



### 저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



**저작자표시.** 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



**비영리.** 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



**동일조건변경허락.** 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

**저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.**

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2006年 2月  
博士學位論文

임파워링 리더십이 조직구성원의  
혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향

朝鮮大學校 大學院

經 營 學 科

李 勝 一

임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동과  
조직시민행동에 미치는 영향

The Effects of Empowering Leadership on Innovative  
Behavior of Organizational Members and  
Organizational Citizenship Behavior

2006 년 2 월 일

朝鮮大學校大學院

經營學科

李勝一

임파워링 리더십이 조직구성원의 혁신행동과  
조직시민행동에 미치는 영향

指導教授 李 康 玉

이 論文을 經營學博士學位申請 論文으로 提出함

2005 年 10 月 日

朝 鮮 大 學 校 大 學 院

經 營 學 科

李 勝 一

# 李勝一의 博士學位論文을 認准함

委員長	教授	印
委員	教授	印
委員	教授	印
委員	教授	印
委員	教授	印

2005 年 12 月 日

朝鮮大學校 大學院

# 목 차

## *Abstract*

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 문제의 제기 및 연구의 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 목적 .....	2
제 3 절 연구의 방법 및 구성 .....	4
1. 연구 방법 .....	4
2. 연구 구성 .....	5
제 2 장 이론적 배경 .....	6
제 1 절 리더십 이론의 최근 흐름 및 임파워링 리더십 .....	6
1. 리더십의 일반적 개념 .....	6
2. 리더십이론의 최근 흐름 .....	8
3. 임파워링 리더십의 중요성 및 선행연구 .....	10
4. 임파워링 리더십과 조직관련 변수들간의 관계성 .....	14
제 2 절 팀 몰입 .....	16
1. 팀의 개념 .....	16
2. 팀 제도의 활성화 .....	17
3. 팀 몰입의 개념 및 선행연구 .....	19
제 3 절 혁신행동 .....	21
1. 혁신행동의 개념과 중요성 .....	21

2. 혁신행동의 선행요인 .....	23
3. 혁신행동에 관한 선행연구 .....	27
제 4 절 조직시민행동 .....	29
1. 조직시민행동의 개념 .....	29
2. 조직시민행동의 유사개념 .....	31
3. 조직시민행동의 정의 .....	34
4. 조직시민행동의 구성요인 .....	35
5. 조직시민행동에 관한 선행연구 .....	40
<b>제 3 장 연구모형 및 가설설정 .....</b>	<b>45</b>
제 1 절 연구모형 .....	45
제 2 절 연구가설 설정 .....	47
1. 임파워링 리더십과 혁신행동과의 관계 .....	47
2. 임파워링 리더십과 조직시민행동과의 관계 .....	48
3. 임파워링 리더십과 팀 몰입, 혁신행동간의 관계 .....	50
4. 임파워링 리더십과 팀 몰입, 조직시민행동간의 관계 .....	52
제 3 절 변수의 조작적 정의 .....	53
1. 임파워링 리더십 .....	53
2. 팀 몰입 .....	55
3. 혁신행동 .....	55
4. 조직시민행동 .....	56
제 4 절 설문구성 및 분석방법 .....	57

<b>제 4 장 실증분석</b> .....	<b>59</b>
제 1 절 기초자료 분석 .....	59
제 2 절 신뢰도 분석 및 타당성 분석 .....	61
1. 임파워링 리더십의 타당성 및 신뢰도 분석 .....	62
2. 팀 몰입, 혁신행동, 조직시민행동의 타당성 및 신뢰도 분석 .....	64
3. 확증적 요인분석 결과 .....	66
제 3 절 전체적인 가설검증 .....	75
1. 전체요인에 대한 직·간접효과 .....	78
2. 상관계수분석 .....	79
제 4 절 세부적 가설검증 .....	80
1. 임파워링 리더십과 혁신행동과의 가설검증(H 1) .....	80
2. 임파워링 리더십과 조직시민행동과의 가설검증(H 2) .....	83
3. 임파워링 리더십과 팀 몰입, 혁신행동과의 가설검증(H 3) .....	87
4. 임파워링 리더십과 팀 몰입, 조직시민행동과의 가설검증(H 3) .....	90
<b>제 5 장 결론</b> .....	<b>98</b>
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점 .....	98
제 2 절 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향 .....	102
<b>참고문헌</b> .....	<b>103</b>
<b>설문지</b>	



# 표 차 례

<표 2-1> 리더십의 다양한 정의들 .....	7
<표 2-2> 리더십 이론의 전개과정 .....	8
<표 2-3> 혁신행동의 선행요인 .....	26
<표 2-4> 조직시민행동과 유사개념의 비교 .....	33
<표 2-5> 조직시민행동 정의의 기준 .....	35
<표 2-6> 조직시민행동의 하위요인 .....	39
<표 2-7> 조직시민행동의 선행연구 .....	42
<표 3-1> 설문지 구성 및 내용 .....	57
<표 4-1> 표본의 특성 .....	60
<표 4-2> 임파워링 리더십의 요인분석 및 신뢰도 분석 .....	63
<표 4-3> 팀 몰입, 혁신행동 및 조직시민행동의 요인분석 및 신뢰도 분석 .....	65
<표 4-4> 임파워링 리더십의 1차 확증적 요인분석 및 신뢰도 분석 .....	67
<표 4-5> 임파워링 리더십의 2차 확증적 요인분석 및 신뢰도 분석 .....	69
<표 4-6> 팀 몰입의 확증적 요인분석 및 신뢰도 분석 .....	70
<표 4-7> 혁신행동의 확증적 요인분석 및 신뢰도 분석 .....	71
<표 4-8> 조직시민행동의 확증적 요인분석 및 신뢰도 분석 .....	73
<표 4-9> 조직시민행동의 2차 확증적 요인분석 및 신뢰도 분석 .....	74
<표 4-10> LISREL을 통한 추정계수 및 적합도 .....	76
<표 4-11> 외생변수 및 내생변수의 직·간접 효과 .....	78
<표 4-12> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과 .....	80
<표 4-13> 임파워링 리더십에 대한 다중공선성 진단결과 .....	81
<표 4-14> 임파워링 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 대한 가설검증 .....	82

<표 4-15> 임파워링 리더십이 스포츠맨십에 미치는 영향에 대한 가설검증 .....	83
<표 4-16> 임파워링 리더십이 이타주의에 미치는 영향에 대한 가설검증 .....	84
<표 4-17> 임파워링 리더십이 예의성에 미치는 영향에 대한 가설검증 .....	85
<표 4-18> 임파워링 리더십이 시민정신에 미치는 영향에 대한 가설검증 .....	86
<표 4-19> 매개변수의 조건 .....	88
<표 4-20> 임파워링 리더십과 혁신행동과의 관계에 있어서 팀몰입의 매개역할 ..	89
<표 4-21> 임파워링 리더십과 스포츠맨십과의 관계에 있어서 .....	91
<표 4-22> 임파워링 리더십과 이타주의와의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개역할	93
<표 4-23> 임파워링 리더십과 예의성과의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개역할 ..	95
<표 4-24> 임파워링 리더십과 시민정신과의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개역할	97

## 그 립 차 례

<그림 2-1> 조직시민행동과 유사개념들간의 관계 .....	32
<그림 3-1> 본 논문의 연구모형 .....	46
<그림 4-1> 임파워링 리더십의 2차 확증적 요인 모형 .....	70
<그림 4-2> 조직시민행동의 2차 확증적 요인 모형 .....	75
<그림 4-3> 연구모형 결과 .....	77

# ABSTRACT

## The Effects of Empowering Leadership on Innovative Behavior of Organizational Members and Organizational Citizenship Behavior

by Lee, Seung Il

Advisor : Prof. Lee, Kang Ok, Ph. D.  
Department of Business Administration,  
Graduate School of Chosun University

Leadership has been dealt as one of central matters in the business field. Many companies in Korea, especially the big corporations, have introduced a lot of organizational innovation programs to cope with the international atmosphere making a feature of limitless competition and glottalization since 1990. Due to changes of organizational atmosphere influencing the study of leadership, we come to need new paradigm about leadership. Recently, a variety of theories about leadership have come out.

The cause of studying new theories about leadership is related with the changes of business atmosphere. Businesses have changed their atmosphere seeking stable efficiency into flexible and innovative atmosphere that is suitable for the rapidly changing world situation. Therefore, individual abilities of

organization members are considered as one of the most important factors. Gradually, we emphasize leader's role influencing to organization members in a little different style comparing with the way used in the past.

In harmony with situation emphasizing leadership, this research will show the conceptual system about empowering leadership, which doesn't have theoretical frame yet. Also we are going to investigate the extent of influence in the team-effectiveness dimension when organization members would recognize empowering leadership. But, the process from perceiving empowering leadership to taking actions is so complicated. For that reason, this research will study complicated psychological process in detail.

Specific aims of this research is as follows.

First, we will examine the existing researches about empowering leadership. On the basis of them, we will search out the relation between recognition of empowering leadership and innovative and organizational citizenship behaviors.

Second, we will practically examine how much can recognition of empowering leadership directly related with innovative behaviors and team commitment explain innovative behaviors and what mediation roles are done.

Third, we will also practically examine how much can recognition of empowering leadership directly related with organizational citizenship behaviors and team commitment explain organizational citizenship behaviors and what mediation roles are done.

Fourth, we will verify the validity of the model planned this research through examining the influencing power of subordinate variables of empowering leadership which has effect on innovative behaviors and organizational citizenship behaviors.

Finally, we will present administrative implication that helps you to raise the level of innovative behaviors and organizational citizenship behaviors through analyzing concepts of empowering leadership on the basis of results of previous researches.

We distributed questionnaires related with this research to workers who were employed in an bank and in a financial institution from October 14th to November 10th in 2005. There are 287 samples gathered through making up a question. But we use 251 samples to draw a conclusion because a few answers are not enough to raise reliability of measurement and get useful results.

We made use of statistical package named SPSS V.10.1 and LISREL 8.30 to verify a hypothesis practically. The ways of statistical analysis used this research are as follows.

First, we used the LISREL analysis in the main and also used the SPSS V.10.1 analysis in the basic fields. Then, we revised data users' errors by basic frequency analysis and technical statistic analysis. We analyzed distributions of all items for a response as a basic data. Moreover, we applied the Cronbach's Alpha reliability calculation to explain reliability and appropriateness of empowering leadership, team commitment, innovative behaviors and organizational citizenship behaviors. To analyze appropriateness factors, we carried out searching cause analysis and conclusive cause analysis.

Second, Linear Structure Relation Analysis was carried out to verify the relationship between organizational concepts. That can show us what both direct and indirect effects are.

Third, we used the technique named Multi-Regression analysis to realize the relation between subordinate standards about empowering leadership and

innovative behaviors

Fourth, we practiced -Regression analysis to verify the relation between innovative organizational citizenship behaviors and team commitment.

The main results of this research is as follows.

First, carrying out covariance structure analysis to verify the appropriateness of this model is possible to analyze the structure model. Subordinate variables of empowering leadership have a positive effect on team commitment. And team commitment has a positive influence on innovative behaviors and organizational citizenship behaviors.

Second, leading by example, coaching and providing informing are especially useful for innovative behaviors among subordinate variables of empowering leadership. It means that leaders should take the lead in carrying out their duties and share the needed informing with organization members to induce innovative behaviors

Third, following factors - leading by example, participation in decision making, providing informing and interaction with team members - have an influence on sportsmanship, altruism, politeness and citizenship that are subordinate variables of organizational citizenship behaviors.

Fourth, after verifying the mediation effects of team commitment as an influence which empowering leadership gives to innovative behaviors, almost all variables of empowering leadership are so related with team commitment that they have an effect on innovative behaviors.

Finally, after verifying the mediation effects of team commitment as an influence which empowering leadership gives to organizational citizenship behaviors, all following factors - leading by example, coaching, participation in

decision making, careful concern, interaction with team members and providing informing - can mediate team commitment. As a result, they have an effect on sportsmanship, altruism, politeness and citizenship that are subordinate variables of organizational citizenship behaviors.

There are some expectation effects through this research. First, we can get conceptualization of empowering leadership and appropriateness of organizational concept. Second, we can decide the appropriateness about the role of empowering leadership. Third, we will be able to present practical principles about organization operation plans. Consequently, we can obtain the basic foundation for achieving high performance organization from theoretical and practical point of view through this research.

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 문제의 제기 및 연구의 필요성

리더십은 경영 분야에서 가장 오랫동안 핵심적인 주제의 하나로 다루어져 왔다. 우리나라 기업들은 1990년대 이후 대기업을 중심으로 무한 경쟁과 세계화라는 국제적 환경에 대처하기 위한 노력의 일환으로 많은 조직 혁신 프로그램들을 도입해 왔다. 이러한 조직환경의 변화는 리더십 연구에도 영향을 미쳐 새로운 리더십 패러다임을 요구하게 되었고, 최근 경영환경의 변화와 함께 다양한 리더십 개념들이 등장하고 있다(이상호, 2004). 1980년대 들어서면서 리더십 연구는 상당한 방향의 전환을 예고하기 시작하였다. 문화적 리더십, 비전적 리더십, 카리스마 리더십, 변혁적 리더십, 임파워링 리더십 등 새로운 리더십 이론들이 본격적으로 소개된 것이다(강영순·백기복·김정훈, 2002). 이러한 새로운 형태의 리더십 이론들이 연구되기 시작한 이유는 기업환경의 변화와 무관하지 않다. 세계화에 따른 무한 경쟁적 환경은 안정된 환경에서 적합한 효율성 중심의 기업환경을 급변하는 환경에 적합한 유연성 및 혁신성 중심으로 전환하게 하였다. 따라서 조직 구성원 개개인의 능력을 그 어느 때 보다 중요시하게 되었고, 이들의 능력을 발휘할 수 있는 리더의 역할은 과거와는 다른 형태로 강조되기 시작하였다. Bass(1985)는 과거의 전통적 리더십 이론들이 부하들에게 강한 영향을 미칠 수 있어야 함에도 불구하고 지나치게 합리적 가치만을 추구함으로써 현상을 유지하거나 기대되는 성과를 이끌어 내는 리더십에 치중하였던 경향을 비판하였다. 이러한 리더십 형태는 안정된 환경에서는 유효할지 몰라도 급변하는 환경에서는 기업이 성장·발전하는데 있어서 한계에 직면할 수밖에 없다고 하였다. 급변하는 기업환경에서는 부하들에게 심대한 정서적 영향을 미치고 기대 이상의 행동을 유도할 수 있는 새로운 리더십이 필요하게 되었



다. 또한 조직의 생존경쟁은 조직 구성원들로 하여금 고성과를 지향하는 적극적인 업무 활동 및 성과 유효성 행동을 필요로 하고 있다. 하지만 성과주의가 강조되고 다운사이징 및 고용의 유연화 환경은 구성원들로 하여금 직무 불안감 혹은 고용 불안감이 증대되어 조직 및 업무에 대한 애착(loyalty)에 영향을 미칠 가능성이 높다. 하지만 혁신성에 바탕을 둔 고성과 조직이 미래의 경쟁 우위를 가져 올 것이라는 명제하에서 보면 이와 같은 애착이 결여된 성과 중심의 조직 환경은 장기적인 관점에서 구성원의 혁신행동이나 성과를 감소시킬 가능성이 높다.

최근 혁신성과 자율성이 수반된 업무 행동이 기업의 성과를 높일 수 있다는 주장이 강조되면서, 혁신성과 자율성에 바탕을 둔 직무설계 및 인사운영 시스템, 조직구조의 변화 등이 이루어지고 있다. 특히 자율성은 구성원의 성과를 극대화시키고 혁신적인 성과를 높일 수 있다는 측면에서 이론적이고 실무적인 관점에서 적극적으로 강조된다. 그리고 이와 같은 자율성의 관점은 권한 및 역할에 대한 임파워먼트를 강조하게 되고, 따라서 임파워먼트에 대한 체계적이며 실무적인 접근을 필요로 하고 있다. 이와 같이 임파워먼트의 중요성이 강조되고 있는 가운데 이와 같은 임파워먼트가 효과적으로 실행되고 그 효과성을 높이기 위해서는 임파워링 리더십의 기능에 대한 설명이 필요하지만 리더십의 다양한 접근에도 불구하고 임파워링 리더십에 대한 체계적인 개념화가 이루어지지 못하고 있으며, 뿐만 아니라 임파워링 리더십과 구성원들과의 관계성에 대해 실증 분석을 바탕으로 하는 체계화도 이루어지지 못하고 있다. 따라서 본 연구는 임파워링 리더십과 혁신행동 그리고 조직시민행동간의 관계를 규명하고, 팀 몰입의 매개적 역할을 검증하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 목적

본 논문은 이와 같은 현실적 상황에 직면하여 이론적으로 체계화되지 못하고 있는 임파워링 리더십에 대한 개념적 체계화를 이루고, 또한 임파워링 리더십이 조직

의 효과성 차원에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지에 대해서 연구하고자 한다. 하지만 임파워링 리더십에 대한 구성원의 지각적 판단이 행동 차원으로 연결되는 과정은 다단계 심리적 프로세스를 요구하므로 본 논문은 이러한 심리적 프로세스를 보다 세분화하여 살펴보고자 하는데 연구 목적이 있다. 구체적으로 구성원이 리더에게서 지각하는 임파워링 리더십의 심리적 지각은 팀에 대한 몰입을 유발시키며 이러한 태도적 변수는 혁신적 행동과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

본 연구의 세부 목적은 다음과 같다.

첫째, 임파워링 리더십에 대한 기존 선행 연구들을 고찰하고, 이를 바탕으로 팀제를 실시하고 있는 서울·광주의 대기업 팀원들의 임파워링 리더십이 혁신행동과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

둘째, 혁신행동에 직접 연계되어 있는 임파워링 리더십과 이를 매개하는 팀 몰입이 혁신행동을 어느 정도 설명해 주며, 또한 매개 역할을 하는지를 실증적으로 규명하고자 한다.

셋째, 조직시민행동에 직접 연계되어 있는 임파워링 리더십과 이를 매개하는 팀 몰입이 조직시민행동을 어느 정도 설명해 주며, 또한 매개 역할을 하는지를 실증적으로 규명하고자 한다.

넷째, 혁신행동과 조직시민행동에 영향을 미치는 임파워링 리더십의 하위변수들의 영향력을 실증적으로 규명함으로써 본 연구에서 설계된 연구모형의 타당성을 검증하고자 한다.

마지막으로, 위의 연구결과를 바탕으로 임파워링 리더십에 대한 개념적 체계화를 통하여 분석함으로 인해 팀원들의 혁신행동과 조직시민행동 수준 제고를 위한 관리적 시사점을 제공하고자 한다.

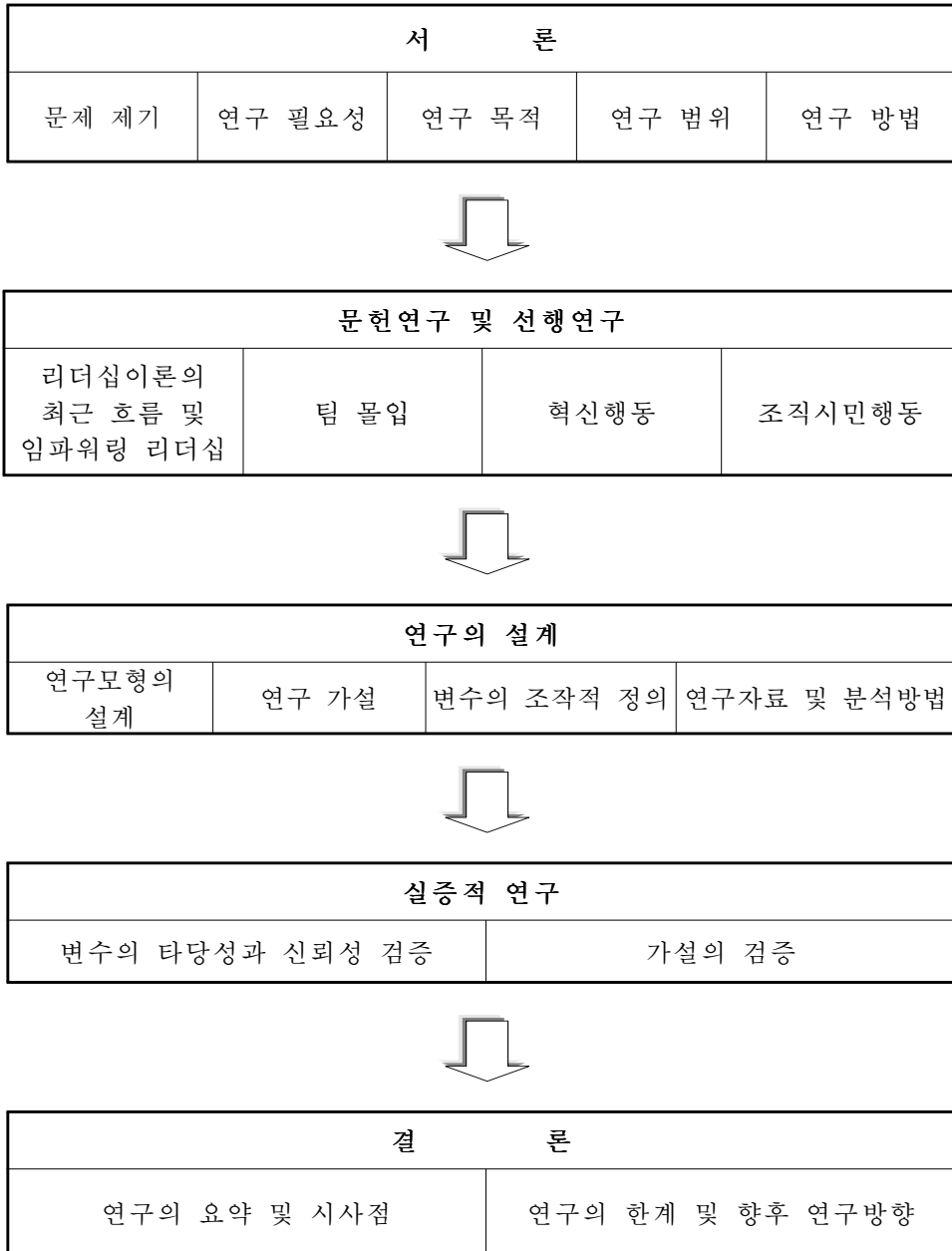
## 제 3 절 연구의 방법 및 구성

### 1. 연구 방법

본 연구에서는 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 문헌연구는 연구모형을 구상하기 위하여 필요하며, 실증연구는 연구모형을 검증하기 위하여 필요하다. 문헌연구를 통해 조직구성원의 혁신행동과 조직시민행동에 영향을 미치는 요인들에 대한 가설을 도출하며, 지금까지 거의 연구되지 않았던 임파워링 리더십과의 관계를 검증하고자 한다. 즉 전체적인 가설이 부합되는지에 대한 이론상의 정립을 통해 개념적 모형을 수립하였다.

실증적인 연구로 기 조사된 자료를 수집, 정리하여 통계패키지 분석인 SPSS WIN(10.1)과 LISREL(8.30)로 통계처리 하였으며, 신뢰도와 타당성을 검증할 수 있는 탐색적 요인분석 및 확증적 요인분석을 실시하며, 모형의 검증과 차후 추가분석을 위해 회귀분석을 실시하였으며, 상관관계 분석 및 구조방정식 모델을 통한 통계적 절차를 거쳐 연구가설을 검증한다.

## 2. 연구 구성



## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 리더십 이론의 최근 흐름 및 임파워링 리더십

#### 1. 리더십의 일반적 개념

20세기 초반부터 리더십에 관한 연구는 다양한 개념에 대한 정의와 이론을 등장시키면서 비교적 과학적, 체계적으로 발전되어 왔다. 리더십에 대한 정의는 학자에 따라 다양하게 정의 내려져 왔다. Stogdill은 1902년부터 1967년까지 리더십에 대한 정의를 조사해본 결과 72가지가 있음을 밝히기도 했지만, 일반적으로는 사회적 영향력의 한 형태로 이해되고 있다(House and Baetz, 1979).

