

## 상사와 부하의 쌍(dyad) 관계에서 목표성향의 효과에 관한 연구\*

신수영(주저자)  
영남대학교 상경대학 조교수  
(*swim1@ynu.ac.kr*)  
박원우(공동저자)  
서울대학교 경영대학 교수  
(*wwpark@snu.ac.kr*)

.....

어려운 과제를 성공적으로 수행하기 위해서는 능력이나 스킬 이외에 목표에 대한 인지적인 틀이 중요하다는 것을 발견하면서(Dweck, 1986), 인사조직 분야의 많은 이론과 연구들은 직무성공에 영향을 미치는 중요한 예측변인으로서 목표성향을 주목하고 있다. 이들 연구는 주로 개인의 목표성향이 행동 및 성과에 어떤 영향을 미치는가에 초점을 맞추고 이를 입증하고자 노력하였다. 본 연구에서는 조직구성원과 가장 밀접한 연계성을 갖는 상사와의 관계에 초점을 맞춰 목표성향 연구를 발전시키고자 한다. 이를 위해 개인-환경 적합성과 특성활성화 이론을 토대로 상사-부하 155쌍(dyad)의 자료를 위계적 선형 모형(hierarchical linear model)을 사용하여 분석하였다. 분석결과, 가설에서 예측한대로 상사의 학습성향은 부하의 학습성향과 자기주도행동과의 관계를 강화하는 것으로 나타났으며, 상사의 성과증명성향의 역제 효과도 확인되었다. 그러나 부하의 성과증명성향과 자기표현행동의 관계에서는 가설에서 예측한 것과 반대로 나오거나 통계적으로 유의하지 않았다. 우선, 상사의 학습성향은 부하의 성과증명성향과 자기표현행동의 관계를 억제시킬 것으로 예측하였으나 오히려 활성화시키는 것으로 나타났다. 또한 상사와 부하의 성과증명성향이 모두 높으면 부하의 자기표현행동이 높아질 것으로 예측하였으나, 상사의 성과증명성향은 부하의 성향에 상관없이 그 자체로 부하의 자기표현행동을 유발하였다. 본 연구를 통해 상사가 단순히 유사한 성향을 가졌다고 해서 부하의 특성을 강화시키기 보다는 상사의 성향이 얼마나 강력한 상황요소로 작용하느냐에 따라 달라진다는 것을 알 수 있었다.

주제어: 목표성향, 학습성향, 성과성향, 개인-환경적합성, 특성활성화, 자기주도행동, 자기표현행동

.....

### 1. 서론

개인의 목표는 동기부여를 이해하는데 중요한 요인으로 인식되고 있다. 목표는 근로자들이 무엇을 해야 하는가, 그리고 얼마나 노력해야 하는가에 대한 가장 근본적인 원천이 되기 때문이다. 그러나 현대 조직이 처해있는 복잡하고 불확실한 환경 속에서는 목표자체보다 목표를 어떻게 인지하는가에 대한 관심이 증대되고 있으며, 상사가 일방적으로 부여하는 목표보다는 스스로 통제하고 학습할 수 있는 자

기경영에 초점을 맞춘 연구가 점차 부각되고 있다(Gist et al., 1990).

목표성향은 목표를 추구하기 위해 무엇을 선택하고, 어떤 방법을 사용하는가와 관련한 인지적 틀이라고 정의될 수 있다(Dweck, 1986). 즉, 목표성향은 도전적 과제나 난관 등의 성취상황에 직면했을 때 나타나는 개인적인 목표 선호도(goal preference)로서, 학습성향(learning orientation)을 가진 사람은 새롭고 도전적인 과업을 통해 스스로 성장할 수 있는 기회로 보는 반면, 성과성향(performance orientation)을 가진 사람은 자신의 무능함을 들킬

최초투고일: 2013. 11. 4      수정일: (1차: 2014. 2. 16)      게재확정일: 2014. 3. 7

\* 본 논문은 2012년도 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음 [NRF-2012S1A5B5A07037766].  
본 논문은 서울대학교 경영대학 경영연구소의 부분적 연구비 지원으로 수행되었음.

수 있는 위협으로 인식하여 어려운 과업을 맡기를 꺼려한다는 것이다(Dweck & Elliott, 1983). 이러한 목표성향의 차이는 새롭고 어려운 과제에 대한 성공여부를 결정하는 자기규제적(self-regulated) 기능으로 작용하게 된다. 따라서 인사조직분야의 많은 이론과 연구들은 학습 및 직무성취에 영향을 미치는 중요한 예측변인으로서 목표성향을 주목하여 왔다(Phillips & Gully, 1997; Button et al., 1996; VandeWalle et al., 1999; Hertenstein, 2001; Potosky & Ramakrishna, 2002; Chiaburu & Tekleab, 2005; Dragoni, 2005).

목표성향 연구가 조직관리에 구체적인 시사점을 주기 위해서는 개인의 특성뿐만 아니라 환경에 대한 고려가 필요하다. 조직에서 개인의 행동을 설명하는 논리는 개인의 특성, 상황, 상호작용 등의 세 가지 접근이 이뤄지고 있기 때문이다(Chatman, 1989). 그러나 개인과 환경의 상호작용을 연구한 논문들이 지나치게 모호한 상황을 가정하고 있다는 비판이 제기되면서(Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, & Henry, 2005), 원거리에 있는 개체보다는 매일 일상적으로 접하는 상사나 동료, 직무에 대한 연구가 더욱 강조되고 있다. 기존의 목표성향 연구에서 상황으로 채택된 요인들을 살펴보면 전반적인 조직분위기, 풍토 등의 원거리 개체가 대부분이고, 근거리 수준의 상황요인은 Hirst et al.(2009)의 연구(예; 팀 학습행동)외에는 거의 분석된 연구가 없었다.

본 연구에서는 구성원을 둘러싸고 있는 일상적인 환경중에서도 상사에 초점을 맞추어 살펴보고자 한다. 상사는 부하의 성향이 과업행동으로 발현되는데 있어서 매우 중요한 역할을 한다(Van Vianen, 2000). 어떤 상사를 만나느냐에 따라 부하의 성향은 긍정적인 효과로 나타날 수도 있고 그렇지 않을 수도 있기

때문이다. 따라서 개인-환경 적합성 관점에서는 부하의 성향과 상사의 성향이 적합성을 이룰 때 조직유효성은 높아진다고 주장한다. 그러나 개인-환경 적합성을 보다 세부적으로 접근하면 어떤 환경일 때 상황이 긍정적 혹은 부정적으로 영향을 미치는가에 대한 설명이 요구된다. 본 논문에서는 Tett와 Guterman(2003)이 제시한 특성 활성화 이론을 적용시켜 이러한 요구에 부응하고자 한다. 특성 활성화 이론에서는 특히 상황에 대해 자세히 기술하였는데, 직무에 잘 부합하는 상황(job demand)인 경우 개인의 특성이 정적으로 활성화되고, 상황에 의해서 제약(constraint)받게 되는 경우에는 특성이 약화될 수 있다고 주장하였다. 즉, 부하의 성향과 유사한 성향을 가진 상사는 부하에게 유리한 상황이 되지만, 상반된 성향을 가진 상사는 부하의 성향이 제대로 나오지 못하도록 하는 억제요인 될 것이다.

본 논문에서는 이상과 같은 상황의 특징을 참고로, 상사-부하의 쌍(dyad) 관계에서 부하의 목표성향의 효과가 어떻게 다르게 나타나는지 보다 구체적으로 탐색하고자 한다. 즉, 본 연구에서는 목표성향에 대한 연구를 조직구성원과 가장 밀접한 연계성을 갖는 상사와의 관계에 초점을 맞추어서 연구하되, 기존의 유사성 이론과 더불어 특성 활성화 이론을 토대로 부하의 목표성향이 구체적인 과업행동으로 발현되는 상황에 대해 탐색하는 것을 목적으로 한다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 2.1 목표성향의 정의

목표성향에 대한 정의는 학자들마다 약간씩 다르

다. Dweck(1986)은 목표성향을 어려운 과제를 성공적으로 수행하기 위한 목표에 대한 인지적인 틀이라고 정의하였다. 그녀는 목표성향을 기질적 특성(dispositional trait)으로 가정하고, 성취를 이끌어내는데 있어서 개인의 특성을 강조하였다. 이에 반해, Nicholls(1984)는 성취행동을 해나가는 데 있어서 자기 스스로를 참조하느냐 타인을 참조하느냐에 따라 과업몰입(task involvement)과 자아몰입(ego involvement)으로 나누어서 목표성향을 설명하였다. Button, Mathieu 그리고 Zajac(1996)의 연구를 살펴보면, 목표성향은 상황적 특성에 의해 영향을 받는 개인의 안정적인 특성으로서, 학습성향은 새로운 것을 습득하거나 역량수준을 높이고자 하는 욕구이며, 성과성향은 이와는 반대로 자신의 역량에 대해 호의적인 판단을 내릴 수 있는 일을 하려하거나 부정적인 판단을 피하려고 하는 노력으로 정의할 수 있다. VandeWalle(1997)의 연구에서는 목표성향을 세 가지 요인 즉, 학습성향, 성과증명성향(performance prove goal orientation), 실패회피성향(failure avoid goal orientation)으로 구분하였다.

