

## 주도적 성격이 직무수행에 미치는 영향: 직무의미성, 지원적 리더십, 자율성 문화의 조절효과 중심으로

김 동 욱                      한 영 석<sup>†</sup>                      김 명 소

호서대 산업심리학과

본 연구는 주도적 성격과 직무수행(즉, 조직시민행동, 과업수행)의 관계성을 확인하고, 특성 활성화 이론(Trait Activation Theory, TAT)에 기초하여 3가지 상황적 단서인 직무의미성, 지원적 리더십, 자율성 문화(과업, 집단, 조직 수준)가 주도적 성격과 조직시민행동 및 과업수행 간의 관계를 조절하는지를 탐색해보는 것이다. 이를 위해 국내 기업 종사자 435명 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 그 중 불성실 응답을 제외하고 404명의 자료를 분석하였다. 먼저 주도적 성격과 조직시민행동과 과업수행 간의 상관분석 결과, 기대한 바와 같이 모두 유의미하게 정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 다음으로 조절효과 검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 주도적 성격과 조직시민행동 간의 관계는 과업특성인 직무의미성과 사회적 특성인 지원적 리더십에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 한편, 주도적 성격과 과업수행 간의 관계는 자율성 문화라는 조직특성에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 결론적으로, 특성활성화 이론에 근거한 가설들은 부분적으로 지지되었다. 이러한 연구결과들을 바탕으로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점과 향후 연구 방향을 제안하였다.

주요어 : 주도적 성격, 특성 활성화 이론, 직무의미성, 지원적 리더십, 자율성 문화

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 한영석, 호서대학교 사회과학대학 산업심리학과, nicehan@hoseo.edu

최근 LG경제 연구원이 발표한 보고서에 따르면, 과거의 기업은 규정이나 가이드에 따라 처리하는 정형화된 업무가 주를 이루었고, 관리자의 지시에 따라 맡겨지는 업무를 수동적으로 처리하는 것으로도 큰 문제가 없었다. 그러나 최근의 경영환경은 단순 반복적인 업무는 시스템적으로 처리되거나 아웃소싱하고, 현상을 분석하여 개선하고 새로운 것을 발굴해 나가는 업무가 늘어나고 있다(LG경제연구원, 2012). 이렇듯 급변하는 환경에 잘 적응하기 위해 새로운 기술과 지식을 추구해야하기 때문에 많은 기업에서는 주도적인 인재를 원하고 있다. 2013년 대한상공회의소에서 조사한 '100대 기업이 원하는 인재상 보고서'에 의하면, 100대 기업 중 49개의 기업이 미래의 상황을 기다리기 보다는 적극적으로 도전하는 주도적인 행동을 인재상에 포함시킨 바 있다(대한상공회의소, 2013). 또한, 이와 비슷하게 '취업포털 인크루트'에서 현 직장인 대상으로 '상사가 부하직원에게 바라는 점'에 대해서 설문 조사를 한 결과, 47.4%가 '시키는 일만 하지 말고 주도적으로 일했으면 좋겠다'고 응답했다(파이낸셜 뉴스, 2013). 이런 주도적인 인재를 중요시하는 것은 기업뿐만이 아니다. 요즘 대학과 특목고 입시에서도 자기주도성을 매우 중요하게 생각한다. 특히 입학사정관전형의 경우 자기주도형 인재 선발에 초점이 맞추어져 있다. 이를 통해 주도성이 학교 및 기업 조직 모두에서 핵심역량이라는 것을 확인할 수 있다.

주도적 성격에 관한 연구는 1990년대부터 본격적으로 진행되어 왔고(Crant, 1995; Parker, 1998), 주도적 성격이 개인 및 조직 수준의 성공에 중요한 성격특성으로 제안되었다(Ashford & Black, 1996; Parker, 1998; Crant, 2000; Kim,

Cable, & Kim, 2005). 하지만 이러한 주도적 성격과 관련된 연구를 종합해 볼 때, 상대적으로 경력개발 및 경력성공과의 관계를 밝힌 연구가 주를 이루었으며(Ng, Eby, Sorensen, & Fledman, 2005), 주도적 성격과 직무수행 사이의 관계를 살펴보는 연구는 국내외적으로 부족한 실정이며, 또한 주도적 성격과 직무수행이 정적으로 유의한 연구가 있는 반면(Crant, 1995; Pitt, 2002; Thompson, 2005; Crant & Bateman, 2000), 매개를 통해 간접적으로 영향이 있는 결과를 나타낸다(Greguras & Diefendorff, 2010; Bakker, Tims & Derks, 2012).

이와 같은 일관되지 않은 결과를 설명하기 위해 Crant와 Bateman(2004)는 주도적 성격과 직무수행 준거 사이의 관계를 보다 구체적으로 살펴보기 위해 조절 변인의 중요성을 주장한 바 있다. 특히, Tett와 Burnett(2003)는 성격과 수행간의 관계가 일관적이지 않은 이유를 상황을 고려하지 않은 점을 들면서 특성 활성화 이론의 중요성을 언급하였다. 특성 활성화 이론(Trait Activation Theory, TAT)은 개인과 상황의 상호작용에 초점을 맞춘 이론으로서, 개인의 특성이 아무 때나 긍정적인 행동으로 나타나는 것이 아니라 특성과 관련된 행동을 표현할 단서가 주어져야만 발현된다는 것이다(Tett & Guterman, 2000). 또한 개인의 특성과 관련된 단서의 원천은 과업(task), 집단(social), 조직(organizational)수준으로 범주화 하였다. 특성 활성화 이론에 따르면, 각각의 수준으로부터 나오는 상황관련 단서는 조절변수로 작용하며, 성격특성은 잠재변인으로 성격과 관련된 단서를 만났을 때에만 가치 있는 행동으로 나타난다.

따라서, 본 연구의 목적은 주도적 성격과 직무수행 간의 관계를 심층적으로 파악해보는

것이다. 구체적으로, 본 연구에서는 국내에서 경험적 연구가 매우 미흡한 특성활성화 이론을 경험적으로 검증하기 위해 주도적 성격이 직무수행에 영향을 미치는 과정에서 과업, 집단, 그리고 조직 수준의 관련 단서(각각, 직무의미성, 지원적 리더십, 자율성 문화)가 조절 역할을 하는지를 알아보고자 한다.

### 주도적 성격

성격 관련 연구는 Big 5 모델과 특정 준거 사이의 관계성을 파악하는 데 중점적으로 이루어져왔다. 그러나 Hough와 Schneider(1996)에 따르면, 준거를 예측하는데 개별적인 성격이 아닌 복합적으로 이루어진 성격 혹은 Big 5와 구분되는 새로운 성격 변인들에 의해 타당도가 더 높아지는 경향이 있는 것으로 나타났다. 이에 따라, 주도적 성격은 준거를 예측하는데 있어 Big 5 성격 요인이 설명해주는 분산 이외에 추가적인 타당성이 있다는 것이 지지되었다(Bateman & Crant, 1993; Crant, 1995; Crant & Bateman, 2000). 그리고 Crant와 Bateman(2000)은 주도적 성격이 조직적 현상에 대해 Big 5 성격요인을 넘어서는 설명량을 보여준다는 것을 증명하였다. 비슷하게 Major(2006)는 통제 변인으로 Big 5 성격요인을 두었을 때, 주도적 성격이 학습 동기를 통해 목표개발 활동을 정적으로 유의미하게 예측한다는 것을 보여주었다. 하지만 주도적 성격이 Big 5 성격 요인과 구분되는 성격 요인은 아니다. Bateman과 Crant(1993)의 연구에서는 주도적 성격과 Big 5 성격 요인과 부분적으로 관련 있다고 보고하였다. 구체적으로 새로운 경험과 활동을 추구하는 점에서 개념적으로 외향성과 관련이 있었으며 목표를 달성하기 위한 끈기를

포함하는 점에서 성실성과도 관련이 있는 것으로 나타났다. 반면에 신경증과 친화성은 주도적 성격과 개념적인 중복이 보이지 않으며, 경험에 대한 개방성은 친숙하지 않은 것에 대한 탐구 측면에서는 관련이 있을 수 있지만 이것에 더불어 수용성처럼 보이는 인내 또한 포함하는 개념으로 볼 수 있다. 또한 경험에 대한 개방성은 행동적 기질보다는 인지적인 것으로 보일 수 있으며, 외향성과 통계적으로 관련을 가지지 않거나 성실성과 개념적으로 관련이 없는 것으로 나타났다. 즉, 요약하면 주도적 성격이 외향성과 성실성과는 정적인 관련성을 보이지만, 경험에 대한 개방성, 신경증, 친화성과는 유의미하지 않은 관련이 있는 것으로 나타났다.

