Journal of The Korea Society of Computer and Information
Vol. 22 No. 10, pp. 167-177, October 2017
www.ksci.re.kr
https://doi.org/10.9708/jksci.2017.22.10.167

Relationship between the leadership style and organizational effectiveness : Job crafting mediation effect

Sang-Young Lee*, Hae-Sool Yang**

Abstract

In this paper, we propose the role of job crafting in the relationship between leadership and organizational effectiveness in voluntarily carrying out each member's assigned tasks. This study surveyed the manufacturing, construction, service industries in Seoul and Gyeonggi province, identified the type of leadership they recognized, and empirically analyzed the organizational effectiveness of leadership. The purpose of this paper is to grasp the types of leadership acknowledged by the industry of manufacturing, construction, and service, and also to empirically analyze the organizational effectiveness of the leadership. The study measures the organizational effectiveness in terms of the job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior while classifying the leadership into coaching leadership, transformational leadership, and sensible leadership. In addition, the strictness of the analysis is imposed by estimating the simple least square model and ranking probit model. The results of the least square model is summarized as the following. Regardless of the different defining terms of organizational effectiveness, transformational leadership was shown to have the greatest organizational effectiveness. Sensible leadership positively effected job satisfaction whereas coaching leadership positively effected job satisfaction and organizational effectiveness. Compared to transformational leadership and coaching leadership, the impact of the sensible leadership was very much limited. The result of the ranking probit model is summarized as the following. First, sensible leadership had a positive impact on the member's job satisfaction and organizational commitment. Second, regarding the organizational citizenship behavior, coaching leadership showed greater impact than transformational leadership. This results contradicts the results from the simple least square model. If similar studies were to be conducted in the future, two models and the results must be compared. Third, as the leadership score increases by 1 point, there is greater possibility of having more than 4 points for all job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior. Lastly, the analysis proves that job crafting has the mediation effect between the leadership and organizational effectiveness.

▸Keyword: leadership, organizational effectiveness, causality relation, simple least square model, ranking probit model

I. Introduction

최근 한국은 전반적인 경제 불황속에서 많은 기업들이 어려움을 겪고 있기에 어떻게 하면 기업을 지속적으로 성장 발전시

• First Author : Sang-Young Lee, Corresponding Author : Hae-Sool Yang
*Sang-Young Lee (costmanlsy@naver.com) Graduate Student, Hoseo Graduate School of Venture.
**Hae-Sool Yang (hsyang@hoseo.edu) Professor, Hoseo Graduate School of Venture.
• Received: 2017. 09. 04, Revised: 2017. 09. 16, Accepted: 2017. 10. 19.

켜 나갈 것인가에 대한 해답을 찾기에 여념이 없다. 하지만 경제위기 속에서도 지속적으로 성장하고 있는 기업이 있는 반면, 그렇지 않은 기업들이 대다수이다. 따라서 이들 성장 기업들에 대해 눈 여겨 봐야 할 필요가 있으며, 외부 환경의 어려움에도 불구하고 성장하는 원인은 무엇인지에 대해 알아볼 필요가 있다. 대기업과는 달리 중소기업은 기업의 최고경영자에 의해 기업의 성패가 좌우되는 현실을 많이 보아왔으며, 기업의 최고경영자의 의사결정에 있어서 그들이 가지고 있는 리더십에 의해 현재뿐만 아니라 미래사업의 성패에도 많은 영향을 줄 것이다. 따라서 중소기업 최고경영자의 리더십과 기업의 조직유효성에 대한 연구는 더욱 더 중요할 것으로 판단된다.

오늘날 기업들은 종업원들에게 동기부여를 통해 그 성과를 이끌어내기 위한 효과적인 리더십이 무엇인가에 대해 많은 관심을 가지고 있다. 그 이유는 한 기업의 리더십은 조직 시스템의 생존에 필수적이며, 책임 있고 적절한 리더십은 성공적인 조직비전의 달성에 있어서 결정적인 역할을 하기 때문이다[1]. 경영과 마케팅 연구 등에 있어서 리더십에 대한 지식의 필요성이 증가함에 따라 리더십의 유형과 그 효과성에 대한 논의도 활발하게 진행되고 있다[2].

Burns[3]와 Bass[5]는 변혁적 리더십을 '하급자들을 비전과 열정으로 고무시킬 수 있는' 리더십으로 정의하고 있다. Yukl[4]은 변혁적 리더십을 추종자에 대한 리더의 영향이라는 측면에서 추종자는 리더가 신뢰, 동경, 충성심과 존경을 느끼게 되며 이러한 기대가 높아질수록 추종자들의 동기부여 정도가 커질수록 커지게 된다고 말하고 있다. 추종자의 변혁적 리더에 대한 신뢰와 충성심 등의 기대가 높아질수록 종업원들의 동기부여는 높아지고 이는 조직 유효성에 영향을 미치게 된다. 변혁적 리더십과 조직의 유효성 주요 변수인 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과의 관계에 대한 많은 연구가 이루어졌다[5-8]. 이들 연구의 특징은 변혁적 리더십이 조직유효성과 유의한 관계가 있음을 밝혀내고 있다. 또한 변혁적 리더십은 잡 크래프팅과 유의한 관계에 대해서도 연구결과가 나오고 있다[9].

한편 1980년대의 다변화환경과 그에 따른 리더십 패러다임 변화과정에서 등장하기 시작한 일련의 리더십 이론들은 이른바 새로운 리더십 이론으로 카리스마 리더십, 전략적 리더십, 서번트 리더십, 슈퍼리더십, 리더십 대체모형, 수직쌍연결 모형, 이슈 리더십 등이 있다[10].

1970년대 후반 경영학 분야에서 처음으로 적용되기는 했으나[11], 보다 최근에야 관리자들 사이에서 관심이 되고 있는 리더십이 바로 코칭리더십이다. 코칭리더십이 21세기 들어 주요 선진국들을 중심으로 주목받는 이유는 리더가 구성원의 문제에 대해 적극 개입함으로써 구성원들의 자기효능감을 증대시킬 수 있으며, 조직이 추구하는 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동의 긍정적 유효성을 도출할 수 있기 때문이다[12].

최근 성과급제와 연봉제 등 경쟁위주의 경영방식으로 종사들 간에 과잉경쟁을 유발하고 기술적 역량을 지나치게 강조한 결과, 조직 전체의 경쟁력 보다는 개인 위상 확보 등에 치우친 결과 조직의 중·장기적인 발전에 부정적인 결과를 보완하기 위한 리더십의 대안으로서 감성리더십에 대한 관심이 증대되고 있다. Dulewicz & Higgs[13]는 감성리더십을 이루고 있는 하위요인들 각각이 조직효유성에 어떠한 영향을 미치고 있는지 뿐만 아니라 어떠한 상황적 조건하에서 영향력이 강화되고 약화되는지를 규명하여 감성리더십의 효과를 극대화 시킬 수 있는 상황을 기업에 제시해 줄 필요가 있다고 주장하였다.

