긍정탐구리더십이 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향

김진욱* · 장영철** · 안치성*** · 조영덕****

〈요 약〉

본 논문은 긍정탐구리더십(Appreciative Leadership)이 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향을 실증적으로 검토하고자 하였다. 긍정탐구리더십에서는 리더를 '서로 다른 스타일의 리더십들의 통합된 혼합물을 효과적으로 다룰 수 있으며, 자문과 방향 제시가 가능한 사람들'이라고 설명하고 있다(Withney & Trosten-Bloom, 2010). 또한 긍정탐구리더십은 '전체를 위한 조직의 목표를 가진 공유가치시스템과 개인의 강점에 기초한 성장을 통해 미래의 건설적인 공동창조작업을 가능하게 하는 긍정적 리더십 행동의 한 방식'으로도 설명하고 있다(Withney & Trosten-Bloom, 2010). 긍정 질문과 개방적인 대화를 통해 구성원들을 몰입시키며, 긍정적 리더는 구성원들에게 동기를 부여하고, 영감을 불어넣으며, 스스로 소중하다고 느끼도록 한다. 연구결과, 긍정탐구리더십의 하위 요인 중 Inspiration(영감불어넣기)는 종업원 인게이지먼트의 직무몰입과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치며 Inquiry(질문하기)는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

핵심주제어: 긍정탐구리더십(Appreciative Leadership), 긍정적 탐문 (Appreciative Inquiry)종업원 인게이지먼트, 직무몰입, 조직몰입

논문접수일: 2014년 02월 25일 수정일: 2014년 05월 30일 게재확정일: 2014년 06월 06일
* 홈플러스 인재개발팀장(제 1저자), peter.kim@homeplus.co.kr
** 경희대학교 경영학과 교수(공동저자), ycchang@khu.ac.kr
*** 경희대학교 경영학과 박사과정(공동저자), ace@lifedb.kr
**** 경희대학교 경영학과 박사과정(공동저자), ydcho@nano-liquid.com

Ⅰ. 서 론

많은 학자들은 미래의 사회를 VUCA의 시대로 예측하고 있다. 즉, Volatility(변동성), Uncertainty(불확실성), Complexity(복잡성) 그리고 Ambiguity(모호성)으로 설명하고 있다(Carsten Sørensen & Gillian Pillans, 2012). 하지만 이러한 사회의 특징은 과거부터 늘 미래를 예측하는 중요한 요소들이었다. 따라서 미래의 사회, 특히 조직의 모습은 좀 더 변동성이 심하고 불확실성이 확대되고 복잡해지고 좀 더 모호한 모습이라고 할 수 있겠다. 이러한 경영환경에서 조직은 보다 수평적, 분권화, 네트웍 그리고 기술의 발달로 인한 가상의 조직이라는 특징이 더 심화될 것이다(Carsten Sørensen & Gillian Pillans, 2012). 이러한 상황에서 보다 효과적으로 운영하고 변화에 유연하게 대응할 수 있는 자율적인 직무 수행의 중요성은 점차 확대되고 있다(Bettenhausen, 1991). 이러한 자율적인 직무수행의 확산과 함께 조직 내 리더십에 관한 관심이 확대되고 있고 조직 내 리더십이 팀의 효과성을 좌우하는 중요한 요소로 고려되고 있다(Cohen & Bailey, 1997; Kolb, 1996). 지금까지의 리더십에 대한 연구는 한 개인의 리더십에 초점을 맞춰 개인의 특성 및 행동을 강조해 왔다(Bass, 1990). 리더 중심적인 관점은 리더십과 조직성과 사이의 관계에 있어 많은 시사점을 제시하였지만(Guzzo & Dickson, 1996), 이러한 관점은 조직 내 한 명의 리더와 그의 부하들과의 관계에만 집중된 시각으로 인해 한계점을 가질 수 있다(Yukl, 1998).

최근 다양한 조직몰입에 대한 연구를 보면 주로 직무성과와의 관계를 밝히고 있다. 하지만 연구자마다 다소 차이가나는 견해를 보이고 있다. 가장 중요한 점은 만족한 직원이 생산성 있는 직원인지 여부가 의심스럽다는 사실이다(Swanson, 2009). 몰입도가 높은 직원은 비몰입 직원에 비해 생산성이 높을 것으로 예측되기 때문에 이 같은 질문은 종업원 인게이지먼트 연구에 매우 중요하다. Judge et al.(2001)은 직무 만족과 직무 성과가 함께 공유하는 공유 변수는 단지 9%라고 밝혔다. 이는 한 개념에 속하는 91%의 변수는 다른 개념에 의해 설명될 수 없다는 점을 시사한다. 이 같은 결과를 통해 직무 만족은 직원들이 직무에 대해 갖는 긍정적인 태도의 한 가지 종류이지만 종업원 인게이지먼트와 같이 직무 성과와 반드시 관련이 있지는 않다는 결론을 내릴 수 있다. Macey & Schneider(2008)는 직무 만족과 종업원 인게이지먼트 간의 유사점과 차이점에 대해 연구했다. 대부분 컨설팅 회사들이 개발한 여러 가지 몰입 조사는 직업 만족을 측정하기 위해 유사한 접근법을 사용한다.

그러나 직무 만족과 종업원 인게이지먼트는 서로 다른 개념이라는 점을 지지하는 실증적 연구 결과들이 증가하고 있다. 직무 만족을 높이는 조건들은 몰입 및 몰입 행동에도 적용될 수 있지만, 이 같은 조건들이 직접적으로 몰입을 이용하는 것은 아니다(Macey & Schneider, 2008). 따라서 만족으로 평가될 때 만족은 몰입과 동일한 개념적 공간에 존재하는 것이 아니다. 그러나 에너지, 열정, 긍정적 정서 상태로 평가될 때 만족은 몰입의 한 부분이 된다(Macey & Schneider, 2008). 따라서 본 논문은 종업원 인게이지먼트(조직몰입 및 직무몰입)에 영향을 미치는 요인에 대한 연구를 긍정탐구리더십을 독립변수로 연구하였다.

긍정탐구리더십은 리더를 '서로 다른 스타일의 리더십들의 통합된 혼합물을 효과적으로 다룰 수 있으며, 자문과 방향 제시가 가능한 사람들'이라고 표현하였다.

본 연구에서는 긍정탐구리더십의 하위요인 즉, Inquiry(긍정적으로 질문하기), Illumination(비춰

주기), Inclusion(포용하기), Inspiration(고무시키기), Integrity(진실하게 행동하기)이 직무 몰입 및 조직 몰입을 높이는데 영향을 주는데 도움이 될 수 있는 결과를 제시하는 연구가 될 것이다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 기업평판

David Cooperrider는 1987년 긍정적 탐문(Appreciative Inquiry, AI)이라 불리는 도구를 개발했는데, 이 도구는 문제 있는 조직을 위한 해결안을 찾는 것을 넘어 조직원들이 생각하는 방식과 협업하는 방식을 변화시키는 쪽으로 포커스를 이동하는데 성공한 것으로 많은 관심을 불러 일으켰다(Bushe 2007).

AI는 “현실의 사회적 구성에 대한 아이디어에 근거한 과거, 현재, 그리고 미래 강점에 관한 스토리를 공유함으로써 건설적인 협력을 만들어낸다(Cooperrider & Whitney, 2005). 질문은 우리가 향하고 있는 방향을 조명하고, 은유(Metaphor)는 마음속에 이미지를 만들어낸다. 언어의 힘에 대한 강력한 믿음으로, AI는 사람과 조직 안에 있는 긍정적인 원천(core), 포용해야 할 신비로움을 발견하는데 그 목적을 둔다(Cooperrider & Whitney, 2005).

