

## 팀 피드백 환경이 피드백 추구행동을 통해 업무성장활력과 팀 몰입에 미치는 영향

이창환<sup>1</sup>, 이승윤<sup>1</sup>, 신인용<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>홍익대학교 경영대학, <sup>2</sup>고려대학교 경영학과 BK플러스사업단

### The Effect of Team Feedback Environment on Thriving at Work and Team Commitment through Feedback-Seeking Behavior

Chang-Hwan Lee<sup>1</sup>, Seung-Yoon Rhee<sup>1</sup>, Inyong Shin<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>College of Business Administration, Hongik University

<sup>2</sup>BK21Plus, Korea University Business School

**요 약** 본 연구의 목적은 환경적 요인으로서 팀 피드백 환경이 팀원들의 피드백 추구행동에 미치는 영향을 알아보고, 더 나아가 업무성장활력과 팀 몰입에 미치는 영향에 대해 검증하는 것이다. 또한, 개인적 요인으로서 팀원들의 자기효능감이 팀 피드백 환경 내에서 피드백 추구행동에 미치는 조절효과를 검증하고자 하였다. 201명의 직장인들로부터 설문자료를 수집하였고, 상관관계분석과 위계적 회귀분석, 조절회귀분석을 실시하였다. 가설검증 결과, 팀 피드백 환경은 팀원들의 피드백 추구행동과 양(+)의 관계를 나타냈고, 자기효능감이 높은 팀원일수록 팀 피드백 환경 내에서 피드백 추구행동을 더 활발하게 보이는 것으로 나타났다. 또한, 피드백 추구행동은 업무성장활력 및 팀 몰입과 양(+)의 관계를 나타냈다. 이러한 결과는 피드백 추구행동이 직무성과에는 물론 직무태도 및 일터에서의 활력 및 에너지에도 중요한 영향을 미친다는 것을 보여주고, 피드백 추구행동을 활성화시키는 긍정적인 팀 피드백 환경이 조성되는 것이 중요하다는 것을 시사한다.

**Abstract** This study analyzed the effect of team feedback environment on feedback-seeking behavior, and further explored how feedback-seeking behavior led to the feeling of thriving at work and team commitment. Also, we examined the moderating effect of self-efficacy on the relationship between team feedback environment and feedback-seeking behavior. Using survey data from 201 workers employed in various industries in Korea, we found that team feedback environment was positively related to feedback-seeking behavior, and that the relationship was moderated by self-efficacy. In addition, feedback-seeking behavior was positively associated with the feeling of thriving at work and team commitment. The result suggests the importance of feedback-seeking behavior in improving performance as well as work attitude and energy. The result also emphasizes the critical role that team feedback environment plays, and the need to find ways to nurture the environment that fosters feedback seeking and giving.

**Key Words :** Feedback-Seeking Behavior, Self-Efficacy, Team Commitment, Team Feedback Environment, Thriving at Work

#### 1. 서론

속하고 효과적으로 대응하기 위해, 조직 구성원들은 업무성과 향상과 자기개발 노력에 매진하고 있다. 이 과정에서 조직 구성원들은 조직이 자신에게 기대하는 바가

이 논문은 2013학년도 홍익대학교 학술연구진흥비에 의하여 지원되었음.

\*Corresponding Author : Inyong Shin (Korea Univ.)

Tel: +82-10-3202-0548 email: neoquote@gmail.com

Received January 30, 2015

Revised (1st May 4, 2015, 2nd May 6, 2015)

Accepted May 7, 2015

Published May 31, 2015

무엇인지, 조직의 기대에 부응하기 위해 자신이 해야 할 일은 무엇인지에 대한 정보를 절실하게 필요로 한다 [1]. 조직 내에서 상사나 동료에게 받는 피드백은 자신이 조직의 기대에 어느 정도 부응하고 있는지, 자신의 성과수준은 어느 정도이고 보완해야 할 부분이 무엇인지에 대한 유용한 정보를 제공한다 [2]. 이 때, 자발적이고 적극적으로 상사나 동료로부터 정보를 추구하는 행동을 피드백 추구행동(feedback-seeking behavior)이라 한다 [3]. 이는 자신의 행동에 대한 정보를 추구하는 의식적인 행동으로서, 미래의 바람직한 상태를 달성하는 것을 목적으로 한다.

조직 구성원의 피드백 추구행동은 개인 및 환경적 특성에 의해 영향을 받는 것으로 나타난다. 개인의 목표지향성[3, 4], 자기효능감[5], 자긍심[6] 및 자신감[3]이 피드백 추구행동을 증가시키는 것으로 밝혀졌다. 환경적 특성으로는 상사의 배려와 지원이 있고[5] 권한을 이양하는 리더십[7] 또는 임파워먼트[8]를 경험할 때 조직 구성원은 더욱 적극적으로 피드백 추구행동을 보이는 것으로 나타난다. 이처럼 선행연구들이 피드백 추구행동의 선행요인으로서 개인과 환경의 특성을 고려하였으나, 주로 개인의 특성이 피드백 추구행동에 미치는 영향에 초점을 두었고, 환경이 미치는 영향에 관한 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다. 특히 업무의 상당부분이 팀 단위로 이루어지고 있는 현대 조직에서, 팀 내에 적극적으로 피드백을 주고받는 분위기가 형성되어 있을 경우 팀원들의 피드백 추구행동에 중요한 영향을 미칠 수 있을 것이다. 이에 본 연구는 팀 피드백 환경이 팀원들의 피드백 추구행동에 미치는 영향을 살펴보고, 그 과정에 팀원 개인의 특성인 자기효능감이 어떤 영향을 미치는지 알아보기 한다.

