

상사의 하향온정 행동과 팀만족 및 팀혁신행동의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과

Mediating Effects of Emotional Commitment between Downward Benevolence and Team Satisfaction & Team Innovative Behavior

김현숙*, 백기복**, 김정훈***

달로이트컨설팅*, 국민대학교 경영대학**, 제주대학교 경영학과***

Hyun-Sook Kim(hssocool@gmail.com)*, Ki-Bok Baik(baik@kookmin.ac.kr)**,

Jung-Hoon Kim(leader@jejunu.ac.kr)***

요약

본 연구는 리더와 하급자들 간의 관계에 있어 한국적 정서에 기반 한 상사의 하향온정 행동이 팀만족 및 팀혁신행동에 미치는 영향에 있어 정서적 만족의 매개효과를 실증적으로 검증하였다. 연구목적 달성을 위한 자료 수집은 서울 및 수도권에 위치한 47개 조직 125개 팀으로부터 획득하였다. 연구결과, 하향온정은 팀 만족 및 팀혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 주요한 변인으로 확인되어 정에 기반을 둔 상사의 행동이 조직목표 달성을 위한 팀의 만족 및 팀혁신행동에 중요한 변인임이 확인되었다 또한 정서적 만족은 하향온정과 팀 만족 및 팀혁신행동을 연결하는 주요한 변인으로 확인되었다. 특히 하향온정은 팀만족과 팀혁신행동의 관계를 완전매개 하는 것으로 확인되었다. 연구결과의 시사점은 한국의 문화적 특성을 고려한 리더의 행동유형이 조직목표달성에 기여하는 것으로 확인되어 향후 한국적 특성을 고려한 리더 행동 연구범위 확대와 관련분야 연구에 연구자의 관심을 유도하는 계기를 제공하고 있다.

■ 중심어 : | 하향온정 | 정서적몰입 | 팀만족 | 팀혁신행동 |

Abstract

This study was conducted to test mediating effects of emotional commitment between downward benevolence and team satisfaction & team innovative behavior. The data was collected from 125 teams out of 47 organizations that are located in Seoul and KyongGi in order to achieve research purpose. The results are as follows. First, downward benevolence was positively associated with team satisfaction and team innovative behavior. Second, emotional commitment was fully mediated with the relationships between downward benevolence and team satisfaction, and team innovative behavior respectively. The implications of current studies are follows. First, downward benevolence is one of the significant variables to improve team satisfaction and innovative behavior. Such results contribute to expanding research area of downward benevolence which accounts for Korean leadership style and Korean culture.

■ keyword : | Downward Benevolence | Emotional Commitment | Team Satisfaction | Team Innovative Behavior |

I. 서론

인간의 행동에 영향을 미치는 요인들은 매우 다양하다[15]. 이러한 영향인자들을 정리하면 대략 타고난 유전적 특징[6]과 성격, 지능, 경험, 가치관, 지각, 감정 등과 같은 개인적 요인들을 비롯하여 제도나 규칙 같은 환경적 요인들, 그리고 개인이 성장하면서 사회적으로 습득한 문화적 가치 등으로 구분할 수 있다[2]. 특히 문화적 가치는 오랜 역사 속에서 함께 생활하면서 형성된 집단 정체성(group identity)으로 다양한 사회적 관계에 대해서 일정한 인식프레임(frame)과 규범(norm)을 제공한다. 즉 문화적 가치는 집단의 사회적 관계 구축과 정에서 옳은 것과 그른 것, 의미 있는 것과 무의미한 것, 중요한 것과 덜 중요한 것 등을 판단하는 공유된 기준을 산출하게 되고 이러한 공유된 기준이 구성원들의 행동을 결정하게 되는 것이다[14].

지금까지 발표된 대부분의 리더십이론들은 서구학자들에 의해 서구인들의 가치체계에 기반을 둔 이론이며, 대다수의 이론들이 서구적 경영환경에 주목하여 리더십 이론을 설명하고 있다. 그로 인해 한국인을 대상으로 한 리더십 연구에 있어 상사와 부하의 리더십 형성에 기여하는 사회문화적 요인이 반영되지 못하는 한계가 있었다. 특히, 리더십 이론에서의 이러한 한계는 리더와 추종자의 관계형성에 있어 기본적으로 문화적 가치의 영향 받는다는 부분이 간과됨을 의미한다[5]. 게다가 리더십에 대한 문화적 가치는 바람직한 리더의 전형(prototype)을 결정하며, 그 전형은 리더-추종자 간의 지속적 교류 속에서 발생하는 제반사건, 행동, 언어 등에 대하여 평가하여 규제 또는 강화하는 표준기계(standard mechanism)의 역할을 수행한다. 예를 들어, 리더는 “하급자들을 형제처럼 보살펴야 한다”, “리더는 혁신에 앞장 서야 한다”, “리더는 솔선수범해야 한다”, “리더는 자기희생을 해야 한다”, “리더는 진정성이 있어야 한다”, “리더는 성과를 내야 한다”는 등의 일반적으로 알려진 리더십 프로토콜은 특정 리더를 평가하는 표준기계로서 문화적 가치에 따라 정도의 차이를 보이기 때문이다.

그러나 최근 백기복과 동료연구자들[16]은 한국의 문

화적 특성을 고려한 한국형 리더십 이론에 관한 연구를 시도하여 상사와 부하의 관계형성에 있어 사회문화적 요인을 고려한 리더십 이론을 제안하고 있다. 백기복 외[16]는 한국형리더십 유형을 자기긍정, 성취열정, 솔선수범, 상향적응, 수평조화, 하향은정, 미래비전, 환경변화의 8가지 요인 구분하고 있다. 그 가운데 하향은정은 다른 개념에 비해 감성적 측면을 강조하는 개념으로 설명되고 있다[16][22]. 이는 상사와 부하의 관계가 조직에서의 공식적 관계에 의해 형성되지만, 존경과 친밀에 근거한 지속적 정서적 교감을 형성 및 유지하고 싶은 열망 때문이다.

한편, 기존의 리더십 이론에서 관계적 측면에서의 접근은 LMX이론에 의해 설명되고 있다. LMX 이론은 리더와 부하 간의 상호작용에 초점을 맞추어 기존의 리더 특성과 행동이론에서 설명하지 못하는 관계의 중요성을 강조하고 있다[8]. 그러나 LMX는 상사의 관점에서 부하와의 관계에 주목하여 동질성이 있는 집단을 내집단, 동질성이 낮은 집단을 외집단으로 구분하는 특징이 있다. 이에 반해, 한국형 리더십 이론에서 관계는 리더의 행동에 대한 구성원의 지각이며, 구성원의 지각에 있어 문화적 특성이 반영되고 있다. 이 가운데 특히 하향은정은 리더와 하급자의 관계를 강조하고 있으며, 이러한 특징은 LMX이론과 유사하게 인식될 수 있다. 하지만 하향은정은 감성에 초점을 두고 있는 반면, LMX는 이성에 기초하여 리더-하급자 관계를 설명한다는 점에서 차이가 있다.

