

# 현대적 리더십 연구의 특징과 공유리더십의 팀 효과성에 관한 연구

김중관  
부산대학교 경영학과 교수

## A Study on Characteristics of Emerging Leadership Researches and the Team Effectiveness of Shared Leadership

Jong-Kwan Kim

Professor, School of Business, Pusan National University, Busan, Korea

요 약 본 연구는 먼저, 새천년 이후의 리더십 관련 연구들을 이론적으로 분석하여 현대리더십 이론 연구의 두 가지 특징을 제시하였다. 첫째는 대부분의 이론들이 변혁적리더십 이론과의 중복성이 높다는 점이고, 둘째는 공유/분산적리더십을 중심으로 한 수평적 리더십 연구의 발전이다. 다음으로, 본 연구에서는 공유/분산적리더십 이론의 효과성을 선행연구를 기초로 분석하고, 공유/분산적리더십이 구성원의 성과인식과 팀 혁신행동에 미치는 영향을 실증분석 하였다. 그 결과, 공유/분산적리더십이 구성원의 성과인식과 팀 혁신행동에 유의적 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 그러나 경쟁지향문화의 조절효과 검증에서는 공유/분산적리더십과 구성원의 성과인식 사이에 경쟁지향문화의 조절효과가 검증되지 않았다. 그것은 한국기업의 경우, 경쟁지향문화 속에서는 공유/분산적 리더십의 효과가 구성원의 성과인식을 조절하지 못한다는 것이다. 기업의 문화적 가치에 따라 그 성과에는 차이가 날 수 있다는 점을 시사한다.

주제어 : 현대리더십 연구의 특징, 공유리더십, 경쟁지향문화, 인지된 팀성과, 팀혁신행동, 팀 효과성

**Abstract** This study first presents the characteristics of emerging leadership researches by theoretically analyzing the studies related to leadership since the Millenium. The first finding is that most of leadership researches shared same if not similar aspects of transformational leadership. Secondly, much of leadership researches centered around horizontally expanded shared/distributed leadership. Thus, this researches analyzed the effectiveness of the shared/distributed leadership theory based on previous researches and found shared/distributed leadership has positive impact on member's recognized performance and innovative behavior. However, in competition-oriented culture, shared/distributed leadership did not control recognized performance of its members. This implies the demand for shared/distributed leadership is necessary today and research on the matter will expanded globally but, the results may differ according to the cultural value of the company.

**Key Words** : Characteristics of Emerging Leadership Research, Shared Leadership, Competition-Oriented Culture, Recognized Team Performance, Team Innovative Behavior, Team Effectiveness

\* 이 논문은 부산대학교 기본연구지원사업(2년)에 의하여 연구되었음

Received 12 May 2017, Revised 2 June 2017

Accepted 20 June 2017, Published 28 June 2017

Corresponding Author: Jong-Kwan Kim

(Professor, School of Business, Pusan National University)

Email: jkk@pusan.ac.kr

© 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.

ISSN: 1738-1916

## 1. 서론

21세기가 시작되면서 조직에서는 급변하는 환경에 대처해 나갈 수 있는 새로운 리더십에 대한 관심이 크게 고조되어 왔다. 끊임없는 변화와 불확실성의 증대라는 경영환경에서 기업이 경쟁력을 확보하고 성장하기 위해서는 새로운 리더십이 요구되기 때문이다[1]. 학계에서도 변혁적리더십에 대한 연구가 지속되고, 수직적 리더십보다는 수평적 리더십에 대한 연구가 지속적으로 시도되고 있다. 과거 수동적인 구성원에서 능동적인 참여자로서 역할이 요구되게 된 것이다[2].

본 연구는 변혁적리더십 이론을 중심으로 한 리더의 스타일에 초점을 둔 다양한 이론들의 중복적인 관점보다는 수평적 리더십에 바탕을 둔 공유리더십의 팀 효과성을 선행연구와 실증연구를 결합하여 분석함으로써 연구의 의의를 모색하고자 한다.

그리고 최근 Dinh et al. (2014)[3]과 Anderson & Sun (2015)[4]의 리더십에 대한 분석적 연구를 기초로 한국에서의 리더십 이론들을 함께 조명함으로써 현대 리더십 이론의 특징을 규명하고, 향후 한국에서 리더십스타일 연구 이외에 수평적리더십 연구의 필요성을 탐색하고 수평적리더십의 중심인 공유리더십 연구의 효과성을 부각시키는 데 연구의 목적을 두고자 한다. 또한 세계 최고 수준의 경쟁지향문화 속에서 한국기업의 공유리더십 역시 팀 효과성에 유의한 영향을 미치는지를 검증하는데 그 의미를 둔다.

## 2. 현대리더십 이론 연구의 특징

21세기 이후의 현대리더십이론을 검토하여 다음의 두 가지 특징을 제시한다. 1)

### 2.1 변혁적리더십 스타일 중심의 중복성

Anderson & Sun(2015)은 2000년 이후 2014년까지 리더십 논문(articles) 초록을 검토한 결과, 가장 많은 관점이 된 주제는 카리스마와 변혁적리더십(1212편 중 275편)이고 다음으로 공유/분산적리더십(37편), 진성리더십

(34편), 구조주도 및 배려(24편), 공적통합(15편), 영성(15편), 이념/실용적(14편), 서번트(12편) 등의 순으로 나타났다고 분석했다. 이를 통해 9가지 리더십 스타일이 가장 많은 관심주제임을 규명하였다. 형용사 형태로 묘사된 리더십 형태로는 임파워링, 책임적, 지시적, 자기희생적, 피그말리온(자기연모적), 가부장적 등의 13가지를 제시했다.

가장 상황적으로 필요한 리더십으로는 프로젝트 리더십, 다문화적 리더십(cross-cultural leadership), 글로벌 리더십, 여성리더십, 정치적리더십, 도구적리더십(instrumental leadership)임을 강조했다[4].

한국에서도 최근 글로벌리더십 역량모형[5]과 글로벌 기업의 리더십 유형이 경영성과에 미치는 영향[6] 등의 논문이 발표되면서 세계화시대에 글로벌 리더십의 중요성이 강조되고 있다. 또한 양성평등의 시대적 요구에 따라 여성리더십에 대한 연구[7,8] 역시 다양한 학문적 관심을 받고 있다.

