

## 신입사원의 주도적 성격이 심리적 계약에 미치는 영향: 리더-부하 교환관계(LMX)의 매개효과를 중심으로

김 경 민<sup>†</sup>

한신대학교 경영학과

본 연구에서는 개인의 성격이 심리적 계약에 미치는 영향력을 분석하였다. 최근 많은 연구가 이루어지고 있는 주도적 성격의 영향력을 분석하였으며, 특히 입사1년 미만의 신입사원을 연구대상으로 설정하였다. 주요 가설로 신입사원의 주도적 성향이 강할수록 조직과의 관계에서 상호 약속을 더 강하게 인지할 것이라 예측하였으며, 이 과정에서 신입사원이 상사와 형성하는 리더-부하 교환관계의 수준(LMX)이 매개변인으로 작용할 것이라 보았다. 국내 대기업 신입사원 433명의 설문조사 결과를 자료로 사용하였으며, 통계분석방법은 구조방정식(Structural Equation Modeling)을 적용하였다. 분석결과, 신입사원의 주도성은 약속의 인지와 유의한 정적인 관련성을 나타내었다. 즉, 개인은 주도성이 강할수록 조직과의 관계에서 상호 약속사항을 더 많이 인지하는 것으로 나타났다. 또한 개인의 주도성은 상사와의 리더-부하 교환수준과도 정적인 관련성을 보였으며, 이러한 리더-부하 교환관계의 수준은 개인의 주도성과 약속의 인지 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 심리적 계약이 조직적 요소뿐 아니라 개인차적 특성에 의해서도 달리 형성될 수 있음을 제시하며, 개인이 상사와 형성한 교환관계는 곧 조직과의 관계에 대한 인식에도 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

주요어 : 주도적 성격, 심리적 계약, 리더-부하 교환, 신입사원

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 김경민, 한신대학교 경영학과, kyungmin@hs.ac.kr, 031-379-0482

최근 구성원의 주도적 성격(proactive personality)이 조직 내 다양한 행동에 미치는 영향에 관한 연구들이 제시되고 있다. 주도적 성격은 직무수행수준(job performance)과 긍정적인 관련성을 가질 뿐 아니라(김동욱, 한영석, 김명소, 2014; Chan, 2006; Thompson, 2005), 신입사원의 정보추구행동(information seeking behavior)과 조직사회화(organizational socialization)(유지운, 탁진국, 2012; 김혜영, 장지현, 2015), 그리고 개인의 창의적 행동(creative behavior)에 까지 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려졌다(은영신, 유태용, 서학삼, 2012). 주도적 성격이 개인의 태도 및 행동에 영향을 준다는 증거는 빠르게 증가하고 있지만, 주도적 성격이 이러한 결과변수들에 어떻게 영향을 미치는가에 관한 연구는 아직까지 미흡한 상태이다(Raja, Johns, & Ntalianis, 2004).

심리적 계약(psychological contract) 역시 개인의 조직 내 태도나 행동에 유의한 영향을 미치는 변수이다. 심리적 계약의 위반(breach)이 개인의 직무만족(job satisfaction), 조직몰입(organizational commitment), 직무수행(job performance), 조직시민행동(organizational citizenship behavior) 등의 여러 변수에 부정적 영향을 미친다는 사실은 널리 알려진 바이다(박지은, 오원경, 김민수, 2012; 권상순, 이진규, 1997; 맹보학, 2010; 김혜정, 이진규, 2007; Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 1995; Taylor & Tekleab, 2003; Turnley & Feldman, 2000). 위반 뿐 아니라 심리적 계약의 유형(type) 또한 개인의 태도 및 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. Raja, Johns, 및 Ntalianis(2004)에 따르면, 개인이 관계적 계약(relational contract)을 가질수록 이직의도(intention to quit)가 줄어들고 직무만족과 정

서적 몰입(affective commitment) 수준은 증가하는 양상을 보이며, 반대로 거래적 계약(transactional contract)을 가질수록 이직의도가 증가하고 직무만족과 정서적 몰입 수준은 낮아지는 모습을 보이는 것으로 나타났다. 또한 Hui, Lee, 및 Rousseau(2004)는 심리적 계약의 유형이 조직 내에서 개인의 조직시민행동과 유의한 연관이 있음을 제시하기도 하였다.

본 연구에서는 신입사원을 대상으로 개인의 성격 특성 중 하나인 주도성이 심리적 계약에 미치는 영향력을 분석해보고자 한다. 이에 관한 분석은 앞에서 언급한 주도성이 여러 결과 변수에 영향을 미치는 메커니즘을 이해하는데 도움이 될 뿐 아니라, 심리적 계약이 어떻게 개인차적인 요소에 의해 결정되는가를 파악하는 데에도 기여할 수 있다. 또한 본 연구는 이 관계를 보다 명확히 이해하기 위해 리더-부하 교환관계(leader-member exchange, LMX)를 매개변수로 고려하였다. 이러한 분석은 신입사원이 상사와 형성하는 관계가 조직과의 관계로 확대될 수 있는가의 여부를 살펴볼 수 있게 하며, 결과적으로 심리적 계약의 질적인 수준에 영향을 주는 요소들을 보다 체계적으로 이해하는 데 도움이 될 수 있다.

#### 주도적 성격과 약속의 인식

심리적 계약은 개인이 조직과의 관계에서 상호 의무사항(obligation) 및 약속(promise)이라 인지하는 일종의 믿음체계를 의미한다(Rousseau, 2001, 2011). 심리적 계약은 개인수준의 인식에 기초한 개념으로서, 객관적 고용계약서와는 별도로 종업원 개인이 주관적이고 내부적으로 형성한 인지적 요소라 볼 수 있다(Rousseau, 1989; 1995). 특히, 약속(promise)은 심

리적 계약을 형성하는 핵심적 구성요소로서 (Guest, 1998; Meckler, Drake, & Levinson, 2003; Schein, 1980), 고용주 약속(employer promise)과 종업원 약속(employee promise)으로 이루어진다. 종업원은 조직이 보내는 다양한 메시지나 조직이 실행하는 여러 인사제도 등을 통해 조직과 자신과의 관계에서 상호에 대한 약속들을 암묵적(implicitly)으로 형성하게 된다(Morrison & Robinson, 1997; Rousseau & Greller, 1994; Rousseau & Wade-Benzoni, 1994). 이처럼 심리적 계약의 개념이 개인의 주관적이고 암묵적인 인지에 기초한 것이기 때문에, 여러 종업원들이 동일한 고용계약을 체결했다 하더라도 각 개인들은 서로 다른 형태의 심리적 계약을 형성할 수 있다(Conway & Briner, 2005; Rousseau, 1995).

