

정서지능과 적응수행 간의 관계: 자기효능감의 매개효과와 변화리더십과 조직혁신풍토의 조절효과*

김 응 재

유 태 용†

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 첫째, 정서지능이 적응수행에 미치는 영향을 살펴보고, 둘째, 자기효능감이 정서지능과 적응수행 간의 관계를 매개하는지 알아보고, 셋째, 상사의 변화리더십과 조직의 혁신풍토가 자기효능감과 적응수행 간의 관계를 조절하는지를 검증하는 데 있었다. 이를 위하여 기업에서 근무하는 종업원들에게 설문조사를 실시하여 총 198명의 응답 자료를 분석에 사용하였다. 적응수행 측정은 공통방법편파에 의한 결과의 왜곡을 방지하기 위하여 응답자 스스로 평정한 자기보고 방법뿐만 아니라 동료 또는 상사가 평정한 타인평정 방법을 함께 사용하였다. 자료를 분석한 결과, 정서지능은 자기보고 및 타인평정에 의해 측정된 적응수행과 정적으로 관련되어 있었다. 자기효능감은 정서지능과 자기평정 적응수행 간의 관계에서 부분 매개역할을 하였고, 정서지능과 타인평정 적응수행 간의 관계에서는 완전 매개역할을 하였다. 상사의 변화리더십은 자기효능감과 타인평정에 의한 적응수행 간의 관계를 조절하였다. 즉, 상사의 변화리더십이 낮을 때보다 높을 때 부하의 자기효능감과 타인평정에 의한 적응수행 간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 또한 조직혁신풍토가 낮을 때보다 높을 때 자기효능감과 자기보고 및 타인평정에 의한 적응수행 간의 정적 관계가 더 강하게 나타났기 때문에 조직혁신풍토가 자기효능감과 적응수행 간의 관계를 조절한다는 것이 밝혀졌다. 이러한 연구 결과를 토대로 본 연구의 시사점 및 제한점, 그리고 추후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 정서지능, 적응수행, 자기효능감, 상사의 변화리더십, 조직혁신풍토, 타인평정

* 이 논문은 2010년도 광운대학교 교내 학술연구비 지원에 의해 연구되었음. 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.

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

기업 및 조직 환경이 급속하게 변화하고 있다. 환경 변화가 너무 빨라서 앞날을 예측하기가 쉽지 않고 기업들이 환경 변화에 적응하는 데 어려움을 겪고 있다. 그럼에도 불구하고 기업들은 변화를 빠르게 인지하고 대응 방안을 마련해야 한다. 외부환경 변화에 대한 기업의 빠른 적응은 기업의 생존과 직결되어 있기 때문이다.

빠르고 다양한 변화를 필요로 하는 오늘날의 기업 현실에 있어서 몇몇의 제한된 전문가에 의존하는 과거의 전략은 이제 더 이상 효과적이지 않다. 모든 종업원이 미래의 변화에 선행하는 현재의 불확실성을 다루기 위한 유연성과 적응능력을 갖추도록 그 조직은 환경의 변화에 더 빨리 대응할 수 있다(Hesketh & Neal, 1999). 따라서 이러한 변화에 적극적으로 대처하고, 변화에 수반하는 업무를 창의적으로 해결하며, 나아가 이후의 변화를 예상하고 준비하는 적응능력이 종업원의 직무수행에 필수적인 요소가 되고 있다. 이러한 점에서 Pulakos, Arad, Donovan 및 Plamondon(2000)는 기존의 관련연구들을 종합하여 개인이 새로운 조건과 직무 요구를 얼마나 잘 다루는지를 포함하는 적응수행이라는 새로운 개념을 제시하였다. 이후 적응수행에 대한 후속연구들은 적응수행에 대한 여러 예측변인을 찾기 위해 노력했지만, 이러한 변인들은 인지적 특성, 성격 변인과 같은 기질적 특성, 상황적 영향에 관한 연구들이 대부분이었다(Allworth & Hesketh, 1999; Griffin & Hesketh, 2003; LePine, Colquitt, & Erez, 2000; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge, & Borman., 2002).

급속하게 변화하는 환경에 대처하기 위한 적응수행의 중요성을 고려한다면, 과거의 연구에서 다루지 않았던 적응수행의 새로운 예

측변인을 발견하는 것은 의미있는 연구라고 할 수 있다. 최근 조직 상황에서 정서가 구성원들의 행동 및 조직의 성과에도 직접적으로 영향을 끼칠 뿐만 아니라, 기존의 인지적 접근법에 의해 설명할 수 없었던 부분들을 설명하게 됨으로써 그 중요성이 점차 부각되고 있다(Ashkanasy, Härtel, & Daus, 2002; Schutte, Schuettpeitz, & Malouff, 2001). 또한 Weiss와 Cropanzano(1996)에 의해서 제기된 AET(Affective Events Theory) 모델에서도 정서가 조직 장면에서 활용될 수 있음을 제시하였다. 즉, 작업 장면에서 겪게 되는 일상적인 사건들이 종업원의 긍정적 감정과 부정적인 정서를 야기해서 종업원의 태도형성이나 행동에 직·간접적으로 영향을 끼친다는 것을 보여주었다. 이는 곧 감정이나 정서가 조직 장면에서 무시돼선 안 될 중요한 요소라는 것을 의미한다.

따라서 본 연구의 첫 번째 목적은 구성원들의 정서지능과 적응수행 간의 관계를 살펴보는 것이다. 정서를 인식하고, 조절하고, 활용하는 능력인 정서지능을 기업 장면에서의 적응수행에 영향을 미치는 선행 변인으로 다룬 연구는 매우 적은 실정이다. 따라서 본 연구에서는 정서지능이 구성원들의 적응수행에 미치는 영향을 검증해보고자 한다. 정서지능과 적응수행 간의 관계가 자기보고에 의한 동일한 방법으로 응답을 얻었기 때문에 성립할 수 있는 가능성(즉, 공통방법편파)을 배제하기 위하여 본 연구에서는 적응수행을 응답자 스스로 평정한 자기보고 방법뿐만 아니라 동료 또는 상사가 평정한 타인평정 방법을 함께 사용하여 측정하였다.

본 연구의 두 번째 목적은 개인의 정서지능이 자기효능감을 통하여 적응수행에 영향을 미치는지를 살펴보는 것이다. 적응수행은 비

교적 최근에 등장한 개념이기 때문에 개인특성 변인들과 적응수행 간의 관계를 매개하는 변인에 대한 연구는 부족한 실정이다. 개인의 정서지능이 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치고 자기효능감이 적응수행에 긍정적인 영향을 미친다면, 정서지능과 적응수행 간의 관계에서 자기효능감이 매개 역할을 할 수 있을 것이다. 즉, 정서지능이 먼저 자기효능감과 같은 동기적 요인에 영향을 미치고, 자기효능감이 궁극적으로 적응수행에 영향을 미칠 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 구성원의 정서지능과 적응수행 간의 관계에서 자기효능감의 매개효과를 검증해보고자 한다.

마지막으로 상사의 변화리더십과 조직혁신풍토가 자기효능감과 적응수행 간의 관계를 조절하는지를 검증하고자 한다. 변화하는 상황에서 조직이 추구하는 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 구성원과 조직 간에 유기적인 협조가 필요하며, 구성원과 조직 간의 긴밀한 협조에 구성원들과 직접적으로 상호작용하는 상사의 역할이 매우 중요하다. 변화리더십은 변화에 대한 목표와 비전을 제시하거나 변화의 분위기를 조성하는 리더의 행동으로(Yukl, 1999, 2004, 2006), 리더의 비전 제시 는 부하직원의 역할이 변화되는 상황에서 적응성을 높여준다(Miller, Johnson, & Grau, 1994; Schwartz & Bilsky, 1990). 즉, 리더의 비전 제시로 인하여 부하들은 조직의 변화 및 새로운 상황에 대해 더 긍정적인 태도를 지니고 변화되는 상황에서 더 적응적으로 동기화된다(Griffin, Neal, & Parker, 2007). 따라서 상사의 변화리더십에 따라 적응수행에 미치는 영향이 달라질 것이라고 추론할 수 있다.

조직혁신풍토는 조직 구성원이 조직에 도움이 되는 새로운 아이디어, 절차, 제품들에 대

해서 주도적이며, 새로운 아이디어를 탐구하고 개발하도록 독려하는 규범 및 분위기로 정의된다(West, Borrill, Dawson, Brodbeck, Shapiro, & Haward, 2003). 이러한 풍토에서는 구성원들이 권한을 위임받고 창의적인 방식으로 조직의 목표달성에 기여하고자 인지적 및 정서적 자원에 기반하여 업무를 수행한다(Charbonnier-Voirin, Akremi, & Vandenberghe, 2010). 혁신적인 조직풍토는 구성원들의 자기효능감이 적응수행을 일으키는 데 촉진적인 역할을 할 가능성이 있다. 따라서 자기효능감이 적응수행에 영향을 미치더라도 조직혁신풍토에 따라 그 영향력이 달라질 것이라고 추론할 수 있다. 즉, 구성원들의 적응수행을 높이는 데 있어서 자기효능감과 같은 개인특성 변인뿐만 아니라 상사의 변화리더십과 조직혁신풍토와 같은 환경적인 변인의 영향을 고려할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 구성원들의 정서지능과 적응수행 간의 관계를 조절할 것이라고 예상되는 변인으로 상사의 변화리더십과 조직혁신풍토를 포함하여 연구하고자 한다.