그러나 한국적 문화특성이 반영된 하향은정이 기존 리더십 연구에서 관계를 강조하는 LMX 이론을 대체할 수 있는가에 대한 부분은 학문적 및 실무적 시사점에도 불구하고 이에 대한 연구는 부족한 실정이다. 또한 한국형 리더십의 하위개념인 하향은정은 한국형 리더십 연구가 초기 수준에 있는 관계로 다양한 변인들과 연구가 부족한 실정이며 특히 그 유효성에 대한 연구가 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 상사의 하향은정 행동의 유효성에 대한 검증과 상사의 하향은정 행동이 어떠한 메커니즘으로 조직구성원의 목표달성을 위한 행동 및 태도에 영향을 미치는지를 규명하고자 한다. 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 하향은정과 팀만족 및

팀혁신행동의 인과관계를 검증한다. 둘째, 하향온정과 팀만족 및 팀혁신행동의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과를 규명하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 하향온정

하향온정은 부하들과 정서적 일체감을 형성하여 가족같은 분위기 속에서 이타적 헌신을 이끌어 내는 행동이다[16]. 하향온정은 한국형 리더십의 하위개념으로 하향온정의 설명에 앞서 한국형 리더십을 설명하면 다음과 같다. 한국형 리더십은 문화적 특징을 고려한 리더십 이론으로 기존 리더십 연구에서 상사가 하급자들을 이끌어 가는 존재로서의 역할에만 집중하지 않고 조직 목표 달성을 위한 과정에서 부하와의 협력적 파트너로서의 관계를 고려한다[16][22]. 이는 기존 서구 리더십 이론에서 다수의 이론들이 리더를 중심으로 설명하고 있으나, 한국형 리더십은 리더만을 중심으로 접근하는 것이 아니라 상급자, 하급자, 동료, 직무를 모두 고려하는 전방향(all round)적 접근이라는 점에서 차이가 있다. 또한 거시적 측면에서 한국의 문화를 고려한 리더십 이론이라는 점이다. 백기복 외[16]은 한국형 리더십 척도개발 연구에서 한국형 리더십의 하위개념으로 자기규정, 성취열정, 솔선수범, 상황적응, 수평조화, 하향온정, 미래비전, 환경변화의 8가지 요인을 한국형 리더십 구성요소로 설명하고 있다. 심선아, 백기복, 김정훈[22]의 연구에서는 한국형 리더십 8요인 가운데 상황적응, 수평조화, 하향온정을 정(情)을 중시하는 문화적 맥락을 고려하여 한국형 리더십의 대인관계요인으로 구분하여 접근하고 있다. 이 가운데 하향온정의 경우, 상사와 부하의 관계형성을 강조하는 개념으로 부하와의 협력적 지원자로서 리더의 관계를 설명한다는 점에서 정에 기반한 한국 문화적 특성을 고려하는 주요개념으로 서구적 리더십 이론과 차별적 개념으로 볼 수 있다.

기존의 리더십 연구에서 리더와 부하의 관계에 초점을 맞춘 이론의 시작은 리더의 배려행동 및 관계지향행동으로 설명할 수 있다. 관계 및 배려 지향 행동은 리더

가 부하에 대한 지지행동을 통해 부하에 대한 리더의 신뢰감, 부하의 자신감 향상, 부하와의 관계가 개선되고 그 결과 조직목표 달성에 기여하도록 유도한다는 것이다[31]. 즉, 리더의 관계 및 배려지향 행동에 대해서 부하가 이를 우호적으로 인식함으로써 인해 부하의 생산적 행동이 증가한다는 것이다. 하지만 관계 및 배려지향 행동의 관점에서 한계는 모든 부하가 상사의 그러한 행동에 대해 동일하게 반응하지 않는다는 점이다.

이에 대한 보완이론으로 LMX 이론이 있다. LMX 이론은 VDL(Vertical Dyadic Linkage)이론[4]에서 출발한다. LMX이론[8]은 리더와 개별 구성원 간의 쌍(dyad) 수준에서 관계의 질에 초점을 두고 있다. 즉 리더는 구성원들 개인과 각기 다른 친소관계를 발전시키는데 친밀한 관계 짝을 내집단(in-group)이라고 하고 소원한 관계 짝을 외집단(out-group)이라고 한다. LMX이론은 리더와 구성원들 전체를 하나의 집단으로 보는 기존의 리더십이론 분석수준(level of analysis)에서 짝(dyad)수준을 도입했다는 측면에서 큰 기여를 한 이론으로 평가된다. 즉 리더와 하급자들 간에 in- 또는 out-group 관계들이 얼마나 큰 편차(differential)를 보이는가에 따라 집단의 성과가 달라진다는 관점이다. 또한 LMX 이론은 교환적 관계에서 상사의 부하에 대한 배려 행위 등에 대해 부하는 반대급부로 상사를 지원하는 행동을 하는 것으로 설명한다.

또한 유교적 문화의 특성을 반영한 리더와 부하의 관계에 관한 접근으로 온정적 리더십(benevolent leadership)이 있다. Wang, Cheng[35]은 중국 조직을 대상으로 유교적 문화가 반영된 리더십 이론으로 온정적 리더십을 주장하고 있다. 온정적 리더십은 유교문화의 특성을 고려하여 조직에서 상사와 부하의 관계를 가부장적인 관계로 접근하여, 사회적 관계에서 상호성을 설명하고 있다. 즉, 리더는 부하에게 온정을 베풀고 부하는 리더를 존경하고 충성할 의무가 있는 것으로 설명한다. 이는 유교적 측면에서 윤리의 연장선으로 조직에서 리더와 부하의 각자의 의무가 있으며 이를 충실히 이행하는 것을 의미한다. 하지만 온정적 리더십은 문화적 측면을 고려하고 있으나 리더와 부하간의 관계가 가부장적인 관계형태로 형성되는 특징이 있다.

반면에 하향온정은 한국적 가치관에서 비롯된 것으로, 윗사람으로써 아랫사람들을 보살피고, 관용과 배려로써 부하직원들을 이끌어가는 관계에 기반을 둔 행동을 의미한다[16][22]. 또한 하향온정은 하급자들과의 끈끈한 정에 기초하여 관용을 베풀며, 희생하고, 보호해주고, 성장을 지원하려는 애뜻한 마음으로 접근한다. 즉 하향온정은 기존의 배려보다 더 포괄적이고 지속적인 관계 속에 나타나는 행동을 의미한다[16][22]. 따라서 하향온정에서 상사와 부하의 관계에 있어 정(情)이 양자관계를 연결하는 주요한 구심점이 된다. 또한 최인재, 최상진[33]에 따르면, 정(情)은 대상간의 장기적 접촉을 통해 형성된 감정 상태로 공동운명선, 아껴주는 마음, 허물없음, 비타산성, 장기동거성으로 구성된다. 따라서 하향온정은 상사와 부하간의 형성된 정에 기반 하여 관계가 형성되고, 이러한 관계형성을 위한 상사의 행동을 의미한다.

