

변혁적 리더십의 하위요인이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 직무열의의 매개효과를 중심으로

심완준¹, 장은혜^{2*}, 노경수²

¹금오공과대학교 경영학과 박사수료, ²금오공과대학교 경영학과 박사

The Effect of Transformational Leadership's Sub-factors on Innovative Behavior :The Mediating Effect of Job Engagement

Wan-Jun Sim¹, Eun-Hye Jang^{2*}, Kyoung-Soo Noh²

¹Ph. D. Candidate, Dept. of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology

²PH. D., Dept. of Business Administration, Kumoh National Institute of Technology

요 약 변혁적 리더십은 조직 구성원의 혁신행동을 이끌어낼 수 있는 효과적인 직무자원이다. 본 연구에서는 매개요인 등을 고려하여 혁신행동이 지속되는 매커니즘을 확인하고자 변혁적 리더십의 하위요인과 조직 구성원의 혁신행동의 인과관계를 검증하고 이들 관계에서 직무열의의 매개역할을 규명하고자 한다. 본 연구는 공공 및 민간기업에서 혁신행동과 관련성이 높은 직군에 속하는 671명을 대상으로 설문을 실시하였으며, 선행연구를 바탕으로 수립된 가설을 검증하기 위해 구조방정식과 매개분석을 활용하였다. 분석결과 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마와 지적 자극은 직무열의를 통해 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 연구결과를 토대로 기업이 구성원의 혁신행동을 발현할 수 있도록 변혁적 리더의 특성 중 카리스마와 지적자극의 요인을 겸비한 리더를 선정하고 더불어 직무열의를 통해 혁신행동을 높여줄 수 있는 측정도구를 적절하게 활용할 필요가 있음을 실무적으로 시사한다.

주제어 : 혁신행동, 직무열의, 변혁적 리더십, 카리스마, 지적 자극

Abstract Transformational leadership(TL) is an effective job resource that can lead to innovative behavior. The new concern is to identify the mechanisms by which innovative behaviors persist, taking into account factors such as mediator. Therefore, this study intends to identify the mediating role of job engagement in the relationship between sub-factors of TL and innovative behavior. We conducted a questionnaire survey of 671 employees who are highly related to innovative behavior in public, private firms and utilized a structural equation analysis, mediation analysis to verify hypotheses based on previous studies. As a result, charisma and intellectual stimulation, which are sub-factors of TL were proved to influence innovative behavior through job engagement. The results of this study imply that companies need to utilize the measurement tool of job engagement and select leader with charisma and intellectual stimulation to sustain innovative behavior.

Key Words : Innovative behavior, Job engagement, Transformational leadership, Charisma, Intellectual stimulation

*Corresponding Author : Eun-Hye Jang(mmaki1018@naver.com)

Received March 8, 2019

Revised April 30, 2019

Accepted May 20, 2019

Published May 28, 2019

1. 서론

4차 산업혁명 시대가 시작되면서 혁신적인 비즈니스 모델을 필두로 산업과 경쟁구조가 빠르게 변화하고 있다. 기업은 경쟁우위에 도달하기 위해 우수한 인재를 빠르게 선점하고, 기업 내부적으로도 혁신을 창출할 수 있도록 조직문화를 정비할 필요가 있다.

이처럼 급변하는 환경에서는 관리자의 역량에 의존해 조직혁신을 달성하는 데는 한계가 있기 때문에, 변화를 지각하고 혁신을 창출하는 조직 구성원들의 혁신적인 행동이 필수적이다[1].

따라서 기업은 조직 구성원들의 혁신적 사고와 행동을 촉진시킬 수 있는 요인을 탐구하고 연구하는 것이 핵심과제이다.

본 연구에서의 혁신(innovation)은 개인차점으로 구성원이 주도적으로 혁신적인 아이디어를 도출하고, 실행한다는 점에서 혁신행동(innovative behavior)으로 정의될 수 있으며, 직무 관련 아이디어를 제안하고 실행하는 일련의 과정이라 할 수 있다[1].

그간 학계에서는 조직 구성원들의 혁신행동을 촉진하는 요인에 대해 꾸준히 연구가 진행되어 왔으며, 주로 개인 차원(개인특성 및 내적동기), 직무 차원(직무 자체 특성), 상황 차원(환경변화 및 리더십, 조직문화)의 요인 등이 혁신행동의 선행요인으로 밝혀져 왔다[2,3].

이는 개인의 역량으로 혁신행동을 촉진시킬 수 있는 조건을 갖추고 있더라도, 조직 내 개인의 혁신행동은 조직특성, 리더특성, 환경 등의 영향을 받기 때문에 이러한 요인들을 간과해서는 안됨을 의미한다[4].

국내에서는 구성원에 대한 리더의 영향력이 여전히 크기 때문에 리더특성과 혁신행동의 관련성을 밝혀내기 위한 연구가 활발히 진행되어오고 있다[5].

조직 구성원은 창의적인 아이디어를 생성하고, 이를 실행하는 과정에서 정보와 조직의 지원을 필요로 하기 때문에 리더의 지원은 혁신행동을 촉진시키는 필수요소라고 할 수 있다.

특히 명령과 지시에 익숙한 과업 중심의 리더보다는 새로운 방식으로 사고하고 아이디어를 끊임없이 모색하여 변화에 대처할 수 있는 유연한 리더가 필요하다.

변혁적 리더십(transformational leadership)은 이에 가장 적합한 리더십 유형으로 변화하는 환경에 맞춰 유기적으로 조직을 이끌 수 있는 등 변화에 대한 대응력이 뛰어난

리더십이다. 또한 신뢰를 바탕으로 조직 구성원들의 변화와 혁신을 촉진시키고, 개별 구성원에 대한 독려 및 관심을 통해 자존감과 자아정체성을 향상시킨다[6].

기존 선행연구에서 변혁적 리더십은 직무만족, 조직몰입 등 조직유효성에 긍정적 영향을 미치고[7,8], 혁신행동과 혁신분위기 등 혁신을 촉진하는 측면에서도 유의미한 영향을 미치는 것으로 검증되었다[9,10].

이렇듯 변혁적 리더십과 혁신의 관계에 대한 지속적인 연구가 진행되었지만, 대부분의 연구는 조직 차원의 혁신에 초점을 두고 있고[11,12], 개인 차원의 혁신행동에 대해서는 연구가 미흡한 실정이다. 또한 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 직접적인 영향력을 검증하는 연구가 주를 이루고 있어, 변혁적 리더십이 어떠한 경로를 거쳐 혁신행동에 영향을 미치는 지에 대한 연구가 다양한 관점에서 이루어질 필요가 있다.