심리적 계약을 구성하는 핵심요소가 약속이라는 점을 고려할 때, 개인이 인지하는 '약속의 양'은 심리적 계약의 위반이나 유형과 별개로 개인의 태도나 행동에 유의한 영향을 미친다. 기존 연구결과에 따르면, 개인이 고용주 약속을 더 많이 인지할수록 조직 내에서 조직시민행동을 더 많이 수행하는 것으로 나타났다(Van Dyne & Ang, 1998). Coyle-Shapiro와 Kessler(2002)는 480명의 공기업 종사자를 대상으로 분석한 결과, 개인이 인지한 고용주 약속의 양은 약속의 위반과는 별개로 그들의 조직시민행동을 유의하게 예측하는 것으로 나타났다. 또한 종업원 약속의 경우, 개인이 종업원 약속을 더 많이 인지할수록 조직몰입도가 높아지는 것으로 나타났다(Flood, Turner, Ramamoorthy, & Pearson, 2001). 이처럼 개인이 인지하는 약속은 심리적 계약을 형성하는 구성요소인 동시에, 약속을 얼마나 많이 인지하는가는 조직 내 행동을 예측하는 데 있어 중

요한 역할을 한다. 이에 기반하여 본 연구에서는 개인이 인지하는 약속의 양을 심리적 계약의 질적인 측면을 반영하는 결과변수로 보았다.

최근 심리적 계약이 개인의 성격에 따라 다르게 형성될 수 있다는 연구결과들이 제시되고 있다. Raja, Johns, 및 Ntalianis(2004)는 실증연구를 통해 성격 5요인(Big Five) 중, 성실성(conscientiousness)과 정서적 안정성(emotional stability)이 심리적 계약의 유형과 유의한 관련이 있음을 제시하였다. 이들은 개인의 성격이 심리적 계약에 크게 세 가지 과정, 즉, 선택(choice), 개념화(construal), 실행(enactment)을 통해 영향을 미칠 수 있음을 제시하였으며, 특히 개념화를 통해 개인의 성격적 특성은 심리적 계약의 유형, 즉 관계적 계약 혹은 거래적 계약의 여부에 영향을 미칠 수 있음을 주장하였다. 연구결과, 성격 5요인 중 성실성이 높을수록 조직과의 관계에서 관계적인 심리적 계약을 형성하는 것으로 나타났으며, 신경증(neuroticism)이 강할수록 거래적 계약을 형성하는 것으로 나타났다. 이들은 성격 5요인 이외에도 자기존중감(self-esteem)의 영향력을 분석하였는데, 자기존중감이 높을수록 개인은 관계적 계약을 형성하는 것으로 나타났다. Tallman과 Bruning(2008) 역시 개인의 성격과 심리적 계약에서 약속의 인식 간의 관계를 분석하였는데, 성격 5요인 모두 종업원 약속의 하위차원들 중 최소 1개 이상의 차원과 유의한 관련성을 보이는 것으로 나타났다.

성격 5요인과 함께 최근 주도적 성격이 성격요인으로 관심을 받고 있다. 주도적 성격은 개인이 주어진 환경에 영향을 미치기 위해 행동을 취하려는 성향을 일컫는다(Bateman & Crant, 1993). 주도적 성격을 가진 개인은 "기

회를 포착하고 곧바로 행동에 옮기며, 의미 있는 변화가 일어날 때까지 이러한 노력을 유지"하는 성향을 보인다(Crant, 2000, p. 439). 주도적 성격은 강한 통제욕구에 기초하며, 환경에 영향을 미치기 위해 물리적 행동 뿐 아니라 인지적 재구조화나 조작을 적극적으로 행하기도 한다(Seibert, Kraimer, & Crant, 2001; Bateman & Crant, 1993).

주도적 성격은 성격 5요인과 유의한 관련성을 갖지만 동시에 성과변수들에 대해 증분적 예측타당도를 갖는 것으로 나타난다. 연구에 따르면, 주도적 성격은 성격 5요인 중에서 성실성과 외향성, 경험에의 개방성(openness to experience), 그리고 정서적 안정성과 정적인 관련성을 보인다(Bateman & Crant, 1993; Crant, 1995; Crant & Bateman, 2000). 동시에 주도적 성격은 성격 5요인과 별도로 직무수행에 대해 증분적 설명력을 보이며, 학습동기(learning motivation)에 대해서도 5요인과 별도의 증분적 타당도를 갖는 것으로 나타났다(Major, Turner, & Fletcher, 2006).

이러한 주도적 성격은 심리적 계약에 있어 개인이 인지하는 약속의 양에 영향을 미칠 수 있다. 기존 연구에 따르면 주도적 성격의 사람은 일반적으로 환경에 덜 구속되는 경향을 보이며, 상대적으로 높은 기준을 설정하고, 이를 달성하기 위해 모든 자원을 동원하는 성향을 보이며, 보다 높은 직무수행을 보인다(Bateman & Crant, 1993; Crant, 1995; Chan, 2006; Thompson, 2005). 또한 주도적 개인은 지속적으로 자기개발을 추구하고, 스트레스를 보다 잘 관리하며, 정보탐색에도 적극적인 모습을 보인다(Antonacopoulou, 2000, Seibert, Kraimer, & Crant, 2001). 이외에도 주도적 성격의 개인은 조직시민행동, 학습동기, 자기효능

감, 조직몰입, 직무만족 등의 변수들과도 정적인 관련성을 보이는 것으로 나타났다(Fuller & Marler, 2009; Li, Liang, & Crant, 2010; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999; Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010; Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005).

이러한 태도 및 행동들은 심리적 계약 중, 종업원이 조직을 위해 수행해야 하는 약속, 즉, 종업원 약속과 상당부분 연결된다. 앞서 언급했듯이, 심리적 계약은 종업원 약속과 고용주 약속으로 구성되는데, 종업원 약속의 개념은 다시 직무-내 수행(in-role performance), 직무-외 수행(extra-role performance), 유연성(flexibility), 윤리적 행동(ethical behavior), 충성심(loyalty), 자기개발(self-development) 등의 하위차원들로 구성된다(Taylor & Tekleab, 2003; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003). 그런데 주도적 성격의 개인은 스스로 높은 수준의 수행기준을 설정하여 이를 달성하고(직무-내 수행), 조직시민행동을 더 많이 수행하며(직무-외 수행), 높은 수준의 조직몰입도(충성심)와 학습동기 및 자기개발노력(자기개발)을 지속한다. 따라서 이들은 이미 종업원 약속의 하위차원들 중 상당부분을 수행한다고 볼 수 있다.

