

웰니스리더십과 성과: 조직분위기의 조절효과

The Relationship between the Wellness Leadership and Performance: Moderating Effect of Organization Climate

차윤석
동아대학교 경영학과

Yunsuk Cha(yschaa@dau.ac.kr)

요약

최근 조직내 구성원들의 긍정심리가 성과와 긍정적인 관계가 있다는 연구들이 보고되면서 많은 조직들이 구성원들의 정서를 긍정적으로 유지하고 발전시키려는 노력 해 오고 있다. 이러한 노력의 하나로 기업들은 그동안 개인적인 영역으로 생각되어오던 구성원들의 건강증진을 위한 조직의 체계적인 지원 및 제도 운영의 필요성을 제기하기 시작하였다. 또한 이러한 제도적 지원이 효과적으로 운영되기 위해 리더 역할을 중요성을 강조하고 있다. 따라서 본 연구에서는 리더들의 웰니스리더십과 성과 간의 관계를 검증해 보고 리더행동에 영향을 직접적으로 받는 건강지원조직분위기의 역할에 대해 실증해 보았다. 이를 위해 IT 제조기업을 대상으로 215부의 설문응답을 모아 위계적회귀분석을 실시하였다. 분석결과 리더의 웰니스리더십과 구성원들의 지각된 팀성과 간에는 통계적으로 유의미한 관계를 확인하였다. 건강지원분위기는 웰니스리더십과 팀성과 간의 관계를 조절하였다. 이러한 실증연구결과를 토대로 경영학적 관점의 실무적 및 학문적 시사점을 논의 하였다.

■ 중심어 : | 웰니스리더십 | 건강증진팀분위기 | 지각된 팀성과 | 조직분위기 |

Abstract

Recently, having many studies have reported that positive psychology in the workplace have a positive relation with performance, organizations have been trying to develop and main the positive psychology and emotion. The companies have started to support the systematic health promotion program which was considered the individual domains. Also, the company has emphasized the importance of leaders' health promotion behavior. Therefore, we have conducted the empirical analysis for the relationship between leaders' health promotion behavior perceived team performance. Additionally we have analyzed the moderating effect of team climate between leaders' health promotion behavior and perceived team performance. For this analysis, we have collected the 253 data from business people of IT manufacturing firm and did hierarchical regression analysis. As a result, wellness leadership showed the positive relations on perceived team performance. Team climate for the health promotion moderated between wellness leadership and perceived team performance. Finally, we have proposed the academic and practical implications in terms of business.

■ keyword : | Wellness Leadership | Organizational Climate | Team Performance |

* 본 논문은 동아대학교 교내연구비 지원에 의하여 연구되었음

접수일자 : 2018년 01월 19일

수정일자 : 2018년 01월 31일

심사완료일 : 2018년 01월 31일

교신저자 : 차윤석, e-mail : yschaa@dau.ac.kr

I. 서론

Fortune지는 매년 ‘일하고 싶은 회사 (100 best companies to work for)’를 발표해 오고 있다. 이회사들은 높은 성과 뿐만 아니라 다양한 복지후생 프로그램을 제공[1]하고 있으며, 직무만족, 일-가정 균형, 조직몰입, 및 효율적으로 설계된 직원 건강지원 및 증진 프로그램을 제공해 오고 있다[2]. 조직 구성원들은 회사가 제공하는 건강지원 또는 건강증진 프로그램을 통해 직무만족 뿐만 아니라 일-가정 균형에서 오는 안정감과 만족을 느끼며, 조직에서 생활하는 전반적인 삶에 대한 만족을 느끼게 된다[3]. 최근 기업들은 구성원들의 긍정적 정서가 조직의 성과를 향상시킨다는 연구결과[4]를 토대로 건강증진프로그램을 도입하여 일과 삶에 대한 구성원들의 만족을 높이려는 노력을 해 오고 있다[2].