지금까지 연구를 살펴볼 때 최고경영자의 리더십과 조직유효성간의 관계에서 효과적인 관리적 시사점을 제공하기 위한 상황적 요인으로서 역할을 하는 매개변수에 대한 연구가 더욱 필요한 실정이다. 기존연구에서는 리더-종업원의교환관계인 LMX(Leader-Member Exchange)와 매개효과에 관한 연구가 진행되기는 하였지만, 변혁적 리더십, 코칭리더십, 감정 리더십과 조직유효성과 관련된 매개변수의 연구는 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십, 코칭리더십, 감정 리더십과 조직유효성간의 관계에 대해서 알아보고자 하며, 그 관계에서 잡 크래프팅이 어떤 매개효과를 가지고 있는지에 대해 검증해보고자 한다. 즉, 각 리더십이 종업원들에게 직접적으로 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 대한 기대감을 높이는지, 또한 리더십이 잡 크래프팅에 어떤 영향을 주고 잡 크래프팅이 조직유효성에 어떤 영향을 미치는지에 대해 의문점을 제시하면서 출발하고자 한다.

II. Theoretical background

본 연구에서는 변혁적 리더십, 코칭 리더십, 그리고 감성 리더십의 조직유효성을 실증적 측면에서 비교한다. 본 절에서는 세 종류의 리더십과 조직유효성의 구성 요인에 대해 이론적 측면에서 논의한다. 이는 적절한 설문항목을 선정하는데 있어서도 하나의 기준이 될 수 있기 때문이다.

Bass[5]와 Burns[3]의 이론적 배경을 바탕으로 변혁적 리더십의 구성 요인을 제시하였다. 이에 따르면 변혁적 리더십은 카리스마, 지적인 자극, 개별적 배려 등으로 구성된다. 카리스마는 비범한 재능을, 지적인 자극은 감정적 자극에 의한 즉각적인 행위 변화보다는 믿음과 가치, 문제 인식과 해결에 있어 종업원들을 자극, 변화시키는 행동을 뜻한다. 끝으로 개별적 배려는 종업원에 대한 개별적인 관심을 통해 이질적인 욕구를 인정하고 도전적인 과업과 권한의 이양을 통해 종업원의 능력을 개발하는 것으로 정의된다[14].

한편 코칭 리더십에 대해 Hunt & Weintraub[15]는 목표달성의 관점에서 코칭을 이해하였으며, 리더의 전폭적인 지원과 피드백을 통하여 조직구성원들의 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 코칭을 정의하였다. 이런 정의에 대해 Stowell[16]은 코칭리더십을 구성하는 요소로서 직무기반의 방향제시, 개발, 수행평가, 관계를 제시하였다. 첫째, 직무기반

의 방향 제시로 구성원들의 과제가 어떤 목적을 가지고 수행되어야 하는지, 목표를 설정하고 수행되어야 하는지, 목표를 설정하고 이를 설명하는 것을 의미한다. 둘째, 개발은 조직의 구성원들이 가지고 있는 기술과 역량이 향상될 수 있도록 적절한 도움을 주는 것을 말한다. 셋째, 수행평가는 구성원이 수행한 업무의 결과에 대해 합리적으로 평가하는 피드백 과정이다. 마지막으로 관계는 조직 내 리더와 구성원 사이에 수평적인 신뢰관계를 형성하고 관심과 격려를 제공하는 행동이다.

Goleman, et al.[17]은 감성 리더십을 자신의 내면 감성의 이해와 구성원의 감성을 지원하고 욕구를 배려하여 구성원들과의 자연스러운 관계 속에서 긍정적 영향력을 행사하는 과정에서 발휘되는 감성적 능력으로 정의하고, 개인차원의 '자아인식능력(Self-Awareness) , 자기관리능력(Self- management), 그리고 사회적 차원의 사회적 인식능력(Social awareness), 그리고 관계 관리능력(Relationship management)으로 4가지 구성요인을 제시하였다. 먼저 자아인식능력은 리더 스스로가 자신의 감정을 이해하고, 자신의 감정이 타인에게 미치는 영향을 이해하는 능력으로 정의하고, 자기관리능력은 리더가 자신의 감정을 조절하고, 스스로 통제할 수 있는 능력으로 힘든 상황에서도 도전을 긍정적으로 받아들이고자 하는 능력으로 정의하고 있다. 사회적 인식능력은 감정이입의 관점에서 구성원들에 대한 배려를 바탕으로 적극적인 관심과 응대, 능력개발을 지원하는 개념으로 리더가 타인의 감정을 이해하고 타인의 감정에 대응하여 처리할 수 있는 능력으로 정의하고 있으며, 관계 관리능력은 구성원들에게 리더로서의 영향력을 행사하고, 갈등해소 및 팀워크 발휘하는 과정에서 인간관계를 형성하고 관리하는 능력으로 정의하고 있다.

각 리더십과 조직유효성에의 관계에 대해서는 많은 연구가 진척되었는데 조직유효성에 주로 많이 사용되는 변수는 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 이다[18- 19]. 따라서 이론적 측면에서 이들을 구성하는 하위 요인을 정리할 필요가 있다. 직무만족에 대해서 보편적으로 사용되고 있는 개념은 Locke[20]에 의해서 체계적으로 정리되었다. 즉, 직무만족은 유쾌하고 긍정적인 정서의 형태 '(Pleasurable or Positive Emotional State)'로서 개인의 직무와 직무경험 평가시 자주 사용 될 수 있다고 정의하였다.

또한 Constance, N. A. & Becker, J.J[21]도 직무만족이 감정적 반응이므로 구성원들이 자신의 직무에 대한 평가에서 획득하는 유쾌하고 긍정적인 감정으로 정의하였으며, Lawler[22]는 실제로 정당하다고 인정되는 보상정도 이상의 보상을 강조하였다.

Schermerhone[23]은 자신의 직무에 대하여 긍정 또는 부정적으로 느끼는 감정 상태로 보았다. 이와 같은 주장들은 직무만족을 보다 광의의 개념으로서 파악하려는 경향이며, 최근에 이러한 경향 속에서 많은 연구가 진행되고 있다.

조직몰입은 과거에 정서적 조직몰입과 타산적 조직몰입으로 구분하였다. 전자는 조직과 구성원의 심리적 연대를, 후자는 조직을 떠날 경우 발생하는 비용과 남을 경우 예상되는 이익에 대한 구성원의 고려를 의미한다. Mathieu and Zajac[24]은 직무몰입에 대해서 태도적 몰입과 계산적 몰입으로 구분하고 있다. 태도적 몰입은 개인적인 정체성과 관련되어 있는데 조직에 소속되어 조직 가치를 공유하며 조직과 구성원으로서 지속적으로 유지하려고 하는 경향이다. 계산적 몰입은 경제적 부분과 관련하여 조직의 구성원으로서 얻게 되는 교환관계에 중점을 두고 있다. 반면, Meyer and Allen [25]은 조직몰입을 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입 이 3가지로 분류하였는데 정서적 몰입은 조직과 개인 간의 관계에서 감정적인 애착상태에서 조직 구성원으로서 조직과 일체감을 갖는 것이다. 정서적 몰입이 높은 구성원은 조직과의 관계에서 애착감을 갖고 있기 때문에 조직 순응, 조직의 가치, 조직에 대한 헌신 등이 다른 조직 구성원 보다 높게 나타난다. 규범적 몰입은 윤리적인 의무감과 책임감 속에서 조직에 대해 최선의 노력을 다하려고 하는 것으로서 조직이 부여한 책임을 충실히 수행하기 위해 조직구성원으로서 의무감이 높게 나타나는 조직 내의 내재적 가치관이 형성된다. 지속적 몰입은 조직을 떠날 때 발생 될 수 있는 이직에 대한 부담감, 이직 성공가능성 등을 고려한 인식적 기회비용의 개념으로서 조직에 지속적으로 남으려고 하는 경향으로 그들 자신이 필요성에 의해서 발생된다.