한편, 피드백 추구행동은 직무성과를 향상시키고 직무만족도도 높인다는 일관된 결과를 보여주고 있다. 자신의 성과목표와 조직의 기대에 지속적인 관심을 가지고 피드백을 구하는 조직 구성원일수록 직무성과가 높게 나타났다 [9]. 피드백을 통해 자신의 업무에 유용한 정보를 많이 얻은 조직 구성원일수록 업무에 대한 자신감과 직무에 대한 만족도도 높은 것으로 밝혀졌다 [10, 11]. 직무에 대한 만족감이라는 긍정적 인지 및 감정 상태에서 더 나아가, 무엇인가를 행동으로 옮기고자 하는 의욕을 포함하는 활력이라는 개념이 최근 들어 주목받고 있다 [12]. 특히 신바람 나는 직장, 즐거운 일터 만들기 등의

움직임이 지향하는 일터에서의 활력을 나타내는 개념으로 업무성장활력(thriving at work)이 있다 [13]. 본 연구에서는 팀원의 피드백 추구행동이 업무성장활력에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 또한, 팀 내에서 피드백 추구행동을 통해 유용한 피드백을 주고받는 일이 활성화될 경우 팀에 대한 몰입도가 어떻게 달라지는지를 알아보고자 한다.

본 연구는 팀 피드백 환경이 팀원들의 피드백 추구행동에 미치는 영향을 확인하고, 더 나아가 업무성장활력과 팀 몰입에 어떤 영향을 미치는지 분석함으로써, 궁극적으로 업무성과를 향상시킬 수 있는 효과적인 팀 피드백 환경의 구축방안과 시사점을 제시하는데 연구목적이 있다. 또한 피드백 추구행동을 촉진하는 개인특성으로 자기효능감의 영향을 확인하고, 조직 구성원들의 자기효능감을 증진시키기 위한 효과적인 사내교육훈련 프로그램을 개발하기 위한 기초자료를 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 고찰 및 가설설정

### 2.1 팀 피드백 환경, 피드백 추구행동 및 자기효능감

피드백을 제공하는 환경에 대한 연구는 기존의 피드백 메시지나 매체 등 정보기능 측면에 초점을 두었던 연구들과는 달리, 피드백을 주고받는 상호작용이 활발하게 일어나는 분위기 또는 문화에 초점을 두고 진행되어 왔다 [14, 15]. 팀 피드백 환경은 피드백의 중요성을 강조하고 피드백의 질과 빈도를 향상시키기 위해 노력하며 피드백 교류를 지원하는 피드백 지향적 문화로 정의된다 [16]. 높은 수준의 피드백 환경은 업무목표를 명확히 하고 조직 구성원들간의 긍정적인 상호작용을 촉진하여 직무만족도, 조직시민행동 및 직무몰입도를 증진시키는 것으로 나타난다 [17].

피드백 추구행동에 대한 조사는 크게 관찰(monitoring)과 질문(inquiry)을 통한 방법으로 나뉜다 [2]. 타인의 행동을 탐지, 관찰함으로써 정보를 획득할 수도 있고, 정보제공자에게 직접적으로 문의할 수도 있다. 초기의 피드백 추구행동 연구가 피드백 추구방법에 초점을 둔 반면, 후속 연구들은 피드백의 원천에 따라 피드백의 영향이 달라진다는 것을 밝혔다. 피드백의 원천에 따라 신뢰도 및 정보의 적합성, 유용성에 차이가 발생할 수 있다는 것

이다 [18, 19]. 피드백 추구행동의 선행요인으로서 개인과 환경특성에 대한 연구도 활발하게 일어났는데, 개인의 목표지향성, 자긍심, 자신감 등은 피드백 추구행동을 증진시키는 것으로 밝혀졌다 [3, 4, 5, 6]. 피드백 추구행동을 촉진시키는 환경특성으로는 상사의 리더십 특성 및 권한이양 정도, 임파워먼트 분위기 등 [5, 7, 8, 9] 조직 구성원들의 자율성과 자발적인 행동을 장려하는 분위기가 중요한 것으로 보인다.

이와 같은 맥락에서, 본 연구는 팀 피드백 환경이 팀원들의 피드백 추구행동을 활성화시킬 수 있을 것이라 생각한다. 팀 내에서 유용한 피드백을 주고받는 일이 빈번하고 피드백의 중요성을 강조하는 분위기가 형성되어 있을 경우, 팀원들은 자연스럽게 더욱 적극적이고 자발적인 피드백 추구행동을 보일 것이라 예측할 수 있다.