이렇게 새로운 성격변인으로 연구자들의 관심을 받아온 주도적 성격은 '환경 변화를 가져오는 비교적 안정적인 경향으로 정의할 수 있다(Bateman & Crant, 1993). 이 개념은 개인이 사회적 환경에 직접적 혹은 고의적으로 영향을 줄 수 있는 주요한 특징을 통합하는 상호작용적 관점에 근거를 두고 있다. 주도적 성격이 높은 사람은 다양한 상황에서 기회를 파악하고 행동하며, 적극성을 보여주고, 의미 있는 변화가 나타날 때 까지 인내하는 경향을 가지고 있다. 반면에 주도적 성격이 낮은 개인은 소극적이고 빨리 포기하며 변화시키기보다는 환경에 수동적으로 적응하려는 경향이 있다(Crant, 1995). 즉, 주도적인 성격을 가진 개인은 환경을 효과적으로 관리하기 위해 활동적으로 행동하고 전략적으로 실행한다.

### 주도적 성격과 직무수행

산업심리학 연구의 가장 기본적인 준거 변

인인 직무수행은 조직 구성원이 자신의 업적과 생산성을 향상시켜 조직의 생존과 발전을 지속시킬 수 있도록 기여하는 정도를 의미한다(Price, 1972). Borman과 Motowidlo(1993)은 직무수행을 과업수행과 맥락수행으로 구분했는데, 이들에 따르면 과업수행은 조직에서 부여한 공식적인 업무 수행을 통해 조직에 기여한 성과를 의미하는 반면, 맥락 수행은 직무에서 요구하는 역할은 아니지만 조직의 효과성에 기여할 수 있는 일을 자발적으로 수행한 성과를 의미한다. 맥락수행의 경우, 90년대 이전부터 이와 유사한 개념들이 소개되었으며 조직시민행동, 친사회적 행동, 역할 외 활동에 대한 선행문헌들을 기초로 개념화 되었다. 조직시민행동은 직무의 핵심요소로 간주되지는 않지만 조직에 도움이 되는 활동이며(Morrman & Blakely, 1995), 개인의 자발적인 의지이기 때문에 조직의 공식적인 보상을 받지 않으나 조직이 효과적으로 기능을 하는데 도움이 되는 행동(Organ, 1988)을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 조직시민행동과 맥락수행을 다른 개념의 차원으로 여기지 않고 동일한 개념으로 사용하여 직무수행을 조직시민행동과 과업수행으로 구분하였다.

Crant(1995)는 주도적 성격이 객관적인 직무수행에 정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시했으며, 향후 연구로 객관적 수행에 더불어 주관적인 수행 평정치와의 관련성을 탐색해볼 필요가 있다고 제안했다. 그 이후 Pitt(2002)와 Thompson(2005)의 연구에서 모두 주도적 성격과 이러한 주관적 직무수행 평정 간에 정적인 관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 또한, 그리고 주도적 성격과 조직시민행동은 조직에서 직접적으로 요구되는 역할 이외에 행동을 하는 것에 초점을 맞춤으로서 두 변인 모두

전반적인 조직효과성에 간접적으로 기여한다(Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996). 왜냐하면 주도적인 직원들은 능동적으로 자신이 속한 조직을 지원하고 공식적인 책임을 넘어 비공식적인 활동에 참여할 수 있는 기회를 찾기 때문에 이와 같이 주도적 성격과 조직시민행동 간에 관계가 있다고 제안했다(Campbell, 2000; Crant, 2000). 주도적인 성격을 가진 직원들은 솔선해서 조직의 일에 기여하는데 더 많은 동기부여를 받는다. 이러한 것은 조직시민행동의 형태에서 기꺼이 조직에 기여를 하는 것을 향상시키는 것과 개연성이 있다. 이런 연구들을 토대로 주도적 성격은 조직시민행동 및 과업수행과 정적 관계가 있을 것이라는 가설들을 도출하였다.

**가설 1-1:** 주도적 성격은 조직시민행동과 정적인 관계가 있을 것이다.

**가설 1-2:** 주도적 성격은 과업수행과 정적인 관계가 있을 것이다.

#### 특성활성화 이론

특성 활성화 이론은 개인과 상황의 상호작용에 초점을 맞춘 이론이다(Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000). 개인의 특성은 아무 때나 행동으로 나타나는 것이 아니라, 특성과 관련한 행동을 표현할 단어가 주어져야 행동으로 나타난다. 즉, 개인의 특성과 관련된 상황적 단서(trait-relevant cues)를 포함할 때, 개인특성과 행동의 관계는 보다 강하게 예측할 수 있다. 예를 들면, 부서의 회식 시간은 외향성 성격특성에 관련된 단서를 수반하고 있다. 왜냐하면 회식시간이라는 상황은 외향성이 높은 직원들이 다른 직원들과 대화

를 할 수 있는 기회를 제공하기 때문이다. 이런 외향성 관련 단서는 외향적인 사람의 성격을 활성화 시켜 내향적인 사람과 비교하여 좀 더 많은 대화를 할 수 있다. 반면, 특정한 행동을 요구하는 상황 또는 강력한 보상이 주어지는 상황에서는 개인의 특성과는 상관없이 상황에 따른 행동을 하게 된다. 예를 들어 장례식장에서는 외향성과 관련된 단서(남과 어울리기 좋아하는 사회적 행동)가 있을 지라도 외향적인 사람의 성격이 발현되기는 어렵다. 따라서 Tett와 Burnett(2003)은 성격특성과 직무수행 간의 관계를 다룬 선행연구 결과들이 일관적이지 않은 이유로 상황을 고려하지 않은 점을 지적하면서 특성 활성화 이론의 중요성을 강조했다.

또한 특성 활성화 이론은 개인의 특성과의 관련성(trait relevance)과 상황의 강도(strength)를 강조한다(Tett & Burnett, 2003). 특성 관련성과 상황 강도는 질과 양의 차이로 말할 수 있다. 즉, 개인 특성과 관련된 상황이어야 하며, 상황 자체가 특정행동을 야기할 만큼 강력한 상황은 아니어야 한다. 그리고 특성 활성화는 특성과 관련된 단서는 과업, 집단 또는 조직적 수준에서 나타날 수 있다. 과업수준 단서는 직장에서 일상적인 업무나 책임으로부터 발생하고, 집단적 수준 단서는 과업을 수행하면서 타인과의 상호작용에서 나타난다. 마지막으로 조직적 수준 단서는 그 조직의 문화나 풍토로부터 나타난다.

특성활성화 이론을 접목시켜 성격 특성과 수행간에 관계를 입증한 연구의 분야는 다양하다(Colbert & Witt, 2009; Crant & Bateman, 2004; Kacmar, Harris, Collins, & Judge, 2009; Kamdar & Dyne, 2007; Oliver & Powell, 2012; Hochwarter, Treadway, Witt & Ferris, 2006;

Fuller, Hester, & Cox, 2010). 이들 연구들은 개인 성격 특성의 표현이 적합한 상황에서 개인 특성과 수행간의 관계는 그렇지 않은 상황보다 더 강하고 명확하게 영향을 받는다는 것을 공통적으로 제시하고 있다.

주도적 성격과 준거변인 간의 조절효과를 검증한 연구들을 과업, 집단, 조직 수준으로 나누어 살펴보면 다음과 같다. Fuller와 그의 동료들(2010)은 직무 자율성이 주도적 성격과 직무수행간의 영향을 유의미하게 조절한다는 연구 결과를 보여주었고, Ford(2011)의 연구에서는 정치적 기술이 주도적 성격과 과업수행간의 관계를 유의미하게 조절한다는 결과를 나타냈다. 또한 Baba, Tourigny, Wang, 및 Liu(2009)의 연구에 의하면, 정서적 소진과 안전 분위기가 주도적 성격과 직무수행 간의 관계를 조절하는 것으로 밝혀졌다. 이러한 연구들은 주도적 성격이 환경적 단서에 의해 조절이 된다는 Crant와 Bateman(2004)의 주장을 지지하고 있다.

요약하면, 특성 활성화 이론에 의하면 주도적인 성격을 활성화 시킬 수 있는 과업, 집단, 조직 수준의 상황이 주어질 경우 수행이 높아질 것이라고 예측할 수 있다. 본 연구에서는 주도적 성격이 직무수행으로 이어지는 상황을 3가지로 제시하고, 각각의 효과를 검증하려고 한다. 첫 번째 과업 수준으로 동기적 역할을 하는 직무의미성, 두 번째 집단 수준으로 동기를 유발 시켜줄 수 있는 상사의 지원적 리더십, 마지막 조직 수준으로 직무수행에서 자율성을 가질 수 있도록 해주는 조직의 자율적인 문화이다. 이러한 직무의미성, 지원적 리더십, 자율성 문화는 효과적인 수행을 하는데 있어 기회를 파악하고 적극적으로 행동하며 의미있는 변화가 나타날 때까지 인내할 수 있

는 주도적 성격을 유발하는 상황적 단서의 역할을 할 것이라고 기대한다.

### 직무의미성

직무특성이론은 서로 다른 직무특성들이 개인의 심리적 상태에 영향을 미치게 되고 이러한 긍정적인 심리 상태의 경험은 직무태도 및 행동으로 이어지게 된다고 주장한다(Hackman & Oldham, 1980). 심리상태의 경험 중 직무의 미성(meaningfulness)은 개인이 어떤 직무에서 그 일이 의미 있고 가치가 있으며 해볼 만하다고 느끼는 정도를 의미한다. 이런 직무의미성은 핵심직무차원 중 기술다양성, 과업정체성 및 과업중요성에 의해 영향을 받는다.

