

# 공공조직에서 감성리더십이 혁신행동에 미치는 영향 - 직무열의의 매개효과를 중심으로 -

백은실<sup>1</sup>, 김해룡<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>울산대학교 대학원 경영학과 박사수료, <sup>2</sup>울산대학교 경영학부 교수

## The Effects of Emotional Leadership on Innovative Behavior in Public Organizations

-The Mediating Effect of Job Engagement-

Eun-Sil Baek<sup>1</sup>, Hae-Ryong Kim<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. Candidate, Graduate School, University of Ulsan

<sup>2</sup>Professor, School of Business Administration, University of Ulsan

요 약 본 연구는 조직구성원의 혁신행동을 일으키는 리더십의 이론적, 실무적 발전을 촉진하기 위하여 감성리더십, 혁신행동, 직무열의 간의 관계를 살펴보고 그 관계에 있어 직무열의의 매개효과를 검증하였다. 7개 공공기관 260명을 대상으로 실증분석을 위한 자료를 수집하였고, 연구가설의 관계를 확인하기 위해 SPSS 23.0과 AMOS 23.0을 이용하여 분석하였으며, 그 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 감성리더십은 직무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 혁신행동에는 영향을 미치지 않았다. 둘째, 직무열의는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 직무열의는 감성리더십과 혁신행동 사이에 정적인(+) 완전 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 본 연구는 감성리더십을 통해 발현된 직무열의가 혁신행동에 미치는 영향력을 공공조직을 통해 검증함으로써 일반기업과 마찬가지로 공공 조직에서도 성공적 혁신 추진을 위해 감성리더십을 갖춘 리더 육성이 중요함을 시사하고 있다. 마지막으로 본 연구의 한계점을 지적하고 미래 연구를 위한 연구 방향들이 제안되었다.

주제어 : 감성리더십, 혁신행동, 직무열의, 매개효과, 공공조직

Abstract This study investigated the relationship between emotional leadership with innovative behavior and job engagement, and verified the mediating effect of job engagement in order to facilitate theoretical and practical development of emotional leadership. For empirical analysis, data were collected from the sample of 260 employees of public institutions. The data collected were analyzed using SPSS 23.0 and AMOS 23.0 to verify the hypothetical relationship. Results showed that emotional leadership was positively related to job engagement but not innovative behavior. Job engagement was positively related to innovative behavior. And further, job engagement is found as playing as a positively full mediator on the relationship between emotional leadership and innovative behavior. These results confirmed that the job engagement of the members formed by emotional leadership in public organizations, such as general companies, has a positive influence on innovative behavior. Finally, limitations were indicated and some possible directions for Innovative behavior and its relationship were suggested for future studies.

Key Words : Emotional Leadership, Innovative Behavior, Job Engagement, Mediation Effect, Public Organization

\*Corresponding Author : Hae-Ryong Kim(haekim@ulsan.ac.kr)

Received August 31, 2021

Accepted November 20, 2021

Revised October 2, 2021

Published November 28, 2021

## 1. 서론

세계는 4차 산업혁명의 시대를 맞이하여 변화의 속도가 점점 더 빨라지고 예측하기 힘들어지고 있다. 이러한 글로벌 환경은 기업이 변화에 적응하지 못하거나 새로운 가치를 창출하지 못하면 생존할 수 없도록 만들었다. 기업과 마찬가지로 공공조직도 국내·외적으로 경쟁체제를 도입하면서 큰 변화의 시대를 맞이하고 있으며 혁신성장을 위한 다각적인 노력이 진행되고 있다.

변화와 혁신이 기업과 국가의 경쟁력이 되면서 공공조직도 혁신 정책과 제도 수행 역할을 더욱 요구 받게 되었으며, 이러한 요구는 창의인재 확보에 집중하게 하고 있으나 인재가 확보된다고 해서 그 조직이 혁신적 조직이 될 것이라 기대하기는 어렵다. 그간 창의성 연구에 의하면 창의성과 지능사이에는 영향관계가 그다지 크지 않다는 것이 지배적이며, 일정수준의 지능만 넘어서면 창의성 발현에 큰 영향을 미치지 못한다. 또한 구성원의 창의적 아이디어는 실질적으로 실행되는 혁신행동으로 나타날 때 조직의 성과를 향상시킨다[1,2]. 창의적 잠재력은 누구나 가지고 있다고 볼 수 있으며 개개인이 가진 잠재적 창의력을 최대한 끌어내어 실행할 수 있는 업무 환경과 조직문화 조성이 중요하다. 특히, 관료적 조직문화의 공공조직은 혁신적 문화의 정착을 어렵게 하고 있어 이를 극복하고 구성원의 혁신행동을 일으키기 위한 방안 마련이 필요하다.

혁신행동은 조직 구성원에게 공식적으로 요구되는 행동이기 보다는 비공식적이며 자발적인 역할 외 행동의 유형[3]으로서 구성원의 행동을 이해하여 혁신행동을 유발시키는 선행요인을 밝히는 것이 중요하다. 따라서 구성원의 혁신행동을 유발시키는 요인으로 많은 영향을 미치는 리더의 행동과 특성에 주목하였다. 후원적인 리더십을 구성원에게 행사하는 조직에서는 창의적인 성과가 나타나고[4], 감성지능이 높은 리더가 구성원들의 새로운 시도에 대해 좌절, 갈등, 긴장을 정확하게 인지하고 부정적인 감정을 낮추어 낙담을 위로하며 자신감과 용기를 주는 감정적 소통을 통해 구성원의 창의성을 향상시킨다고 하였다[5]. 합리적, 논리적 조직연구에 있어 감성은 그동안 적절하지 못한 것으로 거의 다루어지지 않았으나[6], 최근에는 리더의 감성지능이 조직성과에 중요한 영향을 미칠 수 있고[7] 조직성격을 결정하는데 중요한 역할을 하는 요소임을 밝혀냈다[6, 8].

이에 따라 본 연구는 조직 안에서 구성원 간 상호작용이 이성적 요인보다 감성적 요인에 의해 더 큰 영향을 받

을 것으로 보고 감성리더십이 구성원의 혁신행동에 어떠한 결과를 초래하는지 알아보고자 한다. 특히, 금전적 인센티브 등과 같은 유형적 보상과 같은 외재적 동기부여 관점보다 내재적 동기부여 관점에서의 영향과정을 살펴보고자 한다.

Amabile[9]은 혁신행동의 근원이 외재적 동기보다는 내재적 과업동기에 있음을 주장하였고, 직무에 대한 긍정적인 태도를 가질 때 기존의 관행적인 업무수행 절차나 규칙에 얽매어 문제를 해결하려 하지 않고 새로운 아이디어를 도출하는 혁신적 사고로 창의적 성과를 높인다고 하였다[10,11]. 구성원의 일하는 방식은 조직성과에 중요한 요소이기 때문에 기업컨설턴트들은 구성원의 열의(engagement)에 대하여 강조하여 왔고, 학계에서도 연구에 관심을 갖기 시작했다. 구성원의 내재적 동기 유발을 통해 자신의 역할에 완전히 몰입된 상태인 직무열의(Job engagement)는 기업의 경쟁력을 높이기 위한 중요 요인으로 인식되고 있다[12,13]. Harter[14]는 직무열의와 직무성과간의 의미있는 정적 상관관계를 밝혔는데, 구성원의 열의가 생산성, 수익성 및 고객만족과 정적인 영향 관계가 있고, 직무열의가 높은 직원들이 혁신행동을 통한 고성과자 그룹에 주로 포함됨을 확인하였다. 따라서 조직의 성과 제고를 위해서는 인재 확보뿐 아니라 확보한 인재들이 활력을 가지고 자신의 역할에 몰입하여 일할 수 있는 여건 조성이 중요하며, 구성원의 직무열의를 발전시키고 혁신행동을 유도할 수 있는 리더로서의 역할이 더욱 중요하다. 기업들은 구성원들이 자신의 직무에 몰입되어 창의성을 발휘하고 역할 외 행동인 혁신행동을 일으키는 리더십에 대해 관심을 집중하고 있으나, 그간의 다양한 리더십 연구와 비교하여 혁신행동과의 영향관계에 대한 연구는 비교적 적은편이며, 특히 관료적 문화의 공공조직에서의 혁신행동에 대한 연구는 더욱 부족하다.