센스메이킹 이론(sensemaking theory)에 따르면, 신입사원이 조직에 기여하는 어떤 행동을 직무 상에서 실제로 수행하게 되면 개인은 시간이 지나면서 이를 하나의 종업원 약속으로 인지하게 되어 심리적 계약이 형성된다고 본다(De Vos et al., 2003; Tomprou & Nikolaou, 2011). 센스메이킹은 개인이 자신에게 주어진 새로운 환경이나 사건을 이해하기 위해 주관적인 해석과 의미를 부여하는 인지적 과정을 의미한다(Saks & Ashforth, 1997; Weick, 1995). 심리적 계약 역시 이러한 센스메이킹 과정을

통해 형성되는 개념이라는 주장이 제기되어왔으며, De Vos 등(2003)은 실증연구를 통해 신입사원이 조직으로부터 경험하는 혜택이나 자신의 기여의 정도가 이후 고용주 약속과 종업원 약속을 인지하는 정도에 정적인 영향을 미침을 증명하였다. 따라서 신입사원의 주도적 성격이 강하여 위에서와 같은 조직에의 기여 행동을 더 많이 수행하게 되면 종업원 약속의 인식 또한 증가할 수 있다.

심리적 계약은 상호 호혜성(reciprocity)에 기반한 개념으로서, 종업원 약속에 대한 인식은 결과적으로 고용주 약속의 형성에 영향을 미친다(Rousseau, 1995). 즉, 조직이 개인에게 더 많은 혜택을 제공하기로 약속하면 개인 역시 이에 상응하는 수준의 기여를 약속하게 되며 반대의 경우도 마찬가지이다. 따라서 주도적 성격의 개인은 자신이 환경을 통제하고자 하는 강한 욕구에 기초하여 수행에 대한 높은 기대치와 목표, 그리고 실천을 보임으로써 조직에 기여하는 만큼 조직으로부터도 이에 상응하는 혜택들을 기대할 것이다. 즉, 주도적 개인은 자신의 기여도나 노력에 상응하는 금전적 혜택이나 승진, 장기적 관점에서의 고용 보장, 흥미로운 직무구성, 광범위한 교육 등의 혜택들을 조직으로부터 기대할 것이며, 이에 따라 고용주 약속 또한 심리적으로 더 많이 형성할 것이라 볼 수 있다. 결과적으로 주도적 성격의 개인은 조직과의 관계에서 상대적으로 보다 더 많은 약속들을 형성하게 될 것이라 볼 수 있다.

**가설 1.** 신입사원의 주도적 성격은 조직과의 관계에서 인지하는 약속의 양과 정적인 관련성을 가질 것이다.

### 리더-부하 교환관계의 매개효과

신입사원의 주도성은 상사와의 관계에도 영향을 미칠 수 있다. 리더-부하 교환이론(leader-member exchange(LMX) theory)에 따르면, 상사는 모든 부하직원들과 동일한 관계를 형성하기보다 개인별로 고유한 형태의 관계를 형성한다. 상사와 부하직원 간의 관계는 세 단계, 즉, 역할 인식(role taking), 역할 형성(role making), 역할 관례화(role routinization)를 거치면서 질적으로 낮은 수준에서 높은 수준으로 발전하게 된다(Bauer & Green, 1996). 낮은 수준의 리더-부하 교환관계에서 부하직원은 공식적으로 규정된 업무만을 수행하지만, 높은 수준의 교환관계에서는 신뢰, 존중, 충성심, 의무감 등이 형성되어 공식적 역할을 넘어선 업무수행이 이루어지며, 결과적으로 정서적 애착까지 생기면서 보다 깊은 관계를 형성하게 된다(Cropanzano & Mitchell, 2005; Uhl-Bien & Maslyn, 2003; Liden & Maslyn, 1998).

신입사원의 주도적 성격은 이러한 LMX 수준에 영향을 미칠 수 있다. LMX의 선행변인에 관한 연구에 따르면, 부하직원이 높은 수준의 직무역량과 기술, 수행수준, 그리고 더 많은 책임을 맡으려는 태도를 보일수록 LMX 수준이 높아진다(Liden & Graen, 1980). 이러한 면에서 주도적 성격의 개인은 학습동기와 자기개발노력, 그리고 조직몰입도의 수준이 상대적으로 높으며(Antonacopoulou, 2000; Major, Turner, & Fletcher, 2006; Fuller & Marler, 2009), 무엇보다 직무수행 수준이 증가하기 때문에(Thompson, 2005), 리더는 주도적인 부하직원과 보다 높은 LMX 수준을 형성하게 되리라 볼 수 있다. 또한 LMX는 '역할 형성', 즉 지속적으로 리더가 역할을 위임하고 부하직원은 기

대치를 충족시키면서 서로 역할을 협의해나가는 과정을 통해 그 수준이 향상되는데(Bauer & Green, 1996), 주도적 성격의 개인일수록 자신의 역할과 의무에 대해 상사와 보다 더 많이 협의하는 것으로 나타났다(Graen & Scandura, 1987). 더 나아가 주도적 개인은 자신의 역할을 보다 확장하려는 노력을 보이며(Bernerth, Armenakis, Field, Giles, & Walker, 2007), 자신의 과업을 완수하는 정도도 증가하는 것으로 나타났다(Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). 이는 주도성이 근본적으로 통제욕구에 기초하는 개념으로서(Ashford & Black, 1996), 자신의 역할에 대한 정의나 범위 역시 스스로 통제하려는 성향의 결과로 볼 수 있다. 이러한 결과들을 고려해볼 때, 주도적인 신입사원은 상사와 보다 더 활발한 상호작용과 의사소통을 시도하고 이를 통해 자신의 역할과 책임을 점진적으로 확장해나가는 모습을 보일 것이며, 부하직원의 이러한 행동은 결과적으로 상사와의 관계에서 높은 수준의 LMX를 형성하게 될 것이다.

그런데 상사는 신입사원이 심리적 계약을 형성하는 과정에서 핵심적인 역할을 한다. Rousseau(1995)는 심리적 계약을 형성하는 과정에 있어 상사를 조직을 대변하는 대리인(agent)이자 심리적 계약의 주된 체결자로 보았다. 신입사원은 상사를 조직의 대변인으로 여기며, 상사를 통해 조직의 의도를 파악하고 조직과의 고용관계에 관한 기본적 의무 및 핵심적 약속들을 인지한다(Rousseau, 1995). Guest와 Conway(2000) 역시 조직과 개인 간 약속의 상당부분이 상사를 통해 전달된다고 주장하였으며, 상사에 따라 조직의 인사제도에 대한 개인의 평가가 달라진다는 연구결과도 존재한다(Grant, 1999; Greene, Ackers, & Black, 2001). 따

라서 신입사원이 상사와 높은 LMX를 형성함으로써 상호 더 많은 의무감과 책임을 인지하게 되면(Gouldner, 1960; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997), 이러한 인식이 조직으로 투영되어 조직과의 관계에서도 더 많은 의무와 약속을 인지하게 될 수 있다. 즉, 신입사원의 주도적 성격은 상사와의 LMX 수준을 증가시킴으로써 결과적으로 조직과의 관계에서 더 많은 약속을 인지하게 될 수 있다. 그러나 이러한 LMX의 매개효과는 주도적 성격과 약속의 인식 간의 관계를 '부분적으로' 매개할 것이라 보았다. 그 이유는 주도적 성격이 약속의 인식에 미치는 직접적 영향력은 위에서와 같이 센스메이킹 이론에 근거하여 '행동'이 '인식'에 영향을 주는 독립된 메커니즘으로 보았기 때문이다. 따라서 주도적 성격의 직접적 영향력은 여전히 존재하지만, 부분적으로는 상사와의 관계를 통해서도 간접적으로 약속의 인식에 영향을 미칠 수 있다고 보았다.