Koots and O'Donnel(1976)은 '리더십이란 사람들로 하여금 공동목표를 달성하는데 따라오게끔 영향력을 행사하는 것'이라고 정의했으며, Stogdill(1974)은 '리더십이란 목표 설정과 목표 달성을 지향하도록 집단행동에 영향력을 행사하는 과정'으로 정의하고 있다. Katz and Kahn(1978)은 '조직의 일상적인 지시에 기계적으로 복종하도록 집단의 활동에 영향력을 주는 과정'으로 정의하고 있다. 또한 Terry(1995)는 '집단목표를 위해 스스로 노력하도록 사람들에게 영향력을 행사하는 활동'이라고 정의하고 있으며, Hersey and Blanchard(1988)는 '리더십이란 주어진 상황에서 목표를 달성하기 위해 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 과정'으로 정의했다. 또한 리더십에 관한 새로운 접근방법으로 모티베이션과 리더십을 통합하려는 움직임도 있는데, 이러한 측면에서 본다면 '리더십은 집단을 하나의 총체로 종합하고 집단의 구성원으로 하여금 조직목표를 향하여 행동하도록 동기를 부여하는 인적요소'라고 정의하기도 한다. Yukl(1998)은 리더십을 집단이나 조직의 목표를 결정해서 이러한 목표를 추구하는 과업행동을 유발하며 집단을 유지하고 기존 문화에

영향력을 행사하는 과정이라고 하였다. 이처럼 리더십에 대한 정의는 학자에 따라 다양하며, 하나의 결론에 도달하고 있지는 못한 상태이다.

<표 2-1> 리더십의 다양한 정의들

연구자	정의
Hemphil and Coons(1957)	집단의 활동을 하나의 공동목표로 이끌어 나가는 한 개인의 행동
Janda(1960)	독특한 유형의 권력관계로서 집단의 한 구성원이 자신의 행동 패턴을 다른 구성원이 규정할 권리를 갖는다고 지각할 때 발생하는 것
Tannenbaum, Weshler Massarik(1961)	주어진 상황에서 구체적 목표의 달성을 위해 행사되는 대인간의 영향력으로서 커뮤니케이션 과정을 통하여 행사됨
House(1971)	조직의 목표를 향한 구성원들의 효과적 행동을 위해 그들의 동기, 능력과 만족에 긍정적으로 영향을 주는 것
Stogdill(1974)	기대와 상호작용 속에서 구조를 창시하고 유지하는 것
Katz and Kahn(1978)	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행 또는 그 이상의 결과를 유도하는 영향력
Jago(1982)	과정으로서의 리더십은 강제성을 수반하지 않는 영향력 행사 과정으로서 집단 목표의 달성을 위해서 조직화된 집단의 구성원들에게 방향을 제시하고 그들의 활동을 조정하는 것 개인 특성으로서의 리더십은 앞서의 영향력을 성공적으로 구사하리라 믿어지는 사람들이 갖는 일련의 자질 또는 성품
Rauch and Behling(1984)	조직된 집단이 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Bass(1990)	상하간의 구조화나 재구조화와 지각된 기대를 포함하는 둘 이상의 구성원들 간의 상호작용
Kouzes and Posner(1991)	리더가 달성하고자 하는 목표를 다른 사람들이 원해서 하도록 만드는 기술
Hersey and Blanchard (1993)	주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정
Greenberg and Baron(1993)	한 사람이 집단이나 조직의 정해진 목표의 달성을 위해 집단 구성원에게 영향을 미치는 과정
Drath and Palus(1994)	사람들이 함께 일을 하는 것에 대한 감을 형성하는 과정

자료 : Yukl, G. A(1998). *Leadership in Organization*.

## 2. 리더십이론의 최근 흐름

리더십은 학자들에 따라 다양한 접근방법이 시도되어져 왔다(Bass and Stogdill, 1990). 리더십이 어느 측면을 강조하느냐에 따라 특성이론, 행동주의 이론, 상황이론 등으로 변천하여 왔는데, 초창기의 특성론적 접근은 주로 1940년대와 1950년대의 리더십 연구로서, 개인적 특성의 차이나 자질에 따라 리더십이 달라지는가에 관심을 가졌다.

1950년대에는 리더의 행동이 리더십의 효과성에 영향을 주는지 설명하고자 하는 소위 행동주의적 접근(behavioral approach)을 중심으로 연구가 진행되었다. 그 후 1960년대에는 특성이론이나 행동주의적 접근법에서 벗어나 리더십을 리더의 개성, 리더십의 행태, 부하들의 개성, 리더십 환경을 둘러싼 상황 등의 종합적인 기능으로 파악하고자 하는 상황론적 접근법(situational approach)이 대두하게 되었다.

<표 2-2> 리더십 이론의 전개과정

기간	접근방법	중심주제
1940년대 후반 이전	특성이론	리더십 능력은 타고난다
1940년대 후반 ~ 1960년대 후반	행동이론	리더십 유효성은 리더의 행동에 따라 달라진다
1960년대 후반 ~ 1980년대 초반	상황이론	리더십 유효성은 상황에 따라 달라진다
1980년대 초반 이후	새로운 리더십 이론들	리더는 비전을 지녀야 하며, 하위자에게 강한 정서적 반응을 이끌어 내야 한다

자료 : Bryman, A.(1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: SAGE.

상황론적 접근법 이외에도 최근 들어 Ohio State 리더십 연구결과의 검토에 기초하여 Kerr(1977)는 상사의 리더십이 집단성과 및 부하만족에 항상 중요하다는 이전의 이론적 가정을 비판하면서 리더십 대체이론을 제안하였다. 리더십 대체이론에서

리더십은 부하의 성과와 만족에 영향을 주는 정보나 동기부여를 제공해 주는 상사의 행동에 초점을 맞추고 있다(Kerr and Slocum, 1981). 즉 상사의 행동을 부하의 성과와 만족에 영향을 주는 주요 원천으로 보면 이를 위한 정보나 동기부여를 제공해 주는 다른 요인에 의해 상사의 행동은 대체될 수 있다는 것이다. 또한 Manz and Sims(1980)는 자율적 경영팀 체계에서 강화요인을 통제하던 상사의 행동이 부하에 의한 자율통제로 대체된다는 셀프 매너지먼트 이론을 제시하였다. 즉, 셀프 매너지먼트 이론은 리더십을 조직의 통제수단으로 보는 리더십 대체이론적 관점에 기초하여 리더십을 부하의 행동을 관리하는 강화요인의 외적 통제 매커니즘으로 정의하였다. 따라서 그러한 리더십 행동은 다른 것에 의해 대체될 수 있는데 그것이 바로 부하에 의한 자율통제라는 것이다.

매너지먼트와 리더십의 개념적 구별이 강조되면서 셀프 매너지먼트를 셀프리더십과 구별하고 셀프 매너지먼트 이론을 셀프 리더십 이론으로 발전되었다(Manz, 1986). 셀프 리더십이 작용하는 상황에서 상사는 부하의 셀프 리더십을 촉진시키는 역할을 수행하여야 한다. 즉 상사는 셀프 리더십의 모델링, 자아목표 설정과 생산적인 사고패턴의 촉진, 셀프 리더십의 강화, 건설적인 질책, 셀프 리더십을 육성하는 문화의 촉진, 사회 기술적 시스템 및 팀의 설계를 통해 부하가 셀프 리더가 되도록 장려하여야 하는데 이를 수퍼 리더십이라 한다(Manz and Sims, 1989).

최근에 관심을 끌고 있는 이론으로는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 들 수 있다. Burns(1978)는 변혁적 리더십을 거래적 리더십과 대치되는 개념으로 구별하면서 변혁적 리더십이란 상사와 부하가 서로를 더 높은 수준의 동기부여와 도덕성으로 끌어올리는 방식으로 상호 작용하는 것이라고 하였다.

변혁적 리더십은 부하로 하여금 기대이상으로 업무를 수행하도록 동기부여하는데, 그 이유는 직접적으로 부하들의 자신감을 유도할 뿐 아니라 부하의 욕구를 Maslow의 욕구계층에 따라 올라가도록 하여 상위계층의 욕구에 호소하고 부하 자신의 이해관계를 집단이나 조직의 이해관계와 일치시킴으로써 부하의 이해관계를



넘어서서 집단이나 조직의 이해관계로 발전시키기 때문이다(Bass, 1985). 이러한 변혁적 리더십을 구성하는 리더십 행동으로 Bass(1985)는 카리스마(열정, 신념, 충성심 그리고 자존심을 불러일으키고 자신과 자신의 목표에 대한 믿음을 불러일으키는 것), 개인적 배려(부하에 대한 발전적이고 개별적인 지향성을 유지하는 것), 그리고 지적자극(부하의 문제해결 역량을 향상시키는 것)의 세 가지를 들고 있다. 특히 카리스마는 변혁적 리더십의 핵심행동으로 강조되고 있으며, 조직 구성원들에게 비전을 주입시키고 그들이 조직의 가치에 전념토록 하며 성공적으로 조직을 변혁시키는 것에 초점을 맞추고 있다는 점에서 리더의 카리스마를 제고하는 특성들을 제시하고 있는 House의 카리스마 리더십 이론과 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 이밖에도 Graen and Dansereau(1975)의 수직쌍 연결이론(vertical-dyad linkage theory)과 리더의 수행 차원을 과업행동과 인간관계 행동으로 제시하고 있는 Hersey and Blanchard의 이론, 리더십의 진정한 의미는 리더십의 내용보다는 리더십의 상징적 속성에 있다며, 리더의 실제 행동이나 결정보다 리더의 행동에서 나타나는 상징적 분위기가 더욱 중요하다는 주장을 하는 Griffin(1987) 등의 이론이 대두되었다. 위와 같이 비록 초기의 리더십 연구는 주로 리더에만 초점을 맞추어왔으나 최근에는 리더와 부하의 상호작용이라는 개념이 강조되면서(Burns, 1978; Hollander, 1978) 리더 뿐 아니라 부하도 고려하고 있으며 이와 관련하여 다양한 관점의 리더십 이론이 개발, 연구되고 있다.

### 3. 임파워링 리더십의 중요성 및 선행연구

최근 경영환경의 변화는 빠르게 진행되어 지고 있다. 이러한 글로벌 경쟁에 대처하기 위해서 많은 기업들이 구조적 변화를 시도하고 있다. 산업화 사회의 기업들은 계층구조를 이루고 중앙집권적이며 위로부터의 통제를 강조하였다. 따라서 관리자의 역할 또한 여기에 맞게 종업원의 일을 정의하고 구조화하며 중요한 의사결정을

하고 평가를 하고 보상을 주는 것에 초점을 맞추어 왔다. 또한 종업원들은 주어진 일을 제대로 수행할 책임이 있었다. 그러나 새로운 경영환경에서는 기업들에게 유연성과 속도를 요구하게 되었으며 기업 또한 다른 방식을 채택할 수밖에 없게 되었다(Arnold, Arad, Rhoades, and Drasgow, 2000). 즉 많은 기업들은 복잡하게 변화하는 경영환경에 대응하기 위해 계층적 통제중심의 조직에서 벗어나 수평적이고 자율적인 조직으로 전환하게 되었으며, 그 조직의 핵심으로 팀, 즉 더 구체적으로 표현하면 임파워드 팀 또는 자율적 경영 팀이 강조되었다. 자율경영 팀은 어떤 형태의 조직화보다 더 생산적이다. 이러한 임파워드 팀 또는 자율적 경영 팀의 리더에게 필요한 능력이나 행동에 초점을 맞추고 있는 것이 임파워링 리더십이다.

임파워링 리더십을 단순히 권한위임적 또는 참여적 리더십으로 간주하는 것은 불충분하다. 종업원들이 자신의 일에 대한 자율성을 가지고 스스로 할 수 있는 지원을 받음과 동시에 자신의 능력에 대한 믿음을 갖도록 하는 모든 리더십을 임파워링 리더십으로 간주할 수 있다(이상호, 2001).

임파워드 팀의 구성원들은 더 많은 자율성과 작업환경에 대한 자기 지식과 자율 통제를 가지고 있으며 어떤 경우에는 팀이 작업시간의 스케줄링, 원재료 발주, 구성원의 선발과 퇴출, 그리고 심지어는 급여 인상에 대한 책임을 갖기도 한다(Lawler, Liden, and Tewksbury, 1995). 그리고 팀의 리더는 팀을 지원하고 셀프 매니지먼트를 장려하며 임파워먼트를 촉진시켜야 한다. 이를 위해서 적절한 행동의 모델이 되어야 하고 사회적, 정서적 격려를 제공해야 하며 신뢰를 구축하고 자기강화를 조장해야 하며 업무완수에 필요한 정보와 자원을 제공해야 한다. 또한 임파워드 팀의 리더는 자율적 목표설정을 촉진하고 비전을 제공하고 공유해야 한다. 이러한 모든 행동들이 임파워링 리더십에 포함된다.

비록 많은 학자나 실무자들이 다양한 임파워링 리더십 스타일이나 행동을 제시하고 있으나 약간씩 차이가 있으며 일관된 측정도구에 의한 실증연구는 이루어지고 있지 않다. 다만 임파워먼트 개념에 초점을 맞추고 이에 영향을 주는 다양한 요

인(조직 요인, 상사스타일, 보상시스템, 직무특성 등) 중 하나로 리더십을 간주하여 왔을 뿐이다(Congor and Kanungo, 1988; Spreizer, 1995; Thomas and Velthouse, 1990).

Arnold et al.(2000)는 임파워드 팀의 리더십 자체에 초점을 맞추면서 임파워링 리더의 행동을 측정하기 위한 도구를 개발하였다. 그들의 연구 결과에 따르면, 임파워링 리더 행동은 크게 솔선수범(leading by example), 코칭, 의사결정에 참여, 정보제공 그리고 관심을 보이고 팀원과 상호 작용하는 행동의 다섯 가지로 구성되어 있다. 그러나 임파워링 리더십이 구체적인 스타일이나 행동으로 구현되기 위해서는 조직과 사람에 대한 근본적인 인식의 변화가 필요할 것이다.

Wheatley(1999)에 따르면, 리더가 임파워링 리더십을 전개하기 위해서는 자율조직화의 개념을 이해해야 하며 기본을 공유하고 개인적 다양성을 이해해야 하며 조직에 대해 근본적인 믿음을 다시 생각해야 한다.

첫째로 자율조직화의 개념이란 과업을 중심으로 함께 모인 사람들이 스스로 우리는 누구이며 우리는 누가 되어 왔고 누가 되고 싶은지에 대해 명확성을 더해 가는 것이다. 이것은 고객, 시장, 역사, 실수 등에 대한 해석을 포함한다. 자신의 핵심 명확하게 이해하고 있는 조직은 깊은 동의에 의해 스스로를 뭉쳐놓기 때문에 리더가 억지로 함께 붙잡아 놓으려는 불가능한 과업을 담당할 필요가 없게 된다. 그리고 구성원들은 새로운 행동방식이나 새로운 벤처나 고객을 탐색하는데 자유롭게 된다. 구성원들은 조직을 위해 이러한 자유를 행사하고 그들의 반응 및 변화능력은 전체 조직의 역량이 된다.

둘째로 조직의 모든 구성원들이 스스로가 누구인지를 이해하고 이러한 깊이 있는 이해를 위해 그들이 공헌할 때 몰입과 역량수준은 높아진다. 따라서 리더는 조직이 스스로를 알도록 지원해야 하고 그럴수록 조직은 번영하게 된다. 즉 리더는 조직이 어떻게 함께 생각하는지를 배우게 하고 스스로를 알도록 지원해야 한다는 것이다. 구성원들은 복잡한 지시, 기한통제, 계획, 정형화된 조직도표를 필요로 하

지는 않는다. 대신에 구성원들은 정보와 자원, 믿음을 요구한다. 따라서 리더가 자율조직화의 반응을 지원하기 위해서는 실험을 촉진시키고 조직전체에 걸친 커넥션을 만들도록 도와주며 많은 원천으로부터의 풍부한 정보를 제공해야 한다. 물론 기본적으로 모든 구성원이 합의한 달성하고자하는 목표가 무엇인지와 그들이 무엇이길 바라는지에 대해 명확히 하도록 도와주기도 해야 한다.

셋째로 조직화란 사람들이 더 많은 것을 성취하기 위해 이루는 것이라는 믿음을 가져야 한다. 즉, 사람들은 혼자서 성취할 수 없는 중요한 무엇인가를 함께 함으로써 성취할 수 있음을 인식하기 때문에 조직화하는 것이다. 이러한 새로운 믿음이 참여적이고 자율 중심적 리더십을 가능케 한다. 따라서 임파워링 리더십은 근본적인 인식전환을 바탕으로 나타나는 행동이다.

또한 Konczak et al.(2000)은 임파워링 리더 행위라는 측정치를 개발하였고, 그 타당도를 검증하였다. 심리적 임파워먼트는 조직몰입, 효과성, 혁신적 행동 등과 같은 중요한 조직현상에 대한 예측적 유용성에 기인하여 최근 학계 및 실행자들 사이에서 폭넓은 관심을 받아왔다(Liden, Wayne, and Sparrowe, 2000; Spreitzer, 1995). 많은 연구자들은 종업원들의 심리적 임파워먼트를 증대시킬 수 있는 방안으로 의사결정권한 위양, 종업원들의 정보 및 자원에 대한 접근성, 상사의 지원 등을 제시해 왔으며, 이 중 특히 상사의 역할에 주목을 해왔다(Gilbreath, 2004). 종업원들은 상사로부터 목표의 명료(goal clarity), 개인적인 문제에 대한 상담, 역할지원, 교육훈련에 대한 조언, 그리고 보호 등과 같은 지원을 받을 수 있으며(Proenca, 1999), 또한 상사의 리더십을 통하여 개인들은 활기를 가질 수 있다. 더욱이, 조직이 의사결정권한의 위양을 결정했다 하더라도, 상사의 실제적인 통제 및 파위의 위양 정도에 따라 종업원들의 실질적인 의사결정 실행여부가 결정된다. 또한 상사들은 부하들을 임파워먼트 시키는 데 필요한 정보와 인도를 제공할 수 있다.

이러한 종업원들의 심리적 임파워먼트와 관련된 상사의 행위를 파악하기 위하여 Konczak et al.(2000)은 임파워먼트와 관련된 기존의 이론들(Ford and Fottler,

1995; Thomas and Velthouse, 1990)을 근거로 임파워링 리더 행위라는 측정치를 개발하였는데, 임파워링 리더 행위는 권한위양, 책임부여, 자기지향적 의사결정 권장, 정보공유, 기술개발강조, 혁신적인 성과를 위한 코칭의 6가지 차원으로 구성되어 있다.

Konczak et al.(2000)의 연구를 바탕으로 이재원·김현정(2005)은 임파워링 리더 행위를 구성하는 하위차원과 임파워링 리더행위라는 상위의 단일 구성개념간의 상호비교를 통해 어떤 것이 더 유용성을 제공하는지를 파악하는 연구를 하였다. 연구 결과에 따르면, 각각의 하위 차원들은 임파워링 리더행위 단일 구성에 의미 있는 공헌을 하는 것으로 나타났다. 반면에 임파워링 리더행위라는 단일차원의 구성개념은 탁월한 예측타당성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 임파워링 리더행위 단일 구성은 심리적 임파워먼트를 통해 조직몰입도와 조직 잔류의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 4. 임파워링 리더십과 조직관련 변수들간의 관계성

임파워링 리더십에 관한 기존 연구 결과를 보면 임파워링 리더십의 개념적 정의와 구성개념 타당성을 구현하는데 국한되고 있다. 즉 임파워링 리더십과 조직관련 변수들간의 연결구성체계를 나타내는 실증 분석 연구가 이루어지지 못하고 있다. 다만 임파워링 리더십은 구성원과의 사회적 교환관계(social exchange) 혹은 리더-구성원의 교환관계(leader-member exchange)를 설명하는 상대적 구성체로 설명되고 있다. 다시 말해서 리더와 구성원의 임파워먼트 상태를 리더 차원의 임파워링 행동(empowering act)과 임파워드 되는 상태(empowered states)로 구분하며, 임파워드 되는 상태는 리더 차원보다는 구성원의 관점에서 설명되어지기 때문에 일반적으로 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)로 표현되고 있다. 따라서 임파워링 리더십은 포괄적인 관점에서의 임파워먼트를 설명하는 부분적 요소이기 때문

에 임파워먼트와 조직관련 변수들과의 관계성을 바탕으로 임파워링 리더십을 설명할 수 있다. 임파워링 리더십과 조직관련 변수들간의 관계성이 실증적으로 실행되지 못하고 있는 현실적 상황에서 임파워먼트에 대한 기존의 연구 결과를 바탕으로 그 관계성을 추론할 수 있다. 첫째, 임파워링 리더십과 동기부여의 관계이다. 임파워링 리더십은 조직 구성원으로 하여금 자신과 조직을 위해 노력하고 추진하기 위해 리더가 동기를 부여시켜주는 일련의 과정이라고 할 수 있다. 즉 임파워된 구성원으로 하여금 자율적이고 능동적으로 자신의 일에 임하고 나아가 이들로 하여금 업무나 대고객 서비스 활동 등에 탄력적으로 활동할 수 있도록 하는 촉진역할을 하게 된다(박원우, 1997). 결국 이러한 논리적 설명을 바탕으로 할 때 임파워링 리더십은 구성원의 업무지향성 혹은 적극적 업무 활동을 위한 동기부여에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

둘째, 조직개발과 임파워링 리더십의 관계성이다. 임파워링 리더십은 결국 구성원의 잠재력을 개발하고 개인과 조직의 목표를 유연하게 연계시키는 역할을 한다. 조직개발은 조직적인 차원에서 발전적 방향성을 추진하는데 목적이 있다면 임파워링 리더십은 구성원으로 하여금 기회감을 부여하고 긍정적인 방향으로 이끌게 하여 개인발전을 유도하고 이러한 결과는 조직발전을 가져오게 한다. 따라서 임파워링 리더십은 조직개발을 이루기 위한 기초를 형성한다.

셋째, 임파워링 리더십과 조직학습과의 관계성이다. 조직학습은 조직역량의 강화로 연결된다. 그런데 임파워링 혹은 임파워먼트가 전제될 때, 조직학습이 이루어질 수 있는 변혁과 개선이 가능하다. 즉 조직학습은 새로운 변화와 변혁을 추진하는 과정이라고 볼 때 임파워링 리더십은 조직학습을 이루기 위한 선행적 요인 역할을 하며 이들 변수간에 긍정적 관계성을 추론할 수 있다.

임파워링 리더십에 대한 효과성 혹은 결과변수에 대한 선형관계가 증명되지 못하고 있는 가운데 기존의 문헌연구를 통해 추론할 수 있듯이 임파워링 리더십은 조직개발 및 조직학습 등 조직적인 차원에서의 유효성에 긍정적인 영향을 미친다

는 점을 알 수 있다. 또한 조직차원뿐만 아니라 집단 혹은 개인 차원에 있어서도 단위별 유효성을 설명하는데 임파워링 리더십의 선행적 역할이 존재할 것으로 판단된다.

본 연구는 앞서 설명한 바와 같이 임파워링 리더십이 구성원들의 조직성과 행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지 명확하게 증명하고 있지 못하고 있는 가운데 이들의 관계성을 체계적으로 살펴보고자 하는데 연구 목적이 있다.

## 제 2 절 팀 몰입

### 1. 팀의 개념

연구자마다 팀에 대해 각각 다양하게 정의 내리고 있으나 여기에서는 대체로 자율성, 책임, 상호의존성, 피드백 등과 같은 특징들을 공통적으로 내포하고 있다.

Orsburn et al(1990)에 의하면 팀은 6~18명의 숙련종업원으로 구성되며, 명확히 정의된 작업의 한 부분을 완전하게 책임지고 있는 집단이라 정의된다.

Sundstrom(1990)은 조직의 특정 목표에 대하여 책임을 공유하는 상호의존적인 개인들의 모임으로 팀을 정의하고 있다. Huszczo(1996)은 둘 이상의 사람들이 공동의 목적을 달성하기 위해 서로 상호 작용하는 조직을 팀으로 정의하였으며, Cohen and Ledford(1994)는 전체적인 업무에 대한 자기규제가 가능한 상호보완적인 개인들의 집합으로 팀을 정의하였다. Bailey and Adiga(1997)는 팀에 대해 관련된 모든 업무에 대해 그들의 행동을 스스로 통제할 수 있는 상호의존적인 개인으로 이루어진 그룹으로 정의했다(Cumming and Griggs, 1997; Goodman, Devadas, and Hughson, 1998). 통상적으로 자율적 작업팀의 구성원들은 임무를 수행하는데 필요한 다양한 기술을 가지고 있으며 업무성과에 대한 피드백을 받는다(Wall, Kemp, Jackson, and Clegg, 1986). 이 때, 직접적인 감시자는 있을 수도 있으며, 없을 수도

있다(Cohen, Ledford, and Spreitzer, 1996).

Katzenbach and Smith(1993)는 팀이란 상호보완적인 기능을 가진 소수의 사람이 공동의 목표달성을 위해 상호책임을 공유하고 문제해결을 위한 공동의 접근방법을 사용하는 조직단위로 정의하고 있다. Cohen et al.(1996)의 정의도 살펴보면 팀은 업무를 수행함에 있어서 업무 할당이나 방법 등과 같은 의사결정에 깊숙이 참여하는 특정한 소비자, 서비스 등 상호 연관이 있는 팀 구성원들로 이루어진 집단이다.