이에 본 연구는 공공조직에서 상사의 감성리더십과 구성원의 혁신행동 간의 관계에 있어 내재적 동기부여 관점에 있는 직무열의의 매개효과를 검증함으로써, 상사의 감성리더십이 혁신행동에 이르는 과정을 실증적으로 확인하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 감성리더십

감성리더십은 리더의 감성지능을 조직개발의 도구로

활용하는 것으로 심리학자 Salovey와 Mayer[16]의 연구로부터 시작되었다. 그들은 감성리더십이 구성원의 감정을 인식, 관리함으로써 공감을 통해 긍정적 관계를 형성하고 조직에 영향력을 미치는 행위라 정의하였다. Mayer와 Salovey[17]는 사회지능과 다중지능 이론을 토대로 감성지능을 학술적 개념으로 최초 제시하였고, 감성지능이 자신과 타인의 감정을 인지하고 분별하여 자신의 사고와 행동을 통제하는 사회적 지능의 한 유형이라고 정의하였다. 또한 Goleman et al.[18]은 감성리더십을 리더 자신의 가치관을 명확히 이해하고, 부하의 감성과 욕구를 배려함으로써 구성원과의 자연스러운 관계를 형성하여 조직차원의 감성역량을 높이는 능력이라고 정의하였다[19].

그동안 리더십 연구의 대부분이 논리적이고 합리적인 이성적 측면을 주로 다루었다면, 창의성이 기업 경쟁력으로 부각되는 최근의 글로벌 경영환경은 감성적 측면의 리더십에 관심을 집중하게 하고 있다. 감성에 대한 연구들은 주로 교육학, 심리학, 사회학 연구 등에서 개인적인 차원으로 이루어져 왔고, 조직차원에서의 논의는 많이 이루어지지 못했다. 최근 리더의 감성지능이 조직과 집단에 중요한 역할을 할 것[7]으로 기대하면서, 감성리더십에 대한 연구가 꾸준히 진행되고 있다. 지금까지 감성리더십에 대한 연구를 보면 감성리더십과 조직성과간의 관계, 훌륭한 리더와 감성지능과의 연관성, 감성지능과 조직창의성의 상관성에 대한 연구 등이 있다. 리더의 감성지능이 HR분야에서 관심 받고 있는 이유는 다른 리더십보다 조직성과와 밀접한 연구결과를 나타낼 뿐 아니라 훌륭한 리더로 부각되는 중요한 요인이기 때문이다.

Goleman[20]는 208개의 글로벌 대규모 기업을 대상으로 고성능 리더들의 개인적 능력을 기술적 능력, 인지적 능력, 감성지능의 3개영역으로 분류하여 조직성과에 미치는 영향을 연구하였는데 감성지능이 다른 능력보다 2배 이상 중요하다는 것을 확인하였고 특히 상위수준의 리더일수록 감성 지능이 매우 중요한 역할을 하는 것을 확인하였다. IQ와 기술적 능력도 중요하지만 리더의 감성지능이 리더십의 필수요인으로 글로벌 시대 리더십의 핵심이라고 강조하였다.

Salovey와 Mayer[16]는 감성지능을 감성의 평가와 표현, 감정조절, 감성지능의 활용 3개 영역으로 분류하고 그 하위요인을 10가지 요소로 구분하였고 Bar-On[21]은 이 모델을 확장하여 개인내적기술, 대인관계기술, 적응성, 스트레스 관리, 일반감정(낙관주의, 행복감) 5개 영역 17개 하위 요소로 분류하였다. Goleman et al.[18]

도 동 분류를 토대로 자기인식, 자기관리, 사회 인식, 관계관리 등 4개 영역으로 분류하였다. Wong과 Law[7]는 자기감성의 이해, 타인감성의 이해, 감성 활용, 감성조절 등 네 차원으로 구분하였다. 학자들마다 감성리더십의 정의가 다르듯이 감성리더십의 구성요소에 대해서도 일부 다르게 정의하기도 하지만 대체로 자신을 다스리는 개인적 능력과 관계를 다스리는 사회적 능력으로 구분하였다. 개인적 능력은 자기 자신을 냉철하고 객관적으로 평가하고 솔직해질 수 있는 자기 인식 영역과 스스로의 감정을 통제할 수 있는 자기관리 영역으로 구분할 수 있고, 사회적 능력은 타인에 대한 배려와 애정으로 적극적인 관심을 표현할 수 있는 타인 이해 영역과 구성원에게 영향력을 주어 갈등을 원활히 해결할 수 있으며 팀을 조직, 팀워크를 이끌어 내는 관계관리 영역으로 분류 할 수 있다.

## 2.2 직무열의

직무열의는 Kahn[23]에 의해 처음 정립된 구성개념으로 사람들이 개인적으로 열의/비열의를 보이는 심리적 조건이 무엇인지 탐색하는 연구에서 처음으로 도입하였다. 직무열의는 '일에 대한 열심'이라는 관점에서 여러 연구에서 직무만족, 직무몰입, 몰입, 일중독 등의 개념과 구분하여 설명되고 있다. 직무만족은 직무에서 경험되거나 직무로부터 얻게 되는 욕구 충족의 수준으로 개인의 욕구와 관련 되어 지는 감정적 반응인데 반해 직무열의는 감정적 에너지 뿐 아니라 인지적, 육체적 에너지까지 역할 수행에 투입하는데 차이가 있다. 직무몰입은 직무와 강하게 밀착된 심리적 상태로 인지적 에너지에 초점을 두나 직무열의는 인지적, 정서적, 행동적 측면을 포함한다. 몰입은 현재 하고 있는 일에 푹 빠져 있는 상태로 모든 삶의 영역에서 발생할 가능성이 있는 단기적 경험을 의미하나 직무열의의 몰두는 직무와 관련하여 발생하는 구체적이고 지속적인 마음상태를 말한다. 일중독은 끊이지 않고 일하고자 하는 강박관념 또는 통제할 수 없는 욕구로서 자신의 직무에 대한 만족감과 성과 증대를 가져오는 직무열의와 구별된다.