**가설 2.** 신입사원의 주도적 성격과 조직과의 관계에서 인지하는 약속의 양 간의 정적인 관련성은 리더-부하 교환관계(LMX) 수준이 부분적으로 매개할 것이다.

## 방 법

### 연구대상

설문은 국내 대기업 종사자 중 입사1년 미만의 신입사원을 대상으로 하였다. 본 연구의 목적이 개인차 변수가 심리적 계약의 형성에 미치는 영향을 분석하는 것이기 때문에, 고용계약 형태 자체가 심리적 계약에 미치는 영향

력을 배제하기 위해 정규직이며 대졸 신입사원만을 연구대상으로 삼았다. 총 500명에게 설문요청을 실시하였으며, 요청과정에서 연구의 목적, 설문결과의 활용도, 비밀유지 등에 관한 사항을 전달하였다. 설문에 응답한 인원은 447명이며(응답률: 89%), 이 중에서 일부 문항 응답누락, 불성실 응답 등 14개 설문지를 제외하고 최종적으로 433명의 데이터를 분석에 사용하였다.

응답자의 인구통계학적 분포를 살펴보면, 성별은 남성이 69% 여성이 31%이며, 연령대는 20대가 80%, 30대가 19.6%, 40대가 0.2%로 나타났다. 학력은 학사취득자가 80%로 대다수를 차지하였으며, 석사취득자가 12%로 나타났다. 소속 산업분야는 제조업 35%, 정보서비스업 24%, 금융업 19%, 도·소매업 12%, 전문과학 및 기술서비스업 6%로 구성되었다. 직무군은 사무직 72%, 서비스직 12%, 영업직 11%, 기술개발직 5%로 구성되었다.

#### 측정도구

##### 주도적 성격

주도적 성격은 Bateman과 Crant(1993)가 제시한 17개 문항의 축약본인 6개 문항을 사용하였다. 이는 본래 17개 문항과 높은 상관을 보이는 것으로(Claes, Beheydt, & Lemmens, 2005), 문항 수를 간소화하기 위해 여러 연구에서 사용되고 있다(Li, Liang, & Crant, 2010; Parker, 1998). 예시문항은 "나는 현상태를 벗어나 새로운 것에 도전하는 것을 좋아한다", "나는 다른 사람들이 시도하기 전에 좋은 기회를 먼저 획득할 수 있다" 등이며, 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 측정결과 신뢰도 Cronbach  $\alpha$ 는 .76을 나타내었다.

##### 약속의 인식

심리적 계약에서 고용주 약속과 종업원 약속의 인식은 Taylor와 Tekleab(2003)과 De Vos 등(2003)에 기초하여 총 14개 문항으로 측정하였다. 고용주 약속은 7개 하위차원(직무구성, 공정한 대우, 적절한 업무환경, 경쟁력 있는 보상, 교육훈련 제공, 고용보장) 각각에 대해 조직이 혜택의 제공을 시사했거나 약속한 정도를 측정하였다. 종업원 약속 역시 7개 하위차원(직무-내 업무수행, 직무-외 업무수행, 유연성, 윤리적 행동, 충성심, 자기개발(고용가능성 확보), 올바른 태도) 각각에 대해 자신이 기여를 시사했거나 약속한 정도로 측정하였다. 모든 문항은 5점 척도를 사용하였으며, 측정결과 신뢰도 Cronbach  $\alpha$ 는 .79를 나타내었다.

##### 리더-부하 교환수준

리더-부하 교환 수준은 Seers와 Graen(1984)에 기초하여 7개 문항으로 측정하였다. 예시문항은 "당신은 당신의 직무수행에 대해 상사가 어느 정도 만족하는가를 잘 알고 있습니까?", "상사는 당신이 직무상에서 겪는 어려움이나 문제들을 잘 알고 있습니까?" 등이며, 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 측정결과 신뢰도 Cronbach  $\alpha$ 는 .85를 나타내었다.

##### 분석방법

본 연구는 가설검증을 위해 AMOS를 통한 구조방정식(Structural Equation Modeling) 분석기법을 사용하였다. 구조방정식을 통한 검증은 다중회귀분석에 비해 잠재변수와 잠재오차를 구분함으로써 측정오차를 상대적으로 줄일 수 있다는 장점을 갖는다(Bollen, 1989; Hall, Snell, & Foust, 1999; James, Mulaik, & Brett, 1982). 가

설검증을 위해 우선 측정모델과 다른 구조모델들을 비교하였다(Anderson & Gerbing, 1988). 이 때 여러 지수들을 사용하였는데, 절대적합지수로는 카이제곱값(Chi-square goodness-of-fit) (Bollen, 1989)과 표준화잔차평균자승이중근(Standardized Root-mean-square Residual, SRMR) (Bentler, 1995)을 사용하였으며, 증분적합지수로서는 비교적합지수(Comparative Fit Index, CFI) (Bentler, 1990)를, 그리고 마지막으로 근사적합을 검증하기 위해 근사오차평균자승의 이중근(Root-mean-square Error of Approximation, RMSEA)(Steiger, 1990)을 사용하였다. 지수에 대한 평가기준은 Vandenberg와 Lance(2000)의 제안에 따라 CFI>.90, SRMR<.10, RMSEA<.08의 기준치를 사용하였다.

특히 매개효과를 측정하기 위해 부트스트랩 추정치(bootstrap estimates)를 사용하였다. 부트스트랩은 분포에 대한 가정을 하지 않기 때문에 매개효과를 보다 정확히 측정할 수 있는 방법으로 알려져 있다(Preacher & Hayes, 2004, 2008). 모든 가설검증에 있어 성별, 연령, 회사, 직무, 근무기간을 통제변수로 사용하였다.

## 결 과

측정도구의 신뢰도는 앞에서 제시한 바와 같이 모든 척도마다 비교적 높은 Cronbach  $\alpha$  값을 보이면서 적절한 수준으로 평가되었다. 측정도구의 타당도를 검증하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 측정변수인 주도적 성격, 리더-부하 교환수준, 약속의 인식이 서로 독립적인 구성개념인가를 확인하기 위해 세 개의 요소로 구성된 모델의 적합도를 분석하였다. 분석 결과, 모델은 전반적으로 높은 적합도를 보였다(CFI=.93, SRMR=.05, RMSEA=.05). 또한 주도적 성격과 LMX 수준 간 상관이 1이라 가정하는 모델(CFI=.81, SRMR=.17, RMSEA=.08), LMX 수준과 약속의 인식 간 상관이 1이라 가정하는 모델(CFI=.77, SRMR=.19, RMSEA=.09)에 비해서도 상대적으로 높은 적합도를 보였다. 따라서 본 연구의 측정도구는 타당도를 갖고 있다고 보았다.