Anderson & Sun의 연구[2]에 의하면 현대리더십 이론이 카리스마 및 변혁적리더십 연구에 집중되고, 다른 리더십 스타일의 유사연구도 위에 제시한 9가지 스타일의 범주에 있으며, 대부분의 연구가 서로 중복되고 있음을 문제제기 하고 있다. 따라서 전체 리더십 연구를 포괄하는 통합적 개념의 리더십연구가 등장되어야 함을 주장한다.

Anderson & Sun의 연구에서는 먼저, 카리스마와 변혁적리더십은 상호 중복된다는 것이다. 특히 사회화된 카리스마 리더십은 변혁적 리더십의 구성요소인 카리스마와 중복되는 관점이라고 설명하고 있다. Walter & Bruch (2009), Van Knippenberg&Sitkin (2013)의 연구에서도 카리스마적이고 변혁적이며, 비전 있는 리더십에 대한 연구결과가 수렴되고 있으며, 카리스마와 변혁적 리더십에 대한 연구는 결합되는 추세이다(Walter & Bruch, 2009, p. 1428).

한국에서도 최근 변혁적 리더십이 창의적 행동에 미치는 영향[9]과 CEO리더십이 조직유효성에 미치는 영향[10] 등의 연구에서 공기업을 대상으로 하거나 전문직을 연구대상으로 하고 새로운 결과변수를 도입하는 수준의 변화를 시도하지만 연구의 중복성은 지속되고 있다.

이념적/실용적(ideological/pragmatic)리더십 역시 카리스마적 리더십과 중복된다. Strange & Mumford's (2002)

1) Anderson & Sun(2015)과 Dinh et al.(2014)의 연구를 기초로 다양한 국내외 리더십 관련 연구를 참고하여 제시함.

의 연구에서는 이념적리더십과 카리스마적리더십 사이의 중복성을 보여준다. 이 연구에서 이념적리더는 카리스마적 리더가 했던 같은 카리스마적 행동을 보여주었음을 규명하였다. 실용적리더십 스타일 역시 비전의 존재 여부와 관계없이 효과적인 리더십 스타일로 논의되어진다. 변혁적리더십의 지적자극과 배려는 가치를 공유하는 그룹간의 실용적리더십의 문제해결에 대한 지능적 요구와 맥락을 같이 한다. 실용적 리더의 성공은 사회적 문제의 판단과 해결에 기인하기 때문에 변혁적/거대적리더십과 분리해서 설명하기 어렵다.

서번트리더십과 변혁적리더십도 중복된다. 서번트리더십 또한 변혁적 리더와 같이 조직의 미래를 시각화하고 부하를 일하도록 하는 원천을 제공한다(Barbuto & Wheeler, 2006, p. 319). 서번트리더는 추종자의 신뢰를 기반으로 하지만 변혁적 리더십은 인지기반의 신뢰를 촉진하고(Schaubroeck et al. 2011), 영향기반의 신뢰에 더 영향을 미친다(Conchie et al)는 연구결과가 제시되었다.

서번트리더는 변혁적리더보다 더 높은 내면화된 도덕적 원칙에 의해서 인도되기 때문에 변혁적리더십과 구별된다는 Graham(1991)의 주장도 제시되었다. 그러나 기본 맥락에서 Liden et al.(2008)연구에 의하면, 서번트리더십 차원 중 2가지를 제외한 모든 구성요인이 0.75이상의 상관관계가 있음을 보여준다.

Gardner et al.(2011)에 의하면, 진정성리더십 역시 변혁적리더십과 크게 구별되지 않는다고 지적한다. Avolio & Gardner(2005, p.323)연구에서도 오센틱리더십의 구성요인과 변혁적, 카리스마적, 서번트, 영성리더십을 비교하여 그 관계가 매우 높고 중복됨을 규명하였다. Walumbwa et al.(2008, p.102)의 연구에서도 진정성리더십과 변혁적이고 윤리적인 리더십이 중복되어 있음을 보여준다. 이 연구에서 네 가지 진정성리더십의 차원이 변혁적리더십과 높은 상관관계를 나타내고 있다 (0.42- 0.59). 그러나 진정성리더십과 변혁적리더십 사이의 중복성은 높지만 연구를 통하여 확증적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 이용하면 구별될 수 있다는 연구도 제시되었다(Neider&Schriesheim 2011; Walumbwa et al. 2008). 그렇지만 진정성리더십이 변혁적리더십과 구별되어 초월될 수 있다는 연구는 아직 제시되지 못하고 있다. 진정성리더십과 윤리적리더십의 관계는 동일시된다는 연구가 제시된다(Gardner et al. 2011, p.1123). 윤리는 진정성

리더십의 핵심이라고 주장되어 왔다. Walumbwa et al. (2008)은 4가지 진성리더십 차원이 윤리적 리더십과 높은 상관관계(0.51-0.58)가 있음을 규명하였다. 윤리는 진정성리더십은 물론이고 서번트, 영성리더십과 밀접한 관계를 가지며, 진정한 변혁적 리더십 역시 강력한 도덕적 토대가 필요하다는 주장(Brown & Trevino 2006; Brown et al. 2005)이 제기된다. 영성리더십의 이타적 사랑은 서번트리더십의 '아가페적 사랑'과 매우 유사하다는 연구 결과(Dennis & Bocarnea, 2005)도 발표되었다. 구조주의 및 배려리더십 스타일 역시 변혁적 리더십의 배려요인과 중복됨으로써 지속적인 논쟁이 이어져 온다. 그러나 이 분야의 연구는 점점 줄어들고 있다.

Sun & Anderson(2012)에 의하면, 공적 통합리더십(integrative public leadership)은 통합적사고(integrative thinking), 통합적행동(integrative behaviors), 통합적리더십자원(integrative leadership resources), 통합적 구조 및 프로세스(integrative structures and processes)의 4가지 차원을 가진다고 제시했다. 기존의 리더십 스타일과 다른 새로운 리더십 이론으로 2010년 Leadership Quarterly(Vol. 21, No. 2)의 특별 이슈로 게재되었다. 그러나 Sun & Anderson(2012)은 Burns(1978, 2008)의 변혁적리더십에 대한 초기의 개념은 공적 통합리더십과 매우 유사하다고 주장했다. 공적 통합리더십은 아직 그 척도가 개발되지 않아 몇 가지 질적 케이스 연구에 의존하며 실증분석이 이루어지지 못하는 한계에 직면한다.