직무열의에 대한 연구는 연구목적에 따라 크게 세 가지 관점에서 진행되었는데, 첫째는 Kahn[23]의 동기적 모델 관점으로 개인의 열의, 비 열의를 일으키는 심리적 요인을 밝히는 연구에서 시작되었으며, 직무열의를 "과업수행에 있어 육체적, 인지적, 감정적으로 개인의 정체성을 표현하는 것으로 과업행동에서 선호하는 자신의 표현"이라고 정의했다. 둘째는, 정서적으로 부담이 되는 환경에 장시간 노출될 때 생기는 신체적, 정서적, 정신적 고

갈상태[24]인 직무소진(job burnout)의 반대 개념으로 유럽학자들을 중심으로 연구되었다. Maslach와 Leiter[25]는 직무열의를 직무소진과 반대되는 개념으로서 에너지, 참여, 효능의 3개 요소를 포함한 구성개념으로 보았고 이는 직무소진의 고갈, 냉소, 무능 3개의 하위 개념과 대응되어 직무소진의 하위 개념이 낮으면 직무열의의 하위 개념은 높다고 판단하였다[26]. 셋째, 긍정심리학의 등장으로 긍정적인 측면의 구성원의 직무열의에 대한 개념 및 중요성에 대해 관심이 증가하였고[27], 직무열의를 구성원의 상태로 볼 것인지 구성원의 특성으로 볼 것인지에 대해서는 학자들 사이 논의가 있다. Robinson et al.[28]과 Harter et al.[13]은 직무열의를 구성원들이 조직 및 조직의 가치에 갖는 긍정적인 심리적 태도로 보고, 직무열의가 높은 사람은 사업의 의미를 알고 성과 제고를 위해 동료와 서로 협력하는 등 직무에 열정을 갖는다고 하였고, Macey et al.[29]는 직무열의를 자기 업무 및 조직을 향한 긍정적 에너지와 자발적 노력의 혼합된 구성개념으로 보고 구성원의 특성 및 상태 모두를 포함한 개념으로 정의하였다.

최근에는 조직 구성원들 사이의 직무열의의 옮김(crossover) 현상이 관심을 받고 있는데[30], 개인의 직무열의가 동료에게 영향을 주거나 조직 내 현상으로 확산되는 과정을 확인함으로써 직무열의에 대한 연구의 폭이 넓어지고 있음을 알 수 있다. 직무열의가 높은 사람은 자신의 과업에 자발적 노력을 증진시키며, 원인을 내재화하여 조직 목표 달성에 기여할 수 있고, 동료에 대한 자발적 도움 행동인 조직 시민행동, 혁신행동을 유발하는 영향요인으로 확인되어 조직행동분야에서 중요하게 인식되고 있다[31].

## 2.3 혁신행동

혁신은 개인 또는 조직에 유용한 아이디어의 창출, 구체적 실행방법이나 대상 등을 계획·적용시키거나, 제품, 프로세스, 서비스를 새롭게 개선·발전시키는 과정을 말한다[32,33]. 개인 또는 집단, 조직 등 혁신이 이뤄지는 단위에 따라 조직혁신(Organizational level innovation), 개인혁신(Individual level innovation)으로 구분되며 조직수준의 혁신은 조직이 창의적 아이디어, 새로운 제품, 프로세스, 서비스, 제도 등을 창안하고 개발, 실용화하거나 기 개발 또는 활용되고 있는 것을 조직에 도입하여 적용하는 일련의 행위를 말한다. 반면 개인수준의 혁신은 구성원 개인의 과업 역할에 중점을 둔다는 점에서 그 차

이가 있다[34-36]. 그간 혁신에 관한 연구는 조직, 산업, 국가수준이 주로 다뤄졌으나 최근에는 개인수준의 연구에 관심을 가지게 되었다. 이는 조직의 변화와 혁신이 수행하는 주체인 구성원의 혁신적 행동(Innovative behavior)에서 기인되기 때문이다.

Farr & Ford[37]는 구성원 개인이 자기업무추진과정에서 변화 필요성에 대한 지각으로 유용하고 새로운 아이디어와 프로세스, 제품 등을 조직에 도입하고 적용하는 것을 과업역할혁신(Work role Innovation)으로 정의하였고, Scott & Bruce[34]는 구성원 자신의 과업 역할이나 소속된 집단 또는 조직의 성과를 향상하는데 유용한 아이디어를 의도적으로 창조하고 도입하여 적용하는 활동을 혁신적 업무행동(Innovative work behavior)으로 개념화하였다. 따라서 혁신행동은 구성원 개인 스스로 조직의 문제를 파악하고 그 문제를 개선하기 위한 행동을 의미한다.

여러 연구자가 창의성과 혁신은 구별되는 개념이라는 것에는 동의하나, 두 개념의 차이에 대한 연구는 미흡한 편이다. 창의성이 주로 개인의 아이디어 제안과 관계된 것이라면 혁신행동은 이러한 아이디어 제안이 실행에 이르기까지 전 과정을 포괄하는 개념이다. Amabile[32]은 창의성에 대해 독특한 방법으로 아이디어를 결합 또는 연계시키는 능력으로서 직무영역 지식, 창의적 사고 능력, 내적 직무 동기에 의해 표출된다고 한 반면, 혁신은 이러한 창의적 아이디어를 선택하여 새로운 제품, 공정 또는 서비스로 전환시키는 과정이라고 하였다. Oldham & Cummings[38]은 창의성은 개인수준에서 산출된 유용한 제품, 아이디어, 공정으로 정의하고, 혁신은 조직적 측면에서 창의적 결과물을 성공적으로 실행에 옮기는 것이라 하였다. 이와 같이 혁신은 창의성에 사회적 속성을 포함하는 개념이라 할 수 있다.

## 3. 연구가설

### 3.1 감성리더십과 직무열의

지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해서 기업은 기술적인 부분도 중요하지만 이러한 기술을 지속적으로 개발하고 발전시킬 기업문화도 매우 중요하다. 동기이론에 의하면 개인의 성과는 자신이 보유한 능력과 동기부여수준의 승수로서, 조직에서 인재들이 자신의 역할을 얼마나 열정적으로 임하느냐에 달려 있으므로 그러한 환경을 조성하

는 것이 매우 중요하다. Schaufeli et al.[39]는 직무열의를 ‘활력, 헌신, 몰두에 의해 특징지어지는 업무와 관련된 긍정적, 성취적인 마음 상태’라고 정의하였고, Rich et al.[40]는 직무열의가 신체적, 인지적, 정서적 자아역할 수행 에너지로서 직무관여, 직무만족, 내재적 동기 등 이전의 태도변수들보다 직무성과에 더 포괄적으로 영향을 미친다고 하였다.

성과에 영향을 미치는 직무열의의 선행요인에 대한 연구를 보면, Kahn[23]은 직무열의를 일으키게 하는 세 가지 심리적 조건을 제시하였는데 심리적 의미, 심리적 안정성, 그리고 심리적 접근 가능성이 높은 상황에서 조직 구성원의 직무열의가 더 높게 나타난다고 하였다. Mowday[41]는 조직구성원 스스로 중요하고 긍정적이고 의미 있는 사람으로서 인정 받는다고 느낄 때 조직에 몰입할 수 있어 리더의 역할은 구성원들의 감정 상태를 긍정적으로 유지하여 그들을 조직의 중요한 자산으로 만드는 것이라 제시하였다.

따라서 직무성과에 중요한 영향을 미치는 구성원의 직무열의를 이끌어 내기 위해서는 구성원의 심리상태를 긍정적 상태로 유지시킬 수 있는 리더십이 요구된다. Wong & Law[7]는 리더의 감성지능이 구성원들의 감정 조절 메커니즘을 효과적으로 사용하여 긍정적인 감정을 생성함으로써 정서적 지적 성장을 촉진한다고 하였고, Goleman[20]은 리더의 높은 감성지능이 구성원의 긍정적 감정 형성에 도움을 주며, Goleman[43]은 감성리더의 일상적 행동이 구성원의 마음을 움직여 직무에 대한 열정과 헌신을 갖게 하는 원천이 된다고 하였다. 감성리더십은 리더의 감성지능을 조직개발의 도구로 활용하는 것으로[15] 다수의 연구결과에서 조직구성원의 긍정적 심리에 영향을 주는 것으로 나타나고 감성리더십의 구성요인에 따라 직간접적으로 직무열의에 영향을 미치는 것으로 확인[44]되어 긍정적 심리인 구성원의 직무열의에 영향 관계가 있음을 기대할 수 있어 본 연구에서는 다음 가설을 설정하였다.