지금까지 조직내 건강지원프로그램과 성과 간의 관계에 대한 연구는 이론적 기반을 토대로 체계적으로 연구되어오지 못했다. 그러나 최근 사회적 흐름의 영향으로 구성원에 대한 조직의 건강지원활동에 대한 인식과 이로 인한 긍정적정서가 형성되고 그 결과 이러한 긍정적 정서와 성과 간의 관계 및 메커니즘에 대한 연구필요성이 제기되고 있다. 이러한 현상이 나타나게 된 사회적 트렌드를 좀 더 구체적으로 정리하면 다음과 같다. 첫째, 조직구성원의 근로에 대한 새로운 가치관이 등장하면서 개인의 건강과 삶에 대한 희생을 감수하면서까지 조직에 헌신하고 기여하려는 과거의 현상보다는 개인의 삶, 특히 건강과 자신의 긍정적 정서(또는 행복감)에 대한 중요성이 좀 더 강조되고 있다. 둘째, Work-Family에 대한 인식의 변화이다. 일과 가정은 서로 대립되는 영역이 아니라 일과 가정은 상호작용을 하는 하나의 영역으로 인식하게 되었다. 따라서 개인적인 삶의 질과 관련된 건강, 관심, 흥미 등도 조직에서 체계적으로 지원하고 후원해야 되는 영역으로 확대되어 구성원들에게 인식되고 있다. 셋째, 최근 기업들이 도입을 시도하고 있는 EAP(Employee Assistant Program)의 확대이다. 노동부는 2009년 선진기업복지제도 활성화를 통해 근로자복지 증진을 추구하고자 EAP를 도입하였는데 이 내용에는 구성원들의 quality of life를 향상

시킬 수 있는 다양한 복지지원프로그램을 포함하고 있으며, 특히 건강지원과 관련된 프로그램의 도입을 적극적으로 지원하고 있어, 건강증진프로그램이 기업의 주요 복지정책 중의 하나로 자리 잡고 있다.

II. 이론적 배경

1. 확장-구축이론

Fredrickson[5]은 ‘긍정정서 확장 및 구축이론(the broaden-and-build theory of positive emotions)’를 통해 개인이 갖고 있는 긍정적 정서는 사람들의 생각과 행동과 관련된 다양한 레퍼토리를 적극적으로 확장하게 되고, 그 결과 특정 문제를 해결하는데 긍정정서를 갖고 있지 않는 사람보다 보다 더 적극적으로 행동한다고 주장하였다. 즉, 긍정정서는 사람들의 지적(intellectual), 신체적(physical), 심리적(psychological), 사회적(social) 자원(resource)을 지속적으로 확장 및 확대하고 구축하여 다양한 문제에 직면할 때마다 이러한 자원을 적극적으로 활용하여 문제를 해결하게 된다. 최근 조직내 많은 구성원들이 자신의 건강에 대해 관심이 높아지고 있으며, 이러한 건강상태가 직간접적으 업무에 영향을 미치는 경우가 자주 발생한다. 따라서 리더의 구성원에 대한 건강지원행동은 구성원들로부터 하여금 자신의 건강에 대한 긍정정서를 향상시키고 그 결과 확장-구축모형에 따라 구성원들이 적극적으로 문제를 해결하고 그 결과 업무성적이 향상된다고 할 수 있다.

건강지원프로그램의 효율적 운영을 위해서는 조직으로부터 제공되는 홍보활동 및 인사제도 그리고 이들과의 상호작용이 중요하다[6]. 이를 위해서는 CEO 뿐만 아니라 라인매니저의 리더십 역량에 근간을 둔 적극적인 참여와 후원이 필요하다[7]. 또한 개인뿐만 아니라 환경 및 조직도 건강증진 살성의 주체로서 효율적인 역할이 요구된다[8]. 상사의 행동과 직원의 심리적 및 육체적 건강 간의 관계는 1970년 후반부터 연구가 체계적으로 진행되어왔다. Gilbreath and Benson[9]는 리더들은 구성원들에 대한 배려 정도와 구성원의 건강증진을 위한 노력 간에 강한 상관관계가 있음을 집중하였으며,

Duxbury, Armstrong, Drew, and Henly[10]는 낮은 배려와 일중심의 높은 통제 리더십이 직무만족과 개인의 탈진(burnout)과 부정적(-) 관계를 가져온다는 사실을, Martin and Schinke[11]은 리더로부터의 부정적 비판은 직원들을 탈진 되도록하며, 공격적인 행동 또한 심리적 스트레스를 높인다는 사실을 주장하였다[12].