그러나 하향온정은 리더십 이론에서 상사와 부하의 관계를 강조하는 LMX 이론과 연장선상에 있는 것으로 설명할 있으나 다음과 같은 차이가 있다. LMX 이론은 상호성에 기반 하여 교환적 관계에서 리더와 하급자와의 관계를 설명한다. 반면에, 김익택과 백기복[18]은 집단주의(collectivism) 성향이 강한 한국의 특성을 고려할 때 리더-부하의 관계가 리더에 의해 전방향(all round) 구성원들 간의 상호교류를 고려하는 것으로 설명한다. 따라서 교환관계 측면에서 접근하는 LMX 이론은 리더의 호혜적 행동에 대한 반대급부로 부하의 리더에 대한 배려 및 지원적 행동으로 접근하지만, 하향온정은 교환관계뿐만 아니라 리더와 부하 간에 형성된 인간적 관계인 정을 통해 형성된 관계로 리더 또는 부하의 관계가 교환관계의 범위를 포함하는 것으로 설명할 수 있다.

하지만 하향온정은 기존의 리더십 및 리더행동 이론과 비교하여 한국의 문화적 특성이 반영된 개념으로서의 의미가 있다. 그러나 한국형 리더십에 대한 선행연구 부족으로 인해 한국 문화적 특성이 반영된 상사의 하향온정 행동이 조직목표 달성을 위한 생산적 행동에 이바지하는가에 대한 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 상사의 하향온정 행동과 팀 수준에서의

생산적 행동 변인의 관계를 확인하고자 한다.

2. 하향온정과 팀만족 및 팀혁신행동의 관계

팀 만족은 팀 구성원이 팀에 대해 가지고 있는 전반적인 만족도를 의미한다[38]. 양창삼[39]에 따르면, 팀 만족은 팀에 대한 개인의 평가로 만족의 정도를 나타내며, 직무만족과 유사한 개념으로 설명한다. 또한 직무만족은 직무수행 경험에 대한 평가로 직무에 대한 개인의 만족도를 의미하지만, 팀만족은 팀 구성원이 팀에서 수행하는 직무 및 팀에 대한 개인의 만족도를 뜻한다. 따라서 직무만족과 팀만족은 조직에서 개인의 만족의 정도를 의미하는 공통점이 있으나, 만족의 대상이 직무와 팀으로 구별된다는 점에서 차이가 있다. 조직구성원에게 팀 만족은 구성원의 만족에 영향을 미치고, 과업 및 팀에 대한 인식에 영향을 미치고, 팀에 대한 소속감과 애착심을 유도하기 때문에 중요한 변인으로 평가되고 있다[37].

한편, 팀 혁신행동은 팀 성과향상을 증진시키기 위한 팀원들의 아이디어 창출, 공유 활동을 의미한다[36]. 혁신행동에 관한 기존연구에서는 주로 개인수준에 초점을 맞추어 조직구성원이 조직에 기여하는 혁신행동을 설명하고 있다. 개인수준에서의 혁신행동과 팀수준에서 혁신행동의 차이점은 개인수준에서 혁신행동은 개인차원에서의 문제를 인식하기 이를 변화시키기 위한 행동을 한다는 점이며, 팀수준에서 혁신행동은 문제에 대한 인식이 팀원들 간에 공유되는 변화에 대한 인식이며 변화를 수행하는 데 팀원들의 협력적 노력이 요구된다는 점에서 개인차원에서의 혁신행동과 차이가 있다.

기존연구에서 팀만족은 팀유효성 변인으로 설명되고 있으나[40], 팀 혁신행동은 학자들에 따라 팀유효성 변인으로 설명하는데 일치된 견해를 보이지 않고 있다[40]. 따라서 본 연구에서는 팀만족과 팀혁신행동으로 접근한다. 또한 팀만족은 선행연구가 부족한 관계로 팀 유효성 변인을 고려하여 관계를 설명하고자 하며, 상사의 하향온정에 대한 선행연구가 부족한 관계로 하향온정과 유사개념인 LMX 변인을 통해 변수들 간의 관계를 추론한다. LMX 이론에서 효과적인 리더십 과정은 리더와 부하직원이 성숙한 리더십 관계를 형성할 수 있

을 때 발생한다[8]. 성숙한 리더십 관계는 부하직원에게 많은 혜택에 대한 접근성을 가지게 하고, 혜택을 받은 부하직원은 리더에게 충성심과 의무감을 느끼게 되어 높은 성과를 내고자 노력을 하게 된다. 이는 상사의 하향온정 행동이 부하에 대한 관용과 희생을 제공하고 이러한 배려행동을 통해 형성된 상사와 부하의 정에 기반한 관계가 상사에 대한 부하의 노력을 증진시키는 계기를 제공하는 것을 가능하게 한다. 또한 상사의 이러한 하향온정 행동에 대한 지각은 상사에 대한 신뢰를 향상시켜 부하의 팀에 대한 만족을 향상시킬 수 있다.

한편, 혁신행동은 수행결과에 대한 불확실성이 포함되어 수행결과에 대한 잠재적 위험이 존재하고 있다[34]. 따라서 팀 수준에서 혁신행동이 이루어지는데 있어 우선적으로 고려되는 요인은 혁신행동의 수행결과에 대한 불확실성을 제거하는 것이다. 하지만 상사의 하향온정 행동은 상사의 희생적 행동이 포함되어 있으며 혁신행동 과정에서 발생하는 잠재적 위험에 대한 상사의 희생적 행동으로 인해 구성원은 불확실성에 대한 위험을 낮게 지각하게 된다. 그로 인해 상사의 하향온정에 대해 구성원이 높게 지각할수록 팀 혁신행동이 증가하는 것을 고려할 수 있다.

선행연구에서도 이러한 논의를 뒷받침하고 있다. 기존연구에서 LMX질이 높을수록 긍정적으로 부하의 직무만족을 증진하고, 조직구성원들의 직무에 대한 만족을 증가시키는 것으로 확인되고 있다[25]. Wang and Cheng[35]은 유교 문화적 특성이 반영된 온정적 리더십(benevolent leadership)이 구성원의 창의성을 촉진하는 변인임을 증명하였다. 또한 한국형 리더십 선행연구에서는 한국형 리더십이 부하의 조직목표 달성에 기여하는 팀만족 및 팀 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인하였다[22]. 따라서 다음과 같은 가설을 제안한다.

가설 1: 하향온정은 팀만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 하향온정은 팀혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3. 정서적 몰입의 매개효과

기존연구에서 몰입(commitment)은 조직목표 달성에 기여하는 중요한 변인으로 평가되고 있다. 몰입은 개인 차원에서 직무에 대한 몰입을 설명하는 직무몰입과 조직에 대한 애착을 설명하는 조직몰입, 경력에 대한 애착을 의미하는 경력몰입으로 구분되어 연구가 수행되고 있다. 그 가운데 조직몰입은 조직에 대한 애착의 정도를 나타내며, 조직몰입에 대한 유형을 정서적, 계산적, 규범적으로 구분하고 있다[24]. 지속적 몰입은 조직 구성원이 조직에 대해 투자한 정도에 대한 지각에 기반을 둔 몰입유형이며, 규범적 몰입은 조직에 대한 의무감에 기반을 둔 몰입이고, 정서적 몰입은 조직과 자신을 동일시하고 진정으로 충성심을 느끼는 정도를 의미한다[26]. 또한 조직몰입은 선행변인과 조직에서 개인의 생산적 행동을 매개하는 변인으로 연구가 수행되어 왔다. 그러나 최근에는 전반적 조직몰입에 대한 접근보다 교환관계의 측면에서 사회적 교환관계를 강조하는 정서적 몰입에 대한 관심이 증가하고 있다[26][27]. 오하라, 박경규, 용현주[26]에 따르면, 정서적 몰입은 조직에서 직무수행상에 나타나는 상사와 동료 간의 경험을 통한 감정적 관계와 관련되며, 구성원 간의 정서적 교감이 생산적 활동을 촉진하기 때문이다.

