http://dx.doi.org/10.14400/JDC.2015.13.9.149

융·복합 시대의 리더 감독 유형이 창의성과 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구

설렁거*, 이선규**, 강은구*, 김홍철***, 김은경*
금오공과대학교 경영학과*, 금오공과대학교 경영학과 교수**, 금오공과대학교 컨설팅대학원***

A Study on the influence of Leader Supervisory Style to Creativity and Job Involvement in the age of Convergence

Erdenebaatar Solongo*, Sun-Kyu Lee, Eun-Gu Kang*, Hong-Cheul Kim***, Eun-Kyeong Kim***

Dept. of Business School, Kumoh National Institute of Technologyt*
Professor of Business School, Kumoh National Institute of Technology**

요 약 본 연구는 융·복합 시대의 리더 감독 유형이 조직구성원의 창의성과 직무몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 밝히고자 하는데 그 목적이 있다. 또한, 이들 변수간의 관계에서 리더-구성원 교환 관계가 어떠한 조절역할을 하는가를 동시에 밝히고자 한다. 이러한 목적을 달성하기 위해, 리더 감독 유형의 주요 요인들을 선행연구를 통해서 도출하였다. 분석결과는 다음과 같다. 첫째. 리더 감독 유형의 지원적 리더와, 통제적 리더는 조직구성원의 창의성에 각각 다른 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 조직 구성원의 직무 몰입에도 같은 결과로 나타났다. 셋째, 리더-구성원 교환관계의 조절효과는 리더 감독 유형의 두가지 모두 창의성과의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 넷째, 리더 감독 유형의 통제적 리더와 직무몰입의 관계에서 리더-구성원 교환관계가 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 이론적·실무적을 기여하는 바가 클 것으로 사료된다.

주제어 : 지원적 리더, 통제적 리더, 창의성, 직무몰입, 리더-구성원 교환관계, 융·복합 시대의 리더 유형

Abstract This paper aims to examine the relationships between Leader Supervisory Style, Creativity and Job Involvement in the age of convergence. In addition, this study examined the moderating effects of Leader-Member Exchange. To accomplish these purposes, the main factors of the Leader Supervisory Style were found from the previous studies. The following are the summary of hypothesis test : First, Leader Supervisory Style have differential influence on Creativity. Second, Leader Supervisory Style have differential influence on Job Involvement. Third, the moderating effects of Leader-Member Exchange have partially moderated effect on the relationship between Leader Supervisory Style and Creativity. Forth, the moderating effects of LMX Leader-Member Exchange have partially moderated effect on the relationship between Leader Supervisory Style and Job Involvement. Therefore, the results of this study have many theoretical and practical implications.

Key Words : Support Leader, Controlling Leader, Creativity, Job-Involvement, Leader-Member Exchange, Leader Supervisory Style in the convergence age.

Received 24 July 2015, Revised 30 August 2015
Accepted 20 September 2015
Corresponding Author: Sun-Kyu Lee
(Kumoh National Institute of Technologyt)
Email: keg0273@kumoh.ac.kr

ISSN: 1738-1916

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

사회과학분야의 주요 이슈였으며, 역사상 가장 오래된 연구 분야 중 하나인 리더십 이론은 1980년대 이전까지 리더십의 전통적인 이론인 특성론, 행위론, 상황론이 지배적이었다. 1980년대 이후 급변하는 경영환경 속에서 리더의 중요성이 증대됨에 따라 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, LMX(leader member exchange) 이론 등 특정 형태의 리더십 이론들이 등장하게 되었다.

이러한 리더십 연구의 흐름은 전통적 리더십 연구에서 간과했던, 리더와 구성원 사이의 실질적인 영향 관계를 파악하려는 보다 획기적인 변화와 혁신 중심의 리더십 이론들을 등장시키는 계기가 되었다. 리더는 조직 구성원에게 일정한 형태의 리더십을 발휘하며, 이를 통하여 개인의 성과 및 조직의 효과성에 영향을 미친다.

이렇듯 대부분의 리더십 관련 연구는 지원적 형태의 리더 행위가 조직 구성원들의 창의성 및 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하고자, 그 연구가 진행되고 있다[22].

조직 내에서 리더의 역할과 역량은 기업 경영 성과에 큰 영향을 미친다. 특히 효과적인 리더십의 형성은 구성원의 창의성에 지대한 영향을 미치고 이는 생산성의 향상으로 이어지기 때문에, 조직 관리상의 주요 과제로 다루어져왔다. 대부분의 기업들은 혁신을 이루기 위한 노력을 하며, 혁신을 성공적으로 이끌기 위해 창의성을 핵심 역량으로 인식하고, 조직의 리더들은 구성원의 창의성을 이끌어 내기 위해 노력하고 있다. 또한 많은 연구들이 구성원의 창의성이 조직의 혁신과 효율성, 생존에 기여한다고 증명하였다.