리더십과 구성원의 건강 간의 관계에 대한 연구는 많은 연구를 통해 입증되어왔다. 다만 이러한 연구는 리더십의 여러 행동중 지원적 또는 포괄적 의미의 후원적 행동을 대상으로 한 연구가 대부분이었다. 따라서 본 연구에서는 리더십과 구성원들의 건강 간의 관계에서 리더의 여러 행동 중 구성원들에 대한 건강지원행동과 성과 간의 관계를 검증하기 위해 다음의 가설1을 제시하였다.

가설 1: 웰니스리더십이 높을수록 구성원들의 지각된 성과는 높을 것이다.

조직내 건강증진 정책이 반영된 인사제도를 효율적으로 운영하고 구성원들의 직무에 대한 만족과 조직에 대한 몰입을 향상시키기 위해서는 조직내 관리자들의 건강증진 지원자로서의 리더십 역할이 매우 중요하다[13]. 조직내 구성원들의 건강증진 전략은 CEO 조직운영을 위한 비전과 전략을 토대로 결정된다. 최고경영진의 구성원 건강증진에 대한 철학과 의지는 조직내 다양한 제도 및 프로세스 형태로 나타날 뿐만 아니라 의사소통 체계 및 단위조직의 리더십을 통해 구성원들에게 자연스럽게 전달되고 공유된다[7]. 그 결과 비전 및 전략의 공유는 구성원들로부터 공유된 규범과 행동가치를 형성하며 이는 결과적으로 조직의 분위기 더 나아가 문화로까지 인식되곤 한다[14]. 이는 조직의 비전과 전략을 실행하는 과정에 이러한 내용이 리더십에 반영되고, 그 결과 자연스럽게 조직분위기로 발전하게 된다[15]. 이러한 조직분위기의 형성 및 이에 대한 조직구성원들의 태도 및 행동의 변화와 관련된 관련 이론 및 선행연구를 토대로 다음의 가설을 제시하였다.

가설 2: 건강증진팀분위기는 웰니스리더십과 성과 간의 관계를 긍정적으로(+) 조절할 것이다.

II. 연구방법

1. 연구모형

확장-구축이론과 조직의 분위기가 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미친다는 Zohar의 연구결과를 토대로 연구모형을 다음과 같이 제시하였다. 리더의 건강지원행동 즉, 웰니스 리더십은 일-가정의 영역별 구분보다는 상호작용의 긍정적 효과를 강조하고 있는 Greenhaus and Powell[16]의 연구결과를 토대로 리더의 구성원에 대한 웰니스리더십이 지각된 팀성과에 긍정적 영향을 줄 것으로 보았다. 또한 팀의 건강증진 분위기는 리더의 웰니스리더십과 팀성과 간의 관계를 체계적으로 조절할 것으로 보고 [그림 1]과 같이 연구모형을 제시하였다.

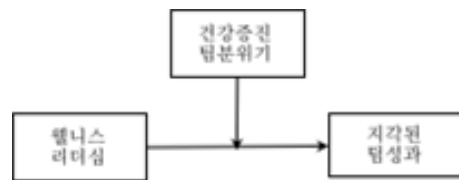


그림 1. 연구모형

2. 연구대상

본 연구는 국내 IT 제조기업에 근무하는 직장인 220명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문 불성실 응답자 5명을 제외하고 최종 215명의 자료를 통계검증에 사용하였다. 본 연구의 실증분석에 사용된 자료의 인구통계학적 특성은 다음과 같다.

본 연구의 경우 일-가정 균형 또는 work-life balance 관점에서 논의될 수 있는 연구모형인 점을 고려하여 설문 조사시 응답자의 성별을 파악하였다. 그 결과 설문 응답자의 76.7%가 남자, 23.3%가 여자로 응답하였다.

또한 구성원들의 조직내 건강증진 노력 및 제도적 지원의 경우 구성원들의 업무특성과 관련이 있기 때문에 [17] 설문응답시 직군을 파악하였고 이를 실증분석 시 통제변수로 사용하였다.