정서지능

정서지능은 그 명칭에서 알 수 있듯이, 정서(emotion)과 지능(intelligence)이 합쳐진 개념이다. 정서지능은 정서가 인지에 주는 영향, 즉 정서적인 정보를 인지적으로 처리하는 부분을 고려하여 자신이나 타인의 정서를 인식하고 이해하며, 정서를 조절하고 활용함으로써 문제해결에 도움을 줄 수 있다는 생각에 기초한다. 기존의 지능이 합리적으로 문제를 해결하기 위해 직접적으로 인지를 활용하는 능력이라면, 정서지능은 합리적으로 문제를 해결하기 위해 인지능력에 영향을 주는 정서를 조절

하고 활용하는 능력이라고 볼 수 있다.

Salovey와 Mayer(1990)에 의해 제안된 정서지능이라는 개념은 Goleman(1995)에 의해 대중화되기 시작하였다. Salovey와 Mayer(1990)는 정서지능이란 “자신과 타인의 정서를 평가하고 표현할 줄 아는 능력, 자신과 타인의 정서를 효과적으로 조절할 줄 아는 능력, 그리고 자신의 삶을 계획하고 성취하기 위해서 그런 정서를 활용할 줄 아는 능력”이라고 정의하였다. 정서지능이 높은 사람일수록 자신과 타인의 정서를 잘 알고 자신이 경험한 긍정적 또는 부정적 정서에 대하여 개방적이고 적절하게 정서를 표현할 줄 알며 자신과 타인의 정서를 효율적으로 조절할 수 있다는 것이다. 또한 Goleman(1995)은 정서지능을 “좌절상황에서도 개인을 동기화 시키고, 자신을 지켜낼 수 있게 하며, 충동의 통제와 지연 만족이 가능하게 하고, 기분 상태나 스트레스로 인해 합리적인 사고를 억누르지 않게 하며, 타인에 대해 공감할 수 있고, 희망을 버리지 않는 능력”이라고 정의하였다.

Lyons와 Schneider(2005)의 연구에서는 스트레스 상황에서 정서지능이 높은 사람들은 이러한 상황에 대해 도전적인 평가를 함으로써 더 나은 수행을 보인 반면에, 정서지능이 낮은 사람들은 위협적인 평가를 함으로써 더 나쁜 수행을 보였다. 이러한 결과는 스트레스로 인해 정서가 유발된 상황에서 정서지능이 높은 사람들은 문제해결에 도움이 되는 방향으로 자신의 정서를 조절한 것으로 해석할 수 있다. 적응수행에 대한 선행연구에서 김천석과 유태용(2005)은 군사학교 학생들의 정서지능과 적응수행 간의 정적 관계가 .05수준에서는 유의하지 않았지만 유의도에 근접한 수준을 지님을 밝혔다. 이러한 연구 결과가 나타난 한 가

지 이유는 조사대상자들이 군사학교 학생이기 때문에 직무자율성이 낮고 조직의 변화를 감지하기 어렵기 때문이다. 군사학교에서는 상대적으로 적응수행이 발생되기 어렵기 때문에 이러한 연구 결과를 일반 조직 장면에 일반화하는 데 한계가 있다. 박문정(2005)은 정적 정서성이 높고, 부적 정서성이 낮을수록 적응수행을 더 잘한다는 것을 발견하였다. 이러한 결과는 정서가 적응수행에 영향을 미칠 가능성이 있음을 의미하고, 정서를 효과적으로 다루는 능력인 정서지능이 높을수록 적응수행을 더 잘할 것이라고 예상할 수 있다.

이상의 연구들을 종합해 볼 때, 정서지능이 높은 종업원은 정서지능이 낮은 종업원보다 자신의 정서를 효과적으로 활용하여 상황에 대처해 나갈 수 있으며, 정서의 변화가 있더라도 이를 생산적인 방향으로 조절하거나 활용함으로써 더 나은 적응수행을 보일 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 정서지능이 변화 상황에서의 적응수행과 정적으로 관련되어 있을 것이라고 가정하였다. 즉, 정서지능이 높은 사람은 낮은 사람에 비하여 정서를 잘 조절하고 활용함으로써 더 높은 적응수행을 보일 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1. 정서지능은 자기평정에 의한 적응수행과 정적으로 관련되어 있을 것이다.

가설 1-2. 정서지능은 타인평정에 의한 적응수행과 정적으로 관련되어 있을 것이다.

자기효능감

Bandura(1977)가 처음 제안한 개념인 자기효능감(self-efficacy)은 성공적 수행에 필요한 행동

적, 인지적, 정서적 자원을 선택적으로 동원하여 “어떤 종류의 수행(성과 창출에 필요한 행동)을 실행하고 조직화하는 자신의 능력(capacity)에 대한 판단(p.21)”으로 정의된다. Gundlach, Martinko 및 Douglas(2003)는 자기효능감의 귀인-정서지능 모델을 제시하였는데, 작업 상황에서 유발된 사건은 개인의 귀인을 거쳐 정서적 반응에 직접적으로 영향을 끼친다. 이러한 정서적 반응은 정서지능과 관련되어 있기 때문에 정서지능이 자기효능감에 영향을 준다고 주장하였다. 또한 Bandura(1995)는 자기효능감 연구에서 자기효능감에 영향을 주는 요인으로 자기인식(self-awareness)과 자기조절(self-regulation)을 강조하였는데, 이는 정서지능과 관련된 능력이다. Martocchio와 Judge(1997)는 자기 인식을 통해 자신들의 학습과정을 조사했을 때, 자기 인식을 경험한 교육생의 67%가 자기효능감에서 변화가 나타났다는 것을 보고하였다.

Salovey와 Mayer(1990)가 제안한 정서지능의 초기 모형을 토대로 정서지능과 자기효능감 간의 관계를 보다 구체적으로 추론해 볼 수 있다. 정서지능의 하위영역인 동기부여는 과업을 수행하는 데 있어서 긍정적인 기분을 이용하여 자신감을 부여하는 능력을 의미하는 것으로, 정서지능은 자신에게 동기를 부여하고 이를 통해 어려운 상황에서도 대처할 수 있는 자신감을 길러 자기효능감에 영향을 미칠 수 있다(곽윤정, 2004). 정서지능의 하위영역인 사고 촉진은 다양한 정서를 만들어냄으로써 과제를 해결하는 인지작용을 촉진시키는 역할을 담당한다(Mayer & Salovey, 1997). 따라서 정서지능이 높은 사람들은 어려운 문제 상황에서 정서의 특성을 잘 활용하여 적절한 문제 해결이 가능하며 성취경험을 증가시킬 수 있는데, 이러한 성취경험은 자기효능감에 가

장 큰 영향을 미치는 요소이다. 또한 정서지능의 하위영역인 정서조절은 사회적 연결망을 구축하는 데 도움을 준다. 정서지능과 관련된 사회적 연결망은 타인과의 관계를 의미하는 것으로, 타인과의 관계는 자기효능감을 증진시키는 중요한 변인이다. 변화하는 환경이나 스트레스에 처한 상황에서 정서지능이 높은 사람들은 사회적 연결망을 통해 타인으로부터 더 많은 칭찬과 격려 등을 받을 수 있는데, 이러한 타인들로부터의 지원은 자기효능감을 증진시키는 요소 중 하나이다.

따라서 정서지능이 높은 사람들은 새롭고 변화하는 환경에서도 스트레스로 인해 나타나는 감정들을 잘 인식하고, 조절할 수 있으며, 스트레스 상황이 주어지더라도 이를 긍정적으로 평가하기 때문에(한태영, 2005a), 자기효능감이 높을 것이라고 추론할 수 있다. 이러한 선행연구들과 추론을 토대로 정서지능과 자기효능감 간의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 정서지능은 자기효능감과 정적으로 관련되어 있을 것이다.

자기효능감은 어떤 결과를 이루기 위해 필요한 행동을 조직하고 수행할 수 있는 개인 능력에 대한 판단(Bandura, 1989)으로, 특정 행동을 수행할 수 있는가에 대한 개인의 신념이다. 자기효능감은 효능기대와 결과기대로 구분되며, 효능기대는 요구되는 행동 이전에 그 행동을 성공적으로 수행할 수 있는가에 대한 예측이고, 결과기대는 수행된 행위가 특정한 결과를 나타낼 것이라는 기대감이다(Bandura, 1997b). 따라서 어떤 행동을 적절히 수행할 수 있을 것이라 기대하는 사람일수록, 그러한 행

등을 요구하는 상황에서 어려움에 직면했을 때 기꺼이 더 노력을 쏟고 지속적으로 행동할 수 있다(Bandura, 1989; Bandura & Cervone, 1983). 효능기대가 낮은 사람들은 요구된 과제를 적절히 수행할 수 없다고 기대할 때, 그러한 행동을 스스로 하지 않는다. 대신에 그들은 노력을 게을리 하고, 빈약한 성과를 성급하게 받아들이고, 장애에 직면하면 중단해 버린다(Bandura, 1989). 따라서 예측할 수 없거나 혹은 스트레스 받는 상황에서 수행을 예측하는 변인으로 자기효능감은 유용하다(Schunk, 1982).