조직구성원의 창의성을 이끌어내고, 능력을 개발하는 것이 리더의 새로운 책임으로 부각되고 있으며 특히, 리더가 지원적일 경우 구성원들의 창의성이 높아지고[19], 구성원들이 문제점을 구성해내고, 높은 자기효능감을 갖도록 하는데 있어서 도움을 주는 리더들은 구성원들의 창의성을 높일 수 있다[19]. 반면, 리더가 통제적일 경우 구성원의 이직의도 및 심리적 스트레스를 증가시키며 따라서, 창의성과 직무몰입을 감소시킬 수 있다.

기존의 리더십 연구는 리더의 감독행위에 대해 나타나는 구성원의 성과로 직무성과, 조직시민행동, 조직몰입 등과의 관계를 알아보는 것이 주된 연구과제였다. 이들 연구에서 리더의 순기능적인 감독 스타일은 조직 및 개인성과에 긍정적인 영향을 가져다주는 반면, 리더의 역기능적인 감독 스타일은 이직, 일탈행위 등 부정적인 영향을 가져온다는 결론이 나타났다. 하지만 기존의 연구는 리더의 감독 행위에 따른 종업원의 반응에 관한 차이를 보여주지는 못하는 한계점을 지니고 있다.

따라서 본 연구는 리더 감독 유형을 지원적 리더와 통제적 리더로 구분하며, 구성원의 창의성과 직무몰입에 영향을 미치는 과정에서 LMX의 조절효과를 검토함으로써, 이들 변수간의 영향 관계를 살펴보고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 리더 감독 유형에 관한 연구

리더십 이론의 발전과정을 살펴보면, 행위이론이 등장한 이후로 리더의 행위는 과업 지향적 리더와, 관계 지향적 리더 라는 두 가지 행위에서 크게 벗어나지 않는다. 상황이론에서 상황에 따라서 리더가 과업 또는 관계 위주의 행위를 나타내서 상황과의 적합성을 맞추어야 한다고 주장하였으며, 리더-구성원 교환관계 이론도 궁극적으로 내집단은 관계 지향적 리더, 외집단은 과업 지향적 리더를 지향하는 것을 알 수 있다. 또한 최근의 리더십 관련 연구들은 두 행위를 적절히 배합한 리더의 형태를 만들고, 이러한 리더십이 개인의 성과 혹은 조직 유효성에 어떠한 영향을 미치는 가를 연구하는데 주력해 왔다. 즉, 리더십에 관한 연구가 진행될수록 리더의 긍정적인 측면만이 강조되고 있다. 하지만 최근 들어 리더의 긍정적인 측면뿐만 아니라, 조직과 구성원들에게 부정적이고 파괴적인 영향력을 행사하는 역기능 리더십을 동시에 보고자 하는 연구가 진행되고 있다.

종업원에게 지원적인 리더는 창의적인 성과를 높일 것으로 기대되고, 통제적(controlling)이거나 제한적인(limiting) 리더는 창의적인 성과를 약화시키는 것으로 연구되고 있다[7,8,10]

지원적인 리더는 종업원의 정서와 욕구에 관심을 가지고, 의사결정을 할 때 종업원의 의견을 반영하며, 다양한 부분에서 긍정적인 지원을 하고, 유용한 피드백을 제공하고, 종업원이 직무와 관련된 스킬을 향상 시킬 수 있도록 도움을 준다[8]. 이와 같은 리더의 지원적 관리방안

은 종업원에게 직무의 권한 및 계획에 대한 자율성이 향상되는 것을 경험하게 하고, 창의적인 업무 성과와, 업무에 대한 동기부여를 촉진시킨다.

반면, 통제적인 리더는 업무를 수행하는 종업원에 밀착하여 감독하고, 의사결정에 종업원을 참여시키지 않고, 관리자의 입장에서 피드백을 제공하고, 종업원의 생각이나, 정서, 행동을 일방적으로 통제하려 한다[10]. 통제적인 관리방식의 리더는 종업원의 내재적 동기부여를 약화시키고, 종업원을 업무와 관련된 요인보다, 외부적인 요인에 관심을 갖게 만든다[8, 10]. 이러한 방식은 업무 성과를 낮추는 결과를 가져오게 한다. 또한 통제적 리더는 단순히 효과적인 리더의 특성이 없거나 낮은 것이 아니라, 실패로 이끄는 부정적이고 파괴적인 속성을 가지고 있다는 것을 의미한다.

많은 연구들이 지원적인 리더의 형태가 내재적 동기부여에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 증명하고 있다[9, 20, 26] Zuckerman et, al(1978)는 업무의 완성 방법과 시간 등을 개인이 결정하는 것이 누군가의 지시를 따르는 것보다 내재적 동기부여에 더 큰 영향을 미친다고 하였다[26]. 또한, Harackiewicz (1979)는 자신의 업무 성과에 대해서 유용한 피드백을 제공받은 종업원이 그렇지 못한 종업원에 비해 내재적 동기가 높아지는 것을 확인하였다[12].