공유/분산리더십 스타일은 다양한 팀 구성원들 사이의 다중 영향력으로 정의된다(Carson et al. 2007, p.1218). 공유/분산리더십은 팀 구성원들 간의 공통된 목표 및 목표를 달성하기 위한 개별 구성원의 전문지식을 기반으로 리더십 영향력을 행사하는 팀과 연관된다. 공유/분산리더십은 팀 수준의 현상이며(Stewart et al. 2011), 개별적 리더십 스타일로 분류하기는 어렵다. 변혁적리더들이 비전을 제시하고 팀 내 목적을 공유한다면 팀 환경을 조성할 수 있으나 공유/분산리더십의 스타일로 다 방향적인 관계를 형성할 수는 없다. 따라서 Anderson & Sun의 연구에 기초한 현대 리더십 이론은 크게 변혁적리더십을 축으로 하는 유사리더십 이론과 다중영향력으로 리더십이 나타나는 공유/분산리더십으로 대별되며 변혁적리더십 중심의 중복성이 매우 높다고 분석할 수 있다[4].

## 2.2 공유/분산리더십 중심의 수평적리더십 연구의 발전

Suddaby(2010, p.347)는 경영학 연구에 있어서 구조적 명확성의 필요성과, 개념과 관련 구조와의 의미 있는 관계사이의 명확하고 간결한 범주적 차이를 만들어 낼 필요성을 주장하였다.

이런 관점에서 Anderson & Sun(2015)은 2000-2014년 사이의 리더십과 관련된 연구(articles)의 초록을 분석한 결과, 변혁적리더십 다음으로 공유적/분산적 리더십 이론의 연구가 다양하게 추진되어 왔음을 고찰할 수 있었다[4]. 그리고 Dinh et al.(2014)은 2000년 이후에 세계적 상위 10개 학술지에 게재된 리더십 이론들에 대한 광범위한 질적 연구를 시도하였다. 분석에 이용된 752편의 논문 중에서 변혁적리더십을 포함하는 신카리스마적 이론(neo-charismatic theories)이 294편으로 39%를 차지하여 가장 연구빈도가 높게 나타났다. 반면, 신 이론의 범주에서는 전략적리더십(strategic leadership)에 관한 연구가 182편으로 24%를 차지하였고, 팀리더십에 관한 연구가 112편으로 (15%) 그 뒤를 이었다[2].

한국에서도 관련분야의 최고학술지급인 「인사조직 연구」에서 2000-2016 사이에 발표된 리더십 연구는 총 68편으로 변혁적, 거래적, 카리스마적 리더십 연구가 전체 22편(32.4%)으로 가장 많이 이루어졌다.

「조직과 인사관리연구」에서도 2000-2016년까지 리더십 관련 연구를 검토한 결과, 총 61편 중 카리스마적, 변혁적 리더십 연구가 22편으로 36%를 차지함을 인지할 수 있다. 그러나 공유/분산적 리더십 연구는 세계적 학술지에 비해 상대적으로 전무한 실정이다<sup>2)</sup>. 이러한 사실은 공유/분산적 리더십 이론이 팀 효과성을 중심으로 성과 측정이 이루어져야 하는 어려움도 있지만 수평적리더십이 한국 기업문화에 아직 적용되지 못하고 있음을 암시한다. 하지만 협력행동의 결정요인인 리더십의 중요성이 제시되고 있고, 종업원 대상의 리더십 연구가 지속되고 있음은 명백하다[11].

이러한 측면에서 Jim Collins(2014)는 학문적 세계에서 리더십 연구가 시대적 변화에 적합해야 함을 강조한다[12]. 최근 한국에서도 공유리더십 연구가 다양한 학회지에서 연구되고 있으나, 팀성과, 팀혁신 등의 종속변

수에 한계가 있어서 좀 더 다양한 관점의 연구가 필요하다. 분산적리더십(distributed leadership)으로도 설명되며, 공유/분산적리더십은 2011년 International Journal of Management Review(Vol. 13, No. 3)의 특별호에서 높은 관심을 받았지만, 많은 연구들이 교육부분에 한정되어 있었다(Bolden, 2011). 공유/분산적리더십은 주로 팀 구성원들 간의 관계로 공통의 목표를 달성하기 위하여 개별 구성원들이 자신의 전문지식을 기반으로 리더십 영향력을 행사하는 팀과 연관된다. 또한 구성원들이 서로 서로의 기술에 의존하여 다양한 과업을 수행하는 그룹 또는 공유책임의 리더십이다(Thorpe et al. 2011). 공유/분산적 리더십과 대조적으로 전통적 개념의 리더십은 팀 구성원 위에 군림하는 외부적 리더를 가정한다(Druskat and Wheeler, 2003). 현대의 경영환경에서는 외부 리더에 의존하기 보다는 팀 구성원들이 리더의 역할을 수행해야 하고(Carson et al. 2007), 공유/분산리더십을 통해서 팀 스스로 주도하여 이끌어가야 한다(Stewart et al. 2011).

팀 수준에서 공유/분산적리더십의 척도 개발이 필요하다(Stewart et al. 2011). 다수의 연구에서, 척도로서 팀의 사회적 네트워크 밀도(density)를 사용하여 더 광범위한 공유/분산리더십을 가진 팀이 더 높은 사회적 네트워크 밀도를 가질 것으로 주장한다. 이러한 척도를 공유/분산리더십과 팀성과 사이의 실증적 연관관계를 제시하기도 한다(Carson et al. 2007; Ensley et al. 2006).

공유/분산적리더십 연구는 실증분석을 다양한 관점에서 할 수 있도록 적절한 척도가 필요하다. 21세기 이후에 사회적으로 수평적 문화가 확산됨에 따라 한국에서도 공유/분산적 리더십 연구가 다양하게 시도되어 리더십 연구의 또 한 축을 개척해 나가야 할 것이다[4].<sup>3)</sup>

## 3. 공유리더십의 선행연구와 가설설정

환경변화의 불확실성이 높을수록 CEO의 리더십과 조직성과는 높은 상관관계가 나타난다[13].