본 연구에서는 목표성향연구의 선구자라고 할 수 있는 Dweck(1986)의 연구에 기반하여 다음과 같이 목표성향을 정의하였다. 즉, 목표성향은 성취상황에 직면했을 때 나타나는 기질적인 특성으로서, 학습성향(learning orientation)을 가진 사람은 새롭고 도전적인 과업을 통해 스스로 성장할 수 있는 기회로 보는 반면, 성과성향(performance orientation)을 가진 사람은 자신의 무능함을 들킬 수 있는 위협으로 인식하여 본인이 잘할 수 있는 업무만을 선호한다는 개념이다.(Dweck & Elliott, 1983; Dweck & Leggett, 1988; Dweck, 1986; Heyman & Dweck, 1992). 목표성향에 대한 선행연구들 중에

서는 목표성향을 기질적 특성보다 상황적 특성으로 접근하는 연구들도 다수 존재하나(Button et al., 1996; Stevens & Gist, 1997; Dragoni, 2005), 이러한 연구들은 주로 실험을 통해 목표성향을 조작(manipulate)하고 그 효과를 보는 연구들이 대부분인 반면, 본 연구에서는 개인의 특성이 상황과 만나서 어떤 결과를 가져오는데 연구의 초점을 맞추었기 때문에 목표성향의 기질적(안정적)인 특성을 강조하였다.

목표성향은 크게 학습성향과 성과성향이라는 구성요소로 구분되었으나, 성과성향 관점을 더 세분화하여 호의적인 판단을 얻으려는 욕구와 부정적인 판단을 회피하려는 욕구로 나누기도 한다(Heymand & Dweck, 1992). 특히 VandeWalle(2001)은 성과성향 중에서도 실패회피성향이 조직의 성과에 어떻게 악영향을 미치게 되는지에 대해 비중있게 다룸으로써 성과성향을 세분화할 필요성을 역설하였다. 따라서 최근 연구에서는 성과성향과 조직성과의 관계를 보다 정확하게 탐색하기 위해 성과성향을 세분화하려는 노력들이 시도되고 있다(VandeWalle, Cron, Slocum, 2001; Elliot & McGregor, 2001; Baranik, Barron, & Finney, 2007).

## 2.2 목표성향 선행연구 검토

목표성향을 기질적 특성으로 가정하게 되면, 목표성향에 영향을 미치는 연구보다는 목표성향의 효과가 어떻게 나타나느냐가 더 중요한 이슈이기 때문에 주로 결과요인과 상황·매개요인에 대해 초점을 맞추어 선행연구를 검토하였다. 우선, 목표성향의 결과요인을 살펴보면 주로 개인의 유효성(effectiveness) 변수가 주를 이루었다. 특히 교육 심리분야에서 발현한 주제이니만큼 초기에는 학습전략, 피드백, 학

업성취도 등의 학습성과에 대한 연구가 많았고, 차츰 직무성이나 과업성과 등의 궁극적인 결과로 확장되었다. 먼저 목표성향이 학습전략에 미치는 영향에 대해서는 학습성향이 높은 사람이 성과성향이 높은 사람보다 효과적인 학습전략을 취하는 것으로 나타났다(Ames & Archer, 1988; Dweck & Elliott, 1983). 또한 학습성향은 피드백을 얼마나 적극적으로 수용하여 업무를 개선하느냐와 밀접한 관련이 있는 것으로 밝혀졌다(VandeWalle & Cummings, 1997). 즉, 성과성향이 높은 사람은 학습성향이 높은 사람에 비해 피드백을 구하려는 정도가 떨어지고, 이는 곧 일을 더 잘할 수 있는 개선의 여지를 감소시킬 위험이 있는 것으로 해석된다. 학업성과와 관련하여서 Button et al.(1996)은 학습성향은 시험성적에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 성과성향은 성적과 관련이 없다는 것을 밝혀냈다. Phillips와 Gully(1997)의 연구 및 Ford et al.(1998)의 연구에서는 성과성향이 자기효능감에 영향을 미쳐서 결국 학점에 부정적인 영향을 미친다는 결과가 제시되었다. Utman(1997)의 연구결과에서는 학습성향이 성과성향보다 더 높은 성과를 이끈 것으로 나타났다는데, 이러한 결과는 복잡한 과업에 한해서 지지되었다. Rawsthorne와 Elliot(1999)은 30개의 개별연구를 통합 분석한 결과, 성과성향이 내재적 동기부여를 이끌어내는 데는 학습성향보다 약하다는 것, 특히 성과성향 중에서도 실패회피성향의 경우가 더욱 약하다는 것을 밝혀냈다. Day et al.(2003)은 127개의 개별연구 통합을 통해 3요인(학습, 성과증명, 실패회피) 모델이 2요인(학습, 성과) 모델보다 학업성취도 면에서 더 확실한 차이를 가져온다는 사실을 증명하였다.

이처럼 목표성향 연구의 초기연구에서는 목표성향의 결과를 검증하는데 초점을 맞추었다. 그러나 점

차 목표성향 연구가 정교해짐에 따라 다른 요인과의 상호작용을 통해 접근한 연구들이 다수 발표되었다(Elliot & Harackiewicz, 1994; Seijts et al., 2004; Chen & Mathieu, 2008; Hirst et al., 2009). Elliot과 Harackiewicz(1994)는 목표설정을 얼마나 구체적으로 하느냐에 따라 목표성향의 효과가 달라진다고 주장하였고, Seijts et al.(2004)의 연구에서도 목표성향은 목표의 내용이 모호할 때 성과에 미치는 영향이 더 크다는 것을 발견하는 등 개인을 둘러싼 환경(목표설정, 과업, 조직풍토, 팀 학습행동 등)에 대한 관심이 지속적으로 이어지고 있다.

이와 더불어, 최근 경영학분야에서 발표된 목표성향에 대한 논문들은 목표성향의 자기규제기능에 주목하여 이루어진 연구들이 다수를 차지하고 있다(Creed et al., 2009; 이도화와 김미숙, 2008; Radosevich, Vaidyanathan, Yeo, & Radosevich, 2004; VandeWalle et al., 1999; Miller, Behrens, Greene, & Newman, 1993). 즉, 목표성향이 어떻게 성과와 연계되는지를 자기규제적 행위의 차이로 설명하는 것이다. 예를 들어, VandeWalle et al.(1999)은 학습성향과 영업성과의 관계를 자기규제 전략이 매개한다는 것을 증명하였다. 이외에도 Miller et al.(2001)은 학습성향이 강한 사람은 목표설정을 높게 하고, 목표달성을 위한 노력을 지속하는 방향으로 자기규제행위를 하나, 성과성향이 강한 사람은 자기규제적 행위와 관련 있는 행동을 하지 않는다고 주장하였으며, Radosevich et al.(2004)은 학습성향은 자기규제적 행위와 정의 관계가 있고, 성과성향은 부의 관계가 있음을 밝혔다. 국내연구에서는 이도화와 김미숙(2008)의 연구가 주목되는데, 그들은 학습성향이 높은 사람일수록 제안 목표수준을 높게 설정하고 노력을 많이 하여(자기규

제기능), 결국 제안성고가 높다는 사실을 증명하였다. 자기규제적 기능과 같은 맥락으로 자기효능감의 증진을 통한 성과향상을 밝히는 연구(Phillips & Gully, 1997; Mangos & Steele-Johnson, 2001; Potosky & Ramakrishna, 2002; Li & Bagger, 2008)도 다수 존재한다. 즉, 자기효능감이나 자기규제 모두 목표성향이 어떻게 성과와 연계되는지의 과정에 대해 설명하는 대표적인 매개요인이라고 할 수 있다.

목표성향에 대한 선행연구를 종합해보면, 기존의 동기부여이론이 설명해주지 못하던 자기경영과 관련된 해법을 제공했다는 공헌이 있으나, 조직관리의 관점에서 보면 여전히 제한된 정보를 제공하고 있다는 아쉬움이 있다. 이는 목표성향 연구가 하위영역의 단순한 양극성 구조(학습성향 vs. 성과성향)하에서 대다수의 연구가 진행되었고 조직의 상황중에서도 근접 환경(상사, 동료, 직무)에 대한 고려가 미흡했기 때문이라고 사료된다. 이에 본 연구에서는 목표성향의 하위요소별 독립적 메커니즘과 상황요인에 초점을 맞춰 목표성향연구를 발전시키고자 한다.

### 2.3 목표성향 하위요소별 독립적 메커니즘

최근 Button et al.(1996)의 연구를 기반으로 목표성향 하위영역별로 세분화하여 메커니즘을 독립적으로 탐색하는 연구가 시도되고 있으며(Elliot & McGregor, 2001; Chen & Mathieu, 2008), 특히 성과성향을 세분화하려는 노력들이 시도되고 있다(VandeWalle, Cron, Slocum, 2001; Elliot & McGregor, 2001; Baranik, Barron, & Finney, 2007). 그러나 성과성향을 성과증명성향과 실패회피성향으로 세분화한 연구에서는 주로 실패회피성향의 부정적 영향에 초점이 맞추어졌고

(Porath & Bateman, 2006), 성과증명성향의 효과에 대한 입증은 부족한 편이다. 본 연구에서는 그동안 선행연구에서 부족하였던 성과증명성향에 초점을 맞추어 독자적인 메커니즘 설명에 초점을 맞추고자 한다. 기존의 목표성향 연구에서는 주로 학습성향의 자기규제기능에 초점을 맞추어 성과에 이르는 과정을 설명할 뿐, 성과성향과 성과를 연계시킬 수 있는 별도의 메커니즘을 제시하지 못했다(신수영과 박원우, 2013). 따라서 본 논문에서 강조하고자 한 부분은 이미 선행연구를 통해 부정적 효과가 입증된 실패회피성향을 통제한 상태에서 학습성향과 성과증명성향의 효과를 독립적으로 입증하는 것이다.