#### 가설 1. 팀 피드백 환경은 팀원의 피드백 추구행동과 양(+)의 관계를 가질 것이다.

피드백 추구행동을 촉진시키는 개인특성으로서 본 연구는 자기효능감(self-efficacy)에 주목하고자 한다. 이는 사회학습이론에서 도출된 개념으로, 개인이 주어진 상황에서 목표를 얼마나 효과적이고 성공적으로 달성할 수 있을 것인가에 대한 자신의 판단 또는 신념을 의미한다 [20]. 자기효능감은 자기조절, 인내심, 내적 동기 및 어려운 업무에 대한 도전을 증진시켜 업무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다 [20]. 특히 자기효능감이 높은 사람은 자신의 능력을 높게 평가하고 실패보다 성공에 초점을 두며 환경에 대한 통제력이 높은 것으로 나타난다 [21]. 이에서 볼 때, 자기효능감은 팀 피드백 환경 내에서 피드백 추구행동을 더욱 촉진시키는 요인으로 작용할 수 있을 것이다.

#### 가설 2. 팀원의 자기효능감은 팀 피드백 환경과 피드백 추구행동 간의 양(+)의 관계를 조절할 것이다. 즉, 팀원의 자기효능감은 팀 피드백 환경과 피드백 추구행동 간의 양(+)의 관계를 더 강화할 것이다.

## 2.2 업무성장활력 및 팀 몰입

최근 들어 일터에서 경험하는 활력 및 에너지에 대한 관심이 증가하고 있다. 기쁘고 즐거운 긍정적인 감정을 느끼는 단계에서 더 나아가, 무엇인가를 행동으로 옮기고자 하는 의욕을 경험하는 것을 활력을 느끼는 상태라

고 한다 [12]. 활력을 지칭하는 용어는 활기, 생기, 에너지, 신바람 등 다양한데, 특히 업무성장활력 개념은 일터에서 경험하는 활력에 초점을 두고 있다는 점에서 주목할 만하다 [13]. 업무성장활력은 활력(vitality)과 학습(learning)이 결합된 경험으로 정의되는데, 업무를 통해 역동성과 활력을 느끼고 자신이 성장하고 발전한다는 느낌을 받을 때 경험하게 된다 [13].

팀 몰입 또한 조직 몰입에 비해 상대적으로 최근에 관심을 받기 시작한 개념으로, 팀원들 간의 관계의 질과 팀원 각자의 효과적인 역할수행을 강조하기 위해 대두된 개념이다 [22, 23]. 팀 성과를 달성하고자 하는 적극적인 태도 및 팀이 지향하는 목표와 가치에 신뢰를 보이는 태도 및 행동을 의미한다 [22, 23].

피드백은 업무성장활력에 매우 중요한 학습과 활력에너지를 증진시키는데 있어 중요한 역할을 담당한다 [24]. 피드백을 통해 새로운 정보를 획득하고 학습하며 성장한다는 느낌을 받게 되고, 자신의 업무과정 및 성과에 대해 알게 됨으로써 후속 업무에 대한 활력을 경험하게 되는 것이다. 또한, 높은 수준의 팀 피드백 환경 하에서 적극적이고 자율적인 피드백 추구행동이 조장될수록, 팀원들은 팀 성과 달성을 자발적으로 참여하게 되고 더 높은 팀 몰입도를 보일 것이다.

#### 가설 3. 팀원의 피드백 추구행동은 업무성장활력과 양(+)의 관계를 가질 것이다.

#### 가설 4. 팀원의 피드백 추구행동은 팀 몰입과 양(+)의 관계를 가질 것이다.

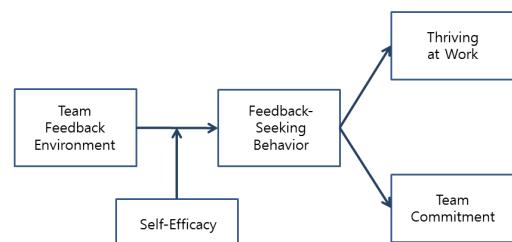


Fig. 1. Research Model

## 3. 연구방법

### 3.1 연구대상

본 연구는 제조업, 교육업, 금융업, 서비스업, 통신업

등 다양한 산업에 종사하고 있는 직장인들을 대상으로 2014년 4월부터 5월 말까지 설문조사를 실시하였다. 총 250명에게 설문지를 배포하였으며 이 중 215명으로부터 설문지를 회수하였다 (회수율: 86%). 이 중 기록내용이 누락되었거나 응답의 중심화 경향이 뚜렷한 14부를 제외하고, 최종 분석은 총 201명의 응답자로부터 얻은 자료에 기초하였다.

### 3.2 측정도구

설문지를 통해 팀 피드백 환경, 피드백 추구행동, 업무성장활력, 팀 몰입, 자기효능감, 인구통계변수들을 측정하였다. 모든 문항은 '전혀 그렇지 않다'부터 '매우 그렇다'의 5점 척도로 측정되었다.