가설1. 감성리더십은 직무열의에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 직무열의와 혁신행동

Robbins & Judge[45]에 의하면 혁신이 과거의 관행이나 방법에 대하여 변화를 초래하려고 시도하는 것이기 때문에 정서적 안정성이 높은 사람들은 이러한 혁신 시도에 침착하고 자신감이 있으나, 정서적 안정성이 비교적

낮은 사람은 신경질적이고 인내심이 부족하여 혁신 시도에 대해 망설임과 쉽게 좌절한다고 하였다. 정서적 안정성은 직무열의의 구성요소[23]로서 직무열의가 높은 사람은 낮은 사람에 비해 혁신적 직무 수행에 어려움이 적으며 유효한 행동에 보다 많은 노력을 기울일 것이다.

또한 혁신행동이 공식적으로 부여되는 행동이 아닌 비공식적이고 자발적인 역할 외 행동[3]으로서 구성원의 내재적 동기 유발과정에 의해 영향을 받는다[9]. Kahn[23]은 직무열의가 높은 사람은 자신의 열정과 에너지를 업무수행에 요구되는 역할 뿐 아니라 역할 외 행동에도 가까이 사용함을 확인했다. Rich et al.[46]은 높은 직무열의를 갖은 사람이 자신의 직무에 강하게 연결되어 목표달성에 몰입하는 경향이 높고 이를 위한 역할 외 행동도 적극 수행할 것이라 하였다. Christian et al.[47]도 직무열의가 높은 구성원은 업무와 연결된 모든 측면을 자신의 한 영역으로 여기고, 자신의 역할 밖까지 확대하여 조직성과에 기여한다고 주장하였다. 긍정적 직무관련 경험, 목표달성에 대한 만족감 등 긍정적 심리상태와 관련된 직무열의는 역할 외 행동으로 전이[48]되어 혁신행동을 수행할 것으로 예측할 수 있으며, 변형실·백기복[31]의 선행연구에서 직무열의가 동료에 대한 자발적 도움 제공 행동인 조직시민행동, 혁신업무행동을 촉진하는 것이 확인되었다. 이에 선행연구를 바탕으로 직무열의와 혁신행동과의 관계에 대해 다음 가설을 설정하였다.

가설2. 직무열의는 혁신행동에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 감성리더십과 혁신행동

혁신은 구성원의 창의적인 사고로부터 시작되기 때문에 개인의 창의성은 조직혁신의 전 과정에 매우 중요하다[49]. Kanter[50]는 혁신이 개인수준의 창의적 아이디어의 창출에서 시작한다고 주장하며 혁신행동을 일으키기 위해서는 구성원의 창의성이 중요함을 언급했다. 그러나 개인의 창의성이 반드시 조직의 혁신활동으로 이어지는 것은 아니다. 훌륭한 아이디어라 할지라도 조직내 지지와 협력이 연결되지 못한다면 결실을 맺기 어렵다[50]. 조직 내 지지와 협력을 획득하는 것이 혁신행동 실행의 필수조건이며[51], 핵심적인 역할을 담당하는 것이 리더이기 때문에 구성원의 혁신 행동에 리더십은 중요한 영향을 줄 것이다.

Glassman[52]은 구성원이 창의적으로 일 할 수 있는 혁신행동에 영향을 주는 요인으로 관리자의 적당한 피드백 및 업무인정을 제시했고, Burnside[53]은 창의적 행

동반응과 성과에 리더들의 긍정적 격려와 지원이 긍정적인 영향을 미친다고 하였다, Deci & Ryan[54]는 비통제적이고 배려심이 높은 리더가 조직구성원과 긍정적인 피드백을 유지함으로써 구성원의 자기결정력과 창의적인 사고를 높여 혁신 행동을 유발할 것이라 하였다. Damanpour[55]는 조직 내 의사소통이 잘 이뤄질수록 구성원의 혁신 성향이 높다고 하였는데, 이것은 리더가 자신에 대한 감정을 이해하고 구성원의 감성과 요구를 배려하여 조직에 긍정적 영향력을 미치는 감성리더십의 특성과 유사하다. Zhou & George[56]은 감성지능이 높은 리더가 감정의 원인과 진전 과정을 잘 인지하고 감정 프로세스를 효과적으로 다룰 수 있기 때문에 문제와 기회 식별, 정보 및 자원 수집, 아이디어 생성, 조정, 실행 등 구성원들의 창의성 발현과정에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 주장했고, Stahl & Koser[57]은 연구 개발자들의 창의적 성과는 구성원의 감정을 이해하려는 리더의 공감수준과 유의한 관계가 있음을 확인하였다. 따라서 선행연구를 바탕으로 리더의 감성지능을 조직에 적용하는 감성리더십[15]이 혁신행동에 긍정적 영향을 미칠것이라 예측하여 다음 과 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 감성리더십은 혁신행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 3.4 직무열의의 매개효과

정서평가이론(emotional appraisal theory)에 의하면 개인의 평가가 정서에 영향을 미치고, 정서적 반응이 행동의 원인이 되는데 상사의 감성리더십을 통해 부하는 정서적으로 긍정적인 반응을 하게 되고, 행동으로 이어질 것을 예측할 수 있다. 이는 지각, 정서, 행동의 측면을 반영하는 직무열의가 선행변인인 감성리더십과 후행변인인 혁신행동의 관계에서 매개효과를 설명할 것이라 볼 수 있다. 감성리더십은 구성원들의 감정을 인식·관리하고, 공감을 통해 긍정적 관계를 유지함[16]으로서 조직분위기를 창의적으로 조성하는 경향이 있고, 구성원에 대한 상사의 감성적 행동과 학습지원은 구성원의 감정을 긍정적 상태로 유지하여 직무에 대한 높은 심리적 안정감을 제공함으로써 구성원의 자기 효능감[42]과 함께 자신의 직무에 대한 열의를 높인다. 직무열의가 높은 구성원은 열정과 에너지를 업무 역할 뿐 아니라 역할 외 행동에도 사용[23]함으로써 목표달성을 위한 혁신행동을 수행할 것으로 예측된다.

직무요구-자원모델과 혁신행동의 직무열의 매개효과도 선행연구에서 확인할 수 있는데, Sulea et al.[58]은

일하는 업무환경을 직무요구와 직무자원으로 구분하고, 직무요구-자원모델을 이용하여 직무자원(조직지원인식) 및 직무요구(업무갈등)와 구성원의 행동(긍정적인 업무의 행동인 조직시민행동 및 반생산적 업무행동)사이 직무열의의 매개역할을 검증한 결과 부분매개 효과가 있다는 것을 확인하였고, 진윤희·김성종[59]는 직무자원인 직무자율성과 혁신행동과의 관계 연구에서 직무열의가 부분 매개하는 것을 확인하고 직무자율성을 통한 직무열의의 중요성을 강조하였다. 또한 변영실·백기복[31]도 직무자원인 이슈리더십과 혁신행동과의 관계에 있어 직무열의의 부분 매개효과를 확인함으로써 구성원의 혁신행동을 촉진하기 위한 직무열의의 중요성을 강조하였다. 이러한 이론적 근거와 선행연구의 결과를 바탕으로 조직구성원의 감성과 필요를 배려하고 공감하여 조직에 영향력을 미치는 감성리더십[16]과 혁신행동과의 관계에 있어 직무열의가 매개역할을 할 것이라는 아래의 가설을 설정하였다.