또한 선행연구에서 탐색하고 있는 메커니즘은 인지적 과정에 대한 연구 즉, 피드백추구, 자기효능감, 목표수준 등의 매개요인이 다수를 이루었다. 인지과정을 강조한 기존의 연구에서는 목표성향이 결과를 도출하는 과정에서 조직관리와의 연계성이 약한 편이다. 본 연구에서는 목표성향의 효과를 인지과정이나 과업행동으로 증명함으로써 목표성향의 관리가능성을 높이고자 한다. 목표성향이 발현되는 과업행동을 탐색하기 위해서는 자기규제기능과 자기표현기능에 주목할 필요가 있다.

자기규제기능은 학습성향의 대표적인 장점으로 꼽히는 기능으로서(Dweck, 1986; VandeWalle, 1997) 이를 작업현장에서 구체적 행동으로 연계시킨다면 자기주도행동을 들 수 있다. 자기주도행동은 핵심과업을 더 잘 할 수 있는 아이디어를 제시한다든지, 핵심과업을 수행하는 방법에 스스로 변화를 주는 행동 등을 말한다(Griffin, Neal, & Parker, 2007). 학습성향이라는 개념 자체가 '전혀 시도해보지 않은 과제에 당면했을 때 이를 통해 배울 수 있다고 생각하는 인지적 틀'이기 때문에 단순히 새로운 환경에 수동적으로 적응하는 행동보다 불확실한 환

경에 보다 적극적으로 대처해 나가는 행동으로 발현 될 것으로 예상된다.

또한 성과증명성향의 효과는 그동안 자기표현전략 측면에서 논의가 이뤄져 왔으며(VandeWalle et al., 2001), 이러한 자기표현전략은 작업장에서 자기표현행동으로 표출되고 있다(신수영과 박원우, 2013). 성과증명성향의 경우에는 타인으로부터 호의적인 평가를 이끌어내기 위해 자신이 잘하는 부분만을 보여주고자(demonstrate)하는 타인준거(other-referent) 성향이다(Elliot & McGregor, 2001). 자기표현행동은 타인에게 인지되는 이미지를 자신의 목적에 맞게 통제하고 보다 더 나아보이기 위해 노력하는 것을 의미한다(Leary, 1995). 성과증명성향을 가진 사람은 타인의 평가가 자신의 행동을 결정하는 준거가 된다. 즉, 학습성향과 성과증명성향을 구분하는 중요한 기준 중의 하나가 자기 자신을 준거대상(self-referent)으로 삼느냐, 타인을 준거대상(other-referent)으로 삼느냐이다(Elliot & McGregor, 2001). 자기표현행동은 자신이 좋은 평가를 받고 있다는 것을 타인에게 적극적으로 알리려는 행동을 말한다(Kumar & Beyerlein, 1991).

본 연구에서는 이러한 목표성향과 과업행동의 관계(학습성향과 자기주도행동, 성과증명성향과 자기표현행동)가 환경맥락에서 어떤 영향을 받게 되는지 살펴보기 위해 다음과 같이 상사와 부하의 쌍 관계에서의 목표성향의 연구를 탐색하였다.

#### 2.4 상사-부하 쌍 관계에서의 목표성향 연구

목표성향과 조직관리에 대한 연구로 주목받은 Farr et al.(1993)의 목표성향연구에서도 조직의 인사제도를 운영하는데 필요한 전반적인 수준의 지침은 제공하였으나, 구체적인 시사점 도출은 하지 못했다는

점에서 보다 정교한 상황분석이 아쉬웠다. 이처럼 목표성향이 조직관리에 유용한 시사점을 주기 위해서는 주효과 뿐만 아니라 정교한 상황요인에 대한 연구가 필요하다. 즉, 개인과 상황(환경)과의 적합성을 통해 효과성을 증명하는 것이다.

개인과 상황의 적합성은 개인과 상황이 결합하여 개인의 행동에 어떠한 영향을 주는지 접근하는 상호작용 관점이다. 조직에서 개인의 행동을 설명하는 논리는 개인의 특성, 상황, 상호작용 등의 세 가지 접근이 이뤄지고 있다(Chatman, 1989). 그러나 최근에는 상황이라는 개념이 너무 모호하여 보다 세분화된 분류가 필요하다는 비판이 제기되면서(Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, & Henry, 2005), 원거리에 있는 개체보다는 매일 일상적으로 접하는 상사나 동료, 직무에 대한 연구가 더욱 강조되고 있다. 기존의 목표성향 연구에서 상황으로 채택된 요인들을 살펴보면도 전반적인 조직 분위기, 풍토 등의 원거리 개체가 대부분이고, 근거리 수준의 상황요인은 본 논문에서 분석한 논문 중 가장 최신 연구인 Hirst et al.(2009)의 연구(예: 팀 학습행동)가 유일하였다.

현대 조직의 경영환경에서는 개인단위보다는 팀단위로 업무가 이루어지고 있는 경우가 빈번하고, 따라서 개인수준에서의 접근보다는 팀 내에서의 상호작용 과정이 강조되고 있다. 따라서 향후 목표성향 연구에서는 개인을 둘러싸고 있는 근접한 환경(상사, 동료, 팀풍토)과의 상호작용이 더욱 강조될 필요가 있다. 즉, 개인수준을 확장한 집단수준에서 이들 관계를 상호 연결시키고 정교화 시킬 수 있는 방안을 탐색하는 것이 중요하다.

본 연구는 부하의 목표성향이 행동으로 발현되는데 있어서 상사가 중요한 역할을 한다는 점을 강조한다. 개인-환경 적합성 관점에서 보면, 개인(부하)

의 성향과 상사의 성향이 적합성을 이룰 때 조직유효성에 긍정적 영향을 미치게 된다. 이와 관련하여 Kristof-Brown et al.(2005)의 메타분석 결과를 살펴보면, 개인-상사적합성은 직무만족과는 긍정적 관계(.44), 조직몰입과는 약한 긍정적 관계(.09)를 나타냈고, 직무성과와는 긍정적 관계(.18)를 갖는 것으로 나타났다. 또한 House와 Mitchell(1974)의 연구에 따르면 리더는 부하의 욕구를 인식하고 유발시킬 수 있어야 하고, 부하의 목표 달성을 위해 보상을 강화해주고, 코칭을 통해 더 쉽게 일을 수행할 수 있도록 길을 열어주고, 부하의 기대감을 명확하게 해주고, 예기치 않은 장애물을 만났을 때 좌절하지 않도록 해주고, 효과적인 성과를 낼 수 있는 기회를 더 많이 제공해주어야 한다. 상사-환경-부하 상호작용(leader-environment-follower interaction) 이론에 따르면, 리더 행동의 주요 원칙은 부하의 부족한 점이 무엇인지 분석하고, 이러한 부족한 부분을 어떻게 채워줄 수 있는지 고민하고 행동하는 것이라고 보았기 때문에 부하가 능력이 부족하면 교육을 통해 채워주고, 도전적이고 구체적인 목표설정을 통해 새로운 에너지가 생성될 수 있도록 촉진시켜주고, 역할이 불분명하면 명확한 역할 인식을 시켜주고, 작업 환경에 문제가 있으면 환경의 제약을 극복할 수 있는 자원을 제공해주어야 한다고 주장하였다(Wofford & Srinivansan, 1983).

이처럼 선행연구를 통해 부하의 성향이 행동으로 발현되는데 상사의 역할이 중요함이 증명되었음에도 불구하고, 상사와 부하의 쌍(dyad)관계에서 상호작용효과를 구체적으로 제시하기 위해서는 조건을 보다 세부적으로 나누어서 어떤 조건일 때 상호작용이 긍정적 혹은 부정적으로 영향을 미치는가에 대한 설명이 추가적으로 필요하다. 이를 위해 본 논문에서는 Tett와 Guterman (2003)이 제시한 특성 활성화

이론을 적용시켜 설명하고자 한다.

특성 활성화 이론에 따르면, 개인특성과 행동의 관계는 개인의 특성과 관련한 상황적 단서(trait-relevant cues)가 주어질수록 더 명확하게 나타나고, 상황의 강도가 강력하지 않은 상태에서 활성화된다. 상황의 강도가 강하다는 것은 누구에게나 정형화된 기대감을 갖게 하여 개인들의 대응 행동에 크게 차이가 나지 않는다는 것을 의미하기 때문에 개인의 특성을 활성화시키는 것이 아니라 모두가 같은 행동을 하도록 유도한다. 상사의 목표성향은 부하의 특성과 관련한 상황적 단서이되, 부하의 성향과 행동의 관계를 상쇄시킬 만큼 강력한 상황요인은 아니기 때문에 활성화 요인으로 가정하였다. 이와 관련하여 Tett와 Guterman (2003)의 연구에서는 상황의 특징에 대해 자세히 기술하였는데, 직무에 잘 부합하는 상황(job demand)인 경우 특성이 정적으로 활성화되고, 집중이 되지 않게 하는 상황(distracter)하에서는 부적으로 활성화 될 수 있다고 주장하였다.

본 논문에서는 이상과 같은 상황의 특징을 참고로 상사의 목표성향이 부하의 목표성향 활성화에 어떻게 영향을 미칠지 다음과 같이 예측해 보았다. 먼저 상사의 목표성향과 부하의 목표성향이 유사한 경우에는 일을 할 때 유리한 상황이 되어 부하의 과업행동을 긍정적으로 활성화시킬 것으로 예상된다. 왜냐하면 부하와 유사한 성향을 가진 상사라면 부하의 성향이 행동으로 발현될 때 이러한 행동이 일을 수행함에 있어서 가치있는 것(직무요구에 부합하는 행동)이라는 판단을 내리기 때문이다. 따라서 부하의 목표성향과 유사한 상사의 목표성향은 정적(+)으로 활성화시켜주는 역할을 할 것으로 예측하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1: 부하의 학습성향과 자기주도행동과의 관계는 상사의 학습성향에 의해 조절될 것이다. 즉, 상사의 학습성향이 높을 때 부하의 학습성향과 자기주도행동의 관계는 보다 강하게 나타날 것이다.