2.2 리더 감독 유형과 창의성에 관한 연구

창의성은 "참신하고(novel) 적합한(appropriate) 산출물을 만들어낼 수 있는 능력"으로도 정의될 수 있다. 창의성은 일반적으로 '특정시기에 사람들에게 인정 및 지지를 받거나 만족을 주는 참신하고 유용한 산물의 생산'으로 정의된다[2].

많은 연구자들이 조직 구성원의 창의성이 발현되는 과정에서 리더의 역할을 검증하기 위한 노력을 하고 있다. Oldham & Cummings(1996)는 지원적인 리더십(supportive leadership)이 개인의 내재적 동기부여를 높이고 창의적인 성과물을 만들어 낸다고 주장한다[18]. Redmond et al., (1993)는 구성원의 자신감(self-confidence)을 북돋고(boost), 지원해주는 리더는 창의적 성과를 강화시킨다는 것을 실증·분석 하였다[19]. Zhou(1998)는 창의성을 비판적으로 평가하는 리더는 구성원의 창의성을 감소시킨다고 주장하였으며[25], Deci and Ryan(1987)는 리더가 통제적이면 창의적인 성과를 약화시키고 반면, 지원적이면 부하의 창조력을 증진시킨다고 제시하였다[8].

창의성을 효과적으로 촉진시키는 리더는 아이디어 지원, 작업 지원, 그리고 사회적 지원 행동을 하며, 구성원들이 동기부여 되고 창의성을 발현하기 위해서는 세 가지 영역(창의적 사고 능력, 전문적 지식, 내적 동기부여)의 리더 지원 행동이 모두 필요한 것으로 보인다[17]. 구성원이 제시한 창의적 아이디어를 진지하게 논의해 주는 행동 또한 효과적이다. 리더가 효과적인 지원행동을 보일 경우 부하들은 어느 정도의 시간 압박이나 업무량 스트레스 하에서도 창의성 성과가 상당히 높다는 연구결과도 있다[3]. 이상의 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 연구 가설을 도출하였다.

가설 1 : 리더 감독 유형은 조직 구성원의 창의성에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 : 지원적 리더는 조직구성원의 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 통제적 리더는 조직구성원의 창의성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 리더 감독 유형과 직무몰입에 관한 연구

직무몰입이란 개인이 직무에 대하여 심리적으로 동일시하는 정도를 말하며, 또한 자기의 전체 자아 이미지 중에서 자기의 일이 차지하는 중요한 정도를 의미하는 것으로 결국에는 개인이 그의 직무와 일체가 되는 정도라고 할 수 있다.

몰입은 믿음과 신뢰에 의해서 생겨난다. 구성원들이 리더를 통해서 자신과 조직의 밝은 미래를 볼 수 없으면 섣불리 몰입하려 하지 않는다. 그러한 측면에서 볼 때, 직무몰입은 구성원들의 리더에 대한 심리적 투자이다.

구성원들의 직무에 대한 몰입은 리더가 나름대로 큰 일을 수행 할 수 있게 하는 중요한 조건이 될 수도 있다.

조직적 차원에서 직무 몰입은 종업원의 동기부여에 중요한 것으로 고려되었다[15]. 개인이 인식하는 리더의 지원적 행위는 직무몰입 및 조직에 대한 만족감을 높이고 업무성과에도 긍정적인 영향을 미친다. 조직 내에서 리더와 동료의 지원을 받은 구성원들은 조직에 만족할 뿐만 아니라 업무성과도 리더나 동료의 지원을 받지 못

하는 구성원들 보다 더 높은 것으로 나타났다. 따라서 직무몰입도 높아진다[4, 5]

통제적인 리더는 업무를 수행하는 구성원의 행동과 태도를 통제하고, 의사결정을 구성원의 참여 없이 하고, 구성원을 업무와 관련된 요인보다, 외부적인 요인에 관심을 갖게 만들며 업무 성과를 낮추는 결과를 가져오게 한다. 또한 통제적 리더는 실패로 이끄는 부정적이고 파괴적인 속성을 가지고 있으며 직무몰입과 직무관련 태도에도 부정적인 영향을 미친다. 이상의 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 연구 가설을 도출하였다.