AI의 유효성은 다양한 상황과 환경 안에서 실시한 여러 사례연구를 통해 실증적으로 입증되어 왔다. AI는 조직 발전의 측면에서 긍정적인 모습들을 구체화시켜 조직을 변화시켜 나가는 방법이다(Withney & Trosten-Bloom(2010). 과거와 현재 그리고 미래를 포함한 모든 AI 활동과 과정에 있어서의 초점은 기업을 위해서 최선이 무엇인지를 파악하는 것이다. Bushe(2007)는 AI를 통한 ‘생성감’(Generative)을 강조했는데, 그는 생성감을 Input인 동시에 Output으로도 보고 있다. AI에서는 기존의 방법들과 달리 문제 해결이 목표가 아니라, 생성감이 목표이다(Bushe, 2007). 물론, 문제점들이 무시되어서는 안되겠지만, 문제점보다는 강점에 더 집중함으로써 어떠한 상황이나 관계, 그리고 조직이나 공동체의 변화를 가져오는데 더 효과적인 결과를 가져오게 된다(Withney & Trosten-Bloom(2010).

AI는 리더들로 하여금 조금 더 자연스러운 조직을 가능하게 하는데, 이러한 조직은 풍부한 지식과 분명한 강점 그리고 적응력이 강하며 지속적으로 배우는 조직이라는 특징이 있다(Withney & Trosten-Bloom, 2010).

Withney & Trosten-Bloom(2010)에 따르면 긍정리더는 다음의 특징을 가지고 있다. 첫째, 조직이나 공동체의 비지니스나 삶을 더 낫게 만들기 위해 다른 구성원들과 함께 일하는 것을 꺼리지 않는다. 둘째, 새로운 것을 배우고 변화하는데 기꺼이 참여한다. 셋째, 긍정의 힘을 완전히 신봉한다. 넷째, 자신의 일을 설명할 때에, ‘다른 사람들이 배우고 성장하며 발전하는 것을 돕는 것’이라고 할 정도로 사람에 관심을 갖는 리더들이다.

긍정탐구리더십은 보다 큰 리더십의 개념이며 긍정적인 힘과 관련된 것이다. 긍정탐구리더십은 하나의 철학이며, 리더들은 스스로 긍정적이길 선택한 사람들이며, 긍정적인 접근법을 통해 지속가능한 가치들을 찾아내고, 다른 리더들이 보지 못하는 사람들의 잠재력을 발견해내는 사람들이다(Withney & Trosten-Bloom, 2010). 이러한 잠재력을 발견했을 때 긍정리더들은 곧바로 행동으로 옮겨 사람들과 긍정의 힘을 나누고 다른 사람들을 끌어들인다.

긍정탐구리더십은 주로 행동에 근거하기 때문에 가시적이다. 대부분의 다른 유사 긍정(Positive) 리더십 이론은 평가자 개인의 인지와

감정에 크게 의존하는 반면, 긍정탐구리더십은 의사결정, 문제 해결, 방향 제시와 관련된 관리 측면을 반영한 리더의 행동을 구체화한다.

긍정(positive) 리더십 이론이 좋은 대인 관계를 구축하는데 특히 그 중요성을 두고 있는데 반해, 긍정탐구리더십 이론은 개인, 그룹, 조직의 목표를 증진하기 위해 위계적 관계 (리더-부하 직원)의 최적화에 초점을 맞춘다(Withney & Trosten-Bloom(2010).

2. 긍정탐구리더십의 구성요소

긍정적 리더들은 습관적으로 사람과 일이 언제 최고조로 도달하는지에 대한 긍정적인 질문을 한다고 주장하였다(Whitney et al., 2010). 질문의 힘은 내적 가치 시스템과 개인 간의 관계성을 훼손시키지 않고 현재 상황에 도전하는 질문을 기꺼이 하는 능력에 달려있다(Whitney et al., 2010). 긍정적 리더들은 개인을 배려하고 성과를 칭찬하는 과정에서 다양한 질문을 하게 된다. 말을 하기보다는 많은 질문을 하고, 부정적인 문제를 긍정적인 질문으로 바꾸고, 질문에 가치를 새겨 넣을 수 있는 구체적인 훈련이 필요하다.

긍정의 힘은 긍정적인 면에 의지하는 것, 상황을 최대한 잘 이용하는 것, 바람직하고 낙관적인 태도로 일을 잘 해내는 것, 긍정적인 면을 강화하거나 긍정적인 단어들을 사용하는 것은 물론 과거의, 긍정적인 결과들을 낳았던 아이디어를 말하는 것이다(Withney & Trosten-Bloom (2010). 긍정탐구리더십은 모두 5가지의 핵심전략인 Inquiry(긍정적으로 질문하기), Illumination (비춰주기), Inclusion(포용하기), Inspiration(영감 불어넣기), Integrity(진실하게 행동하기)로 구성되어 있다.

2.1 Inquiry(질문하기)

긍정탐구리더십에서 질문을 하는 것은 개인의 행동에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직도 질문을 통해 긍정적인 방향으로 성장하게 할 수 있을 것이다. 특정한 상황에서의 질문과 행동 사이에서 일어나는 일관성은 비의식적이며 자동적이다 (Bandura, 1997). 긍정적 질문을 하는 것은 부하 직원의 의사를 강화시켜주고, 잠재적으로 이어지는 행동뿐만 아니라 저변에 깔린 시각마저 변화시킬 것이다. 긍정적 질문은 긍정탐구리더십이 가진 가장 대표적인 특징이며, 조직은 긍정적 질문을 통해 당면한 문제에 대한 접근법을 바꾸고 확장시키는 힘과 가치를 가지게 될 것이다.

2.2 Illumination(비춰주기)

Illumination는 태양이 따뜻함과 빛을 주는 것과 같은 리더의 행동을 말한다. 이러한 리더 행동의 효과는 리더가 모든 조직구성원과 다양한 상황에서 성공적인 경험의 핵심을 밝히고 보여주려는 의지를 나타낼 때 나온다(Withney & Trosten-Bloom(2010). 최근 직장에서 강점중심 코칭이 활발해지고 있지만, 강점중심의 접근방법은 카운셀링 심리학 분야에서는 오래된 전통을 지니고 있다(Gelso & Woodhouse, 2003).

리더의 강점을 인정하는 것이 결국 가용한 자원과 가능성을 만들어내고 확장시키는 긍정적인 감정 환경을 만들기 때문에 긍정탐구리더십의 Illumination에서 잘 나타난다(Fredrickson, 2009). 최근의 강점 개발에 대한 몇 가지 연구들은 일관되고 의미있는 연구결과를 보이고 있다. 예를 들어 조직 구성원들이 자신들의 능력을 발휘할 수 있는 환경을 관리자가 만들 때, 단위 생산성이 향상되고 이직률이 낮춰진다는 결과가 나오기도 하였다(Clifton & Harter, 2002). 내재적인 긍정의 잠재력을 보는 능력, 즉 긍정 지능의 개

넘에 기반을 두면서 강점을 발견하고, 성공의 근본 이유를 확인하고, 성과를 높이는 다양한 실천 방안들을 Illumination를 통해서 발견할 수 있다. 강력한 Illumination전략을 사용하는 긍정적 리더들은 그들 자신의 능력을 신뢰하도록 하고 그들의 강점을 부각시킴으로써 부하를 코치한다.