## 2. 팀 제도의 활성화

팀제는 동서양의 많은 기업들이 정보화 사회, 지식사회를 지향하는 21세기에서의 경쟁력을 갖추기 위한 수단으로 많이 이용되고 있다. 특히 최근 지식정보화·세계화·개방화에 따라 과거에는 경험하지 못했던 빠른 기술의 변화·조직환경의 변화 등으로 기업은 살아남기 위하여 새로운 변화를 시도하고 있으며, 이러한 노력의 일환으로 팀제의 도입이 활발히 추진되고 있다.

팀제는 조직의 유연성을 제고시키고, 급변하는 조직환경에 신속하고 탄력적으로 대응하여 지속적인 경쟁력을 확보하는데 필요한 조직이며, 조직구성원에 대한 과업의 할당과 이에 대한 권한의 부여로 개인의 능력과 창의성을 발휘할 수 있는 기반을 제공한다고 할 수 있다.

이러한 팀제가 활성화되기 위해서는 다음과 같은 다섯 가지 기본요건이 충족되어야 한다고 한다(송상호·김명형, 1996).

첫째, 팀은 소수의 사람들로 구성되어야 한다. 팀의 크기는 과업의 특성에 따라 팀의 인원수는 차별적으로 운영될 수 있지만, 대체로 6~12명 정도가 적절한 규모로 여겨진다고 하였다. 이는 구성원들간의 긴밀한 상호작용을 가능케 하고 팀 조직의 유연성을 보장한다는 점에서 중요한 의미를 지닌다.

둘째, 팀은 상호보완적 기능과 능력을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 팀의 업



무수행 결과가 시너지 효과를 가지기 위해서는 문제해결에 필요한 다양한 기능을 가진 사람들로 구성되어야 한다. 이는 팀의 결과를 창출할 수 있는 능력을 스스로 보유하게끔 하는 역할을 하며 팀의 효과를 제고하기 위해서 요구되는 기능이다.

셋째, 팀은 공동의 목적을 공유하고 업무수행 목표에 몰입하는 사람들로 구성되어야 한다. 전통적인 조직단위와 팀의 주요 차이점 중의 하나는 업무수행의 설정과 이에 대한 구성원들의 몰입이다. 목표는 구성원들을 하나의 방향으로 결집시켜주는 역할을 한다. 팀 조직에서는 상위조직의 전략과 전체 목표를 염두에 두고 팀 구성원들간의 협의를 통해서 목표가 설정되어야 한다.

넷째, 팀은 업무수행이나 문제해결을 위해 공통의 접근방법을 사용하여야 한다. 팀이 효과적으로 기능하기 위해서는 업무의 배분과 작업방법, 일정계획, 문제해결 방법 등과 같은 제반 업무수행방식에 대한 합의가 필요하다. 이는 팀원들간의 잠재적인 불만을 방지하는 역할을 한다. 팀 내 공통의 접근방법은 주요과업의 수행이나 문제해결과정을 통해 개발되며 팀의 업무수행 방식에 대한 규범으로서의 역할을 한다.

다섯째, 팀의 구성원들은 팀의 업무수행결과에 대해 상호 책임감을 공유해야 한다. 팀은 구성원들간의 긴밀한 상호작용과 협조를 통한 업무수행을 근간으로 하고 있으므로 이러한 팀의 취지가 업무수행결과에 대한 평가에 반영되어야 한다. 즉 팀의 업무 결과에 대해서는 팀 전체가 공동책임의식을 가져야 한다. 이러한 공동책임감은 팀 구성원간에 상호 신뢰의 형성과 협조정신을 배양하는 역할을 한다.

이와 같이 팀 조직은 철저하게 팀을 중심으로 운영되는 조직형태라고 할 수 있다. 개인과 조직의 목표달성보다는 팀 목표 달성을, 개인과 조직의 이익보다는 팀의 이익을 우선하는 조직체계라고 할 수 있다.

### 3. 팀 몰입의 개념 및 선행연구

#### 1) 팀 몰입의 개념

조직 내 종업원의 경험에 기초하여 발전될 수 있는 조직몰입과 관련된 연구는 비교적 긴 역사와 많은 연구에도 불구하고 비판의 대상이 되어 왔다.

Reichers(1985)는 종업원들은 조직 내에서 조직 이외의 다양한 대상에 대하여 동시에 몰입할 수 있으며, 조직몰입은 유사한 개념들과 중복될 수 있는 위험이 있다고 주장하였다(Morrow, 1983). 이러한 조직몰입과 관련된 문제점들은 팀 몰입과 관련된 연구의 발전에도 제약 요인이 되었다. 팀 몰입의 정의는 조직몰입의 정의에 기초하여 발전될 수 있다는 면에서 개념적 정의는 독립성에 의문이 제기될 수 있으며, 종업원의 팀 몰입과 조직몰입의 구별 능력에도 많은 의문이 제기될 수 있는 것이다. 그러나 팀 몰입과 관련된 최근의 연구들은 팀 몰입이 조직몰입과는 차별되는 개념(Bishop and Scott; Gild and Heuvel, 1998)이라는 것을 보여주고 있다. 이러한 연구들은 종업원들은 조직 내에서 많은 대상에 동시에 몰입할 수 있으며 (Becker and Billings, 1993; Becker, Randall, and Riegel, 1995; Gordon, Philpot, Burt, Thompson, and Spiller, 1980), 팀은 조직 내에서 종업원들이 조직을 대신하여 몰입할 수 있는 대상으로 중요한 위치를 차지할 수 있다는 것을 보여주었다.

독립된 팀 몰입의 정의를 제공한 연구는 지금까지 없었으나 다만, 최근의 연구에서 Bishop and Scott(2000)는 Mowday et al.(1982)의 조직몰입에 대한 정의를 인용하여 팀 몰입에 대한 정의를 제공하고 있다. 그들은 팀 몰입이란 “개인이 어느 특정 집단에 대해서 동일시하고, 참여하는 것에 대한 상대적인 강도”를 나타내는 것이라고 주장하고 있다. 이는 첫째, 팀의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 둘째, 팀을 위해 열심히 노력하고자 하는 의지, 셋째, 팀 멤버십 유지에 대한 강한 욕구 등으로 특정 지워질 수 있다. 이와 같은 팀 몰입의 정의를 간단하게 표현하면,

개인이 속한 직무집단과 직무, 상사와 동료에 대한 애착심과 소속하고자 하는 욕구라고 할 수 있다.

## 2) 팀 몰입의 선행연구

Bishop and Scott(2000)는 Mowday et al.(1982)가 제시하고 있는 조직몰입 설문지를 응용하여 팀 몰입을 측정하는 문항들을 구성하여 연구를 통하여 조직몰입과는 차별되는 팀 몰입을 측정하고 있다는 것을 보여 주었다. 그들은 종업원들이 조직 내에서 경험하게 되는 자원, 직무, 대인관계 등과 관계되는 변수를 이용하여 조직몰입과 팀 몰입의 형성에 미치는 영향력을 알아보려고 하였다. 그들은 총 485명의 생산직 근로자들을 이용하여 실시한 연구를 통하여 대인관계의 갈등 및 동료에 대한 만족이 팀 몰입에 중요한 영향을 미치고 있는 반면에, 자원과 관련된 갈등 및 상관에 대한 만족은 조직몰입과 관련되어 있다는 것을 보여 주었다.

국내 연구로는 서재현(2003)의 연구가 있는데 여기에서는 종업원이 조직 내에서 인식하게 되는 집단응집성, 상사에 대한 신뢰, 직무만족 등이 팀 몰입과 조직몰입을 통해 역할 내 행동과 역할 외 행동에 미치는 영향력을 검증하였다. 설문지를 통해 수집한 658명의 응답 내용을 분석한 결과 팀 몰입은 조직몰입에 통계적으로 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 집단응집성, 상사에 대한 신뢰, 직무만족 등은 팀 몰입과 조직몰입을 통하여 조직시민행동과 역할 내 행동에 중요한 영향을 미치는 것을 확인하였다.

이상과 같이 많지 않은 팀 몰입과 관련된 연구는 팀 몰입이 조직 내에서 개인이 갖게 되는 중요한 경험에 기초하여 발전하고 있다는 것을 보여주고 있다. 비록, 조직 내 경험이 팀 몰입의 발전에 미치는 영향에 관한 연구는 많지 않지만 조직 내 경험이 팀 몰입의 발전에 많은 영향을 미칠 수 있을 것이라는 추론은 팀의 기본적인 성격에 더욱 잘 나타나고 있다. 즉 직무 팀의 성격은 첫째, 팀 구성원들이 기능

적으로 상호 연결되어 있는 업무를 공유하고 성과물에 대한 공동의 책임을 지는 조직단위, 둘째, 개별적 팀 구성원들이 팀의 집단적 책임을 지는 업무들을 수행하는데 필요한 기술들을 갖고 있는 조직단위, 셋째, 팀 구성원들이 팀 성과 차원에서 주어지는 피드백과 평가를 받게 되는 조직단위라고 할 수 있다(Bishop and Scott, 2000). 이와 같은 직무 팀의 구성원은 조직 내에서 경험하게 되는 동료 및 상사와의 관계, 수행하는 일의 특성, 팀을 구성하는 구성원의 특성 등에 대한 경험을 통하여 많은 영향을 받게 될 수 있을 것이다(Campion, Medsker, and Higgs, 1993; Cummings, 1978; Hackman, 1987; Manz and Sims, 1984, 1987; Orsburn et al. 1990).

### 제 3 절 혁신행동

#### 1. 혁신행동의 개념과 중요성

조직은 변화하는 환경 속에서 존재하는 동태적 체계이다. 과거의 단순하고 안정적인 경영환경에서는 작업의 표준화를 통한 기능 효율을 극대화하는 지시와 통제 중심의 전통적 관리였다면, 오늘날 복잡하고 동태적인 경영환경에서는 새로운 가치창조를 위한 혁신중심의 현대적 관리가 필요하다. 이것은 조직구성원들의 혁신행동이 없을 경우 그 조직은 새로운 아이디어나 프로세스 도입 없이 정적인 상태로 머물게 되며, 결국 변화에 적응하지 못하고 사멸하고 말 것이기 때문이다.

혁신적인 행동(innovative behavior)은 개인의 혁신에서 시작한다. 개인차원에서 혁신의 출발점은 문제에 대한 인식과 창의성 및 적용 가능한 아이디어나 해결안을 도출하는 것에서 비롯된다. 다음으로 혁신적인 사람은 그러한 아이디어를 지원해줄 수 있는 스폰서십(sponsorship)을 찾거나 연합체(coalition)를 구축하려고 하며, 다음으로 혁신적인 개인은 혁신을 모형화해서 지속적으로 실행한다. 그래서 모형화한

혁신을 경험할 수 있고 확산되게 하며, 양산 내지는 상용화하여 이를 생산적으로 사용할 수 있도록 한다. 그러므로 혁신적인 행동은 처음에 창의적인 아이디어의 도출을 내포하고 있다.

Drucker(1985)는 혁신을 목적지향적이고 조직화된 변화의 추구라고 정의하고 있다. 또한 혁신은 제도적인 질서 속에서 다른 사람들과 상호작용을 하는 개인들이 새로운 아이디어를 개발하고 실행하는 것이라고도 한다(Ven de Van, 1986).

Damanpour and Evan(1984)은 혁신이란 조직구성원들이 새로운 제품이나 서비스 또는 새로운 생산과정 기술, 새로운 구조나 관리시스템, 새로운 계획이나 프로그램을 가지는 것이라고 주장한다. 또한 혁신은 아이디어, 제품, 프로세스의 실행이며 개인이나 조직이 새로운 것으로 지각하는 아이디어, 실행방법 또는 대상을 채택하고 활용하는 것(Rogers, 1995)으로도 정의되고 있다.

Damanpour(1991)는 혁신은 개별적인 구성원들이 어느 정도로 혁신의 활동을 수용하는가와 혁신적인 활동을 실천하고 있는가를 말하며 이를 확산성향이라고 보았다. 혁신에 대한 태도와 행동간의 연관성에 대해서 연구한 Ettlie and O'Keefe (1982)는 혁신행동은 개인의 혁신성 내지 혁신에 대한 태도를 측정하는 것으로 대체될 수 있다고 보았다.

West and Farr(1989)에 따르면 혁신적인 행동은 적용하는 관련단위에 새로운 것인 아이디어, 절차, 제품을 역할이나 집단 및 조직내에 의도적으로 도입하고 적용하는 것이며, 역할수행성과와 집단 및 전사회의 성과를 유의미하게 높여주기 위해 설계되는 것이라고 광범위하게 정의하고 있다. 또한 혁신적인 행동은 새롭고 창의적인 아이디어를 제시하고, 그것에 금전적인 가치를 만들어 내는 것이라고 본다. 혁신적인 행동은 새로운 아이디어나 행동을 제안하기 위해서 노력하고 있는 정도와 그 실천방안을 도출하는 정도와 같이 얼마만큼 혁신의 과정에 스스로 참여하고 있는가를 나타낸다(Ven de Van, 1986).

혁신행동이 새로운 아이디어를 내고 실행하는 활동이라는 것에 대해서 아이디어

는 보편적인 의미에서 반드시 새로운 것이어야 한다는 입장(Henderson and Clark, 1990; Schoonhoven, Eisenhardt, and Lyman, 1990)과 혁신을 실행 및 채택하는 조직에만 새로운 것이어야 한다는 입장(Ven de Van, 1986)이 있다. 두 번째 주장에 따르면 혁신은 창의성을 필수조건으로 포함할 수도 포함하지 않을 수도 있다. 새로운 아이디어의 대부분은 이전에 있던 것에 약간을 증보하는 것이다. 그러므로 무엇이 새로운 것인가를 결정하는 것은 매우 어려운 일이 된다. 두 번째 학자들의 견해를 적용한다면, 혁신행동은 해당 조직에 새로운 아이디어를 내고 실행하는 것으로 정의할 수 있다.

지금까지 혁신에 관한 연구는 주로 조직 및 산업 또는 국가 단위였으나, 최근에 개인수준의 연구가 중요하게 부각되고 있다. 조직이 변화하는 환경에 적응하면서 영속적인 성장발전을 하기 위해서는 경영혁신과 업무개선, 효율화, 원가절감 등의 노력들이 요구되는데 이를 수행하는 주체는 결국 사람이기 때문에 구성원의 혁신행동은 중요한 관리대상이 되고 있다.

과거 안정적인 경영환경에서는 생산관리 중심의 관점에서 생산성이 강조되었지만, 오늘날 동태적이고 복잡한 경영환경에 직면한 기업들은 고객 및 시장지향의 부가가치를 창출하는 혁신성과를 강조하고 있다. 또한 외부경영환경의 불확실성은 과거의 단순하고 반복적인 작업의 행태를 복잡하고 동태적이며 비일상적이고 전문화된 작업의 형태로 변화시켰다. 이러한 직무환경의 변화로 혁신성과가 개인의 직무수행의 성과기준 변수로서 중요하게 다루어지고 있다.

## 2. 혁신행동의 선행요인

개인수준에서 혁신을 일으키는 선행요인에 대한 연구는 체계적인 이론의 틀을 제시할 만큼 진척되지 못한 상황이다. 각 변수들의 관계가 개별적으로 연구되어 있어서 통합된 틀을 찾아보기 어렵고, 실증연구와 문헌연구를 통합한 것이 적으며,

창의력과 혁신행동을 연관시키는 연구가 대부분이다.

혁신적인 행동의 선행요인으로 기존 문헌들이 제시하였던 변수들은 크게 세 가지 차원으로 분류될 수 있다.

### 1) 특질 차원

혁신적인 행동을 하는 사람은 특질 면에서 몇 가지 구분되는 면을 보이게 된다. 모호함에 대한 인내가 높거나, 위험선호성향이 강하거나 독립심, 자신감이 높은 사람은 혁신적인 행동을 할 가능성이 높다(Farr and Ford, 1990). 또한 지능이 높고, 창의성이 높거나(Kirton, 1988), 관심의 폭이 넓으며 다면적인 사고방식을 하는 사람도 혁신적인 행동을 많이 한다(Gryskiewicz, 1985). 그리고 혁신적인 행동과 개인의 인지적인 능력과의 관련성을 보면 인지스타일이 창의적일수록 혁신적인 행동을 많이 한다(Barron and Harrington, 1981; Glynn, 1996).

### 2) 환경차원

환경변수들이 혁신적인 행동에 주는 영향은 특질 변수에 비해 상대적으로 연구가 미약하였다(Staw, 1990; Oldham and Cummings, 1996). 개인을 둘러싼 환경 중에서 혁신적인 행동에 영향을 주는 변수로 먼저 상급자의 적당한 피드백 및 인정은 연구원들의 혁신을 증가시키며(Galssman, 1986), 상급자의 사회적인 지원은 간호원들의 혁신에 대한 예측치가 된다(West, 1989). 조직의 분위기도 혁신에 영향을 미치는데 창의력을 고무하여 지적인 압력을 제공하거나 도전적인 일이 주어질 경우 혁신에 긍정적인 영향을 미친다(Amabile et al. 1996). 조직구조가 수평적인 관계가 많거나 유기적인 구조일 때 혁신이 증가한다(Damanpour, 1991).

### 3) 상호작용 및 모형의 확장

개인의 행동은 그 사람과 그 사람이 직면하는 상황이 만들어내는 다차원에 걸친 연속적인 상호작용의 결과(Terborg, 1981)인데, 상호작용 과정에서 사람은 상황에 영향을 받기도 하지만 적극적이며 주도권을 갖는 존재로 상황을 변화시킬 수도 있다. 개인 측면에서 볼 때 동기부여, 능력 및 인지적 요인과 감정상태가 행동을 결정하는 핵심적인 변수이며, 상황 측면에서는 개인의 상황에 대한 해석과 의미부여가 핵심적인 변수로 이에 따라 자신의 행동 여부를 결정하게 된다. 상호작용주의적 관점의 연구들은 기존이론의 단편성에 대한 통합 노력으로 특질, 상황요인을 동시에 투입하는 방식으로 혁신을 설명하려고 한다. 근래에는 개인과 상황 그리고 두 변수의 적합도를 고려하여 개인의 수요와 능력 및 상황의 공급과 가치가 적합할 때 혁신이 증가한다(Livingstone, Nelson, and Barr, 1997)는 주장도 제기되고 있다. 또한 상호작용관점을 취하면서도 변수들의 역할을 구분하여, 개인의 혁신 행동에 영향을 주는 독립변수와 종속변수인 혁신적인 행동간의 관계를 조절하거나 매개하는 변수들에 대해 연구한 선행연구들은 다음과 같다. 첫째, 과업특성은 혁신행동의 선행요인과 혁신행동간의 관계를 조절하거나 매개하는 역할을 한다(Basu, 1991; Scott and Bruce, 1994; Glynn, 1996). 둘째, 혁신의 분위기에 대한 조직구성원의 심리적인 지각이나 기술유형은 주로 개인특질 변수들과 혁신간의 관계를 매개하거나 조절하는 효과를 보인다. 셋째, 동기부여는 개인의 기능·지식들을 발휘하여 혁신적인 성과를 제시할 때 매개역할을 한다(Amabile, 1988). 기타 조직혁신의 경우 혁신의 자체적 특질에 따라 기술혁신/관리혁신, 급진적 혁신/점진적 혁신, 자생/수입혁신, 중심적 혁신/주변부 혁신 등의 이분적인 특징으로 구분하거나 혁신의 폭/혁신정도/혁신기간/혁신의 과급성 등의 다차원으로 구분할 수 있는데, 이러한 혁신의 특징에 따라 혁신의 결정요인이 다르게 조절된다(Wolfe, 1994).

이상의 내용을 중심으로 혁신행동의 선행요인을 정리해 보면 <표 2-3 >과 같다.



<표 2-3> 혁신행동의 선행요인

연구자	선행요인
Howell and Higgins	① 모호함에 대한 인내 ② 위험선호성향
Kirton	① 독립성 ② 자신감 ③ 지능 ④ 창의성
Amabile	①관심의 폭 ② 다면적인 사고방식 ③ 능력
Kanter	① 의사결정과정에서의 참여 ② 별도의 보상 ③ 사전교육 ④ 커뮤니케이션의 활성화 ⑤ Top의 적극적(자속적)개입 ⑥ 아이디어를 실천하는 조직분위기 조성 ⑦ 비용절감 및 위험수용 접근 ⑧ 정보와 아이디어 공유풍토
Amabile, Conti, Coon, Lazenby and Herron	창의력을 고무, 도전적인 직무로 지적인 압력을 제공하는 조직의 분위기
Nohira and Gulati	풍부한 조직의 자원(물적, 인적 자원)
Damanpour	① 혁신에 대한 지식 ② 원활한 의사소통
Pelz and Andrew, Booz, Allen and Hamilton, Rothwell	① 참여적, 호혜적 리더십 ② 관계지향적 리더십 ③ 리더의 지원과 격려
Stewart	① 경영층의 지원, 리더십, 동기부여, 비전 ② 성과측정 및 보상 ③ 조직의 연계성 ④ 보상 ⑤ 범기능적 협력분위기 ⑥ 자사의 현상파악 ⑦ 고객지향성 ⑧ 조직구조의 유연성 ⑨ 의사소통 ⑩ 조직의 계층 ⑪ 변화에 대한 사전 경험 ⑫ 근로의욕 및 사기 ⑬ 기업의 혁신성 ⑭ 신속한 의사결정

### 3. 혁신행동에 관한 선행연구

Kanter(1983)는 혁신에 대한 몰입을 증진시키기 위한 방안으로 의사결정과정에서 종업원의 참여, 혁신을 위한 별도의 보상, 혁신을 위한 사전교육, 부서간 장벽완화와 커뮤니케이션의 활성화, 혁신에 대한 최고경영층의 적극적이고 지속적인 개입, 새로운 아이디어를 과감하게 실천할 수 있는 조직분위기 조성, 비용절감 접근과 위험수용 접근, 정보와 아이디어를 공유하는 풍토 등을 제시하였다. 또한 창의력을 고무하고 도전적인 직무로 지적인 압력을 제공하는 조직의 분위기는 혁신에 긍정적인 영향을 미치며, 자원제공이나 경영관행도 혁신에 영향을 준다(Amabile, 1988).

조직의 자원이 풍부할수록 혁신은 쉽게 일어나는 경향이 있다. 물질 자원이나 인적 자원과 같은 자원이 풍부한 조직일수록 조직은 혁신으로 인해 발생할 수도 있는 위험부담도 흡수할 수 있는 여력이 있으므로 이러한 조직에서 혁신이 보다 잘 발생한다(Nohira and Gulati, 1996). 또한 혁신에 대한 지식도 중요한 조직의 자원으로 혁신에 대한 지식은 조직이 환경 내에서 활용할 수 있는 혁신을 알고 있는 정도를 말하는데, 혁신에 대한 지식도 혁신에 영향을 주는 중요한 자원이다(Damanpour, 1991).

리더십과 혁신행동간의 관계에 대한 연구는 대체로 다음과 같은 결론을 보이고 있다. 첫째, 참여적 및 호혜적 리더십 스타일이 보다 혁신적인 행동을 가져오게 한다는 것이다. 둘째, 관계지향적인 리더들이 과업지향적인 리더들보다는 더욱 혁신적인 행동을 많이 일어나게 한다. 셋째, 리더의 지원과 조력이 혁신적인 행동에 필수적이라는 것이다(Booz, Allen, and Hamilton, 1982; Pele and Andrew, 1966; Rothwell, 1979).

Kanter(1988)은 최고경영자와 혁신과의 관계에 관한 연구에서 최고경영자가 관련산업에 전문지식을 갖고 정보획득을 위한 노력이 클수록 혁신을 촉진하며, 경영

자의 적극적인 지원과 리더십 또한 혁신을 촉진하기 위한 중요한 역할을 한다고 했다. 그리고 상급자의 적당한 피드백 및 인정은 조직구성원들의 혁신을 증가시키며(Amabile, 1988), 결과물에 대한 인정 결여는 혁신의 방해요인이 된다(Kanter, 1983).

Damanpour(1991)에 의하면 조직 내부의 의사소통이 원활할수록 일반 구성원들의 혁신성향이 높다고 한다.

혁신은 창의적인 아이디어를 바탕으로 하며, 커뮤니케이션은 아이디어 후원과 밀접한 관련이 있다. 외부 환경으로부터 문제해결에 필요한 정보를 획득하고, 조직 내부에서 필요로 하는 정보를 공유함으로써 새롭고 유용한 아이디어를 얻을 수 있다. 조직 내부에서 그리고 외부와의 커뮤니케이션이 많을수록 팀 구성원의 혁신성과는 높아지며(한인수, 1999), 상호간의 커뮤니케이션이 개방적으로 이루어질 때 더욱 그러할 것이다.