가설4. 직무열의는 감성리더십과 혁신행동과의 관계를 매개할 것이다.

위 가설들을 연구모형으로 제시하면 <Fig. 1>과 같다.

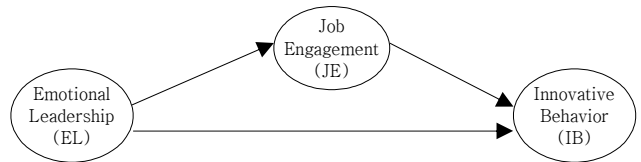


Fig. 1. Research Model

## 4. 연구 방법

### 4.1 연구대상

본 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위하여 공공기관 7곳을 대상으로 임의표본추출 방법을 사용하여 설문지 300부를 배포하여 직접방문과 우편, e-mail을 통해 266부를 회수하였으며, 설문항목의 기재 등 일부 누락된 6부를 제외한 260부를 연구 분석에 사용하였다.

### 4.2 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 연구에 사용한 변수들은 리커트 방식의 5점(1:전혀 그렇지 않다, 2:그렇지 않다, 3:보통, 4:그렇다, 5:매우 그렇다) 척도로 측정되었다.

#### 4.2.1 감성리더십

독립변수인 감성리더십은 리더가 자신의 내면 감성을 이해하고, 구성원의 감성과 필요를 배려하여 조직내 구성원과의 관계를 긍정적으로 유지함으로써 조직의 감성역량을 높이는 능력으로 정의한 Goleman et al[18]이 분류한 감성역량 즉, 자기인식능력, 자기관리능력, 사회적인식능력, 관계관리능력의 4개 차원 “나의 상사는 자신의 감정상태를 파악하고 감정의 영향력을 감안할 수 있다”, “나의 상사는 파괴적인 감정과 충동을 통제할 수 있다” 등 총 21개 문항으로 구성하였다.

#### 4.2.2 직무열의

종속변수인 직무열의는 직무와 관련된 활력, 헌신, 몰두에 의해 특징지어지는 긍정적이며 성취적인 심리 상태 [39]로 정의하고, Schaufeli & Bakker[60]의 UWES의 문항 중 활력, 헌신, 몰두 각각 4문항 “일을 할 때 나는 넘치는 에너지를 느낀다.”, “내 일은 매우 의미 있고 가치 있는 일이다” 등 12문항으로 구성하였다.

#### 4.2.3 혁신행동

매개변수인 혁신행동은 자신의 과업 역할이나 자신이 속한 집단 또는 조직의 목표달성에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 생성, 제안하고 촉진, 실현하는 활동[34]으로, Janssen[35]이 개발한 혁신행동 “나는 업무와 관련된 어려운 문제를 해결하기 위해 새로운 아이디어를 개발한다”, “나는 업무수행에 활용될 수 있는 새로운 기술, 도구, 방법 등을 찾으려고 애쓴다” 등 9개 문항으로 구성하였다.

#### 4.3 분석방법

제안된 연구가설을 실증적으로 검증하기 위하여 표본의 인구통계학적 특성과 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도 분석을 실시하였다. 또한 측정도구들의 타당성 분석을 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 순차적으로 실시한 후, 확인적 요인분석에 활용된척도들의 신뢰도를 파악하기 위해 신뢰도분석(Cronbach's  $\alpha$ )을 실시하였다. 마지막으로 연구가설을 검증하기 위해 구조방정식 모형 분석, 경로분석 및 직·간접효과 분석을 수행하였다. 분석도구는 SPSS 23.0 및 AMOS 23.0을 이용하여 분석하였다.

### 5. 분석결과

#### 5.1 연구 표본의 인구 통계적 특성

연구 표본의 일반적 특성을 보면, 응답자 260명 중 남성이 162(62.3%), 여성이 98명(37.6%)으로 남성이 여성보다 더 많이 차지하고 있다. 직급분포는 대리급 이하가 110명(42.3%), 차장급 63명(24.3%), 과장급 60명(23.1%), 부장급 이상이 27명(10.3%) 순으로, 과장급 이하가 65.4%를 차지하고 있음을 알 수 있다. 직종은 일반행정직이 176명(67.7%), 전문기술직 64명(24.6%), 연구직 12명(4.6%), 서비스직 2명(0.8%), 기타 6명(2.3%)으로 일반행정직이 가장 많이 차지하고 전문·기술직, 서비스직 순으로 분포하고 있다. 결혼여부는 기혼이 163명(62.7%), 미혼 95명(37.3%) 순으로 분포하고 있다.

#### 5.2 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서 사용 되어진 측정 도구의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 먼저, 탐색적 요인분석의 요인추출방법으로 주성분 분석을 사용하였으며, 요인행렬의 회전은 직각회전(Varimax) 방식에 의해 고유값이 1 이상인 요인만을 택하였다. 또한 요인 적재치는 0.5를 기준으로 그 유의성을 판단하였으며 요인 적재치가 0.5미만이거나 또는 둘 이상의 요인에 걸쳐 적재된 항목은 제거하였다. 분석결과, 감성리더십은 19개 문항 중 14개 문항, 직무열의는 12개 문항 중 7개 문항, 혁신행동은 9개 문항 중 8개 문항이 각각 하나의 요인으로 묶였다. 감성리더십과 직무열의는 하위차원 변수가 하나의 요인으로 결합되었는데 공공조직의 구성원들이 하위 구성요소를 구별된 개념이 아닌 하나의 개념으로 인식하고 있음을 알 수 있으며, 전체분산의 61%를 설명하고 있으므로 구성타당성은 확보되었다고 볼 수 있다.

수렴타당성은 복합신뢰도(CR)와 평균분산추출값(AVE)을 통해 확인하였다. Table 1에서 각 요인의 표준 적재치가 0.5이상으로 개념타당성은 확보되었고, 평균분산추출지수는 수용 범위에 있으며, 각 개념의 신뢰도(Construct Reliability)가 0.921이상으로 수렴타당성 또는 내적일관성(Internal Consistency)을 확보하였다 [61]. 판별타당성은 Table 1과 Table 2에서와 같이 각 요인 사이에서 구한 평균분산추출지수(AVE)가 각 요인의 상관계수의 제곱의 최대값인 0.476보다 크기 때문에 판별타당성은 확보되었다고 할 수 있다[62].

