

상사의 능력가변성 신념이 부하의 실패내성, 자기효능감 및 부정적 피드백 수용에 미치는 영향: 학습목표지향성의 매개효과와 부하 성별의 조절효과*

이 나 경

유 태 용[†]

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 첫째, 상사의 능력가변성 신념과 부하의 실패내성, 자기효능감, 부정적 피드백 수용 간의 관계를 살펴보고, 둘째, 부하의 학습목표지향성이 상사의 능력가변성 신념과 부하의 실패내성, 자기효능감, 부정적 피드백 수용 간의 관계를 매개하는지 검증하며, 셋째, 부하의 성별이 상사의 능력가변성 신념과 부하의 학습목표지향성 간의 관계를 조절하는지 검증하는 데 있다. 본 연구를 위해 국내 기업의 다양한 직종에서 근무하고 있는 246명의 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 연구결과, 상사의 능력가변성 신념은 부하의 실패내성, 부정적 피드백 수용과 정적인 관계를 보였지만, 자기효능감과는 유의한 관계를 보이지 않았다. 또한 부하의 학습목표지향성은 상사의 능력가변성 신념과 부하의 실패내성, 부정적 피드백 수용 간의 관계를 부분 매개하였고, 상사의 능력가변성 신념과 부하의 자기효능감과의 관계를 완전 매개 하였다. 여성 부하보다는 남성 부하에게서 상사의 능력가변성 신념과 부하의 학습목표지향성 간의 정적 관계가 더 강하게 나타나서 부하의 성별은 상사의 능력가변성 신념과 부하의 학습목표지향성 간의 관계를 조절하는 것으로 밝혀졌다. 마지막으로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 추후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 능력가변성 신념, 실패내성, 자기효능감, 부정적 피드백 수용, 학습목표지향성

* 이 논문은 2013년도 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

미국의 운송회사 PIE에서는, 일 년 동안 화물식별의 문제로 인해 발생하는 손해가 25만 달러나 되었다. 결국, 미국 품질경영 대가인 에드워드 데밍(Edwards Deming)의 자문을 받았는데, 그의 제안 중 하나가 바로 작업 인부들의 호칭을 바꾸는 것이었다. 그의 권고에 따라 인부를 이름 대신 장인으로 부르게 되었다. 그러자 한 달 만에 배송실수가 10%나 줄었다(Walton, 1986). 이처럼 타인이 부여하는 기대와 태도는 개인의 내적인 동기를 변화시킨다. 이렇게 타인의 기대 정도에 따라서 기대를 부여받은 대상이 변화한다는 접근은 교육장면에서 주로 이루어져 왔다. Rosenthal과 Jacobson(1968)은 교사의 기대가 학생의 지능과는 상관없이 학생의 학업 성취를 높인다는 것을 확인하였다.

사회적 동물인 인간은 타인의 기대와 평가에 많은 영향을 받으며 살아가는데, 이러한 타인의 기대가 투사되는 것은 교육장면 뿐만 아니라, 기업 장면에서 상사와 부하와의 관계에서도 나타난다(오인수, 서용원, 2001). 취업정보업체 사람인의 조사에 따르면, 싫은 상사로 인해 이직까지 결심한 비율이 43.2%에 달했는데(서울경제, 2010), 이는 상사가 부하 직원에게 미치는 영향이 상당히 크다는 것을 의미한다. 이에 따라, 상사의 특성과 관련된 리더십, 성격, 코칭행동, 상사신뢰와 관련된 연구들이 많이 되었지만, 상사의 내면적인 신념이 부하 직원에게 미치는 영향과 관련된 연구는 거의 없는 실정이다. 상사는 대화, 태도, 행동과 같이 다양한 형태로 부하에게 영향을 미칠 수 있지만, 그러한 형태들의 근원은 부하를 어떻게 생각하는지와 관련된 자신의 신념에 있다. 따라서 상사가 가지고 있는 신념은 기대, 태도, 행동으로 부하에게 전달되며,

이러한 신념은 직접적 혹은 간접적으로 부하 직원에게 영향을 미칠 수 있다.

본 연구에서는 내현이론(implicit theory)을 토대로 상사의 능력이변성 신념을 설명하고자 한다. 이는 지능 혹은 능력에 대해 노력하면 변화 가능하다고 생각하거나 혹은 고정적이어서 변화할 수 없다고 생각하는 신념으로, 국내에서는 내현이론과 관련하여 연구가 많이 되지 않는 실정이며, 주로 능력이변성 신념을 상사 자신이 평가하였다. 따라서 본 연구에서는 부하가 상사의 능력이변성 신념을 어떻게 인식하느냐에 초점을 두고, 피그말리온 효과(pygmalion effect)에 기반하여 능력이 변할 수 있다는 상사의 믿음을 부하가 인식하면 부하가 어떠한 심리적인 영향을 받는지를 확인하고자 하였다. 즉, 본 연구에서는 부하가 인식하고 있는 상사의 능력이변성 신념이 부하의 실패내성, 자기효능감, 부정적 피드백 수용에 미치는 영향을 살펴보고, 부하의 학습목표지향성이 이러한 관계를 매개하는지 알아보고자 한다. 본 연구의 구체적 목적은 다음과 같다.

첫째, 상사의 능력이변성 신념과 부하의 실패에 대한 내성 간의 관계를 살펴보고자 한다. 실패내성은 교육장면에서 주로 연구되는 변인이지만, 성공적인 직무 수행을 위해서는 실패 상황에 직면했을 때 이를 긍정적으로 바라보고 극복하려는 자세가 필요하다. 따라서 어려운 과제와 실패에 대한 경험이 존재하는 기업 장면에서 부하의 능력이 변할 수 있다는 것에 대한 상사의 믿음이 부하의 실패에 대한 내성에 영향을 미치는지를 확인하는 것은 의미가 있다.

둘째, 상사의 능력이변성 신념과 부하의 자기효능감 간의 관계를 살펴보고자 한다. 자기

효능감은 직무 수행과 연관되는 개인의 중요한 심리적 변인으로서, 부하의 능력가변성에 대한 상사의 믿음이 부하의 자기효능감에 영향을 미치는지를 알아보는 것은 의미가 있을 것이다.

셋째, 상사의 능력가변성 신념과 부하의 부정적 피드백 수용 간의 관계를 살펴보고자 한다. 성과관리에 있어서 피드백 과정은 필수적이며 그러한 과정에 있어서 부정적인 피드백이 가지는 정보는 많지만, 긍정적인 피드백에 비해 상대적으로 수용하기 어렵기 때문에 부하에 대한 상사의 기대효과가 이러한 부정적 피드백 수용을 보다 수월하게 할 수 있도록 하는지를 확인하는 것은 의미 있다.

넷째, 부하의 학습목표지향성이 상사의 능력가변성 신념과 부하의 실패내성, 자기효능감, 부정적 피드백 수용 간의 관계를 매개하는지를 확인하고자 한다. 즉, 상사의 능력가변성 신념이 부하의 학습목표지향성 향상을 통해 부하의 실패에 대한 내성, 자기효능감, 부정적 피드백 수용에 영향을 미치는지를 알아보고자 한다.

마지막으로, 상사의 능력가변성 신념과 부하의 학습목표지향성 간의 관계를 부하의 성별이 조절하는지를 검증하고자 한다. 여성보다 남성이 기대효과의 영향을 더 많이 받는다는 실험연구는 있었지만, 이러한 연구에서 남성과 여성의 비율 차이가 많았고 실험연구라는 점이 일반화하기 어렵다는 한계점을 지닌다. 따라서 본 연구에서는 기업에서 근무하는 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 연구결과가 실험연구에서 나온 결과와 일치하는지 검증하고자 한다.

피그말리온 효과와 상사의 능력가변성 신념

피그말리온 효과는 한 개인의 기대가 기대 받는 대상을 긍정적으로 변화시킨다는 의미로 사용한다. 즉, 타인의 기대 혹은 관심으로 인해 능률이 오르거나 결과가 좋아지는 긍정적인 현상을 일컫는다. 이러한 피그말리온 효과는 다른 용어로 자성예언(self-sustaining prophecy) 혹은 자기 충족적 예언(self-fulfilling prophecy)이라고 하며, 교육 장면에서는 로젠탈 효과(Rosenthal effect)라고도 한다.

피그말리온 효과는 주로 교육장면에서 연구되었는데, 대표적으로 'Pygmalion in Classroom'이라는 이름으로 진행된 Rosenthal과 Jacobson(1968)의 실험 연구에서, 실제 지능과 상관없이 교사의 기대가 학생들의 지능 향상에 영향을 주었음을 확인하였다. 이러한 기대효과는 기업 장면에서 상사와 부하와의 관계에서도 나타나는데, 부하의 수행이나 업무 관련 태도는 상사가 투사한 기대에 따라 크게 좌우된다(오인수, 서용원, 2001). 즉, 교육 장면에서 기대를 부여받은 학생들의 중요한 타인이 교사라면, 기업 장면에서의 중요한 타인은 상사라고 할 수 있다. Manzoni와 Barsoux(1997)는 이러한 상사의 기대효과를 기업 장면에 적용하여 필패신드롬(set-up-to-fail syndrome)이라는 개념을 만들었다. 필패신드롬은 경영대학원(MBA)에서 주목받는 이론으로, 본래 유능한 부하직원이라도 상사에게 무능한 직원으로 인식되면 업무 능력이 급격히 저하되는 현상을 의미한다. 이러한 필패신드롬의 주된 원인으로, 자신이 생각한 것과 부합되는 정보만을 인식하고자 하는 확증적 편향(confirmatory bias)을 들고 있다. 즉, 부하가 무능하다고 생각하는 상사는 자신의 생각을 지지하는 정보들은 인식하지만,

그렇지 않은 정보들은 우연이라고 생각하는 인지적 편견을 갖기 시작하는 것이다. 조직에서 직원에게 중요한 타인은 상사이며, 상사가 부하 직원에게 부여하는 믿음이나 기대가 긍정적인지 부정적인지에 따라 부하직원의 업무 동기, 태도, 능력에 있어서 상이한 결과를 가져올 수 있다.