한편, 직무열의는 지속적이며 긍정적인 성취동기를 가지는 심리상태로[13,14], 직무열의가 높은 구성원은 직무를 수행하는데 있어 강한 열정을 가지고 직무에 몰입하여 혁신행동을 높여주는 요인으로 주목받고 있다.

특히, 변혁적 리더와 일하는 구성원들은 더 큰 책임을 맡고 있는 동시에 조직 수행에 더 큰 기여를 한다고 느끼기 때문에 높은 수준의 직무열의를 경험할 수 있으며[15], 궁극적으로 혁신행동을 촉진시킬 것으로 예상할 수 있다[16].

이를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 목적을 가지고 연구하고자 한다.

첫째, 변혁적 리더십이 직무열의와 혁신행동에 어떤 영향을 미치는지 검증하고자 한다.

둘째, 직무열의가 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 한다.

셋째, 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 직무열의의 매개효과를 규명하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 변혁적 리더십

Burns(1978)는 기존의 리더십과 변혁적 리더십을 구별하였는데, 기존의 리더십은 구성원이 목표를 달성하면 그에 대한 대가로서 보상을 지불받는 형태인 거래적 리더십으로 정의하였고, 변혁적 리더십은 구성원이 기대 이상의 성과를 달성하고 끊임없이 역량을 개발할 수 있도록 자극하는 역할로 정의하였다[17].

변혁적 리더는 비전과 영감적 메시지를 통해 구성원이 업무에 몰입할 수 있는 환경을 구축하는 지원자로, 비전제시를 통해 목표달성에 대한 이해도를 높여주고, 구성원의 개인적 욕구 및 성장을 지속적으로 확인하는 코치의 역할을 동시에 수행한다[18,19].

따라서 변혁적 리더가 이끄는 조직의 구성원들은 리더에 대한 신뢰, 존경, 충성심을 느끼면서 기대 이상의 성과를 성취하고자 하는 동기를 가지게 되고[6], 직무에 대한 책임감이 높아져 조직에 기여를 하고자 노력한다[20,21].

변혁적 리더십을 구성하는 요인들에 관한 연구는 미흡하여 세밀한 연구결과를 도출하기 위해 변혁적 리더십의 하위요인에 주목할 필요가 있다.

변혁적 리더십의 카리스마 요인은 리더가 강력한 역할모델로서 목표와 비전을 제시하고 리더의 정서와 동일시를 일으킴으로써 영향을 미치는 과정이다[6].

영감적 동기부여 요인은 리더가 구성원들로 하여금 업무를 수행할 때 업무전체의 프로세스를 대략적으로 예상하게 해 스스로의 역량을 충분히 발휘할 수 있는 기반을 마련해 줌으로써, 구성원의 자신감을 조성하고 열정을 자극하여 성공적으로 임무수행을 하는 데 기여하게 하는 요인이다[22].

직적 자극 요인은 구성원이 기존의 사고방식과 업무처리 관습으로부터 벗어나 아이디어를 적극적으로 고안하고, 새로운 방식을 활용해 문제를 해결할 수 있도록 독려하는 리더의 역량으로 정의된다[6].

개별적 배려는 구성원을 평등하게 대우하는 것과 구성원마다 각 다른 욕구와 능력을 가진 인격체로 대우하는 것으로, 구성원의 욕구 차이를 인정하고 성장할 수 있도록 잠재력을 개발해주는 행동을 말한다[6].

2.2 직무열의

직무열의는 조직 구성원이 직무를 수행하는 과정에서 자신의 육체적, 정서적, 정신적 에너지를 사용하는 정도로 정의될 수 있다[23].

직무열의는 긍정심리학(positive psychology)에 기반을 둔 개념으로 업무에 대해 개인이 가지는 에너지와 헌신, 몰입, 긍정적이고 성취지향적인 마음의 상태로 정의할 수 있으며[24], 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption) 3가지 구성개념을 내포하고 있다.

활력은 일하는 동안 높은 수준의 에너지를 유지하거나 정신력을 빠르게 회복할 수 있는 탄력을 의미한다. 높은 수준의 에너지를 기반으로 구성원은 업무에 더욱 집중하고 성과

를 달성하기 위해 노력하며 어려운 상황에 직면했을 때 포기하지 않고 인내할 수 있다[25].

헌신은 구성원이 스스로의 업무가 가지는 중요성을 인식하고 업무에 높은 관여도를 느끼며 깊게 몰입하는 것으로, 일에 대한 의지, 열정, 긍지를 바탕으로 기꺼이 도전하려고 하는 상태를 의미한다[25].

몰두는 자신의 직무에 대해 완전히 집중하고, 깊게 몰입된 상태로 시간의 경과를 느끼기 어렵거나, 일과 자신을 분리된 것으로 생각하기 어려운 상태를 의미한다[25].

직무열의는 구성원들에게 긍정적인 경험으로 작용하고 다른 직무자원을 증가시키는 촉진역할을 할 수 있으며, 궁극적으로 조직차원의 성과는 물론 개인의 성장 및 역량발전 등 개인 차원의 결과변인에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 [26], 기업 경쟁력을 강화할 수 있는 중요변인으로 여겨지고 있다[27].

2.3 혁신행동

혁신은 기업경영에 있어 새로운 경쟁방식을 창출하는 동시에 경쟁자에 대한 진입장벽을 구축함으로써 지속적인 경쟁우위를 달성할 수 있는 원천이라 할 수 있다[28].

혁신은 새로운 아이디어, 제품 및 서비스 등을 개발하거나 이미 통용되고 있는 아이디어, 서비스, 프로그램 등을 도입하는 등의 행위를 조직차원에서 수행하는 경우 조직수준 혁신으로, 구성원이 담당하는 업무의 역할에 국한되는 경우는 개인수준 혁신으로 구분될 수 있다[1,29,30].

개인수준의 혁신은 혁신행동으로 구체화될 수 있는데, Scott & Bruce(1994)는 혁신행동을 조직 구성원의 업무와 조직성과 향상을 위해 새로운 아이디어를 창출하거나 외부 아이디어를 도입해 업무에 적용하는 활동이라 정의하였으며, 이들이 제시한 혁신행동의 개념이 혁신의 특성을 가장 잘 포괄한 것으로 평가받고 있다[1, 30].

선행연구에서는 개인성향, 동기부여, 인지능력, 창의성 등의 개인특성과 개인이 인지하는 직무자체의 특성, 조직 내부의 의사소통, 혁신에 긍정적 분위기, 리더의 지원 등이 주로 혁신행동의 선행변수로 제시되었다.

3. 연구모형 및 가설설정

3.1 연구모형

이론적 논의를 바탕으로 아래의 Fig. 1과 같은 연구모형을 설정하였다.