#### 3.2.1 팀 피드백 환경

Steelman과 동료들(2004)[15]이 개발한 피드백 환경 척도를 번안하여 사용하였다. 상사와 동료 피드백 환경을 모두 측정하는 문항들로, 신뢰성 5문항, 피드백의 질 5문항, 피드백 제공 맥락 5문항, 긍정적 피드백 4문항, 부정적 피드백 4문항, 피드백 이용 가능성 4문항, 피드백 요청 활성화 4문항으로 총 7개 차원 31문항으로 구성되었다. 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)는 .844로 나타났다.

#### 3.2.2 피드백 추구행동

Ashford(1986)[3]가 개발한 피드백 추구행동 측정 7문항(관찰 4문항, 질문 3문항)을 수정하고 보완하여 관찰 8문항, 질문 6문항으로 측정한 정성훈과 유태용(2008)[25]의 연구를 토대로 측정하였다. 본 연구에서 측정된 신뢰도는 각각 .868, .762이다.

#### 3.2.3 자기효능감

본 연구에서는 자기효능감을 조직생활과 관련된 자신의 능력에 대한 신념으로 조작적 정의를 하였다. Shere 와 Adams(1983)[26]가 사용한 일반적 자기효능감 척도 7문항을 사용하였다. 본 연구에서 측정된 신뢰도는 .833이다.

#### 3.2.4 업무성장활력

업무성장활력은 자신의 업무를 통해 활력과 학습을 통한 성장을 느끼는 개인의 심리상태이다 [13]. 본 연구

에서는 Porath와 동료들(2012)[27]이 개념적 타당성을 검증한 10개 문항(활력 5문항, 학습 5문항)으로 측정하였다. 본 연구에서 측정된 신뢰도는 .782이다.

### 3.2.5 팀 몰입

팀 몰입은 팀의 목표와 가치에 대한 신뢰와 수용, 팀 성과 달성을 위해 열심히 일하고자 하는 의지, 팀에 소속되고자 하는 욕구로서 정의된다 [23]. 본 연구는 Bishop 과 Scott(2000)[23]이 개발한 측정도구 7문항을 사용하였다. 본 연구에서 측정된 신뢰도는 .902이다.

### 3.3 자료분석

본 연구의 가설검증을 위한 분석도구로 SPSS 20.0을 사용하였다. 표본의 기초적 특성을 파악하기 위해 빈도 분석을 실시하였고, 각 측정항목의 타당성과 문항들이 각각의 하위개념 구성을 잘 측정하는지를 판단하기 위해 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 그 다음으로 가설검증을 위해 상관관계분석, 위계적 회귀분석, 조절회귀분석을 실시하였다.

## 4. 연구결과

### 3.1 표본의 일반적 특성

응답자의 일반적 특성은 Table 1과 같다. 성별분포는 남성이 48.3%, 여성이 51.7%로 여성이 남성보다 약간 높게 나타났다. 연령은 20대가 46.3%, 30대가 37.3%, 40대가 9.5%의 순으로 조사되었다. 학력은 대졸이 57.5%로 가장 많았으며, 다음으로 전문대졸이 19.4%, 고졸/고졸이하가 15.9%의 순으로 나타났다.

Table 1. Sample characteristics

	Spec.	Respondents	Percentage
Gender	Male	97	48.3
	Female	104	51.7
Education levels	High School dip	32	15.9
	College dip	39	19.4
	University dip	116	57.7
	graduate school dip	14	7.0
Age	20's	93	46.3
	30's	75	37.3
	40's	19	9.5
	50's	11	5.5
	60's	3	1.5
Work	Regular worker	116	57.7

position	Captain	54	26.9
	Manager	24	11.9
	Team leader	4	2.0
	Section chief above	3	1.5
Work department	Sales	42	20.9
	Support staff	69	34.3
	R&D	38	18.9
	Tech support staff	21	10.4
Work period	1 year below	33	16.4
	1-2 years	40	19.9
	2-3 years	32	15.9
	3-4 years	32	15.9
	4 years above	64	31.8
All		201	100.0

### 3.2 측정변수의 신뢰성과 타당성 분석

연구에 사용된 측정도구의 타당도와 신뢰도를 높이기 위하여 탐색적 요인분석을 실시한 뒤 신뢰도 분석을 하였고, 확인적 요인분석을 실시한 뒤 추가로 신뢰도 분석을 다시 실시하였다 [28]. 탐색적 요인분석은 주요인분석(principal component analysis)에 의한 방법으로 실시하였고, 회전방식은 직각행렬(varimax) 방식을 사용하였다. 먼저 팀 피드백 환경, 피드백 추구행동, 자기효능감에 대한 최종 탐색적 요인분석 결과 Table 2에서 보는 바와 같이 고유값(eigenvalue)이 1 이상인 요인은 8개로 나타났다. 팀 피드백 환경 1항목, 피드백 추구행동 6항목, 자기효능감 1항목이 제거된 후, 각 변수들을 측정한 항목들은 모두 요인적재량 0.6 이상으로 적재되어 변수별 개념적 구분이 명확한 것으로 나타났다.