그러나 조직은 역동적이고 복잡하며 경쟁이 치열한 환경을 특징으로 하는 IT 및 세계화 시대에 접어들었다. 혁신의 가속화로 기업은 신속하고 유연하게 대처하기 위한 인적자원 육성이 불가피하다[14]. 이러한 환경적 영향

2) 저자의 임의적 분석 내용임.

3) 향후 공유/분산적리더십을 공유리더십으로 지칭함.

으로 인해 경영조직은 팀 기반 구조로 변화되어가고 있다. 팀 제 도입으로 부각되고 있는 리더십 개념 중 하나가 공유리더십이다.

공유리더십은 팀 내 분산된 영향력으로 특정한 개인보다 팀 전체에 영향력을 미치는 팀 리더십(Pearce & Sims, 2002)이라고 할 수 있다[15].

공유리더십은 구성원들 간 리더십을 공유하여 팀 전체에 의해 이루어져야 하기에 팀 리더십, 분산된 영향력, 집합적 리더십으로 지칭된다.

팀 내 업무 프로세스의 발전으로 인해 리더십의 다양한 형태가 필요하게 되었고, 새로운 접근법으로서 리더십이 공유되거나 분배되어 진다는 개념이 Kozlowski에 의해 최초로 제시되었다[16].

다양하게 명명되는 공유리더십을 가장 보편적인 정의로 종합해보면 “그룹 또는 조직의 목표 모두를 달성하기 위해 서로의 역량을 이끌어내는 개인 간의 역동적인 상호 영향력 프로세스로 상향 또는 하향의 계층적 영향력”으로 정의된다(Pearce, Conger, 2003)[17].

다양한 형태로 정의되고 측정되고 있는 공유리더십은 다양한 업무 환경으로 인해 팀 구성원과 공식적인 리더 간의 협력 관계(Alfred, 1992), 팀 구성원의 상호관계(Carson, Tesluk, & Marron, 2007), 구성원들의 동시대적 영향 프로세스(Pearce, Manz, & Sims, 2008)와 같은 다각도 차원에서 정의가 발전되었고, 이는 집합적 리더십(collective leadership)과 분산된 영향력(distributed influence)으로 요약된다[18].

공유리더십은 팀 내 네트워크 과정에서 발현(Nahapiet & Ghoshal, 1998)되기 때문에 구성원 서로에게 영향력을 행사하게 되고 상호간 신뢰가 높아지게 된다. 궁극적으로 팀 성과로 나타난다[19].

2000년대 이후 공유리더십의 주제는 상당한 주목을 받고 있고, 대부분의 공유리더십 학자들은 팀 성과와 관련 있다고 주장한다[20].

리더십 패러다임을 설정한 후 실증연구를 거쳐 수직적 리더십과 공유리더십을 비교한 결과 공식적 리더보다 팀 전체 구성원에 분산된 영향력(공유리더십)은 팀 효과성에 더 높은 영향력이 있는 것으로 나타났다[21].

이후 C.L.Pearce & Hmieleski(2006)는 조직성과 측면에서 수직적리더십과 공유리더십을 비교하였다. 연구대상은 미국에서 빠르게 성장하고 있는 500개 신생기업 중

성장수준이 높은 66개 팀을 대상으로 1차 샘플 측정을 하고, 벤처기업 중 무작위로 154개 신생 최고경영자 팀으로 2차 샘플을 측정하였다. 수직적 리더십과 지시적, 거래적, 변혁적, 위임적 차원의 공유리더십을 비교한 결과 수직적리더십은 거래적, 지시적인 경우에만 정(+)의 영향이 나타났고, 공유리더십은 네 가지 모두 정(+)의 영향이 밝혀졌다. 이를 통해 공유리더십은 수직적리더십의 부분적 유의결과에 비해 회사 성장에 모두 긍정적인 상관관계가 나타나는 것을 밝혀냈다[22]. 이처럼 동료 팀원들로부터 영향을 받게 된다면 팀은 존중과 신뢰를 바탕으로 기성할 수 있다. 이는 팀 성과 향상에 중요한 자원이 되며 팀 내 무형의 네트워크 관계가 형성된다면 더 많은 노력과 협력 및 효율성을 가져올 수 있다[23].

공유리더십과 팀성과의 관계를 메타분석한 Innocenzo, Mathieu, & Kukenberger(2014)는 공유리더십의 이론과 측정에 있어 복잡성을 수용할수록 팀 성과와의 관계의 강도가 강해지는 것을 발견하였다[20].

또 다른 연구자인 Wencang Zhou(2016)는 관계지향적 성격 다양성이 높을 때 공유리더십과 팀 성과의 관계가 강해지는 것을 밝혀냈다. 공유리더십은 지식 업무에 적합(Pearce, 2004; Carson et al., 2007)하기에 구성원들의 몰입을 향상시키고 많은 정보의 공유를 장려할 수 있다(Cox, Pearce, & Perry, 2003)[24].

Zhou(2016)는 중국의 기술창업보육센터 144개의 팀을 사용하여 개인의 다양성이 공유리더십과 팀 성과 간의 관계에 미치는 영향을 검토하였다. 그 결과 공유리더십은 팀 성과 향상에 유의한 영향을 미치는데 팀의 성격 다양성의 수준이 높을 때 공유리더십과 팀 성과의 관계가 강해짐을 설명하고 있다[24].

이광희, 김진호, 노명화, 손승연(2013)은 50개 특전사 팀을 대상으로 공유리더십과 팀 성과의 관계를 일반화시켰다. 팀 학습의 매개역할을 통해서 팀 성과에 공유리더십은 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다[25]. 김문주, 정예지(2016) 역시 새로운 문제해결방법을 제안하는 과정에서 단순한 지식공유 차원을 넘어 적극적인 집단학습을 통해 문제의 원인을 생각하고 약점을 적극적으로 수용하는 등 적극적이고 건설적인 학습활동이 이루어진다면 더 높은 팀 성과를 기대해볼 수 있다고 지적한다[26].