동료와의 교환관계가 긍정적인 구성원은 개방적 의사소통, 지원, 원만한 대인관계 등을 유지하며, 과업수행과정에서 상대적으로 교환관계가 원활하지 못한 구성원들에 비해 문제해결을 위한 피드백을 더 많이 제공받는다. 그러므로 구성원 사이에 교환관계의 질이 높다고 지각하는 사람일수록 혁신행동을 많이 한다(이인석, 1999).

조직의 보상체계는 혁신에 영향을 주는 가장 가시적인 요인으로, 보상체계가 혁신을 고무하느냐 그렇지 않느냐에 따라서 조직구성원들의 행동과 태도는 영향을 받게 된다. 조직이 혁신행동에 대해서 긍정적인 보상을 해 주는 경우는 그렇지 않은 경우보다 더욱 혁신행동이 빈번히 발생하며, 성과와 보상간의 연계가 높게 인지될수록 종업원들은 보다 혁신행동을 많이 하게 된다(김성국·백영미, 1998).

혁신에 관한 선행연구들은 다음과 같은 특징을 보인다. 첫째, 단편적인 분석만을 수행하여 모형의 통합성이 부족하며, 일부연구를 제외하고는 대부분의 선행요인을 혁신의 독립변수로 다루고 있다. 이와 관련해서 혁신행동에 영향을 주는 변수들간의 관계에 대해서는 연구자들마다 조금씩 다른 견해를 보이고 있어서, 독립변수나

조절변수들간의 명확한 관계에 대해 혁신의 내용별로 뚜렷한 결론을 제시할 수 있을 정도로 연구결과가 축적된 정도는 아니다(West and Farr, 1990; Wolfe, 1994). 둘째, 기업현장을 대상으로 한 실증연구는 상대적으로 적으며, 특수한 직종의 종사자(연구개발 책임자, 과학자)에 관한 혁신을 주로 자기보고식의 자료로 측정하였다. 셋째, 한국적 상황에서 개인차원의 혁신적인 행동에 대해 문헌연구와 실증연구를 병행한 연구가 풍부하지 않다. 특히 지금까지 개인의 혁신적인 행동을 대상으로 하는 연구에 있어서는 비교적 많은 영향변수들이 실증적으로 입증되었으나 매우 단편적인 관계만을 제시하고 있고, 연구된 변수도 개인의 특징에 편중되어 환경 및 조직특성의 영향에 대한 검증은 상대적으로 적다(Oldham and Cummings, 1996; Livingstone, Nelson, and Barr, 1977). 반면 최근에 상대적으로 조직혁신 연구에 비해 West and Farr(1989)가 제안한 대로 선행변수, 조절(매개)변수, 결과변수간의 통합적인 관계에 대한 연구모델의 설정과 검증들이 많이 진행되고 있는 편으로 어떤 상황에서 조직구성원의 혁신행동이 발휘되고 그 관계들이 어떠한지에 양태를 기술하고 있다.

## 제 4 절 조직시민행동

### 1. 조직시민행동의 개념

Organ(1988)은 조직시민행동(organizational citizenship behavior)이란 조직 내에서 구성원에게 주어진 업무역할은 아니지만 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동을 말하며, 또한 조직시민행동은 자유재량의 행동으로서 공식적인 보상체제에 의해 인식되지는 않으나, 정해진 규정 이상의 수행을 함으로써 조직이 효과적으로 기능을 수행하는데 기여하는 행동을 의미한다고 하였다. 즉 조직시민행동은 조직에 의해 공식적으로 규정된 행동은 아니지만 조직의 입

장에서 보면 조직발전을 위해 바람직한 행동들이라고 정의될 수 있는 것이다. 조직 시민행동에 포함될 수 있는 예로는 시간준수, 타인을 돕는 행동, 규정 외의 업무에 대한 자발성, 부서를 발전시키기 위한 혁신적인 아이디어 제안 등을 들 수 있다 (Smith et. al, 1983). 그리고 타인에 대한 험담, 적개심의 표현, 사소한 일에서의 불평불만, 타인과의 비이성적인 논쟁 등을 피하는 행동도 조직시민행동에 포함된다.

이러한 조직시민행동은 조직에서 반드시 수행해야 하는 행동은 아니다. 따라서 역할로 규정된 행동은 아니며 역할 외 행동들 중에서 조직에 이로운 행동으로 여겨진다. 행동 하나 하나는 사소한 것들로 간주될 수도 있는 것들이지만, 그것이 결합되면 결국 조직에 많은 기여를 할 수 있는 행동들이다. 즉 조직시민행동은 조직에서 부여하는 공식적 역할이 아니라 조직이 효과적인 기능을 수행하도록 촉진시키는 임의의 자율적인 본성적 행동으로 개인의 자유재량 하에 놓여 있다고 할 수 있다. 이런 측면에서 조직시민행동은 변혁적 리더십이 촉진시킨다고 믿어지는 일종의 부가적 역할수행과 개념적 연계성을 맺을 수 있는 것이다. 조직시민행동의 특징들을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(Organ, 1988).

첫째, 조직시민행동은 자유재량의 행동이다. 이는 조직과의 고용계약에 따라 명시된 직무기술서 상의 역할을 의미하는 것은 아니며 그 이상의 역할을 의미한다. 이것은 전적으로 개인이 선택할 문제이고 그 결과에 대해 처벌이 가해지는 것도 아니다.

둘째, 조직시민행동은 조직의 공식적 보상체제에 의해 공식적으로 혹은 직접적으로 보상을 받지 않는다. 만약 임금이나 승진과 같은 직접적인 보상을 기대하고 행하는 의도적인 행동이라면 이는 조직시민행동이 아니다.

셋째, 조직시민행동은 조직의 효과에 총체적으로 공헌하는 행동이다. 이는 직접적이지는 않지만 조직시민행동의 결과 동료들과의 유대, 갈등방지 등 간접적인 효과를 통해서 조직 전체의 효과에 기여하게 되는 것이다.

그러나 이와 같은 조직시민행동에 대한 개념정의에 대해 비판하는 시각들도 존

재한다. Podsakoff et al.(1993)은 세 가지 점에서 조직시민행동에 대한 반론을 제기하고 있다. 첫째, 역할 내 행동과 역할 외 행동의 구분이 쉽지 않다. 둘째, 조직시민행동과 정치적 행동의 구분이 어렵다. 셋째, 조직시민행동을 구성하는 하위요인들이 모두 파악되었다고 보기 어렵다. 이러한 비판과 견해를 같이하여 Dyne et al.(1991)은 조직시민행동이란 조직에 긍정적인 효과를 가져오는 모든 행동을 포함하는 포괄적인 개념이라고 규정하고 있다.

## 2. 조직시민행동의 유사개념

조직시민행동에 대한 개념적 정의에 앞서, 먼저 광의의 성과와 관련하여 역할외 행동 차원에서 이루어졌던 조직시민행동의 유사개념들을 살펴볼 필요가 있다.

최근까지 많은 조직 연구자들에 의해 다루어져 온 조직시민의 행동의 유사개념으로는 자발적 조직행동(organizational spontaneity), 내부고발 행위(whistle blowing), 절조 있는 반 조직적 행동(principled organizational dissent), 친 사회적 조직행동(pro social organizational behavior) 등을 들 수 있다.

### 1) 자발적 조직행동

자발적 조직행동이란 조직 유효성에 공헌하고자 조직 구성원들이 자발적으로 수행하는 역할 외 행동으로서 조직시민행동이나 친 사회적 조직행동이 설명하지 못하는 자발적 행동 유형을 설명하고자 George and Brief(1992)가 제시한 개념이다. 그들은 또한 동료 돕기, 조직 보호, 건설적 제안, 자기 개발, 조직 선전이라는 5가지 자발적 행동의 하위차원을 제시하고 있다

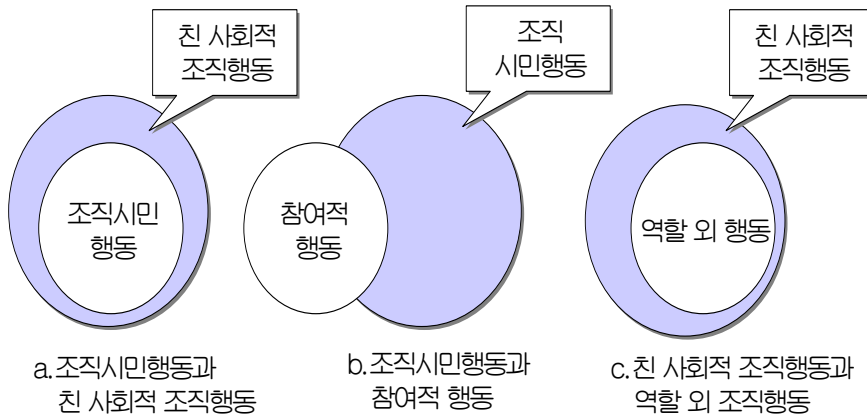
## 2) 내부고발 행위

Near and Miceli(1985)는 내부고발 행위를 사용자의 통제하에서 조직 구성원이 자신의 행동에 영향을 미칠 수 있는 사람의 불법적이고 위법적이며 비도덕적인 행동을 폭로하는 것이라고 정의하면서, 연구의 초점을 조직 외부의 권력 당국에 잘못을 보고하는 개인의 행동에 두고 있다.

## 3) 절조 있는 반 조직행동

Graham(1991)은 절조 있는 반 조직 행동을 현재의 정책이나 관행에 대하여 양심적으로 반대함으로써 조직의 상태에 저항하거나 변화시키려는 노력을 행하는 것이라고 정의하였다.

<그림 2-1> 조직시민행동과 유사개념들간의 관계



자료 : Van Dyne, Cummings, L. L., and Parks, J. M.(1995) "Extra-role behavior In pursuit of construct and definitional clarity", Research in Organizational Behavior, 17, p. 228.

#### 4) 친 사회적 조직행동

Brief and Motowidlo(1986)는 친 사회적 조직행동을 조직 구성원에 의해 수행되어 지고 조직 내에서의 역할과 관련하여 상호작용 관계에 있는 타인이나 집단, 조직을 지향하며, 타인이나 집단 혹은 조직의 안녕을 증진시키기 위해 행하여지는 행위라고 정의하고 있다 그리고 이러한 행위들을 조직에 미치는 영향에 따라 순 기능적인 친 사회적 조직행동과 역기능적인 친 사회적 조직행동으로, 행위의 내용에 따라 역할의 친 사회적 조직행동과 역할 내 친 사회적 조직행동이 조직시민행동과 유사하다고 볼 수 있다. 따라서 친 사회적 조직행동을 조직시민행동보다 광범위한 개념이라고 볼 수 있다. 최근 Van Dyne, Cummings and Parks(1995)는 역할의 행동들에 관한 개념적 고찰을 통해 자발적 조직행동, 내부고발 행위, 질조 있는 반 조직행동 등의 개념들도 친 사회적 조직행동의 범주에 포함시키면서 이들 개념들 간에도 상호 중복되는 부분이 있음을 주장하였다.

<표 2-4> 조직시민행동과 유사개념의 비교

행동차원	친 사회적 조직행동	자발적 조직행동	역할의 행동	조직시민행동
기능 · 역기능	기능적 역기능적	기능적	기능적	기능적
역할 내 · 역할 외	역할 내 역할 외	역할 외	역할 외	역할 내 역할 외
공식적 보상체계	인정	인정	불인정	인정
능동적 · 수동적	능동적 수동적	능동적	능동적 수동적	능동적 수동적



### 3 조직시민행동의 정의

조직시민행동에 관한 최초의 정의는 Katz(1964), Katz and Kahn(1966)의 연구에서 찾을 수 있다(Brief and Motowidlo, 1996). 그들은 조직내의 행동을 공식적 역할에 따른 행동과 자발적 행동을 구분 짓고, “공식적 역할을 뛰어 넘는 행동”을 조직시민행동이라고 정의하였다. 이와 관련하여 Katz(1964)는 조직의 유효성에 기여할 수 있는 조직구성원의 중요한 행동으로 첫째, 사람들이 조직에 들어가 조직과 함께 일하고자 하여야 하고, 둘째, 종업원으로서 자신에게 주어진 일을 수행하여야 하며, 셋째, 역할로 명시된 일의 범주를 뛰어넘어 혁신적이고 자발적으로 행동하여야 함을 지적하고, 그 중에서도 특히, 세 번째의 행동, 즉 역할을 뛰어넘는 행동의 중요성을 강조하면서 종업원에게 규정된 역할만을 강조하는 조직은 곧 사라질 취약한 조직이라고 주장하였다. 조직시민행동에 관한 연구가 본격화된 1980년 중엽 Smith, Organ and Near(1983)는 Katz(1966)의 영향을 받아 조직시민행동을 “규정상 주어진 역할을 뛰어넘어 이루어지는, 조직에 유익한 조직구성원의 행동”이라고 정의하였다. 또한 Bateman and Organ(1983)은 공식적으로 강요할 수도 없으며 그에 따른 보상을 보장할 수도 없는, 조직에 유익한 행동으로 정의하고, 조직시민행동은 공식적인 보상(formal rewards)이나 제재(sanctions)와는 무관하게 조직구성원이 스스로의 의지에 의하여 행동의 유무가 결정되는 비공식적인 기여로 구성되어 있다고 주장하고 있다. 조직시민행동에 관한 이들 학자들의 정의는 학자에 따라 조직적 정의에 있어서 다소의 차이를 보이고 있을 뿐, ‘역할을 뛰어 넘는 행동’과 ‘조직에 유익한 행동’으로 요약되고 있음을 알 수 있다. 이들의 정의 속에는 역할을 뛰어 넘는 행동, 역할상의 행동, 조직에 유익한 행동, 조직에 유해한 행동의 의미가 가정되어 있다. 이상과 같은 정의는 최근까지도 그대로 채택되어 사용되고 있다. 이는 조직시민행동을 정의하는데 사용한 각 학자들의 기준을 요약한 <표 2-5>의 내용을 살펴보면 알 수 있다.

<표 2-5> 조직시민행동 정의의 기준

연구자 Researcher, year	역할을 뛰어 넘는 행동 Extra-Role	공식적 보상 없음 No Formal Reward	조직에 유익한 행동 Organizationally Functional
Bareman and Organ ( 1983)	X		X
Smith, Organ and Near (1983)	X		X
Scholl and Mckenna(1983)	X		
Brief and Motowidlo(1986)	X		X
Motowidlo, Parkard, and Manning(1986)	X		
O'Reilly and Chatman(1986)	X		X
Puffer(1987)	X		X
Scholl, Cooper, and Mckenna(1987)	X		X
Organ(1988)	X		
Organ(1990)	X	X	X
Organ and Konovsky(1989)	X		X
Witt(1991)	X		X
Mcneely and Meglino(1992)	X		X
Niehoff and Moorman(1993)	X		X
Schnake, Cochran, and Dumler(1995)	X		X
Podsakoff, Aheame, and Mackenzie(1997)	X		X

자료 : Graham(1991), p.250 의 내용을 수정·보완한 것임.

#### 4. 조직시민행동의 구성요인

Bateman and Organ(1983)의 연구에서는 조직시민행동에 대한 정의 및 구성요인에 대한 분류는 이루어지지 않았지만, 조직 상황에서 조직시민행동의 중요성을 인식하고 조직시민행동에 포함될 수 있는 행위들을 탐색하는 최초의 시도였다는 점에서 그 의의를 갖는다. 이들은 조직 구성원의 행동들을 직무와 관련하여 동료 돕기, 지시에 순응하기, 작업장의 정돈, 작업방법의 개선제안, 화기에애한 작업분위기

조성, 시간 지키기 등을 조직시민행동에 포함 시켰다.

조직시민행동의 차원이 처음으로 분류된 것은 Smith, organ and Near(1983)의 연구로서 조직시민행동을 16개 문항으로 조사하였다. 이들의 연구는 조직시민행동을 특정인을 대상으로 하는 이타주의와 개인이 아닌 시스템 자체에 대한 일반화된 순응이라는 두 차원으로 분류하였으며, 현재까지 조직시민행동 연구의 기초가 되고 있다. 이타주의 행동이란 초임자에게 조직에 관한 제반사항을 알려주거나 동료, 상사 등을 일과 관련하여 도와주는 것과 같은 특정 개인을 돕는 행동을 의미하며, 일반화된 순응은 시간을 준수한다거나 사적인 전화로 시간을 소비하지 않는 등 조직의 규칙과 절차를 준수하는 행동을 의미한다. Williams(1988), Podsakoff and Huber는 Smith와 그의 동료들(1983)이 주장한 조직시민행동의 차원을 사용하여 이타주의적 행동, 사심 없는 양심(impersonal conscientiousness), 출근의 세 차원으로 분류하기도 하였다

지금까지 실시된 조직시민행동의 하위요인에 대한 연구 중에서 Organ(1988a)이 제시한 분류가 가장 일반적으로 수용되어지고 있다. Organ(1988)은 Bateman(1983)의 연구(1983), Podsakoff and Williams(1986), Graham(1986), Puffer(1987), Smith and Near의 연구(1983), 의 연구를 토대로 조직시민행동을 이타주의적 행동, 양심적 행동, 정정당당한 행동, 호의적 행동, 참여적 행동의 다섯 가지 하위차원으로 분류하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 이타주의적 행동

이타주의적 행동(altruism)이란, 조직과 관계된 업무나 문제에 대해 특정 인물을 구체적 대면상황에서 도와주려는, 직접적이고 의도적인 자발적 행위를 말한다. 예를 들면 외출한 동료를 대신해 급한 업무를 처리해 주는 것, 컴퓨터 초보자를 위해 많은 시간을 들여 사용법을 설명해주는 행위 등은 이타주의 행동이라 할 수 있을

것이다. 이러한 행동은 주로 동료들 대상으로 하지만, 조직과의 관련성이 있으면 대상이 조직 외부인에 대한 경영도 조직 내 시민행동으로 포함된다. 이러한 이타주의 행동은 전체적으로 조직의 에너지를 좀더 창의적이고 효율적으로 배분시키기 때문에 직접적 또는 간접적으로 조직의 유효성을 증가시킨다.

## 2) 양심적 행동

양심적 행동(conscientiousness)이란, 조직에서 요구되는 최소수준 이상으로 업무 행동을 수행하는 것을 말한다 즉, 조직구성원들이 갈등의 상황에 직면할 때 나타나기 쉬운 행동으로서 조직에서 요구하는 최저 수준 이상의 역할을 수행하는 것을 의미한다. 이타주의가 특정한 개인이 행동의 대상이 된다면 양심적 행동의 차원은 개인대상의 행동이 아니며, 목표가 불분명하고, 특정인물에 대한 도움보다는 간접적으로 조직에 도움이 되는 행동을 취하는 특징을 가지고 있다. 예를 들면 유급으로 하계휴가를 일주일간 사용할 수 있도록 허용된 어떤 조직의 한사람을 생각해 보자. 일주일의 휴가를 사용하는 것은 본인의 재량으로서 이를 이용하는 것은 그의 의사에 달려있다. 그런데 중요한 프로젝트 업무로 인해 일부만을 휴가에 사용하고 나머지는 프로젝트 수행에 투입했다면, 이는 양심적 행동이라는 조직내 시민행동의 차원으로 생각할 수 있다. 휴식이나 모임시간을 정확히 준수하는 것 등도 양심적 행동의 범주에 속한다.

## 3) 정정당당한 행동

정정당당한 행동(sportmanship)이란, 불평불만을 하거나, 사소한 문제에 대해서도 번거로운 고충처리절차를 거치려하거나, 조직 내 사건에 대해 악담하는 등의 행위를 하지 않는 것을 말한다. 조직이 구성원들을 호의적으로 관리·감독한다고 하더

라도 조직에 대한 구성원들의 불평이나 고충이 없을 수는 없다. 그러나 조직 내 환경을 부정적으로 보고 자신의 시간과 에너지를 비 건설적인 불평이나 고충 토로에만 쏟는다면 조직 유효성이 감소할 것은 분명하다. 자신에게 주어진 조직 상황을 긍정적 시각으로 본다면, 불평과 고충 해결에 소비하였던 시간과 에너지를 절약하여 보다 건설적인 일에 소비할 수 있을 것이다. 예를 들면 새로운 작업방법이 도입되는 등 근무환경의 변화로 인해 이전에 비해 일시적으로 불편함으로 느끼게 될 때, 사소한 불평 없이 묵묵히 일하는 태도는 이런 유형의 조직내 시민행동이라 하겠다.

#### 4) 호의적 행동

호의적 행동(courtesy)이란, 자신의 의사결정이나 참여여부에 따라 다른 사람이 영향을 받게 될 경우, 문제가 발생할 것을 사전에 예방하는 행동을 말한다. 이타주의적 행동은 현재 문제를 가지고 있는 사람과 도움이 필요한 사람을 돕는 행동인 반면, 호의적 행동은 자신의 의사결정이나 행동에 의해 영향을 받을 수 있는 사람에게 구두나 문서로 자신이 취할 행동을 미리 알리거나 그들과 사전에 상의한다는 점에서 차이가 있다. 예를 들면 사전통보, 중요사실에 대한 환기, 정보의 제공, 자문, 브리핑 등이 이러한 범주에 속한다. 호의적 행동이 문제를 막기 위해 도움을 주는 것, 또는 문제를 악화시키기 위해 조치를 취하는 측면이라면 앞에서 설명한 이타주의적 행동은 문제가 이미 발생한 사람을 도와주는 행위라고 할 수 있다.

#### 5) 참여적 행동

참여적 행동(civic virtue)이란 조직 내 활동에 책임감을 가지고 참여하는 행동을 의미한다.

<표 2-6> 조직시민행동의 하위요인

구 분	내 용
이타주의	1 일이 많은 동료를 도와주는가 2 담당이 아니더라도 신입직원을 도와주는가 3 결근한 사람의 일을 도와주는가 4 업무와 관련해 곤란을 겪고 있는 사람을 기꺼이 도와주는가 5 주위 사람들을 도와줄 준비가 항상 되어 있는가
성실성	1 무단결근하지는 않는가 2 쓸데없는 휴식을 취하지 않는가 3 남들이 보지 않더라도 회사의 규정과 규칙을 준수하는가 4 성실하고 양심적인 종업원인가 5 월급 받는 만큼 일한다고 생각하는가
정정당당함	1 사소한 문제에 불평불만 하느라고 시간을 보내지는 않는가 2 잘된 것보다 잘못된 것에만 관심을 기울이지는 않는가 3 작은 일에도 침소봉대(針小棒大)하는 경향은 없는가 4 조직을 항상 비난하지는 않는가 5 조직에서 항상 비난하지는 않는가
회의적 행동	1 다른 사람들과 문제가 발생하는 것을 막기 위해 조치를 취하는가 2 본인의 행동이 남들의 업무에 어떤 영향을 미칠까 생각하는가 3 타인의 권한을 마음대로 남용하지는 않는가 4 동료와 마찰이 생기는 것을 피하려하는가 5 자기행동이 동료에게 미칠 영향을 고려하는가
시민의식	1 강제적인 모임은 아니지만 중요하다고 생각되는 회의에 참가하는가 2 강제사항은 아니지만 회사 이미지를 높일 수 있는 일에 참가하는가 3 조직의 변화에 잘 순응하는가 4 공지사항 등을 주목하고 잘 준수하는가

Graham(1991)은 이를 ‘조직내 정치적 생활에 책임감을 가지고 참여 하는것’이라고 정의하고 있다 그는 책임 있는 참여를 강조하면서 비 건설적이고, 무책임한 발언은 조직시민행동의 네 번째 차원인 정정당당한 행동의 결여라고 하였다. 참여적 행동의 범주에는 회의 참여나 회사 내 간행물 숙지 등이 포함되며, 조직이 요구하

지는 않았지만 조직의 이미지를 높이는 활동에 참여하는 행동까지도 포함한다. 좋은 조직시민은 매일 발생하는 사건을 잘 이해하고, 이에 대한 자기의견을 표한 하여 조직의 관리에 공헌한다. 이 차원의 핵심은 참여정신과 책임감이지만, 이러한 시민정신은 약간의 생산성의 희생이나, 상사로부터 불평분만이라는 인식을 받을 위험도 있다.

## 5. 조직시민행동에 관한 선행연구

조직시민행동에 대한 연구는 대체적으로 네 가지 방향으로 구분하여 볼 수 있다(송경수, 1995). 첫째로 조직시민행동의 개념과 구성요소의 규명에 관한 것이며, 둘째로는 조직시민행동의 결정요인들에 관한 연구이며, 셋째로, 조직시민행동과 직무성과와의 관계를 규명한 것이고, 넷째로, 결정요인들과 조직시민행동 사이의 관계에 직·간접적으로 영향을 미치는 매개변수 및 조절변수에 대한 연구이다.