조직시민행동은 시민의식을 바탕으로 구성원들이 자발적으로 구축하는 동료와의 협력적 관계이다.

Organ[26]은 조직시민행동에 대해 기업의 지침, 즉, 상사의 지시, 정규, 임시 임무에 대해 무조건적인 수행, 부여된 임무를 불평 없이 진행하고, 직무장소에 대한 청결, 동료와의 원만한 관계 등을 통하여 작업장의 분위기를 좋게 하는 행위로 규정하였다.

또한 Podsakoff, Mackenzie & Hui[27]는 조직시민행동 개념을 세 가지로 정의하였다. 첫째, 조직구성원은 조직시민행동의 결과에 대해 보상관계가 불명확하며, 둘째, 직무범위에 포함하지 않는 행동 셋째, 직무와 관련하여 성과 창출을 위한 학습된 행동이 아니라고 정의하였다. 개념적으로 조직시민행동은 다음의 다섯 가지 요소로 구성된다. 이타성과, 예의성, 그리고 스포츠맨십, 양심성, 시민정신이다[28].

거래적 리더십과 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 비교 연구한 정재명[29]은 경남지역 기초자치단체와 광역자치단체 공무원에 대한 설문조사를 바탕으로 구조방정식을 통해 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과를 비교하였다. 이에 따르면 두 유형의 리더십은 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 주었으나 영향력의 크기는 변혁적 리더십이 훨씬 크게 나타났다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 비교한 연구도 비교적 많은데, 장호일 외[30]는 119 안전센터장의 리더십 유형이 부하직원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 종속변수로 조직몰입을, 독립변수로 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 임금, 업무량, 조직규모, 성별, 연령, 학력, 계급, 근무연수를 고려하였다. 연구 결과, 변혁적 리더십은 부정적 영향을 거래적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 주

는 것으로 분석되었다.

이상의 기존연구는 연구 대상이 직무만족 혹은 조직몰입에 국한된 것이다. 이와 달리 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 모두 분석한 연구도 다수 존재하고 있다. 진종순 외[31]는 변혁적 리더십이 직무만족에는 정(+)의 영향을 주나 조직몰입에는 영향을 주지 않은 것으로 나타났다. 또한 금용주 외[32]는 변혁적 리더십은 내재적, 외재적 만족에, 거래적 리더십은 외재적 만족에 긍정적인 영향을 주었다. 조직몰입에 있어서는 변혁적 리더십은 정서적 몰입에만 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

코칭 리더십과 조직 유효성에 관한 연구에서는 이준우[33]는 코칭리더십이 구성원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 코칭리더십이 구성원의 직무만족에 유의향 영향을 미치고 있다는 점을 확인하였다.

코칭리더십과 관련된 연구 동향을 종합해 보면 코칭리더십의 조직구성원이 문제를 해결하는 과정에서 개인의 욕구와 능력에 맞는 방법을 스스로 선택할 수 있고, 리더는 구체적이고 발전적인 피드백을 조직구성원에게 제공할 수 있어 업무를 효과적으로 수행할 수 있음은 물론 성과향상과 역량개발로 이어질 수 있어 업무를 효과적으로 수행할 수 있음은 물론 성과향상과 역량개발로 이어질 수 있다는 개념과 맥을 같이한다고 볼 수 있다.

감성 리더십과 조직유효성의 관계에 대해서는 박동수 외[34], 이순구 외[35] 등이 있다. 박동수 외[34]는 감성 리더십과 조직유효성의 관계에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이순구 외[35]도 호텔기업 관리자를 대상으로 감성리더십이 조직유효성의 관계를 분석하였으며, 그 결과 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 잡 크래프팅은 Wrzesniewski[36]가 개인이 그들의 일의 업무적 경계와 관계적 경계에 대한 물리적 인적적인 변화라고 정의하며, 처음으로 잡 크래프팅 모델을 만들었다. 이 모델은 근로자들이 언제, 어떻게, 왜 그들의 일을 크래프팅하여 그들의 일에 대한 의미와 정체성을 변경하는 것을 설명하였다. 잡 크래프팅 모델에서는 잡 크래프팅 행위를 일으키는 개인적인 동기들과 잡 크래프팅을 하는 기회에 대한 인지 및 개인의 일에 대한 태도가 잡 크래프팅의 형태를 결정하며, 이러한 3가지 잡 크래프팅의 형태가 개인 및 조직의 변화에 어떤 영향을 미치는지에 대한 이론적 모델이다.

본 연구에서 하려고 하는 잡 크래프팅이 어떠한 결과를 이루어지는가에 관한 연구는 아직 초기단계이지만, 여러 가지 의미있는 경험적 연구가 진행되었다. Ghitulescu[37]의 연구에서는 잡 크래프팅과 조직몰입 사이에 긍정적인 관계를 가진다고 제시하였으며, Bakker, Tims, Derks[38]에서는 잡 크래프팅과 업무참여간의 연구를 진행하였는데, 그 결과 업무참여와 역할내 성과를 예측하는데 있어서 잡 크래프팅이 유효하다는 결과를 제시하였다. 이와 같은 연구 결과를 볼 때 잡 크래프팅은 높은 직무성과와 직무몰입과도 관련이 있는 것으로 보인다.

III. Theoretical background

1. Measurement of research and variables

본 연구는 한국의 자동차부품회사를 포함한 145개 업체를 대상으로 설문조사를 하여 연구 자료를 수집하였다. 본 연구는 이들 업체에 총 397개의 설문지를 배포하여 395개를 회수하였으며 회수율은 약 99.9%이다. 회수된 설문지 중에서 불성실하게 응답하거나 누락된 항목이 있는 설문지가 존재하지 않아 395개 설문지를 그대로 사용하였다. 모든 변수들은 리커트식 5점 척도에 의해 측정되었다. 변혁적 리더십, 감성 리더십, 코칭 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동의 항목들은 '전혀 그렇지 않음은 1, 그렇지 않음 2, 보통 3, 그렇다 4, 매우 그렇다 5로 표시되도록 하였다. 변혁적 리더십은 Bass[5]의 항목 12개를 사용하였으며, 이 항목에는 카리스마, 지적인 자극, 개별적 배려가 포함하고 있다. 둘째, 코칭 리더십은 Stowell[16]의 설문지 항목 13개를 사용하였으며, 이 항목에는 직무기반의 방향제시, 개발, 수행평가, 관계를 포함하였다. 셋째 감성리더십은 Goleman[17]의 설문항목 13개 항목으로 구성하였으며, 개인차원의 '자아인식능력, 자기관리능력, 그리고 사회적 차원의 사회적 인식능력, 마지막으로 관계 관리능력으로 4가지 구성요인을 제시하였다.

직무만족은 Quinn과 Stainess[39]의 만족도에 대한 척도 가운데 6개 문항을 선정하여 측정하였다. 이 문항에는 회사에서 자신의 능력을 발전시킬 수 있는 기회여부, 적절한 보상, 자신의 일에 대한 권한 등에 대한 질문이 포함되었다. 조직몰입은 Poter와 Smith[40] 가 개발한 척도 가운데 4개 문항을 선정하여 측정하였다. 이 문항에는 조직충성, 자부심, 노력, 가치부여 등에 대한 질문이 측정되었다.