정서적 몰입은 구성원의 조직에 대한 애착, 동일화되는 정도로 정서적 측면에서 조직에 대한 긍정적인 태도를 의미한다[23]. 정서적 몰입은 조직과 개인의 동일시하며 정서적 몰입이 높을수록 조직의 목표달성에 기여하는 생산적 행동을 더욱 더 증진시킨다는 점에서 규범적 및 지속적 몰입에 비해 중요성이 더 해지고 있다. 또한 하향온정은 리더와 부하의 관계 형성에 있어 정에 기반을 두고 있으며, 이러한 특징을 고려할 때 리더와 부하의 관계는 규범적 및 지속적 몰입 유형보다 정서적 몰입을 통해 나타날 가능성이 높기 때문에 정서적 몰입은 정에 기반한 리더-부하의 관계에서 주요한 연결변인이 될 가능성이 높다.

하향온정과 팀만족 및 팀혁신행동의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과는 정서적 사건이론을 통해 설명할 수 있다[30]. 정서적 사건이론에서는 긍정적 감정이 개인의 태도에 영향을 미치고, 이를 통해 행동으로 이어

지는 것으로 설명한다[32]. 하향온정은 리더와 부하의 관계에 있어 정에 기반 하여 양자 간에 긍정적인 정서적 유대감을 강조한다. 따라서 리더에 대한 부하의 긍정적 감정이 정서적 몰입을 촉진하는 것을 고려할 수 있다. 또한 부하의 긍정적인 태도는 조직의 목표달성에 있어 생산적 활동에 연결되는 것을 고려할 수 있다. 선행연구에서도 정서적 몰입은 선행변인과 결과변인을 연결하는 매개변인으로 설명되고 있다. 오하라, 박경규, 용현주[26]은 공감과 직무성과의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과를 규명하였으며, 정서적 몰입이 공감과 과업성과, 대인관계촉진, 직무헌신을 연결하는 주요한 매개변인임을 확인하였다. 이종찬[27]은 조직지원인식과 조직시민행동의 관계에서 정서적 몰입이 양자관계를 연결하는 주요한 변인임을 확인하였다. 이러한 연구결과는 정서적 몰입이 긍정적 정서 형성에 기여하는 공감 및 조직지원인식과 조직목표달성을 위한 생산적 행동변인의 연결하는 주요한 매개변인임을 의미한다. 따라서 이러한 논의를 토대로 아래의 가설을 제안한다.

가설 3: 정서적 몰입은 하향온정과 팀만족의 관계를 매개할 것이다.

가설 4: 정서적 몰입은 하향온정과 팀혁신행동의 관계를 매개할 것이다.

III. 연구 설계

1. 연구 모형

본 연구에서는 상사의 하향온정 행동이 정서적 몰입을 통해 팀만족 및 팀혁신행동에 미치는 매개효과를 실증적으로 검증하고자 한다. 연구모형은 아래 [그림 1]과 같다.

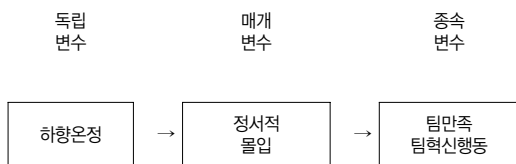


그림 1. 연구모형

2. 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해서 설문조사법을 사용하였다. 표본은 여러 국내기업에 종사하는 팀원들을 대상으로 하였으며, 125개 팀으로부터 자료를 획득하였다. 동일방법편의(common method bias)를 극복하기 위해서 같은 두 명의 팀원으로부터 독립 및 매개변수와 결과변수를 측정하였다. 동일방법편의는 동일한 사람이 모든 설문문항을 동시에 측정하도록 할 경우 먼저 응답한 내용이 나중에 응답한 내용에 영향을 미치는 맥락효과(contextual effect)가 발생할 가능성이 높다. 그 결과 변수들 간의 관계에 있어 동일방법분산이 증가하여 연구결과의 왜곡 가능성이 있다. 이를 보완하기 위해 본 연구에서 측정은 쌍(dyad)으로 이루어졌다. 팀원 중 한명은 독립변수와 매개변수인 하향온정과 정서적 몰입을 측정하고, 나머지 한 명은 종속변수인 팀만족과 팀 혁신행동을 측정하여 동일방법편의의 가능성을 최소화하였다. 또한 연구모형에 포함된 모든 변수들을 팀수준의 변인으로 분석하는데 있어서 합산의 타당성 평가의 필요성이 있다. 따라서 rwg(평가자간 동의도)와 평가자간 일관성을 의미하는 ICC(1), ICC(2)으로 팀 수준(group level)에서 분석하였다. 팀별 응답자들은 '팀원 가'와 '팀원 나' 각각 3-4명이었다.

표 1. 조사대상 인구통계적 특성

항목		빈도	비율(%)	
성별	남	가	58	46.4
		나	68	54.4
	여	가	67	53.6
		나	57	45.6
연령	20대	가	43	34.4
		나	48	38.4
	30대	가	58	46.4
		나	53	42.4
	40대	가	22	17.6
		나	20	16.0
	50대	가	2	1.6
		나	4	3.2
학력	고졸	가	3	2.4
		나	4	3.2
	전문대졸	가	113	90.4
		나	104	83.2

	대졸	가	5	4.0
		나	14	11.2
	대학원이상	가	4	3.2
		나	2	1.6
근속연수	5년미만	가	63	50.4
		나	72	57.6
	5-10년 미만	가	34	27.2
		나	27	21.6
	11-15년 미만	가	16	12.8
		나	12	9.6
15년 이상	가	12	9.6	
	나	14	11.2	
총계			125	100

설문조사 응답자들의 인구통계 특성을 살펴보면, 성별 분포도는 ‘팀원 가’에 속한 응답자들은 남자 46.4%, 여자 53.6%였으며, ‘팀원 나’에는 남자 54.4%, 여자 45.6%가 속했다. 연령분포는 ‘팀원 가’와 ‘팀원 나’에서, 30대가 각각 46.4%, 42.4%로 가장 많았다. 학력은 전문대졸이 ‘팀원 가’ 90.4%, ‘팀원 나’ 83.2%로 주를 이뤘다. 근속기간은 ‘팀원 가’는 5년 미만이 50.4%로 가장 많았으며, ‘팀원 나’ 역시 5년 미만이 57.6%로 비슷한 분포를 보였다.