Table 1. Result of Confirmatory Factor Analysis

Variable	Item	Nonstandard factor loading	Standard factor loading	Standard error	C.R	P	AVE	Construct Reliability	Cronbach's α
Emotional Leadership (EL)	003	.571	.548	0.63	9.122	***	.653	.963	.947
	007	.836	.727	0.66	12.680	***			
	008	.827	.757	.062	13.341	***			
	009	.911	.761	.068	13.443	***			
	010	.798	.654	.071	11.190	***			
	011	.978	.774	.073	13.470	***			
	012	.899	.774	.066	13.725	***			
	013	.965	.787	.069	14.019	***			
	014	1.065	.845	.069	15.383	***			
	015	.958	.790	.068	14.082	***			
	016	1.008	.832	.067	15.087	***			
017	1.012	.767	.075	13.577	***				
018	.798	.688	.067	11.856	***				
019	1.000	.787							
Job Engagement (JE)	001	1.000	.673				.627	.921	.870
	002	1.118	.740	.106	10.592	***			
	005	1.018	.752	.095	10.741	***			
	008	.955	.649	.101	9.432	***			
	009	1.052	.693	.105	10.000	***			
	011	1.205	.794	.107	11.245	***			
	012	1.182	.752	.110	10.739	***			
Innovative Behavior (IB)	009	1.000	.742				.694	.948	.918
	010	.959	.696	.086	11.204	***			
	011	1.030	.810	.078	13.216	***			
	012	1.112	.801	.085	13.056	***			
	013	1.087	.801	0.83	13.059	***			
	015	1.016	.778	0.80	12.648	***			
	016	1.049	.787	.082	12.802	***			
	017	.973	.707	.085	11.389	***			

Table 2. Correlation Analysis of Variables

	Ave.	SD	EL	JE	IB
EL	3.809	.647	1	.303	.122
JE	3.599	.621	.550***	1	.476
IB	3.335	.626	.349***	.690***	1

주) N=260, 대각선 아래쪽은 구성개념 간 상관계수, 위쪽은 구성개념 간 상관자승치

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

한편, 이 연구는 동일한 한 사람의 응답자가 독립변수와 종속변수 모두에 대하여 설문지를 통해 답변한 것을 토대로 가설검증이 이루어지기 때문에 동일방법편의(common method bias)에 의한 문제가 발생할 수 있다. 따라서 Harman의 1요인 검증[63]을 통해 동일방법편의의 발생가능성을 점검해보았다. 그 결과 회전하지 않

은 주성분 요인분석에서 Eigen value가 1 이상인 요인이 독립과 종속변수 모두에서 3개가 도출되었으며 첫 번째 요인의 설명력은 40%인 것으로 나타났다. 이는 하나의 요인이 분산의 50% 이상을 설명할 경우 동일방법편의가 발생할 가능성이 있다는 것을 기준으로 할 때, 심각한 문제의 발생가능성이 낮은 것으로 판단할 수 있다[63].

### 5.3 가설검증

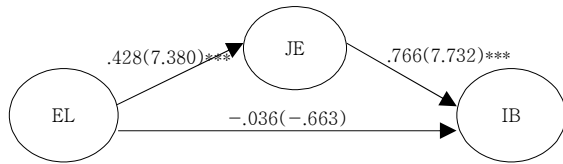
공공기관의 감성리더십이 직무열의와 혁신행동 간의 영향관계를 검증하기 위해 설정된 전체 연구모형의 적합도 검증을 실시하였다. 분석 결과, 구조모형의 적합성 지수는 <Table 3>과 같다. 카이제곱( $\chi^2$ )=863.652, df=374, RMR=.036, RMSEA=.071, NFI=.840, IFI=.902, NNFI=.894, CFI=.902로 추출되었다. RMR은



0.05미만[64], NNFI, CFI 등은 0.8 후반 이상, RMSEA 0.8 이하로 측정모형의 적합도 지수는 수용할만하다[65].

Table 3. Fitness of Structural Equation Model

Analysis Pass Factor	$\chi^2$	df	p	RMR	RMSEA	NFI	IFI	NNFI	CFI
Total	863.652	374	.000	.036	0.71	.840	.902	.894	.902



\*\* : p < 0.05, \*\*\* : p < 0.001, ( ) : C.R Value

Fig. 2. Result of Path Analysis

본 연구의 가설을 실증적으로 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 상사의 감성리더십은 구성원의 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것(estimate = .428, p = .000)으로 확인되었다. 이로서 가설1은 채택되었다. 둘째, 상사의 감성리더십은 구성원의 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것(estimate = -.036, p = .507)으로 확인되었다. 이로서 가설2는 기각되었다. 셋째, 구성원의 직무열의는 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것(estimate = .766, p = .000)으로 확인되었다. 이로서 가설 3은 채택되었다.

Table 4. Result of Hypothesis Analysis

hypothesis	Path	NSFLA 주1)	SFLA 주1)	SD	C.R	p	Accept. or Reject.
1	EL → JE	.428	.550	.058	7.380	***	Accept.
2	EL → IB	-.036	-.143	.054	-.663	.507	Reject
3	JE → IB	.766	.714	.099	7.732	***	Accept.
4	EL → JE → IB	.328 (indirect effect)				.000	Accept.

주1) Non Standard Factor Load Amount,  
 주2) Standard Factor Load Amount  
 p < .10, \*: p < .05, \*\*: p < .01, \*\*\*: p < .001.

한편, 본 연구모형은 감성리더십이 혁신행동에 영향을 미치는 관계에 있어서 직무열의의 매개효과를 통계적 유의성을 검증하기 위해 비교적 많이 사용되는 부트스트래핑(bootstrapping)을 수행하였다. 부트스트래핑을 수행하기 위한 샘플수를 5000개로 지정하여 부트스트래핑을 수행한 결과, 상사의 감성리더십이 혁신행동에 미치는 간

접효과의 유의확률은 0.000으로 통계적으로 유의하였다. 따라서 종속변수에 대한 독립변수의 간접효과가 통계적으로 유의하여 직무열의가 이들 변수간의 관계를 완전 매개하고 있다는 것이 검증되었다.

## 6. 토의 및 결론

### 6.1 연구결과의 요약 및 해석

본 연구는 변화와 혁신이 기업과 국가의 경쟁력이 되면서 일반기업과 마찬가지로 혁신을 강하게 요구받고 있는 공공조직에서 구성원의 혁신행동을 유발하는 요인과 그 과정을 알아보고자 하였다. 조직분위기 및 구성원의 행동에 주로 영향을 끼치는 리더십에 주목하고 감성리더십과 혁신행동과의 영향관계를 규명하고 감성리더십과 혁신행동과의 관계에서 직무열의가 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 하였다. 선행연구 및 이론을 통하여 연구가설을 설정하고, 이를 증명하기 위해 7개 공공기관 직원을 대상으로 선행연구에서 개발된 측정도구를 이용하여 실증 분석한 결과 다음과 같이 확인하였다.

첫째, 상사의 감성리더십이 구성원의 직무열의에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 감성리더십이 긍정심리자본에 영향을 미친다는 김해룡·정현우[17]의 연구결과 그리고 박민영·장영철[44]의 연구결과와 맥락을 같이 한다. 감성리더십이 긍정적이고 열정적 감정상태인 직무열의에도 영향을 미침이 확인되었고, 구성원의 직무열의를 일으키기 위해서 감성리더십을 갖춘 리더의 육성이 중요함을 알 수 있다.

둘째, 구성원의 직무열의는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 변영실·백기복[31]의 연구 결과 그리고 진윤희·김성동[59]의 연구 결과와 일치하며, 구성원의 혁신행동을 유발하기 위해서는 긍정적 심리상태인 직무열의가 매우 중요한 역할을 담당함으로써 이에 대한 관리가 필요하다.