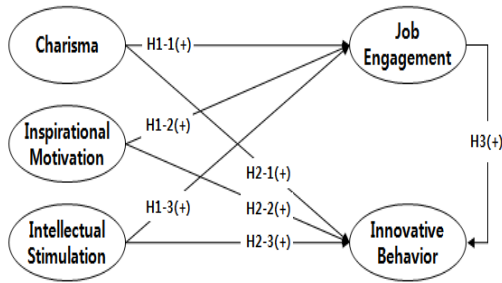


Fig. 1. The research model

3.2 연구가설 설정

3.2.1 변혁적 리더십과 직무열의

변혁적 리더십은 보다 높은 목표와 비전을 제시하여 조직 구성원에게 동기를 부여하고, 그 과정에서 리더와 동일시를 통해 발생하는 긍정적인 정서와 에너지는 구성원의 직무열의를 강화시킬 수 있다[31].

Deci & Ryan(1985)의 연구에 따르면 직무자원은 인간의 기본적 심리욕구를 만족시키면서 내적 동기로 작용할 수 있기 때문에, 구성원의 동기와 관련성이 높은 직무자원이 변혁적 리더십이 직무열의에 영향을 미칠 수 있음을 제시하였다[32].

Christian, Garza & Slaughter(2011)의 연구에서도 기존의 직무자원과 개인적 자원 이외에 변혁적 리더십이 직무열의의 선행요인으로 제시되었다[16].

Tim, Bakker & Xanthopoulou(2011)가 네덜란드 2개의 기업 구성원들을 대상으로 변혁적 리더십이 직무열의에 미치는 연구를 진행한 결과에서도 변혁적 리더십은 직무열의에 긍정적인 관계를 나타냈으며, 이를 통해 직무요구-자원 모형을 증명하였다[33].

본 연구는 변혁적 리더십을 하위요인으로 구분하여 결과 변수에 미치는 영향력을 확인하고자 하였으며, 그 중에서도 여러 연구에서 혁신행동에 유의미한 영향을 미치지 않았던 개별적 배려 요인을 제외한 최종 3개 요인을 연구모형에 활용하였다[34-37].

변혁적 리더십의 3개 하위요인이 직무열의에 영향을 미치는 관계에 대한 이론적 토대는 다음과 같다.

카리스마는 성과기대에 대한 인식을 심어주고 구성원들의 참여를 유도한다[6,38].

이 과정에서 구성원의 잠재력을 발휘할 수 있도록 동기

부여하여 직무몰입과 헌신정도를 높여준다[31].

영감적 동기와 지적 자극은 구성원들이 기존의 방식을 재검토한 후 새로운 방식을 접목하여 혁신적인 방법을 적용하는데 기여할 수 있다[39]. 이를 통해 일에 대한 의미감과 성취감을 갖게 되어 직무열의 또한 증가한다고 할 수 있다[20,40].

이상의 논의를 바탕으로 변혁적 리더십이 직무열의에 미치는 영향을 확인하기 위해 다음과 같은 3개의 가설을 도출하였다.

가설 1-1 : 변혁적 리더의 카리스마는 조직 구성원의 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 변혁적 리더의 영감적 동기부여는 조직 구성원의 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 : 지적 자극은 조직 구성원의 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 변혁적 리더십과 혁신행동

변혁적 리더십은 변화를 추구하면서 조직 구성원들이 기대 이상으로 노력하고 성취할 수 있도록 동기를 부여하는 리더십으로 조직 구성원들로 하여금 혁신적인 행동을 하는데 영향을 미친다[6].

변혁적 리더는 현상을 탐색하게 함으로써 창의적인 발상을 유발하는데, 이 과정에서 구성원의 성장을 촉진시킴으로써 혁신행동을 이끌어 낸다[41].

변혁적 리더십의 3개 하위요인이 혁신행동에 영향을 미치는 관계에 대한 이론적 토대는 다음과 같다.

카리스마는 구성원에게 미래에 대한 신념을 갖게 하여 구성원들의 기대와 관련된 요인을 보다 강조함으로써 구성원들의 관습적인 부분보다는 창의적인 부분을 강화시킬 수 있다[42].

영감적 동기부여는 구성원의 효능감을 높여 스스로의 역량에 확신을 갖게 하고[10], 자신감을 통해 혁신행동을 할 가능성이 높아진다[43].

지적 자극은 조직 구성원들에게 자율적이고 창의적인 문제해결방식을 허용하고, 관습적인 사고방식 및 업무방식에서 벗어나 새로운 관점을 이끌어내므로[6], 구성원들의 창의적이고 혁신적인 행동을 강화시킬 것으로 기대할 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 변혁적 리더십의 하위요인이 혁신행동에 미치는 영향을 확인하기 위해 다음과 같은 3개의

가설을 도출하였다.

가설 2-1 : 변혁적 리더의 카리스마는 조직 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 변혁적 리더의 영감적 동기부여는 조직 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 : 지적 자극은 조직 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 직무열의와 혁신행동

직무열의는 조직 구성원이 직무를 수행함에 있어 자신의 육체적, 인지적, 감정적 에너지를 이용하고 표현하는 것으로 정의된다[23,44].

직무열의는 특히 조직 구성원이 업무로부터 받는 긍정적인 느낌은 새로운 것을 시도하고, 수행하려는 의지를 촉발할 수 있으며, 새로운 아이디어와 참신한 해결책으로 이어질 수 있다[45].

혁신행동은 전통적 구조 및 관행에 변화를 주는 새로운 시도를 하는 것이기 때문에 직무열의와 같은 내재적 동기부여가 강한 구성원은 혁신을 과감히 시도하려는 태도를 보이는 반면, 동기부여가 낮은 구성원은 인내심과 도전정신이 부족하여 혁신 앞에서 쉽게 망설이고 좌절할 수 있다[46].

이 과정에서 직무열의가 높은 구성원은 조직이 가지고 있는 문제에 대한 변화의 필요성을 자각하여 주도적으로 변화 지향적 행동을 하게 되며, 혁신적 행동을 통해 조직의 성과 향상에 기여할 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 직무열의가 높은 구성원은 그렇지 않은 구성원에 비해 직무를 보다 혁신적으로 수행할 것으로 예상할 수 있으며, 직무열의가 혁신행동에 미치는 영향을 확인하기 위해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3 : 직무열의는 조직 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 변혁적 리더십과 혁신행동에 대한 직무열의의 매개 역할

변혁적 리더십은 협력적인 관심에 대해 구성원들의 의식을 고취시키고, 이러한 관심을 성취하기 위해 구성원을 돕는 리더십 형태이므로 구성원의 목표확대를 통하여 자신감을 부여시킨다[47].