2.3 Inclusion(포용하기)

계획을 수립할 때 의도적으로 많은 사람들을 참여시키기 위해서 Inclusion(포용하기)전략은 특히 오늘날과 같이 매우 분화된 조직 내에서 긍정탐구리더십의 가장 기본적인 전략이다(Withney & Trosten-Bloom(2010). 리더가 협력적인 의사결정과정에 사람들이 자발적으로 참여하게 하는 것은 자원을 확보하고 협력의 분위기를 조성하며 성공적인 미래를 만들어가는데 필수적이다(Whitney et al, 2010). 그런 의미에서 긍정적 리더의 행동은 Gittell(2003)가 제안한 관계 조화이론에서 묘사된 '바운더리 스패너(boundary spanner)'의 역할과 비슷하다. '바운더리 스패너', 즉 경계 확장자는 개인적 호기심 등으로 업무영역 외 관심 영역을 넓혀가는 사람들이다. 이들은 다양한 인맥을 구축, 팀 내는 물론 회사 전체로도 네트워크 강화에 큰 역할을 하기 때문에 회사는 이런 직원을 꾸준히 양성해야 한다. 대화나 물리적인 운동을 통하여 '바운더리 스패너'는 공유된 목표, 공유된 지식, 그리고 작업 과정에 관련된 사람 간의 상호보완적인 존중을 만들 수 있다. '바운더리 스패너'처럼 능숙한 긍정적 리더들은 상호간 목표, 가치, 정보의 공유를 위해 노력한다. 동시에 그들은 모든 사람이 적극적으로 참여할 수 있는 안전한 환경을 구축해야 하는 책임이 있고 이를 위한 절차적 방법에 많은 노력을 기울인다. 상호 영향을 미치는 관계인 긍정적 감정과 신지식 창출(Fredrickson, 1998, 2001)을 바탕으로 사람들은 높은 수준의 개인과 조직의 성과(Lee et al, 2003), 혁신의 기회를 모색할 수 있다. 대체로 Inclusion 전략을 사용하는 리더들은 구성원들에게 소속감을 심어주고, 협력이나 기여를 통해 공유한 목표를 이루어 나가도록 장려한다.

2.4 Inspiration (영감불어 넣기)

동기부여는 조직 구성원들의 긍정적 행동에 관한 인지적 평가, 이를 위한 노력의 정도, 보다 나은 성과를 위해 어려움을 극복하는 방법들을 포함한다(Baron, 1991). 그러나 오늘날 조직의 역동성에서 나오는 다양한 요구사항들은 전통적 이론과 직원 동기 부여에 복잡성과 새로운 문제들을 추가하였다(Cairncross, 2002). 이러한 다양한 요구사항에 대응하는 방법은 영감 불어넣기, 긍정적 질문을 통해 발전시키기, 잠재적 가능성 발견하기 등이 있다. 존경받는 리더들은 남의 말을 경청하며, 다른 이들이 어떤 방식으로 영감을 받는지 기꺼이 배우려 한다고 주장했다. 존경받는 리더들은 조직내부에 활력을 일으킬 공유된 시각을 만들어 내지만 현실적인 접근이 매우 중요하다고 강조하고 있다(Withney & Trosten-Bloom(2010). 이러한 주장은 긍정적인 리더들이 가지고 있을지도 모르는 비현실적으로 낙관적인 생각을 경계하는 데에서 기인한다(Weinstein, 1980).

현실세계의 근거들이 창의성을 발휘하고, 희망을 확신하며, 영감을 가진 행동을 통하여 공동의 성과를 고무시킬 때 가능성을 높여 준다. 예를 들어 리더가 경험한 영감을 줄 수 있는 이야기, 리더가 가지고 있는 희망이나 꿈의 공유 등이 있다(Luthans & Avolio, 2003).

2.5 Integrity (진실하게 행동하기)

리더들이 지닌 가치와 도덕, 그들의 행동을 통하여 나타난 실질적 가치인 'Behavioral integrity'는 부하직원들의 신뢰와 약속 및 존경에 긍정적인 영향을 주는 것으로 많은 주목을 끌었다. Simon(1999)는 리더의 진실성을 행동으로 평가하였지만, 일반적인 리더십 이론에서의 '진실성 있는 행동'은 리더들의 언행일치의 범위에 대해서는 언급하지 않았다. Becker(1998)에 의하면 진실성 있게 행동한다는 것은 '도덕적으로 정당화 할 수 있는 규칙이나 가치를 행동으로 보여주는 것'으로 주장하고 있다. 그의 연구에서 '개인이나 단체에 의해 합의된 형태의 도덕보다는 보편적인 진실이나 현실에 근거한 지도자의 도덕적 정당성'을 주장하여 진실하게 행동하는 것에 대한 범위를 넓혔다(Becker, 1998). Becker의 주장에 따라 Withney & Trosten-Bloom(2010)은 핵심 가치에 대한 리더들의 책임있는 행동이 뒤따르는 모습으로 Integrity를 포함하고 있다. Integrity에 대한 다른 연구자들은 팀과 조직 내 원칙에 기초를 둔 성과에 대한 권한 부여와 관련하여 연구하였다. 이는 개인적, 그리고 집단적으로 원칙에 따라 부하직원의 성과를 평가하며 인정하는 것을 말한다(Withney & Trosten-Bloom(2010). 공유된 원칙을 발견하고 구분해내는 리더의 능력이 결과적으로 평가를 좀더 용이하게 하고 갈등과 분쟁의 가능성을 최소화하여 협력의 기초를 만들게 된다. 다른 네 가지 요인과 마찬가지로, Integrity의 평가는 의사결정, 관계 구축, 언행일치 등 리더로서의 태도와 관련된다.

따라서, Integrity는 윤리성, 양심, 정직함과 같은 덕목을 고려할 때와 마찬가지로 평가자의 주관적 기준에 상당히 의존하는, 상대적으로 내재적인 구성체이다.

3. 종업원 인게이지먼트

조직 구성원들과 우호적인 관계를 갖는 것이 조직을 유지하고 좋은 성과를 가져올 수 있다는 것을 보여주는 조직에 관한 연구를 다룰 때 종업원 인게이지먼트와 종업원 헌신이 중요한 개념으로 떠오르고 있다(Chalofsky & Krishna, 2009). Porter et al.(1974)는 헌신이 조직을 대신하여 기꺼이 높은 수준의 역할을 수행하는 개인들의 의도를 포함하고 있고, 조직에 남고자 하는 강한 의욕을 갖게 하며, 업무를 수행할 때 조직의 목표와 평가를 받아들이게 한다고 말했다. Hunter & Thatcher(2007)의 연구에 의하면 조직 몰입이 예상치 못한 일을 대처하는 구성원들의 능력과 분명히 관련이 있다고 한다. Dressler(1999)의 연구에 의하면 조직 몰입은 조직시민행동이 효과적인 팀과 구성원 권한 부여에 필수적이라는 것을 뒷받침한다고 한다. 그러나 어떻게 인게이지먼트, OCB, 내적 동기부여가 종업원 인게이지먼트와 관련이 있는지는 명확히 설명하지 못하고 있다.

많은 조직에서는 종업원 인게이지먼트를 경쟁우위의 주요원천으로 보고 있고 종업원 인게이지먼트를 통해 이직률을 낮추고 생산성을 높이려고 시도하고 있다. 1800명의 기업매니저와 리더를 대상으로 진행한 조사결과를 보면 58%가 "몰입된 인력의 창조"를 해당 조직의 최고 경영 도전으로 보았다(The Ken Blanchard Companies, 2008).