Table 2. Exploratory factor analyses

Factor	Measurement items	Factor loadings	Eigen value
Factor 1. Feedback quality & reliability	Feedback reliability1	.639	3.128
	Feedback reliability 2	.754	
	Feedback quality 1	.793	
	Feedback quality 2	.815	
	Feedback quality 3	.685	
Factor 2. Feedback context	context 1	.649	3.632
	context 2	.857	
	context 3	.818	
	context 4	.818	
	context 5	.683	
Factor 3. Positive feedback	positive 1	.755	2.544
	positive 2	.782	
	positive 3	.733	
Factor 4. Negative feedback	negative 1	.750	2.316
	negative 2	.764	
	negative 3	.697	
Factor 5. Feedback utility	utility 1	.611	2.608
	utility 2	.790	

Factor 6. Feedback-seeking (Monitoring)	utility 3	.678	3.747
	utility 4	.661	
	monitoring 1	.767	
	monitoring 2	.656	
	monitoring 3	.822	
	monitoring 4	.802	
Factor 7. Feedback-seeking (Inquiry)	monitoring 5	.619	1.858
	monitoring 6	.636	
	inquiry 1	.863	
	inquiry 2	.735	
	self-efficacy 1	.767	
	self-efficacy 2	.725	
Factor 8. Self-efficacy	self-efficacy 3	.743	4.142
	self-efficacy 4	.868	
	self-efficacy 5	.790	
	self-efficacy 6	.706	
KMO: .837, Bartlett Chi-square: 4278.863 (p<.001) Total cumulative: 70.513%			

결과변수로 고려된 업무성장활력과 팀 몰입 측정항목의 차별성을 검토하기 위해 위와 같은 방법으로 분석을 실시하였다. Table 3에서 보는 바와 같이 고유값 1 이상인 3개의 요인으로 구별되었다. 업무성장활력 4항목이 제거된 후 모두 요인적재량 0.6 이상으로 적재되어 변수간 개념적 구분이 명확하게 나타났다.

Table 3. Exploratory factor analyses

Factor	Measurement items	Factor loadings	Eigen value
Factor 1. Team commitment	commitment 1	.632	4.491
	commitment 2	.782	
	commitment 3	.821	
	commitment 4	.807	
	commitment 5	.788	
	commitment 6	.856	
	commitment 7	.817	
Factor 2. Thriving (learning)	learning 1	.815	3.144
	learning 2	.892	
	learning 3	.856	
	learning 4	.802	
Factor 3. Thriving (energy)	energy 1	.817	1.695
	energy 2	.817	
KMO: .899, Bartlett Chi-square: 1528.471 (p<.001) Total cumulative: 71.770%			

### 3.3 변수들 간의 상관관계 분석

주요 변수들의 상관관계를 분석한 결과는 Table 4와 같다. 상관계수가 .800이상인 변수가 없는 것으로 보아 다중공선성의 우려가 없는 것으로 판단되며, 변수들 간의 관계의 방향도 대체로 연구가설의 방향과 일치하는 것을 확인할 수 있다.

**Table 4.** Mean, standard deviations, and correlations

Variables	Mean	S.D.	1	2	3	4
1. Team feedback environment	3.74	.43				
2. Feedback-seeking behavor	3.37	.67	.378**			
3. Self-efficacy	3.71	.60	.476**	.416**		
4. Thriving at work	3.62	.58	.388**	.172*	.356**	
5. Team commitment	3.82	.58	.522**	.294**	.437**	.400**

N = 201, \*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01

### 3.4 가설검증 결과

팀 피드백 환경이 피드백 추구행동에 양(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에 통제변수들, 2단계에 팀 피드백 환경을 추가하였고, 분석결과는 Table 5의 Model 1에 나타나 있다. 1단계 회귀식에서 통제변수만을 투입했을 때 모형의 설명력은 15.5%였으나, 2단계에 팀 피드백 환경을 투입했을 때 설명력이 22.7%로 증가하였다. 팀 피드백 환경과 피드백 추구행동의 관계는 통계적으로 유의하게 나타났고 ( $\beta=282$ ,  $p<.001$ ), 가설 1이 지지되었다.

자기효능감의 조절효과를 검증하기 위해 위계적 조절회귀분석을 실시하였고, 결과는 Table 5의 Model 2에 나타나 있다. 팀 피드백 환경과 자기효능감의 상호작용 항을 투입한 후 4단계 회귀식의 설명력이 증가하였으며, 조절효과가 통계적으로 유의하게 나타나 ( $\beta=1.607$ ,  $p<.05$ ) 가설 2도 지지되었다.

**Table 5.** Regression analyses  
(DV: Feedback-seeking behavior)

Variable	Model 1		Model 2	
	$\beta$ (t-value)	step 1	$\beta$ (t-value)	step 1
Gender	-.032 (-.478)	.023 (.364)	.013 (.212)	.021 (.344)
Age	.100 (1.407)	.073 (1.075)	.057 (.847)	.045 (.675)
Work period	.325*** (4.557)	.269*** (3.917)	.211** (3.004)	.211** (3.040)
Team feedback environment (a)		.312*** (4.773)	.223** (3.135)	-.529 (-1.616)
Self-efficacy (b)			.215** (2.886)	-.880 (-1.868)
(a) x (b)				1.607** (2.353)
adjusted R <sup>2</sup>	.129	.216	.244	.261
F-value	10.860***	14.740***	13.899***	12.775***

N = 201, \*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001

피드백 추구행동이 업무성장활력과 양(+)의 관계가 있을 것이라고 예측한 가설 3과, 팀 몰입과 양(+)의 관계가 있을 것이라고 예측한 가설 4를 검증하고자 위계적 회귀분석을 실시하였다. 이에 추가하여 피드백 추구행동의 매개효과를 검증하였다. 매개효과 검증절차[29]에 따르면 (Step 1) 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의하고, (Step 2) 독립변수가 매개변수에 미치는 영향이 유의하며, (Step 3) 매개변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의하며, (Step 4) 매개변수를 통제했을 때 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 사라지거나 약해져야 한다.

