년 미만 ③ 5년 이상-10년 미만 ④ 10년 이상-20년 미만
⑤ 20년 이상

II. 아래의 문항들은 정치적 행동, 정치적 행동에 관한 문항입니다. 가장 가깝다고 판단되는 곳에 V표하여 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 다른 사람들을 매우 잘 이해한다.					
2	나의 상사는 대부분의 사람들과 좋은 관계를 쉽게 형성한다.					
3	나의 상사는 대부분의 사람들이 자신과 함께 있을 때 편안하게 느끼도록 한다.					
4	나의 상사는 다른 사람들의 입장에서 생각하는 것을 잘한다.					
5	나의 상사는 다른 사람들이 자신에게 긍정적으로 반응하도록 하는데 능숙하다.					
6	나의 상사는 대개 다른 사람들과 공통점을 찾으려고 노력한다.					
7	나는 평소 나의 의견이나 주장에 정당성을 가질 수 있도록 특별한 노력을 기울이는 편이다.					
8	나는 평소 공정하고 합리적이라는 말을 들었다.					
9	나는 상사나 주위의 지원을 이끌어 내는데 있어 논리적인 설득력이 있다고 생각한다.					
10	나는 평소 내가 수행한 일의 성과를 상사가 쉽게 인식할 수 있도록 하는데 재능이 있는 편이다.					

Ⅲ. 아래의 문항들은 직무열의 및 조직시민행동, 발언행동에 관한 문항입니다. 가장 가깝다고 판단되는 곳에 V표하여 주십시오.

문항		전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통 이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나는 나의 업무에 전적으로 몰입한다.					
2	나는 업무를 수행할 때 시간 가는 줄 모른다.					
3	나는 나의 업무에 푹 빠져 있다.					
4	나는 업무를 할 때 업무에만 몰입한다.					
5	나의 업무를 할 때 가끔은 다른 것을 생각한다(R)					
6	나는 동료가 과도한 업무에 시달리면 도와준다.					
7	나는 정보를 동료들과 공유하고 나눈다.					
8	나는 결근 등으로 어려움을 겪는 동료를 돕는다.					
9	필요하다면 요구하지 않아도 상사의 업무를 보조한다.					
10	나는 회사에 도움이 되고자 상사에게 문제해결방안을 제안한다.					
11	회사에 영향을 끼치는 문제들에 관한 건의사항을 상사에게 제시한다.					
12	건설적인 차원에서 상사에게 조직변화를 위한 아이디어를 제안한다.					
13	업무추진에 필요하다고 생각되는 것을 상사에게 제안한다.					