Kahn(1990)은 처음으로 인게이지먼트의 개념을 작업장에 사용한 학자로 알려져 있다(Harter et al., 2002). Kahn(1990)은 종업원 인게이지먼트를 육체적, 인지적, 정서적 차원으로 구분하였다. 육체적 몰입도는 개인이 직무역할을 수행할 때 육체적인 관여 정도를 의미하고, 인지적 몰입도

는 개인이 인지적인 면에서의 활성화 정도와 자신이 직무환경 중에서의 역할 및 사명을 명확히 인식하는 정도를 의미하며, 정서적 몰입도는 개인이 타인(상사, 동료)과의 연계 및 타인의 감정 정서에 대한 민감성을 의미한다.

또한 Kahn(1990)은 과거의 연구를 기반으로 의미성, 안전감, 가용성(Availability)을 사람들이 왜 그들의 업무에 몰입하는가를 이해하는 중요한 요인이라고 밝혔다. Kahn(1990)은 의미성을 직무역할을 수행함으로써 얻는 투자수익에 대한 긍정적 감각이라고 하고, 안전성은 자신의 이미지, 상황, 경력의 결과에 대해 소극적 또는 두려움이 없음을 나타내는 능력이라고 하였다. 그리고 가용성은 업무를 완성하는데 필요한 육체적, 감정적, 심리적 자원에 대한 장악 정도라고 정의 내렸다.

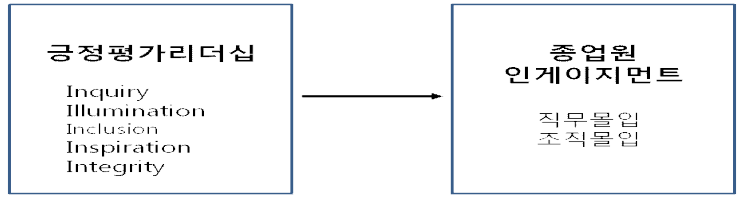
종업원 인게이지먼트와 관련된 또 다른 개념은 전념(Commitment)이다. 컨설팅 회사 등 일부 현업에서는 몰입을 전념이라고 정의하는데, 예를 들면 Hewitt Associates는 종업원 인게이지먼트란 조직에 대한 직원들의 감정적, 지적 관여(Involvement) 및 전념(Commitment)이라고 정의한다(Harrison et al, 2006). 사실, 종업원 인게이지먼트와 직원 전념은 동일한 개념이 아니다.

Harrison et al.(2006)은 전념과 직무 만족은 높은 상관관계가 있다고 설명한다. 이러한 두 개념의 주요 차이점은 이들의 개념적 대상이라고 결론지을 수 있다. 직무 만족의 대상은 개인의 직무인 반면, 전념은 전체 조직을 대상으로 한다(Harrison et al., 2006). 전념의 개념과 같이, 종업원 인게이지먼트의 대상은 전체 조직이다. 그러나 전념과 종업원 인게이지먼트는 서로 다르다. Cohen(2003)은 전념은 일터에서의 애착이라는 개념을 평가하는 다중 접근법이라고 설명한다. 임창희・홍용기(2012)의 연구에서는 조직에 대한 만족이 조직몰입을 강화시킨다는 선행연구가 있다. 또한 장충석·박종오(2007)의 연구에서는 개인적 특성과 내부 구성원의 특성이 직무만족과, 조직몰입 그리고 경영성과에 중요한 영향을 미치고 있음을 보여 주고 있다. 정이상 등(2013)은 인적자원의 근무환경을 좀 더 시스템적으로 조성하여 직무몰입을 통한 조직 내에서 지속적으로 근무하여 회사와 더불어 개인의 지속적인 성장이 가능한, 기업이 성공할 수 있도록 하기 위한 전략이라고도 하였다.

Ⅲ. 연구가설

1. 연구모형 및 가설

본 연구는 사무직 근로자들을 연구대상으로 독립변수인 긍정탐구리더십과 종속변수인 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향을 규명하기 위해 <그림 1>과 같은 연구모형을 구축하였다.



<그림 1> 연구모형

2. 연구가설

본 연구는 긍정탐구리더십과 종업원 인게이지먼트와의 관계에 대한 연구모형을 기반으로 다음의 연구가설을 설정하였다. 종업원의 열정을 개발하기 위해 반드시 그들이 업무를 완성하는데 필요한 육체적, 감정적, 심리적 자원이 만족되어야 한다는 점을 강조하고 있다. 이런 자원이 부족하다면 직무소진의 상태가 발생할 것이며(Schaufeli et al., 2004) 궁극적으로 직무태만을 보일 것이다. 따라서 종업원 인게이지먼트를 조직 내의 갈등

해소와 화합의 효과를 감정적, 심리적 자원을 만족시키는 요인으로 판단하고 긍정탐구리더십의 5가지 하위요인이 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설을 설정하였다.

H1: 긍정탐구리더십(Inspiration, Illumination, Inclusion, Integrity, Inquiry)은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2: 긍정탐구리더십(Inspiration, Illumination, Inclusion, Integrity, Inquiry)은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 1> 설문의 출처

구분	변수		문항수	출처
독립변수	Inspiration		5	문혜진 (2012)
	Illumination		5	
	Inclusion		5	
	Integrity		5	
	Inquiry		5	
종속변수	종업원 인게이지먼트	조직몰입	5	Saks (2006)
		직무몰입	6	

Ⅳ. 실증분석

1. 자료의 분석방법

본 연구에서는 2013년 2월 1일부터 2013년 3월 15일까지 오프라인과 온라인 설문을 병행하여 시행하였다. 온라인 설문 URL을 총 6개 기업에 전송하였고 응답한 온라인 설문 180부와 오프라인 설문지 70부를 회수하여 그 중 자료로 활용하기에 부적당한 설문 49부를 제외하고 201부(80.4%)가 연구에 사용되었다.

본 연구에서는 객관적이고 현실에 적합한 설명력을 갖추기 위해 여러 단계의 분석방법을 시행하였고, 분석의 수준을 개인 수준으로 실증 검증을 하였다.

첫 번째로, 설문대상기업 구성원의 특징을 살펴보고자 빈도분석을 시행하였다. SPSS 20.0을 이용하여 표본의 인구통계학적 특징을 살펴보았는데, 여기에는 빈도와 백분율이 포함된다.

두 번째로 실증적 조사를 위하여 연구모델에 포함시킨 변수들에 대한 타당성 검증을 위하여 SPSS 20.0을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 즉 본 연구에서 측정하고자 하는 개념을 정확히 측정하였는가를 파악하기 위해 요인분석을 실시하였다.

세 번째로 SPSS 20.0을 이용하여 신뢰성 검증을 시행하였다. 신뢰성은 동일한 개념에 대해

측정을 반복했을 때, 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는데 가장 많이 사용되는 크론바하 알파를 본 연구에서도 사용하였다. 또한, 변수에 대한 기술 분석을 시행하여, 각 변수의 평균점수와 표준편차를 구하였다.

네 번째로 회귀분석을 시행하기 전 SPSS 20.0을 이용하여 변수들 사이의 관련성을 분석하고자 상관분석을 시행하였다.

다섯 번째로 독립변수인 긍정탐구리더십과 종속변수인 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

2. 인구통계분석

조사대상자들의 인구통계학적 분포를 살펴보면, 다음의 <표 2>과 같다. 응답자의 분포는 남자가 131명(65.2%), 여자가 70명(34.8%)으로 남자의 비중이 약 2배 많았으며 연령별로는 30대가 58.7%로 가장 많았고, 40대가 27,9%로 그 다음이었다.