본 연구에서 살펴볼 상사의 능력가변성 신념은 부하의 변화가능성에 대한 상사의 믿음을 의미한다. 이는 인간 행동에 영향을 미치는 개인 특성으로서 능력 혹은 성격에 대한 변화가능성을 믿고 있는 정도이며(Dweck & Leggett, 1988), 인간의 특성이 고정적이고 변화하지 않는다고 믿는 사람을 불변 이론가(entity theorists), 인간의 특성은 변할 수 있고 개발될 수 있다고 믿는 사람을 가변 이론가(incremental theorists)로 정의한다(Heslin, Vandewalle, & Latham, 2006). Heslin 등(2006)은 상사가 가진 내현이론이 부하들에 대한 코칭행동에 영향을 미친다는 것을 확인하였고, 이를 실제 직업장면에서 관리자들의 내현이론에 적용시켜 부하들에 대한 코칭행동을 변화시킬 수 있음을 증명하였다. 또한 Whiteley, Sy 및 Johnson(2012)은 리더의 긍정적인 내현이론이 부하에 대한 수행기대에 영향을 미치고 이는 부하에 대한 호감과 LMX를 통해 부하의 직무 수행에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 교육장면에서의 국내연구로는 장성수(1999)가 성취목표의 동기적 결정요인과 인지적 결정 요인을 알아보는 연구를 통해, 인지적 결정요인으로서 능력가변성 신념을 확인하였고, 김진욱, 장성수 및 이지연(2006)은 엄격하게 평가하여 성공적인 수행을 할 가능성이 낮은 상황은 개인의 능력가변성 신념을 떨어뜨려 숙달목표를 감소시킨다는 매개모형을 검증하였다. 기업 장면

에서는 한길화(2011)가 관리자가 가변이론을 가질수록 코칭행동 중 감화를 더 많이 한다는 것을 확인하였다. 이처럼 국내에서는 내현이론을 상사와 부하 간의 관계에서 확인한 연구가 부족한 실정이며, 해외 연구에서는 피그말리온 이론에 기반하여 상사의 내현이론이 부하에게 주는 영향을 주로 직무수행에 초점을 맞췄고 모든 변인을 상사의 응답으로 측정하였다. 이는 부하에 대한 생각에서부터 부하의 직무수행 평가까지 모두 상사중심으로 판단한 결과이다. 즉, 상사 자신이 생각하는 본인의 내현이론과 부하가 인식하는 상사의 내현이론은 다를 수 있다. 따라서 본 연구는 부하가 평가하는 상사의 내현이론에 중점을 두고, 자신의 상사를 가변적이라고 느낄수록 부하에게 어떠한 동기를 불러일으키며 긍정적인 결과로서 실패내성, 자기효능감, 부정적피드백 수용의 정도를 확인하고자 하였다.

상사의 능력가변성 신념과 부하의 실패내성

Clifford(1984)는 건설적 실패이론(theory of constructive failure)을 제안하면서, 실패 후에 나타나는 개인차 특성으로 실패 내성(failure tolerance)을 “실패로 인한 결과에 대해 건설적인 태도로 반응하는 경향”이라고 정의하였다. Kim과 Clifford(1988)는 실패에 대한 내성을 ‘실패 경험 후에 나타나는 감정적 반응 및 실패 상황에 대한 행동적인 반응’으로 설명하였다. 이러한 실패 내성은 상사가 부하에게 부여하는 긍정적인 신념에 따라 영향을 받을 수 있는데, 이는 Blau(1964)의 사회적 교환 개념을 적용하여 설명할 수 있다. 사회적 교환 이론(social exchange theory)은 상호 관계에 있어서 호의나 이익이 교환되는 것으로 직무 장면

서의 태도나 행동을 설명하는 데 적용된다 (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002). 이러한 원리에 의하면, 상사가 부하 직원들의 능력에 대해 노력하면 변화할 수 있다고 믿어주고 지지하는 것은 부하직원들에 대한 호의로서, 이를 인식한 부하직원들은 의무감이 증가함에 따라 상사의 기대에 부응하기 위해 바람직한 행동을 보이게 된다. 즉, 상사가 자신의 능력을 믿어주고 있다고 인식한 종업원들은 그에 대한 보답으로 실패한 과제에 대해 만회하려는 행동을 할 것이다.

Leggett(1985)의 연구에서는 지능을 통제할 수 없는 고정된 속성으로 지각하는 학생들이 실수를 많이 범할 가능성이 있는 도전적 과제를 피하고, 잘 할 수 있고 쉬운 과제를 선호하는 도전 회피 수행목표를 추구하였음을 보고하였다. 실수할 가능성이 적은 쉬운 과제를 선택하는 이유는 기본적으로 실패 경험에 대한 두려움 때문이다. 따라서 능력이 변화할 수 없다고 믿을수록 실패에 대한 두려움이 강하다고 볼 수 있다. 이러한 개인의 능력이변성 신념은 상사에 의해서도 영향을 받을 수 있다. Hong, Chiu, Dweck 및 Sacks(1997)의 연구에서 인간의 능력은 변하지 않는다고 믿는 사람일수록 외부적인 단서만을 가지고 사람의 성향을 일반화한다는 것을 확인하였다. 부하의 능력이 변하지 않을 것이라는 신념을 가지고 있는 상사는 부하의 좋지 않은 성격특성이나 습관, 업무 상황에서의 실수를 개인의 고정적인 특성이라고 여기는 확증적 편향을 가질 가능성이 높다. 앞서 언급한 필패신드롬처럼, 상사가 부하의 능력에 대해 불변적인 신념을 가질수록, 자신의 고정 관념에 맞는 증거들을 확보하고자 할 것이다. 따라서 이러한 신념을 가진 상사의 부하는 실패 경험을 하지

않고 부정적인 낙인을 피하기 위해 도전적인 과제를 하지 않을 가능성이 클 것이다. 하지만 자신의 상사가 능력은 변할 수 있다는 신념을 가지고 있다고 인식한 부하는 실패에 대한 두려움이 적기 때문에 도전적인 과제를 시도하고 실패 경험을 하더라도 그러한 경험을 발전적인 계기로 사용할 가능성이 클 것이다. 이러한 추론을 통해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 상사의 능력이변성 신념은 부하의 실패내성과 정적인 관련이 있을 것이다.

상사의 능력이변성 신념과 부하의 자기효능감

인간의 행동에 변화를 가져오는 많은 요인 중 자기효능감은 특히 많은 학자들에 의해 연구된 개념으로 자신의 일이나 업무에 대해 자신이 잘 해낼 수 있을 것이라는 능력에 대한 믿음과 신뢰를 의미한다(Bandura, 1986). 이는 자신이 가지고 있는 업무에 대한 기술이라기 보다 그것을 얼마나 잘 활용하여 잘 해낼 수 있는지에 대해 스스로 판단하는 것이다 (Bandura, 1997).

이러한 자기 효능감이 높은 사람은 도전적인 목표를 설정하고, 그러한 목표를 달성하기 위해 노력을 투자하며, 목표에 대해 끈기있는 태도를 보이기 때문에(Latham & Locke, 1991), 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 따라서 자기효능감은 성과를 예측하는 주요 선행요인으로 고려되어 연구되어 왔다(Bandura & Wood, 1989; Earley & Lituchy, 1991). Wood와 Bandura(1989)의 연구에서는 자기효능감이 높은 사람이 높은 수준의 목표를 달성하고 더 많은 노력을 투자하는 것으로 나타났으며,

Sadri와 Robertson(1993)도 자기효능감이 높을수록 직무 성과가 향상된다고 보고하였다. 이처럼 자기효능감은 조직에 가져다주는 긍정적인 효과가 크기 때문에 자기효능감은 개인과 조직 모두에 중요하다.

인간의 행동은 자기 참조 사고(self-referent thought)를 통해 자신이 그 행동을 성취할 수 있다는 기대에 따라 달라질 수 있다(Bandura, 1986). 이러한 개인의 능력에 대한 기대는 타인이 부여하는 기대에 따라 달라질 수 있는데, Bandura(1982)는 자신이 능력이 있다고 타인이 믿어주는 경우에 자기효능감이 향상된다고 하였다. 개인의 능력이 향상될 수 있다고 믿는 것을 능력가변성 신념으로 설명할 수 있으며, 자신의 상사가 능력은 변화할 수 있다고 믿을 때 그러한 상사의 믿음과 기대는 부하에게 언어, 태도, 행동 등으로 전달된다. 상사로부터 자신이 노력하면 능력이 변화 가능하다는 긍정적인 믿음을 인식하면, 어떠한 목표 행동을 성취할 수 있다는 개인의 기대감도 높아질 수 있다.

Rosenthal(1994)은 학업 장면에서 교사가 높은 기대를 가지는 학생에게 보다 따뜻한 사회정서적 분위기를 창출해 주는 경향이 있다고 했는데, 이는 직무 장면에도 적용할 수 있다. 상사가 부하에 대해 긍정적인 기대를 가지고 대할 때 보다 따뜻한 사회정서적 분위기가 형성될 것이며, 긍정적이고(Bandura, 1986), 밝은 분위기(Kavanagh & Bower, 1985)가 자기효능감을 향상시킨다는 선행 연구의 결과를 토대로 상사의 능력가변성 신념과 부하의 자기효능감 간에 유의한 정적 관련성이 있을 수 있음을 추론할 수 있다. 이러한 추론을 통해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 상사의 능력가변성 신념은 부하의 자기효능감과 정적인 관련이 있을 것이다.