가설검증을 위해 우선 가설모델과 이에 대한 비교모델들을 개발한 후 각각의 적합도를

표 1. 상관분석표

변수	1	2	3	4	5	6	7	8
1 주도적성격								
2 리더-부하교환수준	.362**							
3 약속의인식	.408**	.271**						
4 성별	-.173**	-.107*	-.174**					
5 연령	.085	-.015	.043	-.266**				
6 회사	.072	.049	.187**	-.212**	.079			
7 직무	.032	.028	.012	.027	.047	-.013		
8 근무기간	.068	.124*	.056	.026	.254**	.166**	.207**	

N=433 \* p<.05 \*\* p<.01



분석하였다. 본 연구에서 세운 모델들은 다음과 같다. 1) 가설모델(약속 인식에 대한 주도적 성격의 직접효과와 LMX를 매개로 한 간접효과 모두 포함), 2) 직접효과모델(약속 인식에 대한 주도적 성격의 직접효과만 포함), 3) 완전매개효과모델(약속인식에 대한 주도적 성격의 LMX를 매개로 한 간접효과만 포함). 분석 전, 본 연구의 설계 상 존재하게 되는 동일방법편의(common method bias)를 최소화하기 위해 이를 통계적으로 통제하는 과정을 실시하였다. Podsakoff, MacKenzie, Lee, 및 Podsakoff (2003)가 제시한 방법들 중, 동일방법편의를 하나의 잠재변수로 설정하여 모형에 포함시키는 방법을 적용하여 동일방법으로 인한 오류를 최대한 통제하였다.

우선 각 모델에 대한 카이제곱값을 비교한 결과, 가설모델은  $\chi^2=26.520(df=2, p=.003)$ 를 보인 반면, 직접효과모델은  $\chi^2=87.346(df=4, p=.000)$ , 완전매개효과모델은  $\chi^2=76.300(df=3, p=.000)$ 을 보였다. 카이제곱값의 평가기준은 카이제곱값이 작을수록 적합하다고 평가하고, 반대로 카이제곱값이 클수록 모델이 적합하지 않다고 평가한다(배병렬, 2013). 하지만 모델의 평가는 간명성을 반영하는 자유도 역시 함께 고려되어야 한다. 이를 위해 자유도의 변화와 카이제곱값의 변화를 동시에 고려한 카이제곱값 차이검증(chi-square difference test)을 실시하였다. 우선 가설모델과 직접효과모델 간 차

이검증을 실시한 결과, 카이제곱값의 차이(60.826)가 자유도의 차이(2)보다 크게 나타남으로써 가설모델을 채택하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다. 또한 가설모델과 완전매개효과모델 간 차이검증 결과, 카이제곱값의 차이(49.78)가 자유도의 차이(1)보다 크게 나타남으로써 가설모델을 채택하는 것이 바람직하다. 두 번의 차이검증을 통해 결과적으로 가설모델이 상대적으로 가장 적합한 모델이라 볼 수 있다. 이와 함께, 가설모델의 적합도는 CFI=.941, SRMR=.049, RMSEA=.062로 나타나 분석 방법에서 제시한 Vandenberg와 Lance(2000)의 적합기준을 모두 충족시키는 것으로 나타났다. 이에 반해, 직접효과모델의 적합도는 CFI=.728, SRMR=.082, RMSEA=.127, 완전매개효과모델의 적합도는 CFI=.768, SRMR=.071, RMSEA=.117로 나타나 상대적으로 낮은 수준의 적합도를 보이고 있다. 따라서 세 모델의 적합도 지수들을 모두 고려했을 때, 가설모델이 가장 적합한 모델이라 평가할 수 있다.

가설모델에서 변수들 간의 구체적인 경로계수를 살펴보면, 우선 약속의 인식에 대한 주도적 성격의 직접적 영향력을 나타내는 표준화 회귀계수는  $b=.338, p<.001$ 로 두 변수 간의 정적인 관련성은 유의하게 나타났다. 이에 따라 신입사원의 주도적 성격이 강할수록 조직과의 관계에서 상호 의무사항에 대한 인식이 증가한다고 볼 수 있으며, 가설1은 지지되

표 2. 구조모형에 대한 적합도 지수

	Model	$\chi^2$	df	p	CFI	RMSEA	SRMR
1	가설모델	26.520	2	.003	.941	.062	.049
2	직접효과모델	87.346	4	.000	.728	.127	.082
3	완전매개효과모델	76.300	3	.000	.768	.117	.071

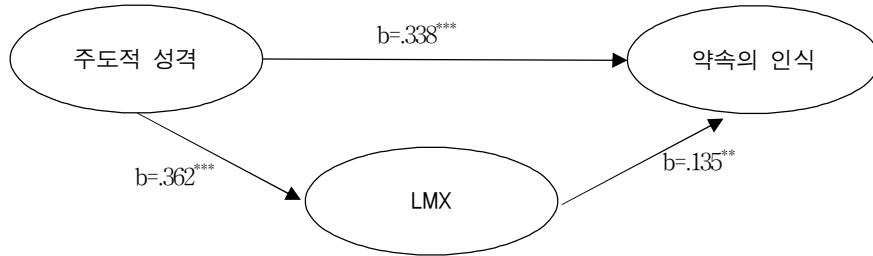


그림 1. 변수 간 표준화 회귀계수 (잠재변수만 표시)  
 (\*\*:  $p < .01$  \*\*\*:  $p < .001$ )

었다. 가설 2의 매개효과와 관련된 경로계수 분석결과, 주도적 성격이 LMX 수준에 미치는 영향력에 대해서는 표준화 회귀계수가  $b = .362$ ,  $p < .001$ 로 나타나 두 변수 간에 정적인 관련성이 있는 것으로 나타났다. 이와 함께, 부트스트랩 추정치를 분석한 결과, 주도적 성격이 LMX 수준을 매개로 약속의 인식에 미치는 간접효과의 표준화 회귀계수는  $b = .049$ ,  $p = .005$ 로서 95% 신뢰구간에서 유의한 수준으로 나타났다. 그러나 본 연구에서는 완전매개가 아니라 부분매개를 가설로 설정하였다. 따라서 만약 부분매개가 아니라 완전매개가 존재한다면, 본 연구에서 설정한 완전매개효과모델에 비해 가설모델의 적합도가 유의적으로 개선되지 않아야 한다. 그러나 앞에서 제시한 카이제곱값 차이분석 결과처럼, 완전매개효과모델에 비해 가설모델이 보다 적합한 모델로 판명되었다. 따라서 신입사원의 성격이 주도적일수록 상사와의 교환관계 수준이 증가하여 결과적으로 조직과의 관계에서 상호 약속에 대한 인식이 증가한다고 볼 수 있으며, 주도적 성격과 약속의 인식 간에서 LMX 수준은 부분매개 효과를 갖는다고 볼 수 있다(가설 2 지지).