가설 2 : 리더 감독 유형은 조직 구성원의 직무몰입에 영향을 미칠 것이다.
가설 1-1 : 지원적 리더는 조직구성원의 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-2 : 통제적 리더는 조직구성원의 직무몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 LMX의 조절효과에 관한 연구

리더-구성원의 교환관계(LMX)는 리더와 구성원 간에 형성된 교환관계의 질을 의미하는 개념이며 사회적 교환이론(social exchange theory)과 역할형성이론(role-making theory)에 토대를 둔 조직 내 사회적 교환관계를 나타내는 대표적 유형의 하나이다[5]. Scott and Bruce(1994)는 리더와 구성원간의 교환관계의 질과 역할기대가 창의성에 영향을 주는 주요변수로 보았다[21]. 리더와 구성원 간에 신뢰적 교환관계가 이루어지게 되면, 자연히 보다 많은 위임과 재량이 주어지게 되고, 창의성도 향상되는 것으로 나타났다. 또한 구성원에 대한 리더의 역할기대는 실제로 그런 결과를 낳을 가능성을 높이는 것으로 나타났다. 감독자로부터의 격려도 구성원들로 하여금 공정하고 지원적 분위기를 느끼게 하여 창의적 아이디어를 제안케 한다. 왜냐하면 사람들은 창의적 아이디어를 제안했을 때, 부정적 비판을 받을 것이라는 두려움을 갖지 않게 되면 과업수행에 대한 내재적 동기가 높아지기 때문이다. 높은 LMX의 형성은 다양한 방법으로 구성원의 창의적 성과와 연관된다. 리더와 높은 LMX를 형성하는 구성원은 낮은 LMX를 형성하는 구성원에 비해 도전적이고 적절한 과업의 결과를 창출하고[16], 이러한 상태는 작업장에서 더욱 창의적은 성과와 연결된다[1]. 리더와의 상호작용과 지각된 리더의 지원은 공정하고 지원적인 평가와 동일한 기제를 통해 창의적 행동에 영향을 미치는데, 특히 인지평가이론에 의하면 지원적 감독 및 관리는 창의적 성과를 증진시키고, 통제적 감독 및 관리는 창의적 성과를 저해한다[9].

지원적 감독행동은 구성원의 감정과 욕구에 대해 적극적으로 관심을 보이며, 구성원들이 직무환경에 상관없이 자신들의 목소리를 낼 수 있도록 고무시킴은 물론 적극적으로 직무성과의 향상을 위한 정보를 제공하고 기술개발을 촉진시켜, 결국 새로운 아이디어의 개발과 실행에 필요한 활동을 지지하는 과정을 통해 창의적 행동을 촉진하는 것이다[14]. 이상의 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 연구 가설을 도출하였다.

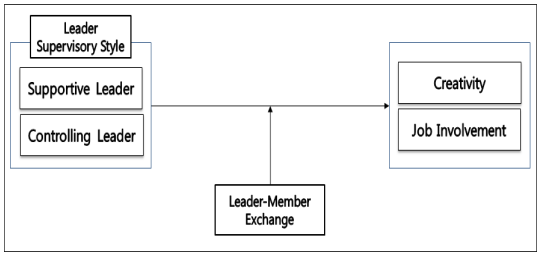
가설 3 : 리더 감독 유형과 창의성과의 관계에서 리더-구성원 교환 관계는 조절 역할을 할 것이다.
가설 3-1 : 지원적 리더와 창의성과의 관계에서 리더-구성원 교환 관계는 조절 역할을 할 것이다.
가설 3-2 : 통제적 리더는 창의성과의 관계에서 리더-구성원 교환 관계는 조절 역할을 할 것이다.

가설 4 : 리더 감독 유형과 직무몰입과의 관계에서 리더-구성원 교환 관계는 조절 역할을 할 것이다.
가설 4-1 : 지원적 리더와 직무몰입과의 관계에서 리더-구성원 교환 관계는 조절 역할을 할 것이다.
가설 4-2 : 통제적 리더는 직무몰입과의 관계에서 리더-구성원 교환 관계는 조절 역할을 할 것이다.

3. 실증적 연구 설계

3.1 연구모형과 변수의 조작적 정의

앞서 살펴본 선행연구를 바탕으로 리더 감독 유형이 조직 구성원의 창의성과 직무몰입에 어떠한 영향을 미치며, 이들 변수들의 관계에서 리더-구성원 교환관계가 어떠한 조절 역할을 하는지 실증·분석 하고자 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.



[Fig. 1] Hypothesized model

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1 리더 감독 유형

리더의 감독 유형은 지원적 리더와 통제적 리더로 나타난다. 지원적인 리더는 종업원의 정서와 욕구에 관심을 가지고, 의사결정을 할 때 종업원의 의견을 반영하며, 다양한 부분에서 긍정적인 지원을 하고, 유용한 피드백을 제공하고, 종업원이 직무와 관련된 스킬을 향상 시킬 수 있도록 도움을 준다[18]. 통제적인 리더는 업무를 수행하는 종업원에 밀착하여 감독하고, 의사결정에 종업원을 참여시키지 않고, 관리자의 입장에서 피드백을 제공하고, 종업원의 생각이나, 정서, 행동을 일방적으로 통제하려 한다[5]. 본 연구에서는 이를 측정하기 위해 Oldham and Cummings(1996)가 사용한 '나의 상사는 나의 업무와 관련되 문제를 해결하는데 나에게 도움을 준다.', '나의 상사는 내가 새로운 역량을 개발하는 것을 격려한다.', '나의 상사는 항상 나의 업무를 감시한다' 등의 12개 문항을 사용하여, Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다[18].