조직시민행동은 Morrison[41]이 개발한 척도 가운데 6개 문항을 선정하여 협력, 책임성, 노력 등의 항목이 포함되도록 하였다. 마지막으로 매개효과 측정변인으로 잡 크래프팅은 Tims와 Derks[42]가 개발한 측정도구 21개 항목을 선정하여 참여방식, 전문성확보 노력, 상사와의 관계, 도전 정신 등의 항목이 포함되어 있다.

마지막으로 통제변수는 종업원의 성별, 결혼여부, 근속연수 등 설문지 마지막부분에 명목척도로 구분하여 조사하였다. 그리고 본 논문에서 리더십과 조직유효성의 관계에 대해서는 두 가지 방법으로 측정하였다. 하나는 단순최소자승 모형이고 다른 하나는 순위프로빗 모형이다. 단순최소자승 모형을 추정하면 리더십의 조직유효성을 쉽게 파악할 수 있다. 리더십 변수의 계수 자체가 영향력의 크기를 나타내기 때문이다. 예를 들어 종속변수로 직무만족을, 설명변수로 감성리더십을 사용해서 추정한 결과, 계수가 0.2이면 이는 상사의 감성리더십이 1점 상승하면 구성원들의 직무만족은 0.2점 오른다는 것을 의미한다. 다만, 종속변수가 질적 응답인 경우 단순최소자승 모형을 적용하면 추정치가 비일관적이 된다고 알려져 있다. 이러한 이유로 단순최소자승 모형과 순위프로빗 모형의 추정결과를 비교하였

다. 그리고 잡 크레프팅의 매개효과를 검증하기 위해 Spss 23.0을 사용하여 구조방정식 모형을 적용하였다.

2. Research model

이상의 이론적 논의 및 연구 자료를 배경으로 본 연구에서는 <그림 1>에서 보는 바와 같이 리더십 유형과 조직유효성의 관계를 확인하고 잡 크래프팅의 매개효과를 확인하고자 하였다. 이를 위해 조직 유효성 수준에서는 조직몰입, 조직시민행동, 직무만족을 측정요인으로 선정하였고, 독립변수로서는 변혁적 리더십, 감성 리더십, 코칭 리더십으로 되어 있으며, 매개 변수로는 잡 크래프팅이 설정되었다.

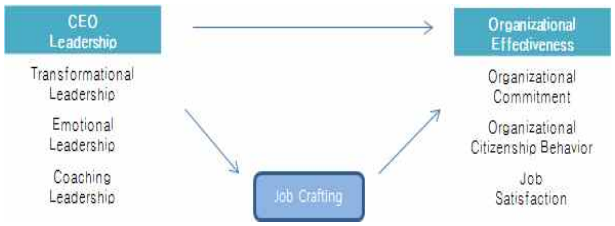

Fig. 1. Research model

이미 과거 경험적 연구를 통해 보았듯이 조직유효성의 극대화를 위해서는 리더십의 구축이 모든 수준에서 이루어져야 하며, 이 모든 것을 적극적으로 수용하고 지원하는 시스템이 갖추어질 때 진정한 의미의 조직유효성 극대화와 생산성 향상의 개선이 이루어질 수 있을 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

Table 1. Hypotheses

Leadership Type	H1-1	Transformational leadership will have a significant impact on organizational commitment.
	H1-2	Transformational leadership will have a significant impact on job satisfaction.
	H1-3	Transformational leadership will have a significant impact on organizational citizenship behavior.
	H2-1	Coaching leadership will have a significant impact on organizational commitment.
	H2-2	Coaching leadership will have a significant effect on job satisfaction.
	H2-3	Coaching leadership will have a significant impact on organizational citizenship behavior.
	H3-1	Emotional leadership will have a significant impact on organizational commitment.
	H3-2	Emotional leadership will have a significant impact on job satisfaction.
	H3-3	Emotional leadership will have a significant impact on organizational citizenship behavior.
Job Crafting	H4-1	Job crafting will have a significant impact on organizational commitment.
	H4-2	Job crafting will have a significant impact on job satisfaction.
	H4-3	Job crafting will have a significant impact on organizational citizenship behavior.
Mediating effect	H5-1	Organizational commitment will increase as job-crafting increases due to CEO leadership.
	H5-2	Job satisfaction will increase as the job crafting effect increases due to CEO leadership.
	H5-3	Organizational citizenship behaviors will increase if the job crafting effect is increased due to CEO leadership.

Ⅳ. Results

1. Technical statistics

설문조사를 통해 만든 표본의 구성을 살펴보면 다음과 같다. 응답자의 성별 구성은 남성이 약 69%, 여성이 약 31% 이다. 응답자의 나이는 20대에서 50대까지 분포되어 있는데 약 71%가 30대와 40대로 구성되어 있다.

Table 2. Sample composition

	Less than 3 yrs	3 to 5 yrs	5 to 10 yrs	More than 10 yrs	Sum
male female	50 11	31 52	123 51	69 9	272 123
Sum	61 (15.4)	83 (21.0)	174 (44.1)	77 (19.5)	395 (100.0)
	20's	30's	40's	over 50's	Sum
male female	37 7	71 50	107 52	57 14	272 123
Sum	44 (11.1%)	121 (30.6)	159 (40.3)	71 (18.0)	395 (100.0)
	High school graduate	College graduates	University graduate	upper than Graduate school	Sum
male female	46 25	39 19	142 72	45 7	272 123
	manufacturing	Construction industry	Service business	Sum	
male female	64 41	91 19	117 63	272 123	
Sum	105 (26.6)	110 (27.8)	180 (45.6)	395 (100.0)	
Sum	71 (18.0)	58 (14.7)	214 (54.2)	52 (13.2)	395 (100.0)

경력연수로 살펴보면 3~10년 미만 종업원이 전체 395명 중 257명을 차지해 65.1%를 차지하고 있으며 3년 미만 근로자가 61명으로서 약 15.4%를 차지하고 있다. 학력별로 살펴보면 대졸자가 전체 응답자 395명 중 214명을 차지해 54.2%를 나타내었다. 다음으로는 고졸이 71명으로서 18.0%, 전문대졸이 58명으로 14.7%, 대학원졸 이상이 52명으로 13.2% 순으로 나타났다. 업종별로 보면, 응답자 395명 중 180명이 응답한 서비스업이 45.6%를 차지하였고, 건설업이 110명으로 27.8%, 제조업이 105명으로 26.6%를 차지하였다.