학력별 분포로는 70.1%가 대졸이고 15.4%의 대학원졸업생까지 포함하면 85.5%가 대졸이상의 고학력자로 볼 수 있다. 업종별로는 유통업이 55.7%로 가장 많았고 그 다음이 22.9%로 서비스업이 많았다. 직급별로는 주임, 대리의 직급이 44.3%, 과장, 차장 직급이 37.3%로 비슷한 수준으로 응답에 참여하였다. 근속년수별로는 5년에서 10년 미만이 37.3%로 가장 많았고, 10년에서 20년 미만이 27.4%로 그 다음으로 많았다. 직종별로는 일반사무직이 70.6%로 가장 많았다. 마지

<표 2> 긍정적 평가 리더십 타당성 분석

요인명	변수명	변수 개수			요인적재값
		투입	제거	최종	
Inspiration	Inspiration1	5	0	5	0.824
	Inspiration2				0.803
	Inspiration3				0.843
	Inspiration4				0.875
	Inspiration5				0.783
Illumination	Illumination1	5	0	5	0.751
	Illumination2				0.799
	Illumination3				0.847
	Illumination4				0.845
	Illumination5				0.796
Inclusion	Inclusion1	5	1	4	0.708
	Inclusion2				0.703
	Inclusion3				0.759
	Inclusion5				0.776
Integrity	Integrity1	5	0	5	0.712
	Integrity2				0.783
	Integrity3				0.801

막으로 조직규모는 종업원 수 5,000명 이상인 기업이 56.2%로 가장 많이 나타났다. 따라서 유통/서비스업에 종사하는 대학이상의 학력을 소유하고 있는 대리급 이상의 일반 사무직 종업원들을 대상으로 한 연구라고 할 수 있다.

3. 변수들의 타당성 및 신뢰성 검증

3.1 타당성 검증

타당성 검증은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 것으로 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다. SPSS에서는 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 즉, SPSS 20.0 프로그램을 이용하여 독립변수인 긍정탐구리더십과 종속변수인 종업원 인게이지먼트에 대하여 요인분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표3, 4>과 같이 나타났다.

<표 3> 종업원 인게이지먼트 타당성 검증

요인명	변수명	변수 개수			요인적재값
		투입	제거	최종	
직무몰입	직무몰입1	5	0	5	0.851
	직무몰입2				0.747
	직무몰입3				0.752
	직무몰입4				0.404
	직무몰입5				0.765
조직몰입	조직몰입1	6	1	5	0.865
	조직몰입2				0.860
	조직몰입4				0.912
	조직몰입5				0.892
	조직몰입6				0.857

그리고 종속변수인 직무태도 요인의 하위 요인 중 종업원 인게이지먼트 측정변수들의 타당성을 검증하기 위해 주성분 분석을 실시하였다. <표 3>과 같이 종업원 인게이지먼트 측정 요인인 직무몰입과 직무태도 각각의 측정변수들의 요인 적재량이 모두 0.4이상으로 나타나 종업원 인게이지먼트를 측정하기 위한 변수들의 타당성이 있다고 할 수 있다. 다만 조직몰입을 측정하기 위해 6개의 측정변수를 선정하였지만 1개의 변수가 제거되고 최종 5개의 변수만을 최종분석에 사용하였다.

3.2 신뢰도 분석

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 설문응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것이다. 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다. 신뢰도 분석의 결과는 Cronbach's 알파와 같은 신뢰도 측도를 계산한 값을 가지고 판단한다. 신뢰도 분석을 위하여 각각의 하위 요인별로 문항을 선택하여 분석을 실시하였다. 측정도구의 내적 일관성을 측정하기 위하여 Cronbach's 알파값을 사용하였으며, 본 연구에 포함된 모든 요인들의 Cronbach's 알파값은 모두 0.7이상을 보이고 있어 측정변수의 신뢰도가 있다고 할 수 있다. 그 결과는 <표 4, 5>에서 볼 수 있다.

<표 4> 긍정적 평가 리더십 신뢰성 분석

요인명	변수명	n=201			Cronbach's 알파
		평균	표준편차	평균표준오차	
Inspiration	Inspiration1	3.771	0.062	0.882	0.882
	Inspiration2	3.736	0.054	0.765	
	Inspiration3	3.657	0.063	0.887	
	Inspiration4	3.592	0.062	0.873	
	Inspiration5	3.602	0.066	0.933	
Illumination	Illumination1	3.254	0.068	0.965	0.867
	Illumination2	3.244	0.070	0.988	
	Illumination3	3.373	0.071	1.012	
	Illumination4	3.592	0.066	0.940	
	Illumination5	3.677	0.064	0.911	
Inclusion	Inclusion1	3.204	0.067	0.950	0.716
	Inclusion2	3.697	0.055	0.776	
	Inclusion3	3.483	0.059	0.843	
	Inclusion5	3.687	0.057	0.810	
Integrity	Integrity1	3.662	0.061	0.869	0.839
	Integrity2	3.627	0.058	0.816	
	Integrity3	3.886	0.057	0.807	
	Integrity4	3.915	0.053	0.747	
	Integrity5	3.900	0.060	0.849	
Inquiry	Inquiry1	3.482	0.066	0.937	0.858
	Inquiry2	3.483	0.065	0.928	
	Inquiry3	3.841	0.056	0.790	
	Inquiry4	3.632	0.062	0.885	
	Inquiry5	3.756	0.060	0.846	

<표 5> 종업원 인게이지먼트 신뢰성 검증

요인명	변수명	n=201			Cronbach's α
		평균	표준편차	평균표준오차	
직무몰입	직무몰입1	3.920	0.737	0.052	0.736
	직무몰입2	3.876	0.787	0.056	
	직무몰입3	3.214	0.974	0.069	
	직무몰입4	3.010	0.969	0.068	
	직무몰입5	3.711	0.828	0.058	
조직몰입	조직몰입1	3.652	0.937	0.066	0.925
	조직몰입2	3.552	0.916	0.065	
	조직몰입4	3.537	0.959	0.068	

4. 상관관계 분석

본 연구의 실증분석에 앞서서 연구가설을 검증하기 위한 예비적 절차로 사용된 항목들 간의 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석은 하

나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 가지고 변화하는지를 검증하기 위해 사용되며, 변수들 간의 관련성 정도는 특정변수의 분산 중에서 다른 변수가 같이 변화하는 분산의 정도에 따라 좌우된다.

독립변수인 긍정탐구리더십의 하위 요인인 Inspiration, Illumination, Inclusion, Integrity, Inquiry와 종속변수인 종업원 인게이지먼트(직무몰입, 조직몰입)와의 상관관계 분석 결과 <표 6>에 나타나 있다.

<표 6> 긍정탐구리더십과 종업원 인게지먼트 상관관계 검증

항목	Inspiration	Illumination	Inclusion	Integrity	Inquiry	직무몰입	조직몰입
Inspiration	1						
Illumination	0.747***	1					
Inclusion	0.651	0.741	1				
Integrity	0.656	0.719	0.717	1			
Inquiry	0.665	0.740	0.752	0.814	1		
직무몰입	0.566	0.526	0.486	0.493	0.461	1	
조직몰입	0.662	0.648	0.597	0.577	0.643	0.706	1

※ N=201, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

종업원 인게이지먼트의 구성요소인 직무몰입 요인과의 상관계수는 Inspiration 0.566, Illumination 0.526, Inclusion 0.486, Integrity 0.493, Inquiry 0.461로 나타났으며, 이는 유의수준 0.001에서 유의하게 나타나 서로간에 유의미한 관계가 있음을 알 수 있다.