표 1. 연구대상자의 인구통계학적 특성

구성항목	빈도(명)	백분율(%)	
연령	20대	52	24.3
	30대	123	57.2
	40대	21	9.8
	50대이상	19	8.8
성별	남자	165	76.7
	여자	50	23.3
직군	영업	34	15.8
	지원	57	26.5
	R&D	21	9.8
	생산	39	18.1
	기타	64	29.8

N=215명

2. 측정도구의 구성

2.1 웰니스리더십

웰니스리더십은 Zohar[17]의 작업장 안전관리 분위기를 측정하기 위하여 개발된 집단안전분위기 진단도구(group safety climate scale)을 토대로 Rutgets대학의 Gully교수가 개발한 측정도구를 수정하여 사용하였다. 7점 척도로 측정 후 분석하였다. 설문문항은 “나의 팀장은 건강증진 관련 활동에 참여하는 직원들에게 항상 좋은 말을 해준다.” “나의 팀장은 건강증진에 대한 직원들의 어떤 제안도 진지하게 고려해 준다.” 등으로 측정되었으며 신뢰도 계수인 Cronbach’s 알파는 .718였다.

2.2 팀성과

팀성과는 Kearney and Gebert[18]의 팀성과 인식에 대한 문항 4문항을 7점 척도로 측정하였다. 팀성과는 응답자들이 자기보고(self-report)형식으로 표기하도록 하였다. 문항은 ‘우리팀은 주어진 업무를 적절하게 완수한다’ 등의 항목으로 측정되었고 신뢰도 계수인 Cronbach’s 알파는 .817였다.

2.3 건강증진팀분위기

건강증진팀분위기는 Zohar[17]가 개발한 문항을 하였다. 설문문항은 “우리 팀은 건강증진 관련 활동을 장려한다.”, “우리 팀은 직원들의 건강증진 관련 문제를 중요하게 고려한다.”로 측정하였으며, 신뢰도 계수인 Cronbach’s 알파는 .798였다.

3. 자료수집 및 분석방법

자료의 기술통계량 및 회귀분석을 위하여 SPSS 22.0을 사용하여 분석하였다. 또한 건가지원리더십과 성과 간의 관계와 이들 관계에서 조직분위기의 조절효과를 검증하기위해 위계적회귀분석(hierarchical regression)을 실시하였다.

III. 연구결과

1. 웰니스리더십, 분위기 그리고 성과 간의 관계

본 연구모형의 변수들에 대한 상관관계분석을 우선 실시하였다. 상관관계분석결과 건강증진을 위한 팀분위기와 웰니스리더십 간의 상관관계는 .49, 웰니스리더십과 팀성과 간의 상관관계는 .32, 건강증진을 위한 팀분위기와 팀성과 간의 상관관계는 .41였으며 연구모형의 각 변수들 간의 상관관계 모두 통계적으로 유의미한 값을 제시하였다. 또한 각 변수들 다중공선성을 확인한 결과 공차한계(tolerance) 모두 .5 이상으로 기준치라 할 수 있는 .1이상을 보였기 때문에 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단하였다.

2. 조사도구의 타당도 검증

가설검증에 앞서 연구에서 사용된 변수들의 구성개념 타당성을 확인하기 위하여 탐색적 요인분석(EFA: exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인추출을 위해 주성분분석(PCA: principal component analysis)을 사용하였고, 직교회전(varimax)을 하였다. 요인수를 결정하기위하여 eigen value 1이상의 요인을 사용하였다.

표 2. 변인들 간의 상관계수

	1	2	3
평균(M)	4.51	4.34	4.65
표준편차(SD)	1.09	1.15	1.02
(1)웰니스리더십	1		
(2)건강증진팀분위기	.49**	1	
(3)지각된 팀성과	.32**	.41**	1

p<.01, p<.05

표 3. 탐색적 요인분석 결과

	요인1	요인2	요인3
분위기 2	.722	.236	.242
분위기 3	.702	.053	.113
분위기 1	.690	.201	.200
웰니스리더 2	.172	.812	.215
웰니스리더 1	.068	.795	.134
웰니스리더 3	.299	.785	.105
성과 1	.169	.078	.886
성과 3	.172	.198	.868
성과 2	.279	.265	.573
eigen value	6.011	1.356	1.279
누적분산비율	17.463	33.104	47.885

3. 가설검증

가설1과 가설2를 검증하기 위해 위계적회귀분석을 실시하였다. 실시결과 웰니스리더십과 지각된 팀성과 간 유의미한 관계($\beta=.37^{**}$)가 입증되었다. 웰니스리더십과 지각된 팀성과 간의 관계에서 팀분위기의 조절효과($\beta=.16^{**}$)도 입증되었다. 조직분위기의 웰니스리더십과 성과 간의 조절효과를 분석할 결과 긍정적(+) 방향으로 조절함을 확인하였다.