반면 팀 내 구성원의 직무가 다양하게 구성 되면 목표 성취, 상사의 평가, 효율성과 같은 집단성과로 측정하여

나(Pincus, 1986), 조직 구성원 자신의 목표 달성 정도가 모두 포함(Tett, 1993) 되기 때문에 팀 역할과 팀 성과의 관계에 있어 객관적인 수치로 성과를 측정하기 어려운 측면이 있다. 이러한 경우 구성원들이 인지하는 팀 성과(고객 서비스, 팀워크, 의사소통 스킬)로도 측정이 가능하다(Senior, 1997)[27]. 공유리더십은 구성원의 창의성 향상에도 긍정적인 영향이 미칠 수 있다[28]. Ahearne, Mathieu & Rapp's(2005)는 리더가 구성원에게 권한을 공유하고 내적동기부여 수준을 제고시켜주는 임파워링리더십은 종업원에 직무의 중요성을 강조할 수 있고, 의사결정에 참여할 수 있도록 하여 높은 성과에 대한 확신을 심어줄 수 있어 창의성과 높은 연관성이 있다고 하였다[29].

이와 같은 선행연구를 근거로 하여 본 연구에서는 다음의 가설을 설정하여 공유리더십의 효과성을 실증분석하고자 한다.

가설1. 공유리더십은 인지된 팀성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2. 공유리더십은 팀혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직문화는 조직구성원의 직무에 대한 태도와 행동을 촉발시키거나 제약할 수 있고, 조직구성원의 행동패턴을 집합적으로 결정짓기 때문에 상호 협업하는 업무수행 행동이나 태도를 통해 조직성과에 영향을 줄 수 있다[30].

이에 따라 본 연구에서는 Jehn & Bezrukova(2004)의 인간지향문화와 경쟁지향문화 분류에서 제시된 경쟁지향문화를 조절변수로 도입하여 경쟁지향문화의 조절효과를 검증하고자 하였다[31]. 이것은 최근 한국의 경쟁지향문화가 가속화되고 있어서 공유리더십과의 팀 효과성의 관계 속에서 경쟁지향문화의 조절효과를 증명할 필요가 있다고 인식하였다. 이에 따라 가설 3, 4를 설정하였다.

가설3. 경쟁지향문화는 공유리더십과 인지된 팀성과의 관계를 조절할 것이다.

가설4. 경쟁지향문화는 공유리더십과 팀혁신 행동의 관계를 조절할 것이다.

## 4. 연구설계

### 4.1 연구모형

본 연구는 공유리더십과 팀 효과성(인지된 팀성과, 팀 혁신행동)의 관계를 살펴보고, 공유리더십과 팀 효과성의 관계에서 경쟁지향문화가 조절효과가 있는지를 살펴보기 위해 연구모형을 구상하였다.

### 4.2 연구대상과 표본

본 연구는 시간, 접근성을 고려하여 부산, 경남, 경북 소재의 팀 단위로 이루어지고 있는 중소·중견기업, 대기업, 공기업 등을 대상으로 하였다. 설문조사는 직접 방문, 이메일의 방법으로 실시하였다. 설문지는 총 배포한 160부 중 135부가 최종 회수되었고 유효한 설문지 126부를 분석에 사용하였다.

가설검증에 앞서 인구통계학적 특성을 살펴본 결과는 다음과 같다.

성별에서는 남성 93명(48.4%), 여성 33명(17.2%)으로 구성되었고, 연령에서는 30대가 76명(39.6%)으로 가장 높았고, 50대 이상은 3명(1.6%)으로 가장 낮은 비중을 차지하였다(20대: 28명(14.6%), 40대: 19명(9.9%).

학력에서는 대졸 73명(38.0%)으로 가장 많았고, 대학원졸 46명(24.0%), 전문대졸 6명(3.1%), 고졸 1명(0.5%) 순으로 차지하였다. 업종에서는 제조업 83명(43.2%), 기타 28명(14.6%), 서비스업 11명(5.7%), 금융업 4명(2.1%) 순으로 나타났다. 본 연구는 팀 내 구성원들의 적극적인 참여를 유도하여 팀을 이끌어가는 팀 구성원들의 상호작용에 대한 연구이므로 팀원 수에 대한 문항을 추가하여 실시하였다. 팀원 수의 경우 5~10명 46명(24.0%)으로 가장 많았고, 1~5명 33명(17.2%), 20명 이상 21명(10.9%), 10~15명 15명(7.8%), 15~20명 11명(5.7%) 순으로 차지하였다.

직책의 경우 사원 55명(28.6%), 중간관리자 54명(28.1%)가 대부분을 차지하였다(상급관리자: 11명, 인턴: 4명, 임원: 2명). 업무부서에서는 연구개발 49명(25.5%)이 가장 많았고, 일반관리 기획 46명(24.0%)도 많은 수를 차지하였다(재무회계: 10명, 기타: 9명, 생산기술: 8명, 영업광고: 4명). 재직기간에서는 1년~3년 65명(33.9%)이 가장 많았고, 10년 이상 24명(12.5%), 5년~10년 20명(10.4%), 3년~5년 17명(8.9%)으로 나타났다.

### 4.3 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구의 변수들은 타당도와 신뢰도가 검증된 도구가 활용되었고, 각 항목은 리커트 5점 척도 (1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 구성되었다.

공유리더십이란 팀 내 분산화 된 영향력으로 공식적 리더 역할이 아니라 적극적인 참여를 통해 팀을 이끌어 가는 팀원들의 상호작용을 의미한다(Hiller, Day & Vance, 2006). 변수의 측정을 위해 Hiller, Day & Vance(2006)가 사용한 25개의 항목을 사용하였다. 문항의 내용은 '팀원들은 팀의 성과목표를 설정한다' 등 6문항(계획 · 조직화), '팀원들은 문제가 발생하기 이전 여러 문제들을 미리 파악한다' 등 7문항(문제해결), '팀원들의 문제와 불만사항을 경청한다' 등 6문항(지원 · 배려), '팀원들이 역량을 서로 발전시킬 수 있도록 도움을 준다' 등 6문항(개발 · 멘토링)으로 구성된다.