첫째, 조직시민행동의 개념과 구성요소에 대한 연구로는(Bateman and Organ, 1983; Smith et al. 1983)에 의한 발표가 있는 이후로 다양한 정의와 구성요소가 제시되었다. 조직시민행동에 대하여 Bateman and Organ(1983)은 공식적으로 규정되어 있지는 않지만 조직에 의해 요구되는 행동으로 시간을 엄수하고 다른 동료들을 돕고, 주어진 역할 외의 과업을 자발적으로 수행하고, 부서의 발전을 위한 창의적인 아이디어를 제안하는 등의 행동으로 MacKenzie et al.(1993)은 다른 사람들과의 관계에서 도움이 되는 행동으로 정의하고 있다. 또한 조직시민행동을 구성하는 요소로 Smith(1983)은 이타성, 일반화된 순응으로, Motowidlo(1984)는 고려, 자기주장, 남녀평등주의로, Graham(1986)은 규칙복종, 타인원조, 우월성 추구, 충성심, 시민정신으로, Organ(1988)은 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등으로 제안하고 있다. 이외에도 학자들마다 정의와 구성요인들이 다양하게 제시되고 있다. 둘째로 조직시민행동의 결정요인에 대한 연구이다. 많은 학자들에 의해 연구가

되었지만 그중 대표적인 연구를 정리하면 다음과 같다.

Bateman and Organ(1983)은 감정적 직무만족이 조직시민행동에 유의적인 영향력이 있음을 밝혔고, Smith et al.(1983)은 감정적 직무만족을 매개변수로 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인으로 리더지원, 외형성, 신경증, 과업상호의존성, 인구 통계적 변수를 예로 들고 있다. 또한 Puffer(1987)는 성취욕구, 자율욕구, 만족, 동료와의 경쟁, 신뢰를, Karambayya(1989)는 작업단위, 작업집단의 동질성, 작업집단의 안정성, 직업의 상호의존성, 개인간의 상호작용, 지원적 분위기, 기술의 복잡성, 시민행동에 대한 보상을, Van Dyne et al.(1994)은 냉소, 작업가치관, 직무특성, 직무순환, 근속년수 등을 조직시민행동의 독립변수로 고찰하였다. 이러한 선행연구를 요약하면 조직시민 행동이 직무외적인 요인이므로 이에 영향을 미치는 독립변수들도 상당히 다양하고 비체계적이라는 점이다.

셋째로는 조직시민행동과 성과사이의 관계를 규명하는 연구들이다. 여기에는 Bateman and Organ(1983), Karambayya(1989), Puffer(1987) 등의 연구가 이에 속한다. Bateman and Organ(1983)에 의하면 작업집단의 직무성과에 영향을 미치는 요인으로서 조직시민행동을 들고 이를 실증 분석하였다.

Puffer(1987)는 친사회적 행동과 판매원들의 개인적 성과와의 관계를 고찰하였고, Karambayya(1989)는 개인적 성과와 집단적 성과와의 관계를, 그리고 MacKenzie et al.(1993)은 조직시민행동과 직무성과와의 관계를 고찰하였다.

한편 Morrison(1996)은 조직시민행동을 매개변수로 하여 인사전략(이념, 선발, 사회화, 평가와 보상, 규칙, 직무기술)이 사회적 교환, 조직과의 일체감, 임파워먼트에 미치는 영향, 그리고 조직시민행동이 서비스 질에 미치는 영향을 검증하기 위한 모형을 제시하였다.

마지막으로 조직시민행동과 결정요인들 사이의 관계에 직·간접으로 영향을 미치는 매개변인 및 조절변인에 대한 연구로서 Smith, Organ and Near(1983)은 감정적 직무만족을 매개로, Pearce and Gregreson(1991)은 지각된 책임을 매개변수로



Niehoff and Moorman(1993)은 각각 조직정당성을 조절변수로, Van Dyne et al. (1994)은 각각 정당한 처벌과 정당치 못한 처벌, 직무만족을 매개변수로 고찰하였다. Smith et al.(1983)은 감정적 직무만족을 매개변수로 독립변수와 종속변수간의 관계를 고찰하였으나, Bateman and Organ(1983)의 연구에서는 감정적 직무만족을 독립변수로 취급하였다. 그런데 이들 연구들을 요약하면 매개변인과 조절변인 및 결정요인으로서의 역할에 대하여는 혼용하고 있다는 점이다.

이상의 조직시민 행동에 대한 선행연구를 요약하면 조직시민행동의 정의 및 구성요소와 선행요인에 대하여 다양한 의견이 제시되고 있으며, 또한 매개변인과 조절변인에 대하여도 다양한 견해가 제시되고 있다는 점이다. 따라서 지금까지의 주요한 선행연구결과를 독립변수, 매개변수, 종속변수에 대하여 요약하고 연구대상인 표본집단에 대하여 <표 2-7>과 같이 정리하였다.

<표 2-7> 조직시민행동의 선행연구

연구자	독립변수	종속변수	조직시민행동 차원	내용	비 고
Morrison (1994)	역할 만족 몰입 사회적암시	조직시민행동	· 이타성 · 양심성 · 관여 · 유지	· 독립변수는 매개변수를 통해 조직시민행동에 영향 · 규정의 역할과 몰입간에 정의 관계 · 규정내 역할과 조직시민 행동 간에는 정의관계	직무만족을 매개변수로
Podsakoff and MacKenzie (1994)	조직시민행동	조직성과	· 돕는 것 · 시민정신 · 스포츠맨십	· 조직시민행동은 전체성과와 단위성과에 정의관계	
Manogran, Stantter, and Conlon(1994)	정당성	조직시민행동	· 이타성 · 양심성 · 예의성 · 스포츠맨십	· 독립변수는 매개변수를 통해 조직시민행동에 영향	리더 · 구성원 교환관계를 매개변수로

연구자	독립변수	중속변수	조직시민행동 차원	내용	비 고
Bateman and Organ (1983)	직무만족	조직시민행동		직무만족과 조직시민행동간의 관계가 유의함을 밝힘	
Smith, Organ, and Near (1983)	리더의 지원 외향성 신경증 과업상호의존성	조직시민행동	· 이타성 · 일반화된 순응	리더지원과 신경증이 직무만족을 매개변수로 하여 이타성에 영향을 줌 교육과 성장배경이 이타성에 영향을 줌	직무만족을 매개변수로
O'Reilly and Chatman (1986)	조직몰입 (순응, 동일화, 내면화)	이직, 조직시민행동	규정내 역할 규정외 역할	동일화와 내면화가 조직 시민행동과 이직에 높은 상관관계를 나타냄	
Podsakoff, Mackenzie, Moorman, and Fetter (1990)	변화적 리더행위	조직시민행동	· 이타성 · 양심성 · 예의성 · 시민정신 · 스포츠맨십	· 변환적 리더행위와 조직시민행동간에는 간접적 관계 · 변환적 리더행위와 신뢰, 만족간에는 직접적 관계 · 신뢰와 조직시민행동간에는 직접적 관계	신뢰와 만족을 매개 변수로
Williams and Anderson (1990)	직무만족 직무몰입	조직시민행동	· 개인차원 · 조직차원	· 감정적 직무만족과 조직시민행동간에는 정적인 관계 · 몰입과 조직시민행동간에는 정적인 관계	
Puffer (1987)	성취욕구 자율욕구 만족 기술의 복잡성 보상	조직시민행동	· 친사회적 행동 · 비순응적 행동	· 성취욕구, 만족, 낮은 동료와의 경쟁은 친사회적 행동과 유의한 관계가 있음 · 낮은 신뢰와 낮은 욕구는 비순응적 행동에 유의하다	
Organ and Konovsky (1988)	감정적 직무만족 인지적 직무만족	조직시민행동	· 이타성 · 순응	· 감정적 직무만족과 인지적 직무만족이 조직시민행동과 관련 있음	
Fahr, Podsakoff, and Organ (1988)	리더의 공정성 과업영역	조직시민행동	· 이타성 · 순응	· 리더공정성은 이타성과 과업에 대한 만족에 유의한 결과 · 과업영역은 이타성, 순응, 과업에 대한 만족에 유의한 관계	

연구자	독립변수	종속변수	조직시민행동 차원	내용	비 고
NcNeely and Meglino (1992)	타인에 대한 도움 동정 보상공정성	조직시민행동	친사회적 개인행동 친사회적 조직행동 역할처방	· 만족과 조직시민행동간 에 정적 상관관계 남을 돕는 것 과 동정심은 친사회적 개인행동 과 관계 보상공정성은 친사회적 조직행 동과 관계	만족을 매개변수로
Niehoff and Moorman (1993)	리더보고	조직시민행동	organ(1988)의 5개 척도	· 독립변수는 정당성이라는 매개 변수를 통해 조직시민행동에 긍 정적 효과를 갖음	정당성을 매개변수로
Wright, Jeniffer, Fransworth, Machan (1993)	목표 금전적 인센티브	조직시민행동 성과	동료작업자 를 돕는 것 규정의 행동	· 목표와 규정의 행동간에는 정 의 상관관계 · 힘든 목표와 보너스는 낮은 규 정의 행동과 관계	
Ball, Trevino, and Sims (1994)	개인특성	조직시민행동	조직시민행동 연속적 성과 반 시민행동	· 개인특성의 매개변수를 통해 조직시민행동에 관계	처벌에 대한 정당성을 매개변수로
Van Dynn, Graham, and Dienesch (1994)	냉소 직업가치관 직무적합성 직무순환 근속년수	조직시민행동	복종 충성심 사회적 참여 지지 기능	· 독립변수들이 매개변수를 통하 는 것이 직접적으로 관계되는 것보다 훨씬 높은 관계를 유지	직무만족을 매개변수로
Konovsky and pugh(1994)	정당성	조직시민행동	Organ(1998) 의 5개 차원	· 정당성이 매개변수를 통해 조 직시민행동에 관계	신뢰를 매개변수로
Morrison (1994)	역할 만족 몰입 사회적암시	조직시민행동	· 이타성 · 양심성 · 관여 · 유지	· 독립변수는 매개변수를 통해 조직시민행동에 영향 · 규정의 역할과 몰입간에 정의 관계 · 규정내 역할과 조직시민 행동 간에는 정의관계	직무만족을 매개변수로

## 제 3 장 연구모형 및 가설설정

### 제 1 절 연구모형

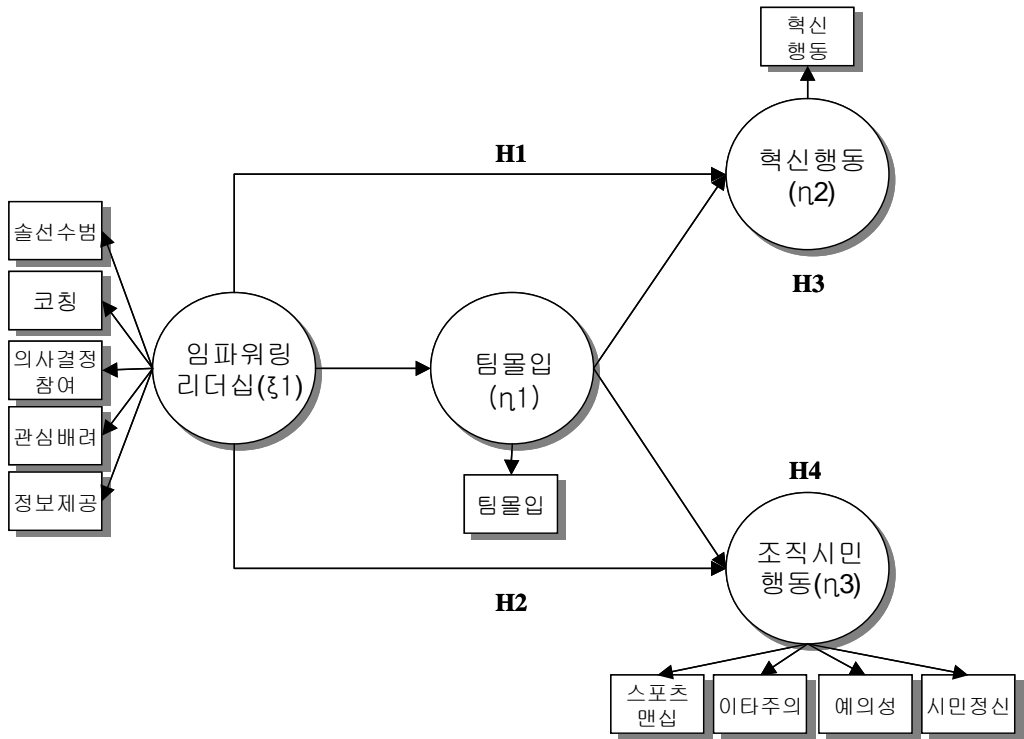
지금까지의 리더십에 관한 연구들을 살펴보면, 리더십이 조직유효성을 증진시키고 조직 구성원들로 하여금 능동적이고 성공적인 업무수행을 할 수 있도록 한다는 결과들을 제시하고 있으나, 임파워링 리더십이 혁신행동과 조직시민행동에 영향을 미친다는 연구는 전무한 실정이다. 그러나 최근 조직행동분야에서 직무와 관련하여 구성원들의 혁신행동이 개인의 직무성과에 영향을 주는 중요한 요인들 중의 하나라는 주장 제기와 함께 조직시민행동에 대한 관심이 크게 부각되고 있으며 또한 오늘날과 같은 동태적 환경 속에서 적응성과 유연성을 강조하는 자율적·참가적 경영방식이 도입되고 있는 상황에서 임파워링 리더십은 조직의 존속과 성장에 더욱 중요한 요소가 되고 있다.

따라서 본 연구에서는 임파워링 리더십에 대한 개념적 체계화를 이루고, 임파워링 리더십이 조직 구성원의 혁신행동과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미칠 수 있는지에 대해서 알아보고자 한다. 그리고 이들간의 관계에 있어서 팀 몰입이 매개역할을 하고 있는지에 대해서 검증하고자 한다.

이를 위하여 독립변수인 임파워링 리더십을 구성하는 하위변수로 솔선수범, 코칭, 의사결정에 참여, 관심배려 및 팀원들과의 교류, 정보제공을 설정하였으며, 매개변수로서 팀 몰입을 설정하였다. 그리고 종속변수로 혁신행동과 조직시민행동을 설정하였으며 조직시민행동의 하위변수로서 스포츠맨십, 이타주의, 예의성, 시민정신을 설정하였다.

이상의 논의를 토대로 다음과 같은 <그림 3-1> 연구모형을 설정하였다.

<그림 3-1> 본 논문의 연구모형



## 제 2 절 연구가설 설정

### 1. 임파워링 리더십과 혁신행동과의 관계

리더십이 혁신과정에서 차지하는 역할에 대해서는 많은 연구가 있었다(Bass, 1981; Burns and Stalker, 1961; Peters, 1987; Stodgill, 1974). 이러한 문헌들은 혁신활동에서 조직의 대표자로 인지되는 리더의 중요성을 전제로 하고 있으며, 혁신은 진공상태에서 나오는 것이 아니라 조직을 지탱하는 구조와 시스템의 집합적인 도움과 노력에서 나온다는 점에서 리더십과 혁신의 상호작용관계를 주로 연구하였다. 혁신행동과 관련된 국내외 연구에서 리더십을 중요한 선행요인으로 고려하고 있다. 연구의 논의는 주로 리더십 유형에 초점을 두거나, 구성원들이 창의성을 발휘할 수 있도록 리더에게 요구되는 특정행위를 제시하고 있다(Yammarino, 1990). 하지만 리더는 작업상황에서 구성원들에 대한 지각조절, 역할모델, 보상제공 등과 같은 다양한 상호적 메카니즘을 통해서 영향을 주고 있다(Dansereau, Yammarino and Markham, 1995). 즉 최근의 연구에서 리더-구성원간 상호관계의 중요성을 인식하고, 그러한 관계의 질적인 수준에 따라 리더의 행동이 개별 구성원에 대해 차이를 보일 수 있음을 제시하고 있다(Duarte, Goodson and Klick, 1994; Liden, Wayne, and Stilwell, 1993; Scandura and Schriesheim, 1994; Wayne and Ferris, 1990). 아울러 작업집단 내 동료들은 상호관계를 통해서 개인의 혁신행동에 영향을 주며, 종속변수로서 집단의 성과와 혁신행동을 사용하여 작업집단의 유효성을 검증하는 연구가 활발하게 이루어 졌다(Scott & Bruce, 1994; Phillips & Bedeian, 1994). 특히 작업집단 내 구성원간의 교환관계의 질이 어떻게 혁신행동에 영향을 주는가에 대한 연구가 팀 조직과 관련하여 주목받고 있다.

이상의 논의를 정리해 보면 임파워링 리더십이 구성원의 혁신행동에 영향을 줄 것임을 시사해 준다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

### <가설 1>의 설정

가설 1	임파워링 리더십은 구성원의 혁신행동에 영향을 미칠 것이다.
가설 1-1	팀장이 솔선수범을 보이면 팀원들의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-2	팀장이 팀원들에게 코칭을 하면 팀원들의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-3	팀장이 팀원들을 의사결정에 참여시키면 팀원들의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-4	팀장이 팀원들에게 관심배려와 교류를 하게 되면 팀원들의 혁신 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-5	팀장이 팀원들에게 정보를 제공해 주면 팀원들의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 임파워링 리더십과 조직시민행동과의 관계

리더십은 팀원들의 행동을 변화시키는데 있어서 중요한 역할을 할 수 있으며, 팀원들의 조직시민행동을 보다 높은 수준으로 창출할 수 있다.

임파워링 리더십 이론은 기존의 리더십 이론이 갖고 있는 리더 중심적 사고의 취약점을 보완해 준다는 면에서 최근 많은 관심을 불러일으키고 있다. 그러나 비교적 최근에 개발된 이론으로서 핵심적인 내용에 대한 검증은 충분히 이루어지지 않았다. 또한 임파워링 리더십이 리더와 구성원의 교환관계적 중심의 이론이지만 그에 관한 연구도 미미한 실정이다.

이러한 문제점을 보완하기 위해서는 보다 다양한 기준변수와 매개변수를 활용하여 임파워링 리더십의 영향을 분석해 보아야 할 필요가 있다. 이에 따라 본 연구에서는 임파워링 리더십을 독립변수로 하여 과업을 수행함에 있어 그 과업성과에 지대한 영향을 미치는 조직유효성 변수인 조직시민행동을 종속변수로 설정하였다.

지금까지 리더십과 조직시민행동과의 연구를 살펴보면, Smith, Organ and

Near(1983)는 조직시민행동의 선행변수로 리더의 지원과 과업의 상호의존성을 지적했으며, Tansky, Wayne and Green(1993)은 리더-구성원 교환관계가 조직시민행동에 정(+의 상관관계를 가지고 있음을 연구한 바 있다. 또한 Koh와 그의 동료들(1995)은 교사들을 상대로 변혁적 리더십과 조직몰입, 조직시민행동, 리더에 대한 만족간의 관계를 연구한 결과, 변혁적 특성이 보다 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비하여 하위자들의 조직몰입 및 조직시민행동, 학생들의 학문적 성과를 높게 형성한다고 보고하였다.

Gregory(1996)의 연구에서 셀프리더십은 임파워링 조직에서 종업원의 열정과 몰입, 성과에 극히 중요한 것으로 검증하였고, Redmond, Mumford, and Teach(1993)은 과업실행 방향, 목표설정 등을 포함하는 리더행위는 자아효능감 인식에 긍정적인 영향을 발휘한다고 하였다. 그리고 Manz(1986) 역시 셀프리더십의 최우선 목표 가운데 하나는 성과와 연계된 자아효능감 향상이라고 하였다.

이에 본 연구는 임파워링 리더십과 조직시민행동과의 관계를 밝혀내고, 조직시민행동을 유발하기 위해서는 조직 구성원 개인의 임파워링 리더십 개발이 우선되어야 한다는 가정하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

#### <가설 2>의 설정

가설 2	임파워링 리더십은 구성원의 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.
가설 2-1	팀장이 솔선수범을 보이면 팀원들의 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-2	팀장이 팀원들에게 코칭을 하면 팀원들의 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-3	팀장이 팀원들을 의사결정에 참여시키면 팀원들의 조직시민 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-4	팀장이 팀원들에게 관심배려와 교류를 하게 되면 팀원들의 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
가설 2-5	팀장이 팀원들에게 정보를 제공해 주면 팀원들의 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.



### 3. 임파워링 리더십과 팀 몰입, 혁신행동간의 관계

조직 구성원의 몰입도에 관한 연구는 오랜 세월동안 그 중요성이 강조되어 왔다. 많은 연구 결과를 통해 제시되고 있는 사실은 조직의 몰입도는 조직 이직의향과 이직에 상당한 영향을 미칠 뿐 아니라 조직몰입과 직무만족 등 관련 유효성 변수와 상당한 연관관계가 있기 때문이다(Cohen, 2000; Mathieu and Zajac, 1990; Meyer and Allen, 1991). 몰입이란 직무와 관련된 구성원의 중요한 태도변수로서, 대상에 대한 호의적 태도를 의미한다. 전통적으로 몰입에 대한 개념은 구성원의 다차원의 관점(multidimensional perspective)으로 범위가 확대된 다중몰입의 개념이 강조되었다(Reichers, 1985). 즉 몰입의 대상은 회사에 국한되는 것이 아니고, 팀 집단, 개인의 경력, 노조 등 다양한 몰입 프로파일로 확대할 수 있으며(Becker and Billings, 1993), 특히 Reichers(1985)은 팀 몰입의 중요성을 강조하였다. 구성원의 팀 몰입은 팀 구성원들에 대한 응집력과 동질적인 동일시를 형성하는 개인의 심리상태로 정의되고(Randall and Cote, 1991), 팀 몰입의 정도는 개인의 팀에 대한 몰입도의 총체적인 결과로서 표현된다(Morrow, 1993).

팀 몰입의 결과와 관련해서 일련의 연구들은 역할 외 행동과 성과 등이 중요한 역할을 하고 있다는 것을 보여주었다(Becker and Billings, 1993; Bishop and Scott, 1997; Bishop, Scott and Casino, 1997). 그러나 팀 몰입의 원인에 대한 연구는 찾아보기 힘든 실정이다. 최근의 연구는 팀 몰입이 조직몰입과는 다르게 조직 내에서의 고유한 경험을 통하여 발전될 수 있다는 것을 보여주고 있다(Bishop, Scott, and Burroughs, 2000). Bishop et al.(2000)은 지각된 팀 후원인식이 팀 몰입의 발전에 영향을 미친다는 것을 보여 주었고, 국내에서는 서재현(2003)의 연구가 직무만족, 상사에 대한 신뢰, 집단 응집성 등이 팀 몰입 발전에 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. 그러나 본 연구에서 사용하는 임파워링 리더십이 팀 몰입을 매개하여 혁신행동에 미치는 영향과 관련된 연구는 전혀 없는 실정이다. 따라서 본 연구에서는 앞에

서 언급한 바와 같이 조직몰입과 리더십 유형사이의 연구를 통하여 팀 몰입과 임파워링 리더십의 관계를 추론하였다. 조직몰입과 관련된 연구를 통하여 팀 몰입의 발전을 추론하려는 노력은 기존의 연구에서도 찾아볼 수 있다(Bishop, Scott and Burroughs, 2000). 또한 혁신행동의 선행요인으로서 리더-구성원의 교환관계가 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 리더-구성원의 교환관계의 경우 조직몰입과 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있기 때문에 리더십은 직접적으로 조직성과나 조직몰입, 조직 내 시민행동 등에 긍정적인 영향을 미친다. 리더십은 종업원의 욕구수준을 향상시키며 개개인의 자신감을 높이기 위해 그들에게 권력과 힘을 불어 넣어 주어 그들이 조직의 한 구성원으로서 만족감을 느끼고, 스스로 능동적으로 조직활동에 참여하도록 유도할 책임이 있으며(Ashford,1989), 이런 분위기가 형성되었을 때 조직구성원의 조직몰입을 유도해 낼 수 있게 된다(Bass, 1985).

<가설 3>의 설정

가설 3	임파워링 리더십은 팀 몰입을 매개하여 구성원의 혁신행동에 영향을 미칠 것이다.
가설 3-1	팀장의 술선수범은 팀 몰입을 매개하여 팀원들의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-2	팀장의 코칭은 팀 몰입을 매개하여 팀원들의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-3	팀장이 팀원들을 의사결정에 참여시키면 팀 몰입을 매개하여 팀원들의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-4	팀장의 관심배려와 교류는 팀 몰입을 매개하여 팀원들의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 3-5	팀장이 정보를 제공해 주는 것은 팀 몰입을 매개하여 팀원들의 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 임파워링 리더십과 팀 몰입, 조직시민행동간의 관계

임파워링 리더십은 외부의 통제가 아니라 구성원 스스로의 자율에 의해 이루어지는 리더십이지만 어느 수준에 도달하기까지는 이러한 구성원을 이끄는 리더에 의해 많은 영향을 받을 것이다. 조직 구성원이 임파워링 리더십을 발휘하기 위해서는 리더의 셀프리더십을 넘어 수퍼리더십이 필요하지만 지금까지 선행연구가 전무한 상태이기 때문에 최근까지 많은 연구가 이루어지고 있는 리더와 구성원의 교환관계 관점에서 논의하고자 한다.