우선 기술다양성은 직무가 직원들에게 여러 가지 서로 다른 기술을 갖추도록 요구되는 정도를 의미한다. 직무자체가 직원에게 기술 및 능력을 다양하게 사용할 수 있거나 발전시킬 수 있도록 설계되어져 있다면, 직원은 과업을 수행 할 때 자신이 하는 업무에 대해 의미감을 느낄 것이다. 다음으로 과업정체성은 자신이 수행하는 직무의 범위가 처음부터 끝까지 자신이 관여하여 완성시킬 수 있도록 구성되어 있는지 아니면 어느 특정 부분에 관여하는 것인지를 의미한다. 즉, 직원들은 직무의 특정한 부분을 책임지는 것보다는 일의 전체적인 것을 수행할 때 일에 대한 의미감을 느끼게 된다. 마지막으로 과업중요성이란 직무자체가 조직이나 조직 외의 다른 사람들의 생활에 실질적으로 영향을 미치는 정도를 의미한다. 즉, 자신이 수행하여 얻은 직무 결과가 다른 사람들의 행복, 건강 그리고 안전에 영향을 미친다는 사실을 알고 있을 때 자신의 직무에 대해 더욱 관심을 가지게 된다. 위의 세 가지

직무특성은 직무에 대한 전체적인 의미감을 느끼도록 돕기 때문에 비록 어느 하나의 직무특성이 낮다고 하더라도 다른 특성들과의 합에 의해 전체적인 의미를 경험하게 된다. 예를 들어 과업중요성의 수준이 매우 낮다고 하더라도 기술다양성과 과업정체성 수준이 높다면 그만큼 직무에 대해 높은 의미감을 경험하게 된다(Hackman & Oldham, 1980).

일반적으로 이러한 직무특성은 구성원들의 심리상태에 영향을 미치며, 이를 통해 구성원들의 직무행동 및 조직시민행동에 영향이 미치는 것으로 나타났다(Hackman & Oldham, 1975). 많은 선행연구에서도 직무특성과 조직시민행동은 밀접한 관계가 있는 것으로 밝혀졌고(Fahr, Podsakoff & Organ, 1990; Pearce & Gregerson, 1991; Van Dick, Graham, & Dienesch, 1994; Organ & Konovsky, 1989; 안관영, 김민환, 1999; 남유진, 2013;), 또한 Fried & Ferris(1986)의 직무특성모형의 타당성과 관련된 연구에서 직무특성 수준과 결과 간에는 정적인 상관관계가 존재한다는 사실을 연구결과 밝혀내었으며, 직무성과를 향상시키기 위해서는 과업정체성 수준과 피드백 수준을 향상시켜야 한다고 하였다.

이렇듯 직무특성이론과 관련된 준거변수 즉 직무성과와 조직시민행동의 정적 관련성이 지속적으로 확인되어왔다. 본 연구에서는 주도적 성격과 직무수행의 관계에서 직무의미성을 과업 수준의 단서로 제안한다. 특성과 수행간에 관계에서 관련된 행동을 표현할 단서가 주어지면 특성이 발현된다는 점에서 주도적 성격과 직무의미성의 직접적인 연관성을 찾기는 힘들으나 두 요인간의 관계를 추정할 수 있을 것이다. 즉 직무와 관련된 행동을 자발적으로 관여하는 주도적 성격이 높은 직원이 직무에

대한 태도와 행동이 가치 있고 의미가 있다고 느낄 때, 내재적으로 동기부여가 되어 주도적인 성격이 더욱 발휘되어 조직시민행동과 과업수행에 정적 관계가 있을 것으로 기대하였다.

**가설 2-1:** 직무의미성은 주도적 성격과 조직시민행동 간에 관계를 조절할 것이다.

**가설 2-2:** 직무의미성은 주도적 성격과 과업수행 간에 관계를 조절할 것이다.

### 지원적 리더십

지원적 리더십은 직원의 자발적인 참여와 창의력을 북돋고 스스로 업무를 관장 할 수 있도록 책임 및 권한을 주어 직원이 높은 성과를 달성하도록 동기를 부여하는 것이다(Bass, 1990; Fiedler, 1996; Hersey & Blanchard, 1993). 즉, 팀 리더가 팀 구성원들의 복지와 욕구에 대해 관심을 가지고 이를 충족시킬 수 있도록 지원하며 작업집단 내에 우호적인 풍토를 조성하려고 노력하는 리더십 행동을 의미한다(Yun, Cox, & Sims, Jr., 2006; House & Mitchell, 1974). 이러한 리더의 행동은 변화를 시도하려는 직원의 자발적인 노력을 유도하고, 그 결과 직원들의 혁신행동이 촉진되는 것으로 나타났다(Frese, Kring, Scoose, & Zempel, 1996; Scott & Brice, 1994).

Rafferty와 Griffin(2004)은 리더십의 유형이 다양하게 존재하지만, 상대적으로 연구가 많은 변혁적 리더십은 조직 전체에 대해 보다 광범위하게 관심을 두고 있는 데 반해 지원적 리더십은 보다 구성원들에 대한 개별적인 지원에 초점을 두고 있으며, 이는 효과적인 리더십을 위한 필수요소라고 주장하였다. 이런

지원적 리더십은 경로-목표 이론(path-goal theory)과 관련이 있는데, 리더의 역할은 부하 직원들이 성공할 수 있도록 도와주는 데 있다는 것이다. 즉, 리더가 성원들의 동기를 유발시켜 긍정적인 태도와 성과를 유도하는 것을 목적으로 한다(Northouse, 2004).

지원적 리더십과 수행의 관계는 사회적 교환이론(Social exchange theory)으로 설명할 수 있다. 이 이론은 사람들이 타인과의 상호작용에서 주고받는 것들을 어떻게 평가하고 균형을 맞추는가를 설명하기 위해 개발되었다(Kelley & Thibaut, 1978). 사회적 교환이론에 근거한 연구결과에 따르면, 직원들은 임금, 지원, 칭찬 등의 이익을 얻기 위해 노력과 충성을 조직에 제공한다고 제안했다(Van Knippenberg, Van Dick, & Tavares, 2007). 즉 상사의 지원적 리더십 행동은 직원의 입장에서 상대방에 대한 배려와 이익, 지원을 제공하는 것으로 받아들여지고, 이에 따라 호혜의 대상이 되어 부하직원도 그에 대한 보답으로 조직시민행동 등을 통해 지원적인 행동 또는 역할 행동에 책임을 다 함으로써 과업에 대한 긍정적인 성과로 보답할 것이라고 제안하였다(Fuller, Barnett, Hester, & Relyea, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002; Van Knippenberg et al, 2007;). 또한 선행연구들을 살펴보면 Choi, Price와 Vinokur(2003)은 지원적 리더십이 개별 구성원들의 발전에 기여하여 개인의 행동과 결과에 영향을 미칠 수 있다고 제안했다. 이처럼 리더십에 대한 개인의 주관적인 지각은 개인의 성과나 조직시민행동으로 연결되는 것으로 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 주도적 성격과 조직시민행동 간에 지원적 리더십이 집단적 수준의 상황변인으로 역할을 할 것으로 예상하였

다. 즉, 특성 활성화 이론에 근거하여 이러한 리더십 행동이 집단 수준의 단서로서 주도적 성격을 활성화 시켜 조직시민행동과 과업수행에 영향을 줄 것이라고 기대하였다.

**가설 3-1:** 리더의 지원적 리더십은 주도적 성격과 조직시민행동 간에 관계를 조절할 것이다.

**가설 3-2:** 리더의 지원적 리더십은 주도적 성격과 과업수행 간에 관계를 조절할 것이다.

### 자율성 문화

개인마다 개성이 있고, 각각의 사회마다 문화가 존재하는 것처럼, 모든 조직에도 개별적으로 고유한 특성을 지닌 조직문화가 있다. 조직문화는 주어진 환경 속에서 오랜 시간 경험을 통해 형성된 해당 기업만의 고유한 문화적 특성이라고 볼 수 있는데, 조직 구성원들의 가치, 규범 및 신념 등이 포함된 광의적 개념이라 볼 수 있다(Light & Keller, 1979). 그러나 조직문화에 대한 정확한 개념은 학자들의 관점과 연구초점에 따라 약간의 차이를 보이고 있다.

조직문화 연구의 대표적인 학자라고 할 수 있는 Schein(1992)은 조직문화를 집단 내에 널리 퍼져있는 암묵적으로 공유된 규범과 가치의 형태를 나타내는 것이라고 정의하였고, Ouchi(1985)은 조직문화를 조직의 전통과 분위기로써 조직의 가치관과 신조 그리고 행동패턴을 규정하는 기준이 되는 것으로 정의하고 있다.

조직문화에 대한 학자들의 개념정의는 다양하지만 기본적으로 조직구성원들이 집단적으로 공유하고 있는 것이며 조직구성원의 행동

과 조직 전체의 행동에 기본전제로서 작용하는 고유성 그리고 지배적 가치관, 신념, 규범, 관습, 행동양식 모두를 포함하는 거시적이고 복합적인 개념이라고 할 수 있다.