또한 조직몰입과의 상관관계는 Inspiration 0.662, Illumination 0.648, Inclusion 0.597, Integrity 0.577, Inquiry 0.643로 나타났으며, 모든 요인들은 유의수준 0.001에서 유의하게 나타나 서로 간에 유의미한 관계가 있음을 알 수 있다.

5. 각 요인간의 다중공선성

가설검증을 하기 위해 다중 회귀분석을 이용할 경우에는 독립변수간에 서로 높은 선형관계가 나타나는 다중공선성이 없어야 한다. 즉, 독립변수들간의 상관계수가 0.8 이상을 보이면, 이들은 서로 같은 영향을 종속변수에 미친다는 것이다. 그러므로 다중회귀분석을 하기 전에 반드시 상관관계 분석을 해야 한다.

<표 6>에서 살펴보았듯이 독립변수인 Integrity와 Inquiry의 상관계수 값이 0.814로 나타나 두 변수간의 상관관계가 0.8이상으로 다중공선성이 의심되며, 이를 검증하기 위해 공선성 통계량을 이용해 다중공선성을 재검증하고자 한다. 그리고 이 요인들 외에 모든 독립변수간에는 상관계수 값이 0.8 이상인 변수가 없으므로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판명되었다.

6. 가설검증

6.1 긍정탐구리더십과 종업원 인게이지먼트 (직무몰입) 관계에 관한 가설 검정

긍정탐구리더십이 종업원 인게이지먼트 하위요인인 직무몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 긍정심리자본의 하위요인인 Inspiration, Illumination, Inclusion, Integrity, Inquiry를 독립변수로 하고 종업원 인게이지먼트의 하위 요인인 직무몰입을 종속변수

로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

분석결과, 직무몰입에 영향을 미치는 독립변수로는 Inspiration으로 나타났으며, Illumination, Inclusion, Integrity, Inquiry는 직무몰입에 영향을 미치는 않는 것으로 나타났다.

세부적으로 살펴보면 종속변수인 직무몰입에 대한 회귀모델 적합도의 F값이 21.868로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며, 각각의 R^2 값은 0.343로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 34.3%의 설명력을 갖는 것으로 판명되었다. 끝으로 이미 앞에서 독립변수들간의 상관관계 값을 통해서 다중공선성을 진단해 보았듯이 Integrity와 Inquiry의 상관계수 값이 0.8 이상으로 나타나 다중공선성 문제가 있는 것으로 나타났으며, 다시 이를 검증하기 위해 공차한계(기준값 : 0.1 이하)와 VIF(기준값 : 10 이상)값을 통해서 진단해본 결과 다중공선성 문제는 없는 것으로 분석되었다. 각각의 세부 가설결과를 살펴보면 다음 <표 7>과 같이 나타났다.

Inspiration은 구성원들로 하여금 지금보다 더 나은 상태를 추구하도록 하는 용기 있는 권유이며 삶에 새로운 가능성을 불어넣고 위기 한 가운데에서도 희망을 주며 새로운 길을 찾아 이전에는 생각하지 못하였던 행동과 혁신을 추구한다(이영석, 2011). 영감을 부여받는 방식은 다양하게 나타날 수 있다. 성공적인 프리젠테이션을 하는 리더, 타인의 성공담, 더 나은 세상에 대한 이상을 공유하며, 누군가 난관을 극복하는 것을 지켜보며, 모범적인 행동을 통해서도 영감을 받을 수 있다(이영석, 2011). 하지만 긍정탐구리더십에서 설명하는 Inspiration은 리더의 직접적인 경험에서 제공되는 영감을 줄 수 있는 이야기, 리더가 가지고 있는 희망이나 꿈의 공유를 통해 창의성을 발휘하고, 희망을 확신하며, 영감을 가진 행동을 통하여 공동의 성과를 고무시킬 때 가능성을 높여 준다(Luthans & Avolio, 2003).

본 연구에서는 앞서 기술한 바와 Inspiration이 조직구성원들의 직무몰입을 높여주는데 정(+)의 영향을 미치고 있다. Maslach et al.(2001)는 조직구성원들의 몰입을 직무소진과 상반되는 개념, 지속적인 긍정적 심리상태이며, 높은 수준의 활성화와 즐거움을 특징으로 하는 것이라고 했다. 그는 직무소진이 몰입정도를 침식하는 요인으로 보고 있다. 따라서 리더의 적극적인 영감을 불어넣는 행동(Inspiration)은 조직구성원들의 직무에 대한 몰입을 높여 보다 의미있고 도전적으로 직무를 수행하게 만든다고 할 수 있다(Maslach et al, 2001).

영감 불어넣는 행동을 위해서 리더는 스스로 긍정적인 사람이 되어야 하고 이야기 화법을 사용하고, 많은 칭찬과 인정, 미래에 대한 희망을 공유하는 실천방법을 활용할 수 있다(이영석, 2011).

<표 7> 긍정탐구리더십이 직무몰입에 영향을 줄 것이다.

종속변수	독립변수	β	표준오차	표준화 β	t	p	공선성통계량		가설검증
							공차한계	VIF	
직무몰입	상수	1.437	0.228		6.311	0.000			
	Inspiration	0.291	0.076	0.345	3.823	0.000***	0.403	2.484	O

6.2 긍정탐구리더십과 조직몰입의 관계에 관한 가설 검정

긍정탐구리더십이 종업원 인게이지먼트의 하위 요인인 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 긍정심리자본의 하위요인인 Inspiration, Illumination, Inclusion, Integrity, Inquiry를 독립변수로 하고 종업원 인게이지먼트의 하위 요인인 조직몰입을 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

분석결과 조직몰입에 영향을 미치는 독립변수로는 Inspiration과 Inquiry으로 나타났으며, Illumination, Inclusion, Integrity는 조직몰입에 영향을 미치는 않는 것으로 나타났다.

세부적으로 살펴보면 종속변수인 조직몰입에 대한 회귀모델 적합도의 F값이 43.462로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며, 각각의 R^2값은 0.515로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 51.5%의 설명력을 갖는 것으로 판명되었다. 또한 조직몰입에 영향을 미치는 요인인 Inspiration의 표준화된 β 값이 0.328로 나타났고, Inquiry는 0.266으로 나타나 Inspiration은 Inquiry보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 끝으로 이미 앞에서 독립변수들 간의 상관관계 값을 통해서 다중공선성을 진단해 보았듯이 Integrity와 Inquiry의 상관계수 값이 0.8 이상으로 나타나 다중공선성 문제가 있는 것으로 나타났으며, 다시 이를 검증하기 위해 공차한계(기준값 : 0.1 이하)와 VIF(기준값 : 10 이상)값을 통해서 진단해본 결과 다중공선성 문제는 없는 것으로 분석되었다. 각각의 세부 가설 결과를 살펴보면 다음 <표 8>과 같이 나타났다.

<표 8> 긍정탐구리더십이 종업원 조직몰입에 영향을 줄 것이다.