상사 능력가변성 신념과 부하의 부정적 피드백 수용

피드백은 조직 구성원들이 자신의 행동이 바람직하거나 정확한지를 판단할 수 있도록 하는 정보로서, 작업 환경에서 개인이 타인으로부터 어떻게 평가되고 있는지 알려준다(Ashford & Cummings, 1983). 이러한 피드백은 업무 수행에 있어 개인에게 정보를 주기 때문에 결과적으로 조직에도 필요한 요소이다. Ashford(1986)는 조직에서 피드백이 중요한 세 가지 이유를 제시했다. 첫째, 피드백은 조직의 목표를 달성하기 위한 구성원의 행동과 그에 대한 타인의 평가에 대해서 정보를 제공하기 때문에 불확실성을 해소한다. 둘째, 과업 목표의 상대적 중요도를 확실하게 해준다. 셋째, 과업 수행에 대한 구성원들을 평가하는 데 도움을 준다.

피드백은 긍정적 피드백 추구행동과 부정적 피드백 추구행동 두 가지로 나뉜다. 부정적 피드백 추구행동은 자신에 대한 평가를 정확하게 알게 해주고, 역량을 발전시키기 위한 행동을 수정하는 데 기반이 되기 때문에 성과 향상에 긍정적인 영향을 준다(Chen, Lam, & Zhong, 2007). 부정적인 피드백은 업무를 수행하는 데 있어서 부족하거나 개선이 필요한 부분에 대해 알려주고(Ashford & Cummings, 1983), 현실과 이상의 차이를 분명히 알게 해준다는 점에 있어서(Renn, 2003) 긍정적인 피드백과는 다른 장점을 가진다. 그러나 부정적인 피드백은 부정적인 감정을 유발할 수 있기 때문에 그것을 제공하는 상사도 어려워하고

부하도 원하지 않는다. 하지만 개인의 업무 수행 향상과 조직의 발전을 위해서 부정적 피드백은 피할 수 없는 과정이다. 따라서 변화를 위해서는 피드백이 수용되는 절차가 반드시 필요하다(Ashford, 1986). 피드백 수용도란 피드백이 자신이 수행한 성과를 정확히 반영하고 있는가에 대한 개인의 믿음이다(Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979). 피드백 수용도를 결정하는 가장 중요한 것은 제공된 정보에 대해 피드백 수용자가 어떻게 인지하고 해석하는가이다.

능력가변성 신념과 부정적 피드백 모두 '변화'에 대한 내용을 담고 있다. 상사의 기대가 부하를 변화시키는 과정에 있어서 가장 중요하면서도 기본적인 것이 의사소통이다. 부하가 상사의 기대만큼 변화하기 위해서는 부하가 상사의 말을 이해하고 수용하는 과정이 필수적이다. 즉, 개인의 행동 변화는 부정적 피드백을 얼마나 건설적으로 수용하느냐에 달렸는데, 부하의 능력을 고정적으로 바라보는 상사의 부하보다 부하의 능력을 가변적으로 바라보는 상사의 부하가 부정적인 피드백에 대해 긍정적으로 반응할 가능성이 높다. 예를 들어, 상사가 자신의 능력이 변화할 수 없다는 편견을 가지고 있다고 여기는 부하는 상사가 부정적인 피드백을 줄 때 그것을 받아들여 변화해도 자신의 능력에 대한 상사의 고정관념을 바꾸기 힘들 것으로 예상하여 피드백을 수용하고자 하는 의지가 약화될 수 있다. 그 이유는 부하가 상사로부터 제공받은 부정적인 피드백을 건설적으로 활용하고 변화하려고 하는 것을 자신의 상사가 믿어주고 지지해 줄 것이라는 신뢰가 없기 때문이다. 이는 상사에 대한 신뢰가 높을수록 상사로부터의 피드백에 대한 수용이 높아지지만(Ilgen et al., 1979), 그

렇지 않은 경우는 상사로부터의 받은 정보를 보류하고 왜곡한다는 연구결과를 통해서도 확인할 수 있다(Roberts & O'Reilly, 1974). 이러한 연구결과와 추론을 통해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3. 상사의 능력가변성 신념은 부하의 부정적 피드백 수용과 정적인 관련이 있을 것이다.

학습목표지향성의 매개효과

목표지향성은 목표상황에서 가지게 되는 목표의 방향으로, 개인이 과제에 대해 어떤 의미를 설정하고 목표를 추구하는지에 대한 개념으로서(Ames, 1992), 학습태도 및 직무수행 차이를 가져오는 중요한 매개변인이면서 결정요인이다(송인섭, 1998). 목표지향성은 개인의 학습에 대한 동기가 무엇에 의해 작동되는지에 따라 다르게 나타난다. 목표지향성에 대해 Vandewalle(1997)이 주장하는 3개의 요인은 학습목표지향, 증명목표지향, 회피목표지향이다. 학습목표지향은 경험을 통해 새로운 기술이나 상황을 숙련하여 자신의 역량을 향상시키는 것에 중점을 둔다. 증명목표지향은 자신의 능력을 타인에게 증명하고 호의적인 평가와 판단을 추구하는데 중점을 둔다. 회피목표지향은 타인에 의한 부정적 평가와 판단을 피하기 위해 자신의 부족한 능력이 드러나는 것을 회피하는 데 중점을 둔다.

목표지향성은 학습자의 동기적 내용을 다루고 있기 때문에 주로 교육심리학 분야에서 많이 연구되어 왔지만, Chiaburu(2005)는 학습목표지향성이 LMX에 영향을 준다고 밝혔고, Porath와 Bateman(2006)도 부하의 학습목표지향

성 및 증명목표지향성이 LMX 질에 긍정적인 영향을 준다는 점을 확인했다. 국내에서도 이러한 목표지향성이 핵심자기평가(core self evaluation)와 지속학습활동 간의 관계를 매개하여 핵심자기평가가 높을수록 학습목표지향성이 높아지고, 이러한 학습목표지향성은 지속 학습활동에 긍정적 영향을 준다는 것을 보고 하였다(김솔이, 유태용, 2010). Bandura와 Dweck (1985)은 능력을 개발 가능한 것으로 믿는 아이들이 능력을 변화나 통제가 불가능한 속성으로 믿는 아동들에 비해 '학습목표'를 선택하는 경향이 높음을 확인했는데, 직업장면에서의 개인의 신념은 상사에 의해 영향을 받을 수 있기 때문에(오인수, 서용원, 2001), 부하는 자신의 상사가 능력에 대해 가변적이라고 판단할수록 학습목표지향성을 보일 것으로 추론할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 상사의 능력가변성 신념과 부하의 실패내성 간의 관계에서 학습목표지향성이 이러한 관계를 매개하는 동기적 과정을 가정하였다. 즉, 상사가 능력가변성 신념을 가지고 있다고 인식한 부하는 자신의 능력을 향상하기 위하여 새로운 기술이나 과제를 학습하기 위해 노력함으로써 학습목표지향성을 지니게 되고 궁극적으로 실패에 대한 내성이 높아질 것이라고 가정하였다.

학습목표지향성은 스스로 세운 기준과 자기 발전, 능력 향상을 위해 과제를 완수하는 데 초점을 맞추려는 동기이고, 실패내성은 어려운 상황이나 과제에 직면하였을 때 건설적으로 대처하고자 하는 태도이기 때문에 학습목표지향성이 이러한 실패내성에 영향을 미칠 가능성이 있다. 본 연구에서는 실패내성을 과제 선호 수준, 감정, 행동의 세 가지 하위 차원으로 구분하여 학습목표지향성과 어떠한 관

련성이 있는지를 알아보고자 한다. 실패 내성의 과제선호 수준은 개인이 선택하고자 하는 과제의 난이도와 관련된 것으로, 실패내성이 높을수록 수준이 어려운 과제를 선호한다. 학습목표지향성 또한 자신의 역량을 향상시키는 것에 초점을 두는 것으로 학습활동에 대한 선호와 관련성이 높다. VandeWalle(1997)의 연구에 따르면, 학습목표지향성은 어렵고 도전적인 과제에 대한 선호와 관련성이 있다. 따라서 학습목표지향성은 실패내성 중 과제선호의 요인과 밀접한 관련이 있다.

실패내성의 감정은 실패 경험 후에 보이는 긍정적 혹은 부정적 정서로, 실패내성이 높을수록 실패 후에 부정적인 감정을 경험할 가능성이 적다. 학습목표지향성과 상반되는 수행목표지향성의 경우, 타인의 평가에 민감하게 반응하고 부정적인 평가를 피하고자 하지만, 학습목표지향성은 자기 자신에게 초점이 맞춰져 있어서 타인의 평가보다는 스스로의 역량 향상과 성취에 집중한다는 점에 있어서 실패내성의 감정 요인과 관련이 있을 것이다. Brdar, Rijavec 및 Loncaric(2006)은 학습자의 목표지향성과 학업상황에서의 실패 대처에 대한 특성 간의 관계를 분석하였는데 학습목표지향성의 경우 정서에 초점을 맞추지 않고 구체적인 전략을 세웠다고 보고하였다. 또한 Neff, Heish 및 Dejitterat(2005)은 학습목표지향성이 높을수록 학업적인 실패 경험 이후에도 자아 존중감을 유지함을 확인하였다. 즉, 학습목표지향성이 높으면 실패 경험을 하더라도 자신의 부정적인 감정에 초점을 맞추기 보다는 해결방법을 찾는 경향이 있다. 따라서 학습목표지향성은 실패내성 중 감정의 요인과 관련성이 있음을 유추해 볼 수 있다.