3. 변수의 조작적 정의 및 측정

하향온정에 대한 측정은 백기복 등[16]이 개발한 측정도구를 사용하였다. 하향온정 7항목을 5점 척도로 측정하였다. 하향온정 항목들의 예를 들면, “나의 팀장은 공을 부하직원들에게 돌리고 책임은 팀장이 진다”, “나의 팀장은 부하직원의 일에 대한 실패나 실수에 대해 관용적이다” 등이다. 정서적 조직몰입은 [1]가 제시한 6항목 중 요인분석 결과에 따라 한 항목을 제외한 5항목을 7점 척도로 측정하였다. 설문 문항의 예는, “나는 진심으로 우리조직의 문제가 실제 나의 문제인 것처럼 느낀다”, “나는 조직 내에서 가족의 일원인 것처럼 느낀다”, “나는 진심으로 우리 조직의 문제가 실제 나의 문제인 것처럼 느낀다” 등이다. 팀 혁신행동은 [13]가 개발한 6개 항목 중 5개 항목을 ‘팀’으로 주어를 변경하여 사용하였다. 문항들의 예를 들면, ‘우리 팀은 각자의 업무를 개선하기 위해 늘 노력한다’, ‘우리 팀은 새롭고 개

선된 방법으로 일을 해 보기를 좋아 한다’ 등이며 7점 척도로 측정하였다. 팀 만족도는 [3]이 개발한 5개 항목을 팀 수준에 맞춰 수정한 후, 7점 척도로 측정하였다. 문항의 예를 들면, ‘나는 다시 팀을 선택할 기회가 주어진다 해도 지금 팀에 속하고 싶다’, ‘나는 내가 속한 팀에 만족한다’, ‘나는 이 팀에서 업무를 수행하고 있는 것에 만족 한다’ 등이다. 구체적인 측정문항은 [표 3]과 같다.

표 2. 변수의 측정도구

변수	측정문항
하향온정	나의 팀장은 부하직원들의 윤리적 법적인 문제를 감싸준다.
	나의 팀장은 부하직원의 일에 대한 실패나 실수에 대해 관용적이다.
	나의 팀장은 공을 부하직원들에게 돌리고 책임은 팀장이 진다.
	나의 팀장은 부하직원들의 바람막이가 되어준다.
	나의 팀장은 희생적이다.
	나의 팀장은 부하직원들에게 공정한 대우를 한다.
정서적몰입	나의 팀장은 부하직원들을 인정하고 칭찬을 잘 한다.
	나는 현재 조직에서 정년퇴직을 할 수 있다면 매우 행복할 것이다.
	나는 진심으로 우리조직의 문제가 실제 나의 문제인 것처럼 느낀다.
	나는 조직에 강한 소속감을 느끼지 못한다.(R)
	나는 조직에 감정적으로 애착을 느끼지 못한다.(R)
	나는 조직 내에서 가족의 일원인 것처럼 느낀다.
팀혁신행동	나의 조직은 나에게 개인적으로 커다란 의미를 부여한다.
	우리 팀은 각자의 업무를 개선하기 위해 늘 노력한다.
	새롭고 개선된 방법으로 일을 해 보기를 좋아한다.
	비난하기보다는 문제를 해결하려고 하는 편이다.
	업무 달성에 자주 사용되는 전제조건과 일반적인 방식을 타파하려고 한다.
팀만족	업무 개선을 위해 문제점 및 개선방법에 대해 서로 토론하기를 좋아한다.
	나는 다시 팀을 선택할 기회가 주어진다 해도 지금 팀에 속하고 싶다.
	나는 이 팀에서 업무를 수행하고 있는 것을 만족한다.
	나는 내가 속한 팀에 만족한다.
	나는 이 팀을 통해 많은 것을 얻었다
나는 현재의 팀 동료들에 만족한다.	

IV. 실증분석

1. 척도의 타당성과 신뢰성 분석 결과

측정도구의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 본 연구에서는 하향온정과 정서적 몰입은 팀원가가 측정하였으며, 결과변수인 팀만족과 팀

혁신행동은 팀원내에 의해 측정되었다. 그 결과 동일한 조사방법으로 인한 동일방법편의 발생가능성은 낮지만 조사대상의 차이로 인해 모든 변인을 동시에 고려하는 탐색적 요인분석을 실시하는데 한계가 있어, 측정대상에 따라 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석 방법은 주성분분석(principal component analysis)으로 요인을 추출하며, 요인의 회전은 Varimax 직교회전 방식을 활용하였다. 변인과 관찰변수의 타당도 기준은 고유치(eigen value)는 1을 기준으로 하였으며, 측정변수의 타당도는 요인적재량(factor loading) 0.5, 공통성(communality) 0.4를 기준으로 설정하였다.

첫째, 팀원 가에 의해 측정된 하향온정과 정서적 몰입의 탐색적 요인분석결과 하향온정이 1번 문항으로 구분되었으며, 정서적 몰입이 2번 요인으로 분류되었다. 1번 요인인 하향온정의 고유치는 4.430이며, 정서적 몰입은 3.714로 나타났다. 또한 관찰변수의 타당성을 평가하는 공통성과 요인부하량은 모든 측정문항이 기준을 초과하는 것으로 확인되어 독립 및 매개변수의 측정도구 타당성이 확보되었다.

표 3. 탐색적 요인분석결과 (독립, 매개변수)

	공통성	1	2
하향온정1	.445	.666	.036
하향온정2	.511	.715	.028
하향온정3	.549	.741	.014
하향온정4	.777	.881	.010
하향온정5	.735	.857	.007
하향온정6	.560	.741	.104
하향온정7	.750	.866	.016
정서적 몰입1	.366	.044	.603
정서적 몰입2	.574	.010	.758
정서적 몰입3	.702	.003	.838
정서적 몰입4	.728	.010	.853
정서적 몰입5	.748	.052	.863
정서적 몰입6	.699	.042	.835
고유치		4.430	3.714
분산		34.075	28.571
△분산		34.075	62.646

둘째, 팀원 나에 의해 측정된 팀만족과 팀혁신행동의 탐색적 요인분석 결과 팀만족이 1번 문항으로 분류되었으며, 팀혁신행동이 2번 요인으로 판명되었다. 1번 요인인 팀만족의 고유치는 7.055이며, 팀혁신행동 1.027로 나타났다. 또한 관찰변수의 타당성을 평가하는 공통성

과 요인부하량은 모든 측정문항이 기준을 초과하는 것으로 확인되어 결과변수 측정도구의 타당성이 확보되었다.

본 연구에서 변수측정에 있어서 개인수준에서 측정된 값을 팀 수준으로 활용하는 것과 관련하여 집단수준 평균 합산의 정당성 평가가 요구된다. 이와 관련하여 rwg(평가자간 동의도)와 평가자간 일관성을 의미하는 ICC(1), ICC(2) 분석을 수행하였다. 분석결과, rwg값은 기준이 되는 0.70을 초과하는 것으로 확인되어 집단 내 응답자의 일치도가 확보되었다. 또한 평가자의 일관성을 의미하는 ICC(1)은 기준인 0.2를 초과하였으며, 집단 평균의 신뢰도를 의미하는 ICC(2)도 기준인 .50을 초과하여 합산의 정당성이 확보되었다.