그리고 직무열의는 구성원 스스로 직무에 몰두하고 헌신

하는 촉진적 행동체계를 기반으로 하는 개념으로[48], 직무열의가 높은 구성원은 업무에 육체적, 인지적, 감정적 에너지의 투입을 결정할 때, 역할 외 열의와도 긍정적으로 연결될 수 있다[49]. 이는 긍정적 감정의 확장구축 이론에서 긍정적 경험을 겪은 구성원들이 다양한 아이디어를 잘 수용하고 통합하는 경향이 있어 넓은 범위의 행동과 사고를 할 수 있다는 연구와 일맥상통하는 결과로[50], 긍정적 심리상태와 감정을 가지고 있는 구성원들은 변화를 주도하고 성과를 만들어 낼 수 있다[51].

이를 종합하면 변혁적 리더십은 수평적 네트워크와 높은 신뢰관계 및 구성원의 자율을 증시하기 때문에 이는 업무에 대한 활기, 헌신, 몰두로 구성되는 직무열의를 강화하고, 직무열의로 증폭된 긍정적인 에너지는 구성원이 혁신행동 가능성이 높여줄 수 있다고 추론할 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 구성원들의 직무열의가 매개적 역할을 하는지를 알아보기 위해 다음과 같이 가설을 도출하였다.

가설 4-1 : 직무열의는 카리스마가 혁신행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설 4-2 : 직무열의는 영감적 동기부여가 혁신행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.

가설 4-3 : 직무열의는 지적 자극이 혁신행동에 미치는 영향을 매개할 것이다.

4. 실증분석

4.1 연구방법

본 연구는 변혁적 리더십의 3가지 하위요인이 혁신행동에 영향을 미치는 관계에 있어 직무열의가 어떻게 매개하는지를 검증하기 위해 설문조사를 실시하였다.

본 연구는 결과의 일반화 및 신뢰성을 확보하기 위해 온라인 서베이 업체를 통해 응답자에게 소정의 금액을 지급하는 방식으로 진행되었다. 설문지는 2018년 10월 2주간에 걸쳐 1100부를 배포하였고, 그 중 일부 누락되거나 불성실한 응답의 설문을 제외한 총 671부의 설문을 분석에 활용하였다.

본 연구의 결과를 일반화하기 위해서는 혁신행동을 수행하는 조직 구성원들이라는 모집단을 대표할 수 있는 적절한 표본을 추출하는 것이 중요하다. 따라서 전국에 있는 공공기관 및 민간기업을 대상으로 아이디어의 산출 및 실행 등 혁신행동과 직접적으로 관련되어 있는 R&D관련 부서 등의

사무-전문직 등을 표본 집단으로 선정해 설문을 실시하고자 하였다.

인구 통계학적 특성을 살펴보면, 남성이 344명으로 전체 51.27%를 차지하고 있고, 30대가 283명으로 전체 응답자의 42.18%, 직종의 경우 사무직이 67.21%, 교육수준의 경우 대졸이 57.38%, 직위의 경우 일반사원이 27.57%로 가장 많은 분포를 나타내었다. 세부적인 인구 통계학적 정보는 Table 1에 나타나 있다.

Table 1. Demographic characteristic

Characteristics	Division	N(%)
Gender	Male	344(51.27)
	Female	327(48.73)
Age	21-30	63(9.39)
	31-40	283(42.18)
	41-50	245(36.51)
	51-60	80(11.92)
Education level	High school graduate	87(12.97)
	2 years college degree	114(16.99)
	University	385(57.38)
	More than graduate school	85(12.67)
Hierarchical level	Employee	185(27.57)
	Assistant manager	163(24.29)
	Manager	167(24.89)
	Deputy general manager /General manager	125(18.63)
	Over managing director	31(4.62)
Job type	Public officials	35(5.22)
	Professional occupation	77(11.48)
	Managerial occupation	20(2.98)
	White collar job	451(67.21)
	Production/Technology/Labor	56(8.35)
	Service/Sales	32(4.77)

4.2 변수의 조작적 정의 및 신뢰성 분석

본 연구에서의 모든 설문 문항은 리커트 5점 척도(1점: 매우 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)로 측정되었다.

첫째, 변혁적 리더십은 리더가 구성원에게 자신이 달성해야 할 결과의 중요성을 보다 강하게 인식시키고, 구성원의 욕구를 상위수준으로 올림으로써 기대이상의 성과 달성과 동기유발을 시키는 리더십으로 정의하였다[6,52]. 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극을 각각 3개 항목으로 측정하였으며, Cronbach's α 는

각각 0.89, 0.89, 0.89로 나타났다.

둘째, 직무열의는 활력, 헌신 그리고 몰두의 특징을 가지면서 긍정적이고 성취감을 느끼게 하는 정신상태로 정의하였다[53]. Schaufeli, Bakker & Salanova(2006)가 개발한 UWES(Utrecht Work Engagement Scale)의 단축버전(UWES-9)을 사용하여 총 3개 항목으로 측정하였으며, Cronbach's α 는 0.88이었다[53].

셋째, 혁신행동은 독특하고 새로운 아이디어를 실행하기 위해 적절한 계획 및 적용하는 활동으로 정의하였다[1]. Scott & Bruce(1994)가 개발한 측정도구를 사용하여 총 6개 항목으로 측정하였으며, 혁신행동의 Cronbach's α 는 0.91이었다[1].

4.3 변수 간 상관관계

변수들 간의 관련성 분석을 위하여 SAS 9.4 통계프로그램을 통해 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과는 Table 2에 나타나 있다. 변수들의 상관관계가 각각 유의수준 0.05에서 유의하게 나타났다[54].

Table 2. Correlations between the variables

Variables	M	S.D	1	2	3	4	5	6
Charisma	2.87	0.83	1					
Inspirational Motivation	2.87	0.86	0.78**	1				
Intellectual Stimulation	2.79	0.87	0.68**	0.78**	1			
Job Engagement	3.12	0.66	0.35**	0.34**	0.33**	1		
Innovative Behavior	3.08	0.68	0.24**	0.20**	0.27**	0.56**	1	

Note: **p<0.01, *p<0.05, N=671

4.4 타당성 검증

측정도구의 타당성을 검증하기 위해 LISREL 8.8을 활용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였으며, 분석 결과 $\chi^2=234.62$, d.f.=80, GFI(goodness-of-fit-index)=0.96, NFI(normed fit index)=0.99, CFI(comparative fit index)=0.99, RMR(root mean square residual)=0.03 으로 적합도 기준(GFI, CFI, NFI가 0.9이상, RMR은 0.05이하)을 충족시키는 것으로 나타나 측정모형의 적합도는 수용할만한 수준이라 할 수 있다.