현대의 조직에서 조직문화에 관심이 고조되고 있는 것은 조직문화와 조직성과 간에 밀접한 관계가 있기 때문이다(이학중, 1990). 조직의 문화는 동기부여에 영향을 미치는 요인으로써 개인이 특성에 관한 연구뿐만이 아닌, 심리적 풍토가 조직구성원들의 행동에 영향을 준다는 사실이 선행 연구들을 통해 제시되었다(Dragoni, 2005; James, Choi, Ko, & Mceil, 2008). 또한 개인의 성격과 조직의 성격이 부합될 때 조직몰입(유태용, 현희정, 2003; 박지연, 2004; Lutrick & Moriarty, 2002;), 이직 및 이직의도(현희정, 2002; Lutrick & Moriarty, 2002; Turban, Lau, Ngo, Chow, & Si, 2001; Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991), 과업수행(Cable & Judge, 1996), 조직시민행동(박지연, 2004; 현희정, 2002; 최명옥, 2004)에 관련이 있는 것으로 나타났다. 이와 같이 조직의 문화는 조직 구성원에게 다양한 측면에서 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그리고 많은 연구자들은 오래 전부터 성격 특성과 행동사이의 관계가 상황에 의해 조절된다고 주장하였다(Bem & Allen, 1974; Bem & Funder, 1978; Mischel, 1977; Monson, Hesley, & Chernick, 1982; Stagner, 1977; Weiss & Adler, 1984). 즉 성격특성과 관련된 상황에서 행동을 보다 강하게 예측할 수 있다(Tett & Burnett, 2003). 이에 관련하여 Barrick과 Mount(1993)은 성격특성을 예측하는 행동의 정도는 외부환경인 자율성에 따라 수행의 정도가 달라진다고 제안한 바가 있다. 자율성이란, 직무계획을 세우거나 직무를 수행하는 절차를 결정하는데



있어 직원에게 허용된 자유, 독립성, 재량권을 발휘하는 정도를 의미한다(Hackman & Oldham, 1980). 직원의 자율성이 보장된다면 개인의 노력이나 창의성, 그리고 의사결정 등을 중시할 것이다. 즉, 자율성이 높아진다면 직원은 일의 결과에 대해 개인적인 책임감을 더 느끼게 되면서 내재적으로 동기부여가 되고, 결과에 대한 책임을 기꺼이 수용하게 될 것이다. Podsakoff, Ahearne와 MacKenzie(1997)은 자율성이 조직시민행동을 예측하는 것으로 나타났으며, 김미희와 신유형 및 문철우(2012)는 개인과 직무 적합성과 과업수행의 관계에서 자율성의 조절효과를 검증한 결과, 개인-직무 적합성과 과업수행 간의 관계는 자율성이 높을수록 더 정적으로 예측하는 것을 발견하였다. 즉, 개인의 요구와 직무가 제공하는 것의 적합성은 직무를 수행하는데 있어 자유로울수록 업무에 대한 책임감을 느껴 과업수행이 높아진다는 것이다. Barrick과 Mount(1993)의 연구에서는 자율성이 성실성 및 외향성과 직무수행 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 또한, Fuller, Hester와 Cox(2010)는 주도적 성격과 직무수행의 관계를 자율성이 조절한다고 밝힌 바 있다. 구체적으로, 주도적인 성격이 높은 개인은 자신의 직무가 자율적이라고 높게 지각할 때 직무수행이 높게 나타나는 결과를 가

져왔다. 하지만 이런 연구들은 개인이 직무에 대해 지각하는 자율성 측면으로 연구되었지만 조직 문화 측면에서 연구된 것은 부족하다.

자율적 문화와 수행의 관계는 지원적 리더십과 같이 사회적 교환이론에 의해 설명될 수 있다. 즉, 자율적인 문화에서 직무를 수행하는 직원은 조직지원인식이 높기 때문에(Eisenverger & Cameron, 1999), 조직의 지원에 대한 보답으로 더 많은 도움행동이나 친사회적 행동을 수행할 가능성이 크다. 또한 자율적 문화가 높은 조직에서는 개인에게 허용된 자유, 독립성, 재량권을 발휘할 수 있는 권한을 많이 가지므로 자신의 업무 시간 중 더 많은 시간을 조직 시민행동과 과업성과에 할애할 수 있다(Dierdorff, Rubin, & Bachrach, 2012).

따라서 본 연구는 직무 그 자체의 자율성보다는 조직의 자율적인 문화에 초점을 맞춰 연구를 하고자 한다. Fuller와 그의 동료들의 연구(2010)와 같은 양상으로, 자율적인 조직문화의 환경적 단서가 주도적인 성격을 활성화 시켜 조직시민행동과 과업수행이 더 높아질 것으로 예측하였다.

**가설 4-1:** 자율성 문화는 주도적 성격과 조직시민행동 간에 관계를 조절할 것이다.

**가설 4-2:** 자율성 문화는 주도적 성격과 과

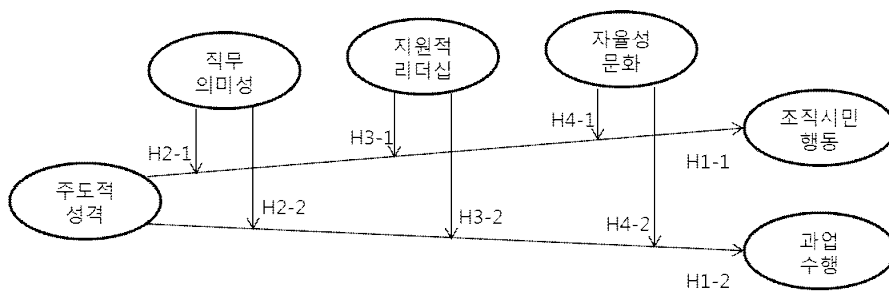


그림 1. 연구모형

업수행 간에 관계를 조절할 것이다.

이상의 가설들에서 제시한 변인들 간의 관계를 그림 1에 제시하였다.

## 방 법

### 조사대상자 및 자료수집 절차

본 연구의 설문조사를 위해 국내의 다양한 기업에 근무하고 있는 직장인 435명을 대상으로 설문을 실시하였다. 수집된 설문지 가운데 불성실하게 응답한 31부를 제외하고 최종적으로 404명의 자료가 분석에 사용되었다. 분석에 포함된 조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 전체 404명 중 남성이 198명(49%), 여성이 206명(51%)으로 성별 차이는 거의 없었다. 연령의 경우, 20대는 99명 (24.5%), 30대는 102명(25.2%), 40대는 101명(25%), 50대는 102명(25.2%)으로 고르게 분포되어 있는 것을 확인할 수 있었다. 최종학력은 대졸이 215명(53.2%)으로 가장 많았고, 고졸 67명(16.6%), 전문대졸 77명(19.1%), 대학원졸 45명(11.1%)이었다.

고용형태별로 살펴보면, 대부분이 정규직(353명, 87.4%)이었고, 비정규직은 12.6%(52명)를 차지했다. 근무기간은 1개월~ 37년까지의 분포를 보였으며, 평균 89.31개월(표준편차 92.2개월)이었다. 직급은 사원급이 160명(39.6%)으로 가장 많았고, 대리급 85명(21%), 과장급 78명(19.3%), 차장급 30명(7.4%), 부장급 27명(6.7%), 부장급 이상은 24명(5.9%)이었다. 직군은 영업/고객상담/서비스가 79명 (19.6%)로 가장 많았으며, 재무/회계/세무 69명(17.1%), 인사/총무/노무 45명(11.1%), 기획/홍보/마케팅 28

명(6.9%), 영업관리 22명(5.4%), 연구개발 40명(9.9%), IT/정보/인터넷 43명(10.6%), 생산/제조 40명(9.9%), 기타 38명(9.4%)으로 조사되었다.

### 측정도구

본 연구에서 사용한 모든 문항은 리커트 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

#### 주도적 성격

주도적 성격을 측정하기 위하여 Bateman과 Crant(1993)의 주도적 성격척도(Proactive Personality Scale)의 단축본(Seibert, Crant, & Kraimer, 1999)을 황애영과 탁진국(2010)이 번안한 10개 문항을 사용하였다. 문항의 예는 '나는 항상 내 삶을 향상시키기 위한 방법을 찾는다.' '나는 기회를 파악하는 능력이 탁월하다.' 등이다. 본 연구에서의 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 .817로 나타났다.

#### 직무의미성

직무의미성을 측정하기 위하여 Hackman과 Oldham(1975)의 핵심 직무특성 5가지 요소 중 기술다양성, 과업중요성, 과업정체성을 이지우(1997)이 번안한 9문항으로 사용하였다. 기술다양성 문항 예는 '나의 업무는 복잡하고 전문적인 기량이 필요하다.'이며, 과업중요성 문항은 '나의 업무 수행 결과는 다른 사람에게 많은 영향을 미친다.' 다. 또한 과업정체성 문항의 예로는 '나의 업무는 내가 시작해서, 마무리 할 수 있는 기회가 있다.'가 포함된다. 본 연구에서의 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 .810이었다.