추가적으로, 본 연구의 가설에는 설정되어 있지 않지만 약속의 보다 구체적인 유형, 즉,

고용주 약속과 종업원 약속 각각이 신입사원의 주도적 성격과 어떠한 관련성을 보이는가를 분석하였다. 회귀분석을 실시한 결과, 주도적 성격은 두 유형의 약속 모두에 정적인 영향을 미치고 있었지만 상대적으로 종업원 약속에 더 강한 영향력을 갖고 있음이 나타났다(표준화 회귀계수: 고용주 약속( $b = .270$ ,  $p < .001$ ), 고용인 약속( $b = .383$ ,  $p < .001$ )). 또한 LMX의 매개효과가 약속의 유형에 따라 다른 양상을 보였는데, 상사와의 교환관계 수준은 종업원 약속의 경우에만 유의한 매개변인으로 작용하였으며, 고용주 약속의 경우에는 매개효과를 보이지 못하는 것으로 나타났다. 이는 신입사원의 주도적 성격이 상사와의 교환관계 수준을 높여 결과적으로 종업원 약속의 인식은 강화시키는 반면, 상사와의 관계를 통해 고용주 약속에는 유의한 영향을 미치지 못하고 있음을 의미한다.

## 논 의

본 연구의 분석 결과, 신입사원의 주도적 성격은 조직과의 관계에서 인지하는 약속의 양과 정적인 관련성을 보임이 밝혀졌다. 주도적 성격은 약속의 양에 직접적 뿐 아니라 간

접적인 방식으로도 영향을 미침이 드러났는데, 주도적 성격은 상사와의 교환관계(LMX) 수준을 높임으로써 결과적으로 약속의 양에 정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

Colye-Shapiro와 Neuman(2004)은 종업원의 이데올로기와 심리적 계약 간의 관계를 연구한 결과, 개인이 채권 이데올로기(creditor ideology)를 가질수록 조직과의 관계에서 약속을 더욱 강하게 인지하는 반면, 개인이 교환 이데올로기(exchange ideology)를 가질수록 약속의 인지는 약화되는 것으로 나타났다. 본 연구 결과에서 나타난 주도적 성격이 약속의 인식에 영향을 미치는 메커니즘 역시 유사한 관점에서 해석할 수 있다. 즉, 개인의 주도성 정도에 따라 조직에 기본적으로 제공해야 한다고 생각하는 의무사항들의 종류, 의무감의 강도, 조직이 혜택을 제공할 때 이에 상응하게 보답해야 한다고 인지하는 정도 등이 달라질 수 있으며, 이에 따라 조직과의 관계에서 인지하는 상호 약속의 정도 역시 달라진다고 볼 수 있다.

또한 주도적 성격과 약속의 인식 간의 관련성은 주도성이 타인과의 관계에 대한 인식에 영향을 미치기 때문이라 해석할 수도 있다. 즉, 주도성이 강한 개인은 타인과의 관계를 장기적인 관점에서 해석하여 상호 신뢰를 형성하는 데 보다 많은 노력을 기울일 가능성이 높으며, 따라서 조직과의 관계에서도 더 많은 약속을 형성하고 관계적인 유형의 계약을 형성하게 될 수 있다. 이는 성격5요인과 심리적 계약 간의 관계에 대한 해석과 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다. Raja 등(2004)은 성실성이 관계적 계약과, 신경증이 거래적 계약과 유의한 관련성이 있음을 제시하면서, 성실성이 강한 개인일수록 타인과의 관계를 장기적인 관점에서 해석하는 반면, 신경증이 강한 개인일

수록 타인에 대한 신뢰가 결여될 가능성이 높기 때문에 이와 같은 결과가 나온 것이라 해석하고 있다.

이와 같은 관점에서 볼 때, 주도적 성격이 심리적 계약에 영향을 미치는 과정은 개인의 이데올로기나 성격 5요인이 심리적 계약에 영향을 미치는 과정과 유사하게, 개인의 관계성에 대한 인식이나 정의, 그리고 의무감이나 신뢰의 정도 등과 같은 인지적 요소들을 통해 이루어진다고 볼 수 있다. 또한 주도적 성격과 같은 개인차적 요소가 약속의 인식에 유의한 영향을 미친다는 결과는 심리적 계약이 조직에 의해 형성되는 개념인 동시에 상당부분 개인의 주관성과 인지적인 요소의 영향을 받는다는 과거 학자들의 논의를 입증하는 결과라 볼 수 있다(Conway & Briner, 2004; Rousseau, 1995; 2001).

본 연구결과는 심리적 계약에 대한 LMX의 영향력 또한 제시하고 있다. 과거 LMX에 관한 연구들은 심리적 계약의 충족나 위반에 관한 영향력에 국한되는 한계를 보이고 있었다(Chen, Tsui, & Zhong, 2007; Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson, & Wayne, 2008; Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2008). 이에 본 연구는 LMX와 심리적 계약의 유형 간의 관계에 초점을 맞추어 이론적으로 새로운 관점을 제시하고 있으며, 기존 학자들에 의해 논의되었던 심리적 계약의 형성에 있어 중간관리자의 중요성을 실증적으로 제시하고 있다고 볼 수 있다. Rousseau(1995)는 중간관리자를 조직을 대표하는 주요 계약체결자로 보았으며, 상사는 개인이 심리적 계약을 형성하기 위한 사회적 단서들의 주요 제공자 역할을 한다는 관점도 제시되어 왔다(Salancik & Pfeffer, 1978). 본 연구에서 제시된 LMX와 약속의 인식 간의 유

의한 관련성은 위의 논의들을 실증적으로 뒷받침하고 있으며, 신입사원은 상사를 곧 조직을 대표하는 존재로 인식하며 상사와의 관계에서 인지하는 의무사항들을 조직과의 관계로 확대하여 상호 간의 약속으로 투영시킬 수 있음을 제시하고 있다.