3.2.2 창의성

창의성은 조직 내에서 제품과 관습, 그리고 서비스 또는 절차와 관련하여 기발하고 잠재적으로 유용한 아이디어를 개발하는 것으로 정의하였다[2, 23]. 본 연구에서는 조직 구성원들의 창의성을 측정하기 위해 Zhou and George(2001)가 사용하였던 '나의 팀의 목적과 목표를 달성하기 위해 새로운 방법을 제안한다.', '나는 창의적인 아이디어의 좋은 원천이 된다.', '나는 종종 새롭고 혁신적인 아이디어를 갖고 있다' 등의 13개 문항을 통해 Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다[23].

3.2.3 직무몰입

직무몰입이란 직무에 대한 애착과 직무의 중요성으로 정의하였으며[4, 5], Modway and Steers(1982)가 사용한 '나는 나의 일에 애착을 가지고 있다', '나는 연재 맡고 있는 일을 계속하고 싶다.' 등의 5개의 문항을 Likert 스타일의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

3.2.4 LMX

LMX는 리더와 팔로어간 교환관계의 질이 리더, 팔로어, 조직의 효율성에 미치는 영향을 파악하는 것에 초점을 둔 연구로 상사와 부하들의 양자적 관계에 따라 서로 다른 역할관계를 맺는 것을 말한다. 본 연구에서는 이를 측정하기 위해 Graen & Uhl-Bien(1995)이 개발한 '나의 상사는 내가 하고 있는 일에 대해 상당히 만족한다.', '나의 상사는 내가 가지고 있는 업무의 문제와 욕구에 대해 잘 이해하고 있다.'등의 7 개 항목을 통해 Likert의 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다[11].

3.3 조사대상과 방법

3.3.1 자료 수집 및 표본의 구성

본 연구를 위해 대구·경북의 제조업 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 2015년 3월 2일부터 2015년 4월 17일까지 배포 및 회수되었으며, 총400부의 설문지를 배포하여 388부의 설문지가 회수되었으며 이 가운데 분석에 사용하기에 과도한 오류가 있는 설문지를 제외하여 본 연구에는 총 381부의 설문지가 사용되었다. 분석에 활용한 설문지의 특성은 다음 과 같이 나타났다.

〈Table 1〉 Structure of the sample

Category		N	Percentage
sex	male	138	36.2
	female	243	63.8
age	under 25	102	26.8
	under 35	162	42.5
	under 45	67	17.6
	under 55	36	9.4
	over 55	14	3.7
academic ability	a high school graduate	204	53.5
	college graduate	127	33.3
	a university graduate	49	12.9
	graduate school	1	0.3

position	general manager	325	85.5
	senior manager	24	6.3
	section chief	18	4.7
	member of the staff	13	3.4
Tenure	1 ~ 3	118	31.1
	3 ~ 5	71	18.7
	5 ~ 7	42	11.1
	7 ~ 10	53	13.9
	over 10	96	25.3

3.4 자료 분석 및 해석

3.4.1 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서는 연구모형을 검증하기 전에 설문조사의 결과로 얻어진 응답 자료의 신뢰성 검증과 확인적 요인분석을 실시하였다.

〈Table 2〉 Reliability Analysis

Variables	Factors	Questions	Cronbach's α
Leader Supervisory Style	Supportive Leader	8	.918
	Controlling Leader	4	.817
Creativity		13	.951
Job-Involvement		5	.911
Leader-Member Exchange		7	.921

신뢰성 계수는 모두 0.6 이상으로 나타났다. 일반적으로 신뢰성계수 값이 0.6 이상이면 충분한 것으로 알려져 있기 때문에 본 연구에서 사용된 모든 측정변수들의 신뢰성은 확보되었다.

〈Table 3〉 Exploratory Factor Analysis

Factor		Step 1	Step 2
Supportive Leader	Supportive 1	.696	
	Supportive 2	.778	
	Supportive 3	.795	
	Supportive 4	.845	
	Supportive 5	.773	
	Supportive 6	.810	
	Supportive 7	.778	
	Supportive 8	.794	
Controlling Leader	Controlling 1		.551
	Controlling 2		.697
	Controlling 3		.838
	Controlling 4		.841
Eigen value		5.105	2.695
Percentage of Variance		42.543	22.457
Total Percentage of Variance		65.0	

본 연구에서 알아보고자 하는 개념을 정확히 측정하고 있는가에 대하여 타당성 검증을 실시하였다. 타당성이란 측정 자료가 신뢰성이 있다고 하더라도 측정도구의 개념이나 속성을 정확히 측정하였는지를 확인하는 것이다. 측정도구의 타당성이 없다면 그 개념의 속성을 정확히 반영할 수 없기 때문에 이를 검증하는 것이 필요하다. 본 연구에서는 유사한 요인으로 축소하는 요인분석을 통해 타당성을 검증하였다.