H2: 부하의 성과증명성향과 자기표현행동과의 관계는 상사의 성과증명성향에 의해 조절될 것이다. 즉, 상사의 성과증명성향이 높을 때 부하의 성과증명성향과 자기표현행동의 관계는 보다 강하게 나타날 것이다.

반면, 상사의 목표성향과 부하의 목표성향이 반대인 경우에는 부하가 자신의 성향을 행동으로 표출하기에 부담이 되는 상황이므로 부하의 목표성향은 약화될 가능성이 크다. 즉, 부하의 목표성향이 표출됨에 있어서 반대의 성향을 가진 상사를 만나게 되면 부하의 성향을 충분히 표현하는데 제약이 있을 것이다. 이는 Tett와 Guterman (2003)의 연구에서 제시된 상황의 특징 중, 억제(constraint)에 해당된다. 억제와 부적 활성화는 구별되어야 한다. 부적 활성화의 경우에는 개인의 특성이 상황요인에 의해서 부정적인 방향으로 강화되는 것을 의미하는 반면, 억제는 개인의 특성이 상황요인에 의해서 약화되는 것을 의미하기 때문이다. 즉, 상사의 상반된 목표성향은 부하의 목표성향이 제대로 발현되지 못하게 하는 제약요인이 된다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 부하의 학습성향과 자기주도행동과의 관계는 상사의 성과증명성향에 의해 조절될 것이다. 즉, 상사의 성과성향이 높을 때 부하의 학습성향이 유발하는 자기주도행동은 약화될 것이다.

H4: 부하의 성과증명성향과 자기표현행동과의 관계는 상사의 학습성향에 의해 조절될 것이다. 즉, 상사의 학습성향이 높을 때 부하의 성과증명성향이 유발하는 자기표현행동의 관계는 약화될 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 표본의 구성 및 분석방법

가설검증을 위한 자료 수집은 직접 방문과 우편을 통한 수집을 병행하였다. 설문대상으로 선정된 조직은 국내 대기업, 중소기업, 정부출연연구소 등 9개 조직이며, 상사 88명 구성원 214명에게 각각 배포하였다. 배포된 설문지 중 상사 68명 부하 163명이 회수되었으며, 이중에서 불성실 응답을 제외하고 최종 분석에 사용된 설문지는 상사 65명 구성원 155명의 총 155쌍의 설문지이다. 상사와 부하의 쌍이라는 연구의 특성상 상사-부하 쌍 관계가 일치하도록 식별하는 것이 매우 중요해서 설문조사 전에 이를 다시 한번 안내하고 주지시켰다. 상사-부하 쌍을 일치시키기 위한 구체적인 방법은 다음과 같다. 먼저 설문지 각 봉투에 집단별로 동일한 무작위 식별번호를 부여하여 집단을 구분하였다. 부하 설문지는 집단별 식별번호에 부하 개인을 구분할 수 있도록 일련번호를 순서대로 하나씩 부여하였다. 상사 설문지의 부하 평가 영역에는 일련번호로 구분된 각각의 부하 평가영역이 있어서 상사는 본인이 배포한 부하의 번호와 평가영역의 번호를 일치시켜서 평가하도록 하였다. 즉, 1이라고 부여된 부하 설문지를 A라는 부하에게 주었다면, 상사는 A라는 부하를 떠올리

며 자신의 부하평가 설문지 중 '부하 1'에 기재하도록 하는 방법이다. 또한 설문조사에 대한 신뢰와 안정감을 위해 연구자가 직접 회수하는 것을 원칙으로 했고, 설문결과에 대한 익명성을 보장하기 위하여 설문지에 개인의 신분이 노출될 수 있는 문항을 배제하였다.

### 3.2 변수의 측정

#### 3.2.1 목표성향

선행연구를 통해 다양한 목표성향 측정도구가 개발되어 있지만 대부분의 목표성향 연구에서는 타당도나 신뢰도면에서 엄격한 검증을 거친 Button et al.(1996)의 문항이나 VandeWalle(1997)의 문항이 사용되고 있다. 특히 VandeWalle(1997)이 개발한 측정도구는 목표성향을 기질적 특성으로 접근하였고, 성과성향을 성과증명과 실패회피로 세분화하여 검증하였다. 본 연구에서 검증하고자 하는 목표성향의 효과 또한 개인의 기질적(dispositional) 특성을 기반으로 하고 있고 성과성향보다는 성과증명성향으로 세분화해서 접근하고자 하기 때문에 가장 적합한 측정도구라고 판단된다. 따라서 목표성향의 측정은 VandeWalle(1997)의 총 13개 문항 중에서 학습성향 5문항, 성과증명성향 4문항을 사용하였고, 실패회피성향 4문항은 통제변수로 포함시켰다. 목표성향에 대한 측정은 상사, 부하 모두에게 실시하였다.

#### 3.2.2 과업행동

부하의 과업행동은 작업장에서 얼마나 자신의 과업과 관련한 행동(성과)을 잘 해내느냐와 관련된 것

이다. 본 연구에서는 과업행동 중 목표성향과의 관련성을 고려하여 자기주도(proactive) 행동, 자기표현(self-presentation) 행동을 선정하였다. 자기주도행동은 Griffin et al.(2007)의 연구에서 제시한 3문항을 사용하였고, 자기표현행동은 Kumar와 Beyerlein(1991)이 제시한 아부행동의 하위영역 중 자기표현에 해당되는 4문항을 사용하였다.

#### 3.2.3 통제변수

부하의 과업행동에 영향을 미치는 인구통계학적 변수들의 영향을 통제하기 위해서 나이, 성별, 학력, 근속년수 등이 통제변수로 적용되었다. 또한 상사와의 상호작용을 증명하는 부분에서는 상사의 나이, 성별, 학력, 상사-부하 동반근속년수 등도 통제변수로 사용되었다. 또한 성과증명성향의 효과를 보다 분명하게 하기 위해 이미 선행연구(Payne et al., 2005)를 통해 입증된 실패회피성향을 통제하였다.

## IV. 실증분석 결과

〈표 1〉은 가설검증에 앞서서 본 연구에서 사용되는 변수들의 평균, 표준편차 및 변수들 간의 상관관계를 분석한 것이다. 본 연구에서 사용되는 변수들의 상관관계를 분석한 결과, 부하의 학습성향과 자기주도행동( $r = .35, p < .01$ ), 성과증명성향과 자기표현행동( $r = .27, p < .01$ ) 등의 상관관계는 모두 유의한 것으로 나타났다.

가설검증을 위해 상사 65명 구성된 155명의 총 155쌍의 자료를 위계적 선형 모형(hierarchical linear model)을 사용하여 분석하였다. 위계적 선형모형 분

〈표 1〉 기술통계 및 상관관계

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.부하나이	32.95	6.00															
2.부하성별	1.42	.52	-.17*														
3.부하학력	3.00	.80	.27**	.14													
4.부하근속연수	5.93	5.08	.68**	-.09	-.07												
5.부하학습성향	4.87	1.02	-.11	.06	.17*	-.19*	(.91) <sup>a</sup>										
6.부하성과증명성향	4.56	1.19	-.09	.13	.17*	-.13	.54**	(.90)									
7.부하실패회피성향	3.35	1.00	.00	.09	.03	-.04	-.10	.23**	(.81)								
8.상사나이	42.46	4.63	.09	.11	.04	.17*	-.26**	-.06	.14								
9.상사성별	1.23	.46	.02	.47**	.26**	-.02	.09	.10	.16*	-.03							
10.상사학습성향	5.22	.97	.07	.00	.20**	-.04	.21**	.30**	.08	-.05	-.20**	(.93)					
11.상사성과증명성향	4.93	1.12	-.05	.07	.08	-.10	.08	.18	-.01	-.11	.00	.54**	(.92)				
12.상사실패회피성향	3.45	1.03	.06	-.04	.14	.02	.07	.01	-.01	-.18*	.29**	-.12	.30**	(.91)			
13.동반근속연수	2.07	2.02	.02	-.12	-.19*	.23**	-.07	-.10	-.04	-.07	-.10	-.24**	-.15	.11			
14.자기주도행동	4.82	1.10	.06	.17*	.28*	-.06	.35**	.22**	-.07	-.08	.05	.24**	.11	.04	-.15	(.93)	
15.자기표현행동	4.01	1.03	.00	-.01	.09	-.07	.14	.27**	.13	-.16*	-.03	.35**	.29**	.03	-.08	.19*	(.94)

주) \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

<sup>a</sup> 괄호안의 숫자들은 변수들의 신뢰계수임.

석의 첫 단계는 일원분산분석모형(one-way ANOVA model)을 구성하여 연구모형의 종속변수에서 유의미한 집단 간 분산이 존재하는지를 확인하는 것이다(null model 검증). 집단 간 분산이 확인되면 두 번째 단계에서는 임의계수모형(random coefficient regression model)을 통해 개인수준의 변수가 종속변수를 얼마나 설명하는지를 파악하고 이러한 개인수준의 영향을 통제 한 후에도 집단수준의 분산이 얼마나 존재하는지를 확인하게 된다. 다음으로 결과로서의 절편모형(intercept-as-outcomes model)을 분석하여 집단수준의 변수가 종속변수에 미치는

직간접적인 영향의 유무를 확인한다.