Table 6의 결과에 의하면, 팀 피드백 환경이 업무성장활력( $\beta=.407$ ,  $p<.001$ )과 팀 몰입( $\beta=.499$ ,  $p<.001$ )에 미치는 주효과가 유의하였으며, 가설1 검증단계에서 팀 피드백 환경이 피드백 추구행동에 미치는 주효과가 유의함이 밝혀졌다 ( $\beta=.282$ ,  $p<.001$ ). 피드백 추구행동이 업무성장활력( $\beta=.203$ ,  $p<.01$ )(가설 3)과 팀 몰입( $\beta=.248$ ,  $p<.001$ )(가설 4)에 미치는 주효과가 유의하였으며, 매개변수인 피드백 추구행동을 통제했을 때에도 팀 피드백 환경의 주효과가 여전히 유의한 것으로 나타났다 (업무성장활력:  $\beta=.383$ ,  $p<.001$ ; 팀 몰입:  $\beta=.479$ ,  $p<.001$ ). 특히, 팀 몰입에 대한 피드백 추구행동의 매개효과가 약하지만 유의한 것으로 나타났다 ( $\beta=.113$ ,  $p<.10$ ). 결과적으로 가설 3과 4는 지지되었고, 피드백 추구행동은 제한적인 부분매개효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

**Table 6.** Mediation analyses  
(DV: Thriving at work, team commitment)

Variable	Step 1		Step 3		Step 4	
	$\beta$ (t-value)	DV: Thriving	$\beta$ (t-value)	DV: Thriving	$\beta$ (t-value)	DV: Thriving
Gender	-.002 (-.032)	-.005 (-.080)	-.067 (-.975)	-.084 (-1.251)	-.004 (-.058)	-.007 (-.114)
Age	.159* (2.285)	.057 (.866)	.174* (2.337)	.076 (1.032)	.154* (2.200)	.050 (.764)
Work period	-.208** (-2.952)	.063 (.949)	-.201* (-2.576)	.072 (.937)	-.228** (-3.121)	.039 (.560)
Team feedback environment (a)		.407*** (6.071)	.499*** (7.891)		.383*** (5.415)	.479*** (7.231)
Feedback-seeking behavior				.203** (2.743)	.248*** (3.400)	.075 (1.031)
adjusted R <sup>2</sup>	.177	.266	.059	.089	.178	.273
F-value	11.773***	37.171***	4.118**	5.875***	9.634***	26.040***

N = 201, \*p&lt;.10, \*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01, \*\*\*p&lt;.001

## 5. 논의 및 결론

본 연구는 팀 내에서 팀원들의 피드백 추구행동을 촉진하는 환경적 요인으로 팀 피드백 환경의 영향을 살펴보고, 개인적 요인인 자기효능감이 환경적 요인과 상호작용하여 피드백 추구행동에 미치는 영향도 탐색하였다. 또한, 피드백 추구행동이 업무성장활력과 팀 몰입도에 어떤 영향을 미치는지를 확인하고자 하였다.

가설검증 결과, 팀 피드백 환경은 팀원들의 피드백 추구행동을 촉진시키는 것으로 나타났다 (가설 1). 또한, 자기효능감이 팀 피드백 환경과 피드백 추구행동 간의 관계를 조절하여, 자기효능감이 높은 팀원일수록 동일한 팀 피드백 환경 내에서도 피드백 추구행동을 더 많이 보이는 것으로 밝혀졌다 (가설 2). 또한, 피드백 추구행동의 결과로 업무성장활력(가설 3)과 팀 몰입이 증진됨을 밝혔다 (가설 4). 피드백 추구행동은 제한적인 부분매개효과만 있는 것으로 나타나, 결과적으로 팀 피드백 환경이 업무성장활력과 팀 몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 기존 선행연구들이 피드백 추구행동에 영향을 미치는 요인으로 개인특성에 초점을 두었던 반면에, 본 연구에서는 상대적으로 연구가 미흡하였던 환경적 특성 또한 고려하여 팀 내의 피드백 풍토 내지 분위기의 영향을 고려하였다는 점에 그 의의가 있을 것이다. 개인수준, 개인과 상사의 상호작용(dyadic) 수준에서 더 나아가 일종의 팀 분위기 내지 팀 문화로 정착된 팀 피드백 환경에 대한 이론적, 실증적 고찰이 필요함을 입증하였다. 특히 개인의 피드백 추구행동 보다도 팀 피드백 환경이 결과변수에 더 큰 영향을 미친다는 것을 밝힘으로써, 팀의 환경적 특성을 고려하는 것의 중요성을 강조하였다.