자기효능감은 이전의 연구들(Martocchio & Judge, 1997; Phillips & Gully, 1997)에서 적응수행의 하위요소로 간주될 수 있는 학습수행과 정적으로 관련되어 있었다. 또한 조직 사회화 연구에서 자기효능감은 신입사원의 조직 적응과 정적인 관계를 나타냈고 변화에 대한 저항과는 부적 관계를 보였다(Jones, 1986). 자기효능감이 높은 사람들은 자신감 있게 행동하며, 주어진 과제나 새로운 상황에서 자신이 관심을 갖고 노력한다면 훌륭한 성과를 낼 수 있다고 믿는다. 따라서 자신에게 익숙하지 않고 새로운 상황에서도 보다 적극적으로 적응하는 능력을 발휘할 가능성이 크다. 또한 실패 뒤에도 좌절감이 적으며 보다 긍정적으로 결과를 도출하기 위해 끊임없이 노력한다(Eden, 2001; Chen, Gully, & Eden, 2001). 이러한 선행 연구들과 추론을 바탕으로 자기효능감이 적응수행과 정적으로 관련되어 있을 것이라고 예측하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3-1. 자기효능감은 자기평정에 의한 적응수행과 정적으로 관련되어 있을 것이다.

가설 3-2. 자기효능감은 타인평정에 의한

적응수행과 정적으로 관련되어 있을 것이다.

가설 1의 도출 과정에서 기술하였듯이, 정서지능은 적응수행과 정적으로 관련되어 있을 가능성이 크다. 하지만 지금까지의 연구들은 정서지능과 적응수행 간의 직접적인 관련성을 주로 다루었기 때문에 정서지능이 어떤 과정이나 변인을 거쳐 적응수행에 영향을 미치는지를 연구하지 않았다. 또한 적응수행은 비교적 최근에 등장한 개념이기 때문에 개인특성 변인들과 적응수행 간의 관계를 매개하는 변인에 대한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 정서지능과 적응수행 간의 관련성을 매개하는 변인을 찾아내는 것은 의미있는 작업이다. 지금까지 정서지능과 적응수행 간 관계에서 자기효능감을 매개변인으로 다룬 연구는 없었다. 가설 2의 도출 과정에서 기술한 정서지능과 자기효능감 간의 관계와 가설 3의 도출 과정에서 기술한 자기효능감과 적응수행 간의 관계를 종합적으로 고려해 볼 때, 정서지능은 자기효능감을 매개로 하여 적응수행에 간접적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 즉, 개인의 정서지능이 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치고 자기효능감이 적응수행에 긍정적인 영향을 미친다면, 정서지능과 적응수행 간의 관계에서 자기효능감이 매개 역할을 할 수 있을 것이다.

Ajzen(1985)이 제안한 계획된 행동이론(theory of planned behavior)에 따르면 행동에 대한 태도, 주관적 규범에 관한 신념, 행동통제력지각이 행동의도에 영향을 미치고 행동의도가 궁극적으로 행동을 일으킨다. 또한 Ajzen(1988)은 인구통계학적 변인들과 성격특성이 행동에 대한 태도, 주관적 규범에 대한 신념, 행동통제력지각에 영향을 미친다고 제안하였다. 행동

통제력지각이란 행동의 실행이 용이하고 자기 의지에 의해 행동을 통제할 수 있다고 믿는 정도이다. Bandura(1977)는 자기효능감을 “어떤 목표를 달성하기 위해 요구되는 활동을 조직하고 실행하기 위한 자신의 능력에 대한 신념”이라고 정의하였다. 그러므로 행동통제력지각은 자기효능감의 개념과 유사하다. 자신의 행동에 대한 통제력이 높다고 믿는 사람들은 행동의도가 높아서 실제로 행동을 실행할 가능성이 높아지게 된다. Ajzen(1985, 1988)의 계획된 행동이론을 바탕으로 개인의 정서지능이 먼저 행동통제력지각과 유사한 자기효능감에 영향을 미치고, 자기효능감이 궁극적으로 적응수행에 영향을 미칠 것이라고 추론해볼 수 있다. 즉, 정서지능이라는 개인특성이 행동을 실행하기 위한 자신의 능력에 대한 신념인 자기효능감을 유발하여 동기가 부여됨으로써 궁극적으로 적응수행이라는 행동을 더 잘할 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4-1. 자기효능감은 정서지능과 자기평정에 의한 적응수행 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-2. 자기효능감은 정서지능과 타인평정에 의한 적응수행 간의 관계를 매개할 것이다.

변화리더십의 조절효과

변화하는 환경 속에서 변화를 예측하고 적절한 지침을 제공하는 것이 리더십의 중요한 부분이지만 상사가 조직변화의 필요성을 강조하고 변화를 주도해가는 변화리더십에 대한 연구는 상대적으로 적었다. 최근에 Yukl(2006)은 변화리더십이 전략적 의사결정의 질을 향상시키고, 유연성과 혁신을 증대시키고, 환경

변화에 적응하고, 목표, 프로세스, 제품, 서비스에서 주요 변화를 추진하며 변화에 대한 동참을 확보하는 일을 하는 행동과 관련이 있다고 주장하였다. Yukl(1999, 2004, 2006)에 따르면 변화리더십은 조직의 변화 프로세스를 개발하고 발전시키는 데 관심을 두고 있으며 변화의 대상은 제품이나 절차의 개선 및 혁신이다. 또한 영향력 과정을 보면 변화리더십은 변화에 대한 목표와 비전을 제시하거나 변화의 분위기를 조성하여 혁신행동을 촉진하는 것이다.

새로운 기술이 도입되고 급격히 변화하는 환경 속에서 지속적으로 조직 변화를 추구하기 위해 리더에게 구체적이고 새로운 역할인 변화리더십이 필요하다(Shamir, 1999). Yukl, Gordon 및 Taber(2002)는 변화리더십의 행동요소를 네 가지로 구분하였다. 첫째, 외부환경에 대한 모니터링으로 조직에 위협을 미치는 요소와 기회요소를 확인하기 위해 변화에 대한 정보에 주의를 기울이고 정보를 분석하는 행동이다. 둘째, 변화에 대한 비전설정으로 변화를 함으로써 달성할 수 있는 효과에 대해 설명해주고 구성원들의 참여를 유도하는 것이다. 셋째, 혁신적 사고를 장려하는 것으로 업무에 대한 혁신적 의견이나 생각을 제안하도록 장려하는 행동이다. 마지막은 구성원들에게 변화를 실행하는 데 따른 위험을 감수하도록 하는 행동이다.

Eden(1992)은 리더십이 관리자의 수행기대를 향상시키고, 자기효능감을 증진시키고, 수행을 향상시키는 메커니즘이라고 언급하였다. 변화리더십의 효과성에 대한 연구는 많이 이루어지지 않았지만, 김태홍과 한태영(2009)은 상사의 변화리더십이 교차수준에서 팀원의 학습목표지향성에 영향을 주고 이를 통해 개인의 적

응수행에 영향을 준다는 것을 밝혔다. 따라서 변화 상황에서 자기효능감이 높은 종업원은 새롭고 혁신적인 것을 시도하도록 장려하는 상사의 변화리더십을 높게 지각했을 때 적응수행을 더 잘할 가능성이 있다. 즉, 자신의 상사가 변화리더십을 강하게 발휘한다고 지각하는 경우에 부하의 자기효능감과 적응수행 간의 정적 관계가 강하게 나타날 것이라고 예상할 수 있다. 반면에 상사의 변화리더십이 낮은 경우에는 구성원들에게 변화에 대한 목표와 비전을 제시하지 못하기 때문에 자기효능감이 높은 사람이라고 하더라도 적응수행을 잘 할 가능성이 줄어들 것이다. 따라서 상사의 변화리더십이 낮다고 지각하는 경우에는 부하의 자기효능감과 적응수행 간의 정적 관계가 약하게 나타날 것이다. 이러한 추론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5-1. 변화리더십은 자기효능감과 자기평정에 의한 적응수행 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 상사의 변화리더십을 높게 지각할수록 자기효능감과 자기평정에 의한 적응수행 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 5-2. 변화리더십은 자기효능감과 타인평정에 의한 적응수행 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 상사의 변화리더십을 높게 지각할수록 자기효능감과 타인평정에 의한 적응수행 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

조직혁신풍토의 조절효과

모든 조직에는 다른 조직과 구분되는 그 조직 특유의 분위기와 고유한 관념이 있으며,

조직 구성원들은 부지불식간에 분위기에 맞는 행동을 취하게 된다. 조직풍토는 조직 속의 개인이 인지하는 조직의 구조적 및 심리적 환경을 의미한다. 즉, 조직 풍토는 조직의 상황적 요소와 조직 구성원들의 개인적 요소가 결합되어 형성된 조직체에 대한 종합적인 개념이다(Johnston, 1976). 조직풍토가 중요시되는 이유는 그것이 조직구성원의 조직 활동에 있어서 가치관, 태도, 동기유발, 만족, 불만족 등에 커다란 영향을 미치기 때문이다. Lewin (1951)은 인간의 행위가 개인이 처한 환경과 자신의 성격 등의 복잡한 영향을 받아 나타난다고 주장하였다. 이러한 점에서 볼 때, 조직 구성원들이 지각하는 지속적인 또는 상황적인 특징으로 정의되는 조직풍토가 구성원의 직무태도와 직무성과를 예측할 수 있다(Lawler, Hall, & Oldham, 1974).

연구자들이 전반적인 조직 풍토에 대해서 주로 다루었지만, 최근에는 일부 학자들이 혁신풍토와 같은 좀 더 구체적이고 세분화된 조직 풍토에 대한 연구들을 시작하였다. 혁신풍토를 가진 조직은 창의적이고 혁신적인 변화를 향해 나아가는 것을 특징으로 한다. 조직 구성원들이 새로운 아이디어를 추구할 수 있도록 조직의 구성원들을 지원하는 기능을 하고(Kanter, 1983), 혁신에 필요한 도구, 시설, 시간 등의 자원을 적절하게 제공한다(Amabile, 1988).