마지막으로, 실패 내성의 행동은 실패를 만

회하거나 극복하기 위해 행동적인 입장을 취하는 것과 관련되어 있다. Dweck과 Leggett(1988)는 학습목표지향성 아동이 실패에도 불구하고 계속 노력하는 반응을 보였다고 보고하였다. 또한 학습목표지향적인 사람들은 난관에 부딪혔을 때, 새로운 기술을 개발하고 숙달하려는 추가적인 노력을 통해 어려운 문제를 해결함을 확인하였다. 따라서 학습목표지향성이 높은 사람들은 실패 후에도 좌절하지 않고 실패를 만회하기 위한 행동을 적극적으로 할 것이라고 예상할 수 있다.

이상의 논의를 종합하면, 상사가 부하의 능력이 변할 수 있다는 신념을 가지고 있는 경우에 상사의 이러한 신념을 부하가 인식하면 부하의 학습목표지향성이 높아질 것이고, 학습목표지향성은 궁극적으로 부하의 실패에 대한 내성을 높일 것이라고 추론할 수 있다. 이러한 추론을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 4. 부하의 학습목표지향성은 상사의 능력가변성 신념과 부하의 실패내성 간의 관계를 매개할 것이다.

학습목표지향성은 자신의 역량 향상에 초점을 맞추는 성향으로 자기 계발을 위한 적극적인 행위와 관련이 있다(Farr, Hofmann, & Ringenbach, 1993). 자기효능감은 결과를 얻고자 할 때 성공적으로 수행해 낼 수 있다는 개인의 능력에 대한 판단이므로(Bandura, 1997), 역량을 증가시키고자 하는 학습목표지향성은 자기효능감 증진에 영향을 줄 수 있다. Phillips와 Gully(1997)는 개인의 능력과 학습목표지향이 자기효능감에 긍정적인 영향을 준다는 것을 확인하였다. 또한 Dweck과 Leggett(1988)는

학습목표를 지향하는 성인 학습자들이 자기효능감과 수강과목에 대한 성공에 대해 높게 지각하고 있음을 밝혔으며, Schunk(1994)의 연구에서도 학습목표지향과 자기효능감 간에 정적 상관관이 있음을 발견하였다. 이와 유사하게 국내 연구에서 학생들을 대상으로 학습목표지향성이 자기효능감에 유의한 영향을 미친다는 것을 발견하였고(정기옥, 2012; 천경희, 송영명, 2012), 성인학습자를 대상으로도 학습목표지향성이 자기효능감에 유의한 정적 영향을 미침을 확인하였다(송인섭, 박성운, 2000; 한상훈 2002). 따라서 학습목표지향성은 자기효능감과 정적인 관련이 있을 것이라고 예상할 수 있다.

특정 대상에 대한 긍정적인 기대가 기대를 받는 대상의 행동을 변화시킨다는 피그말리온 효과를 토대로 앞의 가설 2에서 부하의 능력에 대한 상사의 가변성 신념은 부하의 자기효능감을 향상시킬 것이라고 예상하였지만 이러한 직접적인 관계에 추가하여 둘 간의 관계가 부하의 학습목표지향성을 통해 성립할 것이라고 가정하였다. 즉, 상사가 부하직원의 능력이 변할 수 있다고 믿어주면 부하는 자신의 역량을 향상시키고자 하는 동기가 자극되어 학습목표지향성이 높아지고, 궁극적으로 이러한 학습목표지향성이 자기효능감에 영향을 미치는 간접적 관계를 가정하였다. 이러한 추론을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5. 부하의 학습목표지향성은 상사의 능력가변성 신념과 부하의 자기효능감 간의 관계를 매개할 것이다.

개인이 능력가변성 신념을 가지고 있을 때 개인은 성과향상을 위한 활동에 더 적극적으로 참여한다(Heslin, Latham, & VandeWalle,

2005). 이러한 결과는 자신의 능력이 노력에 의해 변화할 수 있다고 생각하는 사람들은 성과 향상을 위해 노력을 더 기울인다는 것을 의미한다. 이러한 개인의 능력가변성 신념은 상사의 기대에 의해 영향을 받을 수 있기 때문에 상사가 부하의 능력에 대해 부정적인 고정관념 대신 변화할 수 있다는 기대를 부여하면 부하는 그에 상응하는 행동을 하기 위해 노력한다. 자신의 역량을 향상시키고자 노력하려는 동기인 학습목표지향성은 피드백 추구 행동과 유의하게 관련되어 있기 때문에(정성훈, 유태용, 2008), 자신의 역량을 개발하기 위해 부하는 부정적인 피드백을 수용할 가능성이 클 것이라고 예상할 수 있다. 즉, 상사가 부하의 능력에 대해 고정 관념을 가지고 있는 것에 비해 그렇지 않은 경우, 부하는 역량을 향상시키고자 노력하기 때문에 학습목표지향성이 높아질 것이고, 학습목표지향성이 높으면 부정적인 피드백을 자신의 성과향상에 활용하려고 하기 때문에 부정적 피드백에 대한 수용도가 높아질 것이라고 예상할 수 있다. 된다. 이러한 추론을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 6. 부하의 학습목표지향성은 상사의 능력가변성 신념과 부하의 부정적 피드백 수용 간의 관계를 매개할 것이다.

부하 성별의 조절효과

앞서 언급한 피그말리온 효과에 의한 기대 효과는 실험 연구로도 많이 검증되었는데, 그 중 남성과 여성에 따라 기대효과가 차이 나는 연구결과가 있다. Sutton과 Woodman(1989)이 백화점 신입 판매원과 관리자를 대상으로

긍정적인 자기 충족적 예언을 확인하려 했던 실험에서 관리자의 기대가 남성 판매원에게 더 효과적이었다. 또한 Eden(1992)은 관리자가 부하에 대해 갖는 기대효과가 남성에 비해 여성에게 약하게 나타남을 보고했다(Dvir, Eden, & Banjo, 1995). 하지만 이 실험은 남성과 여성의 성비가 유의하게 달랐다는 점에서 비판받았다. 그 이후 Eden과 Ravid(1982)가 남성들이 주를 이루는 군대장면에서 기대효과를 확인하였는데, 조교가 특정 훈련병에게 높은 기대를 갖도록 했을 때 기대를 받은 훈련병들이 조교에 대한 태도가 좋았다. 그 외에도 강정애와 김현아(2005)는 성별 조합 중 남성 리더와 남성 구성원에서 LMX 효과성이 가장 높게 나타났다고 보고하였다. 이처럼 일반적으로 여성 집단보다 남성 집단에서 기대의 긍정적인 효과가 더 자주 보고되었다.

이러한 기대효과에 대한 성별의 차이는 태도나 행동보다는 성취하고자 하는 동기에 의해 발생했을 가능성이 있다. 어릴 때부터 남학생들은 여학생에 비해 활동적이며, 과제를 완성시키고 다양한 역할을 모델링하며, 성취와 관련된 행동에 대해 지지받는 경험을 더 자주 하기 때문에(Betz & Hackett, 1981), 성취와 관련된 동기가 여성보다 남성에게 더 많은 영향을 미쳤을 가능성이 있다. 이는 학생을 대상으로 한 Field(1951)의 실험 연구에서도 확인할 수 있는데, 남학생의 경우 성취동기가 강하게 유발되는 성취지향적인 실험조건에서 매우 높은 성취동기를 보였고, 여학생은 경쟁이 강조되지 않은 편안한 조건에서 남학생보다 높은 성취동기를 보였다. 이를 직무 장면에 적용하자면, 직무 상황은 경쟁적이며 성취동기가 강하게 유발되는 장면이기 때문에 여성보다 남성이 성취동기에 의해 영향을 받을

가능성이 크다. 다시 말해서, 경쟁이 요구되는 직무 상황에서 상사의 기대효과로 인한 개인의 성취 관련 동기는 여성보다 남성에게 더 강하게 나타날 가능성이 있다.

종합하자면, 선행연구를 토대로 상사의 기대나 신념이 부하에게 미치는 영향은 성별에 따라 다를 것이라고 예상할 수 있다. 구체적으로, 상사의 부하에 대한 능력가변성 신념은 여성의 학습목표지향성보다는 남성의 학습목표지향성에 더 강한 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다. 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 7. 부하의 성별은 상사의 능력가변성 신념과 부하의 학습목표지향성 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 상사의 능력가변성 신념과 부하의 학습목표지향성 간의 정적 관계는 여성 부하보다는 남성 부하에게 더 강하게 나타날 것이다.

위의 가설들을 토대로 본 연구의 연구모형을 제시하면 그림 1과 같다.