특히 Table 3과 같이 합성신뢰도(CR)가 Bagozzi, Yi &

Nassen(1998)가 제시한 기준인 0.6보다 높게 나타났으며 [55], 평균분산추출값(AVE)도 Fornell & Larcker(1981)이 제시한 기준인 0.5를 상회하였다[54]. 또한 측정항목들과 구성개념들을 연결하는 표준화 요인적재치가 통계적으로 95% 신뢰구간에서 유의하여($t > 1.96$) 집중타당성이 있는 것으로 나타났다[56].

Table 3. Confirmatory factor analysis result

Variables	items	Estimate	t	AVE	CR
Transformational Leadership	t11	0.79	23.90	0.74	0.90
	t12	0.88	28.30		
	t13	0.90	29.12		
	t14	0.83	26.05	0.73	0.89
	t15	0.88	28.52		
	t16	0.85	26.71		
	t17	0.85	26.68	0.74	0.90
	t18	0.89	28.98		
	t19	0.84	26.02		
Job Engagement	jea	0.83	25.37	0.71	0.88
	jeb	0.92	29.59		
	jec	0.78	23.13		
Innovative Behavior	iba	0.84	25.79	0.75	0.90
	ibb	0.87	27.28		
	ibc	0.89	28.29		

4.5 가설검증

변혁적 리더십의 3가지 하위요인과 직무열의, 그리고 혁신행동 간의 관계를 분석하기 위해 LISREL 8.8을 활용하여 구조방정식 모형 검증(SEM, structural equation modeling)을 실시하였다[57].

Table 4에서 볼 수 있듯 연구모형의 적합도(goodness of fit) 값은 각각 $\chi^2=128.21$, $d.f.=67$, $GFI=0.97$, $NFI=0.99$, $CFI=0.99$, IFI (incremental fit index)=0.99, $RMR=0.029$ 로 적합도 기준(GFI , CFI , NFI , IFI 가 0.9이상, RMR 은 0.05이하)을 충족시키는 것으로 나타나, 본 연구모형의 적합도는 충분히 만족할 만한 수준으로 판단된다[58].

Table 4. SEM goodness of fit

χ^2	d.f	p	GFI	RMR	NFI	IFI	CFI
128.21	67	0.00	0.97	0.029	0.99	0.99	0.99

본 연구에서 제시한 모형에 대한 검증 결과는 Fig. 2에,

연구가설의 검증결과는 Table 5에 제시되었다.

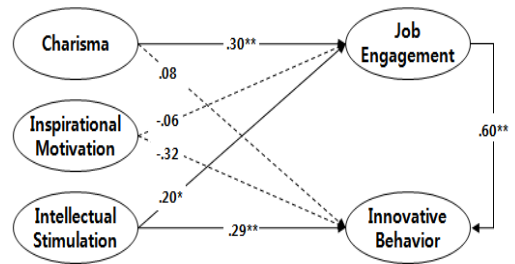


Fig. 2. The research model

Table 5. Correlations between the variables

Hypo.	Path	E	S.E	t	Result
1-1	CH → JE	0.30**	0.09	3.17	supported
1-2	IM → JE	-0.06	0.10	-0.59	not supported
1-3	IS → JE	0.20*	0.08	2.34	supported
2-1	CH → IB	0.08	0.08	1.03	not supported
2-2	IM → IB	-0.32	0.09	-3.49	not supported
2-3	IS → IB	0.29**	0.07	3.74	supported
3	JE → IB	0.60**	0.04	13.45	supported
4-1	CH → JE → IB				full mediation
4-2	IM → JE → IB				not supported
4-3	IS → JE → IB				partial mediation

Note: CH=Charisma, IM=Inspirational Motivation, IS=Intellectual Stimulation, JE=Job Engagement, IB=Innovative Behavior

가설검증 결과는 다음과 같다. 가설 1에서는 변혁적 리더십의 3개 하위요인이 직무열의에 미치는 영향력을 검증하고자 하였다. 분석결과 카리스마(estimate=0.30, $t=3.17$), 지적 자극(estimate=0.20, $t=2.34$)은 조직 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것을 나타냈으나, 영감적 동기부여(estimate=-0.06, $t=-0.59$)는 유의하지 않아 최종적으로 가설 1-1, 1-3만 채택되었다.

가설 2에서는 변혁적 리더십의 3개 하위요인이 혁신행동에 미치는 영향력을 검증하고자 하였다. 분석결과 지적 자극(estimate=0.29, $t=3.74$)은 조직 구성원의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것을 나타냈으나, 카리스마(estimate=0.08, $t=1.03$), 영감적 동기부여(estimate=-0.32, $t=-3.49$)는 유의하지 않은 것으로 나타나 최종적으로 가설 2-3만 채택되었다.

가설 3에서는 직무열의가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향력을 검증하고자 하였다. 분석결과 직무열의

(estimate=0.60, t=13.45)는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3은 채택되었다.

다음은 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에 대한 직무열의의 매개효과를 보다 체계적으로 검증하기 위하여 Kenny, Kashy & Bolger(1998)의 매개효과 분석 절차에 따라 분석을 하였다[59].

Kenny, Kashy & Bolger(1998)에 의하면, 매개모델이 성립하기 위해서는 다음의 네 가지 조건이 충족되어야 한다. 1단계, 매개변수를 고려하지 않았을 때 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치고 2단계, 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치며 3단계, 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 동시에 고려했을 때 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미친다. 그리고 4단계에서는, 1단계에서 독립변수가 종속변수에 미쳤던 유의한 영향이 유의미하게 감소하거나(부분매개) 유의하지 않아야 한다(완전매개)[59].

이와 같은 절차에 따라 변혁적 리더십의 3개 하위요인과 혁신행동의 관계에 대한 직무열의의 매개효과를 분석하여 본 결과는 Table 6과 같다.

먼저, 매개변수와 종속변수에 어떠한 유의한 영향도 미치지 않는 영감적 동기부여는 매개효과 분석에서 제외되었다.

매개효과 분석결과에 의하면 변혁적 리더십(독립변수)이 혁신행동(종속변수)에 미치는 직접 영향만을 고려한 1단계 모델에서 카리스마의 영향은 $\gamma_1=0.27(t=2.69, p<.01)$, 지적 자극의 영향은 $\gamma_1=0.41(t=4.45, p<.01)$ 로 카리스마와 지적 자극 모두 혁신행동에 유의한 영향력을 나타내었다.

두 번째 단계로, 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 직접적인 경로를 고려하지 않은 매개모델에서 카리스마의 영향은 $\gamma_1=0.29(t=3.09, p<.01)$, 지적 자극의 영향은 $\gamma_1=0.20(t=2.40, p<.05)$ 로 카리스마와 지적 자극 모두 직무열의에 유의한 영향력을 나타내었다.