조직혁신풍토의 선행연구에서는 종업원이 상사의 변혁적 리더십을 높게 지각할수록 조직 구성원들이 적응수행을 더 잘하고 이러한 관계를 조직혁신풍토가 조절한다는 것이 밝혀졌다(Charbonnier-Voirin 등, 2010). 구체적으로, 종업원들은 조직의 혁신풍토가 자신의 내재적 동기를 야기하도록 충분한 자원을 제공했을

때 더 높은 적응수행을 나타냈다. 이러한 연구를 바탕으로 자기효능감이 높은 종업원들은 자신이 속한 조직의 혁신풍토가 높다고 지각하는 경우에 적응수행을 더 잘 할 것이라고 예상할 수 있다. 즉, 자신이 속한 조직의 혁신풍토를 높게 지각하는 경우에 종업원의 자기효능감과 적응수행 간의 정적 관계가 강하게 나타날 것이라고 예상할 수 있다. 반면에 조직의 혁신풍토가 낮다고 지각하는 경우에는 조직이 변화에 둔감하고 혁신을 위한 자원을 제공해주지 못한다고 느끼기 때문에 자기효능감이 높은 사람이라고 하더라도 적응수행을 잘 할 가능성이 줄어들 것이다. 따라서 조직의 혁신풍토가 낮다고 지각하는 경우에는 종업원의 자기효능감과 적응수행 간의 정적 관계가 약하게 나타날 것이다. 이러한 추론을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 6-1. 조직혁신풍토는 자기효능감과 자기평정에 의한 적응수행 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 혁신풍토를 높게 지각할수록 자기효능감과 자기평정에 의한 적응수행 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

가설 6-2. 조직혁신풍토는 자기효능감과 타

인평정에 의한 적응수행 간의 관계를 조절할 것이다. 구체적으로, 혁신풍토를 높게 지각할수록 자기효능감과 타인평정에 의한 적응수행 간의 정적 관계가 더 강하게 나타날 것이다.

이 연구에서 설정한 연구모형을 도식적으로 표현하면 그림 1과 같다.

방 법

조사대상 및 자료수집 절차

본 연구의 자료 수집을 위해 기업에 근무하는 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이를 위해 우선 조사대상자들의 적응수행을 평정할 상사 또는 동료들에게 연구목적과 자료수집 방법을 설명하고 자료수집에 대한 동의를 얻은 후, 조사 설문지와 적응수행 평정 설문지를 전달하였다. 이들은 자신과 함께 근무하는 사람들에게 조사 설문지를 배포하여 응답하도록 하고, 자신들은 조사대상자들의 적응수행을 평정하기 위한 설문지에 응답하였다. 조사 설문지에 대한 응답과 타인평정에

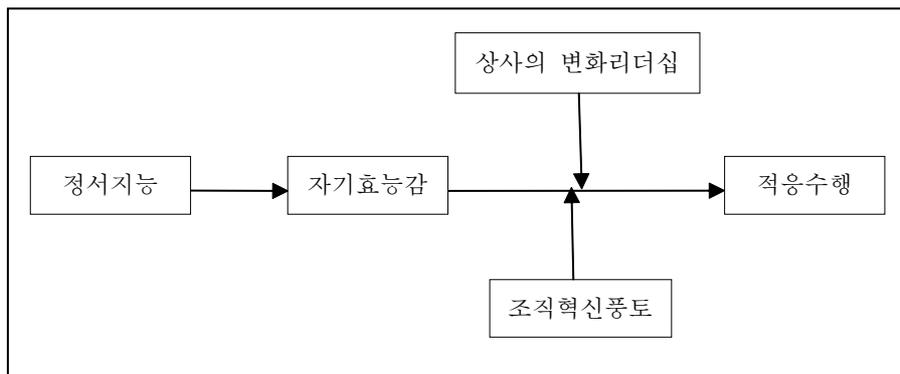


그림 1. 연구모형

의한 적응수행 측정치가 동일인에 대한 것임을 확인하기 위해 조사 설문지와 적응수행 평정 설문지에 고유번호를 부여하여 상사나 동료는 조사대상자들의 적응수행을 평정할 때 각 번호가 누구의 것인지 명확히 기억하고 평정하도록 하였다. 이러한 자료수집 절차를 사용하여 240부의 조사 설문지와 적응수행 평정 설문지를 배포하였다. 수집된 설문지 중에서 타인평정이 누락된 설문지 22부를 제외하였고, 미응답 문항이 다수 포함되어 있거나 불성실하게 응답한 20부를 제거하여 최종적으로 198명에 대한 자료를 분석에 사용하였다.

분석에 포함된 조사대상 198명 중 남성이 133명(67.2%), 여성이 65명(32.8%)이었다. 연령은 20대와 30대가 각각 65명(32.8%), 80명(40.4%)으로 대다수를 차지했고, 40대는 36명(18.2%), 50대는 17명(8.6%)이었다. 근속년수는 2개월부터 26년까지의 분포를 보였으며, 평균 81개월(표준편차 89.8개월)이었다. 직급은 사원급이 86명(43.4%)으로 가장 많았으며, 주임급은 35명(17.7%), 대리급은 27명(13.6%), 과장/팀장급은 33명(16.7%), 부장 이상급은 17명(8.6%)이었다. 직종별 분포는 일반사무직이 82명(41.4%)으로 가장 많았으며, 다음으로 서비스직이 45명(22.7%), 연구/개발직이 25명(12.6%), 영업과 기타가 각각 15명(7.6%) 순이었다.

조사대상의 적응수행을 평정한 198명은 남성이 161명(81.3%), 여성이 37명(18.7%)이었다. 연령은 30대가 65명(32.8%)으로 가장 많았으며, 20대는 54명(27.3%), 40대는 47명(23.7%), 50대 이상은 32명(16.2%)이었다. 이들이 조사대상자와 알고 지낸 기간은 평균 3년 9개월(표준편차 4년 5개월)이었다.

측정도구

정서지능

정서지능은 Wong과 Law(2002)가 개발한 WLEIS(Wong and Law Emotional Intelligence Scale)의 문항을 사용하여 측정하였다. 본 연구에서는 Wong과 Law(2002)의 16개 문항을 김천석과 유태용(2005)이 번안하여 사용한 문항으로 정서지능을 측정하였다. 본 연구에서는 정서지능을 측정하기 위해 각 문항에 동의하는 정도에 따라 1(전혀 그렇지 않다)부터 5(매우 그렇다)까지 Likert식 5점 척도 상에 평정하도록 하였다. 16개 문항으로 측정된 정서지능의 내적일관성 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .83이었다. 문항의 예는 “나는 나의 정서를 잘 이해한다.”, “내 주변사람들의 정서를 잘 이해한다.”, “나는 내 스스로에게 동기부여를 할 수 있다.”, “나는 내 기분을 조절할 수 있고, 내가 처한 어려움을 이성적으로 처리할 수 있다.” 등이다.

적응수행

Pulakos 등(2000)의 적응수행을 기본으로 한태영(2005b)이 개발한 문항을 사용하여 적응수행을 측정하였다. 한태영(2005b)은 Pulakos 등(2000)의 적응수행 차원 중에서 1) 비상이나 위기상황 대처, 2) 직무 스트레스 대처, 3) 창의적 문제 해결, 4) 불확실하고 예측하기 힘든 직무 상황 대처를 측정하는 12개 문항을 개발하였다. 설문지에 포함된 모든 문항을 응답자 스스로 평정하는 데서 발생할 수 있는 공통방법편파를 최소화하기 위하여 적응수행에 대해서는 조사대상자 스스로 평정한 자기평정 측정치와 조사대상자의 상사나 동료가 평정한 타인평정 측정치를 함께 수집하였다. 자기평

정용 설문지의 적응수행 문항 예는 “나는 긴급한 상황에서 바로 앞에 닥친 일에 집중하면서도 침착하다.”, “나는 업무에서 일이 많거나 압박한 스케줄에도 냉정함을 유지한다.”, “나는 겪어보지 못한 낯선 문제에 창의적인 해결책을 낸다.”, “나는 예상치 않은 일로 상황과 악이 되지 않아도 효과적으로 행동한다.” 등이다. 자기평정 적응수행은 Likert 5점 척도로 측정하였고 내적일관성 신뢰도 계수는 .86이었다. 타인평정의 경우 자기평정 적응수행 문항을 타인평정에 맞게 주어만을 수정하여 사용하였다. 타인평정 적응수행 역시 Likert 5점 척도로 측정하였고 내적일관성 신뢰도 계수는 .90이었다.

자기효능감

자기효능감을 측정하기 위해서 Chen 등 (2001)이 개발한 8개 문항을 안여명과 유태용 (2010)이 번안한 문항을 조직 상황이나 업무 상황에 맞게 수정하여 사용하였다. 자기효능감을 Likert 5점 척도로 측정하였고 내적일관성 신뢰도 계수는 .87이었다. 문항의 예는 “다른 사람들과 비교하여 대부분의 일을 더 잘 할 수 있다.”, “업무 상황에서 나는 내가 세운 대부분의 목표를 성취할 수 있다” 등이다.