표 4. 탐색적 요인분석결과 (결과변수)

	공통성	1	2
팀만족1	.867	.854	.373
팀만족1	.866	.867	.337
팀만족1	.918	.900	.328
팀만족1	.772	.788	.388
팀만족1	.773	.744	.468
팀혁신행동1	.753	.350	.794
팀혁신행동2	.867	.346	.864
팀혁신행동3	.751	.479	.722
팀혁신행동4	.736	.321	.796
팀혁신행동5	.779	.336	.816
고유치		7.055	1.027
분산		70.547	10.268
△분산		70.547	80.814

2. 신뢰성 및 상관관계 분석

변수들 사이의 관련성을 파악하기 위해 피어슨 상관관계분석(pearson's correlation)을 실시하였다. 피어슨 상관관계분석은 본 연구의 설문항목과 같은 등간척도나 비율척도로 구성된 변인들 사이의 관계를 분석하는데 효과적인 것으로 알려져 있다. 각 변수들에 대한 평균, 표준편차 등 기술통계 및 신뢰도 분석결과를 [표 5]에 제시하였다. 그리고 변수들 간의 관계를 살펴보기 위하여 상관관계를 산출하였다. 신뢰도 분석은 내적 일관성을 알아보기 위하여 Cronbach's α를 사용하였다. 일반적으로 알파 계수가 .6이상이면 분석 가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있으나, 본 연구

의 데이터는 모두 .80이상의 높은 신뢰수준을 보여주고 있다. 또한 변수들 간의 상관관계는 독립변수인 하향온정은 팀혁신행동, 팀만족, 정서적 몰입과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 확인되었다. 또한 정서적 몰입은 결과변수인 팀만족 및 팀혁신행동과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 확인되었다. 그러나 상관관계분석은 변인들 간의 연관성과 방향성만을 알 수 있으며 제 3의 변수로 인한 의사효과가 발생할 수 있기 때문에 상관관계분석을 통해 인과관계를 예측하는데 무리가 있다.

표 5 .기술통계 및 상관관계 분석 결과

변수	평균	SD	1	3	4	5
1.하향온정	3.53	0.48	.90			
3.팀혁신행동	5.12	0.76	.23**	.89		
4.팀만족	5.22	0.86	.16	.67**	.93	
5.정서적 몰입	4.77	0.84	.29**	.52**	.49**	.82

*p<.05,**p<.001; 대각선 Cronbach's α

3. 가설 검증 결과

본 연구목적은 하향온정과 팀만족과 팀혁신행동의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과 규명이다. 인과관계 검증은 변인들의 평균값을 활용하여 수행되었다. 매개효과는 Baron & Kenny[20][28][29]에 의해 제안된 3단계 매개효과 과정에 의해 이루어졌으며, 간접효과 유의성을 검증하기 위해 Sobel Z 검증을 실시하였다 [21][29].

가설 1과 2는 하향온정과 팀만족과 팀혁신행동에 대한 직접효과 검증으로 결과는 [표 6]에 제시되고 있다. 첫째, 하향온정은 팀만족($S\cdot\beta=.191, p<.05$)에 긍정적인 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 둘째, 하향온정은 팀혁신행동에 정(+)의 영향력이 있는 것으로 나타났다($S\cdot\beta=.236, p<.05$). 이러한 결과는 하향온정이 팀만족과 팀혁신행동을 촉진하는 주요한 변인임을 의미한다. 부하의 팀만족과 팀혁신행동을 증진시키기 위해서는 리더의 하향온정 행동이 중요함을 의미한다. 따라서 가설 1과 2는 채택되었다.

표 6. 하향온정과 팀만족 팀혁신행동의 인과관계

변수	팀만족		팀혁신행동	
	S· β	t값	S· β	t값
독립 하향 온정	.191*	2.064	.236*	2.587
R ²	.036		.056	
F-value	4.262*		6.690*	

* P<.05, **P<.01, ***P<.001

S· β =표준화 회귀계수

가설 3과 4는 하향온정과 팀만족과 팀혁신행동 관계에서 정서적 몰입의 매개효과 검증이다. 매개효과 검증은 Baron & Kenny[20]에 의해 제안된 3단계 과정을 통해 이루어졌다. Baron & Kenny[20]의 매개효과 요건은 다음과 같다. 1단계에서 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력이 유의해야 한다. 2단계에서 독립변수의 매개변수에 대한 영향력이 유의해야 한다. 3단계에서 독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 모형에서 매개변수의 종속변수에 대한 영향력이 유의해야 한다. 또한 3단계에서 독립변수의 결과변수에 대한 영향력이 유의하지 않으면 완전매개, 독립변수의 결과변수에 대한 영향력이 유의하면 부분매개로 구분한다. 부분매개의 경우, 3단계에서 독립변수의 결과변수에 대한 회귀계수가 1단계에서 독립변수의 결과변수에 대한 회귀계수 보다 작아야한다. 추가적으로 Sobel Z 검증을 통해 간접효과의 유의성을 검증한다.

첫째, 하향온정과 팀만족의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과는 [표 7]과 같다. 1단계에서 하향온정은 정서적 몰입에 유의한 영향력이 있는 것으로 나타나 1단계 요건을 충족시키고 있다($S\cdot\beta=.293, p<.001$). 2단계에서 하향온정은 팀만족에 유의한 영향력이 있는 것으로 확인되어 2단계 요건을 충족시키고 있다($S\cdot\beta=.191, p<.05$). 3단계에서 정서적 몰입은 팀만족에 유의한 영향력이 있으나($S\cdot\beta=.484, p<.001$), 하향온정의 팀만족에 대한 영향력은 유의하지 않은 것으로 확인되었다($S\cdot\beta=.049, p>.05$). 따라서 하향온정과 팀만족의 관계는 정서적 몰입에 의해 완전 매개되는 것으로 확인되었다. 또한 간접효과의 유의성검증 결과 Sobel Z 통계량이 2.829로 양측검정($p<.01$)에서 유의한 것으로 판명되어 가설 3은 채택되었다. 이러한 결과는 상사의 하향온정이 팀만족에 미치는 영향에 있어 정서적 몰입을 고려하

는 경우 양자 관계가 정서적 몰입에 통해 영향을 미치는 것을 의미하며, 정서적 몰입이 두 변인의 관계에 있어 주요한 변인임을 의미한다.