실무적 시사점으로, 팀 내 활발한 피드백 교류를 장려하기 위해, 조직 내 교육훈련 및 개발 프로그램을 통하여 양질의 피드백을 교환하는 것의 중요성을 강조할 수 있을 것이다. 피드백을 받는 사람이 피드백을 수용하는 정도도 성과에 영향을 미친다는 연구결과를 볼 때 [30] 다른 사람과의 경쟁을 강조하거나 결과중심의 피드백 보다는 성과중진 등의 건설적인 목적으로 구체적이고 과정중심적인 피드백을 제공하는 테 초점을 두도록 장려할 필요가 있다.

장기적으로는 활발한 팀 피드백 환경의 조성을 위한 방안을 모색하는 것이 중요할 것이다. 상사와 동료로부

터 지지받고 도움받고 있다는 느낌이 조직에 대한 몰입도를 증가시킨다는 연구결과에서 보듯이 [31], 긍정적이고 유용한 피드백의 교환을 통한 상호지지와 협력이 팀 내 활력과 몰입에 도움이 될 것으로 보인다. 팀원들 간의 상호작용 빈도를 증진시키고 피드백의 중요성을 인지할 수 있도록 팀 리더들에 대한 교육훈련 프로그램을 효과적으로 설계, 운영하는 것도 도움이 될 것이다.

또한, 자기효능감이 피드백 추구행동을 촉진시킨다는 연구결과가 주는 시사점으로, 리더와 관리자들이 부하직원들의 자기효능감을 증진시킬 수 있는 방법을 모색할 필요가 있을 것이다. 직무에 자율성을 부여한다든지 [32] 유연한 근무를 가능하게 함으로써 [33] 부하직원의 자기효능감 향상을 도모할 수 있을 것이다.

최근에 더욱 주목받고 있는 신바람 나는 직장, 즐거운 일터 만들기 움직임과 더불어 업무과정에서 활력을 느끼고 자신이 성장, 발전함을 느끼는 것의 중요성이 강조되고 있다. 자발적이고 능동적인 피드백 추구행동을 통해 일터에서 활력을 경험하고 팀에 더 몰입될 수 있다는 결과에서 주는 시사점으로, 조직 구성원들에게 피드백 추구행동의 중요성을 지속적으로 커뮤니케이션 하는 것이 중요하다고 할 수 있겠다. 사내커뮤니케이션 채널이나 사내교육훈련 프로그램을 통해 피드백 추구 방법과 피드백의 질과 빈도, 피드백 추구의 효과 등에 대해 알리고 실천을 위한 지지와 지원노력이 필요할 것이다.

본 연구의 제한점 및 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다. 우선 본 연구 모형의 설명력이 .06부터 .27정도로 다소 낮으나, 사회과학 분야에서는 응답자 개인의 편차 등 통제하기 어려운 외생변수들을 다루기 때문에 일반적으로 .10이나 .20 정도의 설명력도 수용가능한 수준으로 보고 있다 [34]. 그럼에도 불구하고 향후 연구의 설명력을 높이기 위한 방법들을 모색할 필요가 있다. 본 연구는 획단적 연구이기 때문에 변수들의 시간적 흐름에 따른 변화를 확인할 수는 없었다. 향후 연구에서는 종단적 연구를 통해 변수들 간의 인과관계를 규명하려는 노력이 필요할 것이다. 또한, 팀 피드백 환경을 조성하는데 도움이 되는 요인들은 무엇이 있을지, 선행요인들에 대한 연구가 후속되어야 할 것이다. 이를 요인들을 밝힘으로써 팀 피드백 환경 조성을 위한 구체적이고 실무적인 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## References