방 법

연구대상자 및 자료수집 절차

국내 기업의 다양한 직종에서 근무하고 있는 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하여 총 254명으로부터 자료를 수집하였다. 수집된 설문지 가운데 불성실하게 응답한 8부의 설문지를 제외하고 최종적으로 총 246부를 분석에 사용하였다. 분석에 포함된 연구대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 246명의 대상자 중 남성이 139명(56.5%), 여성이 107명(43.5%)으로 남성이 여성보다 더 많은 비율을 차지하였지만 비슷한 수준이었다. 연령대는 20대가 159명(64.6%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 30대는 67명(27.3%), 40대는 16명(6.5%), 50대 이상은 4명(1.6%)이었다. 최종 학력은 대졸이 150명(61.0%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 고졸 미만은 3명(1.2%), 고졸은 44명(17.9%), 전문대졸은 36명(14.6%), 대학원 졸은 13명(5.3%)이었다. 직무 분야는 영업직이 71명(28.9%), 관리 및 지원직이 62명(25.2%), 서비스직이 56명(22.8%), 기타가 26명(10.6%), 연구/개발직이 20명(8.1%), 생산/기술직

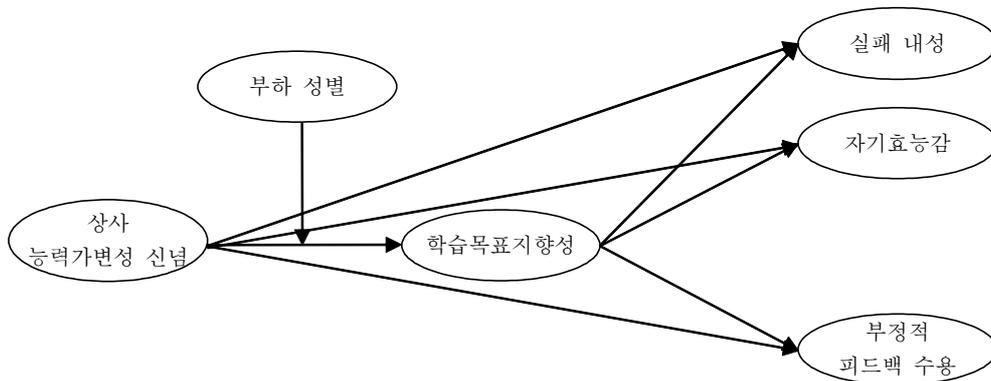


그림 1. 연구모형

이 11명(4.4%)이었다. 응답자의 직급은 사원급이 164명(66.7%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 대리급은 47명(19.1%), 과장급은 20명(8.1%), 차장급은 6명(2.4%), 부장급은 2명(0.8%), 임원급 이상은 7명(2.9%)이었다. 상사의 직급은 부장급이 80명(32.5%)으로 가장 높은 비율을 차지하였고, 사원급은 6명(2.4%), 대리급과 과장급은 47명(19.1%), 차장급은 25명(10.2%), 임원급 이상은 41명(16.7%)이었다. 조사대상자의 근무기간 평균은 약 3년 4개월(표준편차 3년 6개월)이었다.

측정도구

능력이변성 신념

본 연구에서 부하가 인식하는 상사의 능력가변성 신념을 측정하기 위해 장성수(1999)가 개발한 문항을 본 연구에 맞도록 부하가 상사의 능력이변성 신념을 평가하는 방향으로 수정하여 사용하였다. 총 5개 문항이며, 문항의 예로는 “나의 상사는 어떤 직원이건 열심히 노력하면 일을 잘 할 수 있는 능력을 갖출 수 있다고 생각한다.”, “나의 상사는 일을 잘 할 수 있는 능력은 지속적으로 개발될 수 있는 것이라고 생각한다.” 등이 있다. 본 연구에서 능력이변성 신념의 내적 일치 신뢰도 계수는 (Cronbach's α) .79였다.

학습목표지향성

본 연구에서 학습목표지향성을 측정하기 위해 VandeWalle(1997)이 개발한 문항을 번안한 정성훈과 유태용(2008)의 문항을 사용하였다. 총 5개 문항이며, 문항의 예로는 “나는 새로운 기술을 배울 수 있는 도전적이고 어려운 과업을 즐긴다.”, “위험을 감수하더라도 나의

업무 능력을 개발하는 것이 내게는 더 중요하다.” 등이 있다. 본 연구에서 학습목표지향성의 내적 일치 신뢰도 계수는(Cronbach's α) .85였다.

실패에 대한 내성

본 연구에서 실패에 대한 내성을 측정하기 위해 김아영(1994)이 개발한 문항을 업무 수행 장면에서 맞도록 수정해 사용하였다. 총 15개 문항이며, “아주 쉬운 업무보다는 차라리 어려운 업무를 하는 것이 낫다.”, “업무를 하다가 틀리는 것이 있으면 계속 해 본다.” 등이 있다. 본 연구에서 실패에 대한 내성의 내적 일치 신뢰도 계수는(Cronbach's α) .73이었다.

자기효능감

본 연구에서 자기효능감을 측정하기 위해 Chen, Gully 및 Eden(2001)이 개발한 문항을 번안한 오인수(2002)의 문항을 사용하였다. 총 8개 문항이며, 문항의 예로는 “나는 내가 스스로 세운 대부분의 목표를 달성할 수 있다.”, “어려운 일에 부딪혔을 때, 나는 그것을 성취할 수 있다고 확신한다.” 등이 있다. 본 연구에서 자기효능감의 내적 일치 신뢰도 계수는 (Cronbach's α) .83이었다.

부정적 피드백 수용

본 연구에서 부정적 피드백 수용을 측정하기 위해서 고수일과 고은정(2004)이 피드백 수용도 문항을 개발한 것을 이수진(2008)이 부정적인 피드백 수용도로 수정한 문항을 사용하였다. 총 4개 문항이며, “내가 받은 지적은 나의 업적을 정확히 반영한 것이다.”, “나는 상사의 지적에 대해 쉽게 납득할 수 없었다(역

문항)” 등이 있다. 본 연구에서 부정적 피드백 수용의 내적 일치 신뢰도 계수는(Cronbach's α) .85였다.

분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위해 다음과 같은 분석방법을 사용하였다. 첫째, SPSS 18.0 프로그램을 사용하여 연구 대상자의 인구통계학적 특성을 확인하고, 측정된 문항들의 신뢰도를 확인하기 위한 신뢰도 분석과 변인들 간의 관계성을 확인하기 위해 상관분석을 실시하였다. 둘째, 연구모형의 매개효과 검증을 위해 AMOS 18.0을 사용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 구조방정식을 이용한 매개 모형 검증에서 문항합산(item-parceling)방식을 사용하였으며, 모형의 적합도를 평가하기 위해 모형 적합지수인 χ^2 , RMSEA, GFI, NFI, CFI, TLI를 사용하였다. χ^2 은 유의수준이 .05이상인 경우 모형이 적합하다고 판단할 수 있으나 표본의 크기에 영향을 받는다는 한계점이 있다. 그러나 RMSEA는 표본 크기에 영향을 가장 덜 받는 적합지수로 .08미만일 경우 적합 수준이 좋으며, .10이상일 경우에는 적합 수준이 좋지 않다고 평가한다(Browne & Cudeck, 1993), 그리고 GFI, NFI, CFI, TLI는 .90이상일 때 적합도 수준이 좋다고 평가한다(Hoyle, 1995). 셋째, 학습목표지향성의 간접효과 유의성을 검증하기 위해, Bias-corrected bootstrap 검증을 실시하였다. 마지막으로, 연구모형의 조절효과 검증을 위해 SPSS 18.0 프로그램을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

결 과

측정변인들의 기술통계치와 상호상관

본 연구에 포함된 변인들 간의 관련성을 살펴보기 위해 기술통계분석과 상관분석을 실시하였으며, 연구변인들의 평균, 표준편차, 상호상관을 표 1에 제시하였다. 분석 결과, 상사 능력가변성 신념은 매개변인인 학습목표지향성($r=.27, p<.01$)과 통계적으로 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났으며, 종속변인인 실패내성($r=.35, p<.01$), 자기효능감($r=.24, p<.01$), 부정적 피드백 수용($r=.43, p<.01$)과도 통계적으로 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 성별은 이러한 변인들과 통계적으로 유의한 상관을 보이지 않았다. 또한 학습목표지향성은 실패내성($r=.43, p<.01$), 자기효능감($r=.56, p<.01$), 부정적 피드백 수용도($r=.42, p<.01$)와 통계적으로 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다.

연구모형 및 가설 검증

연구가설을 검증하기 위해 AMOS 18.0 프로그램을 사용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 상사 능력가변성 신념이 부하의 실패내성, 자기효능감, 부정적 피드백 수용에 직접적으로 영향을 미치는 경로를 포함하는 부분 매개모형(연구모형)과 이러한 직접 경로를 포함하지 않는 완전매개모형을 비교한 분석 결과를 표 2와 그림 2에 제시하였다.

표 2에서 보듯이 두 모형 모두 전반적인 적합도 지수가 수용할 만한 수준을 보였으나, χ^2 차이 검증 결과 두 매개모형은 유의한 차이($\Delta\chi^2=34.929, \Delta df=3, p<.001$)를 보였으며, 적합도 지수도 전반적으로 부분매개 모형이 더 좋은 것으로 나타났다. 따라서 상사의 능

표 1. 측정변인들의 평균, 표준편차, 상호상관 및 신뢰도

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	성별	-										
2	나이	-.24**	-									
3	학력	-.10	.13*	-								
4	직급	-.23**	.65**	.06	-							
5	상사 직급	-.04	.42**	.08	.46**	-						
6	근무기간	-.14*	.66*	.01	.51**	.32**	-					
7	상사 능력가변성 신념	-.03	.08	-.11	-.01	.10	.00	(.79)				
8	학습목표지향성	-.09	.00	.11	.01	.07	.04	.27**	(.85)			
9	실패내성	-.12	.06	-.04	.02	.09	.02	.35**	.43**	(.73)		
10	자기효능감	-.03	-.00	.08	.03	.10	-.02	.24**	.56**	.38**	(.83)	
11	부정적 피드백 수용도	.02	-.13*	.07	-.14*	-.03	-.14*	.43**	.42**	.30**	.34**	(.85)
	평균(M)	-	29.46	3.51	1.60	4.01	41.47	3.70	3.56	3.14	3.75	3.39
	표준편차(SD)	-	6.35	.88	1.10	1.47	43.55	.67	.70	.45	.59	.71

주 1. 대각선의 ()값은 변인의 내적 일치도 계수임.

주 2. 성별은 남자=1, 여자=2; 학력은 고졸 미만=1, 고졸=2, 전문대 졸=3, 4년제 대학 졸=4, 대학원 이상=5; 직급은 사원급=1, 대리급=2, 과장급=3, 차장급=4, 부장급=5, 임원급 이상=6으로 코딩; 근무기간의 평균 및 표준편차 단위는 개월임.

N=246, * $p < .05$, ** $p < .01$.