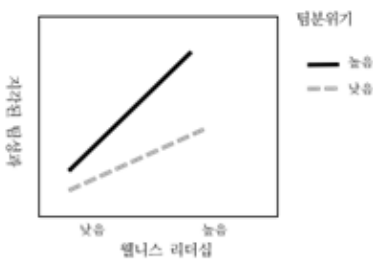


그림 2. 조직분위기의 조절효과

표 4. 위계적회귀분석 결과

변수	성과			
	model1	model2	model3	model4
상수	4.21**	4.11**	4.08**	4.14**
교육수준	.12	.09	.08	.04
직군	.14	.09	.18	.21
직급	.17	.12	.14	.12
웰니스리더십(a)		.37**	.29**	.24**
팀분위기(b)			.12	.15
(a) * (b)				.16*
R ²	.04	.19	.24	.20
Adj. R ²	.07	.17	.19	.19
ΔR ²	.08	.15	.07	.11

*p<.05, ** p<.01, *** p<.001

IV. 결론 및 논의

본 연구는 지각된 팀성과를 높이는 과정에 있어 리더의 구성원에 대한 웰니스리더십이 성과에 미치는 영향과 이 과정에서 조직분위기의 역할에 대해 검증하였다. 검증결과 리더의 조직내 구성원들에 대한 건강지원행동이 많이 나타날수록 구성원들의 지각된 성과는 높은 것으로 나타났다. 또한 리더의 건강지원행동과 구성원들의 지각된 팀성과 간의 관계에서 단위조직의 건강증진팀분위기는 조절효과를 제시하였다.

이는 많은 조직들의 구성원들에 대한 복지후생의 일환으로 건강검진 또는 의료비 등을 지원하는 등 건강과 관련된 지원을 다소 소극적으로 지원하고 있는 한국기업의 실정을 고려해 볼 때 다양한 시사점을 제시한다고 할 수 있다. 건강에 대한 사후적인 지원(예:의료비 지원 등)에서 더 나아가 사전적 의미의 지원(예: 건강검진, 건강증진 프로그램의 사내 운영, 리더의 건강지원행동, 조직의 건강지원분위기 구축 등)이 조직성과 향상에 긍정적 영향을 줄 수 있음을 의미한다고 할 수 있다.

이러한 결과는 기업을 운영하는데 큰 시사점을 준다고 할 수 있다. 실무적 관점에서는 불만이 발생하고 이를 해결하기 위한 후행적 정책보다는 선행적 인사관리가 매우 중요하다고 할 수 있다. 따라서 보다는 적극적이고 선행적인 복지정책(예: 건강증진활동 및 프로그램 지원 등)을 통해 구성원들의 긍정적 정서를 향상시키고 그 결과 성과향상을 기대할 수 있다. 또한 개인의 책임이라 할 수 있는 개인의 건강을 지속적 및 체계적으로 증진시키기 위한 기업의 노력이 요구된다는 점에서 장기적 관점의 인사관리 설계 및 운영에 구체적인 방향을 제시하였다.

학술적시사점으로는 우선 리더십의 범위를 확대했다는 점에서 의미가 있다. 조직내 리더십은 주로 직무 또는 조직과 관련된 구성원 간의 관계에서 나타나는 현상이었으나, 연구결과 제시된 구성원들의 건강지원행동을 하는 리더십의 경우 직무와 관련성이 다소 낮기는 하나 구성원들의 개인적인 삶의 영역으로까지 리더십의 확대 필요성을 제시하였다는 점에서 향후 리더십 연구의 영역(domain)을 확장 가능성을 남겨두었다. 또한

조직내 분위기가 구성원들의 행동에 직접적인 영향에 줄 수 있음을 입증함으로써 조직내 분위기를 형성하기 위한 리더의 역할 중요성도 입증하였다.