### 지원적 리더십

지원적 리더십을 측정하기 위하여 Rafferty와 Griffin(2004)의 척도를 심창현(2013)이 번안한 문항을 총 3문항으로 측정하였다. 구체적인 문항 내용은 '나의 상사는 나의 의견과 인격을 존중해준다.', '나의 상사는 나의 업무수행을 적극적으로 지원해준다.', '나의 상사는 개인적인 일에도 관심과 배려를 해준다.'이다. 본 연구에서 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 .828이었다.

### 자율성 문화

자율성 문화의 측정도구로 Morgeson과 Humphrey(2006)의 문항을 번안하여 사용한 고득영(2011)의 4개 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 예는 '나의 조직은 업무 계획을 설정하는데 있어 스스로에게 결정 권한이 있다.', '나의 조직은 업무를 수행하는 방식에 있어 상당한 자유와 독립성이 보장된다.'가 포함된다. 본 연구에서의 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 .843이었다.

### 과업수행

과업수행은 김도영과 유태용(2002)이 개발한 척도를 사용하였다. 이 척도는 개인이 맡은 업무를 얼마나 잘하는지를 측정하는 6개의 문항으로 구성되어 있다. 문항의 예는 '동료에 비해 탁월한 업무수행을 보인다', '부서사람들로부터 맡은 업무를 잘한다는 소리를 자주 듣는다' 등이다. 본 연구에서 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 .835이었다.

### 조직시민행동

조직시민행동은 Smith, Organ, 및 Near(1983)의 척도를 바탕으로 Lee와 Allen(2002)의 연구

에서 선별된 OCB-I을 이종현(2009)이 번안하여 사용한 총 8문항으로 구성되었으며, 문항의 예는 '개인적 또는 업무상 매우 바쁠 때라도 동료직원에게 대해 관심을 보인다.'이다. 본 연구에서 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 .839이었다.

### 분석방법

먼저 변인들 간의 상호연관성을 파악하기 위해 상관분석을 실시하였으며, 주도적 성격과 수행들간의 관계에서 직무의미성(과업수준), 지원적 리더십(집단수준), 자율성 문화(조직수준)의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과 검증 시 각 변인의 다중공선성을 방지하기 위해 센터링을 실시한 이후에 분석을 실시하였다.

## 결 과

### 측정 변인들 간 상관 분석

본 연구에 포함된 측정변인들 간에 관련성을 알아보기 위해 먼저 상관분석을 실시하였으며, 평균, 표준편차, 상관관계를 표 1에 제시하였다. 표에서 보듯이, 주도적 성격은 본 연구에 사용된 모든 변인들과 정적으로 유의하게 관련되었다. 특히, 주도적 성격과 과업수행( $r = .474, p < .01$ ), 조직시민행동( $r = .374, p < .01$ )과 유의한 상관을 나타내었다. 따라서 주도적 성격이 과업수행과 조직시민행동에 정적인 관련성을 나타낼 것이라고 예측한 가설 1-1, 가설 1-2가 지지되었다.

표 1. 측정변인들의 평균, 표준편차, 상관 및 신뢰도

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. 주도적 성격	3.37	0.43	(.817)					
2. 직무의미성	3.67	0.52	.441**	(.810)				
3. 지원적 리더십	3.37	0.74	.258**	.212**	(.828)			
4. 자율성 문화	3.11	0.74	.385**	.430**	.433**	(.843)		
5. 과업수행	3.61	0.51	.474**	.586**	.266**	.394**	(.835)	
6. 조직시민행동	3.60	0.48	.374**	.403**	.367**	.279**	.343**	(.839)

N=404, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , (괄호 안은 신뢰도 계수)

직무의미성의 조절효과

주도적 성격이 조직시민행동과 과업수행에 미치는 영향에 대한 직무의미성의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 표 2에 나타난 바와 같이, 1단계에서 조직시민행동과 과업수행에 대한 주도적 성격의 주효과( $\beta = .374, p < .001, \beta = .474, p < .001$ )가 나타났다. 즉, 주도적 성격이 조직시민행동과 과업수행에 대해 주효과가 유의하게 나타났다는 것은 가설 1-1과 1-2를 다시 한 번 지지하는 결과이다. 그리고 2단계에서 조직시민행동

과 과업수행에 대한 직무의미성의 주효과( $\beta = .295, p < .001, \beta = .467, p < .001$ )가 유의하게 나타났으며, 3단계에서는 2단계에서 조직시민행동과 과업수행 변량이 통제된 태에서 주도적 성격과 직무의미성의 상호작용항을 투입하였다. 조절효과의 여부는 3단계에서의  $R^2$  변화량의 유의미성으로 판단하였다. 결과는 조직시민행동에 대한 상호작용항의 증분 설명량 ( $\Delta R^2 = .014, p < .01$ )이 유의미한 것으로 나타났으나 과업수행에 대한 상호작용항은 유의미하지 않았다( $\Delta R^2 = .002, p < .ns$ ). 이러한 결과는 직무의미성이 주도적 성격과 조직시민행동

표 2. 조직시민행동과 과업수행에 대한 주도적 성격과 직무의미성의 상호작용효과 분석

단계	조직시민행동			과업수행		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1 주도적 성격	.374***	.140***		.474***	.225***	
2 주도적 성격	.244***			.268***		
직무의미성	.295***	.210***	.070***	.467***	.401***	.176***
주도적 성격	.214***			.258***		
3 직무의미성	.307***	.224**	.014**	.471***	.402	.002
주도적 성격 × 직무의미성	.121**			.041		

N=404, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

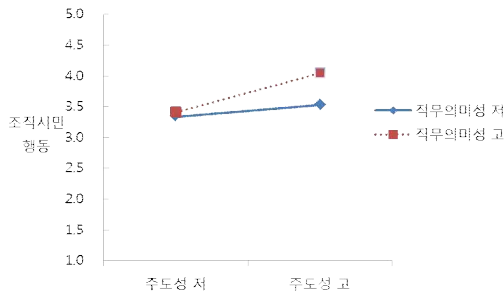


그림 2. 주도적 성격과 조직시민행동의 관계에서 직무의미성의 조절효과 분석

의 관계를 조절한다는 것을 의미하며, 가설 2-1이 지지되었다. 이러한 상호작용효과를 해석하기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 조절변인의 값이 평균  $\pm 1SD$ 를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하여 그래프로 나타내었다(그림 2). 회귀직선을 살펴보면, 직무의미성의 수준이 높을 경우 낮을 때보다 주도적 성격과 조직시민행동 간의 정적 관련성이 더 강하게 나타났다.

#### 지원적 리더십의 조절효과

주도적 성격이 조직시민행동과 과업수행에

미치는 영향에 대한 지원적 리더십의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 표 3에서 보듯이, 1단계에서 조직시민행동과 과업수행에 대한 주도적 성격의 주효과( $\beta = .374, p < .001, \beta = .474, p < .001$ )가 나타났다. 그리고 2단계에서 조직시민행동과 과업수행에 대한 지원적 리더십의 주효과( $\beta = .290, p < .001, \beta = .154, p < .001$ )가 유의하게 나타났으며, 3단계에서는 주도적 성격과 지원적 리더십의 상호작용항을 투입하였다. 조절효과의 여부는 3단계에서의  $R^2$  변화량의 유의미성으로 판단하였다. 결과는 조직시민행동에 대한 상호작용항의 증분 설명량( $\Delta R^2 = .014, p < .01$ )이 유의미한 것으로 나타났지만, 과업수행에 대한 상호작용은 유의미하지 않았다( $\Delta R^2 = .003, p < ns$ ). 이러한 결과는 지원적 리더십이 주도적 성격과 조직시민행동의 관계를 조절하는 것을 의미하며, 가설 3-1가 지지되었다. 상호작용효과를 해석하기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 조절변인의 값이 평균  $\pm 1SD$ 를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하여 그래프로 나타내어 주도적 성격, 조직시민행동, 지원적 리더십의

표 3. 조직시민행동과 과업수행에 대한 주도적 성격과 지원적 리더십의 상호작용효과 분석

단계	조직시민행동			과업수행		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1 주도적 성격	.374***	.140***		.474***	.225***	
2 주도적 성격	.299***	.218***	.078***	.435***	.247**	.022**
지원적 리더십	.290***			.154**		
3 주도적 성격	.287***			.429***		
지원적 리더십	.283***	.232**	.014**	.151**	.250	.003
주도적 성격 × 지원적 리더십	.119**			.052		

N=404, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

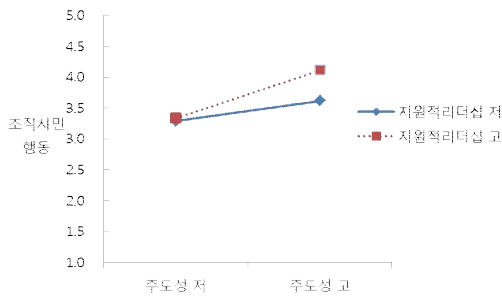


그림 3. 주도적 성격과 조직시민행동의 관계에서 지원적 리더십의 조절효과 분석

관계를 회귀선으로 나타내었다. 그림 3에서 보듯이 지원적 리더십의 수준이 높을 경우 낮을 때보다 주도적 성격과 조직시민행동 간의 정적 관련성이 보다 더 강하게 나타났다.