Setton(1996) 등은 조직몰입과 조직시민행동을 리더와 구성원의 교환관계의 결과변수로 고려하면서, 조직시민행동에 정의 영향을 미치고 조직몰입에도 간접적인 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. 그리고 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 논의가 활발히 진행되고 있는데, 이들 연구들은 크게 두 가지로 대별된다. 하나는 조직시민행동의 결정요인으로 조직몰입에 대한 연구이며, 다른 하나는 조직시민행동에 대한 조직몰입의 매개역할에 관한 연구이다(Van Dyne et al., 1994). 이 연구에서는 독립변수로 직무특성, 개인특성, 인구통계적 특성을 매개변수로 몰입을 종속변수로 조직시민행동의 구성요소 중 복종과 참여를 두었다. 연구결과 조직몰입이 독립변수와 종속변수간의 매개요인 중의 하나임을 검증하였다. 한편 국내연구에서도 김남현(1999)등은 국내 12개 종합병원을 대상으로 한 연구에서 구성원의 작업가치관과 조직시민행동간에 순응적 조직몰입이, 고차원 욕구와 조직시민행동간에 순응적 조직몰입 및 내재적 조직몰입이 매개역할을 입증하였다.

### <가설 4>의 요약

가설 4	임파워링 리더십은 팀 몰입을 매개하여 구성원의 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.
가설 4-1	팀장의 술선수범은 팀 몰입을 매개하여 팀원들의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4-2	팀장의 코칭은 팀 몰입을 매개하여 팀원들의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4-3	팀장의 의사결정에 참여는 팀 몰입을 매개하여 팀원들의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4-4	팀장의 관심배려와 교류는 팀 몰입을 매개하여 팀원들의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4-5	팀장이 정보를 제공해 주는 것은 팀 몰입을 매개하여 팀원들의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 제 3 절 변수의 조작적 정의

실증적 검증을 위해서는 실제 현상에 대한 관찰이 이루어져야 함으로 사전에 개념적 정의가 내려진 구성에 대해서 실제현상과 연결시키기 위한 현상적이고 구체적인 정의가 요구되어진다. 이처럼 연구에서 선택된 개념, 즉 구성을 실제현상에서 측정 가능하도록 관찰 가능한 형태로 정의해 놓은 것을 조작적 정의라고 하며 본 연구를 위해 설정한 변수의 개념과 조작적 정의는 다음과 같다.

### 1. 임파워링 리더십

임파워링 리더십이란 조직 구성원들이 자신의 일에 대한 자율성을 가지고, 스스로 자신이 맡은 역할을 수행 할 수 있는 것을 말하며, 자신의 상사로부터 지원을 받음과 동시에 자신의 능력에 대한 믿음을 갖도록 하는 리더십을 말한다.

### 1) 솔선수범

솔선수범이란 리더가 팀 구성원의 일 뿐만 아니라 자기 자신의 일에 대한 헌신을 보여주는 일련의 행동을 말한다. 여기에 속하는 것은 가능한 한 열심히 일하는 것과 다른 팀 구성원 보다 열심히 일하는 것 같은 행동을 포함한다.

### 2) 코칭

코칭이란 팀 구성원이 자기 자신을 믿도록 교육하고, 도와주는 일련의 행동을 말한다. 팀 구성원들이 업무향상에 대한 제안을 하고 팀이 자신감을 갖도록 도와주는 것과 같은 행동이 포함된다.

### 3) 의사결정에 참여

리더가 팀 구성원의 정보를 사용하는 것과 팀 구성원의 정보를 의사결정에 반영하는 것을 말한다. 팀 구성원이 그들의 의견과 아이디어를 표현하도록 격려하는 것과 같은 행동을 포함한다.

### 4) 관심배려와 팀원들과의 교류

관심배려는 팀 구성원들의 웰빙에 대한 일반적인 관심을 보여주는 행동들을 말한다. 팀의 리더가 팀 구성원의 관심과 걱정들에 대해서 함께 이야기하고 토의하기 위해서 시간을 내는 것과 같은 행동을 포함한다.

팀원들과의 교류는 대체로 팀 사이를 연결할 때 중요한 행동을 포함한다. 이것은 팀에 무슨 일이 일어났는지, 팀 사이에 긴밀하게 일하는 것을 계속 추적하는 행동

이 포함된다.

## 5) 정보제공

정보제공은 회사와 관련된 정보뿐만 아니라 회사가 나가야할 방향이나 철학과 같은 회사의 정보를 리더가 팀원들에게 알려주는 것을 말한다. 리더가 팀 구성원들에게 회사의 결정을 설명해 주는 것, 회사의 조직정책에 있어서 새로운 변화에 대해서 알려주는 것을 포함한다.

## 2. 팀 몰입

팀 몰입은 개인의 팀에 대한 태도를 말한다. 즉 개인이 어느 특정집단에 대해서 동일시하고, 참여하는 것에 대한 상대적인 강도를 나타내는 것이다. 이는 팀의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 팀을 위해 열심히 일하고자 하는 의지, 팀에 소속하고자 하는 강한 욕구라고 할 수 있다.

## 3. 혁신행동

혁신행동은 새로운 아이디어, 전략, 프로세스, 제품 그리고 서비스의 개발 및 실행의 과정으로서 개인의 문제해결 능력을 통해 창조성을 증가시킬 수 있는 능력이다. 따라서 조직구성원들은 혁신행동을 수행하기 위해 충분한 계획과 일정을 세우며 혁신행동을 위해 자원을 확보하려고 노력한다.

#### 4. 조직시민행동

조직시민행동이란 조직 내에서 구성원에게 주어진 업무역할은 아니지만 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동을 말하며, 자유재량의 행동으로서 공식적인 보상체제에 의해 인식되지는 않으나 정해진 규정 이상의 수행을 함으로써 조직이 효과적으로 기능하는데 기여하는 행동을 의미한다(Organ, 1982). 즉, 조직시민행동은 조직에 의해 공식적으로 규정된 행동은 아니지만 조직의 입장에서 보면 조직 발전을 위해 바람직한 행동들이라고 정의될 수 있는 것이다.

조직시민행동에는 구체적으로 다음의 내용을 포함한다.

첫째, 이타주의 행동으로서 이는 특정 타인의 조직내 관련업무나 문제를 돕는 자발적인 조직행동을 말한다.

둘째, 스포츠맨십으로서 이는 불평, 불만, 고충 등을 자발적으로 참고 승복하는 행동을 말한다.

셋째, 예의바른 행동으로서 이는 타인의 직무관련 문제들을 예방하기 위한 임의 행동을 말한다.

넷째, 시민정신으로 이는 회의에서의 논쟁이나 토론 등 조직의 정치적 활동에 책임감을 갖고 참여하는 행동을 말한다.

## 제 4 절 설문구성 및 분석방법

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 각 설문문항에 대한 측정도구로서 기존에 타당성을 인정받은 다음의 설문지를 활용하였다.

<표 3-1> 설문지 구성 및 내용

구분 주요내용	설문항목 내용	문항수	원천
임파워링 리더십	솔선수범(1) 1,2,3,4,5 의사결정 참여(1) 6,7,8,9,10,11 코칭(1) 12,13,14,15,16,17,18,19,20 정보제공(1) 21,22,23,24,25 관심배려와 팀원들과의 교류 (1) 26,27,28,29,30,31,32,33	33문항	Arnold, Arad, Rhoades, and Drasgow(2000)
팀몰입	팀몰입(2) 1,2,3,4,5,6,7	7문항	Bishop and Scott (2000)
혁신행동	혁신행동(4) 1,2,3,4,5,6	6문항	Scott and Bruce(1994)
조직시민행동	이타주의(3) 1,2,3,4,5 예의성(3) 6,7,8 스포츠맨십(3) 9,10,11,12 시민정신(3) 13,14,15,16	16문항	Organ(1988)

첫째, 임파워링 리더십은 Arnold, Arad, Rhoades and Drasgow(2000)이 개발한 측정도구를 수정하여 솔선수범, 코칭, 의사결정에 참여, 관심배려와 팀원들과의 교류, 정보제공에 관한 33 문항으로 구성하였으며, Likert의 7점 척도를 사용하였다.

둘째, 팀 몰입은 Bishop and Scott(2000)가 개발한 측정척도 7개 문항을 수정 보완하여 사용하였다.

셋째, 혁신행동은 Scott and Bruce(1994)가 개발한 항목을 기초로 하여 팀장과



팀원들이 얼마나 이러한 행동을 보이는가를 6개 항목의 7점 척도로 표시하게 하였다.

넷째, 조직시민행동은 Organ(1988)이 개발한 측정도구를 수정하여 이타주의, 스포츠맨십, 예의성, 시민정신에 관한 16개 문항으로 구성되어 있다.

본 연구는 설정된 가설관계를 실증적으로 검증하기 위해서 SPSS V.10.1, LISREL 8.30의 통계 패키지를 이용하여 다음과 같은 통계분석 방법을 사용하였다.

첫째, 주요 분석방법인 LISREL 분석 이외에도 기초적인 모든 분석 및 기타 분석은 SPSS를 이용하여 분석하였으며, 기초적인 빈도분석 및 기술 통계분석으로 데이터 사용자 오류를 확인한 후 수정하였고, 모든 응답항목 전체의 분포를 기초 자료로서 분석하였다. 그리고 임파워링 리더십, 팀 몰입, 혁신행동, 조직시민행동 등의 신뢰성과 타당성을 설명하기 위하여 Cronbach's Alpha의 신뢰도 계수를 사용하였으며, 타당성 분석을 위해 탐색적 요인분석 및 확증적 요인분석을 실시하였다.

둘째, 구성개념들 간의 관계성을 검증하기 위해 선형구조관계(Linear Structure Relation : LISREL)분석을 실시하며 이를 통해 직·간접효과를 검증한다.

셋째, 또한 세부검증으로 임파워링 리더십의 하부 차원별 척도와 혁신행동 및 조직시민행동의 영향관계를 알아보기 위해 다중회귀분석(Multi-Regression)을 사용하였다.

넷째, 임파워링 리더십이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서 팀 몰입의 매개효과를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

## 제 4 장 실증분석

### 제 1 절 기초자료 분석

이론을 바탕으로 설정된 연구모형에서 도출한 가설이 현실적으로 타당한가를 파악하기 위하여 실증분석을 행하였다. 무응답 편의를 가능한 한 줄이기 위해 설문지 배포 시 조사원들로 하여금 응답자들에게 연구의 목적과 설문지 작성방법을 충분히 설명하여 협조를 요청하였다.

본 논문의 실증연구를 수행하기 위해 활용된 자료는 서울·광주지역에 팀제를 실시하고 있는 은행과 제 2금융권을 대상으로 2005년 10월 14일부터 11월 10일에 걸쳐 설문지를 작성 배부하였다.

설문조사 방법을 통해 수집된 표본의 수는 총 287명이었다. 그러나 실제 실증분석에서는 측정치의 신뢰도를 높이고 유용한 결과를 얻기 위하여 불성실한 답변을 제거하고 최종분석에 251부의 설문지를 최종 실증분석에 사용되었다.

광주에 위치한 G 은행에서 114부의 설문지를 활용하였고, D사와 서울에 위치한 L사, K사에서 137부의 설문지를 활용하였다.

본 연구의 설문에 응답한 표본의 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

성별 표본 구성은 남성이 173명(68.9%), 여성이 75명(31.1%)로 남성이 많았으며, 연령으로는 26세에서 35세까지가 95명(37.8%)으로 표본의 절반에 가까웠으며, 36세에서 40세가 70명(27.9%)을 차지하고 있다. 학력은 대졸이 180명(71.7%)으로 표본의 대부분을 차지하였고, 근무년수는 6개월에서 5년까지가 97명(38.6%)이고, 10년에서 15년까지가 74명(29.5%)로 가장 많은 분포를 나타냈다. 직위는 평사원이 76명(30.3%)이고 과장 및 차장이 100명(39.8%)를 차지하고 있다. 표본의 특성상 팀장과 팀원이 절반정도 되어 팀장과 팀원들간의 인식의 차이를 확인할 수 있었다.

<표 4-1> 표본의 특성

	구 분	빈 도	비 율
성별	남	173	68.9
	여	75	31.1
연령	25세 이하	13	5.2
	26~30세	32	12.7
	31~35세	63	25.1
	36~40세	70	27.9
	41~45세	58	23.1
	46~50세	14	5.6
	50세 이상	1	0.4
최종학력	고졸	33	13.1
	전문대졸	27	10.8
	대졸	180	71.7
	대학원졸	11	4.4
근무년수	6개월미만	19	7.6
	6개월~2년	40	15.9
	2년~5년	38	15.1
	5년~10년	44	17.5
	10년~15년	74	29.5
	15년 이상	36	14.3
직위	평사원	76	30.3
	대리/주임	35	13.9
	과장/차장	100	39.8
	부장	17	6.8

## 제 2 절 신뢰도 분석 및 타당성 분석

본 연구에서는 가설 검정에 앞서 가설검정에 필요한 각 구성개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지를 분석하였다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타낸다.

내적 일관성 검정법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구 내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것이다. 일반적으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로는 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. Cronbach's Alpha에 의한 신뢰성 검정은 사용이 간편하기 때문에 본 연구에서도 이 방법으로 측정수단들의 신뢰성을 검증하였다.

타당성은 측정하려고 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 반영하고 있는가의 문제이다. 즉, 특정개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 속성을 정확하게 반영하고 있는가의 문제이다.

요인분석(Factor Analysis)은 여러 변수들의 저변에 존재하는 하나의 혹은 여러 개의 요인(Factor)들을 찾아내는 통계적 기법으로 여러 개의 변수들을 그 보다 적은 수의 요인으로 정리한다는 점에서 자료를 축소하고 요약하는 기능을 갖는다. 또한 변수들을 요인별로 정리한다는 점에서 분류의 기능도 가지고 있다.

요인분석에는 탐색적(Exploratory) 요인분석과 확증적(Confirmatory)요인분석이 있다. 탐색적 요인분석은 연구 대상의 저변에 존재하는 잠재요인을 찾아보거나, 자료를 요인으로 축소하여 살펴보는데 사용한다. 반면 확증적 요인분석은 잠재요인에 대한 가정을 계량적으로 확인하는데 사용한다. 그렇다고 이 둘 사이의 경계가 항상 명확한 것은 아니다. 다만 확증적 요인분석을 실행하기 위해서는 통상 연구 대상에 많은 사전적 지식을 갖고 있어야 한다(정충영 · 최이규 2001). 따라서 본 연구에서

는 탐색적 요인분석과 확증적 요인분석을 병용하였다. 이 과정에서 적절한 요인으로 묶이지 않거나, 전체 항목간의 상관관계를 검토한 결과 수정된 총 점수와 의 상관관계가 낮고 Alpha값을 상당히 개선시키는 항목은 최종분석에서 제외되었다.

## 1. 임파워링 리더십의 타당성 및 신뢰도 분석

타당성은 그 측정도구가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 의미하게 된다. 타당성의 평가는 그 방법에 따라 개념 타당성, 기준 관련 타당성, 내용 타당성의 개념으로 나눌 수 있다. 일반적으로 내용 타당성은 특정한 측정도구의 대표성에 관한 개념이며, 기준 관련타당성은 특정변수간의 통계적인 관계를 규명하는 것이다. 또한 개념 타당성은 심리적인 특성의 측정과 관련한 것으로서 측정자체의 정확성에 관련된 개념으로 볼 수 있다. 개념타당성을 검증하는 통계적인 방법으로 흔히 요인분석(Factor Analysis)이 사용되고 있는데, 본 연구에서는 변수들 간의 판별 타당성과 개념 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다.

요인의 추출에 있어서는 구해진 자료의 손실을 최소화하면서 요인의 수를 적절히 줄이기 위한 주성분 요인분석(Principal Component Analysis) 방식을 사용하였고, 요인의 회전으로는 직각회전방식(Varimax)을 선택하였다. 임파워링 리더십에 대한 요인분석결과는 <표 4-2>에서 나타난 바와 같이 5개의 요인이 나타났다. 각 요인별로 적재치(Factor Loading)를 살펴 0.6이상인 변수들만 추출하였는데, 그 결과 솔선수범, 코칭, 의사결정에 참여, 관심배려와 팀원들과의 교류, 정보제공의 요인으로 도출되었다.

솔선수범을 설명해 주는 설명분산은 17.45%였으며, 코칭 및 의사결정에 참여 요인은 각각 17.14% 및 15.08%로 도출되었다. 그 외 관심배려와 팀원들과의 교류, 정보제공은 14.16% 및 7.67%로 도출되었다. 전체적인 누적 분산 설명비율은

71.52%로 나타났다. 또한 도출된 차원들의 내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준 값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다. 반복 유사한 질문은 각 항목간의 상관관계(Items to Correlation)를 구해서 상관관계가 낮은 값을 제거함으로써 신뢰성을 높일 수 있다.

<표 4-2> 임파워링 리더십의 요인분석 및 신뢰도 분석

개 념	변 수	요 인 1	요 인 2	요 인 3	요 인 4	요 인 5
솔선수범	솔선수범 3	<u>0.86</u>	0.21	0.19	0.15	0.05
	솔선수범 2	<u>0.84</u>	0.28	0.17	0.10	0.08
	솔선수범 5	<u>0.81</u>	0.16	0.22	0.17	0.13
	솔선수범 4	<u>0.78</u>	0.14	0.32	0.25	0.14
	솔선수범 1	<u>0.64</u>	0.30	0.13	0.22	0.09
코 칭	코 칭 5	0.14	<u>0.77</u>	0.27	0.10	0.21
	코 칭 2	0.25	<u>0.72</u>	0.21	0.19	0.12
	코 칭 6	0.20	<u>0.72</u>	0.12	0.28	0.11
	코 칭 3	0.16	<u>0.70</u>	0.20	0.36	0.07
	코 칭 7	0.30	<u>0.67</u>	0.25	0.27	0.15
	코 칭 1	0.27	<u>0.65</u>	0.31	0.20	0.04
의사결정에 참여	의사결정 4	0.22	0.21	<u>0.77</u>	0.22	0.12
	의사결정 2	0.26	0.22	<u>0.76</u>	0.21	0.16
	의사결정 3	0.30	0.23	<u>0.76</u>	0.21	0.10
	의사결정 1	0.23	0.34	<u>0.66</u>	0.10	0.22
	의사결정 5	0.09	0.18	<u>0.61</u>	0.30	-0.12
관심배려와 팀원들과 교류	관심과 교류 4	0.25	0.27	0.14	<u>0.73</u>	0.18
	관심과 교류 6	0.05	0.17	0.34	<u>0.73</u>	0.01
	관심과 교류 5	0.32	0.27	0.22	<u>0.70</u>	0.13
	관심과 교류 3	0.12	0.28	0.14	<u>0.69</u>	0.26
	관심과 교류 7	0.29	0.22	0.32	<u>0.60</u>	0.16
정보제공	정보제공 1	0.12	0.12	0.15	0.14	<u>0.86</u>
	정보제공 4	0.18	0.28	0.06	0.27	<u>0.78</u>
고유치		4.015	3.943	3.470	3.257	1.766
설명분산(%)		17.455	17.145	15.086	14.160	7.678
누적분산(%)		17.455	34.600	49.686	63.846	71.524
Cronbach's Alpha		.9015	.9007	.8785	.8718	.7728

Cronbach's Alpha 분석결과 솔선수범은  $\alpha=0.901$ , 코칭 요인  $\alpha=0.900$ 이었으며 의

사결정에 참여는  $\alpha=0.878$ , 관심배려 및 팀원들과 교류는  $\alpha=0.871$ , 정보제공은  $\alpha=0.772$ 로 나타났다.

## 2. 팀 몰입, 혁신행동, 조직시민행동의 타당성 및 신뢰도 분석

팀 몰입과 혁신행동, 조직시민행동에 관한 요인분석 결과 30개 문항 중 4개 문항을 제외한 나머지 26개 문항이 6개 요인으로 구분되었다.

<표 4-3>에서 나타난 바와 같이 본 연구의 내생변수와 관련하여 각 요인을 측정하기 위해 사용된 설문문항들의 요인 적재치(Factor Loading)가 요인별로 모두 높게 나왔으며 6개 요인인 팀 몰입, 혁신행동, 조직시민행동의 하위변수인 스포츠맨십, 이타주의, 예의성, 시민정신 요인으로 도출되었다.

이 6개 요인을 설명해 주는 누적분산은 71.94%였으며, 팀 몰입 요인의 설명 분산비율은 17.17%, 혁신행동 요인의 설명 분산비율은 14.29%, 조직시민행동의 하위변수인 스포츠맨십 요인의 설명 분산비율은 12.27%, 이타주의는 11.67%, 예의성 요인의 설명 분산비율은 9.24%로 나타났으며, 시민정신 요인의 설명 분산비율은 7.28%로 나타났다.

Cronbach's Alpha 분석결과 팀몰입 요인은  $\alpha=0.890$ , 혁신행동 요인  $\alpha=0.886$ , 스포츠맨십 요인은  $\alpha=0.899$ , 이타주의 요인은  $\alpha=0.882$ , 예의성 요인은  $\alpha=0.820$ 이었으며 시민정신은  $\alpha=0.778$ 으로 나타났다.

<표 4-3> 팀 몰입, 혁신행동 및 조직시민행동의 요인분석 및 신뢰도 분석

개 념	변 수	요 인 1	요 인 2	요 인 3	요 인 4	요 인 5	요 인 6
팀 몰입	팀 몰입 2	<u>0.76</u>	0.11	0.19	0.10	0.04	0.09
	팀 몰입 1	<u>0.75</u>	0.19	0.12	0.25	0.15	0.02
	팀 몰입 6	<u>0.74</u>	0.22	0.05	0.14	0.00	0.18
	팀 몰입 3	<u>0.72</u>	0.15	0.06	0.18	0.27	0.01
	팀 몰입 5	<u>0.68</u>	0.18	-0.02	0.16	0.10	0.17
	팀 몰입 7	<u>0.65</u>	0.13	0.21	0.26	0.14	0.19
	팀 몰입 4	<u>0.64</u>	0.34	0.15	0.25	0.26	0.10
혁신행동	혁신행동 5	0.20	<u>0.80</u>	-0.07	0.07	0.14	0.21
	혁신행동 6	0.23	<u>0.78</u>	0.04	0.10	0.04	0.12
	혁신행동 2	0.29	<u>0.78</u>	0.08	0.21	0.01	0.09
	혁신행동 4	0.05	<u>0.78</u>	-0.03	-0.06	0.04	0.11
	혁신행동 3	0.23	<u>0.77</u>	0.15	0.23	0.12	0.08
조직시민 행동	스포츠맨십 2	0.08	0.05	<u>0.89</u>	0.03	0.10	0.00
	스포츠맨십 3	0.17	0.02	<u>0.88</u>	0.04	0.13	0.12
	스포츠맨십 1	0.07	0.11	<u>0.84</u>	0.03	-0.03	0.11
	스포츠맨십 4	0.16	-0.08	<u>0.78</u>	0.15	0.26	0.08
	이타주의 2	0.24	0.13	0.03	<u>0.82</u>	0.09	0.21
	이타주의 1	0.23	0.11	0.12	<u>0.79</u>	0.12	-0.10
	이타주의 4	0.33	0.14	0.05	<u>0.75</u>	0.23	0.27
	이타주의 3	0.29	0.09	0.06	<u>0.71</u>	0.24	0.33
	예의성 3	0.14	0.06	0.15	0.09	<u>0.83</u>	-0.02
	예의성 2	0.16	0.09	0.18	0.24	<u>0.77</u>	0.20
	예의성 1	0.23	0.13	0.06	0.20	<u>0.76</u>	0.22
	시민정신 1	0.08	0.18	0.15	0.21	0.20	<u>0.75</u>
	시민정신 4	0.39	0.30	0.08	0.10	0.06	<u>0.62</u>
시민정신 2	0.31	0.36	0.21	0.29	0.18	<u>0.62</u>	
고유치		4.465	3.716	3.191	3.036	2.404	1.893
설명분산(%)		17.174	14.291	12.274	11.677	9.246	7.281
누적분산(%)		17.174	31.465	43.739	55.416	64.661	71.942
Cronbach's Alpha		.8906	.8865	.8993	.8824	.8206	.7787



### 3. 확증적 요인분석 결과

위의 탐색적 요인 분석 및 신뢰성 분석의 결과를 거친 측정항목들에 대하여 연구 단위별로 측정 모델(Measurement Model)을 도출하기 위해 구조방정식 모델(LISREL 8.30)를 통한 확증적 요인분석(Confirmatory Analysis)을 실시하였다. 이 분석과정에서 단일차원성을 저해시키는 항목들은 2.5 이상의 수정지수(Modification index) 값을 나타내는 변수들을 기준으로 하여 제거되었다. 각 단계별로 항목구성의 최적 상태를 도출하기 위한 적합도를 평가하기 위하여 본 연구에서는  $p=(.05$  이상) 및  $GFI=(0.9$  이상),  $AGFI=(0.9$  이상),  $RMR=(0.05$  이하)를 중심으로 전반적인 적합도를 평가하였다(Hair 1992; Joreskog and Sorbom 1993).