변화리더십

Kotter(1996)가 제시한 개념을 토대로 Herold, Fedor, Caldwell 및 Liu(2008)는 변화리더십을 측정하는 7개 문항을 개발하였다. 본 연구에서는 Herold 등(2008)의 7개 문항을 김태홍과 한태영(2009)이 번안하여 사용한 문항으로 상사의 변화리더십을 측정하였다. 문항에 대한 응답은 Likert식 5점 척도를 사용하여 수집하였다. 7개 문항으로 측정된 변화리더십의 내적

일관성 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .90이었다. 문항의 예는 “나의 상사는 구성원들에게 왜 변화가 필요한지 이해시키려 노력한다.”, “나의 상사는 변화를 추진하기에 앞서 변화가 시급하다는 것을 설명한다.”, “나의 상사는 변화 실행과정을 세밀하게 파악하여 구성원에게 이야기를 한다.” 등이다.

조직혁신풍토

조직혁신풍토는 Scott과 Bruce(1994)가 개발한 척도를 번안하여 사용하였다. 이 척도는 혁신에 대한 지지 요인과 관련된 9개 문항과 혁신을 위한 자원 제공 요인과 관련된 4개 문항으로 총 13개 문항으로 구성되어 있다. Scott과 Bruce(1994)의 연구결과에서 요인 부하량의 크기순으로 각 요인별로 3개 문항씩 6개의 문항을 번안하여 사용하였다. 혁신에 대한 지지 문항의 예는 “우리 회사는 변화에 대해 개방적이며 변화에 민감하게 반응한다..”이고, 혁신을 위한 자원 제공 문항의 예는 “우리 회사는 혁신을 위한 충분한 자원을 제공해준다.”이다. 조직혁신풍토의 내적일관성 신뢰도 계수는 .83이었다.

분석방법

본 연구에 사용된 변인들의 관계를 알아보기 위해 SPSS 19.0 프로그램을 사용하였다. 정서지능과 적응수행의 관계에서 자기효능감의 매개효과를 알아보기 위해 Baron과 Kenny (1986)의 매개효과 분석방법을 사용하였으며, 매개변인에 의한 간접적 효과를 검증하기 위해 Sobel 검증을 추가적으로 실시하였다. 자기효능감과 적응수행 간의 관계에서 변화리더십과 조직혁신풍토의 조절효과를 알아보기 위해

위계적 회귀분석을 실시하였다.

결 과

측정변인들의 기술통계치와 상호상관

본 연구에 포함된 변인들 간의 관련성을 살펴보기 위해 먼저 상관분석을 실시하였으며, 측정 변인들의 평균, 표준편차, 상호상관을 표 1에 제시하였다. 분석결과, 본 연구의 선행변인인 정서지능은 자기평정에 의한 적응수행($r=.507, p<.01$), 타인평정에 의한 적응수행($r=.283, p<.01$)과 통계적으로 유의한 정적 상관을 나타내었다. 이러한 결과는 정서지능이 높은 사람들은 자신의 정서를 정확히 인지하고, 관리하고, 적용함으로써 적응수행을 더 잘 한다는 것을 의미한다. 따라서 정서지능이 조직 구성원의 적응수행과 정적으로 관련되어 있을 것이라는 가설 1-1, 가설 1-2가 지지되었다. 자기평정에 의한 적응수행과 타인평정에 의한 적응수행 측정치 간에도 유의한 정적 상관이 존재하였다($r=.360, p<.01$). 동일한 사람에 대한 자기평정 측정치와 타인평정 측정치

간에 유의한 정적 상관이 존재한다는 것은 두 측정치가 수렴하는 결과로 해석할 수 있다.

정서지능은 자기효능감과 유의한 정적 상관을 나타냈다($r=.590, p<.01$). 이러한 결과는 자신의 정서를 잘 인식하고, 조절하고, 활용하는 사람들은 직무 상황에서 성공적으로 수행할 있다는 자기효능감이 높다는 것을 의미한다. 따라서 정서지능이 자기효능감과 정적으로 관련되어 있을 것이라는 가설 2가 지지되었다. 자기효능감은 자기평정에 의한 적응수행($r=.671, p<.01$), 타인평정에 의한 적응수행($r=.298, p<.01$)과 정적인 상관을 나타내었다. 이러한 결과는 자신이 맡고 있는 업무를 성공적으로 수행할 수 있다고 믿는 사람들이 적응수행을 더 잘한다는 것을 의미한다. 따라서 자기효능감이 적응수행과 정적으로 관련되어 있을 것이라는 가설 3-1과 가설 3-2가 지지되었다. 가설 1, 2, 3이 지지된 결과를 종합적으로 고려하면 자기효능감이 정서지능과 적응수행 간의 관계를 매개할 가능성이 있다고 추론해 볼 수 있다.

상사의 변화리더십은 자기평정에 의한 적응수행($r=.289, p<.01$), 타인평정에 의한 적응수행($r=.175, p<.05$)과 유의한 정적 상관을 나타

표 1. 측정변인들의 평균, 표준편차 및 상호상관

| 변 인 | M | SD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------|------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 1 정서지능 | 3.58 | .39 | (.83) | | | | | |
| 2 자기효능감 | 3.61 | .51 | .590** | (.87) | | | | |
| 3 변화리더십 | 3.37 | .65 | .254** | .321** | (.90) | | | |
| 4 조직혁신풍토 | 3.01 | .67 | .212** | .242** | .465** | (.83) | | |
| 5 자기평정 적응수행 | 3.43 | .44 | .507** | .671** | .289** | .305** | (.86) | |
| 6 타인평정 적응수행 | 3.54 | .52 | .283** | .298** | .175* | .205** | .360** | (.90) |

N=198, * $p<.05$, ** $p<.01$; 대각선 괄호 안은 변인의 신뢰도 계수를 나타냄.

내었다. 이러한 결과는 상사가 조직변화의 필요성을 강조하고 변화를 효과적으로 추진할수록 조직의 구성원들이 적응수행을 더 잘한다는 것을 의미한다. 조직혁신풍토도 자기평정에 의한 적응수행($r=.305, p<.01$), 타인평정에 의한 적응수행($r=.205, p<.01$)과 유의한 정적 상관을 나타내었다. 이러한 결과는 조직이 창의성을 지지하고 혁신에 필요한 자원을 제공할수록 조직의 구성원들이 적응수행을 더 잘한다는 것을 의미한다.

자기효능감의 매개효과 검증

정서지능과 적응수행 간의 관계에서 자기효능감이 매개역할을 하는지를 알아보기 위해 정서지능을 예측변인으로, 자기효능감을 매개변인으로, 적응수행을 종속변인으로 간주하여 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방식에 따라 매개효과 검증을 실시하였다. 이때 인구통계학적 변인들이 미치는 영향을 배제하기 위하여 이러한 변인들을 각 분석에서 먼저 투입함으로써 결과에 영향을 미칠 수 있는 효과를 통

제하였다. 자기효능감의 매개효과 분석 결과를 표 2에 제시하였다.

표 2에서 보듯이 정서지능과 자기평정에 의한 적응수행 간 관계에서 자기효능감의 매개효과를 분석한 결과, 매개변인인 자기효능감에 대한 정서지능의 회귀계수($\beta=.556, p<.001$)가 유의하였고, 정서지능의 영향을 통제한 상태에서 적응수행에 대한 자기효능감의 회귀계수($\beta=.560, p<.001$)가 유의하게 나타났으며, 종속변인인 적응수행에 대한 정서지능의 회귀계수($\beta=.506, p<.001$) 역시 유의하였다. 마지막으로 매개변인인 자기효능감의 영향을 통제한 후에 자기효능감과 적응수행 간의 관계를 살펴본 결과, 자기효능감의 회귀계수($\beta=.194, p<.01$)는 여전히 유의하였지만 통제하기 전보다 그 크기가 줄어들었으므로 자기효능감은 정서지능과 자기평정 적응수행 간의 관계를 부분적으로 매개한다는 것을 알 수 있다. 자기효능감에 의한 간접적 효과(정서지능이 자기효능감을 통해 자기평정 적응수행에 미치는 효과)에 대한 검증을 위해 Sobel 검증을 실시한 결과, 유의한 Z값($Z=5.18, p<.001$)을 보였

표 2. 정서지능과 적응수행 간의 관계에서 자기효능감의 매개효과

| 예측변인(A) | 매개변인(B) | 종속변인(C) | 분석 | 경로 | 표준화 회귀계수 |
|---------|---------|---------|----|----------|----------|
| 정서지능 | 자기효능감 | 적응수행 | 1 | A→B | .556*** |
| | | | 2 | B→C(A통제) | .560*** |
| | | | 3 | A→C | .506*** |
| | | | 4 | A→C(B통제) | .194** |
| | 타인평정 | 적응수행 | 1 | A→B | .546*** |
| | | | 2 | B→C(A통제) | .196* |
| | | | 3 | A→C | .238** |
| | | | 4 | A→C(B통제) | .126 |

N=198. * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

다. 따라서 자기효능감은 정서지능과 자기평정에 의한 적응수행 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 4-1이 지지되었다.

다음으로 정서지능과 타인평정 적응수행 간 관계에서 자기효능감의 매개효과를 분석한 결과, 매개변인인 자기효능감에 대한 정서지능의 회귀계수($\beta=.546, p<.001$)가 유의하였고, 정서지능의 영향을 통제한 상태에서 타인평정 적응수행에 대한 자기효능감의 회귀계수($\beta=.196, p<.05$)가 유의하게 나타났으며, 종속변인인 타인평정 적응수행에 대한 정서지능의 회귀계수($\beta=.238, p<.01$) 역시 유의하였다. 마지막으로 매개변인인 자기효능감의 영향을 통제한 후에 자기효능감과 타인평정 적응수행 간의 관계를 살펴본 결과, 자기효능감의 회귀계수($\beta=.126, n.s.$)는 유의하지 않았다. 이러한 결과는 자기효능감이 정서지능과 타인평정 적응수행 간의 관계를 완전 매개한다는 것을 의미한다. 자기효능감에 의한 간접적 효과(정서지능이 자기효능감을 통해 타인평정 적응수행에 미치는 효과)에 대한 검증을 위해 Sobel 검

증을 실시한 결과, 유의한 Z값($Z=2.03, p<.05$)을 보였다. 따라서 자기효능감은 정서지능과 타인평정에 의한 적응수행 간의 관계를 매개할 것이라는 가설 4-2가 지지되었다.