셋째, 감성리더십과 혁신행동의 관계에서 직무열의의 정적인(+) 매개효과를 나타냈다. 이러한 결과는 Sulea et al.[58]의 연구, 변영실·백기복[31]의 연구, 진윤희·김성동[59]의 연구에서 직무요구-자원모형과 혁신행동과의 관계에 있어 직무열의 매개효과와 일치한다. 다만, 본 연구에서 직무열의는 두 변수인 감성리더십과 혁신행동 사이에 완전 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 이는 혁신행동에 감성리더십이 직접적 영향을 미치지 보다는 감성리더십에 의해 형성된 직무열의를 거쳐서 영향을 미친다

는 것을 나타낸다. Table 2의 상관관계 분석 결과 감성 리더십과 혁신행동이 유의한 정(+)의 상관성을 나타내고 있는데 이러한 결과는 직무열의와 같은 강력한 매개변수가 없었다면 직접적인 영향을 미칠 수도 있음을 나타낸다. 결과적으로 직무열의는 혁신행동을 유발하는 강력한 요인임을 확인할 수 있다.

## 6.2 연구의 시사점 및 향후 연구 과제

본 연구는 다음과 같은 이론적 시사점을 제공할 수 있다. 첫째, 감성리더십의 선행연구들은 일반 기업이나 제조업이 주류를 이루었고 관료적 공공조직의 연구는 많이 이루어지지 않았는데, 본 연구 결과 제조업과 일반 기업 처럼 공공조직에서도 감성리더십이 혁신행동에 대해 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 감성리더십을 통해 발현된 직무열의가 혁신행동에 미치는 영향력을 공공조직을 통해 검증함으로써 감성리더십의 이론적 확장에 기여하였다. 둘째, 혁신행동이 내재적 동기부여 관점에서 이해할 수 있음을 보여주는 동시에 상사의 감성리더십이 부하의 직무요구에 대한 자원으로 작용할 수 있음을 보여준다. 상사의 감성리더십이 구성원의 긍정심리자본에 영향을 미침으로서[19,44] 직무열의를 일으키고, 직무열의가 높아진 구성원은 자신의 열정과 에너지를 업무 역할 뿐 아니라 비공식적이고 자발적인 역할 외 행동에도 적극적[23,46, 47]인 혁신행동을 하게 된다는 직무요구-자원모델의 선행 연구 결과와 일치하며, 직무열의가 감성리더십과 혁신행동 사이에 완전 매개하는 것으로 확인되어 상사의 감성리더십을 통해 직무열의와 같은 구성원의 긍정적이고 열정적인 마음의 상태를 발현시켜 혁신행동을 일으키는 것이 직접적인 방법보다 더 효과적이라는 것을 시사하고 있다.

이와 함께 다음과 같은 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 최근 공공기관은 성과중심 인사관리가 강화되면서 성과향상을 위한 조직관리에 관심이 높아지고 있다. 관리자들은 혁신을 주도하는 행동을 이끌어내고 성과로 연결하려는 노력을 필요로 한다. 혁신은 지적자극, 카리스마 등을 통한 변혁적리더십으로 이끌어 낼 수 있겠지만 본 연구 결과에 의하면 리더의 감성지능을 활용한 리더십을 통해서도 혁신행동을 증대시킬 수 있음을 보여주고 있다. 따라서 공공조직의 성공적 혁신추진을 위해 감성리더십을 육성하기 위한 인적자원개발 전략이 요구된다. 둘째, 감성리더십은 구성원의 혁신행동에 간접효과를 미치는 리더십으로, 상사가 조직목표를 달성하고자 할 때 직접적

효과를 기대하기보다는 감성리더십을 통해 구성원의 감성과 필요를 이해하고 긍정적이고 열정적인 감정상태를 유지하여 구성원 스스로 혁신적 행동을 수행하게 하는 것이 좋은 방법임을 제안한다. 셋째, 직무열의는 혁신행동에 이르게 하는 강력한 매개요인으로 직무열의가 높을수록 구성원의 혁신 행동이 증가되었다. 따라서 조직에서 구성원의 직무에 대한 열의를 높일 수 있는 환경을 조성해 주는 것이 중요하다. 마지막으로 실증적 분석을 통해 감성리더십으로부터 구성원의 혁신행동에 이르는 과정을 밝힌 것이다.

이러한 기여에도 불구하고, 다음과 같은 몇 가지 한계점이 존재하여 향후 연구에서 이를 극복하는 노력이 필요할 것으로 판단된다. 첫째, 본 연구에서 사용된 변수 즉, 감성 리더십, 직무열의, 혁신행동은 응답자인 구성원들의 인식을 기준으로 측정되었다. 분석 결과 동일방법사용의 문제는 영향이 낮은 것으로 나타났지만 혁신행동을 자기 보고방식을 통해 측정하여 자존적 편견 오류가 발생할 가능성을 완전히 배제할 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 자기응답식과 상사 혹은 동료들과 같은 타인의 눈에 비친 혁신행동의 질문을 통해 정확하게 측정 할 필요가 있다. 둘째, 측정도구의 설문문항들이 외국문헌에서 개발된 것을 활용함으로써 국내의 환경과는 상이할 수 있고 응답자들이 개념을 충분히 이해를 하는데 어려움이 있었다. 이에 따라 하위차원 요인이 결합되어, 세부 하위차원 역할을 확인할 수 없었다. 셋째, 특정시점에 횡단적 연구를 실시하여 상황적 특성에 따라 다른 시점에도 연구변수들 사이 동일한 영향관계가 나올지 의문이다. 향후 연구에서는 시간을 가지고 적절한 흐름에 따라 자료를 수집하는 종단적 연구의 필요성이 요구된다. 마지막으로, 직무열의가 혁신 행동을 일으키는 강력한 선행요인으로 확인된 바, 감성리더십과 비교하여 구성원의 혁신행동과 직무열의를 유발하는 다른 요인으로서의 후속 연구가 요구된다.

## REFERENCES

- [1] J. W. Kim & J. W. Lee(2013), The relationships between Multidimensional Innovative Behavior and Innovative Performance, *Business Management Review*, 46(1), 127-141.
- [2] H. R. Lee & S. H. Hwang(2015), The Structural Relationship among Hotel Employees' Sense of calling, Self-directed Learning, Innovation Behavior and Job Performance, *Journal of Foodservice*