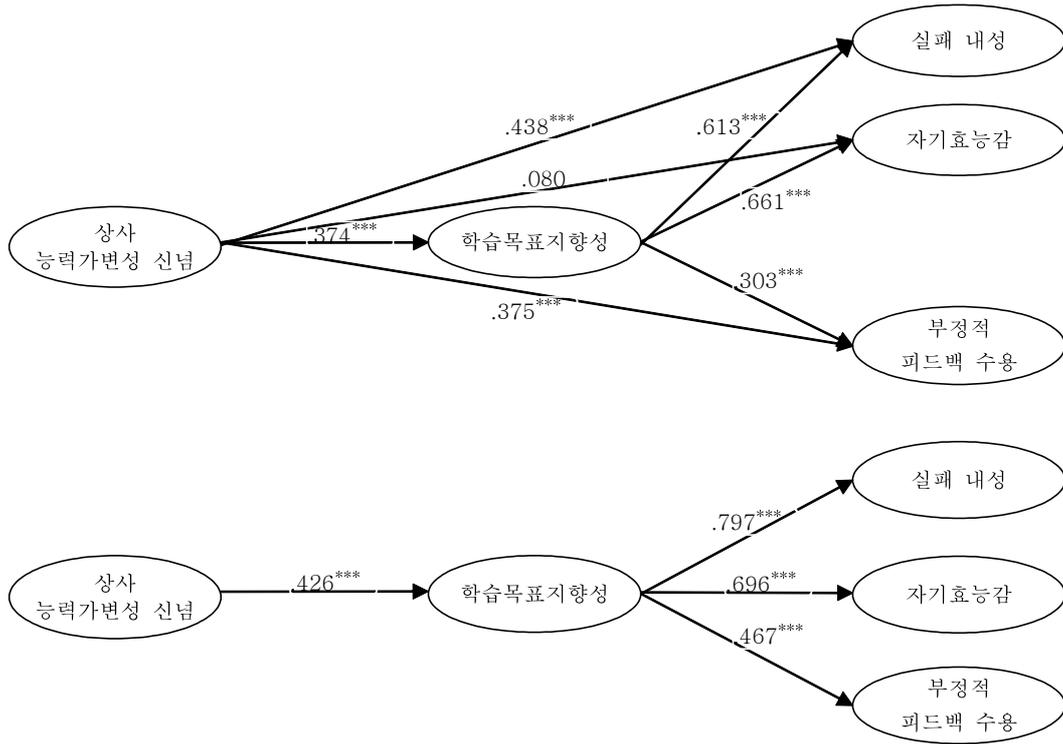
표 2. 부분매개모형(연구모형) 및 완전매개모형의 부합도 지수

모형	부합도 지수						
	χ^2	df	GFI	NFI	CFI	TLI	RMSEA
부분매개모형	208.879***	83	.903	.878	.922	.901	.079
완전매개모형	243.808***	86	.885	.858	.902	.880	.087

N=246, *** $p < .001$

력가변성 신념과 부하의 실패내성, 자기효능감, 부정적 피드백 수용 간 관계를 학습목표지향성이 부분적으로 매개하는 연구 모형이 더 적합한 것으로 판단하였다. 그림 2에서 보듯이, 상사의 능력가변성 신념과 부하의 실패 내성 간의 경로계수가 유의하여($\beta = .438$,

$p < .001$), 상사의 능력가변성 신념이 부하의 실패 내성과 정적인 관련이 있을 것이라는 가설 1이 지지되었다. 그러나 상사의 능력가변성 신념과 부하의 자기효능감 간의 경로계수($\beta = .080$, $p > .05$)가 유의하지 않아, 상사의 능력가변성 신념이 부하의 자기효능감과 정적인



*** $p < .001$

그림 2. 부분매개모형과 완전매개모형에 대한 구조방정식모형 분석

관련이 있을 것이라는 가설 2는 기각되었다. 상사의 능력이변성 신념과 부하의 부정적 피드백 수용 간의 경로계수가 유의하여($\beta = .375$, $p < .001$), 상사의 능력이변성 신념이 부하의 부정적 피드백 수용과 정적인 관련이 있을 것이라는 가설 3이 지지되었다.

부분매개모형에서 학습목표지향성에 의한 간접효과(상사 능력이변성 신념이 부하의 학습목표지향성을 통해 부하의 실패내성, 자기효능감, 부정적 피드백 수용에 미치는 효과)에 대한 검증을 위해 bootstrap 검증을 실시하였다. 표본분포가 정규분포라고 가정하는 Sobel 검증보다 bootstrap 검증을 사용하여 간접효과 유의성을 판단하는 것이 더 적절하다

(Cheung & Lau, 2008). 이러한 결과를 표 3에 제시하였다. 분석결과, 상사의 능력이변성 신념이 부하의 학습목표지향성을 통해 부하의 실패내성에 미치는 간접효과($\beta = .239$, $p < .01$), 상사의 능력이변성 신념이 부하의 학습목표지향성을 통해 부하의 자기효능감에 미치는 간접효과($\beta = .267$, $p < .01$), 상사의 능력이변성 신념이 부하의 학습목표지향성을 통해 부하의 부정적 피드백 수용에 미치는 간접효과($\beta = .117$, $p < .01$)는 모두 유의한 것으로 나타났다. 부분매개 모형의 적합도와 경로계수, bootstrap 검증 결과를 종합적으로 고려할 때, 부하의 학습목표지향성이 상사의 능력이변성 신념과 부하의 실패내성, 자기효능감, 부정적 피드백

표 3. 간접효과에 대한 Bootstrap 검증 결과

	Estimate	SE	95% 신뢰구간	
상사 능력가변성 신념 -> 실패 내성	.239**	.061	.148	.350
상사 능력가변성 신념 -> 자기효능감	.267**	.060	.170	.371
상사 능력가변성 신념 -> 부정적 피드백 수용	.117**	.039	.071	.215

N=246, ** p<.01

수용 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 4, 5, 6이 지지되었다.

상사 능력가변성 신념과 부하의 학습목표지향성 간 관계에서 부하 성별의 조절효과

상사 능력가변성 신념과 부하의 학습목표지향성 간 관계에서 부하 성별의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1 단계에서 상사 능력가변성 신념에 영향을 미칠 가능성이 있는 인구통계학적 변인들을 투입하여 그 영향을 통제하였다. 2단계에서는 예측변인인 상사 능력가변성 신념과 부하 성별을 투입하였으며, 3단계에서는 두 예측변인의 상호작용 항을 투입하여 분석하였다. 조절 효과의 여부는 3단계에서의 R² 변화량의 유의성으로 판단하였다. 상호작용 항은 다중공

선성 문제를 줄이고, 해석을 용이하게 하기 위해 센터링을 한 두 변인의 곱한 값을 사용하였다.

표 4에서 보듯이 상사 능력가변성 신념과 부하 성별의 상호작용 항의 회귀계수($\beta = -.093, p < .05$)가 유의하였으며, 상호작용 항이 투입된 3단계에서 설명량($\Delta R^2 = .017, p < .05$)이 유의하게 증가하였다. 상사 능력가변성 신념과 부하의 학습목표지향성 간의 관계에서 부하 성별의 조절효과가 가설에서 예측한 것처럼 여성 부하보다 남성 부하에게서 더 강한 정적 관계가 나타나는지를 확인하기 위해 성별로 구분하여 분석한 결과를 그림 3에 제시하였다. 그림 3에서 보듯이, 여성 부하보다 남성 부하에게서 상사의 능력가변성 신념과 부하의 학습목표지향성 간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 따라서 남성의 경우 상

표 4. 상사 능력가변성 신념과 부하의 학습목표지향성 간 관계에서 부하 성별의 조절효과

단계	변인	학습목표지향성		
		β	R ²	ΔR^2
1	인구통계변인		.002	
2	상사 능력가변성 신념(A)	.193***	.081***	.079***
	부하 성별(B)	-.113		
3	A X B	-.093*	.098***	.017*

N=246, * p<.05, *** p<.001

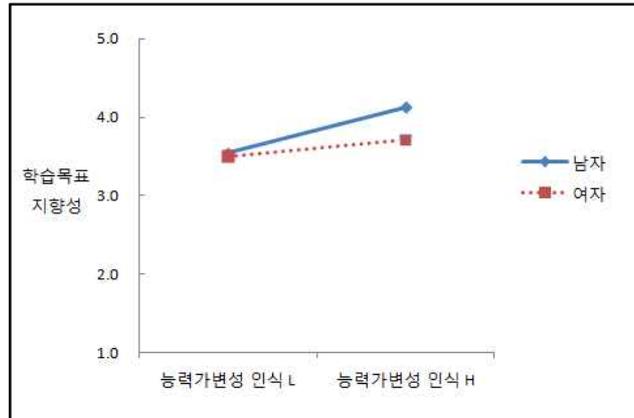


그림 3. 상사 능력가변성 신념과 부하의 학습목표지향성 간 관계에서 부하 성별의 조절효과

사의 능력가변성 신념과 학습목표지향성 간의 정적 관계가 더 강할 것이라는 가설 7이 지지되었다.

논 의

본 연구의 목적은 상사의 능력가변성 신념이 부하의 실패내성, 자기효능감, 부정적 피드백 수용에 미치는 영향을 밝히고, 이 관계에서 학습목표지향성의 매개효과와 부하 성별의 조절효과를 검증하는 것이었다. 본 연구에서 밝혀진 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 상사의 능력가변성 신념은 부하의 실패내성과 정적인 관련성이 있는 것으로 나타났다. Leggett(1985)는 지능을 통제할 수 없는 고정된 속성으로 지각하는 학생들이 실수를 범하거나 실패할 가능성이 있는 도전적 과제를 피하며, 잘 할 수 있고 쉬운 과제를 선호한다고 하였다. 본 연구에서 상사가 부하의 능력에 대해 노력하면 변화될 수 있다는 신념을 가지고 있다고 인식하고 있는 부하는 실패

를 두려워하지 않고 어려운 과제를 선호하며 실패상황에 건설적으로 대처한다는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 개인의 능력가변성 신념은 상사의 기대효과에 의해 영향을 받으며, 상사가 부하의 능력을 변화 가능하다고 여길수록 부하의 실패내성이 높아진다는 것을 의미한다.