조절효과 검증

자기효능감과 적응수행 간 관계에서 변화리더십의 조절효과

자기효능감과 적응수행 간 관계에서 변화리더십의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서 적응수행에 영향을 미칠 가능성이 있는 인구통계학적 변인들을 투입하여 그 영향을 통제하였다. 2단계에서는 예측변인인 자기효능감과 조절변인인 변화리더십을 투입하였으며, 마지막 3단계에서는 자기효능감과 변화리더십의 상호작용항을 투입하였다. 자기효능감과 변화리더십 점수에서 각각 자기효능감과 변화리더십의 평균값을 뺀 센터링 값을 사용하여 상호작용항을 산출하였다. 상사의 변화리더십의 조절효

표 3. 자기효능감과 적응수행 간 관계에서 변화리더십의 조절효과

| 단계 | 변인 | 종속변인 | | | | | |
|----|-----------------|-----------|---------|--------------|-----------|---------|--------------|
| | | 자기평정 적응수행 | | | 타인평정 적응수행 | | |
| | | β | R^2 | ΔR^2 | β | R^2 | ΔR^2 |
| 1 | 인구통계변인 | | .084** | | | .057* | |
| 2 | 자기효능감 | .569*** | .504*** | .420*** | .237*** | .132*** | .075*** |
| | 변화리더십 | .049 | | | .079 | | |
| 3 | 자기효능감 | .573*** | .505*** | .001 | .276*** | .158*** | .026* |
| | 변화리더십 | .047 | | | .057 | | |
| | 자기효능감 ×변화리더십 | .007 | | | .074* | | |

N=198, * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

과 검증결과를 표 3에 제시하였다.

표 3에서 보듯이 자기효능감과 자기평정 적응수행 간 관계에서 변화리더십의 조절효과를 검증한 결과, 2단계에서 적응수행에 대한 자기효능감의 회귀계수($\beta=.569, p<.001$)가 유의하여 가설 3-1이 지지되었음을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 3단계에서 자기효능감과 변화리더십의 상호작용항을 투입하였을 때 R^2 의 증분($\Delta R^2=.001, n.s.$)이 유의하지 않았다. 따라서 변화리더십이 자기효능감과 자기평정 적응수행 간의 관계를 조절할 것이라는 가설 5-1은 지지되지 않았다.

다음으로 자기효능감과 타인평정 적응수행 간 관계에서 변화리더십의 조절효과를 검증한 결과, 2단계에서 적응수행에 대한 자기효능감의 회귀계수($\beta=.237, p<.001$)가 유의하여 가설 3-2가 지지되었음을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 3단계에서 자기효능감과 변화리더십의 상호작용항이 유의한 회귀계수($\beta=.074, p<.05$)를 나타냈으며, 상호작용항이 투입된 3단계의 설명량($\Delta R^2=.026, p<.05$)이 유의하게 증가하였다. 이러한 결과는 변화리더십이 자기효능감과 타인평정 적응수행 간의 관계를 조절한다는 것을 의미한다. 이러한 결과가 가설에서

예측한 방향과 일치하는지를 확인하기 위해 변화리더십 값을 평균 $\pm 1SD$ 를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하여 상호작용 그래프를 작성하였다. 그림 2에서 보듯이, 상사의 변화리더십이 낮을 때 보다 높을 때 자기효능감과 타인평정의 적응수행 간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 따라서 상사의 변화리더십을 높게 지각하였을 때 자기효능감과 타인평정 적응수행 간의 정적 관계가 더 강할 것이라는 가설 5-2가 지지되었다.

자기효능감과 적응수행 간 관계에서 조직혁신풍토의 조절효과

자기효능감과 적응수행 간 관계에서 조직혁신풍토의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서 자기평정 적응수행에 영향을 미칠 가능성이 있는 인구통계학적 변인들을 투입하여 그 영향을 통제하였다. 2단계에서는 예측변인인 자기효능감과 조절변인인 조직혁신풍토를 투입하였으며, 마지막 3단계에서는 자기효능감과 조직혁신풍토의 상호작용항을 투입하였다. 자기효능감과 조직혁신풍토 점수에서 각각 자기효능감과 조직혁신풍토의 평균값을 뺀 센터링 값을 사용

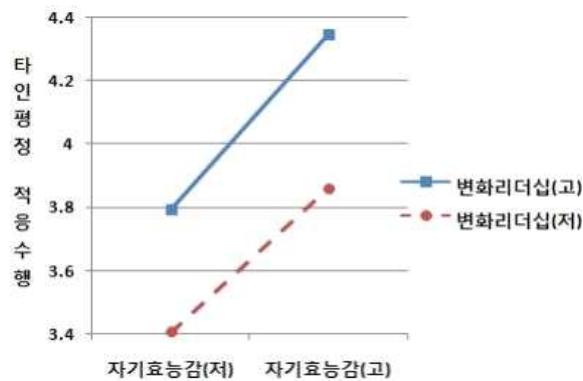


그림 2. 자기효능감과 타인평정 적응수행 간 관계에서 변화리더십의 조절효과

표 4. 자기효능감과 적응수행 간 관계에서 조직혁신풍토의 조절효과

| 단계 | 변인 | 종속변인 | | | | | |
|----|------------------|-----------|---------|--------------|-----------|---------|--------------|
| | | 자기평정 적응수행 | | | 타인평정 적응수행 | | |
| | | β | R^2 | ΔR^2 | β | R^2 | ΔR^2 |
| 1 | 인구통계변인 | | .084** | | .057* | | |
| 2 | 자기효능감 | .562*** | .519*** | .435*** | .233** | .142*** | .085*** |
| | 조직혁신풍토 | .097** | | | .110* | | |
| 3 | 자기효능감 | .590*** | | | .281*** | | |
| | 조직혁신풍토 | .077* | .530*** | .011* | .080 | .160*** | .018* |
| | 자기효능감 ×조직혁신풍토 | .052* | | | .076* | | |

N=198, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

하여 상호작용항을 산출하였다. 이러한 분석 결과가 표 4에 제시되어 있다.

표 4에서 보듯이 자기효능감과 자기평정 적응수행 간 관계에서 조직혁신풍토의 조절효과를 검증한 결과, 2단계에서 적응수행에 대한 자기효능감의 회귀계수($\beta = .562, p < .001$)가 유의하여 가설 3-1이 지지되었음을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 3단계에서 자기효능감과 조직혁신풍토의 상호작용항이 유의한 회귀계수($\beta = .052, p < .05$)를 나타냈으며, 상호작용항이

투입된 3단계의 설명량($\Delta R^2 = .011, p < .05$)이 유의하게 증가하였다. 이러한 결과는 조직혁신풍토가 자기효능감과 자기평정 적응수행 간의 관계를 조절한다는 것을 의미한다. 이러한 결과가 가설에서 예측한 방향과 일치하는지를 확인하기 위해 조직혁신풍토 값을 평균 $\pm 1SD$ 를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하여 상호작용 그래프를 작성하였다. 그림 3에서 보듯이, 조직혁신풍토가 낮을 때 보다 높을 때 자기효능감과 자기평정의 적응수행

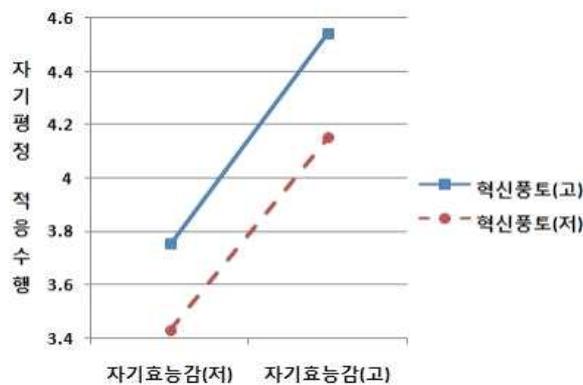


그림 3. 자기효능감과 자기평정 적응수행 간 관계에서 조직혁신풍토의 조절효과

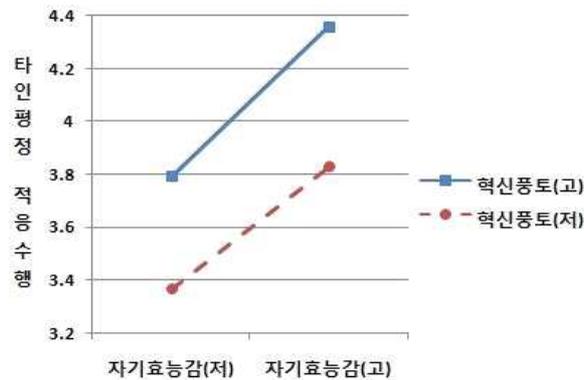


그림 4. 자기효능감과 타인평정 적응수행 간 관계에서 조직혁신풍토의 조절효과

간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 따라서 조직혁신풍토를 높게 지각하였을 때 자기효능감과 자기평정 적응수행 간의 정적 관계가 더 강할 것이라는 가설 6-1이 지지되었다.