- Management Society of Korea*, 18(4), 175-200.
- [3] D. Katz & R. L. Kahn.(1978), *The social psychology of organizations*, NewYork: Wiley.
- [4] E. L. Dec & R. M. Ryan(1985), *Intrinsic Motivation and Self -Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press.
- [5] J. Zhou(2003), When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality, *Journal of Applied Psychology*, 88, 413-422.
- [6] V. Tran(1998), The role of the emotional climate in learning organizations, *The Learning Organization*, 5(2), 99-103.
- [7] C. S. Wong& K. S. Law(2002), The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence and Attitude: an Exploratory Study, *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- [8] Y. Gabriel & D. S. Griffiths(2002), Emotion, Learning and organizing, *The Learning Organization*, 9(5), 214-221.
- [9] T. M. Amabile(1996), *Creativity in Context: Update to Social Psychology of Creativity*, New York: Westview Press.
- [10] T. M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby & M. Herron(1996), Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- [11] T. A. Judge & J. E. Bono(2001), Relations of Core Self-Evaluations-Self Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Stability-With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- [12] S. Bates(2004), Getting Engaged: Half of Your Workforce may be just going through the Motions, *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
- [13] J. K. Harter, F. L. Schmidt & T. L. Hayes(2002). Business Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- [14] J. K. Harter(2001), *Taking feedback to the bottom line*, Gallup Business Journal March at: [www.gallupjournal.com/](http://www.gallupjournal.com/)
- [15] J. D. Hess & A. C. Bacigalupo(2010). The emotionally intelligent leader, the dynamics of knowledge-based organizations and the role of emotional intelligence in organizational development, *On The Horizon*. 18(3), 222-229.
- [16] P. Salovey & J. D .Mayer(1990). Emotional intelligence, Imagination, *Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- [17] J. D. Mayer & P. Salovey(1993). The intelligence of emotional intelligence, *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- [18] D. Goleman, R. Boyatzis & A. Mckee(2002), *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Boston: Harvard Business School Press.
- [19] H. R. Kim & H. W. Jung(2013), The Effects of Emotional Leadership on Positive Psychological Capital and Commitment to Change : The Mediating Effect of Positive Psychological Capital, *Journal of Human Resource Management Research*, 20(3), 1-30.
- [20] D. Goleman(1998), What makes a leader?, *Harvard Business Review*, 76(6), 93-103.
- [21] R. BarOn.(2197), *The BarOn emotional quotient inventory : User's Manual*. Toronto: Multi Health Systems.
- [22] S. Y. Lee(2006), Development and Validation of An Emotional Leadership Scale for Principals, *The Journal of Educational Administration*, 24(3), 51-78.
- [23] W. A. Kahn(1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of management Journal*. 33, 692-724.
- [24] A. M. Pine & E. Aronson(1988), *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Routledge.
- [25] C. Maslach & M. P. Leiter(1997), *The truth about burnout*, San Francisco : Jossey Bass.
- [26] C. Maslach & S. E. Jackson(1981), The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- [27] W. B. Schaufeli & M. Salanova(2006), Work engagement: an emerging psychological concept and its implication for organizations. In Gilliland S, Steiner D, Skarlicki D(Eds), *Research in social issues in management*, 5, 135-197, Greenwich, CT: Information Age.
- [28] D. Robinson, S. Perryman & S. Hayday(2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton, UK.
- [29] W. H. Macey & B. Schneider(2008). The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*. 1(1), 3-30.
- [30] A. B. Bakker & D. Xanthopoulo(2009), The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner intrdependence model, *Journal of Applied Psychology*, 94, 1562-1571.
- [31] Y. S. Byun & K. B. Baik(2015), Mediating Effects of Work Engagement in the Relationship between Issue Leadership and Innovative Behavior, *The Korea Contents Society*, 15(9), 494-508.
- [32] T. M. Amabile(1988), A model of creativity and innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 19, 123-187.
- [33] S. B. Choi. (2020). Positive Psychological Capital and the Innovative Behavior:The Mediating and Moderating Roles of Self-leadership. *Korean Journal of Resources Development*, 21(2), 165-187.
- [34] S. G. Scott & R. A. Bruce(1994), Determinants of innovative behavior: A path model of individual

- innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- [35] O. Janssen(2000), Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 287-302.
- [36] J. W. Lee & J. W. Kim & I. C. Kim(2003), Psychological Empowerment, Organizational Supports, and Innovative Work Behavior of General Hospital Employees, *Korean Journal of Health Policy & Administration*, 13(1), 46-68.
- [37] J. L. Farr & C. M. Ford(1990), Individual innovation, In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at work*. NY: Wiley.
- [38] G. R. Oldham & A. Cummings(1996), Employee creativity: Personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- [39] W. B. Schaufeli, M. Salanova, U. Gonzalez-Roma & A. B. Bakker(2002), The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- [40] R. L. Rich, J. A. Lepine & E. R. Crawford(2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Journal of Management Journal*. 53(3), 617-635.
- [41] R. T. Mowday(1997), Presidential Address: Reaffirming Our Scholarly Values, *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.
- [42] M. R. Redmond, M. D. Mumford & R. Teach(1993), Putting creativity to work : Effects of leader behavior on subordinate creativity, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 58, 120-151.
- [43] D. Goleman(2000), *Leadership that gets results*, Harvard Business Review, March-April2000.
- [44] M. Y. Park & Y. C. Chang(2016), The Influence of the Emotional Leadership on Job Engagement: Focused on the mediating effect of intrinsic motivation, *Journal of Corporate Education and Talent Research*, 18(2), 63-88
- [45] S. P. Robbins & T. A. Judge(2007), *Organizational Behavior*, 12th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, N. J.
- [46] R. 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.
- [47] 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, 89-136.
- [48] W. B. Schaufeli & A. B. Bakker(2004), Job demands, job resource, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 283-315.
- [49] C. M. Ford(1996), A theory of individual creative action in multiple social domains, *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- [50] R. M. Kanter(1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization, *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- [51] J. R. Galbraith(1982), Designing the innovating organization, *Organizational Dynamics*, 10, 5-25.
- [52] E. Glassman(1986), Managing for creativity: Back to basics in R&D. *R&D Management*, 16(2), 175-183.
- [53] R. M. Burnside(1990), Improving corporate climates for creativity, In West M. A., & Farr, J. L. (Eds.), *Innovation and Creativity at Work*, 265-284, Chichester: Wiley.
- [54] E. L. Deci & R. M. Ryan(1987), The support of Autonomy and the Control of Behavior, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037
- [55] F. Damanpour(1991), Organizational innovation : A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34(3), 585-590.
- [56] J. Zhou & J. M. George(2003), Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568.
- [57] M. J. Stahl & M. C. Koser(1978), Weighted productivity in R & D: Some associated individual and organizational variables, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 25(1), 20-24.
- [58] C. Sulea, D. Virga, L. P. Maricutoiu, W. Schaufeli, C. Z. Dumitru & F. A. Sava.(2012), Work Engagement as Mediator Between Job Characteristics and Positive and Negative Extra-Role Behaviors, *Career Development International*, 17(3), 188-207.
- [59] Y. H. Jin & S. J. Kim(2015), The effects of Job Autonomy on Innovative Behavior: Mediating Effect of Job Engagement, *The Korea Contents Society*, 15(1), 451-461.
- [60] W. B. Schaufeli & A. B. Bakker(2003), *UWES -Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Utrecht, The Netherlands: Department of Psychology, Utrecht University.
- [61] G. S. Kim(2010), *Structural Equation Modeling Analysis*, Hannarae Academy.
- [62] C. Fornell & D. F. Larcker(1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50
- [63] H. H. Harman(1967), *Modern factor analysis*(2nd ed). Chicago:University of Chicago Press
- [64] M. W. Brown & R. Cudeck(1989), Single sample cross-validation indices for covariance structures,

*Multivariate Behavioral Research*, 24, 445-458

- [65] S. H. Hong(2000), The Criteria for Selecting Appropriate Fit Indices in Structural Equation Modeling and Their Rationales, *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1), 161-177.

백 은 실(Baek, Eun Sil)

[정회원]



- 2014년 1월 : 서울사이버대학교(공학사)
- 2016년 2월 : 울산대학교 경영대학원(경영학석사)
- 2020년 2월 : 울산대학교 대학원 경영학과 박사과정수료
- 관심분야 : 조직행동, 리더십, 인적자원

관리

- E-Mail : kybess@hrdkorea.or.kr

김 해 룡(Kim, Hae Ryong)

[정회원]



- 1990년 2월 : 영남대학교 영어영문학과(학사)
- 1992년 2월 : 영남대학교 대학원 경영학과(경영학석사)
- 1998년 12월 : 미) Old Dominion University(경영학박사)
- 2001년 9월 ~ 현재 : 울산대학교 경영학부 교수

영학부 교수

- 관심분야 : 조직행동, 리더십, 인적자원관리, 기업가정신
- E-Mail : haekim@ulsan.ac.kr