이러한 검증절차에 따라 본 연구에서는 종속변수인 부하의 과업행동에 집단 간 분산이 존재하는지 확인하였다(null model 검증). 즉, 개인 및 상사수준의 예측변수가 포함되어 있지 않은 상태에서 집단 간 분산( $\tau_{00}$ )을 확인한 결과, 부하의 자기주도행동 및 자기표현행동의 집단 간 분산은 각각  $\tau_{00} = .45$  ( $p < .001$ ),  $\tau_{00} = .58$  ( $p < .001$ )로 유의하였다. 이는 부하의 과업행동에 상사수준에서의 유의미한 분산을 포함하고 있다는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 후속단계인 임의계수모형을 검증하였다. 두 번째 단계

〈표 2〉 자기주도행동에 대한 상사목표성향의 조절효과

변수	자기주도행동					
	모형 1	S.E	모형 2	S.E	모형 3	S.E
<b>개인수준</b>						
부하연령	-.00	.11	-.02	.11	-.03	.10
부하성별	-.05	.08	-.03	.08	-.02	.08
부하학력	.08	.08	.09	.09	.09	.08
동반근속	.01	.11	.02	.11	.04*	.11
부하실패회피성향	-.06	.06	-.05	.06	-.05	.06
부하학습성향	.20	.09	.16	.10	.19	.09
부하성과증명성향	.04	.07	.07	.08	.09	.07
<b>상사수준</b>						
상사연령			-.20	.11	-.12	.11
상사성별			-.13	.14	-.13	.15
상사근속			.00	.10	-.06	.11
상사학력			-.20*	.09	-.22	.09
상사실패회피성향			.21*	.10	.23*	.10
상사학습성향			.05	.12	.02	.12
상사성과증명성향			-.13	.10	-.07	.09
부하학습*상사학습					.24**	.06
부하성과*상사성과					-.03*	.07
부하성과*상사학습					-.15	.07
부하학습*상사성과					-.20*	.09

주) \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , 상사 N=65, 부하 N=155, 양측검증, 조직더미 통제변수는 분석에 포함하였으나 Y 제시는 생략함.

인 임의계수모형에서는 부하수준의 변수를 투입하여 이의 효과를 제거한 상태에서 집단 간 분산을 확인하였다. 분석결과, 부하수준의 통제변수 및 독립변수를 투입한 후에도 집단 간 분산은 통계적으로 유의하게 나타났다( $\tau_{11} = .26, p < .001$ ). 이러한 결과는 개인수준의 변수를 통제하여도 상사 간 부하의 과업행동에는 유의한 차이가 있음을 의미한다. 따라서 부하의 과업행동에 대하여 상사수준의 변수를 살펴보는 것은 가능하다고 볼 수 있다. 세 번째 단계에서는 본격적인 가설검증을 위해 상사수준의 통제변수와 조절변수를 투입하여 부하의 목표성향과 과업행동의 관계가 어떻게 변하는지 살펴보았다. 가설 1~4의 검증을 위한 모형의 방정식은 아래와 같이 구성된다.

**개인수준**

$$\text{과업행동} = \beta_{0j} + \beta_{1j}(\text{부하학습성향}) + \beta_{2j}(\text{부하성과})$$

$$+ \beta_{3j}(\text{부하실패회피성향}) + \beta_{4j}(\text{부하연령}) + \beta_{5j}(\text{부하성별}) + \beta_{6j}(\text{부하학력}) + \beta_{7j}(\text{동반근속}) + \gamma_{ij}$$

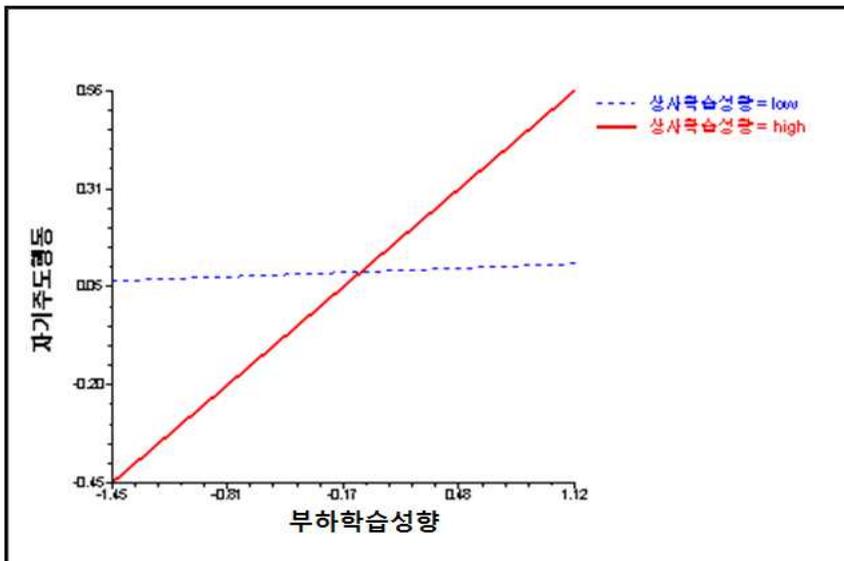
**상사수준**

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{상사연령}) + \gamma_{02}(\text{상사성별}) + \gamma_{03}(\text{상사학력}) + \gamma_{04}(\text{상사근속}) + \gamma_{05}(\text{상사AO}) + \gamma_{06}(\text{상사학습성향}) + \gamma_{07}(\text{상사성과증명성향}) + \gamma_{08}(\text{조직D1}) + \gamma_{09}(\text{조직D2}) + \gamma_{10}(\text{조직D3}) + \gamma_{11}(\text{조직D4}) + \gamma_{12}(\text{조직D5}) + \gamma_{13}(\text{조직D6}) + \gamma_{14}(\text{조직D7}) + \gamma_{15}(\text{조직D8}) + \mu_{ij}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}(\text{상사학습성향}) + \gamma_{12}(\text{상사성과증명성향}) + \mu_{ij}$$

$$\beta_{2j} = \gamma_{20} + \gamma_{21}(\text{상사학습성향}) + \gamma_{22}(\text{상사성과증명성향}) + \mu_{ij}$$

분석결과, 가설에서 예측한대로 상사의 학습성향



〈그림 1〉 상사학습성향의 조절효과: 부하학습성향과 자기주도행동

은 부하의 학습성향과 자기주도행동과의 관계를 정적으로 강화하는 것으로 나타났으며( $r = .24, p < .01$ ), 상사 성과증명성향의 억제 효과도 확인되었다( $r = -.20, p < .05$ ). 따라서 가설 1과 3은 모두 지지되었다.

그러나 자기표현행동에 대한 상사 학습성향의 조절효과는 가설과 다른 방향으로 유의( $r = .16, p < .05$ )하여 가설 4는 기각되었다. 즉, 부하의 성과증명성향이 자기표현행동으로 발현되는데 있어서 상사의 학습성향은 정적 활성화요인으로 작용하였다. 가

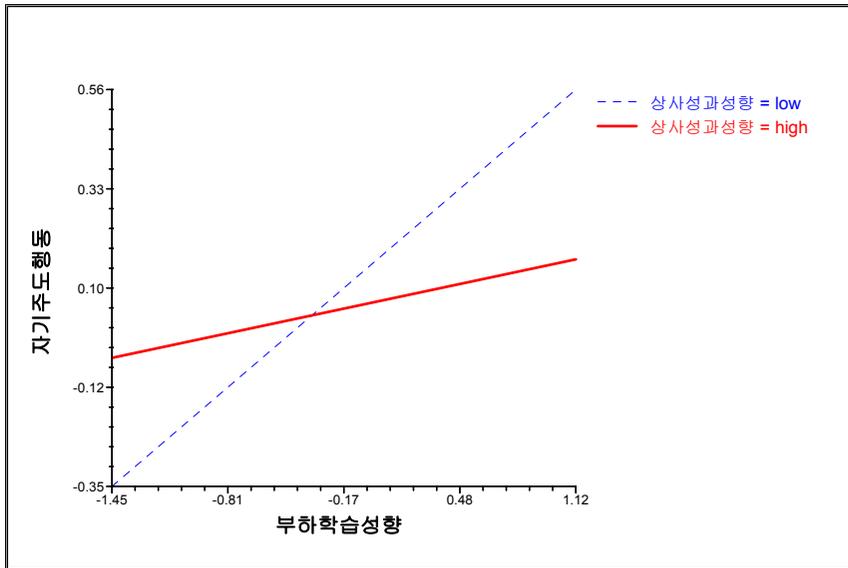
설과 다른 방향으로 지지된 결과에 대한 설명은 결론 및 논의부분에서 자세히 기술하였다. 마지막으로 자기표현행동에 대한 상사 성과증명성향의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않아 가설 2는 기각되었다.