다음으로 자기효능감과 타인평정 적응수행 간 관계에서 조직혁신풍토의 조절효과를 검증한 결과, 2단계에서 적응수행에 대한 자기효능감의 회귀계수($\beta=.233, p<.01$)가 유의하여 가설 3-2가 지지되었음을 다시 한 번 확인할 수 있었다. 3단계에서 자기효능감과 조직혁신풍토의 상호작용항이 유의한 회귀계수($\beta=.076, p<.05$)를 나타냈으며, 상호작용항이 투입된 3단계의 설명량($\Delta R^2=.018, p<.05$)이 유의하게 증가하였다. 이러한 결과는 조직혁신풍토가 자기효능감과 타인평정 적응수행 간의 관계를 조절한다는 것을 의미한다. 이러한 결과가 가설에서 예측한 방향과 일치하는지를 확인하기 위해 조직혁신풍토 값을 평균 $\pm 1SD$ 를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 구분하여 상호작용 그래프를 작성하였다. 그림 4에서 보듯이, 조직혁신풍토가 낮을 때 보다 높을 때 자기효능감과 타인평정의 적응수행 간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 따라서 조직혁신풍토를 높게 지각하였을 때 자기효능감과 타

인평정 적응수행 간의 정적 관계가 더 강할 것이라는 가설 6-2가 지지되었다.

논 의

본 연구의 목적은 개인의 정서지능이 적응수행에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고, 정서지능과 적응수행 간의 관계를 자기효능감이 매개하는지를 검증하고, 자기효능감과 적응수행 간의 관계에서 상사의 변화리더십과 조직혁신풍토가 조절 역할을 하는지를 검증하는데 있었다.

본 연구로부터 밝혀진 결과들은 다음과 같다. 첫째, 정서지능은 적응수행과 정적인 관련성을 지니는 것으로 밝혀졌다. 둘째, 자기효능감은 정서지능이 자기평정 적응수행에 미치는 영향을 부분적으로 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정서지능이 자기평정 적응수행에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 자기효능감을 거쳐 간접적으로 영향을 미치기도 한다는 것을 시사한다. 또한 자기효능감은 정서지능과 타인평정에 의한 적응수행 간의 관계에서는 완전매개 역할을 하였다. 이러한 결

과는 적응수행을 타인이 평정한 경우, 정서지능과 적응수행 간의 관계가 정적인 관련성을 지니지만, 자기효능감이 투입되면 적응수행에 대한 정서지능의 직접 효과는 사라지고 자기효능감을 거쳐 적응수행에 영향을 미치는 간접효과만이 유의하다는 것을 의미한다.

셋째, 변화리더십의 조절효과는 적응수행을 평가한 출처(자기 또는 타인)에 따라 상이하게 나타났다. 자기효능감과 자기평정 적응수행 간 관계에서는 변화리더십의 조절효과가 유의하지 않았는데, 이는 자기효능감이 자기평정 적응수행에 미치는 주효과가 매우 강해서 자기효능감과 변화리더십 간의 상호작용 효과가 나타나지 않았을 가능성이 크다. 하지만 적응수행을 타인이 평정한 경우, 상사의 변화리더십을 높게 지각할수록 부하의 자기효능감과 적응수행 간의 정적 관계가 더 강하게 나타나서 변화리더십은 자기효능감과 타인평정 적응수행 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 상사가 변화에 대한 목표와 비전을 제시하는 변화리더십을 강하게 발휘한다고 지각할 때, 자기효능감이 높은 종업원들이 적응수행을 더 잘한다는 것을 알 수 있었다. 넷째, 조직혁신풍토는 자기효능감과 자기평정 및 타인평정 적응수행 간의 관계를 조절하는 것으로 밝혀졌다. 즉, 조직혁신풍토를 높게 지각할수록 자기효능감과 적응수행 간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 이러한 결과는 조직의 혁신풍토가 개인의 창의성을 발휘할 수 있는 환경적 조건을 만들어 줌으로써, 자기효능감이 높은 종업원들이 변화되는 환경에 보다 적응적으로 대처할 수 있는 행동을 더 잘하게 한다는 것을 시사한다. 조직이 변화에 대해 더 개방적이고, 구성원에게 혁신에 필요한 자원을 제공해줄수록 자기효능감이 높은 종업원

들이 자신의 업무를 성공적으로 수행할 수 있다는 자신감을 가짐으로써 적응수행을 더 잘한다는 것을 알 수 있다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 지금까지 적응수행을 예측하는 개인차 변인에 대한 연구들에서 많이 다루지 않은 정서지능이 적응수행을 예측할 수 있다는 경험적 증거를 제공했다는 데 있다. 기존 적응수행에 대한 연구에서 정서지능이 적응수행에 미치는 영향에 대한 연구가 있었지만(김천석, 유태용, 2005), 군사학교 장면에서 학생들을 대상으로 실시한 연구였기 때문에 연구 결과를 기업조직 장면으로 일반화하는 데 한계가 있었다. 본 연구에서는 실제 종업원을 대상으로 정서지능이 적응수행과 정적으로 관련되어 있다는 것을 밝혔다는 데 의의가 있다.

둘째, 자기효능감이 정서지능과 적응수행 간의 관계를 매개한다는 것을 처음으로 발견하였다. 지금까지 연구는 정서지능과 적응수행 간의 직접적인 관련성을 다루었기 때문에 정서지능이 어떤 과정이나 변인을 거쳐 적응수행에 영향을 미치는지에 대해서는 국내외에서 연구가 이루어지지 않았다. 본 연구에서 정서지능이 자기효능감에 영향을 미치고, 자기효능감은 궁극적으로 변화하는 환경에서 효과적으로 적응하는 적응수행에 영향을 미친다는 것을 처음으로 밝혔다는 데 의의가 있다.

셋째, 개인적 특성인 자기효능감과 적응수행 간의 관계를 상사의 변화리더십과 조직혁신풍토가 조절한다는 것을 처음으로 검증하였다는 데 의의가 있다. 최근 국내외에서 적응수행에 대한 관심이 증가하고 있지만, 적응수행에 미치는 영향을 조절하는 변인들에 대한 연구는 아직 많이 이뤄지지 않았다. 본 연구에서는 개인 특성인 자기효능감과 적응수행

간의 관계를 조절하는 상사의 변화리더십과 조직혁신풍토와 같은 새로운 환경변인들을 밝혀내어 적응수행 예측에 대한 보다 정교한 이론적 틀을 구축했다는 데 의의가 있다.

마지막으로, 본 연구에서는 조사대상자들의 적응수행을 평소에 잘 알고 있는 상사나 동료들이 평정하였다. 기존의 연구들은 수행에 대하여 주로 자기보고에 의한 측정을 사용하여 연구결과에 공통방법편파(common method bias)가 개입되어 있을 가능성을 지니고 있다. 하지만 본 연구는 조사대상자를 잘 아는 동료나 상사가 조사대상자들의 적응수행을 평정함으로써 자기보고에 의한 공통방법편파와 관대화 경향성을 배제하고 수행을 보다 객관적으로 측정하였다는 데 의의가 있다.

본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구에서 예측변인으로 다룬 정서지능이 자기효능감을 거쳐 종업원의 적응수행에 긍정적인 영향을 미치기 때문에, 종업원들의 적응수행을 높이기 위해서 조직은 종업원들의 정서지능과 자기효능감을 향상시키기 위한 교육프로그램을 실시하거나 이러한 특성이 높은 종업원을 선발하기 위하여 노력할 필요가 있다.

정서지능은 자신의 정서를 조직 상황에서 적절하게 조절하고 표현할 수 있는 능력과 관련되어 있다. 이와 같은 능력은 선천적으로 타고 나기도 하지만, 후천적인 개발 노력을 통해서도 신장이 가능하다. Goleman, Boyatzis 및 Mckee(2002)는 GE, IBM, BBC, Unilever, Merrill Lynch 등을 포함한 미국 대기업을 대상으로 3,800명의 기업 간부를 분석한 결과를 근거로, 지속적인 교육·훈련과 자기개발을 통해 정서지능을 얼마든지 높일 수 있다고 주장한다. Ashforth와 Humpley(1995)는 업무수행에

부정적인 영향을 미칠 수 있는 정서를 분리시키는 방법, 피드백 등을 통해 정서표현을 자제하는 방법, 발생한 정서를 약화 또는 분산시키거나 그 정서의 의미를 재구성하는 방법 등을 제안하였다. 이러한 제안들은 조직 장면에서 종업원들의 정서지능을 개발하기 위한 유용한 방법이 될 수 있을 것이다. 또한 선발 장면에서 적응수행이 높은 종업원을 선발하기 위해서는 인지적이고 논리적인 능력뿐만 아니라 정서적인 능력을 선발기준으로 삼아야 할 필요가 있다.

또한 개인의 자기효능감이 높을수록 적응적인 행동을 더 잘한다는 결과는 종업원을 선발할 때 자기효능감이 높은 사람들을 뽑거나 기존 구성원의 자기효능감을 향상시킬 수 있는 교육 및 훈련이 필요함을 시사한다. Gist(1987)는 인적자원관리 측면에서 높은 수행을 나타낼 종업원을 예측하는 변인으로 자기효능감을 활용할 필요가 있다고 주장하였다. 그는 다른 선발도구와 함께 자기효능감을 평가할 수 있고, 특히 면접에서 자기효능감을 평가하는 것이 유용할 수 있다고 하였다. 조성진과 송계충(2011)은 국내 공무원을 대상으로 한 연구에서, 코칭 프로그램을 통해 자기효능감을 향상시킬 수 있다는 것을 보여주었다. 이처럼 교육을 통해 구성원의 자기효능감을 높일 수 있기 때문에 적응수행을 향상시키기 위하여 자기효능감을 높이는 교육을 실시할 필요가 있다.