#### 자율성 문화의 조절효과

주도적 성격이 조직시민행동과 과업수행에 미치는 영향에 대한 자율성 문화의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 표 4에서 보듯이, 1단계에서 조직시민행동과 과업수행에 대한 주도적 성격의 주효과 ( $\beta = .374, p < .001, \beta = .474, p < .001$ )가 나타

났다. 이러한 결과는 가설 1-2을 다시 한 번 지지하는 결과이다. 그리고 2단계에서 조직시민행동과 과업수행에 대한 자율성 문화의 주효과( $\beta = .159, p < .01, \beta = .249, p < .001$ )는 유의하게 나타났으며, 3단계에서는 2단계에서 주도적 성격과 자율성 문화의 상호작용항을 투입하였다. 조절효과의 여부는 3단계에서의  $R^2$  변화량의 유의미성으로 판단하였다. 결과는 과업수행에 대한 상호작용항의 증분 설명량( $\Delta R^2 = .007, p < .05$ )이 유의미한 것으로 나타났으나, 조직시민행동에 대한 상호작용은 유의미하지 않은 결과로 나타났다( $\Delta R^2 = .067, p < .ns$ ). 이러한 결과는 자율적인 문화를 가진 조직이 주도적 성격과 과업수행의 관계를 조절한다는 것을 의미하며, 가설 4-2은 지지되었다. 상호작용효과를 해석하기 위해 Aiken과 West(1991)가 제안한 방식에 의해 조절변인의 값이 평균  $\pm 1SD$ 를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하여 그래프로 나타내고 주도적 성격, 과업수행, 자율성 문화의 관계를 회귀선으로 제시하였다. 그림 4에서 보듯이 자율적인 문화의 수준이 높을 경우 낮을 때보다 주도적 성격과 과업수행 간의 정적

표 4. 조직시민행동과 과업수행에 대한 주도적 성격과 자율성 문화의 상호작용효과 분석

단계	조직시민행동			과업수행		
	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$
1 주도적 성격	.374***	.140***		.474***	.225***	
2 주도적 성격	.313***	.161**	.021**	.379***	.278***	.053***
자율성 문화	.159**			.249***		
3 주도적 성격	.300***			.365***		
자율성 문화	.149**	.168	.007	.238***	.285*	.007*
주도적 성격 × 자율성 문화	.067			.088*		

N=404, \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

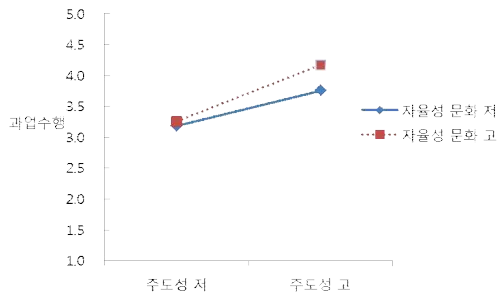


그림 4. 주도적 성격과 과업수행의 관계에서 자율성 문화의 조절효과 분석

관련성이 더 강하게 나타났다. 이러한 결과는 자율적인 문화의 수준이 낮은 경우도 주도적 성격의 수준에 따라 과업수행이 높아지긴 하지만, 자율적인 문화의 수준이 높은 경우 주도적 성격의 수준이 높을수록 과업수행이 더 많이 높아짐을 나타낸다.

## 논 의

본 연구의 목적은 Tett와 Burnett(2003)에 의해 제안된 특성활성화 이론을 바탕으로 주도적인 성격과 수행간에 관계를 파악하고, 이 변인들간에 자신의 성격이 잘 발휘될 수 있는 직무의미성(과업수준), 자신의 성격을 활성화시켜줄 수 있는 지원적 리더와의 상호작용(집단수준), 조직의 자율적인 문화(조직수준)의 단서가 주어졌을 때 수행과의 관계를 파악하는 것이다. 연구결과, 주도적 성격은 조직시민행동과 과업수행에 정적인 관계를 지니고 있으며, 특성활성화 이론에 근거하여 직무의미성과 지원적 리더십은 조직시민행동과의 관계를 조절하였고, 자율적인 문화는 과업수행을 조절하는 것으로 나타나 부분적으로 가설이 지지되었다.

각각의 가설별로 살펴보면, 첫 번째로 주도적인 성격을 가진 구성원일수록 조직시민행동과 과업수행 수준이 높은 것으로 나타나 가설 1이 지지되었다. 즉, 주도적인 성격을 가진 구성원은 업무를 수행하는 동안에 업무에 기여할 수 있는 기회를 발견하고 적극적으로 문제를 예측 및 해결하는 것으로 해석할 수 있다. 또한, 다른 직원이나 팀의 효과성에 호의적인 여건을 만들어 내고, 직무와 관련된 행동을 자발적으로 관여하기 때문에 효과적인 조직시민행동을 할 것으로 기대한다. 이는 주도적인 성향이 높은 직원일수록 조직시민행동과 역할내 과제 수행이 높아진다는 Crant(1995), Bakker와 그의 동료들(2012) 등의 연구결과를 지지한다. 이러한 결과는 기존 연구에서 주도적 성격이 상대적으로 경력개발 및 경력성공(Ng, Eby, Sorensen, & Fledman, 2005) 준거 측면에서 다루어졌고 직무수행에 미치는 영향에 관련된 연구가 국내외적으로 부족하다는 점에서 의의가 있다.

두 번째로, 주도적 성격과 조직시민행동 간의 관계를 과업 수준의 단서인 직무의미성이 조절하는 것으로 나타났지만, 과업수행 간의 관계는 조절하지 못하였다. 따라서 가설 2-1은 지지되었으며, 이는 주도적인 성격을 가진 구성원이 자신의 직무에 대한 의미와 중요성을 느낄 때 내재적으로 동기부여가 되어 동료들을 돕고 배려하는 조직시민행동으로 나타난 것으로 해석할 수 있다. 이러한 연구결과는 직무의미성의 역할에 대한 확장 가능성을 시사해 준다. 즉, 이전 연구들에서 직무의미성이 조직시민행동에 정적으로 유의미하게 영향을 미친다는 것이 밝혀졌지만(Fahr et al., 1990; Pearce & Gregerson, 1991; Van Dyne et al., 1994; Organ & Konovsky, 1989; 안관영, 김민환, 1999;

남유진, 2013), 직무의미성이 주도적 성격과 조직시민행동 관계에서 조절변인의 역할을 한다는 것은 본 연구에서 처음으로 검증되었다. 그러나 예측과는 달리 직무의미성은 주도적 성격과 과업 수행 간에 조절효과가 나타나지 않았다. 이런 결과는 표 2에서 과업수행에 대한 주도적 성격의 주효과( $\beta = .474, p < .001$ )와 직무의미성의 주효과( $\beta = .467, p < .001$ )가 강하게 작용하였기 때문에 주도적 성격과 과업 수행간에 직무의미성의 조절효과가 나타나지 않은 것으로 해석할 수 있다. 즉, 주도적인 성격을 가진 직원일수록 과업수행의 수준이 높아지며, 마찬가지로 직무에 대해 의미있고 중요한 것이라고 느낄 때 내재적으로 동기부여가 되어 과업수행이 향상되는 것으로 볼 수 있다. 이런 결과는 주도적 성격이 과업수행에 영향을 미친다는 Crant(1995)의 연구결과와 맥을 같이하며, 중요심리상태 중 하나인 직무의미성이 개인의 직무 성과로 이어진다는 직무특성이론을 지지한다(Hackman & Oldham, 1975).

세 번째 가설 또한 부분적으로 지지되었다. 우선 가설 3-1인 주도적 성격과 조직시민행동간의 관계를 집단 수준 단서인 상사의 지원적 리더십이 조절하는 것을 확인할 수 있었다. 상사의 지원적 리더십 행동은 직원의 자발적인 참여와 창의력을 북돋고 스스로 업무를 확장할 수 있도록 책임과 권한을 부여하여 동기화한다. 따라서 주도적 성격을 가진 직원에게 지원적 리더십은 호의적으로 받아들여져 조직시민행동이 그에 대한 보답 행동으로 활성화되는 것으로 해석할 수 있다. 선행 연구들에서는 개인의 주도적 성격과 리더십간 관련성이 있다는 결과를 제시하였다. 예를 들면, Crant와 Bateman(2000)은 주도적 성격과 카리스

마적 리더십과 관계가 있다고 보고하였고, Wu(2013)의 연구에서는 카리스마적 리더십의 상위개념인 변혁적 리더십이 주도적 성격과 정적인 관련성이 있는 것으로 나타났다. 반면 가설 3-2는 지지되지 않았는데, 이러한 결과는 지원적 리더십의 특성이 협력과 팀워크, 구성원들의 욕구충족에 보다 초점을 두고 있기 때문에 과업 수행 부분보다는 협력 행동동과 같은 조직시민행동의 산출물로 더 잘 드러내는 것이라고 해석할 수 있다(Campion, Medsker & Higgs, 1993). 본 연구는 자신의 리더십이 아닌 상사의 리더십이 주도적 성격과 수행과의 관계에 미치는 영향을 검증한 점에서 기존 연구들과의 차별점이 있다.