세 번째 단계로, 변혁적 리더십(독립변수)과 직무열의(매개변수)가 혁신행동(종속변수)에 미치는 영향을 동시에 고려했을 때 직무열의가 혁신행동에 미치는 영향은 유의한(직무열의→혁신행동 $\beta=0.60, t=13.45, p<.01$) 것으로 나타났다. 반면 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마는 $\beta=0.08(t=1.03, p>.05)$ 로 유의하지 않게 나타났다.

결과적으로, 매개변수인 직무열의를 고려하지 않을 때 카리스마와 혁신행동의 직접경로가 유의하게 나타난 반면, 직무열의의 매개효과를 동시에 고려했을 때에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 카리스마는 혁신행동에 완전

매개 효과를 가진다고 할 수 있다.

반면, 독립변수와 매개변수가 혁신행동에 미치는 영향을 동시에 고려했을 때 지적 자극은 $\beta=0.29(t=3.74, p<.01)$ 로 유의하게 나타났다. 이는 직무열의가 가지는 매개효과를 고려하지 않았을 때 지적 자극과 혁신행동의 직접경로가 유의하고, 직무열의가 가지는 매개효과를 고려했을 때에도 지적 자극이 혁신행동에 미치는 영향이 유의하며 그 값(0.41→0.29)이 감소하였으므로 지적 자극은 혁신행동에 부분 매개 효과를 가진다고 할 수 있다.

Table 6. Kenny's Mediation Analysis

Step	Independent (Variables)	Mediated	Dependent	Fit Index
		JE	IB	
1	Charisma		0.27** (2.69)	$x^2 = 69.96$ df=38 CFI=0.99 NFI=0.99 GFI=0.96 RMR=0.02
	Intellectual Stimulation		0.41** (4.45)	
2	Charisma	0.29** (3.09)		$x^2 = 92.28$ df=38 CFI=0.99 NFI=0.99 GFI=0.97 RMR=0.03
	Intellectual Stimulation	0.20* (2.40)		
3	Charisma	0.30** (3.17)	0.08 (1.03)	$x^2 = 128.21$ df=67 CFI=0.99 NFI=0.99 GFI=0.97 RMR=0.03
	Intellectual Stimulation	0.20* (2.34)	0.29** (3.74)	
	Job Engagement		0.60** (13.45)	

Note: **p<0.05, *p<0.1, two-tailed test
* JE=Job Engagement, IB=Innovative Behavior

5. 결론

5.1 연구요약

본 연구는 공공기관 및 민간기업의 R&D관련 부서 등 혁신행동에 밀접한 사무·전문 직군 등을 대상으로 변혁적 리더십이 구성원의 직무열의를 증가시켜 혁신행동을 향상시키는지를 알아보기 위해 실시되었다.

구체적으로 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극이 혁신행동에 영향을 미치는 관계에서 직무열의의 매개효과를 검증하였다.

첫째, 변혁적 리더십의 하위요인이 직무열의에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은, 하위요인 중 카리스마와 지적 자극에 한해 유의한 정(+)의 결과를 보여주었다.

영감적 동기부여가 직무열의에 미치는 영향은 유의하지 않게 나타나 기각되었는데 그 원인으로 구성원이 업무의 대략적인 프로세스를 이해하고, 업무가 마무리되는 그림을 예상하며 확신을 가지는 상태가 반드시 업무에 대해 열정적, 헌신적, 몰입적인 상태로 연결되는 것은 아님을 유추할 수 있다. 이는 카리스마와 지적 자극이 미래관점에서 목표 및 비전을 제시하고, 새로움을 추구하도록 만드는 발전지향적 특성을 지니고 있어 업무에 대한 열의로 이어지는 반면, 영감적 동기부여는 현재의 관점에서 주어진 업무를 처리하는데 도움이 될 수 있는 명확한 가이드라인으로서의 역할에 국한될 가능성이 있기 때문인 것으로 설명될 수 있다.

따라서 리더는 조직 구성원이 믿고 따를 수 있도록 바람직한 목표 및 비전을 설정해 주고, 조직의 업무처리 방식 및 관행에 대해 언제라도 의문을 제기하고 새로운 아이디어를 자유롭게 제시할 수 있는 포용적인 분위기를 조성해 주어야 한다.

둘째, 변혁적 리더십의 하위요인 중 지적 자극만 혁신행동에 유의한 정(+)의 결과를 보여주었다. 이는 류은영, 유민봉(2008)의 연구결과와 일치하게 나타났다[34].

반면 카리스마는 유의하지 않게 나타나 류은영, 유민봉(2008)의 연구와 상반된 결과를 보였다[34].

리더의 지적 자극은 구성원들로 하여금 기존의 사고방식의 틀을 깨는 문제해결 접근관점을 지향해 혁신을 창출할 수 있는 직접적인 계기를 마련해주지만, 카리스마는 혁신행동과의 관계에서 직무열의의 완전매개효과가 존재해 직무열의를 통한 간접적인 경로를 통해서만 혁신행동을 강화할 수 있다.

셋째, 직무열의는 혁신행동에 유의한 정(+)의 결과를 보여준다.

즉, 조직 구성원이 업무수행에 있어 활기, 헌신, 몰두의 상태에 놓이게 될 때 업무로부터 긍정적인 느낌을 받을 수 있고, 긍정적인 에너지는 다시 새로운 것을 시도하고, 수행하려는 의지가 혁신행동에 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다[45].

넷째, 직무열의의 매개효과 분석결과 변혁적 리더의 카리스마 요인은 직무열의를 매개로 하여 조직 구성원의 혁신행동으로 이어질 수 있으며(완전매개), 변혁적 리더의 지적 자극은 직무열의를 매개로 하여 조직 구성원의 혁신행동을 보다 강화시킬 수 있는 것으로 나타났다(부분매개).

한편 영감적 동기부여가 혁신행동에 미치는 영향에 대한 직무열의의 매개효과는 유의하지 않게 나타나 기각되었는데,

이 는 Kenny, Kashy & Bolger(1998)의 매개모형 성립 조건 중 독립변수가 매개변수에 영향을 미쳐야 하는 2번째 조건을 충족하지 못했기 때문이다[59].

이러한 결과는 구성원이 평균 또는 기대 이상의 창의적이고 혁신적인 행동을 이끌어 내기 위해서는 업무 자체에 대해 높은 열의를 가질 수 있도록 바람직한 목표 및 비전을 제시하거나, 지적 자극을 제공하여 동기부여 시키는 리더의 역할이 중요함을 시사한다.

5.2 연구의 시사점

본 연구의 시사점은 다음과 같이 이론적 시사점과 실무적 시사점으로 구분하여 제시될 수 있다.