종속변수	독립변수	β	표준오차	표준화 β	t	p	공선성통계량		가설검증
							공차한계	VIF	
조직몰입	상수	0.162	0.273		.593	0.554			
	Inspiration	0.385	0.091	0.328	4.223	0.000***	0.403	2.484	O
	Illumination	0.185	0.098	0.171	1.889	0.060	0.296	3.375	X
	Inclusion	0.112	0.113	0.083	0.993	0.322	0.345	2.899	X
	Integrity	-0.048	0.120	-0.037	-0.403	0.687	0.294	3.404	X
	Inquiry	0.319	0.116	0.266	2.754	0.006**	0.261	3.836	O
F : 43.462, p=0.000*** , R^2 = 0.515									

※ N=201, ***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05

Inspiration은 가설1에서 분석한 바와 같이 조직구성원들의 몰입을 직무소진과 상반되는 개념, 지속적인 긍정적 심리상태이며, 높은 수준의 활성화와 즐거움을 특징으로 하는 것이라고 했다(Maslach et al., 2001). Crospanzano & Mitchell(2005)의 사회 교환 이론에서 긍정적 조직 지원은 조직구성원으로 하여금 조직에 좀 더 관심을 갖도록 하는 마음을 갖게 하여 직원은 조직의 목표가 달성되도록 노력하게 된다(Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). 또한, 직원들이 몰입하지 않는 것의 근본적 이유는 직접적인 상사들로부터의 지원이 부족했기 때문이라고도 인지될 수 있다고 주장했다(Bates, 2004).

따라서 가설1의 결과에서 언급한 바와 같이

리더의 영감 불어넣는 행동, 리더의 긍정적인 생각과 행동, 질문하기, 칭찬과 인정, 미래에 대한 희망을 공유하는 실천방법을 활용한다면 직무 몰입은 물론 조직몰입에도 많은 영향을 미칠 것이다.

또한 Inquiry도 조직구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 긍정탐구리더십에서 설명하는 Inquiry는 긍정적 질문을 의미한다. 긍정적 질문은 수용, 인정, 일에 대한 만족감, 자신감, 용기와 같이 뛰어난 성과를 내는데 필수적이고 긍정적인 정서를 유발한다(이영석, 2011). 이로 인해 긍정적 질문은 구성원들에게 권한을 부여하고 그들로 하여금 위험을 감수하도록 유도하며, 가치 있는 성과를 내도록 하는 설득력 있는 매개체로 작용한다. 긍정적 질문은 성공 스토리와 창의성 등을 찾아낼 수 있는 요인이라고 할 수 있다. 따라서 긍정적 리더들은 긍정적인 질문 하는 것을 습관화함으로써 조직구성원들과 일 그리고 조직의 성공적인 성과가 최상의 상태에 있을 때 어떤 현상들이 나타났는지를 상기시킨다. 그들의 긍정질문은 호기심·배움·차이에 대한 존중, 깊이 있는 관계, 보다 나은 방향으로의 변화 등 긍정적인 도미노 효과로 이어진다(이영석, 2011). 질문이 힘을 발휘하기 위해서는 정형화된 Frame을 탈피하고 현 상황에 도전하는 동시에 조직구성원들의 의미있는 성과와 높은 수준의 의식을 발견해 낼 수 있는 질문을 하는 능력이 필수적이어야 한다. 효과적인 질문의 방법은 지시보다는 질문을 더 많이 하고 말은 적게 해야 하며, 실패의 근본 원인이 아닌 성공의 근본 원인을 탐색하고, 사람들을 판단하거나 질타하는 대신 그들이 왜 그런 일을 하는지 궁금해 해야 하는 것이다. 국내 유통기업인 홈플러스의 경우 'Ask More than Tell'이라는 교육프로그램을 통해 리더들이 질문을 통해 조직구성원들과의 의사소통을 향상시키고 있다.

결론적으로 조직구성원들의 조직몰입을 향상시키기 위해서는 리더들의 경험을 공유하여 그들에게 활력을 불어넣어주며 긍정적 질문을 통해 그들의 약점이나 단점보다는 강점을 찾아내는 행동이 필요하다고 할 수 있다.

Ⅴ. 결론 및 논의

1. 연구결과 요약

가설검증의 결과, 직무소진과 상반되는 개념으로 지속적인 긍정적 심리상태에서 조직생활을 즐겁게 해 나갈 수 있는 종업원 인게이지먼트(Maslach et al., 2001)를 높이는 요인으로 Inspiration은 직무몰입과 조직몰입에 정(+)영향을 주고 Inquiry는 조직몰입에 정(+)영향을 주는 것으로 나타났다.

2. 연구의 시사점

조직몰입과 직무몰입에 대한 기존 선행연구에서 유의미한 결과들을 많이 발견할 수 있었고 본 연구에서도 유사한 결과를 얻을 수 있었다. 본 연구가 기여하고 있는 점은 긍정탐구리더십의 하위요인인 Inspiration은 직무몰입과 조직몰입에 정(+)영향을 주고 Inquiry는 조직몰입에 정(+)영향을 준다는 점을 검증한 것이다. 실무적 측면에서의 시사점은 결국 조직성과로 이루어질 수밖에 없는 조직 및 직무에 대한 몰입정도를 높여 나가기 위해서는 조직구성원들에게 보다 많은 영감을 불어넣는 행동이 필요하다는 것이다. 구체적으로 영감을 주기 위해서 리더들은 스스로 긍정적인 사람이 되어야 하고 일방적인 지시보다는 긍정적 질문, 칭찬과 인정, 미래에 대

한 희망을 공유해야 할 것이다. 긍정적 질문이란 수용, 인정, 일에 대한 만족감, 자신감, 용기와 같이 뛰어난 성과를 내는데 필수적이고 긍정적인 정서를 유발하게 만든다. 이는 구성원들에게 보다 많은 권한을 부여하고 위험을 감수할 수 있도록 유도할 수 있으며 결국 가치있는 성과를 내도록 하는 설득력이 있는 매개체로 작용하게 된다. 이를 위해 조직구성원들이 스스로 성공할 수 있다는 긍정적인 동기부여가 될 수 있도록 리더나 관리자들의 세심한 배려가 있어야 할 것이다. 따라서 약점이나 단점보다는 강점을 더 잘 발휘할 수 있게 하는 조직환경이 필수적이어야 할 것이다. 결국 본 연구의 핵심은 긍정적 태도와 생각이 조직 및 직무에 대한 몰입을 높여갈 수 있다는 결과를 도출했지만 다음의 몇 가지 연구의 한계점도 가지고 있다.

첫째, 긍정탐구리더십이 향후 중요한 조직운영의 요인으로 필요하지만 이를 조직 내부로 전파하고 확산시키기 위한 접근방법은 제시하고 있지만 구체적인 적용방안을 제시하지 못했다는 한계점이 있기 때문에 긍정탐구리더십을 교육할 수 있는 프로그램을 통해 실천방법에 대한 연구를 보완할 필요가 있다.

둘째, 본 논문에서는 Inspiration을 제외한 나머지 요인들이 조직몰입에 정(+)의 영향을 주지 못하는 이유와 Inspiration과 Inquiry를 제외한 나머지 요인들이 직무몰입에 정(+)의 영향을 주지 않는 이유에 대한 향후 연구가 이루어져야 할 것이다. 이를 위해 긍정탐구리더십에 대한 주관적인 인식을 위한 설문지가 아닌 현실적으로 조사방법인 개별면접, 심층 인터뷰 등의 방법을 활용하여 보다 구체적인 자료를 보완할 필요가 있다.