네 번째로, 자율적인 문화는 주도적 성격과 조직시민행동간의 관계를 조절할 것이라는 4-1의 가설은 기각되었다. 이러한 결과는 자율적 문화와 주도적 성격이 조직시민행동에 대한 강한 주효과가 작용했기 때문이라고 볼 수 있다. 즉, 주도적인 성격이 높은 직원일수록, 또한 자율적인 문화가 강할수록 조직시민행동이 나타나지만, 자율적 문화가 주도적 성격과 조직시민행동을 강화시키는 것은 아닌 것으로 결론을 내릴 수 있다. 이러한 결론은 주도적인 직원이 그들의 조직을 돕기 위한 기회를 찾기 위해 활발히 움직이고, 공식적인 책임을 넘어 활발히 참여하여 돕기 때문에 주도적 성격과 조직시민행동이 관계가 있다는 것을 Campbell(2000), Crant(2000)의 연구결과와 일치하며, 직무의 자율성과 마찬가지로(Podsakoff et al., 1997) 자율적인 문화가 조직시민행동을 예측한다는 기존 연구들과 일관된 결과라 할 수 있다. 그리고 조직의 자율적인 문화가 주도적 성격과 과업수행 간의 관계를 조절하는 것으로 나타나 가설 4-2는 지지되었다. 즉, 주도적



인 성향을 가진 직원이 자율성이 보장되는 문화에서 보다 전문성을 발휘하고 탁월한 업무 수행을 하는 경향을 보였다. 자율적인 문화는 조직 내에서 자율성과 독립성을 보장하고 업무계획과 절차를 결정하는데 있어 자신의 재량권을 발휘할 수 있는 것으로써, 주도적인 성향을 가진 직원들이 업무를 수행할 때 동기부여 요인으로 작용하는 것으로 해석할 수 있다. 이와 같은 결과는 주도적 성격과 수행간에 직무의 자율성이 조절을 한다는 Fuller, Hester 및 Cox(2010)의 연구와 맥을 같이 한다. 이와 동시에 직무의 자율성 보다는 조직 문화적 측면의 자율성도 유사한 영향을 미치는지에 대해 연구를 수행함으로써 기존의 자율성 연구의 확장이라는 의의를 지닌다.

위와 같은 본 연구의 결과들은 특성활성화 이론을 지지했다는 점에서 학문적 의의가 있다. 특히, 국내의 경우, 주도적 성격에 대한 연구가 미흡할 뿐 아니라 특성 활성화 이론에 대한 경험적 연구결과가 매우 부족한 실정기에 과업, 집단 및 조직 수준의 단서들의 조절 효과를 검증한 것은 의미가 크다고 할 수 있다. 이를 통해 주도적 성격이 수행에 영향을 주지만, 특성활성화 이론에 근거한 각 수준의 단서인 직무의미성, 지원적 리더십 그리고 자율적인 문화가 주도적 성격의 표현을 더 촉진시킬 것이라고 제안하였다. 또한, 준거를 확장하여 과업수행뿐 아니라 조직시민행동이라는 맥락수행에 대한 효과를 검증한 것에서도 의의를 찾을 수 있다.

본 연구의 실용적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직 및 학교의 선발상황에서 자기 주도성이 높은 인재를 선호하는 경향에 대한 경험적 증거를 제시한 점이다. 실제로 많은 기업과 학교들이 주도적인 인재를 선발하기 위

해 다양한 선발도구들을 활용하고 있지만, 주도성이 실제 직무수행과 관련성이 있는지에 대한 확신은 부족한 실정이기 때문이다. 둘째, 역량 교육 측면에서도 기존의 직원들에 대해서도 주도적 역량을 제고하기 위한 노력이 필요하다는 것을 시사해주고 있다. 개발센터를 활용한 역량교육을 통해 주도성이 학습된다면 조직의 성과 향상에 기여할 수 있을 것이다.

셋째, 직무의미성, 상사의 지원적 리더십, 자율성 문화가 주도성을 활성화시키는 단서로서 작용하여 결과적으로 직무수행 수준을 높인다는 연구결과를 통해 기업이 주도적 인재를 채용하는 것에만 그치지 않고 이러한 단서를 지속적으로 제공하는 노력을 해야 한다는 점을 시사해준다. 최근 삶의 의미에 대한 관심이 높아지면서 자신의 삶과 자신이 하는 일에 대한 의미와 가치를 부여하는 것이 직무만족도, 삶의 만족도, 과업수행, 맥락수행 등 다양한 준거와 밀접하게 관련되어 있다는 연구 결과들이 제시되고 있다(Steger, Pickering, Shin, & Dik, 2010). 따라서, 기업 입장에서 주도성을 활성화시키기 위해 구성원이 자신의 업무에 대한 이해와 가치를 높이도록 돕기 위한 다양한 동기부여 방안을 개발해야 할 것이다.

이와 함께 본 연구결과는 리더십 교육에 효과적으로 활용될 수 있다. 객관적 자료를 바탕으로 주도적인 부하직원들이 자신의 일만 적극적으로 하는 것이 아니라 동료들을 돕고 시너지를 내는 일에도 적극 동참하도록 동기부여하기 위해 상사의 지원적 리더십을 보여야 한다는 것을 인식시킨다면 리더들이 좀 더 효과적인 리더십을 발휘할 수 있을 것으로 기대한다. 리더십 특성뿐 아니라 자율적인 조직 문화 자체가 주도적 인재들로 하여금 과업수행을 좀 더 잘 할 수 있도록 돕는다는 연구결

과를 통해 상명하복을 원칙으로 하는 조직문화가 아닌 수평적이며 자율적인 조직 문화를 조성하도록 유도할 수 있다는 점에서 실용적 의의가 크다고 할 수 있다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 제 3자에 의한 객관적인 직무성과 데이터 확보가 어려워 자기보고식 데이터를 활용하였다. 이처럼 단일 출처에 의존할 경우 동일방법편의(common method bias)의 오류가 나타날 가능성이 크다. 이로 인해 독립변인과 종속변인의 관련성이 부풀려지거나, 인과관계에 대한 오류가 발생할 수 있다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). 따라서 향후 연구에서는 조직시민행동과 과업수행과 같은 변인은 본인의 평정뿐만이 아닌 상사로부터의 평정을 포함하여 측정할 필요가 있을 것이며, 자기보고식 측정을 할 경우에는 Zerbe와 Paulhus(1987)의 인상관리(impression management)와 자기기만(self-deception) 변인 등을 추가하여 과장되거나 거짓된 응답에 대한 해석에 참조할 필요가 있다.

둘째, 횡단적 연구(cross-sectional study)를 실시하였기 때문에 시간의 흐름에 따라 그 결과가 안정적인 것인지 확신 할 수 없다. 따라서 후속 연구에서는 결과의 일반화를 위해 시간의 효과를 고려한 연구가 필요하다.

셋째, 주도적인 직원들이 출선해서 조직의 일을 도와주는 것은 직장동료 혹은 조직에 도움을 주는 것이지만 본 연구는 준거변인으로 OCB-I만 측정하였다. 따라서 추후 연구에서는 전반적인 조직시민행동을 측정하여 조사해봐야 할 것이다.

넷째, Crant와 Bateman(2000)은 주도적 성격이 Big 5 성격 요인과 구분되는 추가적인 설명력을 제공한다고 제안했다. 하지만 본 연구

에서는 Big 5 성격 요인을 통제하지 않고 주도적 성격이 수행에 미치는 영향에 대해 조사하였다. 향후 연구에서는 Big 5 성격을 통제하였을 때 주도적 성격이 수행에 미치는 영향에 대해 조사해봐야 할 것이다.

다섯째, 앞으로의 연구에서는 특성활성화 이론에 근거하여(Tett & Burnett, 2003) 주도적 성격과 수행 간의 관련성을 조절하는 다양한 변인들을 연구해볼 필요가 있다. 본 연구에서는 개인의 특성이 업무 상황에서 긍정적인 결과를 가져올 수 있는 상황적 단서를 찾아냈다. 하지만 모든 상황적 단서가 긍정적인 결과를 가져올 수 있는 것은 아니다. 개인의 특성이 발현될 때 부정적인 결과를 가져오도록 유도하는 환경적 단서도 존재한다. 추후 연구에서는 수행을 높일 수 있는 환경적 단서도 필요하지만 부정적인 결과를 야기하는 단서 또한 찾아내는 것은 학문적 의의뿐만이 아닌 실무적으로도 의미가 있을 것이다.