Table 3. Technical statistics on leadership and organizational effectiveness

variable		Average	Standard Deviation	Cron alpha
leadership	Transformational	4.51	1.18	0.81
	Coaching	4.69	1.37	
	Emotional	4.61	1.41	
Job Crafting		4.53	1.18	0.83
Organizational effectiveness	Organizational Commitment	4.61	1.22	0.85
	Job Satisfaction	4.73	1.17	
	Organizational Citizenship Behavior	4.66	1.15	

<표 3>은 리더십과 조직 유효성에 대한 기술적 통계를 요약한 것이다. 본 논문에서는 리더십이 조직유효성에 미치는 영향력을 측정하므로 리더십과 조직유효성에 대한 응답의 신뢰성을 확인하는 것이 필요하다. 리더십에 대한 응답을 보면 평균은 4점 중·후반대 내외, 표준편차는 1.4를 대체적으로 넘지 않는다. 리더십에 대한 응답을 5점 척도로 측정했다는 사실을 고려하면 응답자들이 상사의 리더십을 대체적으로 긍정적으로 평가했다는 사실을 알 수 있다. 리더십 중에서 가능 높은 응답을 한 부분은 코칭 리더십으로서 나타나고 있으며, 감성 리더십은 상대적으로 낮은 점수를 기록하였다. 잡 크래프팅에 대한 응답은 평균 4.53으로 나타나고 있으며 표준편차는 1.18로 나타나 리더십과 마찬가지로 긍정적 응답을 한 비율이 높았다는 사실을 알 수 있다. 리더십을 나타내는 변수는 상사에 대한 평가이지만 조직 유효성을 나타내는 변수는 응답자가 자신을 평가한 것이므로 신뢰성이 떨어질 수 있다. 조직유효성을 나타내는 변수가 과장 혹은 과소평가된 응답으로부터 만들어지면 모형이 제대로 추정되지 않을 수 있다. 조직유효성에 대한 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등의 항목에서 모두 4.5 이상의 응답을 한 것으로 나타나고 있으며 표준편차가 그다지 크게 나타나지 않고 있다. 마지막으로 항목의 신뢰성을 측정하는 크론 알파 값은 모두 0.8 이상으로 나타나 신뢰성이 높은 것으로 분석되었다.

2. Regression analysis

<표 4>는 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동을 종속변수로, 세 종류의 리더십과 기타 통제변수를 설명변수로 설정하고 회귀분석을 수행한 결과를 정리한 것이다. 본 연구에서는 리더십의 조직유효성을 단순최소좌승 모형과 순위프로빗 모형을 통해 추정하였다. 단순최소자승 모형의 추정 결과는 다음과 같다. 세 종류의 리더십 모두 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 영향력의 크기는 리더십에 따라 상이하였다. 변혁적 리더십의 영향력이 가장 크게 나타났다. 코칭 리더십과 감성 리더십의 영향력의 차이는 크지 않았다. 통제변수의 경우에는 여성보다는 남성이, 재직 기간이 길수록 직무에 대한 만족도가 높다는 사실이 확인되었다. 조직의 유효성을 타나내는 두 번째 변수는 구성원의 조직몰입이다. 조직몰입은 변혁적 리더십이 강할수록 높아지는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십이 1점오를 경우 구성원의 조직몰입은 0.23점 상승하는 것으로 추정되었다. 코칭 리더십과 감성 리더십의 영향은 통계학적으로 별 의미가 없었다. 성별과 재직 기간의 효과는 조직몰입에서도 뚜렷하게 나타났다. 조직의 유효성을 나타내는 세 번째 변수는 조직시민행동이다. <표 4>를 보면 변혁적 리더십과 감성 리더십이 조직

Table 4. Determinants of organizational effectiveness

	Simple least squares model			Rank Probit model		
	Job Satisfaction	Organizational Commitment	Organizational Citizenship Behavior	Job Satisfaction	Organizational Commitment	Organizational Citizenship Behavior
Coaching Leadership	0.153(***) (0.078)	0.126 (0.107)	0.105 (0.078)	0.150(*) (0.078)	0.134(*) (0.079)	0.114 (0.079)
Transformational Leadership	0.236(***) (0.0575)	0.230(**) (0.104)	0.197(*) (0.107)	0.251(***) (0.073)	0.213(***) (0.073)	0.197(***) (0.073)
Emotional Leadership	0.146(*) (0.079)	0.062 (0.081)	0.193(***) (0.073)	0.181(**) (0.072)	0.074 (0.072)	0.210(***) (0.072)
sex	0.164 (0.099)	0.313(***) (0.101)	-0.040 (0.099)	0.169 (0.105)	0.343(***) (0.105)	-0.050 (0.104)
Duration of service	0.359(***) (0.099)	0.259(**) (0.105)	0.171(*) (0.099)	0.386(***) (0.105)	0.281(***) (0.105)	0.184(*) (0.104)
Constant term	1.795(***) (0.273)	2.347(***) (0.281)	2.670(***) (0.306)	-	-	-
	Simple least squares model			Rank Probit model		
	Job Satisfaction	Organizational Commitment	Organizational Citizenship Behavior	Job Satisfaction	Organizational Commitment	Organizational Citizenship Behavior
Conditioned R^2	0.316	0.222	0.255	-	-	-
F value	24.09	16.21	15.97	-	-	-
X^2 value	-	-	-	154.46	100.70	115.54
specimen size	395	395	395	395	395	395

* : Significant at 10% significance level, **: Significant at 5% significance level, ***: Significant at 1% significance level

시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 양자의 영향력의 크기는 그다지 크지 않았다.

요약하면, 첫째, 변혁적 리더십이 강할수록 조직유효성이 증가하였다. 둘째, 영향력의 크기는 변혁적 리더십>감성 리더십>코칭 리더십 순이었다. 코칭 리더십의 영향력이 가장 작게 나타난 것은 코칭 리더십이 최고경영자 보다는 중간 관리자의 역할에 보다 중요한 요소로 보기 때문이라고 사료된다. 셋째, 리더십 외에 응답자의 성별과 재직 기간이 조직의 유효성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 리더십의 조직유효성에 관한 모형 설명력은 직무만족>조직시민행동>조직몰입으로 나타났다.

순위프로빗 모형을 추정한 결과는 대체적으로 단순최소자승 모형의 추정 결과와 유사하게 나타나고 있다. 다만, 단순최소자승 모형에서는 코칭리더십이 조직몰입에 영향을 주지 않았으나 순위프로빗 모형의 경우 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 단순최소자승 모형과 달리 순위프로빗 모형에서는 추정된 계수가 영향력의 크기를 나타내지 않으므로 리더십이 조직유효성에 미치는 영향력을 추가적으로 측정하였다.

<표 5>에서 발견되는 특징적인 사실을 정리하면 다음과 같다. 단순최소자승 모형과 달리 순위프로빗 모형에서는 응답자가 답변한 점수에 따라 리더십의 조직유효성이 달라지게 나타났다. 이러한 결과는 순위프로빗 모형의 특징이라고 볼 수 있다. <표 5>에 의하면 리더십이 강해질 경우 직무만족과 조직몰입이 3점 이하일 확률은 낮아지나 4점 이상일 확률은 높아진다. 조직시민행동도 마찬가지로 3점 이하의 확률은 낮아지고 4점 이상 확률은 높아지게 된다.