#### 1) 임파워링 리더십의 확증적 요인분석

##### (1) 임파워링 리더십의 1차 확증적 요인분석

탐색적 요인분석 후의 임파워링 리더십을 1차 확증적 요인분석을 실시한 결과 임파워링 리더십의 각 요인들은 집중타당성을 보이고 있다. 솔선수범의 경우 적합도 지수가 확증적 요인 분석결과  $\chi^2=9.91$ ,  $df=5(p=0.021)$ ,  $GFI=0.98$ ,  $AGFI=0.94$ ,  $NFI=0.99$ ,  $NNFI=0.98$ ,  $CFI=0.99$ ,  $RMR=0.018$ 로 구조모형을 분석하는데 무리가 없는 것으로 나타났으며, 코칭의 경우 적합도 지수가  $\chi^2=4.09$ ,  $df=2(p=0.042)$ ,  $GFI=0.99$ ,  $AGFI=0.96$ ,  $NFI=0.99$ ,  $NNFI=0.99$ ,  $CFI=0.99$ ,  $RMR=0.015$ 로 나타나 적합도 평가기준을 만족시키고 있다. 또한 의사결정의 참여는  $\chi^2=9.74$ ,  $df=5(p=0.043)$ ,  $GFI=0.98$ ,  $AGFI=0.95$ ,  $NFI=0.99$ ,  $NNFI=0.99$ ,  $CFI=0.99$ ,  $RMR=0.019$ 로 양호한 모델 적합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

<표 4-4> 임파워링 리더십의 1차 확증적 요인분석 및 신뢰도 분석

개 념	변 수 명	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차	t-value	다중상관 자승
술선수범	술선수범 1	1.00(고정)	0.68	-	-	0.46
	술선수범 2	1.20	0.81	0.11	11.44	0.66
	술선수범 3	1.24	0.84	0.11	11.75	0.70
	술선수범 4	1.34	0.91	0.11	12.46	0.82
	술선수범 5	1.29	0.87	0.11	12.12	0.76
적합도	chi-Square=9.91 df=5(p<0.021) GFI=0.98 AGFI=0.94 NFI=0.99 NNFI=0.98 CFI=0.99 RMR=0.018					
코 칭	코 칭 1	1.00(고정)	0.78	-	-	0.61
	코 칭 2	1.05	0.82	0.08	13.06	0.67
	코 칭 3	1.03	0.80	0.08	12.82	0.65
	코 칭 4	0.96	0.75	0.08	11.94	0.57
적합도	chi-Square=4.09 df=2(p<0.042) GFI=0.99 AGFI=0.96 NFI=0.99 NNFI=0.99 CFI=0.99 RMR=0.015					
의사결정 참여	의사결정 1	1.00(고정)	0.74	-	-	0.54
	의사결정 2	1.17	0.87	0.09	13.47	0.75
	의사결정 3	1.16	0.86	0.09	13.36	0.74
	의사결정 4	1.11	0.82	0.09	12.78	0.67
	의사결정 5	0.78	0.57	0.09	8.78	0.33
적합도	chi-Square=9.74 df=5(p<0.043) GFI=0.98 AGFI=0.95 NFI=0.99 NNFI=0.99 CFI=0.99 RMR=0.019					
관심배려와 팀원들과 교류	관심배려 1	1.00(고정)	0.73	-	-	0.54
	관심배려 2	1.11	0.82	0.09	12.29	0.67
	관심배려 3	1.14	0.84	0.09	12.58	0.71
	관심배려 4	0.93	0.69	0.09	10.33	0.47
	관심배려 5	0.98	0.72	0.09	10.85	0.52
적합도	chi-Square=27.87 df=5(p<0.000) GFI=0.96 AGFI=0.87 NFI=0.95 NNFI=0.92 CFI=0.96 RMR=0.040					
정보제공	정보제공 1	-	-	-	-	-
	정보제공 2	-	-	-	-	-
적합도	완전적합모델(Perfect fit)					

\* 추정치는 모두 p<.000에서 유의함

관심배려와 팀원들과의 교류에서는 확증적 요인분석을 실시한 결과 적합도 지수

가  $\chi^2=27.87$ ,  $df=5(p=0.000)$ ,  $GFI=0.96$ ,  $AGFI=0.87$ ,  $NFI=0.95$ ,  $NNFI=0.92$ ,  $CFI=0.96$ ,  $RMR=0.040$ 로 나타나 적합도 평가기준을 만족시키고 있다. 마지막으로 정보제공의 경우에는 요인을 설명하는 변수가 2개 항목으로 구성되어 있어 완전적합모델을 나타내고 있다.

임파워링 리더십의 각 요인들에 대한 확증적 요인분석결과 전체적으로 모든 연구단위의 항목들은 적합도 평가기준을 만족시키고 있으며, 전체 구성단위들에 대한 측정치의 표준화 계수 및 검정 통계량(t-value)은 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그러므로 구조모형을 분석하는데 무리가 없는 것으로 판단하였다.

## (2) 임파워링 리더십의 2차 확증적 요인분석

임파워링 리더십에 대한 1차 확증적 요인분석 후 다시 한 번 2차 확증적 요인분석을 실시한 결과 <표 4-5>와 같이 나타났다. 임파워링 리더십의 연구단위들에 대한 측정모형을 분석한 결과  $\chi^2=332.33$ ,  $df=181(p=0.000)$ ,  $GFI=0.89$ ,  $AGFI=0.86$ ,  $NFI=0.91$ ,  $NNFI=0.95$ ,  $CFI=0.95$ ,  $RMR=0.047$ 으로 양호한 모델 적합도 기준을 충족시키는 것으로 나타나 이를 통해 수렴타당성을 확인하였다(Browen & Cudeck, 1993). 수렴타당성은 사용된 지표들이 동일한 구성개념을 측정하고 있다면 이들 간의 상관이나 관련성은 높아야 하며 다른 개념들의 지표들 상관이 낮을수록 수렴타당도가 높다고 보며 각 잠재요인에 대한 관찰변수의 모수 추정치를 측정하고 이 모수 추정치의 표준화된 검정통계량(t-value)이 통계적으로 유의한( $p<0.05$ ) 결과가 나타나면 수렴타당성이 있다고 할 수 있다. 검증결과 <표 4-5>와 같이 모든 항목의 모수 추정치의 t값이 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 구조방정식 모델의 확증적 요인분석을 통해서 추정된 요인 적재치를 사용하여 계산한 복합신뢰성은 0.940~0.978까지로 일반적 기준인 0.70보다 높게 나타났으며, 또한 평균분산 추출값의 경우도 0.864~0.940으로 모든 변수들이 0.50의 일반적 기준치를 상회하여

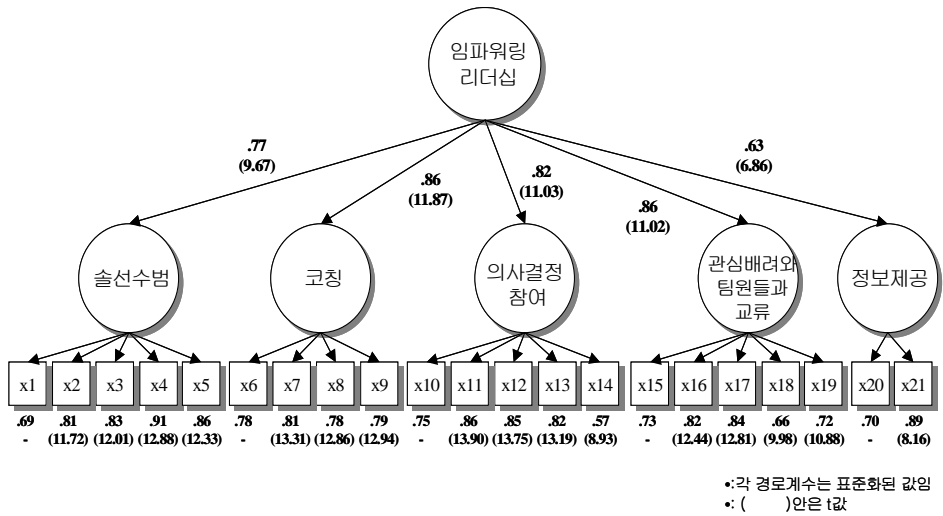
해당 연구 단위들에 대한 대표성을 갖는다고 할 수 있다(Hair, Anderson, Tatham, and Black, 1995).

<표 4-5> 임파워링 리더십의 2차 확증적 요인분석 및 신뢰도 분석

변수	항목	추정치	t-value	복합 신뢰도	추출된 분산값	적합도
임파워링 리더십 (§1)	솔선수범					
	X1	0.69	-	.976	.894	
	X2	0.81	11.72			
	X3	0.83	12.01			
	X4	0.91	12.88			
	X5	0.86	12.33			
	코칭					
	X6	0.78	-	.976	.912	$\chi^2=332.33$ df=181 (p<0.00)
	X7	0.81	13.31			
	X8	0.78	12.86			
	X9	0.79	12.94			
	의사결정 참여					
	X10	0.75	-	.978	.901	GFI=0.89 AGFI=0.86 NFI=0.91 NNFI=0.95 CFI=0.95 RMR=0.047
	X11	0.86	13.90			
	X12	0.85	13.75			
	X13	0.82	13.19			
	X14	0.57	8.93			
	관심배려와 팀원들과 교류					
	X15	0.73	-	.975	.864	
	X16	0.82	12.44			
	X17	0.84	12.81			
X18	0.66	9.98				
X19	0.72	10.88				
정보제공						
X20	0.70	-	.940	.940		
X21	0.89	8.16				

\* 추정치는 모두 p<.000에서 유의함

<그림 4-1> 임파워링 리더십의 2차 확증적 요인 모형



## 2) 팀 몰입의 확증적 요인분석

팀 몰입의 확증적 요인분석을 실시한 결과 <표 4-6>와 같이 나타났다.

<표 4-6> 팀 몰입의 확증적 요인분석 및 신뢰도 분석

개 념	변 수 명	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차	t-value	다중상관 자승
팀 몰입	팀 몰입 1	1.00(고정)	0.81	-	-	0.66
	팀 몰입 2	0.91	0.74	0.07	12.58	0.54
	팀 몰입 3	0.92	0.74	0.07	12.71	0.55
	팀 몰입 4	0.97	0.79	0.07	13.68	0.62
	팀 몰입 5	0.83	0.67	0.07	11.22	0.45
	팀 몰입 6	0.91	0.74	0.07	12.56	0.54
	팀 몰입 7	0.89	0.72	0.07	12.18	0.52
적합도	chi-Square=59.88 df=14(p<0.000) GFI=0.94 AGFI=0.87 NFI=0.92 NNFI=0.91 CFI=0.94 RMR=0.041					

\* 추정치는 모두 p<.000에서 유의함

팀 몰입의 연구단위들에 대한 측정모형을 분석한 결과  $\chi^2=59.88$ ,  $df=14(p=0.000)$ ,  $GFI=0.94$ ,  $AGFI=0.87$ ,  $NFI=0.92$ ,  $NNFI=0.91$ ,  $CFI=0.94$ ,  $RMR=0.041$ 로 나타나 모델 적합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났으며, 전체 구성단위들에 대한 측정치의 표준화 계수, 및 검정 통계량은 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그러므로 구조모형을 분석하는데 무리가 없는 것으로 조사되었다.

### 3) 혁신행동의 확증적 요인분석

혁신행동의 탐색적 요인분석 후의 확증적 요인분석을 실시한 결과 <표 4-7>와 같이 나타났다.

<표 4-7> 혁신행동의 확증적 요인분석 및 신뢰도 분석

개 념	변 수 명	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차	t-value	다중상관 자승
혁신행동	혁신행동 1	1.00(고정)	0.87	-	-	0.76
	혁신행동 2	0.98	0.85	0.06	16.43	0.73
	혁신행동 3	0.68	0.60	0.07	9.98	0.36
	혁신행동 4	0.86	0.75	0.06	13.60	0.56
	혁신행동 5	0.89	0.78	0.06	14.47	0.61
적합도	chi-Square=18.25 df=5(p<0.001) GFI=0.97 AGFI=0.89 NFI=0.98 NNFI=0.95 CFI=0.98 RMR=0.026					

\* 추정치는 모두  $p<.000$ 에서 유의함

혁신행동의 연구단위들에 대한 측정모형을 분석한 결과  $\chi^2=18.25$ ,  $df=5(p=0.001)$ ,  $GFI=0.97$ ,  $AGFI=0.89$ ,  $NFI=0.98$ ,  $NNFI=0.95$ ,  $CFI=0.98$ ,  $RMR=0.026$ 로 나타나 양호한 모델 적합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났으며, 이를 통해 수렴타당성을 확인하였다(Browen & Cudeck,1993). 수렴타당성은 사용된 지표들이 동일한 구성개념을 측정하고 있다면 이들 간의 상관이나 관련성은 높아야 하며 다른 개념들의

지표들 상관이 낮을수록 수렴타당도가 높다고 보며 각 잠재요인에 대한 관찰변수의 모수 추정치를 측정하고 이 모수 추정치의 표준화된 검정통계량(t-value)이 통계적으로 유의한( $p < 0.05$ ) 결과가 나타나면 수렴타당성이 있다고 할 수 있다. 검증결과 <표 4-7>와 같이 모든 항목의 모수 추정치의 t값이 모두 통계적으로 유의하게 나타났다.

#### 4) 조직시민행동의 확증적 요인분석

##### (1) 조직시민행동의 1차 확증적 요인분석

조직시민행동의 1차 확증적 요인분석을 실시한 결과 모든 요인들에 대해서 집중타당성을 보이고 있다. 또한 각 요인을 구성하고 있는 변수들이 3개인 요인들이 많아 포화모델을 나타내고 있다.

스포츠맨십의 경우 적합도 지수가  $\chi^2=15.91$ ,  $df=5$ ( $p=0.001$ ),  $GFI=0.97$ ,  $AGFI=0.86$ ,  $NFI=0.98$ ,  $NNFI=0.94$ ,  $CFI=0.98$ ,  $RMR=0.026$ 으로 구조모형을 분석하는데 무리가 없는 것으로 나타났으며, 이타주의의 경우 적합도 지수가  $\chi^2=9.84$ ,  $df=3$ ( $p=0.007$ ),  $GFI=0.98$ ,  $AGFI=0.90$ ,  $NFI=0.99$ ,  $NNFI=0.96$ ,  $CFI=0.99$ ,  $RMR=0.023$ 로 나타나 적합도 평가기준을 만족시키고 있다.

위와 같은 결과로 볼 때 조직시민행동에 대한 확증적 요인분석 결과 스포츠맨십, 이타주의, 예의성, 시민정신의 연구단위 항목들의 적합도가 모두 유의한 것으로 나타났으며, 모든 변수들의 표준화 계수 및 검정통계량 모두 유의적인 것으로 나타났다.

〈표 4-8〉 조직시민행동의 확증적 요인분석 및 신뢰도 분석

개 념	변 수 명	비표준화 계수	표준화 계수	표준오차	t-value	다중상관 자승
스포츠맨십	스포츠맨 1	1.00(고정)	0.73	-	-	0.54
	스포츠맨 2	1.17	0.86	0.09	13.49	0.73
	스포츠맨 3	1.27	0.93	0.09	14.41	0.86
	스포츠맨 4	1.08	0.79	0.09	12.42	0.62
적합도	chi-Square=15.91 df=5(p<0.001) GFI=0.97 AGFI=0.86 NFI=0.98 NNFI=0.94 CFI=0.98 RMR=0.026					
이타주의	이타주의 1	1.00(고정)	0.65	-	-	0.43
	이타주의 2	1.29	0.84	0.11	11.39	0.71
	이타주의 3	1.42	0.93	0.12	12.08	0.86
	이타주의 4	1.30	0.85	0.11	11.48	0.73
적합도	chi-Square=9.84 df=2(p<0.007) GFI=0.98 AGFI=0.90 NFI=0.99 NNFI=0.96 CFI=0.99 RMR=0.023					
예의성	예의성 1	1.00(고정)	0.79	-	-	0.63
	예의성 2	1.09	0.87	0.10	11.41	0.75
	예의성 3	0.87	0.69	0.08	10.56	0.48
적합도	포화모델(Saturated fit model)					
시민정신	시민정신 1	1.00(고정)	0.66	-	-	0.44
	시민정신 2	1.43	0.95	0.17	8.40	0.89
	시민정신 3	0.95	0.63	0.11	8.91	0.39
적합도	포화모델(Saturated fit model)					

\* 추정치는 모두 p<.000에서 유의함

## (2) 조직시민행동의 2차 확증적 요인분석

조직시민행동에 대한 1차 확증적 요인분석 후 2차 확증적 요인분석을 실시한 결과 <표 4-9>와 같이 나타났다. 조직시민행동의 연구단위들에 대한 측정모형을 분석한 결과  $\chi^2=116.72$ ,  $df=71$ ( $p=0.00$ ),  $GFI=0.94$ ,  $AGFI=0.91$ ,  $NFI=0.95$ ,  $NNFI=0.97$ ,  $CFI=0.98$ ,  $RMR=0.049$ 로 전체적으로 모든 연구단위의 항목들은 적합도 평가기준을 만족시키고 있으며, 이를 통해 수렴타당성을 확인하였다(Browen & Cudeck, 1993).



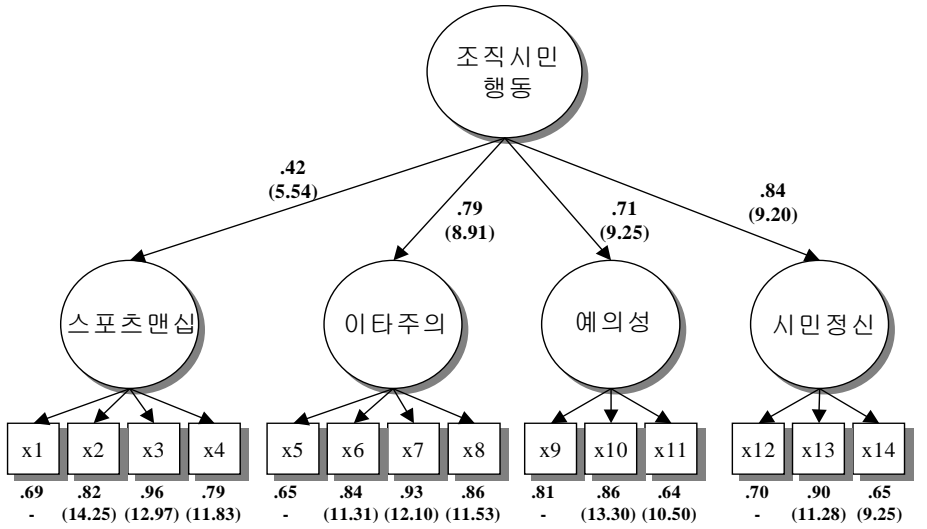
<표 4-9> 조직시민행동의 2차 확증적 요인분석 및 신뢰도 분석

변수	항목	추정치	t-value	복합 신뢰도	추출된 분산값	적합도
조직시민 행동 (n=3)	스포츠맨십					$\chi^2=116.72$ df=71 (p<0.00) GFI=0.94 AGFI=0.91 NFI=0.95 NNFI=0.97 CFI=0.98 RMR=0.049
	Y1	0.69	-			
	Y2	0.82	14.25	.973	.902	
	Y3	0.96	12.97			
		Y4	0.79	11.83		
		이타주의				
		Y5	0.65	-		
		Y6	0.84	11.31	.969	.889
		Y7	0.93	12.10		
		Y8	0.86	11.53		
		예의성				
		Y9	0.81	-		
		Y10	0.86	13.03	.970	.918
		Y11	0.64	10.50		
	시민정신					
	Y12	0.70	-			
	Y13	0.90	11.28	.958	.886	
	Y14	0.65	9.25			

\* 추정치는 모두 p<.000에서 유의함

검증결과 <표 4-9>와 같이 모든 항목의 모수 추정치의 t값이 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 그리고 구조방정식 모델의 확증적 요인분석을 통해서 추정된 요인 적재치를 사용하여 계산한 복합신뢰성은 0.958~0.973까지로 일반적 기준인 0.70보다 높게 나타났으며, 또한 평균분산 추출값의 경우도 0.886~0.918으로 모든 변수들이 0.50의 일반적 기준치를 상회하여 해당 연구 단위들에 대한 신뢰성을 확보하고 있는 것으로 판단하였다.

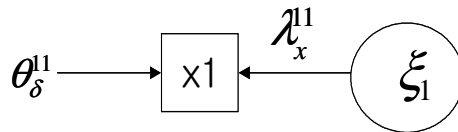
<그림 4-2> 조직시민행동의 2차 확증적 요인 모형



•:각 경로계수는 표준화된 값임  
 •: ( )안은 t값

### 제 3 절 전체적인 가설검증

본 연구에서는 제안 모델이 구조방정식 모델의 가정에 얼마나 적합한가에 대한 정도 평가와 개념간에 설정된 상관관계의 변수의 적합성 측정을 위해 척도들의 집중 타당성(Convergent Validity)과 판별 타당성(Discriminant Validity)을 검증하기 위하여 본 모델에 포함된 모든 연구단위에 대한 전체의 측정모형(Measurement model)으로 분석하였다.



$$\Theta_{\alpha}^{11} = (1 - \alpha)\sigma^2, \lambda_x^{11} = 1$$

본 연구에서는 모든 요인에 대하여 단일지표(Single Index)로 전체 구조모형 분석을 실시하였으며, 이는 Joreskog and Sorbom(1989)의 공통 요인적재치를 1로, 고유 요인적재치를  $(1 - \alpha) \sigma^2$ 로 고정시키는 방법을 사용하였다. 이렇게 하면 추정의 결과가 명확하고  $\lambda$ 계수가 불편추정치(Unbiased Estimates)가 된다(배병렬 2000).

<표 4-10> LISREL을 통한 추정계수 및 적합도

<i>Parameter</i>		<i>Standardized LISREL estimate</i>	<i>t-value</i>	<i>LIREL goodness-of-fit measures</i>
술선수법	x1	1.00	-	
코칭	x2	0.79	11.92***	
의사결정에 참여	x3	0.78	11.76***	
관심배려와 팀원들과 교류	x4	0.83	12.47***	$\chi^2=145.66$
정보제공	x5	0.55	8.25***	p=0.000
팀 몰입	y1	1.00*	-	df=43
혁신행동	y2	1.00*	-	GFI=0.91
스포츠맨십	y3	0.57	4.10***	AGFI=0.86
이타주의	y4	0.38	3.61***	NFI=0.88
예의성	y5	0.70	4.21***	NNFI=0.88
시민정신	y6	0.58	4.11***	CFI=0.91
$\gamma_{11}$ (임파워링 리더십 → 팀 몰입)		0.97	10.79***	RMR=0.06
$\beta_{21}$ (팀 몰입 → 혁신행동)		0.68	12.38***	
$\beta_{31}$ (팀 몰입 → 조직시민행동)		0.76	4.10***	

1. \* Constrained. 2. \*\*\* p<.001

공분산구조분석 결과 <표 4-10>와 같이  $\chi^2=145.56$ , 자유도(d/f)=43 p=0.00, GFI=0.91, AGFI=0.86, NFI=0.88, NNFI=0.88, CFI=0.91, RMR=0.06으로 기초부합지수인 GFI 미치 수정부합지수인 AGFI와 표준부합지수인 RMR 값들이 일반적인 평가기준으로 삼는 지표들과 비교할 때 적합 수준에 근접하게 나타나 본 연구가 제시한 인

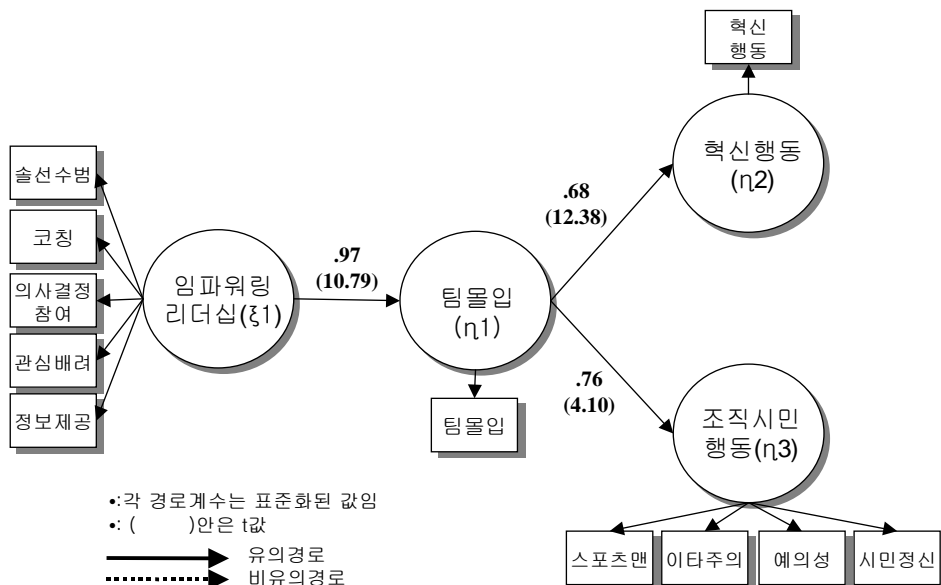
과관계 모형 검증은 이러한 충분조건을 구비해 무리가 없다는 것을 의미한다. 또한 연구단위들에 대한 표준 부하량(Standardized Loadings)이 모두 유의적으로 나타나 집중타당성이 입증되었다.