마지막으로 주도적 성격과 LMX 간의 관계 역시 본 연구결과 제시되었다. 신입사원이 주도적일수록 상사와의 교환관계 수준이 질적으로 향상된다는 것인데, 이러한 결과는 기존에 제시되었던 사회적 자산 관점(social capital perspective)으로 해석할 수 있다. 기존 연구에 따르면, 주도적 개인이 높은 업무성적을 보이는 과정은 주변인과의 네트워크 형성에 기인한다. 주도성이 강한 개인일수록 주변인과의 네트워크를 보다 많이 형성하며, 이러한 네트워크는 직무수행에 필요한 다양한 자원들, 예를 들어, 정보에의 접근성, 영향력의 행사, 변화 유도 등을 제공하기 때문에 하나의 사회적 자산 역할을 하여 결과적으로 직무수행 수준이 향상된다는 관점이다(Thompson, 2005; Brass, 2001). 이러한 관점에서 볼 때, 상사는 상대적으로 더욱 중요한 자원들을 결정짓는 네트워크 대상이며, 이 때문에 주도적인 개인은 상사와의 관계를 높은 수준으로 유지하고자 노력하는 성향을 보인다고 해석할 수 있다.

본 연구결과는 이론적 시사점 뿐 아니라 기업에 대한 실무적 시사점도 제시한다. 우선, 개인의 심리적 계약이 조직 내 행동 및 태도에 상당한 영향을 미친다는 점을 고려할 때, 조직은 인사제도 측면에서 주도적 성격을 하나의 개인차 변수로서 보다 더 적극적으로 고려할 필요가 있다. 특히 주도적 성격은 종업원 선발제도에서 중요한 의미를 갖는데, 이는 성격이 본질적으로 안정적인 개인차 변수이기

때문에 교육이나 훈련보다는 선발을 통해 종업원 전체의 주도성 수준을 조절할 수 있기 때문이다. 또한 선발기준으로 많은 기업들이 성격 5요인, 특히 성실성 검사에 치중하고 있는데, 앞으로는 주도적 성격 역시 하나의 선발기준으로 고려할 필요가 있다. 주도적 성격을 선발기준으로 적용함으로써 조직은 종업원으로부터 장기적 관계형성과 직무 내/외적 측면에서의 높은 수행을 보다 쉽게 이끌어낼 수 있을 것이다.

또한 LMX 수준은 심리적 계약 뿐 아니라 종업원의 직무수행, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족, 공정성 인식, 이직의도 등 다양한 조직 내 태도 및 행동에 유의한 영향을 주는 변수이다(Gerstner & Day, 1997; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007; Wayne, Coyle-Shapiro, Eisenberger, Liden, Rousseau, & Shore, 2009). 그만큼 높은 수준의 LMX를 유지하는 것은 종업원 개인 뿐 아니라 조직성공에도 중요하다고 볼 수 있다. 따라서 LMX 수준에 영향을 미치는 주도적 성격은 신입사원 선발 뿐 아니라 관리자의 승진제도 등 보다 폭넓은 제도에서 활용될 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서 제시된 LMX의 매개효과는 종업원의 심리적 계약을 관리함에 있어 중간관리자의 역할이 중요함을 시사하고 있다. 중간관리자에 따라 인사제도에 대한 종업원의 기대치와 만족도가 달라질 수 있으며(Greene, Ackers, & Black, 2001), 조직의 의도를 전달하는 매개체 역할을 함으로써 중간관리자는 개인의 심리적 계약 형성에서 중요한 역할을 한다. 따라서 조직은 별도의 교육을 통해 중간관리자들이 자신의 역할을 구체적으로 이해하도록 할 필요가 있으며, 특히 자신이 부하직원과 맺는 관계의 질적인 측면이 결과적

으로 부하직원이 조직과 맺는 관계에 영향을 미칠 수 있음을 충분히 인지시킬 필요가 있겠다.

본 연구는 주도적 성격과 심리적 계약 간의 관계에만 국한되어 있지만, 향후 연구에서는 심리적 계약의 '위반'에서 주도적 성격이 어떠한 역할을 하는가도 연구할 필요가 있다. 최근 성격 5요인 중에서 성실성이 심리적 계약의 위반에 따른 결과변수 간의 관계를 유의하게 조절한다는 연구결과가 제시되었다. 이 연구에서 성실성이 낮은 사람의 경우, 심리적 계약의 위반이 이직의도나 조직에 대한 충성도, 그리고 직무만족에 미치는 부정적 영향력이 더욱 강해지는 양상을 보이는 것으로 나타났다(Orvis, Dudley, & Cortina, 2008). 주도적 성격 역시 유사한 영향력이 존재할 수 있다. 주도적 성격은 정의 상 자신에게 주어진 환경을 바꾸고 조정하려는 성향을 의미하기 때문에 (Bateman & Crant, 1993), 심리적 계약의 위반을 경험할 경우에도 개인의 주도성에 따라 발생하는 결과변수는 상당히 달라질 수 있다. 예를 들어, 주도성이 강할수록 심리적 계약의 위반에 대한 경험이 쉽게 이직의도 등으로 연결되기보다는 직무수행이나 다른 측면으로 이어질 가능성이 높다. 따라서 주도적 성격에 따라 위반에 대한 반응이 어떻게 달라지는가는 흥미로운 향후 연구주제가 될 수 있다.

또한 본 연구에서 제시한 LMX 외에도, 주도적 성격과 심리적 계약 간의 관계에 영향을 미치는 다양한 매개변수와 조절변수에 대한 연구가 필요하다. 예를 들어, 개인은 심리적 계약을 형성하는 과정에서 사회적 단서들에 상당부분 의존하므로(Rousseau, 1995), 개인의 정보탐색능력이나 인적 네트워크를 통한 사회 학습 정도 등은 심리적 계약과 관련될 수 있

다. 그런데 이러한 정보탐색이나 네트워크 형성은 주도적 성격과도 관련성이 입증된 개념들이므로, 이 변수들이 주도적 성격과 심리적 계약 간에서 매개변수 역할을 하는가는 향후 연구주제가 될 수 있다. 또한 주도적 성격이 심리적 계약에 영향을 미치는 과정에 조직문화나 하위집단 문화(예: 팀 풍토)가 어떠한 영향을 미치는가도 하나의 조절변수로서 연구할 가치가 있다.

마지막으로 본 연구는 모든 변수가 한 개인으로부터 동일한 시점에서 측정되었다는 방법론적 한계를 갖고 있다. 이러한 측면에서 개인의 주도성과 이에 따른 결과변수 간의 관계를 종단적 설계 관점에서 연구할 필요가 있다. 또한 심리적 계약이 본질적으로 조직과 개인 양측을 포함하는 개념인 만큼, 개인의 심리적 계약 뿐 아니라 조직이 보유하고 있는 심리적 계약을 함께 측정하는 다중수준분석(multilevel analysis) 또한 향후 연구에서 적용될 필요가 있겠다.