이론적 시사점으로는 첫째, 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계를 확인하였으며, 이 사이에서 직무열의의 매개효과를 확인함으로써 리더의 역할과 함께 개인이 직무에 가지는 열의에 대해 주목함으로써 구성원의 혁신행동을 높일 수 있는데 기여할 수 있다는 점을 발견했다는데 의의가 있다.

둘째, 기존에도 변혁적 리더십과 혁신행동을 매개하는 요인을 찾기 위해 리더의 감성지능, 심리적 주의의식 등 심리적 변수를 토대로 매개효과를 검증하는 시도들이 존재하지만, 본 연구는 직무와 관련된 심리적 변수를 매개변수를 도입해 연구초점을 확대시켰다는데 그 의의가 있다.

셋째, 기존의 연구가 리더십을 포괄적으로 활용해 리더십 효과성을 확인하고자 한데 반해, 본 연구는 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극으로 확대해 실제 변혁적 리더십의 속성이 리더십 효과성에 미치는 영향을 보다 세부적으로 파악할 수 있다는 차별화를 지닌다.

다음으로 실무적으로 적용할 수 있는 시사점을 제시하고자 한다.

첫째, 변혁적 리더십의 하위요인 중에서도 지적 자극은 조직 구성원이 혁신적인 활동에 참여하게 되는 직접적인 계기로 될 수 있다.

일반적으로 조직 구성원은 업무수행 과정에서 발생하는 문제들에 대한 해결책을 찾거나 비효율적인 업무방식을 개선하기 위해 변화가 필요함을 느끼게 되는데, 리더는 TRIZ 기법, 디자인 씽킹 프로세스 등의 교육훈련프로그램을 구성해 구성원의 욕구가 혁신행동으로 이어지도록 지원할 필요가 있다.

둘째, 연구결과는 혁신이 필수적으로 요구되는 조직이 구성원들의 혁신행동을 이끌어 내기 위해서는 직무열의의 역

할을 이해하는 것이 중요함을 시사하고 있다.

직무열의가 높아질수록 혁신행동이 향상되기 때문에, 리더는 조직의 혁신적인 변화를 위해 변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극과 같은 직무자원 요소를 적절하게 투입함으로써 구성원의 직무열의를 높여줄 필요가 있다.

한편 인적자원 관리에서 조직이 가장 우려하는 상황은 유능한 구성원이 업무에 필요한 에너지가 고갈되는 업무소진 상태에 빠지게 되는 것으로 최악의 상황에는 이직으로까지 이어질 수 있다.

따라서 조직 구성원의 직무열의를 적절한 수준으로 관리하는 체계를 구축할 필요가 있다. 구체적으로 소진척도(MBI-GS)와 같은 검사도구를 활용해 구성원의 직무열의/직무소진 상태를 주기적으로 측정할 필요가 있으며, 결과에 따라 직무자원을 적절하게 투입할 수 있다면 직무열의가 줄어드는 상황을 방지할 수 있을 것으로 보인다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점과 이를 보완하기 위한 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 표본의 대표성을 확보하고 연구결과를 일반화할 목적으로 전국단위의 공공기관 및 민간기업 재직자를 대상으로 샘플을 수집했지만, 대상이 광범위하다는 점은 실제 혁신이 빈번하게 요구되는 조직에 적용하는 데는 한계로 작용할 수 있다.

따라서 향후 연구에서는 조직의 특성 및 유형을 통제하는 방식으로 진행된다면 보다 실무적으로 적용 가능한 데이터를 확보하는데 도움이 될 것이며, 추가적으로 인터뷰 기법과 같은 보다 정교한 조사방법을 병행할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 자기보고식 설문법의 한계가 존재한다. 즉, 동일한 응답자가 리더의 변혁적 리더십과 자신의 혁신행동에 대해 주관적으로 지각하는 정도를 측정하였기 때문에 동일방법편의(common-method bias)가 발생할 가능성이 존재한다.

따라서 향후 연구에서는 이와 같은 한계점을 보완하기 위해 리더 스스로가 평가한 변혁적 리더십의 측정결과와 구성원의 인지하는 측정결과를 교차비교하거나 리더십은 구성원이, 혁신행동은 리더가 평가하는 방식 등 편의를 제거하기 위해 다양한 노력이 시도될 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 특점 시점에서 자료를 수집하는 횡단면 조사를 실시하였기 때문에 개인적 특성 및 상황적 특성에 따른 오염효과를 충분히 배제할 수 없었고, 직무열의 및 혁신

행동이 개발 및 변화가 가능한 상대적 속성을 지니고 있다는 점을 간과하는 측면이 있다.

따라서 향후 연구에서는 개인특성을 통제하고 직무자원으로서 변혁적 리더십의 투입에 따른 순수효과를 측정하기 위해 일정 기간을 두고 변화하는 양상을 종단적으로 관찰할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 변혁적 리더십이 직무열의와 함께 작용할 때 발생하는 증폭된 리더십의 효과를 확인하는 것을 목적으로 하였으나, 다른 유형의 리더십에서 발생할 수 있는 영향력을 통제하지 못한 한계가 있다.

실제로 리더십은 일정한 형태로 발현되기 보다는 다양한 형태의 리더십이 결합되어 나타나는 특성이 있다. 따라서 다른 유형의 리더십을 함께 고려하는 연구를 진행할 필요가 있다.

REFERENCES

- [1] S. G. Scott & R. A. Bruce. (1994). Creating innovative behavior among R&D professionals: The moderating effect of leadership on the relationship between problem. *International Engineering Management Conference*, 10, 48-55.
- [2] O. Janssen. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
- [3] M. J. Xerri & Y. Brunetto. (2013). Fostering innovative behavior: The importance of employee commitment and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163-3177.
- [4] R. C. Levin. W. M. Cohen & D. C. Mowery. (1985). R&D appropriability, opportunity and market structure: new evidence on some schumpeterian hypotheses. *American Economic Review*, 75(2), 20-24.
- [5] S. E. Kim. (2017). A Study on the Effect of Transformational Leadership on Self-Efficacy and Job Satisfaction of Beauty Profession. *The Korean Society of Beauty and Art*, 18(1), 47-60.
- [6] B. M. Bass. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press.
- [7] B. O. Bae. (2016). Influence of Team Performance on the Transformational Leadership & Self-Leadership. *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(1), 766-777.