경쟁지향문화는 Jehn & Bezrukova(2004)가 조직문화를 인간지향문화와 경쟁지향문화로 분류한 정의와 설문지를 사용하여 측정하였다. 경쟁지향문화란 자기 이미지를 개발하여 차별성을 향상시키고 개인을 존중하고 이와 더불어 우수한 개인들이 집단을 이루어 협력하게 하는 문화를 의미한다. 설문문항으로는 '중요한 문제를 스스로 해결하고 그 중심에 선다'는 등 4개 문항으로 구성된다.

본 연구에서 팀 효과성은 인지된 팀 성과, 팀 혁신행동으로 측정하였다.

인지된 팀 성과란 팀 구성원에 의해 인식되는 주관적 평가로 다양한 자원의 투입과 결과의 산출에 대해 구성원들이 인지하는 주관적인 성과평가로 정의할 수 있다(Henderson & Lee, 1992). 이를 측정하기 위해 Henderson & Lee(1992)와 Scott & Bruce(1994)의 목표달성 정도, 성과수준에 관한 문항을 수정 보완한 홍성원(2010)의 3문항, 성과에 대한 팀 전체의 분위기에 관한 신제구(1999)의 1문항으로 구성하여 측정하였다.

팀 혁신행동이란 팀원들이 새로운 기술, 제조공정, 제품아이디어를 적극적으로 개발할 수 있도록 아이디어를 자극하고 증진시키며, 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 계획을 수립하는 등의 행동으로, 측정도구는 Basadur, Graen, & Wakavayashi(1990)와 Scott & Bruce(1994)의 문항을 취지에 맞게 변경한 임희정(2005)의 설문지 5문항을 사용하여 측정하였다.

## 5. 실증분석

### 5.1 신뢰성과 타당성

신뢰성이란 측정하고자 하는 개념이 일관되게 측정되었는가 확인하는 분석을 의미하고, 타당성 분석이란 측정하고자 하는 개념이 정확하게 측정 되었는가 파악하는 분석이다[32].

본 연구에 사용된 변수들의 신뢰도 및 타당성을 분석한 결과는 <Table 1>과 같다. Cronbach's  $\alpha$ (알파)값의 해석은 사회과학 분야에서 0.6 이상이 면 신뢰도가 비교적 높다고 평가된다. 본 연구는 변수 별로 .898(.864, .890, .924, .916), .835, .845(.795, .896)과 같이 변수들의 신뢰도가 높고 내적일관성이 있는 것으로 판단해볼 수 있다.

측정도구의 타당성을 확보하기 위해 요인구조를 파악하였고, 이를 위해 베리맥스(varimax) 회전법을 사용하였다. 요인적재량은 요인 간 상관관계가 0.4이상이면 유의한 것으로 판단하고 요인을 정제한 결과 총 4개 요인으로 추출하였다.

### 5.2 상관관계분석

한 변수의 변화에 따라 다른 변수는 어떻게 변화하는지에 대한 상관관계는 -1부터 1까지 취할 수 있고, 상관계수는 일반적으로 0.6 이상인 경우 상관관계가 높은 것으로 판단할 수 있다. 본 연구의 상관관계분석은 <Table 2>와 같다.

### 5.3 가설검증

본 연구의 가설을 검정하기 위해 SPSS 23.0을 사용하여 회귀분석을 실시하였다.

먼저, 가설1, 2인 공유리더십과 팀 효과성(인지된 팀성과, 팀혁신행동)에 대한 모델을 분석한 결과는 <Table 3>과 같다. 공유리더십과 인지된 팀성과의 관계를 분석한 결과  $\beta$ 값은 .581이고,  $R^2$ 은 .621로 62.1%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 유의확률은 .000으로  $p < .05$ 에 해당하기에 가설 1은 채택되었다.

공유리더십과 팀혁신행동을 분석한 결과  $\beta$ 값은 .699이고,  $R^2$ 은 .699로 69.9%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 유의확률은 .000으로  $p < .05$ 에 해당하기에 가설 2는 채택되었다.

<Table 1> Reliability and validity analysis result

Variable		Cronbach's α	item	Variable		Cronbach's α	item
Shared Leadership	Planning & Organizing	.864	6	Team Effectiveness	Recognized Team Performance	.795	4
	Problem Solving	.890	7				
	Support & Consideration	.924	6				
	Development & Mentoring	.916	6				
Competition-oriented cultures		.835	4		Team Innovative Behavior	.896	5

<Table 2> Correlation analysis result

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Sex	1											
2. Age	-.493**	1										
3. Academic ability	.000	-.196	1									
4. Category of trade	.100	-.220	.116	1								
5. member number	.029	-.059	-.124	-.332**	1							
6. Responsibility	-.445**	.519**	-.185	-.233	-.067	1						
7. Department	-.031	-.069	.545**	.218	-.183	-.078	1					
8. tenure of office	-.222	.596**	-.454**	-.268*	.034	.695**	-.285*	1				
9. Shared Leadership	.047	-.094	.192	-.308*	.061	.104	.034	.098	1			
10. Competition oriented culture	-.042	.135	.188	-.302*	-.075	.217	.092	.243	.730**	1		
11. Recognized Team Performance	-.202	.189	.016	-.089	-.166	.085	-.048	.155	.621**	.580**	1	
12. Team Innovative Behavior	-.074	.109	.084	-.214	-.126	.013	.002	.079	.699**	.546**	.778**	1

\*: p<.05, \*\*: p<.001

<Table 3> Hypothesis 1, 2 analysis result

Independent variable	Dependent variable	Recognized Team Performance		Team Innovative Behavior	
		Beta	t	Beta	t
	Shared Leadership	.581***	4.107	.699***	7.698
	F	38.961		59.253	
	R <sup>2</sup>	.621		.699	
	ΔR <sup>2</sup>	.386		.489	

\* p<.05, \*\* p<.001, \*\*\* p<.0001

<Table 4> Hypothesis 3 analysis result

	Step1		Step2		Step3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
Shared Leadership	.642***	9.325	.490***	4.837	.668	1.652
Competition-oriented cultures			.205*	2.023	.386	.936
Interaction					-.336	-.454
F	.000		.045		.651	
R <sup>2</sup>	.412		.431		.432	
ΔR <sup>2</sup>	.407		.422		.418	

Dependent variable : Recognized Team Performance / N=126, \*: p<.05, \*\*: p<.001, \*\*\*: p<.0001

가설3과 가설4는 경쟁지향문화의 조절효과에 대한 내용으로 가설3 “경쟁지향문화는 공유리더십과 인지된 팀 성과의 관계를 조절한다”를 검정한 결과, R<sup>2</sup>이 41.2%에

서 43.2%로 증가하였고, 3단계 유의확률은 .651로 나타나 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 이에 가설 3은 기각되었다.