상호작용효과를 보다 명확히 알아보기 위해 상호작용 그래프를 그려본 결과는 다음과 같다. <그림 1>을 보면 상사의 학습성향이 높을 때 부하의 학습성향과 자기주도행동의 관계가 더욱 강화됨을 알 수 있다. 반면, <그림 2>를 보면 상사의 성과증명성향이 높을 때 부하의 학습성향-자기주도행동의 관계가

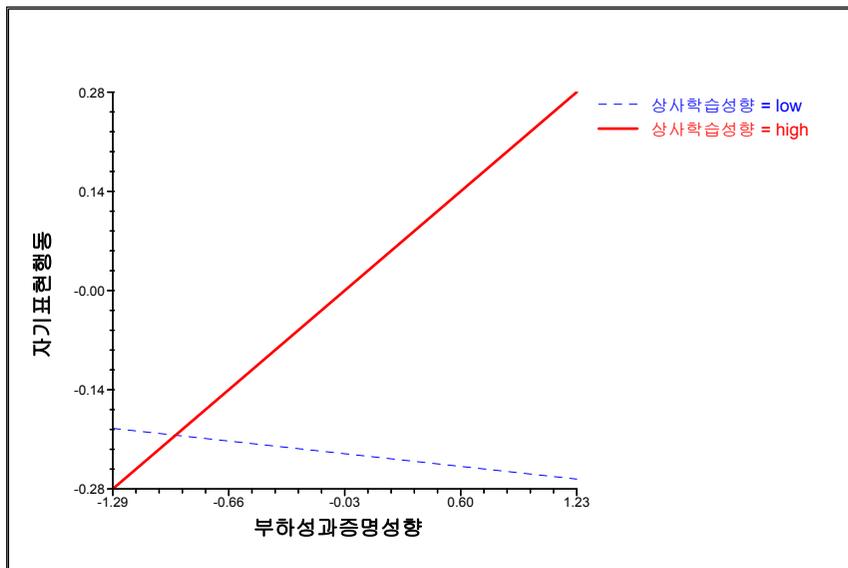
<표 3> 자기표현행동에 대한 상사 목표성향의 조절효과

변수	자기표현행동					
	모형 1	S.E	모형 2	S.E	모형 3	S.E
<b>개인수준</b>						
부하연령	.03	.07	.07	.07	.08	.08
부하성별	.07	.06	.04	.06	.07	.07
부하학력	.09	.07	.07	.06	.04	.06
동반근속	.02	.07	.07	.06	.08	.06
직종	-.03	.10	-.01	.09	-.03	.09
부하실패회피성향	.05	.07	.08	.06	.07	.06
부하학습성향	-.00	.08	.04	.07	.06	.06
부하성과증명성향	.12	.07	.10	.07	.09	.07
<b>상사수준</b>						
상사연령			-.08	.13	-.03	.13
상사성별			.14	.15	.20	.16
상사근속			-.15	.12	-.19	.12
상사학력			-.05	.09	-.04	.09
상사실패회피성향			-.03	.14	-.02	.14
상사학습성향			.12	.14	.15	.14
상사성과증명성향			.25*	.12	.25*	.12
부하학습*상사학습					.08	.06
부하성과*상사성과					-.09	.09
부하성과*상사학습					.16*	.08
부하학습*상사성과					-.02	.08

주) \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , 상사 N=65, 부하 N=155, 양측검증, 조직더미 통제변수는 분석에 포함하였으나 Y 제시는 생략함.



〈그림 2〉 상사성과증명성향의 조절효과: 부하학습성향과 자기주도행동



〈그림 3〉 상사학습성향의 조절효과: 부하성과증명성향과 자기표현행동

약해져서 상사의 성과증명성향은 부하의 학습성향을 억제시킨다는 것을 알 수 있었다.

마지막으로 〈그림 3〉를 보면 부하의 성과증명성향과 자기표현행동의 관계를 상사의 학습성향이 긍정

적으로 활성화한다는 것을 알 수 있다. 즉, 부하의 성과증명성향이 자기표현행동으로 발현되는데 상사의 학습성향이 높으면 더욱 강화되는 것이다. 상사의 학습성향은 부하의 학습성향 활성화와 성과증명성향 활성화 모두에 긍정적인 역할을 하였다.

## V. 논의 및 시사점

### 5.1 연구결과 논의

검증결과, 상사의 학습성향은 부하의 학습성향이 자기주도행동으로 발현되는데 긍정적으로 작용한 것으로 나타났다. 반면, 상사의 성과증명성향은 부하의 학습성향이 자기주도행동으로 발현되는 것을 약화시키는 것으로 나타났다. 즉, 부하의 학습성향이 높아도 상사가 성과증명성향을 가지고 있으면 자신의 성향을 발휘하기가 어렵게 된다는 것이다. 이는 부하가 보여주는 자기주도행동의 가치를 성과증명성향이 있는 상사가 제한적으로 받아들이기 때문인 것으로 해석된다. 이러한 결과는 앞서 이론적 배경에서 설명한 특성활성화 이론(Tett & Burnett, 2003)과 일치한다.

그러나 부하의 성과성향과 자기표현행동과 관련해서는 가설에서 예측한 것과 반대로 나오거나 통계적으로 유의하지 않았다. 우선, 상사의 학습성향은 오히려 부하의 성과증명성향이 자기표현행동으로 발현되는 것을 강화시키는 것으로 나타났다. 이를 다시 해석해보면, 학습성향이 높은 상사는 성과를 보여주고 싶어 하는 부하에게 그런 행동을 하도록 여지를 준다는 것이다. 본 논문에서는 부하의 성과증명성향과 상반되는 상사의 학습성향을 억제 요인으로 가정

했기 때문에 부하의 자기표현행동이 발현되기 힘들 것으로 예상했으나, 단순히 상사가 반대의 성향을 가졌다고 해서 구성원의 성향이 발현되는 것을 약화시키지는 않는다는 것을 알 수 있었다. 그 이유는 성과를 구체적으로 입증할 것을 요구하는 상사에 비해 학습성향이 높은 상사는 부하의 성과를 더욱 장기적인 관점에서 해석하기 때문에 부하의 객관적인 성과 입증 부담감을 줄여주기 때문인 것으로 풀이된다. 다시 말하면, 학습성향이 높은 상사는 부하에게 자유재량을 많이 주고 그런 자유스런 분위기는 부하의 목표성향이 어떤 것이 되었든 부하의 해당 성향이 예측되는 과업행동으로 나타나는 것을 유도하는 측면이 있을 것으로 사료된다. 즉, 상사의 학습성향이 높은 경우, 부하학습성향-자기주도행동, 부하성과증명성향-자기표현행동의 관계는 더욱 강화된다.

또한 부하의 성과증명성향과 자기표현행동의 관계에서 상사의 성과증명성향의 조절효과(가설 2)는 지지되지 못했다. 가설에서는 상사의 성과증명성향이 높으면 부하의 성과증명성향-자기표현행동의 관계를 강화시킬 것으로 예측하였으나, 상사의 성과증명성향은 부하의 학습성향을 억제시키는 기능만 증명되고 부하의 성과증명성향을 정적(+)으로 활성화시키는 역할은 없는 것으로 밝혀졌다. <표 3>을 보면, 오히려 상사의 성과증명성향은 부하의 성향에 상관없이 그 자체로 부하의 자기표현행동을 유발하는 것으로 나타났다 (모형2 참조). 따라서 상사가 단순히 유사한 성향을 가졌다고 해서 부하의 특성을 강화시키기 보다는 상사의 특정 성향이 활성화 요인으로 작용하느냐에 대한 재검토가 필요하다.

### 5.2 연구의 시사점

목표성향연구가 조직관리에 시사점을 주기 위해서

는 상황요인에 대한 연구가 필요하다. 본 논문에서는 기존의 목표성향 연구에서 다루었던 원거리의 환경(Elliot & Harackiewicz, 1994; Seijts et al., 2004; Chen & Mathieu, 2008) 보다 근접한 환경인 상사에 초점을 맞추어 목표성향의 효과를 검증하였다.

조직구성원이 일상적으로 접하는 상사가 부하의 목표성향 발현에 영향을 미친다는 사실을 증명하는 것은 목표성향의 관리가능성을 구체적으로 보여주는 것이다. 특히 본 연구에서는 상사와 부하의 상호작용을 설명하는 데 있어서 특성 활성화 이론을 사용함으로써 목표성향의 효과를 더욱 구체적으로 검증하였다. 그동안 상사와 부하의 적합성을 다룬 선행 연구들을 살펴보면, 목표일치성(예, Witt, 1998) 가치유사성(예, Locke, 1976; Meglino, Ravlin & Adkins, 1992) 등의 연구들이 있는데, 부하와 인성, 가치, 목표 등에 있어서 유사성이나 적합성을 느끼는 상사들은 그렇지 않은 상사에 비해 성과평가 점수를 더욱 후하게 준 것으로 나타났다(성지영, 박원우, 윤석화, 2008). 즉, 종업원의 가치가 상사의 가치와 유사할 때, 이들은 보다 높은 직무만족, 조직 몰입과 높은 수준의 상사평가 성과점수를 얻는다고 하였다. 이는 상사와 부하가 유사한 가치를 공유할 때 역할 모호성이 낮아지기 때문이라고 설명하였다(성지영 et al., 2008).

본 연구에서도 가설을 설정할 때 개인-상사 적합성 연구에서 가장 많이 이뤄진 유사성(Schneider, 1987; Schaubroeck & Lam, 2002; Witt, 1998)을 토대로 활성화와 비활성화를 예측하였으나, 연구 결과는 유사성/이질성 보다 상사 목표성향의 특징에 따라 조절효과가 달라짐을 보여주었다. 이러한 연구 결과는 그동안 개인-상사 적합성 연구에서 주로 논의되었던 유사성 관점에서 탈피하여, 상황요인의 강

도와 관련된 논의를 필요로 한다.