3.4.2 변수들 간의 상관관계

본 논문의 실증분석에 앞서서 연구가설을 검증하기 위한 예비적 절차로 사용된 항목들 간의 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석은 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 가지고 변화하는지를 검증하기 위해 사용되며, 변수들 간의 관련성 정도는 특정변수의 분산 중에서 다른 변수가 같이 변화하는 분산이 어느 정도냐에 따라 좌우된다. 상관관계 분석 결과를 통하여, 리더 감독 유형, LMX, 창의성 및 직무몰입간의 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

〈Table 4〉 Correlation Matrix

Variable	1	2	3	4	5
Support Leader	1				
Controlling Leader	-.214**	1			
Creativity	.684**	-.151**	1		
Job-Involvement	.452**	-.333**	.455**	1	
LMX	.440**	-.251**	.448**	.533**	1
N = 381, **p<0.01, *p<0.05,					

3.5 결과분석

3.5.1 가설1의 검증결과

리더 감독 유형에 따라 조직구성원의 창의성이 달라질 것이라는 가설 1을 검정하기 위해 리더 감독 유형의 구성요인을 독립변수로 창의성을 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 가설 1-1의 검증결과 독립변수의 t 값이 8.826이고 β=.399로 유의수준 p<0.001에서 창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 지원적 리더는 창의성에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1-1이 채택되었다. 가설 1-2의 검증결과 독립 변수의 t 값이 -5.460이고 β=-.247로 유의수준 p<0.001에서 창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 통제적 리더는 창의성에 부정적인 영향을 미친다는 가설 1-2도 채택되었다.

〈Table 5〉 Multiple Regression Analysis : Leader Supervisory Style and Creativity

Factor	Degree of freedome	Sum of square	Mean square	F Value	Prob>F	R-square
regression model	2	58.447	29.223	67.287	<.000	.263
Residual	378	164.168	.434			
Amount	380	222.615				

Independent variables	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t Value	Pr > | t |	Hypothesis
	B	SE				
Constant	1.345	.160		8.381	.000	
Support Leader	.362	.041	.399***	8.826	.000	Accepted
Controlling Leader	-.211	.039	-.247***	-5.460	.000	Accepted

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

3.5.2 가설2의 검증결과

리더 감독 유형에 따라 조직구성원의 직무몰입이 달라질 것이라는 가설 2을 검정하기 위해 리더 감독 유형의 구성요인을 독립변수로 창의성을 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 가설 2-1의 검증결과 t 값이 8.693이고 β=.404로 유의수준 p<0.001에서 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 지원적 리더는 직무몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 2-1이 채택되었다. 가설 2-2의 검증결과 독립 변수의 t 값이 -3.537이고 β=-.165로 유의수준 p<0.01에서 직무몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 통제적 리더는 직무몰입에 부정적인 영향을 미친다는 가설 2-2도 채택되었다.

3.5.3 가설 3의 검증결과

본 연구의 가설 3은 LMX의 조절효과에 관한 것이다. 즉, 리더 감독 유형이 창의성에 미치는 영향력이 LMX에 따라 달라지는 가를 살펴보고자 한다. 이러한 조절효과를 검증하기 위해 계층적 회귀분석을 실시하였다. 계층적 회귀분석 방법은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인 하고자 하는 변수를 독립변수와 곱셈으로 결합한 항목으로 추가 했을 때 설명력이 통계적으로 유의하게 증가하는 가를 비교하여 조절효과를 확인하는 방법이다.

LMX의 조절효과를 분석하기 위해, 1단계에서는 리더 감독 유형의 구성요인을 독립변수로 하고, 창의성을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하고, 2단계에서는 조절변수인 정서적 유대감을 투입하였고, 3단계에서는 조절변수와 독립변수의 곱으로 이루어진 상호작용 항(지원적 리더 × LMX, 통제적 리더 × LMX)을 단계적으로 투입하였고, 모든 독립변수를 동시에 투입하는 Enter방식을 활용하였다. 3단계 회귀식에서 R^2 값이 0.322으로 유의한 값을 가지고, R^2의 증가분이 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났다. 이로써 리더 감독 유형과 창의성의 관계에서 리더와 조직 구성원의 교환 관계의 조절효과가 나타났음을 알 수 있다. 세부적으로 살펴보면, 지원적 리더(β=.643, p<0.05), 통제적 리더(β=.369, p<0.05)에 대해 LMX가 유의미한 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-1, 3-2 모두 채택되었다.