마지막으로 단순최소자승 모형과 순위프로빗 모형을 통해 추정한 리더십의 조직유효성을 비교하기 위해 <표 6>를 작성하였다. 이것은 통계학적으로 의미가 있는 경우에 한해 리더십의 영향력을 백분율로 환산한 것이다. 단순최소자승 모형에서는 리더십의 조직유효성이 일정하고 계수 자체가 영향력의 크

Table 5. Marginal Effect of Leadership

	Job Satisfaction			Organizational Commitment			Organizational Citizenship Behavior		
	Coaching	Transformative	Emotion	Coaching	Transformative	Emotion	Coaching	Transformative	Emotion
1	-0.04 (0.07)	-0.06	-0.05	-0.10 (0.23)	-0.15	-0.05	-0.06 (0.17)	-0.11	-0.12
2	-0.20 (0.56)	-0.34*	-0.25*	-0.27 (0.89)	-0.43*	-0.15	-0.11 (0.38)	-0.19	-0.20
3	-1.06* (10.85)	-1.77***	-1.28**	-0.59 (13.98)	-0.94**	-0.33	-0.38 (11.30)	-0.66**	-0.71**
4	2.13* (19.62)	3.57***	1.43**	2.45* (22.02)	3.89***	1.35	1.60 (11.48)	2.75**	2.93***
5	1.18* (24.14)	1.98***	2.83**	2.36* (9.42)	1.55**	0.54	0.52 (19.01)	0.90**	0.96**

* : Significant at 10% significance level, **: Significant at 5% significance level, ***: Significant at 1% significance level

Table 6. Comparison of Simple least squares model and Rank Probit model

	Simple least squares model			Rank Probit model		
	Job Satisfaction	Job Commitment	Civic action	Job Satisfaction	Job Commitment	Civic action
Coaching Leadership	15.5%	-	-	21.6%	16.9%	-
Transformational Leadership	23.8%	23.0%	19.7%	36.04%	26.8%	18.7%
Emotional Leadership	14.6%	-	19.3%	26.08%	-	20.0%

table 7. Leadership(A) - Job Crafting(B) - Organizational Commitment도(C) Mediating effect(1)

Independent variable	Regression analysis	R^2	F	β		t	VIF	Meet condition
Leader ship	B=A	0.307	5.164	0.415		7.633 ***	1.106	satisfy
	C=A	0.147	2.043	0.254		4.382 ***	1.103	satisfy
	C=B	0.193	2.915	0.363		5.824 ***	1.174	satisfy
	C=B+A	0.215	2.997	A	0.143	2.174 **	1.365	satisfy
				B	0.296	4.421 ***	1.444	satisfy
Sobel Z=4.712(p<001)			Regression coefficient(a)	0.425		Regression coefficient(b)	0.421	Partial mediation
			Standard error(Sa)	0.055		Standard error(Sb)	0.073	

* : Significant at 10% significance level, **: Significant at 5% significance level, ***: Significant at 1% significance level

기를 나타내지만 순위프로빗 모형의 경우에는 응답 점수를 4점으로 가정하고 영향력을 백분율로 환산하였다.

<표7>의 분석결과에 의하면, 리더십과 조직몰입에 대하여 잡 크래프팅의 매개효과를 분석하기 위해 단계별 검증 절차에 따른 결과는 ① 리더십이 잡 크래프팅을 종속변수로 하는 영향관계(B=A)에서 β=0.415, t=7.633(p<.001)로 유의한 정(+)의 관계를 보여주고 있다. ② 리더십이 조직몰입도에 영향을 미치는 관계(C=A)에서도 β=.254, t=4.382(p<.001)로 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. ③ 잡 크래프팅이 조직몰입도에 영향을 미치는 관계(C=B)에서도 β=0.363, t=5.824(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계로 분석되었다. ④ 리더십과 잡 크래프팅이 동시에 조직몰입도에 영향을 미치는 관계(C=A+B)에서도 리더십이 β=0.143, t=2.174(p <.05), 잡 크래프팅이 β=0.296, t=4.421(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있어 모두 검증모형을 충족하는 것으로 분석되었다.

두 번째 단계에서 리더십이 단독으로 조직몰입도에 미치는 영향(β=0.254)보다 네 번째 단계에서 잡 크래프팅과 리더십이 공동으로 미치는 경우(β=0.143)보다 줄어들고 있고 리더십과 잡 크래프팅을 동시에 투입한 회귀 식에서 리더십이 유의한 값을 나타내고 있으므로 잡 크래프팅은 리더십과 조직몰입도 간의 관계를 부분 매개한다고 할 수 있다. 따라서 가설 5-1은 지지된다.

<표8>의 분석결과에 의하면, 리더십과 직무만족에 대하여 잡 크래프팅의 매개효과를 분석하기 위해 단계별 검증 절차에 따른 결과는 ① 리더십이 잡 크래프팅을 종속변수로 하는 영향관계(B=A)에서 β=0.274, t=5.112(p<.001)로 유의한 정(+)의 관계를 보여주고 있다. ② 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 관계(C=A)에서도 β=.194, t=3.977(p<.001)로 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. ③ 잡 크래프팅이 직무만족에 영향을 미치는 관계(C=B)에서도 β=0.316, t=4.214 (p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계로 분석되었다. ④ 리더십과 잡 크래프팅이 동시에 조직몰입도에 영향을 미치는 관계(C=A+B)에서도 리더십이 β=0.121, t=2.171(p<.05), 잡 크래프팅이 β=0.193, t=3.297(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있어 모두 검증모형을 충족하는 것으로 분석되었다.

두 번째 단계에서 리더십이 단독으로 조직몰입도에 미치는 영향(β=0.194)보다 네 번째 단계에서 잡 크래프팅과 리더십이 공동으로 미치는 경우(β=0.121)보다 줄어들고 있고 리더십과 잡 크래프팅을 동시에 투입한 회귀 식에서 리더십이 유의한 값을 나타내고 있으므로 잡 크래프팅은 리더십과 직무만족 간의 관계를 부분 매개한다고 할 수 있다. 따라서 가설 5-2는 지지된다.

<표9>의 분석결과에 의하면, 리더십과 조직시민행동에 대하여 잡 크래프팅의 매개효과를 분석하기 위해 단계별 검증 절차에 따른 결과는 ① 리더십이 잡 크래프팅을 종속변수로 하는 영향관계(B=A)에서 β=0.122, t=3.112(p<.001)로 유의한 정(+)의 관계를 보여주고 있다. ② 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 관계(C=A)에서도 β=.172, t=1.973(p<.01)로 유의한

table 8. Leadership(A) - Job Crafting(B) - Job Satisfaction(C) Mediating effect(2)

Independent variable	Regression analysis	R^2	F	β		t	VIF	Meet condition
Leader ship	B=A	0.271	4.297	0.274		5.112 ***	1.121	satisfy
	C=A	0.201	2.251	0.194		3.977 ***	1.109	satisfy
	C=B	0.194	2.814	0.316		4.214 ***	1.114	satisfy
	C=B+A	0.237	3.017	A	0.121	2.171 **	1.231	satisfy
				B	0.193	3.297 ***	1.379	satisfy
Sobel Z=4.712(p<001)			Regression coefficient(a)	0.315		Regression coefficient(b)	0.316	Partial mediation
			Standard error(Sa)	0.052		Standard error(Sb)	0.029	

* : Significant at 10% significance level, **: Significant at 5% significance level, ***: Significant at 1% significance level

table 9. Leadership(A) - Job Crafting(B) - Job Satisfaction(C) Mediating effect(3)

Independent variable	Regression analysis	R^2	F	β		t	VIF	Meet condition
Leader ship	B=A	0.103	3.111	0.122		3.112 ***	1.043	satisfy
	C=A	0.132	1.977	0.172		1.973 **	1.019	satisfy
	C=B	0.167	2.322	0.152		2.221 **	1.122	satisfy
	C=B+A	0.115	2.312	A	0.109	1.997 **	1.155	satisfy
				B	0.144	2.191 **	1.203	satisfy
Sobel Z=4.712(p<001)			Regression coefficient(a)	0.194		Regression coefficient(b)	0.212	Partial mediation
			Standard error(Sa)	0.042		Standard error(Sb)	0.031	

* : Significant at 10% significance level, **: Significant at 5% significance level, ***: Significant at 1% significance level

정(+)의 관계로 나타났다. ③ 잡 크래프팅이 직무만족에 영향을 미치는 관계(C=B)에서도 β=0.152, t=2.221 (p<.05)로 유의미한 정(+)의 관계로 분석되었다. ④ 리더십과 잡 크래프팅이 동시에 조직몰입도에 영향을 미치는 관계(C=A+B)에서도 리더십이 β=0.109, t=1.997(p<.01), 잡 크래프팅이 β=0.144, t=2.191(p<.05)로 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있어 모두 검증모형을 충족하는 것으로 분석되었다.