## 참고문헌

- 권상순, 이진규 (1997). 심리적 계약의 불이행 지각에 대한 반응과 조절변수의 영향. *인사조직연구*, 5(2), 135-166.
- 김동욱, 한영석, 김명소 (2014) 주도적 성격이 직무수행에 미치는 영향: 직무의미성, 지원적 리더십, 자율성 문화의 조절효과 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(2), 471-495.
- 김혜영, 장지현 (2015). 주도적 성격이 개발지원관계망 특성을 매개로 조직사회화에 미치는 영향. *직업교육연구*, 34(1), 1225-

- 4762.
- 김혜정, 이진규 (2007). 전문가의 이중몰입 생  
성과정에서 심리적 계약의 역할. *인사조직  
연구*, 15(4), 1-42.
- 맹보화 (2010). 심리적 계약위반이 사회복지사  
의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구.  
*한국정책연구*, 10(1), 197-215.
- 박지은, 오원경, 김민수 (2012). 조직시민행동  
에 대한 심리적 계약 위반의 효과: 기질  
적 정서의 조절효과를 중심으로. *한국심리  
학회지: 산업 및 조직*, 25(3), 589-606.
- 배병렬 (2013). 구조방정식 모델링. 도서출판  
청람.
- 유지운, 탁진국 (2012). 신입사원의 주도적 성  
격이 정보추구행동을 통해 조직사회화에  
미치는 영향: 팀개방성과 리더행동의 조  
절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*,  
25(4), 749-773.
- 은영신, 유태용, 서학삼 (2012). 주도적 성격과  
창의적 행동 간의 관계: 학습목표지향성  
의 매개효과와 자기효능감, 조직풍토, 상  
사지원의 조절효과. *한국심리학회지: 산업  
및 조직*, 25(3), 607-632.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988).  
Structural equation modeling in practice: A  
review and recommended two-step approach.  
*Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Antonacopoulou, E. (2000). Employee development  
through self-development in three retail banks.  
*Personnel Review*, 29, 491-508.
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity  
during organizational entry: The role of desire  
for control. *Journal of Applied Psychology*, 81,  
199-214.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The  
proactive component of organizational  
behavior: A measure and correlates. *Journal of  
Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996).  
Development of leader-member exchange: A  
longitudinal test. *Academy of Management  
Journal*, 39, 1538-1567.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in  
structural models. *Psychological Bulletin*, 107,  
238-246.
- Bentler, P. M. (1995). EQS structural equation  
program manual. Encino CA: Multivariate  
Software.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S.,  
Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Is  
personality associated with perceptions of  
LMX? An empirical study. *Leadership &  
Organization Development Journal*, 28, 613-631.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with  
Latent Variables*. New York: Wiley.
- Brass, D. J. (2001). Social capital and  
organizational leadership. In S. J. Zaccaro &  
R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of  
organizational leadership: Understanding the  
performance imperatives confronting today's leaders*,  
132-152. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational  
judgment effectiveness and proactive  
personality on work perceptions and work  
outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91,  
475-481.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Zhong, L. (2007).  
Reactions to psychological contract breach: a  
dual perspective. *Journal of Organizational  
Behavior*, 29, 527-548.

- Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology: An international review*, 54, 476-489.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86.
- Coyle-Shapiro, J. A., & Neuman, J. (2004). Individual dispositions and the psychological contract: The moderating effects of exchange and creditor ideologies. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 150-164.
- Conway, N. & Briner, R. (2005). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287-302.
- Crant, M. J. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Crant, M. J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Crant, M. J., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 537-559.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not All Responses to Breach are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations. *Academy of Management Journal*, 51, 1079-1098.
- Flood, P. C., Turner, T., Ramamoorthy, N., & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1152-1165.
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 329-345.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-177.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Grant, D. (1999). HRM, rhetoric and the psychological contract: A case of "easier said than done". *International Journal of Human Resource Management*, 10, 327-350.
- Greene, A-M, Ackers, P., & Black, J. (2001). Lost narratives? From paternalism to team-working

- in a lock manufacturing firm. *Economic and Industrial Democracy*, 22, 211-237.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D. & Conway, N. (2000). The public sector and the psychological contract. IPD Research Report. London: IPD.
- Hall, R. J., Snell, A. F., & Foust, M. S. (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods*, 2, 233-256.
- Henderson, D., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1208-1219.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 599-610.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89, 311-321.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (1982). *Causal Analysis: Assumptions, Models, and Data*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Un-wrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88, 779-794.
- Li, N., Liang, J., & Crant, M. J. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95, 395-404.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multi-dimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 15, 47-119.
- 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, 927-935.
- Meckler, M., Drake, B. H., & Levinson, H. (2003). Putting Psychology Back into Psychological Contracts. *Journal of Management Inquiry*, 12, 217-228.



- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Ng, T. W. H., Eby, L., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology* 58, 367-408.
- Orvis, K. A., Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1183-1193.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.
- 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, 879-903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Contemporary approaches to assessing mediation in communication research. In A. F. Hayes, M. D. Slater, & L. B. Snyder (Eds.), *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research*, 13-54. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350-367.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreement*. Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29, 260-273.
- Rousseau, D. M. (2011). The individual-organizational relationship: The psychological contract, in Zedeck, S. (Eds.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 191-220. American Psychological Association, Washington, DC.
- Rousseau, D. M., & Greller, M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33, 385-401.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Changing individual and organizational attachments: A two-way street. In A. Howard(ed.), *The Changing Nature of Work*. San Francisco: Jossey-Bass, 290-322.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997).

- Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitude and task design. *Administrative and Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Seers, A., & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 283-306.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Tallman, R. J., & Bruning, N. S. (2008). Relating employees' psychological contracts to their personality. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 688-712.
- Taylor, S. M., & Tekleab, A. G. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 275-300.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective on mediating behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.
- Tomprou, M., & Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*, 16, 342-363.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationship: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29, 511-532.
- Van Dyne, L., & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41, 692-703.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research.

- Organizational Research Methods, 3, 4-69.
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M., & Shore, L. M. (2009). Social influences. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, 253-284. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Inc.
- 1차 원고접수 : 2017. 06. 01  
2차 원고접수 : 2017. 11. 19  
최종게재결정 : 2017. 11. 23

The influence of newcomers' proactive personality on  
their psychological contract:  
Mediating effect of leader-member exchange

Kyungmin Kim

Hanshin University

This study investigates the influence of newcomers' personality on their psychological contract. Especially, we focused on the proactive personality of the newcomers who have worked less than one-year in the current organization. We hypothesized that the extent to which newcomers have proactive personality would have a positive effect on the perception of promise in the relationship with the organization. Also, we expected that this relationship would be mediated by the leader-member exchange. 433 newcomers participated in the survey, and structural equation modeling (SEM) has been adopted to test the hypotheses. As the result, individuals' proactive personality had a positive influence on the perception of promises, and this relationship was partially mediated by the leader-member exchange level. These results imply that individuals' psychological contract could be affected by personality factors as well as organizational factors. Also, it shows that the relationship newcomers make with their supervisor has an important role in perceiving psychological contract with the organization.

Key words : proactive personality, psychological contract, leader-member exchange, newcomers