표 7. 하향온정과 팀만족에서 정서적몰입 매개효과

변수		결과변수					
		정서적몰입 (1단계)		팀만족 (2단계)		팀만족 (3단계)	
		S·β	t값	S·β	t값	S·β	t값
독립	하향온정	.293**	3.260	.191*	2.064	.049	.569
매개	정서적몰입					.484***	5.657
R ²		.086		.036		.250	
Δ R ²						.214	
F-value		10.630***		4.262*		18.716***	
경로		독립→매개 β (S.E)	매개→결과 β (S.E)	Sobel 검증			
				Z 값	S.E	p	
하향-정서-팀만족		.497(.152)	.502(.089)	2.829	.088	p<.01	

* P<.05, **P<.01, ***P<.001, S·β =표준화 회귀계수

둘째, 하향온정과 팀혁신행동의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과는 [표 8]과 같다. 1단계에서 하향온정은 정서적 몰입에 유의한 영향력이 있는 것으로 나타나 1 단계 요건을 충족시키고 있다(S·β=.293, p<.001). 2단계에서 하향온정은 팀혁신행동에 유의한 영향력이 있는 것으로 확인되어 2단계 요건을 충족시키지 있다(S·β=.236, p<.05). 3단계에서 정서적 몰입은 팀혁신행동에 유의한 영향력이 있으나(S·β=.466, p<.001), 하향온정의 팀혁신행동에 대한 영향력은 유의하지 않은 것으로 확인되었다(S·β=.100, p>.05). 따라서 하향온정과 팀혁신행동의 관계는 정서적 몰입에 의해 완전 매개되는 것으로 확인되었다. 또한 간접효과 유의성검증 결과 Sobel Z 통계량이 2.806으로 양측검정(p<.01)에서 유의한 것으로 판명되어 가설 4는 채택되었다. 이러한 결과는 상사의 하향온정이 팀혁신행동을 촉진하는 주요한 선행변인임을 의미하나, 양자 관계에서 정서적 몰입을 고려하는 경우 두 변인의 관계가 정서적 몰입에 의해서 연결되는 메커니즘임을 의미한다.

표 8. 하향온정과 팀혁신행동에서 정서적몰입 매개효과

변수	결과변수						
	정서적몰입 (1단계)		팀혁신 (2단계)		팀혁신 (3단계)		
	S·β	t값	S·β	t값	S·β	t값	
독립	하향온정	.293**	3.260	.236*	2.587	.100	1.170
매개	정서적몰입					.466***	5.456
R ²		.086		.056		.254	
Δ R ²						.198	
F-value		10.630***		6.690*		19.079***	
경로		독립→매개 β (S.E)	매개→결과 β (S.E)	Sobel 검증			
				Z 값	S.E	p	
하향-정서-팀혁신		.497(.152)	.421(.077)	2.806	.074	p<.01	

* P<.05, **P<.01, ***P<.001 S·β =표준화 회귀계수

V. 연구 결과 및 시사점

본 연구에서는, 125개 팀을 대상으로 하향온정과 팀 혁신 및 팀 만족의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과를 검증하였다.

연구결과, 하향온정은 팀만족 및 팀혁신에 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 한국형 리더십 요인으로 구분되는 리더의 하향온정 행동이 조직의 목표달성을 위한 팀 수준의 변인을 증진하는 것을 의미한다. 이러한 연구결과는 LMX와 직부만족의 관계 및 온정적 리더십과 창의성 행동에 관한 유사 선행연구 결과를 지지하는 것이다[22][25][35]. 또한 기존 한국형 리더십 연구에서는 한국형 리더십의 효과성에 대한 실증연구가 부족한 상황이었다. 그러나 본 연구는 한국형 리더십의 하위개념인 상사의 하향온정 변인과 팀만족 및 팀혁신행동 변인의 인과관계를 규명하여, 향후 한국형 리더십 연구 및 한국 문화적 특성이 반영된 상사의 하향온정 행동과 관련된 연구에 의미 있는 시사점을 제공하고 있으며, 상사의 하향온정 연구에 관한 연구자의 관심을 촉발하는 계기를 제공하고 있다. 또한 한국형 리더십 연구를 위한 의미 있는 시사점을 제공하고 있다. 실무적으로는 조직에서 상사의 하향온정 행동이 발휘될 수 있는 환경의 형성이 요구된다. 이는 효율성을 강조하는 접근보다 상사와 부하 간에 형성된 정을 바탕

으로 영향력을 발휘하는 경우 조직효과성 달성을 위한 구성원의 몰입을 촉진할 수 있으며 이를 위해 상사가 하향온정을 발휘할 수 있는 기반마련이 요구된다. 둘째, 하향온정과 팀만족 및 팀혁신의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과가 규명되었다. 본 연구에서는 하향온정과 팀만족 및 팀혁신의 관계를 정서적 측면에서 접근하였으며, 하향온정이 어떠한 매커니즘으로 연결될 때 효과적인가를 실증적으로 규명하고자 하였다. 그러한 시도로 정을 강조하는 문화에서 주요하게 판단되는 정서변인을 매개변인으로 설정하여 이를 확인하였다. 그 결과 하향온정이 팀만족과 팀혁신에 이르기 위해서는 정서적 변인을 통해 연결되는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 한국적 문화에서 강조하는 정에 기반 한 리더의 행동이 부하들을 정서적 연결매체를 통해 이루어지는 것을 의미한다. 이러한 결과는 유사연구인 공감과 직무성과의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과와 조직지원 인식과 조직시민행동에서 정서적 몰입의 선행연구의 결과를 지지하고 있다[26][27]. 게다가 정서적 몰입의 매개효과는 한국형 리더십 연구에 있어서도 한국형 리더십의 발현과정에 있어 부하의 정서적 요인을 통해 발현될 수 있다는 점에서 한국형 리더십 연구범위 확대 및 하향온정 연구범위 확대에 기여하고 있다. 또한 실무적으로도 부하에 대한 정에 기반 한 상사 행동을 하는 경우 부하의 정서를 활용할 때 팀만족과 팀혁신에 향상될 수 있다는 시사점을 제공하고 있다. 또한 팀에서 변화가 요구되는 경우 상사는 부하에 대한 관심과 배려 행동을 통해 구성원이 팀혁신행동에 참여할 수 있는 활동의 필요성을 제안하고 있다.

그러나 이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 조사대상의 분리로 인해 통계적 영향력이 낮은 한계가 있다. 본 연구에서는 동일 방법편의를 최소화하기 위해 독립변인 및 매개변인과 결과변인의 분리하여 측정하였다. 그 결과 독립변인의 결과변인에 대한 설명력이 상대적으로 낮은 것으로 나타나고 있다. 따라서 향후 연구에서는 이에 대한 보완이 요구된다. 둘째, 하향온정을 측정하고 있는 설문 자체가 한국적 정서를 충분히 반영하고 있지 못할 수 있다. 개념적으로 하향온정은 감정, 정서, 정(情)을 중시하

는 개념적 범주를 가지고 있으나, 현재의 하향온정 설문은 한국인들의 문화적 특성을 제대로 대변하고 있지 못할 수 있다. 따라서 이에 대한 면밀한 검증이 요구된다. 셋째, 본 연구는 common method variance를 극복하기 위해서 독립변수와 종속변수를 다른 원천에서 측정하는 등 나름대로 연구의 질을 높이기 위한 노력을 기울였으나, 그럼에도 불구하고 극복할 수 없었던 한계점을 갖고 있다. 우선 설문에만 의존했기 때문이 설문이라는 한계를 벗어날 수 없었으며, 횡단연구가 갖는 한계도 동시에 갖고 있다. 아울러, 팀장을 대상으로 함으로써 임원이나 CEO 등 직급 차에 따른 일반화 가능성의 한계도 갖고 있다. 향후의 연구에서 해결해야 하는 한계점들이라고 본다.