## 참고문헌

- 고득영 (2011). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직 혁신풍토의 조절효과를 중심으로. 광운대학교 산업심리학과 대학원 석사학위 논문.
- 김도영, 유태용 (2002). 성격의 5요인과 조직에서의 맥락수행간의 관계. 한국 심리학회지: 산업 및 조직, 15(2), 1-24.
- 김미희, 신유형, 문철우 (2012). 개인-직무 적합성과 과업 및 맥락 성과: 과업 중요성과 자율성의 조절효과를 중심으로. 인사조직 연구, 20, 93-128.
- 남유진 (2013). 행정조직의 임파워링 리더십, 직

- 무만족, 혁신행동 및 직무임베디드니스 간의 관련성에 관한 연구: 직무의미성과 절차 공정성의 매개효과를 중심으로. 금오공과대학원 박사학위논문.
- 대한상공회의소 (2013). 100대 기업이 원하는 인재상 보고서. 조사보고서.
- 박지연 (2004). 개인-조직, 개인-직무, 개인-상사간 부합성: 관련변인 규명 및 문화 간 비교. 서울대학교 심리학과 석사학위논문.
- 심창현 (2013). 팀 리더의 지원적 리더십과 성과 및 OCB 간 관계에 대한 매개 및 조절 효과의 다수준적 접근. 한양대학교 석사학위논문.
- 안관영, 김민환 (1999). 직무특성과 조직시민행동간의 관계에 대한 재직기간과 성취욕구의 조절효과에 관한 연구. 한국산학경영연구.
- 유태용, 현희정 (2003). 개인과 환경간 부합 연구에서 다차항 회귀분석과 반응표면 방법론의 적용. 한국 심리학회지: 산업 및 조직, 16(2), 1-19.
- 이종현 (2009). 성격 6요인과 과업 및 맥락수행간의 관계. 아주대학교 심리학과 석사학위논문.
- 이지우 (1997). 직무특성과 종업원 태도 사이의 관계에 대한 직무몰입의 매개역할. 한국인사·조직학회, 5(1), 87-122.
- 이학중 (1977). 한국기업의 문화적 특성과 새 기업문화개발. 서울: 박영사
- 최명옥 (2004). 개인의 태도 및 행동에 대한 개인-환경간 부합의 영향: 상호작용 효과를 중심으로. 광운대학교 산업심리학과 석사학위논문.
- 파이낸셜 뉴스 (2013). 새해 직장상사에게 가장 바라는 점 1위. 2013년 1월 8일. <http://news.naver.com/main/read.nhn?mode=LSD&mid=sec&sid1=102&oid=014&aid=0002792225>
- 현희정 (2002). 개인-조직, 개인-직무, 개인-상사간 부합이 개인의 태도에 미치는 영향: 다차항회귀분석과 반응표면 분석의 적용. 광운대학교 산업심리학과 석사학위논문.
- 황애영, 탁진국 (2011). 주도성이 주관적 경력 성공에 미치는 영향: 프로틴 (protean) 경력지향을 매개변인으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 24(2), 409-428.
- LG 경제연구원 (2012). '자기주도성', 조직의 혁신과 변화의 동력.
- WU QIONG (2013). 주도적 성격이 주도적 행동에 미치는 영향에 관한 연구. 세종대학교 석사학위논문.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Sage.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied psychology, 81*(2), 199.
- Baba, V. V., Tourigny, L., Wang, X., & Liu, W. (2009). Proactive personality and work performance in China: The moderating effects of emotional exhaustion and perceived safety climate. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 26*(1), 23-37.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *human relations, 65*(10), 1359-1378.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions

- and job performance. *Journal of applied Psychology*, 78(1), 111.
- Bass, B. M. (1990). Handbook of leadership: A survey of theory and research. *Free Press*.
- Bateman, T. S., & Grant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bem, D. J., & Allen, A. (1974). On predicting some of the people some of the time: The search for cross-situational consistencies in behavior. *Psychological review*, 81(6), 506.
- Bem, D. J., & Funder, D. C. (1978). Predicting more of the people more of the time: Assessing the personality of situations. *Psychological Review*, 85(6), 485.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-Organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.
- Campbell, D. J. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 52-66.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology*, 46(4), 823-847.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Choi, H. S., & Thompson, L. (2005). Old wine in a new bottle: Impact of membership change on group creativity. *Organizational Behavior and human decision processes*, 98(2), 121-132.
- Choi, J. N., Price, R. H., & Vinokur, A. D. (2003). Self efficacy changes in groups: effects of diversity, leadership, and group climate. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 357-372.
- Colbert, A. E., & Witt, L. A. (2009). The role of goal-focused leadership in enabling the expression of conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 790.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- Crant, J. M. & Bateman, T. S., (2004). The central role of proactive behavior. In S. K. Parker & C. G. Collins (Chairs), Proactivity: Enhancing understanding of self-starting and dynamic action within organizations. *Symposium conducted at the meeting of the Academy of Management, New Orleans, L.A.*
- Dierdorff, E. C., Rubin, R. S., & Bachrach, D. G. (2012). Role expectations as antecedents of citizenship and the moderating effects of work context. *Journal of Management*, 38(2), 573-598.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational

- work groups: the role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084.
- Fahr, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-722.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 241-250.
- Ford, D. K. (2011). *An Evaluation of Moderating Influences of Employee Proactive Personality: Empowerment and Political Skill*. Portland State University.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37-63.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1986). The dimensionality of job characteristics: Some neglected issues. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 419.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 143(6), 789-791.
- Fuller, Jerry Bryan, Jr, Hester, K., & Cox, S. S. (2010). Proactive personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator. *Journal of Managerial Issues*, 22(1), 35-51, 6.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model. *Personnel Psychology*, 63(3), 539-560.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall, Inc.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482.
- Hough, L. M., & Schneider, R. J. (1996). Personality traits, taxonomies, and applications in organizations. *Individual differences and behavior in organizations*, 31-88.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path goal theory of leadership in Fred Luthans (ed.) *Contemporary Readings in Organizational Behavior*.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32.
- Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris, K. J., & Judge, T. A. (2009). Core self-evaluations and job performance: the role of the perceived work environment. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1572.

- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1286.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 232.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 131.
- Light, D., Keller, S., & Calhoun, C. (1975). *Sociology. New York: Alfred A.*
- Lutrick, E. C., & Moriarty, K. O. (2002). Measuring perceived PO fit directly and indirectly: Does method matter. In *17th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.*
- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 927.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology, 333*, 352.
- Monson, T. C., Hesley, J. W., & Chernick, L. (1982). Specifying when personality traits can and cannot predict behavior: An alternative to abandoning the attempt to predict single-act criteria. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*(2), 385.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology, 91*(6), 1321.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta analysis. *Personnel psychology, 58*(2), 367-408.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.*
- Oliver, T. C., & Powell, D. M. (2012). Other-Rating and Context-Specific Personality Judgments of Agreeableness and Extraversion. *Journal of Organizational Psychology, 12*(1), 43-56.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology, 74*(1), 157.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology, 11*(1), 457-483.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 835.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 838.
- Pitt, L. F., Ewing, M. T., & Berthon, P. R. (2002). Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial marketing management, 31*(8), 639-644.

- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology, 82*(2), 262.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology, 88*(5), 879.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly, 15*(3), 329-354.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology, 87*(4), 698.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal, 37*(3), 580-607.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology, 84*(3), 416.
- Schein, E. H. (1992). Coming to a new awareness of organizational culture (pp.237-54). *Sage*.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology, 68*(4), 653.
- Stagner, R. (1977). On the reality and relevance of traits. *The Journal of General Psychology, 96*(2), 185-207.
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y., & Dik, B. J. (2010). Calling in work: Secular or sacred? *Journal of Career Assessment, 18*, 82-96.
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality, 34*, 397-423.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1978). Interpersonal relations: A theory of interdependence. *Aufl. New York ua*.
- Thompson, J. A. 2005. "Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective." *Journal of Applied Psychology 90*: 1011-1017.
- Turban, D. B., Lau, C. M., Ngo, N. V., Chow, I. H. S., & Si, S. (2001). Organizational attractiveness of firms in the people's Republic of China: A person-organization fit perspective. *Journal of Applied Psychology, 86*, 194-206
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal, 37*(4), 765-802.
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R., & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology, 37*(3), 457-477.
- Weiss, H. M., & Adler, S. (1984). Personality and organizational behavior. *Research in*

*organizational behavior.*

Yun, S., Cox, J., & Sims Jr, H. P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 374-388.

Zerbe, W. J., & Paulhus, D. L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior: A reconception. *Academy of Management Review, 12*(2), 250-264.

1차 원고접수 : 2014. 01. 13

2차 원고접수 : 2014. 04. 08

최종게재결정 : 2014. 05. 26



**The effect of proactive personality on job performance:  
Focused on the moderating effect of job meaningfulness,  
supportive leadership, autonomy culture**

**Dong Uk Kim**

**Young Seok Han**

**Myoung So Kim**

Hoseo University

The purpose of the present study was to (1) examine the relationships between proactive personality and organizational citizenship behavior as well as task performance and (2) test the moderating effects of job meaningfulness, supportive leadership and autonomy culture(each representing task, social and organizational level) on these relationships based on the trait activation theory(TAT). A total of 435 employees working at various companies in Korea participated in a survey, and 404 data were used for statistical analysis after elimination of inadequate samples. The results of correlation analyses showed that proactive personality was significantly related to both organizational citizenship behavior and task performance. Furthermore, the results of hierarchial regression analyses demonstrated that job meaningfulness and supportive leadership moderated the relationship between proactive personality and organizational citizenship behavior, while the moderating effect of autonomy culture on the relationship between proactive personality and task performance was supported. Finally, the implications and future research directions were discussed.

*Key words : proactive personality, trait activation theory, job meaningfulness, supportive leadership, autonomy culture*