둘째, 종업원의 적응수행은 변화리더십과 조직혁신풍토와 같은 환경적 특성에 따라 달라지기 때문에, 조직은 종업원의 적응수행을 높이기 위해서 구성원 개개인의 능력에만 초점을 둘 것이 아니라 상사나 조직의 적극적인 지원에 관심을 가져야 한다. 상사가 구성원들

에게 변화에 대한 정보를 제공하고 새롭고 혁신적인 것을 시도하도록 장려하고 위험을 감수하도록 지지해주는 변화리더십을 발휘하면, 구성원의 적응수행이 높아질 수 있기 때문에 상사의 변화리더십을 향상시킬 교육 프로그램을 실시할 필요가 있다. 이와 더불어 변화를 지향하는 성향을 지닌 구성원을 리더로 선발하거나, 과거 변화관리에 효율적으로 대처했던 구성원을 팀 리더로 선발할 필요가 있다. 또한 조직의 혁신풍토를 형성하기 위하여 조직은 변화에 개방적인 분위기를 조성하고, 구성원들이 창의적인 아이디어를 낼 수 있도록 충분한 지원을 제공해야 한다.

본 연구의 제한점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 모든 측정치를 한 시점에서 얻는 횡단적 연구 설계를 사용하였다. 모든 변인들을 한 시점에서 측정하였기 때문에 인과관계에 대한 해석에 제한점이 있다. 따라서 향후 종단적인 연구를 통해 관계의 방향성을 명확하게 할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 주로 개인 수준의 변수 사이의 관계를 살펴보았다. 그러나 조직에서는 개인이 수행해 왔던 많은 작업들이 최근에는 팀에 의해서 이뤄지고 있으며, 급변하는 환경에 대처하기 위해서 많은 조직들이 팀제를 채택하고 있다. 따라서 급속한 환경 변화 속에서 중요시 되고 있는 팀 적응수행에 대한 연구가 요구된다. 마찬가지로 팀 수준에서의 정서지능에 대한 연구가 적었지만, 정서지능이 개인 수준의 성공에 중요한 역할을 하는 것처럼 팀과 조직 수준에서도 매우 중요한 역할을 할 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 앞으로 팀 정서지능에 대한 연구도 요구된다. 앞으로의 연구에서는 다수준 접근방법(multi-level approach)을 바탕으로 각기 다른 분석 수준을

고려해서 연구가 이루어질 필요가 있다.

마지막으로 본 연구는 조사대상자들이 속한 조직이 현재 겪고 있거나 과거에 겪었던 조직 변화에 대한 경험을 따로 측정하지 않았다. 서로 다른 조직에 속한 구성원들이 겪는 조직의 변화는 크기와 유형이 서로 다를 수 있다. 조직 변화의 절대적 크기보다 변화에 대한 심리적인 지각이 직무행동에 영향을 줄 수 있다 (Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008). 적응수행의 정도는 조직 구성원이 겪는 변화의 유형과 크기에 따라 달라질 수 있으므로 향후 연구에서는 이러한 제한점들을 고려하여 연구한다면 더욱 의미있는 연구가 될 것이다.

참고문헌

- 곽윤정 (2004). 정서지능 교육프로그램 모형 개발 연구. 서울대학교 박사학위 논문.
- 김천석, 유태용 (2005). 정서지능, 인지능력, 성격의 구성개념간 변별성과 정서지능의 과업수행, 맥락수행, 적응수행에 대한 증분 타당도 검증. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18, 271-298.
- 김태홍, 한태영 (2009). 적응성과 및 지속적 학습활동에 대한 학습목표성향, 실책관리풍토 및 변화지향적 팀 리더십의 영향. 인사조직연구, 17, 117-159.
- 안여명, 유태용 (2010). 개인 및 팀 수준에서 성격과 적응수행 간의 관계: 일반적 자기효능감의 매개효과와 변혁적 리더십의 조절효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 23, 155-179.
- 박문정 (2005). 종업원 적응수행에 영향을 미치는 개인차 변인 연구. 고려대학교 석사

- 학위 논문.
- 조성진, 송계중 (2011). 코칭이 자기효능감, 조직유효성 및 가족관계에 미치는 영향에 관한 현장실험 연구. *인사·조직연구*, 19, 201-252.
- 한태영 (2005a). 청소년의 학교장면 스트레스: 성격 및 정서지능의 조절효과. *한국심리학회지: 학교*, 2, 177-179.
- 한태영 (2005b). 적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준(Multilevel) 접근법의 적용. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18, 51-77.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action control: From cognition to behavior*(pp.11-39). Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago: Dorsey Press.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 97-111.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ashforth, B. E., & Humpley, R. H. (1995). Emotion in the workforce: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Advances in organizational behavior: Diversity and emotions. *Journal of Management*, 28, 307-338.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1989). Regulation of cognitive process through perceived self-efficacy. *Developmental Psychology*, 25, 729-735.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bandura, A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Ed.), *Self-efficacy in changing societies* (pp.1-45). Cambridge University Press, Cambridge.
- Bandura, A. (1997b). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017-1028.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Charbonnier-Voirin, A., Akremi, A. E. & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35, 699-726.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62-83.
- Eden, D. (1992). Leadership and expectations:

- Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly*, 3, 271-305.
- Eden, D. (2001). Mean efficacy: External sources of general and specific subject efficacy. In M. Erez, U. Kleinbeck, & H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy*(pp.73-85). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum,
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative. *Personnel Psychology*, 61, 1-36.
- Gist, M. (1987). Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management, *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *Primal leadership: Realization the power of emotional intelligences*. Boston: Harvard Business School Press.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55, 65-74.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Gundlach, M. J., Martinko, M. J., & Douglas S. C. (2003). Emotional intelligence, causal reasoning, and the self-efficacy development process. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 229-246.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 346-357.
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos(Eds.), *The changing nature of performance* (pp. 21-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Johnston, H. R. (1976). A new conceptualization of source of organizational climate. *Administrative Science Quarterly*, 21, 95-103.
- Jones, D. S. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*. London: Allen & Unwin.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lawler, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 139-155.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53, 563-593.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Chicago: Harper & Brothers.

- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2005). The influence of emotional intelligence on performance. *Personality and Individual Differences, 39*, 693-703.
- Martocchio, J. J., & Judge. T. A. (1997). Relationship between conscientiousness and learning in employee training: mediation influences of self-deception and self-efficacy. *International Journal of Applied Psychology, 82*, 764-773.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter(Eds.). Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Miller, V., Johnson, J., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research, 22*, 59 - 80.
- 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.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamonodon, K. E. (2000). Adaptability in the work place: Development of a taxonomy of adaptability performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 612-624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance, 125*, 299-323.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality, 9*, 185-211.
- Schutte, N. S., Schuettpelez, E., & Malouff, J. M. (2001). Emotional intelligence and task performance. *Imagination, Cognition, and Personality, 20*, 347-354.
- Schwartz, S., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*, 878-891.
- 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*, 580 - 607.
- Shamir, B. (1999). Leadership in boundaryless organizations: Disposable or indispensable. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*, 49-71.
- Schunk, D. H. (1982). Progress self-monitoring: Effects on children's self-efficacy and achievement. *Journal of Experimental Education, 51*, pp. 89-93.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior* (Vol. 19, pp.1 - 74). Greenwich, CT: JAI.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *Leadership Quarterly, 14*, 393-410.

- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly, 13*, 243-274.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly, 10*, 285-305.
- Yukl, G. (2004). Tridimensional leadership theory: A road-map for flexible, adaptive leaders. In R. J. Burke & C. Cooper(Eds.), *Leading in turbulent times*(pp. 75-91). Oxford: Blackwell.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 9*, 15-32.
- 1차 원고접수 : 2012. 1. 9
수정원고접수 : 2012. 2. 18
최종게재결정 : 2012. 2. 22

Emotional Intelligence and Adaptive Performance: The Mediating Effect of Self-efficacy and the Moderating Effects of Change Leadership and Climate for Innovation

Eung-Jae Kim

Tae-Yong Yoo

Kwangwoon University

The purposes of this study were to examine the influence of emotional intelligence on adaptive performance, the mediating effect of self-efficacy on the relationship between emotional intelligence and adaptive performance, and the moderating effects of change leadership and climate for innovation on the relationship between self-efficacy and adaptive performance. Data were gathered from 198 employees who were working in various organizations in Korea. To reduce the effect from common method bias, the adaptive performance was rated by both self and others(one hundred and ninety-eight peers or supervisors). As results, there was significantly positive relationship between emotional intelligence and adaptive performance. Self-efficacy partially mediated the relationships between emotional intelligence and self-rating adaptive performance, and fully mediated the relationships between emotional intelligence and other-rating adaptive performance. Change leadership moderated the relationship between self-efficacy and other-rating adaptive performance because the relationship was more positive when change leadership was high than low. Also climate for innovation had the moderating effect on the relationship self-efficacy and both self-rating and other-rating adaptive performance because the relationship was more positive when climate for innovation was high than low. Finally, implication of results and future research tasks were discussed with limitations.

Key words : emotional intelligence, adaptive performance, self-efficacy, change leadership, climate for innovation