<Table 5> Hypothesis 4 analysis result

	Step1		Step2		Step3	
	Beta	t	Beta	t	Beta	t
Shared Leadership	.699***	7.698	.643***	4.812	.714***	3.230
Competition-oriented cultures			.077	.579	.754	2.221
Interaction					.567*	-2.140
F	.000		.566		.093	
R <sup>2</sup>	.510		.511		.522	
ΔR <sup>2</sup>	.506		.503		.510	

Dependent variable : Team Innovative Behavior / N=126, \*: p<.05, \*\*: p<.001, \*\*\*: p<.0001

가설4 “경쟁지향문화는 공유리더십과 팀혁신행동의 관계를 조절한다”를 검정한 결과, R<sup>2</sup>은 51.0%에서 52.2%로 증가하였고, 3단계 유의확률은 .093으로 나타나 조절 효과가 있는 것으로 나타나 가설4는 채택되었다.

가설3, 4의 분석결과는 <Table 4>, <Table 5>로 요약 정리하였다.

조절효과가 없고, 공유리더십과 팀혁신행동에서 경쟁지향문화는 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

조직문화는 개인의 행동에 반영되는 조직 규범, 기호, 의식으로 널리 공유되고 보유되는 가치로 구성되지만 다각적이어서 파악하기 어렵다. 하지만 이러한 문화는 그룹 내 공유리더십의 형태에 영향을 줄 가능성이 매우 높고, 이는 팀 내 주도적인 행동과 긍정적인 관계를 보였다.

## 6. 결론

### 6.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 변혁적리더십을 중심으로 한 리더스타일 연구와 상이한 현대리더십 이론의 또 다른 축인 공유리더십을 연구 주제로 선정하였고, 공유리더십과 팀 효과성(인지된 팀성과, 팀혁신행동)의 관계를 실증분석을 통해 검증하였다. 그 관계에서 경쟁지향문화가 조절효과가 있는지도 함께 살펴보았다. 그 결과는 다음과 같이 요약해볼 수 있다.

첫째, 공유리더십은 인지된 팀성과에 정(+)의 영향, 팀혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 효율성을 바탕으로 공유리더십이 팀 내 네트워크 과정을 통해 서로에게 영향력이 행사되게 되면 상호 신뢰가 높아지고 궁극적으로 팀 성과로 나타난다[19].

또한 의사소통의 장벽이 없고 업무수행 시 상호존중하여 자율성이 발휘되는 환경이 조성되기 때문에 구성원들은 조직의 목표를 자기 목적으로 여기고 독립적인 주체로서 업무를 수행하게 된다. 독립적이고 자기 목적적이라면 업무를 적극적으로 독창적으로 수행할 수 있어 궁극적으로 창의성이 향상될 수 있다[28].

둘째, 공유리더십이 인지된 팀성과와 팀혁신행동에 미치는 영향에서 경쟁지향문화가 조절을 하는지 분석한 결과 공유리더십과 인지된 팀성과에서는 경쟁지향문화가

### 6.2 연구의 한계점 및 향후과제

앞서 제시한 연구의 시사점과 더불어 본 연구에서는 추후 연구에서 개선되어야 할 한계점이 있어 이에 대해 논의해보고자 한다.

첫째, 실증연구에 사용된 측정항목의 국내 적합성 여부이다. 공유리더십 측정항목은 주로 외국학자(Avolio et al. 1996, Hiller et al. 2006)에 의해 개발된 측정항목으로 국내 경영환경과의 적합한지 확인이 필요하며 적합하지 않은 항목은 조정이 필요하다고 판단된다.

둘째, 동일방법편의의 문제가 있다. 본 연구의 실증연구를 위해 설문지를 사용하였고, 자기응답식 설문에 의존하고 있어 동일방법편의 문제가 발생할 것으로 예측된다. 혼합적인 문항을 구성하였지만 동일한 응답이 많이 발생하였다. 따라서 독립적인 응답이 이루어질 수 있도록 한계점을 보완해나가야 할 것이다.

셋째, 연구 일반화의 한계가 있다. 본 연구의 주제는 개인의 심리 및 태도를 측정해야 하는 부분이 있고, 또한 설문대상 지역 역시 연구의 편의성을 위해 제한적 지역에서 이루어졌다. 따라서 연구의 일반화 측면에서는 정확도가 부족할 것으로 판단되며 이를 위해 추후의 연구에서는 심층적 연구방법 개발과 범위 확대를 위한 심도 깊은 고민이 필요하다.

넷째, 연구방법의 한계가 있다. 횡단적 연구방법으로 연구를 진행하였는데 실제로 개념은 시간, 상황에 따라

변할 수 있기 때문에 횡단적인 연구가 아닌 시계열적인 종단연구방법도 필요할 것으로 사료된다.

그러나 본 연구는 현대리더십 이론의 특징을 고찰하고, 공유리더십 연구의 효과성을 분석·검증하여 향후 한국에서의 수평적 리더십 연구의 필요성을 제시하는데 그 의의가 있다고 할 것이다.

## ACKNOWLEDGMENTS

This work was supported by a 2-year Research Grant of Pusan National University.