둘째, 상사의 능력가변성 신념은 부하의 자기효능감에 직접적인 영향을 미치지 않고 부하의 학습목표지향성을 통해 부하의 자기효능감에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 부하가 상사의 능력가변성 신념을 인식 할지라도 그것이 바로 자기효능감을 높여주는 것이 아니라, 자신의 역량을 높이하고자 하는 동기인 학습목표지향성이 향상되어 궁극적으로 자기효능감에 긍정적인 영향을 준다는 것을 의미한다.

셋째, 상사의 능력가변성 신념은 부하의 부정적 피드백과 정적인 관련성이 있는 것으로 나타났다. Robert와 O'Reilly(1974)에 따르면, 상사에 대한 신뢰가 높을수록 상사로부터의 피드백에 대한 수용이 높아진다. 부하가 상사의

능력가변성 신념을 높게 인식한다는 것은 자신의 능력에 대한 상사의 믿음이기 때문에, 부정적인 피드백에 대한 수용이 높아진다고 해석할 수 있다. 또한 상사의 기대효과에 의해 부하가 성과향상을 위한 활동에 적극적으로 참여하기 위해(Heslin et al., 2005) 부정적인 피드백을 더 잘 수용한다고 해석할 수 있다.

넷째, 부하의 학습목표지향성은 상사의 능력가변성 신념과 부하의 실패내성 간의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사의 능력가변성 신념에 대한 부하의 인식이 실패내성에 미치는 효과의 일부는 부하의 학습목표지향성을 거쳐서 발생한다는 것을 의미한다. 즉, 상사가 부하의 능력을 변화 가능하다고 여길수록 부하는 자신의 역량을 향상시키고자 하는 동기인 학습목표지향성이 높아짐으로써 쉬운 과제보다는 어려운 과제를 선호하고 어려운 상황에서 건설적으로 대처하는 실패내성이 높아진다는 것을 알 수 있다.

다섯째, 부하의 학습목표지향성은 상사의 능력가변성신념과 부하의 부정적 피드백 수용 간의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사의 능력가변성 신념에 대한 부하의 인식이 부정적 피드백 수용에 미치는 효과의 일부는 부하의 학습목표지향성을 거쳐서 발생한다는 것을 의미한다. 즉, 상사가 부하의 능력을 변화 가능하다고 여길수록 부하의 학습목표지향성이 높아져서 결과적으로 부정적인 피드백을 더 잘 수용한다고 해석할 수 있다.

마지막으로, 상사의 능력가변성 신념과 부하의 학습목표지향성 간의 관계를 부하의 성별이 조절하는 것으로 나타났다. 구체적으로, 여성 부하보다 남성 부하의 경우 상사의 능력

가변성 신념과 학습목표지향성 간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 즉, 여성보다 남성의 경우 상사가 부하의 능력이 변화 가능하다고 인식할수록 역량을 향상시키고자 하는 동기인 학습목표지향성이 더 높았다. 이러한 결과는 여성보다 남성이 기대효과에 의해 더 강한 영향을 받는다는 실험연구 결과와 일치한다(Eden, 1992; Sutton & Woodman, 1989).

연구의 의의 및 실무적 시사점

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 교육장면에서 주로 연구된 피그말리온 효과를 상사의 능력가변성 신념을 통해 산업 및 조직 장면에 적용했다는 점에서 의의가 있다. 본 연구를 통해서 상사가 부하에게 가지는 기대나 신념이 부하에게 인식되었을 때 나타나는 다양한 영향을 살펴보았으며, 이를 통해서 상사의 기대효과가 부하에게 중요한 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 또한 교육장면에서 연구된 피그말리온 효과는 대부분 실험연구이며 대상이 학생이라는 제한점을 가지는데, 본 연구는 다양한 기업에 종사하는 성인을 대상으로 연구하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 상사의 긍정적인 신념이 기대효과를 지님으로써 부하에게 미치는 긍정적인 영향을 확인하였다는 데 의의가 있다. 경영학에서 연구한 필패신드롬은 상사가 부하에게 가지는 부정적인 기대가 미치는 부정적인 영향이었으며, 업무 성과를 주요 결과변인으로 설정하여 연구하였다. 그러나 본 연구는 긍정적인 기대효과로서 나타나는 다양한 결과변인을 살펴보았다는 점에서 의미가 있다.

셋째, 상사가 부하 직원에게 가지는 긍정적인 신념과 부하직원이 가지는 긍정적인 결과

간에 어떠한 동기 과정이 작용하는지를 확인했다는 점에서 의의가 있다. 즉, 본 연구에서 부하가 인식하는 상사의 능력가변성 신념과 부하의 실패내성, 자기효능감, 부정적 피드백 수용이라는 긍정적인 결과 간에 부하가 자신의 역량을 향상시키고자 하는 동기인 학습목표지향성이 매개역할을 한다는 것을 처음으로 밝혔다는 점에서 의미가 있다.

넷째, 실험 연구에서 확인했던 성별의 조절효과를 본 연구에서는 기업에서 근무하는 종업원들을 대상으로 처음으로 검증했다는 점에서 의미가 있다. 본 연구에서는 여성보다 남성이 기대효과에 의해 더 강한 영향을 받는다는 실험연구 결과에 기반하여(Eden, 1992; Sutton & Woodman, 1989), 상사의 능력가변성 신념과 학습목표지향성 간의 관계를 성별이 조절할 것이라고 가정하고 설문조사를 통해 종업원들을 대상으로 실험연구와 일치하는 결과를 확인했다는 점에서 의미가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 결과를 토대로 기업에서는 직원들의 실패내성, 자기효능감, 부정적 피드백 수용을 높이기 위해 부하에 대한 상사의 신념을 긍정적으로 변화시킬 필요가 있다. 부하직원을 관리하는 상사들에게 상사가 부하직원의 능력을 어떻게 생각하는지가 부하직원의 업무능력과 연관되는 다양한 요인에 영향을 준다는 것을 알려주고, 상사 자신이 가진 신념이 부하 직원 양성에 매우 중요함을 인식시킬 필요가 있다.

둘째, 기업에서는 조직 구성원들 간에 긍정적인 기대를 갖도록 조직문화를 형성할 필요가 있다. 작업 인부들에게 인부라는 이름 대신 장인이라는 이름을 부름으로써 그들의 배송 실수가 10%나 감소한 것처럼(Walton, 1986),

상사가 부하를 존중하며 편견을 가지지 않는 조직문화 형성을 통해 더 열심히 일하고자 하는 동기를 자극시키고 그에 따라 다양한 긍정적 효과를 기대할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서 여성보다 남성의 경우 상사의 능력가변성 신념에 따라 자신의 역량을 향상시키고자 하는 동기가 더 강하게 나타났는데, 이러한 결과를 활용하기 위해 상사의 신념을 변화시키는 교육을 여성보다 남성 비율이 높은 기업에 적용한다면 효과가 더욱 클 것이라고 예상할 수 있다.

연구의 제한점 및 향후 연구과제

본 연구의 제한점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 내현이론에 입각하여 부하가 인식하는 상사의 능력가변성 신념이 부하에게 기대효과를 불러일으킬 것으로 가정하였기 때문에 상사가 스스로 인식하고 있는 능력가변성 신념이 아니라 부하가 인식하고 있는 상사의 능력가변성 신념을 측정하였다. 따라서 모든 변인을 부하의 입장에서 자기보고식으로 측정함에 따라 공통방법편향(common method bias)이 발생하였을 가능성이 있다. 향후 연구에서는 변인들 간에 존재하는 진정한 관계 이외에 공통방법편향에 의한 변량을 감소시키기 위하여 상사 스스로 능력가변성 신념을 얼마나 가지고 있는지를 함께 측정하여 분석하는 방법을 고려할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 개인 수준에서 내재하는 상사의 능력가변성 신념에 대한 인식을 다뤘기 때문에 집단 및 조직 수준의 영향에 대해서는 고려하지 않았다. 부하가 인식하는 상사의 능력가변성 신념은 개인수준이지만, 상사는 여러 명의 부하에게 영향을 미칠 수 있고

이러한 개인수준의 인식은 조직 전체에 영향을 미칠 수 있기 때문에 조직 수준 변인과의 관련성을 간과할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 팀 및 조직의 구조 및 환경, 업무 특성 등을 고려하는 다수준(multi-level) 접근법을 활용할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 상사의 능력이변성 신념과 목표지향성과의 관계에서 성별의 조절효과를 확인하였으나, 상사의 능력이변성 신념에 영향을 받는 개인의 성취관련 동기는 자신의 역량을 향상시켜 목표에 도달하려는 학습 목표지향성 뿐만 아니라, 상사에게 인정받기 위해 목표를 달성하고자 하는 동기도 있을 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 상사의 능력이변성 신념과 다양한 형태의 동기를 함께 살펴보고 그에 따른 성별의 차이를 검증하는 것이 필요하다.

넷째, 본 연구에서는 부하의 근무기간만을 측정하였고 상사와 함께 근무한 기간을 측정하지 않았다. 상사로부터의 기대가 부하에게 미치는 영향은 상사와 부하가 함께 근무한 기간에 따라 달라질 수도 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 현재 자신에게 직접적인 영향을 미치는 상사와 함께 근무한 기간을 고려하여 분석한다면 상사의 기대가 부하에게 미치는 영향과 역동적 관계를 보다 구체적으로 확인할 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 단일 시점에서 연구한 횡단연구이기 때문에 시간의 흐름에 따른 조직이나 집단의 상황적 변화를 고려하지 않았다는 한계점을 가진다. 조직의 변화는 개인, 팀, 조직 모든 수준에서 영향을 미치기 때문에(김정수, 유태용, 2009), 부하의 상사에 대한 인식과 그로 인한 부하의 태도 및 행동은 시간의 흐름에 따라 변화할 수 있다. 따라서 향

후 연구에서는 시간의 흐름에 따른 상황적 변화를 고려한 종단 연구를 실시할 필요가 있다.