- [1] M. J. Kim, J. K. Lee, J. H. Wui, "Feedback and organizational effectiveness: The Mediating role of conflict", *Korean Journal of Business Administration*, Vol.24, No.5, pp.2477-2497, 2011.
- [2] S. J. Ashford, L. L. Cummings, "Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.32, No.3, pp.370-398, 1983.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3)
- [3] S. J. Ashford, "Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective", *Academy of Management Journal*, Vol.29, pp.465-487, 1986.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256219>
- [4] D. VandeWalle, L. L. Cummings, "A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, pp.390-400, 1997.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.390>
- [5] S. P. Brown, S. Ganesan, G. Challagalla, "Self-efficacy as a moderator of information-seeking effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp. 1043-1051, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.1043>
- [6] S. E. Moss, E. R. Valenzi, W. Taggart, "Are you hiding from your boss? The development of a taxonomy and instrument to assess the feedback management behaviors of good and bad performers," *Journal of Management*, Vol.29, No.4, pp.487-510, 2003.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\\_03\\_00022-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00022-9)
- [7] P. E. Levy, R. T. Cober, T. Miller, "The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intention". *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.32, pp.1703-1720, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02771.x>
- [8] M. London, H. H. Larsen, L. N. Thisted, "Relationships between feedback and self-development", *Group Organization Management* Vol.24, March, pp.15-27, 1999.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1059601199241002>
- [9] Z. Chen, W. Lam, J. A. Zhong, "Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate", *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, pp.202-212, 2007.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.202>
- [10] B. K. Choi, "The Effect of feedback-seeking behavior on job performance and job satisfaction: The roles of supervisor's developmental feedback and trust in subordinate", *Korean Journal of Business Administration*, Vol.27, No.2, pp. 179-199, 2014.
- [11] E. W. Morrison, "Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, pp.173-183, 1993.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.173>
- [12] S. Y. Rhee, H. W. Park, J. H. Bae, H. K. Moon, "What facilitates energizing relationships in organizations: Perspectives from multiple levels", *Korean Journal of Management*, Vol.16, No.2, pp.95-128, 2008.
- [13] G. M. Spreitzer, K. Sutcliffe, J. Dutton, S. Sonenshein, A. M. Grant, "A socially embedded model of thriving at work", *Organization Science*, Vol.16, pp.537-549, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- [14] P. E. Levy, J. R. Williams, "The social context of performance appraisal: A review and framework for the future", *Journal of Management*, Vol.30, pp.881-905, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>
- [15] L. A. Steelman, P. E. Levy, A. F. Snell, "The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation", *Educational and Psychological Measurement*, Vol.64, pp.165-184, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0013164403258440>
- [16] S. H. Lee, T. Y. Han, "The effects of performance coaching and feedback environment on the fairness perception to performance appraisal", *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.21, No.1, pp.59-81, 2008.
- [17] C. Norris-Watts, P. E. Levy, "The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, pp.351-365, 2004.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2003.08.003>
- [18] D. R. Ilgen, C. D. Fisher, S. M. Taylor, "Consequences of individual feedback on behavior in organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol.64, pp.359-371, 1979.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349>
- [19] D. M. Herold, R. C. Liden, M. L. Leatherwood, "Using multiple attributes to assess sources of performance feedback", *Academy of Management Journal*, Vol.30, pp.826-835, 1987.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256164>
- [20] A. Bandura, *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.

- [21] A. Bandura, "Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning", *Educational Psychologist*, Vol.28, pp.117-148, 1993.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1207/s15326985ep2802\\_3](http://dx.doi.org/10.1207/s15326985ep2802_3)
- [22] R. T. Mowday, L. W. Porter, R. M. Steers, *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press, 1982.
- [23] J. W. Bishop, D. Scott, S. M. Burroughs, "Support, commitment and employee outcomes in a team environment", *Journal of Management*, Vol.26, No.6, pp.1113-1132, 2000.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600603>
- [24] G. M. Spreitzer, C. Porath, "Creating sustainable performance", *Harvard Business Review*, January, pp.93-99, 2012.
- [25] S. H. Chung, T. Y. Yoo, "Antecedents and outcomes of monitoring and inquiry for feedback seeking", *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.21, No.2, pp.285-312, 2008.
- [26] M. Shere, C. H. Adams, "Construct validation of the self-efficacy scale", *Psychological Reports*, Vol.53, pp.899-902, 1983.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2466/pr0.1983.53.3.899>
- [27] C. L. Porath, G. M. Spreitzer, C. B. Gibson, F. G. Garnett, "Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.33, pp.250-275, 2012.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.756>
- [28] S. A. Shim, K. B. Baek, J. H. Kim, "Interpersonal factors of Korean leadership model and the relationships with team effectiveness: The mediating effect of perceived organizational support", *The Journal of International Trade and Commerce*, Vol.10, No.1, pp. 665-698, 2014.
- [29] R. M. Baron, D. A. Kenny, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol.51, pp.1173-1182, 1986.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- [30] W. Liang, "Proactive personality and job performance: The mediating effects of protege's feedback seeking behaviors and feedback acceptance", Master's Degree Thesis, Chonnam University, 2013.
- [31] G. Wang, R. Netemeyer, "The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.30, pp.217-228, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/00970302030003003>
- [32] M. Kohn, C. Schooler, "The reciprocal effects of the substantive complexity of work and intellectual flexibility: A longitudinal assessment", *American Journal of Sociology*, Vol.84, pp.24-52, 1978.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/226739>
- [33] D. Chiaburu, D. Harrison, "Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, pp.1082-1103, 2008.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- [34] A. S. Gaur, S. S. Gaur, *Statistical methods for practice and research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.

## 이 창 환(Chang-Hwan Lee)

[정회원]



- 2015년 2월 : 홍익대학교 대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2015년 5월 ~ 현재 : 광림에서 사원으로 근무

<관심분야>  
업무 능력, 정보경영

## 이 승 윤(Seung-Yoon Rhee)

[정회원]



- 2005년 8월 : 미시간 대학교 (Univ. of Michigan) 경영대학 (경영학박사)
- 2005년 9월 ~ 2011년 8월 : 한국 과학기술원(KAIST) 테크노경영대학원 조교수
- 2011년 9월 ~ 현재 : 홍익대학교 조교수

<관심분야>  
조직 내 정서 및 감정, 사회적 네트워크

---

신 인 용(Inyong Shin)

[정회원]



- 2015년 2월 : 연세대학교 일반대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 고려대학교 경영학과 BK플러스사업단 연구교수

<관심분야>

사회적 네트워크, 감정노동, 직무 크래프팅