셋째, 연구의 표본대상이 유통업과 서비스업종의 대기업군으로 치중되어 있어 연구결과를 제조업, IT, 건설업, 금융업 등 다양한 업종으로 확대 해석하는 것은 무리가 있다. 또한 응답자의 직종이 혼재되어 있어 직군별 분석을 통한 세부적인 차이점에 대한 비교도 보완할 필요가 있다. 또한 본 연구가 대기업을 중심으로 연구가 되었기 때문에 향후 연구에서는 중소기업이나 중견기업 등에 대한 분석으로도 연구를 확대할 필요가 있겠다.

설문지가 아닌 현실적으로 조사방법인 개별면접, 심층 인터뷰 등의 방법을 활용하여 보다 구체적인 자료를 보완할 필요가 있다. 셋째, 연구의 표본대상이 유통업과 서비스업종의 대기업군으로 치중되어 있어 연구결과를 제조업, IT, 건설업, 금융업 등 다양한 업종으로 확대 해석하는 것은 무리가 있다. 또한 응답자의 직종이 혼재되어 있어 직군별 분석을 통한 세부적인 차이점에 대한 비교도 보완할 필요가 있다. 또한 본 연구가 대기업을 중심으로 연구가 되었기 때문에 향후 연구에서는 중소기업이나 중견기업 등에 대한 분석으로도 연구를 확대할 필요가 있겠다.

참고문헌

1. 박성민(2011). 귀임주재원의 경력개발지원이 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
2. 우영일(2008). 직무태도가 직무성과에 주는 영향에 관한 연구. 건국대학교 경영대학원 석사학위논문.
3. 이영석(2011). A리더십, 서울, ORP 연구소
4. 임창희・홍용기(2012), 직업과 조직에 관한 만족과 몰입이 전환의도에 미치는 영향에 관한 연구. 대한경영정보학회, 31(4): 377-395.
5. 장충석・박종오(2007), “조직구성원의 커뮤

니케이션 만족이 인적자원의 집단창의성에 미치는 영향에 관한 연구," 경영정보연구, 21, pp.49-76.
6. 정이상·김희길·추선애·이동호(2013), "국제물류주선기업의 특성과 근로자의특성이 조직몰입과 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구", 대한경영정보학회, 32(1), p.234.
7. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. NY: Freeman.
8. Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. Motivation and Emotion, 15, 1 - 8.
9. Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd), NY: The Free Press, pp.80-81.
10. Bates, S. (2004). "Getting Engaged", HR Magazine, 49(2), pp.44-51.
11. Becker, X. (1998). Integrity in organizations: beyond honesty and conscientiousness. Academy of Management Review, 23(1), pp.154-161.
12. Bettenhausen, K. L.(1991), "Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed," Journal of Management, 17, pp.345-381.
13. Bushe, G. R. (2007). Appreciative Inquiry Is Not (Just) About The Positive. OD Practitioner. 39(4), pp. 30-35.
14. Cairncross, F. (2002). The company of the future. Boston: Harvard Business School Press.
15. Carsten Sørensen and Gillian Pillans.(2012). The future of work. crf Research, pp.8-10.
16. Chalofsky, N., and Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. Advances in Developing Human Resources, 11(2), pp.189-203.
17. Clifton, D. O., and Harter, J. K. (2002). Investing in strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, pp. 111-121.
18. Cohen, S. G., and D. E. Bailey. (1997). "What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite," Journal of Management, 23, pp.239-290.
19. Cohen, A.(2003). Multiple commitments in the workplace: An integrative approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
20. Cooperrider, D. L., and Whitney, D. (2005). Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change. Berrett-Koehler Publishers, Inc.: San Francisco.
21. Cropanzano, R., and Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. Journal of Management, 31(6), pp.874-900.
22. Dressler, G. (1999). How to Earn Your Employees' Commitment. Academy of Management Executive, 13, pp.58-67.
23. Fredrickson, B., (1998). What good are positive emotions? Review of General Psychology, 2, 300-319.
24. Fredrickson, B. (2009). The role of positive

emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. American Psychologist, 56, 21-226.

25. Gelso, C.J., and Woodhouse, S.(2003). Toward a positive psychotherapy: Focus on human strength. In W.B. Walsh(Ed.), Counseling psychology and optimal human function, pp.171-198
26. Gittell, J. H. (2002). A theory of Relational Coordination. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, pp. 279-295.
27. Guzzo, R. A., and M. W. Dickson(1996). "Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness," Annual Review of Psychology, 47, pp.307-338.
28. Harrison, D. A., Newman, D. A. and Roth, P. L.(2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. Academy of Management Journal, 49(2), pp.305-325.
29. Harter, J.K., Hayes, T.L., and Schmidt, F.L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87 (2), pp.268-279.
30. Hunter, L. W., and Thatcher, S. M. (2007). Feeling the Heat: Effects of Stress, Commitment, and Job Experience on Job Performance. Academy of Management Journal, 50, pp.953-968.
31. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 33(4), pp.692-724.
32. Kolb, J. A.(1996). "Let's bring structure back: A commentary," Management Communication Quarterly, 9(4), pp.452-465.
33. Lee, F., Caza, A., Edmonson, A., and Thomke, S. (2003). New knowledge creation in organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, pp.194-206.
34. Luthans, F., and Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline pp. 241-258
35. Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. Annual Review of Psychology, 52, pp.397-422.
36. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulin, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5), pp.603-609.
37. Rhoades, L., Eisenberger, R., and Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology, p.86
38. Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B.(2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement:

A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25, pp. 293-315.
39. Simons, Tony and Namasivayam, Karthik. (1999) The eye of the beholder: Hotel company ceo perceptions of threats and opportunities. Journal of Hospitality and Tourism Research. Vol. 23, No. 4, pp. 354-370.
40. The Ken Blanchard company. (2008). From Engagement to Work Passion.
41. Weinstein, N. D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. Journal of Personality and Social Psychology, 39, pp. 806 - 820.
42. Whitney, D. And Trosten-Bloom, A. (2010). The Power of Appreciative Inquiry, Apractical Guide to Positive Change. 2dn. San Francisco: Berrett-Koehler.
43. Yukl, C. A.(1998). Leadership in Organizations(4nd): England Cliff. NJ: Prentice Hall.

Abstract

A Study on Appreciative Leadership for Employee Engagement

Kim, Jin-Wook* · Chang, Young-Chul** · An, Chi-Sung*** · Cho, Young-Duke****

Studies on Appreciative Leadership have recently started in Korea as well. A leader in Appreciative Leadership is defined as a person who can effectively handle a mixture of various styles of leadership and suggest advice and future directions (Withney and Trosten-Bloom, 2010). Also, Appreciative Leadership can be explained as one way of appreciative leadership behavior which enables constructive accomplishment of mutually creative tasks for future through growth based on individuals'strengths, as well as a shared value system with organizational goals for all (Withney and Trosten-Bloom, 2010). Appreciative Leadership leads members of an organization toward positive inquiries and open discussions so that they become fully engaged in the organization while Appreciative Leader motivates and inspires his/her members and enables them to feel that they are of value to the organization. Study results show that Inspiration among sub factors of Appreciative Leadership has a positive impact on employees' engagement in the organization and their tasks while Inquiry positively influences in employees' organizational engagement.

Key Words: Appreciative Leadership, Appreciative Inquiry, Employee Engagement

* HRD Team Leader, peter.kim@Homeplus.co.kr
** Professor, Dept. of Business Administration, Kyung-Hee University, ycchang@khu.ac.kr
*** Student, Dept. of Business Administration, Kyung-Hee University, ace@lifedb.kr
**** Student, Dept. of Business Administration, Kyung-Hee University, ydcho@nano-liquid.com