두 번째 단계에서 리더십이 단독으로 조직몰입도에 미치는 영향(β=0.172)보다 네 번째 단계에서 잡 크래프팅과 리더십이 공동으로 미치는 경우(β=0.109)보다 줄어들고 있고 리더십과 잡 크래프팅을 동시에 투입한 회귀 식에서 리더십이 유의한 값을 나타내고 있으므로 잡 크래프팅은 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 부분 매개한다고 할 수 있다. 따라서 가설 5-3은 지지된다.

Ⅴ. Conclusion

본 연구의 목적은 중소기업의 제조업, 건설업, 서비스업을 대상으로 그들이 인식하는 리더십의 유형을 파악하고 이를 바탕으로 리더십이 조직유효성에 미치는 영향과 그 사이에서 잡 크래프팅의 매개역할에 대하여실증적으로 분석하기 위한 것이다. 이를 위해 서울·경기지역을 대상으로 상기의 업종 대상자로 설문조사를 실시하였고 회귀 분석을 수행하였다. 본 연구의 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

먼저, 최소자승 모형의 추정결과를 살펴보면 조직유효성을 어떻게 정의하던 변혁적 리더십의 조직유효성이 가장 큰 것으로 나타났다. 반면, 코칭 리더십은 직무만족에, 감성리더십은 직무만족과 조직시민행동에 정(+)의 영향을 주었다. 결과적으로 변혁적 리더십만이 구성원의 직무몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 요약하면, 변혁적 리더십이나 감성 리더십에 비해 코칭 리더십의 영향은 제한적이다. 이러한 결과에 대해서는 다음과 같은 해석이 가능하다. 코칭 리더십은 그 자체로 조직유효성에 직접적인 영향을 미치는 것은 제한적이다.

다음으로, 순위프로빗 모형의 추정 결과는 단순최소자승 모형의 그것과 상이하다. 첫째, 코칭 리더십은 구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다. 순위프로빗 모형을 적용하면 감성리더십의 조직유효성이 보다 분명하게 나타난다는 사실을 알 수 있다. 둘째, 조직시민행동에 있어서 코칭 리더십의 영향력이 변혁적 리더십에 비해 크게 나타나고 있다. 이는 최소자승 모형을 추정한 결과와 상반된다. 모형의 추정에 사용한 방법론에 따라 추정 결과가 상이한 현상에 대해서는 향후 심도 있는 논의가 있어야 할 것으로 생각된다. 다만, 향후 유사한 연구를 수행하는 데 있어서 단순최소자승 모형만을 추정하기 보다는 다양한 방법론을 사용해서 결과를 비교하는 것이 필요하다. 이러한 작업을 통해 연구 결과의 객관성이 보다 확보될 것이다. 예를 들어, 본 연구에서 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향력이 어떤 방법으로 추정하든 가장 크다고 분석되었다. 또한, 순위프로빗 모형의 추정을 통해 리더십이 1점 상승할 때 직무만족이나 조직몰입, 조직시민행동 모두 3점 이하일 확률이 하락하고, 4점 이상일 확률은 상승한다는 사실을 발견하였다. 본 결과를 본 연구결과 외에 리더십의 조직유효성을 순위프로빗이나 순위로짓 모형을 사용해서 분석한 연구가 없으므로 일반화하기는 어렵다. 향후 추가적인 연구를 통해 유사한 결과가 지속적으로 나타난다면 이론적 측면의 논의도 가능할 것으로 보인다.

그리고 인구통계학적 변수 중에서는 성별과 재직기간의 조직유효성을 높이는 것으로 분석되었다. 즉, 여성보다는 남성이, 재직 기간이 길수록 조직의 유효성이 높아졌다. 이는 기존의 다른 연구 결과의 유사한 것이며 리더십 이론에도 부합한다.

마지막으로 잡 크래프팅은 리더십과 조직몰입·직무만족·조직시민행동 간의 관계에서 부문 매개역할을 하는 것으로 분석되었다. 이러한 분석 결과는 직장의 리더의 역할이 조직 구성원들에게 자발적이고 자신이 주어진 업무를 스스로 변화시켜 더욱 의미 있게 활동함으로써 조직문화에 긍정적 효과를 높일 수 있는 방안이 될 수 있음을 시사하는 것이다.

본 연구의 한계점을 지적하면 다음과 같다. 본 연구는 주로 서울·경기지역 제조업·서비스업·건설업을 대상으로 한 경험적 연구이기 때문에 연구 결과의 일반화가 어려울 수 있다. 연구 결과를 전국적으로 확대하고 대다수의 업종을 포함하여 분석 지역과 대상을 늘려야 한다. 또한 본 연구에서 설문 조사는 3주 정도에 걸쳐 이루어졌다. 향후 동일 대상에 대한 동일한 연구를 수행하면 연구 결과가 달라질 수 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 상당 기간 응답자를 추적하는 연구가 필요하다. 이로 인해 응답이 과소 혹은 과대 평가될 수 있기 때문이다.

REFERENCES

[1] Spinelli, R. J. “The applicability of Bass’s model of transformational, transactional, and laissez-faire leadership in the hospital administrative environment.” Hospital topics. Research and Perspectives on Healthcare, Vol.84, No.2, pp.11-18, April 2006.

[2] Thompson, N. “Theory and practice in human services,” McGraw-Hill Education (UK), 2000.

[3] Burns, J. M, “Leadership,” New York, NY: Harper & Row, 1978.

[4] Yukl, G. A. “Leadership in organization(5th e d .),” Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 2002.

[5] Bass, Bernard M., “Leadership and performance beyond expectation,” New York, NY: The Free Press, 1985.

[6] Nutt, W. O. Leaders: “The Strategies for Taking Charge Summary of book,” Harper & Row, Publishers, Inc. 1985.

[7] Tichy, N. M., & Devanna, M. A., “The Transformational Leader,” New York: John Wiley & Sons, Inc., 1986.

[8] Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. "Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices." Leadership Quarterly, Vol.10, pp.63-113, October 1999.

[9] Hyen A Oh, "An Effect of Authentic Leadership and Transformational Leadership on job crafting:with Mediating Effect of Positive Psychological Capital and Organizational Identification," Ewha womans university, 2017.

[10] Deok Ro Lee, Tae Yeol Kim. "Job Characteristics and Individual Creativity: The Mediating Effects of Proactive Behaviors," Korea Business Review, Vol.37, No.3, pp.443-475, June 2008.

[11] Kilburg, R. R. "Foreword: Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation," Consulting Psychology. Journal: Practice and Research, Vol.48, No.2, pp.59-60. November 1996.

[12] Srivastava, A., Bartol, K.M., & Locke, E.A. "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance," Academy of Management Journal, Vol.49, No.6, pp.1239-1251, March 2006.