이와 관련하여 Kristof-Brown과 Stevens(2001)의 개인-동료 목표성향 적합성 연구를 살펴보면, 개인과 동료가 모두 성과성향을 가졌을 경우 팀에 대한 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 반면, 학습성향의 경우에는 개인-동료 유사성 보다는 학습성향 자체의 강도에 따라 만족에 영향을 미쳤다. 본 연구 결과와 비교해보면, 학습성향과 성과증명성향의 역할이 반대임을 알 수 있다. 즉, 상황요인이 동료일 때는 성과성향의 유사성과 학습성향의 강도가 중요하고, 상사일 때는 성과성향의 강도와 학습성향의 유사성이 중요하다. 동료의 경우에는 지위가 동등하기 때문에 강한 성과성향을 가졌다고 해서 팀전체에 영향을 미치기 힘들고, 오히려 혼자 강한 성과성향을 가짐으로 인해서 다른 동료들이 부담을 느껴 팀 만족을 떨어뜨릴 수도 있을 것이다. 그러나 학습성향은 다른 사람과의 비교보다는 그자체로 만족에 영향을 미칠 수 있으므로 동료와의 유사성 보다는 강도가 중요하다. 상사의 경우, 이와는 반대로 팀원들에게 영향력을 행사할 수 있는 권력이 있으므로 강한 성과성향은 모든 팀원들을 동일한 행동으로 몰아갈 수 있다. 그러나 상사의 학습성향은 부하의 성향이 더욱 강화될 수 있도록 촉진시켜주기 때문에 부하의 자기주도행동이 나오게 하려면 유사한 성향인 학습성향을 가진 상사와 매치되는 것이 유리하다. 따라서 향후 개인-환경 적합성 연구에서는 환경의 특성에 따라 기존의 유사성 관점과 특성활성화 이론에 따른 상황의 강도까지 모두 고려하여 접근해야 할 것이다.

### 5.3 연구의 한계점 및 추후 연구과제

본 논문의 한계 및 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 상사와 부하의 목표성향 측정을 모두 자기보고식 응답에 의존했다는 점이다. 이는 독립변수와 종속변수의 응답원천(source)을 달리 하여 동일방법편의(common method bias)를 피하기 위해서였지만, 새로운 것에 대한 도전을 강조하는 학습성향의 경우, 최근 창의성이 강조되는 조직분위기 속에서 사회적 바람직성의 문제를 배제할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 설문을 통한 자기보고식 자료 수집뿐만 아니라, 실험을 통한 목표성향 측정(예: Steele-Johnson, Beauregard, Hoover, & Schmidt, 2000)도 시도될 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 목표성향의 상황요인 중 상사에 국한하여 연구를 수행하였다. 개인을 둘러싼 근거리(proximal) 상황요인(예: 상사, 동료, 팀풍토 등)중에서도 상사의 영향력은 절대적이기 때문에(Van Vianen, 2000), 우선적으로 상사와의 상호작용에 초점을 맞추었으나 다른 상황요인의 효과 또한 탐색할 필요가 있다. 동료와의 상호작용은 앞서 기술한 Kristof-Brown과 Stevens(2001)의 연구를 통해 밝혔으나, 팀풍토의 경우 동일한 맥락에서 진행된 연구가 부족한 관계로 비교분석을 하지 못하였다. 향후 연구에서는 상사와의 상호작용뿐만 아니라 팀풍토에 따라 구성원의 목표성향이 어떻게 달라지는지 탐색해보는 것도 의미 있을 것이다. 셋째, 부하수준뿐만 아니라 상사수준에서도 목표성향이 행동으로 이어지는 과정을 검증할 필요가 있다. 상사-환경-부하 상호작용모델(Wofford & Srinivansan, 1983)을 살펴보면, 리더의 특질(trait)은 행동을 통해 부하에게 영향을 미치며, 부하의 동기부여를 위해서는 리더의 행동이 중요함을 알 수 있다. 상사의 성향이 어떤 과정을 거쳐서 부하의 성과에 영향을 미치는지가 밝혀지면, 부하의 행동을 예측하기 위한 맥락이 더 구체적으로 제시될 것이다. 최근 조절변수의 효과를 더욱 구체적으로

설명하기 위한 방법으로 매개된 조절효과가 소개되고 있다. 매개된 조절효과는 독립변수와 조절변수의 상호작용 효과가 관찰될 때 이러한 조절효과의 발생 원인이 매개과정에 있음을 증명하는 방법이다(Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005). 본 연구에서 검증한 상사-부하의 상호작용 효과도 이러한 매개된 조절효과의 가능성이 있음을 감안한다면, 향후 연구에서는 상사의 조절효과가 사실은 성향보다는 어떤 행동으로 이어지느냐에 따라 달라질 수 있다는 새로운 연구과제가 도출될 수 있을 것이다. 마지막으로, 본 연구는 자료수집을 하면서 동일방법편의를 최대한 배제하기 위해 노력하였으나, 조절효과를 검증하는 과정에서 조절변수(상사측정)와 결과변수(상사측정)가 동일한 원천으로부터 수집되어 이로 인한 과대측정의 오류가 발생할 여지를 남기게 되었다. 이러한 오류를 줄이기 위해서는 결과변수를 주관적 평가가 아닌 객관적 평가로 대체하는 방법들을 생각해 볼 수 있다.

## 참고문헌

- 김태홍과 한태영 (2009), "적응성과 및 지속적 학습활동에 대한 학습목표성향, 실책관리풍토 및 변화지향적 팀 리더십의 영향," **인사조직연구**, 17(3), 117-159.
- 성지영, 박원우, 윤석화 (2008), "개인-환경(조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증," **인사조직연구**, 16(2), 1-62.
- 신수영 (2012), **구성원의 목표성향이 행동 및 성과에 미치는 영향**, 박사학위논문, 서울대학교.
- 신수영과 박원우 (2013), "구성원의 목표성향이 행동 및 성

- 과에 미치는 영향: 목표성향 하위영역의 독립적 메커니즘 탐색," *경영학연구*, 42(1), 29-51.
- 이도화와 김미숙 (2007), "조직구성원의 목표성향이 창의적 과업성파에 미치는 영향," *인사조직연구*, 16(2), 63-94.
- Ames, C. and J. Archer (1988), "Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes," *Journal of Educational Psychology*, 80, 260 - 267.
- Baranik, L., K. E. Barron, and S. J. Finney (2007), "Measuring goal orientation in a work domain: Construct validity evidence for the 2× 2 framework," *Educational Psychological Measurement*, 67, 697-718.
- Brannick, M. T., E. Salas, C. Prince (1997), *Team performance assessment and measurement: Theory, methods, and application*, New Jersey.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator variable distinction in Social Psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Borman, W. C, S. J. Motowidlo, and L. M. Hanser (1983), "A model of individual performance effectiveness: Thoughts about expanding the criterion space," In N. K. Eaton & J. R. Campbell (Chairs), *Integrated criterion measurement for large-scale computerized selection and classification*. Symposium conducted at the 91st Annual Convention of the American Psychological Association, Anaheim, CA.
- Borman, W. C., L. A. White, D. W. Dorsey (1995), "Effects of rate task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings," *Journal of Applied Psychology*, 80, 168-177.
- Brett, J. F. and D. VandeWalle (1999), "Goal orientation and goal content as predictors of performance in a training program," *Journal of Applied Psychology*, 84, 863-873.
- Button, S. B., J. E. Mathieu and D. M. Zajac (1996), "Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26-48.
- Campbell, J. P., R. A. McCloy, S. H. Oppler, and C. E. Sager (1993), "A theory of performance," In N. Schmitt, W. C. Borman, and associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-69), San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, G. and J. E. Mathieu (2008), "Goal orientation dispositions and performance trajectories: The roles of supplementary and complementary situational inducements," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106, 21-38.
- Chatman, J. A. (1989), "Improving organizational research: A model of person-organization fit," *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Collins, L. M., J. W., Graham, , and B. P. Flaherty (1998), "An alternative framework for defining mediation," *Multivariate Behavioral Research*, 33, 295-312
- Creed, P. A., V. King, M. Hood and R. McKenzie (2009), "Goal orientation, self-regulation strategies, and job-seeking intensity in unemployed adults," *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 806-813.
- Day, E., S. Yeo, and D. J. Radosevich (2003, April), "Comparing two- and three-factor models of

- goal orientation: A meta-analysis." Paper presented at the 18th Annual Society for Industrial and Organizational Psychology Convention, Orlando, FL.
- DeShon, R. P. and J. Z. Gillespie (2005), "A motivation action theory account of goal orientation," *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1096-1127.
- 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, 1084-1095.
- Dweck, C. S. (1986), "Motivational processes affecting learning," *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Dweck, C. S., and E. S. Elliott (1983), "Achievement motivation," In E. M. Hetherington (Ed.), *Socialization, personality, and social development*(4th ed., pp. 643-691), New York: Wiley.
- Dweck, C. S. and E. L. Leggett (1988), "A social-cognitive approach to motivation and personality," *Psychological Review*, 95, 256-273.
- Elliott, E. S. and C. S. Dweck (1988), "Goals: An approach to motivation and achievement," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5-12.
- Elliot, A. J. and J. M. Harackiewicz (1993), "Achievement goals and intrinsic motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 904-915.
- Elliot, A. J. and H. A. McGregor (2001), "A 2x2 Achievement goal framework," *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501-519.
- Farr, J. L., D. A. Hofmann, and K. L. Ringenbach (1993), "Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology," In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 193 - 232). New York: Wiley.
- Ford, J. K., E. M. Smith, D. A. Weissbein, S. M. Gully and E. Salas (1998), "Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer," *Journal of Applied Psychology*, 83, 218-233.
- Gist, M. E., A. G. Bavetta and C. K. Stevens (1990), "Transfer training method: Its influence on skill generation, skill repetition, and performance level," *Perspectives in Psychology*, 43, 501-523.
- Gong, Y., J. C. Huang and J. L. Farh (2009), "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy," *Academy of Management Journal*, 52, 765-778.
- Griffin, M. A. Neal, A., and Parker (2007), "A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependence contexts," *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hackman J. R and G. R. Oldham (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hershberger, S. L. (1994), "The specification of equivalent models before the collection of data," In A. von Eye and C. C. Clogg (Eds.), *Latent Variables Analysis*(pp. 68-105),

- Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hertenstein, E. J. (2001), "Goal orientation and practice condition as predictors of training results," *Human Resource Development Quarterly*, 12, 403-419.
- Heyman, G. D. and C. S. Dweck (1992), "Achievement goals and intrinsic motivation: Their relation and their role in adaptive motivation," *Motivation & Emotion*, 16, 231-247.
- Hirst, G., D. V. Knippenberg, and J. Zhou (2009), "A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity," *Academy of Management Journal*, 52, 280-293.
- Hofmann, D. A. (1993), "The influence of goal orientation on task performance: A substantively meaningful suppressor variable," *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1827 - 1846.
- House, R.J. and T. R. Mitchell (1974), "Path-goal theory of leadership," *Contemporary Business*, 3, Fall, 81-98.
- Kenny, D. A.(1979), *Correlation and causality*, New York: Wiley.
- Kenny, D. A., Kashy, D., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske, and G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., pp. 233-265). New York: McGraw-Hill.
- Kohli, A. K., T. A. Shervani and G. N. Challagalla (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors," *Journal of Marketing Research*, 35 (2), 263-274.
- Kozlowski, S. W. J. and B. S. Bell (2006), "Disentangling achievement orientation and goal setting: Effects on self-regulatory processes," *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 900-916.
- Kristof, A. L. (1996), "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications," *Personnel Psychology*, 49: 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., & Stevens, C. K. (2001), "Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter?" *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1083-1095.
- Kristof-Brown, A. L., R. D. Zimmerman, E. C. Johnson and B. Henry (2005), "Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit," *Personnel Psychology*, 58(2): 281-342.
- Kumar, K. and M. Beyerlein, (1991), "Construction and validation of an instrument measuring ingratiation behaviours in organizational settings." *Journal of Applied Psychology*, 76, 619-627.
- Leary, M. R. (1995), *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Social psychology series. Madison, WI: Brown & Benchmark Publishers.
- Leary, M. R. and R. M. Kowalski (1990), "Impression management: A literature review and two-component model," *Psychological Bulletin*, 107, 34 - 47.
- Lepin, J. A. (2005), "Adaptation of teams in response to unforeseen change: Effects of goal difficulty and team composition in terms of cognitive ability and goal orientation," *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1153-1167.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: MacGraw-

- Hill.
- Locke, E. A. 1976. *The nature of causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 1297-1349. Chicago, IL: Rand McNally.
- MacKinnon, D. P., J. L., Krull, and C. M. Lockwood (2000), "Equivalence of the mediation, confounding and suppression effects." *Prevention Science, 1*, 173-181.
- Mangos, P. M. and D. Steele-Johnson (2001), "The role of subjective task complexity in goal orientation, self-efficacy, and performance relations," *Human Performance, 14*(2), 169-186.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. 1992, "The measurement of work value congruence: A field study comparison." *Journal of Management, 18*(1), 33-43.
- Miller, R. B., J. T. Behrens, B. A. Greene and D. Newman (1993), "Goals perceived ability: Impact on student valuing, self-regulation, and persistence," *Contemporary Educational Psychology, 18*(1), 2-14.
- Motowidlo, S. J., and J. R. Van Scotter (1994), "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance," *Journal of Applied Psychology, 79*, 475-480.
- Muller, D., C. M. Judd, and V. Y. Yzerbyt (2005), "When moderation is mediated and mediation is moderated," *Journal of Personality and Social Psychology, 89*, 852-863.
- Payne, S. C., S. S. Youngcourt and J. M. Beaubien (2007). "A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net," *Journal of Applied Psychology, 92*, 128-150.
- Phillips, J. M. and S. M. Gully (1997), "Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process," *Journal of Applied Psychology, 82*, 792-802.
- Porath, C. L. and T. S. Bateman (2006), "Self-regulation: from goal orientation to job performance," *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 185-192.
- Potosky, D. and H. V. Ramakrishna (2002), "The moderating role of updating climate perceptions in the relationship between goal orientation, self-efficacy, and job performance," *Human Performance, 15*, 275-297.
- Pulakos, E. D., S. Arad, M. A. Donovan and K. E. Plamondon, (2000), "Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance." *Journal of Applied Psychology, 85*, 612 - 624.
- Radosevich, D. J., V. T. Vaidyanathan, S. Y. Yeo and D. M. Radosevich (2004), "Relating goal orientation to self-regulatory processes: A longitudinal field test," *Contemporary Educational Psychology, 29*(3), 207-229.
- Rawsthorne, L. J. and A. J. Elliot (1999), "Achievement goals and intrinsic motivation: A meta-analytic review," *Personality and Social Psychology Review, 3*, 326 - 344.
- Schaubroeck, J. and S. Lam (2002), "How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures," *Academy of Management Journal, 45*(6), 1120-1136.
- Schlenker, B. R. (1980), *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relation*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Schneider, D. J. (1981), "Tactical self-presentations:

- Toward a broader conception," In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research* (pp. 23-40), New York: Academic Press.
- Schneider, B. (1987), "The people make the place. Personnel Psychology," 40, 437-453.
- Schneider, B., J. R., Goldstein and D. B. Smith (1995), "The ASA framework: An update," *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schneider, B., M. G. Ehrhart, D. M. Mayer, J. L. Saltz, and K. Niles-Jolly (2005), "Understanding organization customer links in service settings." *Academy of Management Journal*, 48, 1017-1032.
- Seijts, G. H., G. P. Latham, K. Tasa and B. W. Latham (2004), "Goal setting and goal orientation: An integration of two divergent yet related literatures," *Academy of Management Journal*, 47, 227-239.
- Steele-Johnson, D., R. S. Beaugard, P. B. Hoover, and A. M. Schmidt (2000), "Goal orientation and task demand effects on motivation, affect, and performance," *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 724-738.
- Steele-Johnson, D. P., P. Heintz, and C. E. Miller (2008), "Examining situationally induced state goal orientation effects on task perceptions, performance, and satisfaction: A two-dimensional conceptualization," *Journal of Applied Social Psychology*, 38(2), 334-365.
- Stevens, C. A and M. E. Gist (1997), "Effects of self-efficacy and goal orientation training on negotiation skill maintenance: What are the mechanisms?" *Personnel Psychology*, 50, 955-978.
- Tett, R. P., and Guterman (2000), "Situational trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation," *Journal of Research in Personality*, 34, 397-423.
- Tett, R. P. and D. Burnett (2003), "A personality trait-based interactionist model of job performance," *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517.
- Utman, C. H. (1997), "Performance effects of motivational state: A metaanalysis," *Personality and Social Psychology Review*, 1, 170-182.
- VandeWalle, D. (1997), "Development and validation of a work domain goal orientation instrument." *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995-1015.
- VandeWalle, D. and L. L. Cummings (1997), "A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process," *Journal of Applied Psychology*, 84, 249-259.
- VandeWalle, D., W. L. Cron, and W. Slocum (2001), "The role of goal orientation following performance feedback," *Journal of Applied Psychology*, 86, 629-640.
- VandeWalle, D., S. P. Brown, W. L. Cron, and J. W. Jr. Slocum (1999), "The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test," *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 249-259.
- Van Vianen A. E. M. (2000), "Person - organization fit: The match between newcomers and recruiters preferences for organizational cultures," *Personnel Psychology*, 53, 113-149.
- Werner, J. M. (1994), "Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings," *Journal of Applied Psychology*, 79,

- 98-107.
- Witt, L. A. (1998), "Enhancing goal congruence: A solution to organizational politics," *Journal of Applied Psychology*, 83, 666-674.
- Wofford, J.C. and T. N. Srinivansan (1983), "Experimental tests of the leader-environment-follower interaction theory of leadership," *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 35-54.

## The effect of goal orientation in the leader-subordinate dyad

Soo-Young Shin\* · Won-Woo Park\*\*

### Abstract

Since numerous research studies on motivation focus on a motivational framework for individuals' interpretation of reactions to goals in an achievement situation, goal orientation is an emerging theme in organizational research. This study shows the mechanism of goal orientation and proximal contexts for activating the various sub-dimensions of goal orientation. In keeping with the P-E fit and the trait activation theory, individual orientation can be activated or deactivated by situational elements such as leader characteristics.

This study investigates the following hypotheses:

- H1: Employee and supervisor learning orientation have a positive interaction effect on employee proactive behavior.
- H2: Employee and supervisor performance-proving orientation have a positive interaction effect on employee self-presentation behavior.
- H3: Employee learning orientation and supervisor performance-proving orientation have a negative interaction effect on employee proactive behavior.
- H4: Employee performance-proving orientation and supervisor learning orientation have a negative interaction effect on employee self-presentation behavior.

Data were collected using questionnaires distributed to employees and their coworkers across nine different organizations located in South Korea. A total of 155 supervisor-subordinate dyads were sampled for the statistical analysis, and hierarchical linear modeling (HLM 6.0) was used to test the suggested model.

---

\* Assistant Professor, College of Business & Economics, Yeungnam University

\*\* Professor, College of Business Administration, Seoul National University

As predicted, results confirmed that employee and supervisor learning orientation have a positive interaction effect on employee proactive behavior, thereby supporting H1. Further, employee learning orientation and supervisor performance-proving orientation have a negative interaction effect on employee proactive behavior, thereby supporting H3. However, the relationship between employee performance-proving orientation and self-presentation behavior was not moderated by supervisor orientation.

The results of this study have important theoretical and practical implications. First, the supervisor's learning orientation activates the subordinate's learning orientation, while the supervisor's performance-proving orientation constrains the subordinate's learning orientation. In addition, the supervisor's learning orientation also activates the subordinate's. This shows that person-supervisor fit research should be explained not by only focusing on similarity but also by examining situation strength. Limitations of prior goal orientation research are also discussed in order to facilitate better future research.

Key words: goal orientation, learning orientation, performance-proving orientation, P-E fit, trait activation theory, proactive behavior, self-presentation behavior