〈Table 6〉 Multiple Regression Analysis : Leader Supervisory Style and Job Involvement

Factor	Degree of freedome	Sum of square	Mean square	F Value	Prob>F	R-square
regression model	2	76.217	38.109	53.073	<.000	.219
Residual	378	271.422	.718			
Amount	380	347.639				

Independent variables	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t Value	Pr > | t |	Hypothesis
	B	SE				
Constant	2.451	.255		9.624	.000	
Support Leader	.458	.053	.404***	8.693	.000	Accepted
Controlling Leader	-.176	.050	-.165**	-3.537	.000	Accepted

P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *

〈Table 7〉 Hierarchical Regression Analysis

Variable	Creativity		
	step 1	step 2	step 3
Independent Variable			
Support Leader	.399***	.213***	.124
Controlling Leader	-.247***	-.246***	-.119
Moderating Variable			
LMX		.272***	-.618*
Interactive Term			
A x T			.643*
B x T			.369*
$\triangle R^2$		.039	.020
R^2	.263***	.302*	.322**
$\triangle F$		21.239	5.610
F	67.287	54.340	35.645
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *			

3.5.4 가설 4의 검증결과

가설 4를 검증하기 위해, 1단계에서는 리더 감독 유형의 구성요인을 독립변수로 하고, 직무몰입을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하고, 2단계에서는 조절변수인 LMX를 투입하였고, 3단계에서는 조절변수와 독립변수의 곱으로 이루어진 상호작용 항(지원적 리더 × LMX, 통제적 리더 × LMX)을 단계적으로 투입하였고, 모든 독립변수를 동시에 투입하는 Enter방식을 활용하였다. 3단계 회귀식에서 R^2 값이 0.282으로 유의한 값을 가지고, R^2의 증가분이 유의수준 0.01에서 유의하게 나타났다.

세부적으로 살펴보면, 통제적 리더(β=.586, $p<0.01$)에 대해서만 LMX가 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-2만 지지되었다.

〈Table 8〉 Hierarchical Regression Analysis

Variable	Job-Involvement		
	step 1	step 2	step 3
Independent Variable			
Support Leader	.404***	.216**	.242
Controlling Leader	-.165***	-.163**	.022
Moderating Variable			
LMX		.276***	-.062
Interactive Term			
A x T			-.191
B x T			.586**
$\triangle R^2$		.058	.007
R^2	.218***	.276***	.282**
$\triangle F$		30.070	1.700
F	52.675	47.840	29.491
P<0.001 : *** P<0.01 : ** P<0.05 : *			

4. 결론

리더 감독 유형이 리더십 연구와 조직행동분야에서 차지하는 중요성과 관련하여 인사조직 분야에서는 다양한 논의가 있어왔으며, 리더 감독 유형에 따른 조직구성원들의 조직유효성을 파악하는데 많은 노력을 기울여 왔다. 이러한 선행연구의 이론적, 실증적 결과를 토대로 본 연구는 리더 감독 유형이 리더의 리더십과 구성원의 적합성을 나타내는 척도로 사용될 수 있는 리더-구성원 교환 관계(LMX)를 조절변수로 조직구성원의 창의성과 직무몰입에 미치는 영향을 분석하는데 그 목적을 두었다. 이러한 연구 목적 달성을 통해 나타난 시사점은 다음과 같다.

첫째, 지원적 리더는 조직구성원의 태도형성에 직접적인 영향을 미친다는 점에서 볼 때, 리더의 조직구성원에 대한 지원과 배려가 매우 중요함을 시사한다. 이는 조직구성원들의 직무성과 차원에서도 리더의 역할이 매우 중요함을 의미한다고 하겠다. 둘째, 조직에서 리더가 구성원에게 부정적 행위를 할수록 구성원의 개인 창의성과 조직에 대한 직무몰입은 부정적으로 감소한다. 이는 Kellerman(2004)가 주장한 역기능적 리더십에 대한 이해가 없다면 진실을 모르는 것이라고 한 것처럼[13], 본 연구는 리더십의 학문적 분야에서 역기능적 리더십에 대한 연구가 중요하다는 것을 확인시켜준 결과라고 할 수 있다.

셋째, 리더 감독 유형은 구성원의 리더-구성원 교환 관계에 대한 인식이 높을수록 창의성에 미치는 효과가 커지며, 구성원의 리더-구성원 교환 관계에 대한 인식이 낮을수록 창의성에 미치는 효과가 낮아질 수 있다.

결과적으로, 지원적 리더는 조직구성원들의 업무 능력을 향상시킬 수 있는 방안을 모색하고, 업무적인 관계를 벗어나 인간적으로 소통하고 교감하는 관계를 형성할 때, 조직 구성원의 창의성은 발휘 되며, 이는 창의적인 조직문화의 형성에 기여할 수 있음을 시사하는 것이다.

이러한 시사점에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 조사는 대구·경북지역의 제조업의 근로자로만 대상으로 연구를 실시하였기 때문에 연구결과를 서비스업 및 공무원과 같이 다른 업종으로 확대, 일반화하는 데는 한계가 있을 것이다. 따라서 중소기업체 근로자들과 다른 업종의 경우에도 동일하게 적용할 수 있는지의 여부는 여전히 의문으로 남아있으며 보

다 다양한 지역의, 다양한 업종을 대상으로 보다 심도 있는 분석이 필요하다.