[13] Dulewicz, V. and Higgs, M. J. "Emotional intelligence: can it be measured reliably and validly using competency data?," Competency, Vol. 6, No.1, pp.28-37, October 1998.

[14] Kee San Jung, Sung soo Kim. "Relationship between Middle Managers' Behavioral Characteristice by Leadership Style and Followers'" Trust. Korea Society of Agricultural Extension, Vol.9, No.2, pp.247-262, December 2002.

[15] Hunt, James M., & Weintraub, Joseph R. "The coaching manager: developing top talent in business." Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2002.

[16] Stowell, H. H. "Temperature dependence ofsphalerite compositions in natural assemblages and the tectonic history of the southeast Alaskan Coast Ranges. Ph.D. thesis," Princeton University, New Jersey, Vol.272, pp.142-163. March 1986.

[17] Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. "Primal leadership," Boston: Harvard Business School Press. 2002.

[18] Brown, Steven P. and Robert A. Peterson. "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects," Journal of Marketing Research, Vol.30, pp.63-77, February 1993.

[19] Jaramillo, F., Mulki, J.P., & Marshall, G.W. "A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research," Journal of Business Research, Vol.58, pp.705-714, April 2005

[20] E. A. Locke. "Satisfiers and dissatisfiers among white collar and blue collar employee," Journal of Applied Psychology, Vol.58, No.1, pp.67-76, April 1973.

[21] Constance, N. A. & Becker, J. J. "Job satisfaction and performance and Human performance," Vol.9, No.2, p.63, June 1973.

[22] Lawler, Edward. "Affective Attachment to nested Groups", American Sociological Review. Vol.57, No.3, pp.327-339, April 1992.

[23] Schermerhone, J. R. "Essentials of Management and Organizational Behavior," New York: John Wiley &Sons, 1996.

[24] Mathieu, John E., Zajac, Dennis M. "A review and meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment," Psychological bulletin, Vol.108, No.2, pp.171-194, November 1990

[25] Meyer, John P., and Natalie Allen. "A three-component conceptualization of organizational commitment," Human Resource Management Review Vol.1, No.1, pp.61-89, March 1991.

[26] Organ, D. W. "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, Lexington," MA, Lexington Book. 1988.

[27] Podsakoff, P. M, Mackenzie, S. B & Hui, C. "Organizational Citizenship Behavior and Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for the Future Research" Research in Personnel and Human Resources management, Vol.11, PP.1-40. October 1993.

[28] Dae Young An, Kang Hyeon Seo & Hong Sam Jung. "An Empirica Study on Organizational Behavior of the Street Level File Service Officials," Crisisonomy, Vol.9, No.8, pp.193-210, August 2013.

[29] Jae Myung Jung. "Articles: A Study of the Relationship between Leadership Type and Organization and Union Commitment in Public Management," Korean Journal of Public administratio, Vol.49, No.2, pp.149-177, June 2011.

[30] Jang H. I. & Lee J. W. "The Effect of 119 Rescue Center Directors' Leadership Style on Organizational Commitment: Focused on the Leadership Alternative Theory," The Korean Society for Public Personnel Administration, Vol.13, No.3, pp.1-22, December 2014.

[31] Jong Soon Jin, Hong Bo Wang. "Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Local Governments of Korea and China," Local Government Research, Vol.18, No.2, pp.57-83, August 2014.

[32] Yeung Joo Kum, Keon sup Song. "The influence of Transformation & Transaction on the Organizational Performance," Korean Public Administration Quarterly, Vol.26, No.1, pp53-76, March 2014.

[33] Jun Woo Lee. “Coaching Leadership's Influences on Employees' Job Satisfaction in Telemarketing Field,” Journal of Digital Convergence, Vol.11, No.7, pp.97-110, July 2013.
[34] Park, D. S., Kang, H. L. & Zang, Y., “The role of trust : emotional leadership and organizational effectiveness,” Korea journal of Business Administration, Vol.22, pp.741-768, December 2009.
[35] Lee Soon-Gu, Park mi-Sun. “The Study on the Influence of Emotional Leadership on Organization Effectiveness and Customer Orientation,” Journal of Tourism & Lisure Research, Vol.23, No.1, pp.121-140, January 2011.
[36] Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. “Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work,” Academy of Management Review, Vol.26, pp.179-201, October 2001.
[37] Ghitulescu, B. E. Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting (Doctoral dissertation), Retrieved from http://etd.library.pitt.edu/ETD/available/etd-12112006-131255/unrestricted/ghitulescube_etd. pdf. 2007.
[38] Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. “Development and validation of the job crafting scale,” Journal of vocational behavior, Vol.80, No.1, pp.173-186, November 2012.
[39] Quinn, R. P. and Staines, G. L. “The 1977 Quality of Employment Survey, Institute for Social Research,” University of Michigan, Ann Arbor, Michigan. 1978.
[40] Porter, Lyman W., and Frank J. Smith. "The etiology of organizational commitment." Unpublished paper. University of California, Iwlne.1970
[41] Morrison, E.W. “Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective,” Academy of Management Journal, Vol.37, No.6, pp.1543-1567, April 1994.
[42] Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. “Development and validation of the job crafting scale,” Journal of vocational behavior, Vol.80, No.1, pp.173-186, November 2012.
[43] Chan, K. & Drasgow, F. "Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead,” Journal of App lied Psychology, Vol.86, No.3, pp.484-498, June 2001.
[44] Dol, K. S, “Mediating Effect of Intrinsic Motivation in Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction,” Korean Academy of Human Resource Management, Human Resource Management Research, Vol.13, No.2, pp.21-40, December 2010.
[45] Han, B. J, “A study on the Effects of Transformational and Authentic Leadership on Organization Commitment: Focused on the mediating Effects of Psychological Capital and LMX,” Korean Association for Organizational Studies, Vol.10, No.10, pp.157-201, April 2013.
[46] Kim, S. D. & Kim, H. S, “The Moderating Role of Ethical Leadership on the Relationship Between Channel Leader's Relationship Management Strategies and Follower's Performances,” Korean Journal of Business Administration, Vol.25, No.3, pp.1555-1582, June 2012.
[47] Shin, C. W. “A study on the moderating effects of ethical integrity between leadership style and organizational effectiveness,” The Korean Journal of Human Resource Development, Vol.7, No.1, pp.1-22, June 2005.

Authors

Sang-Young Lee received B.S. in Industrial Management from Seoul National University of Science and Technology and M.S. in Venture Opening from Global Business Graduate University at Hoseo University. He is in the Ph.D. course in Information Management at Hoseo University. He is a Certified Management Consultant (No.6840), Certified Technology Consultant (No. 3961), and a vice-president of Whanam Industry Inc. Lee is interested in HR organization, entrepreneurship, management performance, design thinking, job-crafting.

Hae-Sool Yang received Ph.D degrees in software engineering at Osaka University. He was a faculty of the Department of Computer Engineering at Gangwon National University from 1980 to 1995.Dr. Yang worked as a manager at the Korea Software Quality Institute from 1995 to 2002, and was a director of the Entrepreneurship School at Hoseo University from 2010 to 2012. He received a presidential citation for contributing to SW Industry Development, and joined a faulty of Venture Specialized Graduate School at Hoseo University since 1999. He is interested in SW Engineering (especially SW quality assurance, quality evaluation, quality supervision, consulting, SI), SW Project Management, Quality Management.