## REFERENCES

- [1] Sang-ho Lee, "New Leadership Concept in an Information", *Journal of Organization and Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 121-140, 2004.
- [2] Jeong Sik Kim, Dong-Ok Chah, "Effects of Leader's Participative Decision Making on Employees' Creative Behavior and Performance: Focusing on the Role of Psychological Empowerment and Job Involvement", *Korean Journal of Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 331-370, 2013.
- [3] Dinn J.E., Lord, R.G., Gardner W.L., Mueser. J.D., Liden R.C., Jinyu Hu, "Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives", *The Leadership Quarterly*, Vol. 25, pp. 36-62, 2014.
- [4] Anderson M.H, Sun P.Y, "Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 00, pp. 1-21, 2015.
- [5] Beom-Seong Kim, "Reframing The Global Leadership Competencies Models", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 10, No. 1, pp. 215-228, 2012.
- [6] Seung-Il Choi, Dong-Il Kim, "A Study on The Effect Business Performance of Leadership on Global Corporate", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 12, No. 10, pp. 191-199, 2014.
- [7] Shim Young-Hee, "The Components and Cultivating Strategies of Global Woman Leadership: Focusing on Women NGO Leadership", *The Journal of Asian Women*, Vol. 49, No. 2, pp. 45-80, 2010.
- [8] Lee, Song-hee, "Women's leadership in Modern Korean History", *Woman and History*, Vol. 15, pp. 103-138, 2011.
- [9] Pill-Yong Ahn, Hae-sool Yang, "A Study on the Influence of Transformational Leadership, Trust on Creative Behavior", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 12, No. 7, pp. 147-157, 2014.
- [10] Yong-Se Shin, Sun-Bae Kim, "The Effects of CEO's Leadership on the Organizational Effectiveness", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 11, No. 4, pp. 165-175, 2013.
- [11] Lee, Jin Kyu, Choi, Hyun Seok, Kim, Hack Soo, "The effect of the shop manager's empowering leadership on frontline employee's cooperative behaviors: The moderating effect of perceived headquarter's shop support", *Journal of Organization and Management*, Vol 39, No. 1, pp. 37-63, 2015.
- [12] T.C. Balseer, "A New Leadership Paradigm?", *BioScience oxford journal*, Vol. 64, No. 12, pp. 1065-1066, 2014.
- [13] Jin-Hyuk Ryu, Sun-Bae Kim, "Effects of Knowledge-based Service Organization CEO' Transformational Leadership and Learning Organization Building Factors on Innovative Behavior in the Age of Convergence", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 13, No. 4, pp. 147-161, 2015.
- [14] Sun-Kyu Lee, Kyu-Hwan Son, Eun-gu Kang, Young-Hyung Kim, "A Study on the Influence of Empowering-Leadership to Creativity and Job attitude", *Journal of Digital Convergence*, Vol. 12, No. 8, pp. 85-99, 2014.
- [15] Sivasubramaniam, Avolio, & Jung, "A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance.", *Group&Organization Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 66-96, 2002.
- [16] Kozlowski, S.W., Watola, D.J., Jensen, J.M., Kim, B.H., & Botero, I.C, "Developing Adaptive Team

- Leadership. NY: Routledge/Taylor&Francis Group, pp. 113-155, 2009.
- [17] Avolio, B.J, Walumbwa, F.O, & Weber T.J, "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions", The Annual Review of Psychology, Vol.60, pp. 421-449. 2009.
- [18] Sander, Tova Olson, "Collectivity and influence: The nature of shared leadership and its relationship with team learning orientation, vertical leadership and team effectiveness", ProQuest. 2006.
- [19] Mark, Michelle A, John E. Mathieu, & Stephen J. Zaccaro, "A temporally based framework and taxonomy of team process", Academy of Management Review, Vol. 26, No. 3, pp. 356-376, 2001.
- [20] L. D. Innocenzo, M. R. Kukenberger, "A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership-Team Performance Relations", Journal of Management, Vol. 42, No. 7, pp. 1964-1991, 2016.
- [21] Pearce, C.L,& Sims, H.P, "The relative influence of vertical vs shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management team. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, Vol. 6, No. 2, pp. 172-197, 2002.
- [22] M.D. Ensley, K.M. Hmieleski, C.L. Pearce, "The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups", The Leadership Quarterly, Vol. 17, pp. 217-231, 2006.
- [23] Carson, Jay B., Paul E. Tesluk, a& Jennifer A. Marrone, "Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance", Academy of management Journal, Vol. 50, No. 5, pp. 1217-1234, 2007.
- [24] Wencang Zhou, "When Does Shared Leadership Matter in Entrepreneurial Teams: The Role of Personality Composition", International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 12, No. 1, pp. 153-169, 2016.
- [25] Lee Kwang Hee, Kim Jin Ho, Roh Myong Hwa, & Son Seung Yeon, "The Effect of Shared Leadership on Team Performance", Journal of Human Resource Management Research, Vol. 20, No. 3, pp. 145-166, 2013.
- [26] M. J. Kim & Y. J. Jeong, "Antecedents and Effects of Shared Leadership on Team Learning Behavior and Team Performance", Korean Corporation Management Review, Vol. 23, No. 6, pp. 145-168, 2016.
- [27] Ki Hae Ran, "A Study on the Effect of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Effectiveness", Ph.D. dissertation, Soongsil University, 2011.
- [28] Hooker, Charles, & M. Csikszentmihalyi, "Flow, Creativity, and Shared Leadership", Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership, pp. 217-234. 2003.
- [29] Yu-jin Nam, Eun-gu Kang, Sun-kyu Lee, Young-chuel Cha, "A Study on the influence of Empowering Leadership to Creativity: Moderating Effect of Leader-Member Exchange", Journal of Digital Convergence, Vol. 10, No. 4, pp. 95-106, 2012.
- [30] Choonwoo Lee, "A study on the organizational culture-based growth engine of the large Korean companies: Cultural capabilities model and Shared values DNA structure Model", Korean Journal of Management, vol. 22, No. 1, pp. 39-93, 2014.
- [31] Jehn, Karen A., & K. Bezrukova, "A field study of group diversity, workgroup context, and performance", Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, No. 6, pp. 703-729, 2004.
- [32] Ji-joon Song, "SPSS/AMOS", 21cbook, 2015.

김 중 관(Kim, Jong Kwan)



- 1986년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학사)
- 1988년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학석사)
- 1994년 2월 : 부산대학교 경영학과 (경영학박사)
- 1997년 9월 ~ 현재 : 부산대학교 경영학과 교수

- 관심분야 : 인적자원관리, 노사관계
- E-Mail : jkk@pusan.ac.kr