- [8] J. S. Lee. (2012). *The influence of military superior's transformational leadership, self-directed learning ability and motive of learning upon adaptability and organizational commitment*. Doctoral dissertation. Chung-Ang University, Seoul.
- [9] J. S. Jung. (2018). *The Effect of Transformational Leadership and Self-Efficacy on Innovative Work Behavior: Focused on the Moderating Effect of Perceived Organizational Support*. Doctoral dissertation. Gachon University, Gyeonggi.
- [10] B. M. Bass & B. J. Avolio. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- [11] D. S. Elenkov, W. Judge & P. Wright. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.
- [12] D. I. Jung, A. Wu & C. W. Chow. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594.
- [13] C. Maslach, W. B. Schaufeli & M. P. Leither. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- [14] I. H. Lee & J. K. Tak. (2010). The Relations of Self-Development Motivation to Innovation Behavior and Job Engagement: The Moderating Effects of Leadership. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 23(4), 605-633.
- [15] C. H. Lee, G. H. Shin & C. G. Heo. (2012). The Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Work Engagement: The Mediating Effect of Psychological Capital. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(1), 147-169.
- [16] M. S. Christian, A. S. Garza & J. E. Slaughter. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- [17] J. M. Burns. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.
- [18] B. M. Bass. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications*. 3rd ed., New York : Free Press.
- [19] B. M. Bass & R. E. Riggio. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed., Routledge.
- [20] B. J. Avolio. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- [21] R. Kark & B. Shamir. (2002). The Influence of Transformational Leadership on Followers' Relational versus Collective Self-Concept. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, D1-D6.
- [22] G. A. Yukl & D. V. Fleet. (1982). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 87-108.
- [23] W. A. Kahn. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- [24] W. B. Schaufeli & A. B. Bakker. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- [25] W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzalez-Roma & A. B. Bakker. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- [26] W. B. Schaufeli & M. Salanova. (2008). *Enhancing work engagement through the management of human resources*. In K. Na'swall, M. Sverke, and J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life*, UK: Cambridge University Press, Cambridge, 380-404.
- [27] N. Lockwood. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *HR Magazine*, 52(3), Special section, 1-11.
- [28] M. E. Porter. (1985). Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78.
- [29] N. King. (1990). *Innovation at Work: The Research Literature in Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Eds. by M. A. West, M. A. & J. L. Farr., New York : John Wiley & Sons, 15-19.
- [30] O. Janssen. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- [31] B. Shamir, R. J. House & M. B. Arthur. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organizational Science*,

- 4, 577-594.
- [32] E. Deci & R. M. Ryan. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York : Plenum.
- [33] M. Tim. A. B. Bakker & D. Xanthopoulou. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- [34] E. Y. Ryu & M. B. You. (2008). The Effect of Emotional Intelligence by a Leader on the Relationship between Behavioral Types and Innovative Activities. *Korean Public Administration Review*, 42(4), 151-177.
- [35] H. J. Kim. (2001). The Influence of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Commitment: A Comparison of Public and Private Organizations. *Korean Public Administration Review*, 35(2), 197-216.
- [36] H. Y. Lee & Y. C. Chang. (2004). A Study on the Influence of Transformational Leadership on Organizational Effectiveness. *The Korean Personnel Administration Journal*, 28(4), 216-247.
- [37] K. B. Lowe. K. G. Kroeck & N. Sivasubramaniam. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- [38] G. Yukl. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th ed., Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.
- [39] J. J. Sosik. (2006). *Full range leadership: Model, research, extensions and training*. Inspiring leaders, 33-66.
- [40] B. M. Bass. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. London : Lawrence Erlbaum.
- [41] R. Basu & S. G. Green. (1997). Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477-499.
- [42] J. S. Shin & J. Zhou. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- [43] M. Ruevers. M. L. V. Engen. C. J. Vinkenburg & E. Wilson-Evered. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- [44] B. L. Rich. J. A. Lepine & E. R. Crawford. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- [45] B. L. Fredrickson. R. A. Mancuso. C. Branigan & M. M. Tugade. (2000). The undergoing effects of positive emotions. *Motivation and Emotion*, 24(4), 237-258.
- [46] S. P. Robbin & T. Judge. (2007). *Perilaku Organisasi Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- [47] T. Dvir. D. Eden. B. J. Avolio & B. Shamir. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- [48] A. Shirom. (2003). *Job-related burnout: A review*. In J. C. Quick & L. E. Tetrick(Eds.), *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC, US : American Psychological Association, 245-264.
- [49] N. P. Rothbard. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- [50] B. L. Fredrickson. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- [51] M. Tims. A. B. Bakker & D. Derks. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
- [52] B. J. Avolio. W. Zhu. W. Koh & P. Bhatia. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- [53] W. B. Schaufeli. A. B. Bakker & M. Salanova. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *A Cross-National Study: Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- [54] C. Fornell & D. F. Larcker. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- [55] R. P. Bagozzi. Y. Yi & K. D. Nassen. (1998). Representation of measurement error in marketing variables: Review of approaches and extension to three-facet designs. *Journal of Econometrics*,

89(1-2), 393-421.

- [56] J. C. Anderson & D. W. Gerbing. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- [57] K. G. Joreskog & K. Sorbom. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL : Scientific Software International.
- [58] R. H. Hoyle. (1995). *The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues*. in R. H. Hoyle (ed.), *Structural Equation Modeling, Concepts, Issues, and Applications*, Sage. CA : Thousand Oaks.
- [59] D. A. Kenny. D. Kashy & N. Bolger. (1998). *Data analysis in social psychology*. In D. Gilbert, S. Fiske, and G. Lindzey(Eds.), *Handbook of social psychology*(4th ed., pp. 233-265). New York: McGraw-Hill, 260.

심 완 준(Sim, Wan-Jun)

[정회원]



- 2010년 2월 : 인천대학교 경영학과 (경영학사)
- 2012년 2월 : 금오공과대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2012년 2월 ~ 현재 : 금오공과대학교 (경영학박사 수료)



- 관심분야 : MIS, 인사관리
- E-Mail : swgltf@naver.com

장 은 혜(Jang, Eun-Hye)

[정회원]

- 2008년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(공학사)
- 2012년 2월 : 금오공과대학교 경영학과(경영학석사)
- 2016년 8월 : 금오공과대학교 경영학과(경영학박사)

- 2016년 8월 ~ 현재 : 금오공과대학교 경영학과 외래교수
- 관심분야 : 인사관리, 노사관리
- E-Mail : mmaki1018@naver.com



노 경 수(Noh, Kyoung-Soo)

[정회원]

- 2010년 2월 : 금오공과대학교 산업경영학과(공학사)
- 2012년 2월 : 금오공과대학교 경영학과(경영학석사)
- 2019년 2월 : 금오공과대학교 경영학과(경영학박사)

- 2019년 1월 ~ 현재 : 한국리서치 재직 중
- 관심분야 : MIS, 인사관리
- E-Mail : ksnoh21@naver.com