참고 문헌

- [1] J. N. Allen and P. J. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.1-17, 1990.
- [2] J. Antonakis, V. D. Day, and B. Schyns, "Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance," *Leadership Quarterly*, Vol.23, pp.643-650, 2012.
- [3] B. Buchanan, "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, pp.533-546, 1974.
- [4] F. Dansereau, G. Graen, and A. M. Haga, "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13, pp.46-78, 1975.
- [5] F. Dansereau, R. S. Seitz, Y. C. Chiu, B. Shaughnessy, and J. F. Yammarino, "What makes leadership, leadership? Using

- self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches," *Leadership Quarterly*, Vol.24, pp.798-821, 2013.
- [6] E. J. De Neve, S. Mikhaylov, T. C. Dawes, N. A. Christakis, and H. J. Fowler, "Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy," *Leadership Quarterly*, Vol.24, pp.45-60, 2013.
- [7] B. G. Graen, *Role-making processes within complex organizations*, In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial organizational psychology*, pp.1201-1245, Chicago, IL: Rand-McNally, 1976.
- [8] B. G. Graen and M. Uhl-Bien, "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *Leadership Quarterly*, Vol.6, pp.219-247, 1995.
- [9] B. T. Harris, N. Li, and L. B. Kirkman, "Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention," *Leadership Quarterly*, 2013.
- [10] K. Joreskog and S. Dag, *LISREL VII: Analysis of Linear Structural Relationships by the Methods of Maximum Likelihood*, Mooresville, IN: Scientific Software, Inc, 1989.
- [11] C. R. Liden and M. J. Maslyn, "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development," *Journal of Management*, Vol.24, pp.43-72, 1998.
- [12] A. C. Schriesheim, L. S. Castro, and C. C. Cogliser, "Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices," *Leadership Quarterly*, Vol.10, pp.63-113, 1999.
- [13] G. S. Scott and A. R. Bruce, "Determinants of innovation behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.580-607, 1994.
- [14] H. C. Triandis, *Individualism and collectivism*, Westview, Boulder, CO. 1995.
- [15] 백기복, *리더십 리뷰*, 창민사, 2005.
- [16] 백기복, 서재현, 구자숙, 김정훈, "한국형리더십", 인사·조직연구, 제18권, 제4호, pp.33-69, 2010.
- [17] 최상진, 한국인과 일본인의 '우리'의식 비교. 한국심리학회 연차학술대회발표논문집, pp.229-244, 1993.
- [18] 김익택, 백기복, "복잡계 과학을 통한 이슈리더십 이론의 검증", 대한경영학회지, 제25권, 제9호, pp.3731-3759, 2012.
- [19] 이상희, "뷔페레스토랑의 물리적환경이 고객만족과 재방문의도에 미치는 영향-경기남부 뷔페레스토랑을 중심으로-", 한국콘텐츠학회논문지, 제14권, 제6호, pp.407-416, 2014.
- [20] R. M. Baron and D. A. Kenny, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, pp.1173-1182, 1986.
- [21] E. M. Sobel, "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models," *Sociological Methodology*, Vol.13, pp.290-312, 1982.
- [22] 심선아, 백기복, 김정훈, "한국형리더십의 대인관계요인들과 팀 효과성간의 관계에 대한 연구: 조직후원인식의 매개효과", 무역연구, 제10권, 제1호, pp.665-698, 2014.
- [23] P. J. Meyer and J. N. Allen, "Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.61, pp.195-209, 1988.

- [24] P. J. Meyer and J. N. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61-89, 1991.
- [25] T. I. Mardanov, K. Heischmidt, and A. Henson, "Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.15, pp.159-175, 2008.
- [26] 오아라, 박경규, 용현주, "공감과 정서적 몰입 및 직무성과의 관계에 관한 연구", *조직과 인사관리 연구*, 제37집, 제2권, pp.41-74, 2013.
- [27] 이종찬, "조직지원인식이 정서적 몰입, 이직의도 및 조직시민행동에 미치는 영향", *대한경영학회지*, 제23권, 제2권, pp.893-908, 2010.
- [28] 이성준, "SNS 광고 태도에 영향을 주는 요인들과 관여도의 역할에 대한 고찰: 페이스북 뉴스피드 광고를 중심으로", *한국콘텐츠학회논문지*, 제14권, 제9호, pp.188-202, 2014.
- [29] 염소림, 최유석, "가정내 사회적 자본이 청소년 우울에 미치는 영향", *한국콘텐츠학회논문지*, 제14권, 제9호, pp.255-266, 2014.
- [30] M. H. Weiss and R. Cropanzano, Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work, In B. M. Staw, & L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.18, pp.1-74, New York: Elsevier Science, 1996.
- [31] G. Yukl, *Leadership in organizations(7th Ed.)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2010.
- [32] J. Reeve, *Understanding Motivation and Emotion(4th ed)*, New York: Wiley, 2005.
- [33] 최인재, 최상진, "한국인의 문화 심리적 특성이 문제대응방식, 스트레스, 생활만족도에 미치는 영향: 정(情), 우리성을 중심으로", *한국심리학회지: 상담 및 심리치료*, 제14권, 제1호, pp.55-71, 2002.
- [34] 이종범, 박미성, 이도화, "변혁적·거래적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과", *인사관리연구*, 제33집, 제4호, pp.155-178, 2009.
- [35] A. C. Wang and B. S. Cheng, "When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, pp.106-121, 2010.
- [36] A. M. West and L. Farr, "Innovation at work : Psychological perspectives," *Social Behavior*, Vol.4, pp.173-184, 1989.
- [37] G. John and M. A. Sake, *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*, Toronto, Addition Wesley Longman, 2001.
- [38] J. Cook and T. Wall, "New work attitude measure of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.53, pp.39-52, 1980.
- [39] 양창삼, *조직행동론*, 법문사, 1994.
- [40] M. S. Jex and T. W. Britt, *Organizational Psychology*, Wiley & Sons, 2010.

저 자 소 개

김 현 숙(Hyun-Sook Kim)

정희원



- 1983년 2월 : 국민대학교, 교육학전공(학사)
 - 2008년 8월 : 숙명여자대학교, 리더십 전공(석사)
 - 2012년 2월 : 서울과학종합대학교 박사과정(Ph. D. Candidate)
 - 2013년 1월 ~ 현재 : 달로이트컨설팅, 휴먼케피달그룹, 리더십코칭센터 임원코치
- <관심분야> : 리더십, 코칭

백 기 복(Ki-Bok Baik)

정회원



- 1982년 2월 : 제주대학교 영어교육과(학사)
- 1984년 6월 : 뉴욕주립대학교대학원(경영학석사)
- 1988년 5월 : 휴스턴 대학교(경영학 박사)

▪ 1991년 3월 ~ 현재 : 국민대학교 경영대학 교수
<관심분야> : 리더십

김 정 훈(Jung-Hoon Kim)

정회원



- 1997년 : 제주대학교 경영학 학사
- 2000년 : 국민대학교 경영학 석사
- 2003년 : 국민대학교 경영학 박사
- 2011년 9월 ~ 현재 : 제주대학교 경영학과 조교수

<관심분야> : 리더십, 조직개발