참고문헌

- 강정애, 김현아 (2005). 리더-구성원의 성별조합에 따른 LMX 효과성 연구. *아시아여성연구*, 44, 197-224.
- 고수일, 고은정 (2004). 피드백 수용도의 결정요인. *인적자원개발연구*, 6, 22-44.
- 김솔이, 유태용 (2010). 핵심자기평가와 지속학습활동 간의 관계: 목표지향성의 매개효과와 상사지원의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23, 131-154.
- 김아영 (1994). 한국형 학구적 실패에 대한 내성 척도개발에 관한 연구. *교육학연구*, 32, 59-75.
- 김정수, 유태용 (2009). 팀원의 변화저항과 지속학습활동 간 관계에서 팀 모니터링, 팀 지원행동, 변혁적 리더십의 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22, 345-371.
- 김진옥, 장성수, 이지연 (2006). 지각된 학습의 평가환경 및 개인의 능력관련 신념과 성취목표와의 관계: 매개효과와 조절효과를 중심으로. *한국교육심리학회*, 20, 219-242.
- 서울경제 (2010년 11월 25일). "직장인 80% 꼴 보기 싫은 상사 있다, 사람인 직장인 1,120명 설문조사." <http://economy.hankooki.com/lpage/society/201011/e2010112509030893810.htm>에서 2014년 10월 6일 자료 얻음.
- 송인섭 (1998). *인간의 자아개념 탐구*. 서울: 학지사.
- 송인섭, 박성운 (2000). 목표지향성, 자기조절 학습, 학업성취와의 관계 연구. *교육심리*

- 연구, 14, 30-54.
- 오인수 (2002). 일반적 자기효능감: 개념, 측정 관련 이슈와 인적자원관리 측면의 시사점. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 15, 44-72.
- 오인수, 서용원 (2001). 피그말리온 리더십 행동의 규명 및 측정. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 14, 43-71.
- 이수진 (2008). 상사특성과 부정적 피드백 수용. 성균관대학교 석사학위논문.
- 장성수 (1999). 성취목표의 동기적 결정요인과 인지적 결정요인. 교육논총, 15, 39-58.
- 정기옥 (2012). 치위생과 학생들의 성취목표지향성과 자기효능감이 전공적응 및 만족에 미치는 영향. 한국치위생학회지, 12, 167-177.
- 정성훈, 유태용 (2008). 피드백 추구를 위한 모니터링과 물기의 선행변인과 결과변인에 관한 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 21, 285-312.
- 천경희, 송영명 (2012). 의과대학생의 성취목표지향성과 완벽주의가 학업적 자기효능감과 학업성취에 미치는 영향. 교육학연구, 50, 107-132.
- 한길화 (2011). 관리자의 내현 신념에 따른 코칭 행동이 직원의 인사 평가 공정성 지각에 미치는 영향. 중앙대학교 글로벌 인적자원개발 대학원 석사학위논문.
- 한상훈 (2002). 성인학습자의 목표지향성과 자아효능감의 관계. 교육학연구, 40, 152-178.
- Ames, C. (1992). Classroom: goal, structures, and students motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84, 261-171.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- 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.
- Bandura, A (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, M., & Dweck, C. S. (1985) *The relationship of conceptions of intelligence and achievement goals to achievement-related cognition, affect, and behavior*. Unpublished manuscript. Harvard university.
- Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision-making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 805-814.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28, 326-399.
- Blau, P. M. (1964) *Power and exchange in social life*.

- New York: J Wiley & Sons.
- Brdar, I., Rijavec, M., & Loncaric, D. (2006). Goal orientations, coping with school failure and school achievement. *European Journal of Psychology of Education, 21*, 53-70.
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative way of assessing model fit. *Sociological Methods & Research, 21*, 230-258.
- Chen, G., Gully, M. S., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods, 4*, 62-83.
- 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.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods, 11*, 296-325.
- Chiaburu, D. S. (2005). The effects of instrumentality on the relationship between goal orientation and leader-member exchange. *The Journal of Social Psychology, 145*, 365-367.
- Clifford, M. M. (1984). Thoughts on a theory of constructive failure. *Educational Psychologist, 19*, 108-120.
- Dvir, T., Eden, D., & Banjo, M. L. (1995). Self-fulfilling prophecy and gender: can women be pygmalion and galatea? *Journal of Applied Psychology, 80*, 253-270.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review, 25*, 109-116.
- Earley, P. C., & Lituchy, T. R. (1991). Delineating goal and efficacy effects: A test of three models. *Journal of Applied Psychology, 76*, 81-98.
- Eden, D. (1992). Leadership and expectations: pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in management. *The Leadership Quarterly, 3*, 271-305.
- Eden, D., & Ravid, G. (1982). Pygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor-and self-expectancy on trainee performance. *Organizational Behavior and Human Performance, 30*, 351-364.
- Farr, J. L., Hofmann, D. A., & Ringenbach, K. L. (1993). Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 8*, 193-232.
- Field, W. F. (1951). *The effects on thematic apperception of certain experimentally aroused needs*. Unpublished Ph. D. thesis. University of Maryland.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., & Vandewalle, D. M. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisal. *Journal of Applied Psychology, 90*, 842-856.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology, 59*, 871-902.
- Hong, Y., Chiu, C., Dweck, C. S., & Sacks, R. (1997). Implicit theories and evaluative processes in person cognition. *Journal of*

- Experimental Social Psychology*, 33, 296-323.
- Hoyle, R. H. (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and application*. Sage Publications.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Kavanagh, D. J., & Bower, G. H. (1985). Mood and self-efficacy: Impact of joy and sadness on perceived capabilities. *Cognitive Therapy and Research*, 9, 507-525.
- Kim, A., & Clifford, M. M. (1988). Goal source, goal difficulty, and individual difference variables as predictors of response to failure. *British Journal of Educational Psychology*, 58, 28-43.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247.
- Leggett, E. L. (1985). *Children's entity and incremental theories of intelligence: Relationships to achievement behavior*. Paper presented at the Annual meeting of the Eastern Psychological Association, Boston.
- Manzoni, J. F., & Barsoux, J. L. (1997). The set-up-to-fail syndrome. *Harvard Business Review*, 76, 101-113.
- Neff, D. K., Heish, P. Y., & Dejitterat, K. (2005). Self-compassion, achievement goals, and coping with academic failure. *Self and Identity*, 4, 263-287.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 792-802.
- Porath, C. L., & Bateman, T. S. (2006). Self-regulation: from goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 185-192.
- Renn, W. (2003). Moderation by goal commitment of the feedback-performance relationship: theoretical explanation and preliminary study. *Human Resource Management Review*, 13, 561-580.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17, 205-215.
- Rosenthal, R. (1994). Interpersonal expectancy effects: A 30-year perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 176-179.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils' intelligence development*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Sadri, G., & Robertson, I. T. (1993). Efficacy and work related behaviour: A review and meta analysis. *Applied Psychology*, 42, 139-152.
- Schunk, D. H. (1994). *Self-regulation of self-efficacy and attributions in academic settings*. England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Sutton, C. D., & Woodman, R. W. (1989). Pygmalion goes to work: The effect of supervisor expectation in retail setting. *Journal of Applied Psychology*, 74, 943-950.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation

- instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995-1015.
- Walton, M. (1986). *The Deming management method*. Penguin.
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S. K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 822-834.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.
- 1차 원고접수 : 2015. 02. 06
2차 원고접수 : 2015. 05. 18
최종게재결정 : 2015. 05. 25

**The Effect of Superior's Belief about Possibility of
Subordinate's Ability Change on Subordinate's Failure Tolerance,
Self Efficacy, and Negative Feedback Acceptance:
The Mediating Effect of Learning Goal Orientation
and Moderating Effect of Gender**

Na-kyoung Lee

Tae-Yong Yoo

Kwangwoon University

The first purpose of this study was to investigate the effect of superior's belief about possibility of subordinate's ability change on subordinate's failure tolerance, self efficacy, and negative feedback acceptance. The second purpose was to examine the mediating effect of subordinate's learning goal orientation on the relationship between superior's belief about possibility of subordinate's ability change and subordinate's failure tolerance, self efficacy, and negative feedback acceptance. The third purpose was to examine the moderating effect of subordinate's gender on the relationship between superior's belief about possibility of subordinate's ability change and subordinate's learning goal orientation. Data were collected from 246 employees in a number of companies. It was found that superior's belief about possibility of subordinate's ability change is positively related to subordinate's failure tolerance and negative feedback acceptance, but superior's belief about possibility of subordinate's ability change is not related to subordinate's self efficacy. Learning goal orientation partially mediated the relationship between superior's belief about possibility of subordinate's ability change and subordinate's failure tolerance, negative feedback acceptance. Learning goal orientation fully mediated the relationship between superior's belief about possibility of subordinate's ability change and subordinate's self efficacy. And gender moderated the relationship between superior's belief about possibility of subordinate's ability change and subordinate's learning goal orientation because the positive relationship between two variables is stronger in the case of male subordinate than female subordinate. Finally, the implication of this study and the direction for future research were discussed.

Key words : Superior's Belief about Possibility of Subordinate's Ability Change, Failure Tolerance, Self Efficacy, Negative Feedback Acceptance, Learning Goal Orientation