마지막으로 보다 완성도 높은 연구를 위한 본 연구의 추구 연구 방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째 구성원들의 성과에 영향을 주는 많은 변수 중 특히 개인의 건강과 관련된 변수(예: 의료비 보조 등)를 통계분석시 적절하게 통제하지 못하였다. 추가연구에서는 관련 유사 변수들의 실증연구 또는 관련이론을 토대로 통제 후 실증분석을 할 필요가 있다. 둘째, 성과는 구성원들이 지각하는 팀성과로 측정하였다. 이 과정에서 동일방법편이(common method bias)가 발생할 수 있으며 이를 해결하기위해 추가 연구에서는 조직내 직접적인 성과(예: 개인 성과관리 결과 등)값을 사용한 추가분석이 필요하다. 셋째, 본 연구에서 확인하고자 했던 성과는 개인성과가 아닌 팀성과였다. 이는 종속변수가 리더의 건강지원행동 즉, 개인수준의 변수임을 고려해 볼 때 레벨이슈(level-issue)가 발생할 가능성이 있다. 따라서 추가 연구시 변수의 수준(level)을 고려하여 다수준분석(multi-level analysis)을 할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- [1] I. S. Fulmer, B. Gerhart, and S. K. Scott, "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance," *Personnel Psychology*, Vol.56, No.4, pp.965-993, 2003.
- [2] D. A. Kaplan, "The best company to work for," *Fortune*, Vol.161, No.2, pp.56-64, 2010.
- [3] D. McGillivray, "Fitter, happier, more productive: Governing working bodies through wellness," *Culture & Organization*, Vol.11, pp.125-138, 2005.
- [4] T. Arnold and C. S. Spell, "The relationship between justice and benefits satisfaction," *Journal of Business & Psychology*, Vol.20, pp.599-620, 2006.
- [5] B. L. Fredrickson, "The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good," *American Scientist*, Vol.91, Vol.4, pp.330-335, 2003.
- [6] R. S. Parkinson, R. N. Beck, G. H. Collings, M. Erksen, A. M. McGill, and C. E. Pearson, *Managing health promotion in the workplace*, Palo Alto: Mayfield, 1982
- [7] C. Verhoeven, *Wellness effects of a worksite health promotion program*, Leiden: Leiden University, 1997.
- [8] S. Maes, "Theories and principles of health behavior change," In P. J. D. Drenth, J. A. Sergen & R. J. Takens (Eds.), *European perspectives in psychology*, Vol.2: Clinical health, stress and anxiety, neuropsychology, psychophysiology (pp.193-133), Chichester: John Wiley & Sons, 1990.
- [9] B. Gilbreath and P. G. Benson, "The contribution of supervisor behavior to employee psychological well-being," *Work & Stress*, Vol.18, pp.255-266, 2004.
- [10] M. L. Duxbury, G. D. Armstrong, D. J. Drew, and S. J. Henly, "Head nurse leadership style with staff nurse burnout and job satisfaction in neonatal intensive care units," *Nursing Research*, Vol.33, pp.97-101, 1984.
- [11] U. Maring and S. P. Schinke, "Organizational and individual factors influencing job satisfaction and burnout of mental health workers," *Social Work in Health Care*, Vol.28, No.2. pp.51-62, 1998.
- [12] B. J. Tepper, "Consequences of abusive supervision," *Academy of Management Journal*, Vol.43, pp.178-190, 2000.
- [13] M. Minkler, "Health education, health

- promotion and the open society: An historical perspective,” Health Education Quarterly, Vol.16, No.1, pp.17-30, 1989.
- [14] E. H. Schein, “Organizational culture,” American Psychologist, Vol.45, No.2, pp.109-111, 1990.
- [15] B. Scheiner, “Organizational Climates: An essay,” Personnel Psychology, Vol.28, pp.447-479, 1975.
- [16] J. H. Greenhaus and G. N. Powell, “When work and family are allies: A theory of work-family enrichment,” Academy of Management Review, Vol.31, No.1, pp.72-92, 2006.
- [17] D. Zohar, “Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications,” Journal of Applied Psychology, Vol.65, No.1, pp.96-102, 1980.
- [18] E. Kearney and D. Gerbert, “Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership,” Journal of Applied Psychology, Vol.94, pp.77-89, 2009.

저 자 소 개

차 윤 석(Yunsuk Cha)

정회원



- 2012년 2월 : 서울대학교 대학원 (경영학박사)
- 2012년 9월 ~ 현재 : 동아대학교 경영학과 교수

<관심분야> : 성과관리, 리더십