둘째, 기업체에서 발생될 수 있는 여러 가지 상황을 고려하지 않았다. 다시 말하면 기업체의 근무여건이나 근무환경 등 여러 가지 상황을 고려하지 못하였다. 향후 연구에서는 이론적 그리고 실증적으로 보다 충실한 연구가 될 수 있도록 이러한 상황을 충분히 고려한 연구의 필요성이 제기된다.

REFERENCES

[1] Amabile & Gryskiewicz, Creativity in the R & D laboratory, Center for Creative Leadership. Technical Report No.30, 1987.

[2] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. Academy of management journal, 39(5), 1154-1184.

[3] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. Academy of management journal, 39(5), 1154-1184.

[4] Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. Journal of Applied Psychology, 91(4), 963.

[5] Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68(4), 301-320.

[6] Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. Academy of Management Journal, 46(5), 591-607.

[7] Cohen, S. (1995). Denial and acknowledgement: the impact of information about human rights violations. Center for Human Rights, Hebrew University.

[8] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media.

[9] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. Journal of personality and social psychology, 53(6), 1024.

[10] Deci, E. L., Schwartz, A. J., Sheinman, L., & Ryan, R. M. (1981). An instrument to assess adults' orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. Journal of educational Psychology, 73(5), 642.

[11] Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. Journal of applied psychology, 74(4), 580.

[12] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The leadership quarterly, 6(2), 219-247.

[13] Harackiewicz, J. M. (1979). The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 37(8), 1352.

[14] Kellerman, B. (2004). Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters. Harvard Business Press.

[15] Kolb, J. A., "Leadership of creative teams." Journal of Creative Behavior, 26(1), pp. 1-9, 1992.

[16] Lawler, E. E., "High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance", Jossey-Bass, San Francisco, 1986.

[17] Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management journal, 23(3), 451-465. Modway & Steers, 1982

[18] Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. The Leadership Quarterly, 13(6), 705-750.

[19] Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee

creativity: Personal and contextual factors at work. Academy of management journal, 39(3), 607-634.

[20] Wolmark, N., Rockette, H., Fisher, B., Wickerham, D. L., Redmond, C., Fisher, E. R., ... & Petrelli, N. J. (1993). The benefit of leucovorin-modulated fluorouracil as postoperative adjuvant therapy for primary colon cancer: results from National Surgical Adjuvant Breast and Bowel Project protocol C-03. Journal of Clinical Oncology, 11(10), 1879-1887.

[21] Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. Journal of personality and social psychology, 50(3), 550.

[22] Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of management journal, 37(3), 580-607.

[23] Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. Journal of Applied psychology, 91(3), 689.

[24] Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. Research in personnel and human resources management, 22, 165-218.

[25] Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. Academy of Management journal, 44(4), 682-696.

[26] Zhou, J. (1998a). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. Journal of Applied Psychology, 83, pp 261-276.

[27] Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. Personality and Social Psychology Bulletin, 4, 443-446.

설 렁 거(Erdenebaatar Solongo)

- 2013년 1월 : Mongolia University of Science and Technology
- 2015년 8월 : 금오공과대학교 경영학과(석사)
- 관심분야 : 리더십, 경영조직
- E-Mail : solongo0406@gmail.com

이 선 규(Lee, Sun Kyu)

- 1983년 2월 : 성균관대학교(석사)
- 1990년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)
- 1998년 3월 : 미국 Univ. of Michigan 객원교수
- 2003년 3월 : 미국 Editoral Board of HFEM(SSCI)
- 1990년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사, R&D생산성
- E-Mail : sklee@kumoh.ac.kr

강 은 구(Kang, Eun gu)

- 2003년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(학사)
- 2012년 2월 : 금오공과대학교 컨설팅대학원(석사)
- 2012년 3월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 박사수료
- 관심분야 : 경영전략, 조직/인사,리더십
- E-Mail : keg0273@gmail.com

김 홍 철(Kim, Hong Cheul)

- 2008년 2월 : 금오공과대학교 산업시스템(공학석사)
- 2011년 2월 ~ 현재 : 금오공과대학교 컨설팅학과(박사과정)
- 2007년 5월 ~ 현재 : PMS심사원
- 2011년 7월 ~ 현재 : 원컨설팅 대표
- 관심분야 : 기업 경영진단, 공장혁신, 원가관리, 기술사업화
- E-Mail : khcmbb@naver.com

김 은 경(Kim, Eun Kyeong)

・1993년 3월 : 영남 대학교 음악대학 작곡과 (학사) 졸업
・2014년 3월 : 영남 대학교 교육대학원 음악 교육 (석사) 졸업
・2014년 7월 ~ 현재 : 금오공과대학교 컨설팅 박사과정 EK music 재즈 국악 연주단대표
・관심분야 : 전략경영/문화 예술경영/기술 리더십
・E-Mail : kek2353@hanmail.net