경로계수 검증결과 모든 관계들에 있어 유의적인 결과를 나타내고 있다. 위의 내용을 세부적으로 확인해 보면, 임파워링 리더십이 팀 몰입에 영향을 미치는( $\gamma_{11} = 0.97, t=10.79$ ) 것으로 나타났으며, 팀 몰입의 경우 혁신행동( $\beta_{21} = 0.68, t=12.38$ )과 조직시민행동에 영향( $\beta_{31} = 0.76, t=4.10$ )을 미치는 것으로 나타났다.

위 결과 임파워링 리더십의 인식이 팀 몰입을 매개하여 혁신행동 및 조직시민행동에 영향을 주는지에 관한 연구를 하기 위해 직·간접효과를 실시하였다.

<표 4-10>는 Lisrel를 통한 전체모형의 추정계수 및 적합도를 나타내고 있다.

<그림 4-3> 연구모형 결과



## 1. 전체 요인에 대한 직·간접효과

본 연구에서는 전체 단위에 대하여 직·간접 효과를 측정하였다<표 4-11>. 분석 결과 임파워링 리더십은 팀 몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $\gamma_{11}=0.97$ ,  $t=10.79$ ), 혁신행동( $\gamma_{21}=0.66$ ,  $t=8.38$ )과 조직시민행동( $\gamma_{31}=0.73$ ,  $t=3.87$ )에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 임파워링 리더십이 팀 몰입을 매개하여 혁신행동 및 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 의미한다. 따라서 구성원들에게 역할내 행동인 혁신행동과 역할외 행동인 조직시민행동을 유발시키기 위해서는 먼저 구성원들이 팀에 몰입할 수 있도록 환경을 조성해 주어야 할 것이다.

<표 4-11> 외생변수 및 내생변수의 직·간접 효과

변수	영향원천변수					
	임파워링 리더십( $\xi_1$ )			팀 몰입( $\eta_1$ )		
	직접	간접	전체	직접	간접	전체
팀 몰입 ( $\eta_1$ )	0.97*** (10.79)	-	0.97*** (10.79)			
혁신행동 ( $\eta_2$ )	-	0.66*** (8.38)	0.66*** (8.38)	0.68*** (12.38)	-	0.68*** (12.38)
조직시민행동 ( $\eta_3$ )	-	0.73*** (3.87)	0.73*** (3.87)	0.76*** (4.10)	-	0.76*** (4.10)

1. ( )은 t 값임. 2. \*\*\*  $p<.001$

## 2. 상관관계분석

상관관계 분석은 독립 변수들 간 관련성이 있는가를 파악하고, 서로 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성이 있는지를 알고자 할 때 사용하는 분석기법이다. 그리고 상관관계분석은 종속변수 및 독립변수가 연속형 데이터인 경우에 주로 사용한다. 일반적으로 널리 사용되는 척도로서 피어슨 상관계수(Pearson's correlation coefficient : r)가 있다. 상관계수 r은  $-1 \leq r \leq 1$ 의 값을 가진다.

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 각 변수들 간의 상호관련성 정도를 파악한다. 신뢰성 분석과 타당성 분석에서 요인의 신뢰성과 타당성이 검증된 각 요인들에 대한 상관관계를 분석함으로써 변수들의 다중공선성 존재유무를 알아보고, 본 연구의 회귀분석 결과에 의미가 있는지 알아본다.

확증적 요인분석 결과 단일 차원성이 입증된 각 연구단위별 척도들에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과 <표 4-12>와 같이 연구단위들간에는 유의적인 정(+ )의 관계를 갖고 있는 것으로 나타나 본 연구에서는 사용된 연구단위들을 추후 분석하여 사용하는데 무리가 없는 것으로 판명되었다.

변수들간의 상관관계 결과를 보면, 임파워링 리더십의 하위변수인 의사결정에 참여와 코칭(.64)과의 관계에서는 상관계수가(r)가 0.6이상이 나타나 비교적 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 관심배려 및 팀원들과의 교류와 코칭(.66)의 경우에도 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 관심배려 및 팀원들과의 교류와 의사결정에 참여(.64)에서도 높은 상관관계를 보이고 있다. 이와 같은 결과로 볼 때 임파워링 리더십의 하위변수간에는 비교적 높은 상관관계를 보이고 있으며, 팀몰입과 임파워링 리더십과의 관계에서도 높은 상관관계를 보이고 있다.

그리고 나머지 각 변수들 간의 상관관계가 0.4이하로 대체로 변수들 간의 상관관계가 약한 것으로 나타났다.

<표 4-12> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과

요인	평균	표준 편차	술선 수범	코칭	의사 결정	관심 보임	정보 제공	팀 몰입	혁신 행동	스포츠 맨십	이타 주의	예의성	시민 정신
술선수범	5.52	1.034	1.00										
코칭	5.11	0.973	0.58**	1.00									
의사결정	5.17	1.032	0.59**	0.64**	1.00								
관심보임	5.21	0.962	0.56**	0.66**	0.64**	1.00							
정보제공	4.81	1.124	0.38**	0.47**	0.37**	0.49**	1.00						
팀 몰입	5.43	0.912	0.57**	0.49**	0.53**	0.62**	0.37**	1.00					
혁신행동	4.63	1.054	0.39**	0.41**	0.35**	0.31**	0.32**	0.51**	1.00				
스포츠맨십	5.04	1.289	0.27**	0.20**	0.27**	0.32**	0.03	0.32**	0.13*	1.00			
이타주의	5.30	0.925	0.36**	0.33**	0.36**	0.38**	0.27**	0.60**	0.37**	0.24**	1.00		
예의성	5.53	0.995	0.32**	0.37**	0.41**	0.39**	0.14*	0.46**	0.28**	0.33**	0.48**	1.00	
시민정신	5.16	0.988	0.41**	0.31**	0.36**	0.41**	0.31**	0.58**	0.55**	0.32**	0.55**	0.45**	1.00

\*p<.05 \*\*p< .01

## 제 4 절 세부적 가설검증

### 1. 임파워링 리더십과 혁신행동과의 가설검증(H 1)

본 연구에서는 가설 1을 검증 하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석의 목적은 여러 변수의 지식으로부터 하나의 종속변수를 예측해 내는 것이라 할 수 있다(Hair, et al.1995). 따라서 이를 통하여 임파워링 리더십의 하위변수 중 어떠한 요인이 구성원의 혁신행동에 영향을 미칠 것인가를 파악함으로써 구성원의 역할 내 행동인 혁신행동을 높일 수 있는 방안을 도출할 수 있을 것이다.

회귀분석을 실시함에 있어 주의해야할 점은 일반적으로 사회과학분야에서의 연구들은 측정될 변수의 수가 비교적 많기 때문에 각 변수들간의 일정한 상관관계가

존재하게 된다. 따라서 독립변수들이 상호 독립적이지 못하거나 회귀계수들이 부정확하게 추정되거나 잘못된 해석이 나올 수 있게 된다. 다시 말하면 다중공선성(Multicollinearty)이라는 문제가 발생하게 된다(Hair, et al.1995). 다중공선성이란 회귀변수들간에 강한 상관관계가 존재하는 현상을 의미하게 된다.

이러한 공선성이 존재할 때 파생되는 문제점으로는 정상적인 회귀계수에 대한 정확한 해석이 어렵게 되며, 이로 인한 추정 효율이 줄어들게 되고, 추정된 회귀계수들의 분산값이 비정상적으로 크게 나타난다는 점을 들 수 있다. 따라서 다중공선성이 높은 것으로 판단되면 다중회귀분석을 실시함에 있어 매우 신중함을 요구하게 된다. 본 연구에서는 다중회귀분석을 실시함에 있어 회귀계수들간의 다중공선성의 존재 여부를 알아보기 위해 분산팽창요인(Variance Inflation Factor : VIF), 공선조건지수(Condition Index), 계수의 분산비율(Variance Proportions) 등의 세 가지 방법을 이용하여 공선성의 여부를 진단하였다.

다중공선성 진단결과 분산팽창요인(VIF) 값이 대부분 이상적인 수준인 1에 근접한 것으로 나타났고(1.11~1.80), 공선지수 허용치인 30보다 적은 것으로 나타났으며, 계수의 분산비율 또한 0.90 미만으로 나타나 본 회귀모형에 있어 다중공선성은 없는 것으로 나타났다(Hair, et al.1995).

<표 4-13> 임파워링 리더십에 대한 다중공선성 진단결과

차 원	공선조건지수	분산비율				
		술선수범	코칭	의사결정 참여	관심배려와 팀원교류	정보제공
1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2.00	13.38	0.04	0.01	0.06	0.00	0.89
3.00	16.96	0.00	0.00	0.12	0.03	0.02
4.00	19.83	0.88	0.05	0.05	0.09	0.02
5.00	21.31	0.01	0.04	0.70	0.06	0.06
6.00	22.64	0.02	0.41	0.06	0.81	0.01



임파워링 리더십과 혁신행동과의 영향력 검증결과 <표 4-14>에서 제시된 바와 같이 설명력( $R^2$ )이 0.223로 나타났으며 F값은 13.978( $p=0.000$ )로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 임파워링 리더십의 하위변수 중 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 요인은 솔선수범, 코칭, 정보제공이 유의적인 것으로 나타났으며( $p<.05$ ), 의사결정의 참여와 관심배려와 팀원들과의 교류는 비유의적인 결과를 보였다.

가설검증 결과 세부가설인 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-5는 채택되었으며 가설 1-3와 가설 1-4은 기각되었다.

<표 4-14> 임파워링 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 대한 가설검증

종속변수 독립변수	혁신행동					
	비표준화 계수	표준오차	표준화 계수	t 값	편상관관계	VIF
솔선수범	0.20	0.08	0.19	2.561*	0.16	1.80
코칭	0.25	0.09	0.23	2.744**	0.17	1.24
의사결정 참여	0.08	0.08	0.08	1.008	0.06	1.11
관심배려와 팀원교류	-0.07	0.09	-0.06	-0.752	-0.05	1.24
정보제공	0.12	0.06	0.13	1.964*	0.12	1.39
R-Square = .223			Adj R= .207			
F= 13.978			Sig = .000			

\*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<0.001$

위와 같은 결과로 볼 때 조직 구성원들에게 혁신행동을 유발시키기 위해서는 팀장이 팀원들에게 자신이 맡은 일에 대해 솔선수범을 보이게 되면 혁신행동을 유발시킬 수 있음을 의미한다. 또한 팀원들의 일 뿐만 아니라 팀장 자신이 맡은 일에 대해 헌신하게 되면 팀원들의 혁신행동이 나오게 된다는 것이다. 그리고 팀 구성원들이 업무향상에 대한 제안을 하고 정보를 서로 공유하고 제공함으로써 혁신행동이 유발된다고 하겠다.

## 2. 임파워링 리더십과 조직시민행동과의 가설검증(H 2)

독립변수인 임파워링 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향력과 설명력이 어느 정도인지를 분석하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다. 임파워링 리더십의 하위변수로서 솔선수범, 코칭, 의사결정에 참여, 관심배려와 팀원들과의 교류, 정보제공을 독립변수로 하고 종속변수인 조직시민행동의 하위변수인 스포츠맨십, 이타주의, 예의성, 시민정신에 어느 정도 영향력과 설명력이 있는가를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 II-1의 검증결과는 다음 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 임파워링 리더십이 스포츠맨십에 미치는 영향에 대한 가설검증

독립변수 \ 종속변수	스포츠맨십					
	비표준화 계수	표준오차	표준화 계수	t 값	편상관관계	VIF
솔선수범	0.17	0.10	0.14	1.760	0.11	1.79
코칭	-0.07	0.12	-0.05	-0.618	-0.04	1.23
의사결정 참여	0.11	0.11	0.09	1.068	0.07	1.09
관심배려와 팀원교류	0.42	0.12	0.31	3.491***	0.22	1.22
정보제공	-0.21	0.08	-0.18	-2.566*	-0.16	1.41
R-Square = .143			Adj R= .126			
F= 8.134			Sig = .000			

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<0.001

임파워링 리더십과 스포츠맨십과의 영향력을 검증 결과 <표 4-15>에서 제시된 바와 같이 설명력( $R^2$ )이 0.143로 나타났으며 F값은 8.134( $p=0.000$ )로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

임파워링 리더십 중 스포츠맨십에 유의한 영향을 미치는 요인은 관심배려와 팀원들과의 교류, 정보제공 요인이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 솔선수범, 코칭, 의사결정에 참여는 비유의적인 결과를 보였다. 여기서 주목할 점은 팀장이 정보를 제공하면 조직시민행동의 하위차원인 스포츠맨십에는 부(-)의 영향을 미친다는 것이다.

위와 같은 결과로 볼 때 팀장이 회사의 정보를 팀원들에게 알려주게 되면, 팀원들은 회사에 불평이 있을 때 그것을 참고 승복하기보다는 회사의 불합리한 점을 팀장에게 표출한다는 것이다.

또한 팀제를 실시하고 있는 조직에서 팀장이 팀원의 관심과 걱정대해서 함께 이야기하고 토의해서 시간을 함께 보내게 되면 팀원들이 불평, 불만, 고충 등을 자발적으로 참고 팀의 발전에 기여한다는 것을 의미한다.

가설 II-2의 검증결과는 다음 <표 4-16>와 같다.

<표 4-16> 임파워링 리더십이 이타주의에 미치는 영향에 대한 가설검증

종속변수 독립변수	이타주의					
	비표준화 계수	표준오차	표준화 계수	t 값	편상관관계	VIF
솔선수범	0.13	0.07	0.15	1.905	0.12	1.80
코칭	0.02	0.08	0.02	0.282	0.02	1.24
의사결정 참여	0.11	0.08	0.12	1.446	0.09	1.11
관심배려와 팀원교류	0.17	0.08	0.17	1.988*	0.13	1.24
정보제공	0.06	0.06	0.07	1.050	0.07	1.39
R-Square = .189			Adj R= .172			
F= 11.365			Sig = .000			

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<0.001

임파워링 리더십과 이타주의와의 영향력을 검증 결과 <표 4-16>에서 제시된바와 같이 설명력( $R^2$ )이 0.189로 나타났으며 F값은 11.365( $p=0.000$ )로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

임파워링 리더십 중 이타주의에 유의한 영향을 미치는 요인은 관심배려와 팀원들과의 교류만이 유의한 영향을 미치고 있으며 술선수범, 코칭, 의사결정에 참여, 정보제공의 경우에는 비유의적인 결과를 보였다.

위와 같은 결과는 팀원들간 조직내 관련업무나 문제를 돕는 자발적인 행동을 유발시키기 위해서는 팀장이 지속적으로 팀원들에게 관심을 가지고, 팀원들간에 교류를 해야 함을 의미한다.

가설 II-3의 검증결과는 다음 <표 4-17>와 같다.

<표 4-17> 임파워링 리더십이 예의성에 미치는 영향에 대한 가설검증

독립변수	예의성					
	종속변수	비표준화 계수	표준오차	표준화 계수	t 값	편상관관계
술선수범		0.05	0.07	0.06	0.727	0.05
코칭		0.13	0.09	0.12	1.453	0.09
의사결정 참여		0.21	0.08	0.22	2.674**	0.17
관심배려와 팀원교류		0.21	0.09	0.20	2.379**	0.15
정보제공		-0.11	0.06	-0.12	-1.818	-0.12
		R-Square = .217			Adj R= .201	
		F= 13.525			Sig = .000	

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

임파워링 리더십과 예의성과의 영향력을 검증 결과 <표 4-17>에서 제시된바와 같이 설명력( $R^2$ )이 0.217로 나타났으며 F값은 13.525( $p=0.000$ )로 통계적으로 유의한

결과를 나타냈다.

임파워링 리더십 중 예의성에 유의한 영향을 미치는 요인은 의사결정에 참여와 관심배려와 팀원들과의 교류만이 유의한 영향을 미치고 있으며, 술선수범, 코칭, 정보제공의 경우에는 비유의적인 결과를 보였다.

위와 같은 결과는 팀원과 팀장이 타인의 직무관련 문제들을 사전에 예방하기 위해서는 팀 구성원의 정보를 의사결정에 반영하고, 그들의 의견과 아이디어를 표현하도록 격려해 줌으로써 팀의 성과를 높일 수 있음을 의미한다.

가설 H-4의 검증결과는 다음 <표 4-18>와 같다.

<표 4-18> 임파워링 리더십이 시민정신에 미치는 영향에 대한 가설검증

종속변수 독립변수	시민정신					
	비표준화 계수	표준오차	표준화 계수	t 값	편상관관계	VIF
술선수범	0.22	0.07	0.23	3.092**	0.19	1.80
코칭	-0.08	0.09	-0.07	-0.886	-0.06	1.24
의사결정 참여	0.08	0.08	0.08	1.041	0.07	1.11
관심배려와 팀원교류	0.22	0.09	0.22	2.604**	0.16	1.24
정보제공	0.11	0.06	0.12	1.804	0.11	1.39
R-Square = .217				Adj R= .201		
F= 13.525				Sig = .000		

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<0.001

임파워링 리더십과 시민정신과의 영향력을 검증 결과 <표 4-18>에서 제시된바와 같이 설명력(R<sup>2</sup>)이 0.217로 나타났으며 F값은 13.525(p=0.000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

임파워링 리더십 중 시민정신에 유의한 영향을 미치는 요인은 술선수범과 관심

배려와 팀원들과의 교류만이 유의한 영향을 미치고 있으며, 코칭, 의사결정에 참여, 정보제공의 경우에는 비유의적인 결과를 보였다.

위와 같은 결과로 볼 때 팀원들이 회의에서 논쟁이나 토론 등 조직의 정치적 활동에 책임감을 갖고 참여시키기 위해서는 팀장이 솔선수범해야 하며, 팀원들과 교류를 지속적으로 유지해야 할 것이다.

가설 II의 검증결과 임파워링 리더십이 조직시민행동에 영향을 미치는 요인은 임파워링 리더십의 하위변수인 솔선수범, 코칭, 의사결정에 참여, 정보제공, 관심배려 및 팀원들과의 교류가 모두 조직시민행동의 하위차원에 영향을 미치는 것은 아니지만, 부분적으로 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 중요한 요인은 팀장이 팀원들에게 솔선수범 해야 하며, 팀원들에게 관심을 가져주고, 지속적인 교류를 해야 한다는 것이다.

### 3. 임파워링 리더십과 팀 몰입, 혁신행동과의 가설검증(H 3)

본 연구에서는 팀 몰입의 매개역할을 검증하기 위해서 3단계 매개회귀분석을 실시하였다(Baron and Kenny, 1986; Van Dyne, et al. 1994). 3단계 매개 회귀분석절차는 첫째, 매개변수가 독립변수에 회귀되고 둘째, 종속변수가 독립변수에 회귀되며 셋째, 종속변수가 독립변수와 매개변수에 동시에 회귀되는 과정을 거치게 된다. 1단계의 회귀분석에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 미칠 것, 2단계의 회귀분석에서 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미칠 것, 3단계 회귀분석에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미치고, 독립변수의 효과가 3단계 회귀분석에서 보다 2단계 회귀분석에서 더 클 경우 매개변수의 역할이 검증된다(Baron and Kenny, 1986). 독립변수와 매개변수를 동시에 회귀식에 투입한 3단계에서 독립변수가 유의적이지 못하면 완전 매개역할을 하고, 유의적이면 부분 매개역할을 하는 것으로 판단할 수 있다. 즉, 3단계 회귀분석에서 매개변수가 통제되어졌을 때 독립변

수가 종속변수에 미치는 영향이 유의적이지 않을 때 독립변수는 종속변수에 직접적으로 영향을 주지 않고 단지 매개변수를 통해서만 영향을 주는 경우로써 완전 매개효과(perfect mediating effect)를 가지게 된다.

<표 4-19> 매개변수의 조건

회귀식	조건
① $M = \alpha_1 + \beta_1 X_1$ ② $Y = \alpha_2 + \beta_2 X_2$ ③ $Y = \alpha_3 + \beta_3 X_1 + \beta_4 M$	1. 회귀식 ①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_1$ 이 유의해야 한다.) 2. 회귀식 ②에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_2$ 가 유의해야 한다.) 3. 회귀식 ③에서 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_3, \beta_4$ 가 유의해야 한다.)

주)  $X_1$  : 독립변수, Y:종속변수, M:잠정적인 매개변수,  $\beta$ :표준회귀계수

팀 몰입의 매개역할을 검증하기 위해 이루어진 매개회귀분석 결과는 <표 4-20>에 제시되어 있다.

1단계는 각 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과에서 얻은 회귀계수이다. 5개의 독립변수인 솔선수범, 코칭, 의사결정에 참여, 관심배려와 팀원들과의 교류, 정보제공이 매개변수인 팀몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p < 0.001$ ).

2단계는 각 독립변수에 대해 결과변수인 혁신행동을 회귀 분석한 결과이다. 5개의 독립변수인 솔선수범, 코칭, 의사결정에 참여, 관심배려와 팀원들과의 교류, 정보제공 모두가 결과변수인 혁신행동에 유의한 영향을 미치고 있다( $p < 0.001$ ).

3단계는 각각의 독립변수인 임파워링 리더십과 매개변수인 팀 몰입 양자에 대해 결과변수인 혁신행동을 회귀시킨 결과이다.

<표 4-20> 임파워링 리더십과 혁신행동과의 관계에 있어서 팀몰입의 매개역할

매개변수	선행변수	회귀단계	결과변수	판단
			혁신행동	
팀 몰 입	솔선수범	1단계	.565***	부분매개
		2단계	.392***	
		3단계(독립)	.149 <sup>^</sup>	
		3단계(매개)	.430***	
		R2	.279	
F	47.779			
	코칭	1단계	.492***	부분매개
		2단계	.413***	
		3단계(독립)	.212***	
		3단계(매개)	.408***	
		R2	.297	
F	52.391			
	의사결정 참여	1단계	.531***	완전매개
		2단계	.349***	
		3단계(독립)	.107	
		3단계(매개)	.456***	
		R2	.271	
F	46.109			
	관심배려와 팀원들과 교류	1단계	.621***	완전매개
		2단계	.312***	
		3단계(독립)	-.010	
		3단계(매개)	.519***	
		R2	.263	
F	44.226			
	정보제공	1단계	.370***	부분매개
		2단계	.316***	
		3단계(독립)	.146 <sup>^</sup>	
		3단계(매개)	.459***	
		R2	.281	
F	48.519			

\* : P<.05, \*\* : P<.01, \*\*\* : P<.001

3단계에서 매개변수인 팀 몰입은 모두 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으



로 나타났으며( $p < 0.001$ ), 팀 몰입과 선행변수인 임파워링 리더십이 동시에 회귀식에 투입되었을 때 팀 몰입의 효과가 팀 몰입만을 회귀식에 투입했을 때 보다 작게 나왔다(2단계 > 3단계).

3단계에서 매개변수인 팀 몰입이 통제되었을 때 선행변수인 솔선수범, 코칭, 정보제공은 혁신행동에 유의한 영향을 미치고 있기 때문에 부분 매개역할을 하고 있으며, 의사결정 참여와 관심배려와 팀원들과의 교류는 결과변수인 혁신행동에 유의한 영향을 미치지 않기 때문에 완전매개를 하고 있다.

위와 같은 결과로 볼 때 임파워링 리더십의 하위차원인 솔선수범, 코칭, 의사결정에 참여, 관심배려 및 팀원들과의 교류, 정보제공은 모두 팀 몰입을 매개하여 혁신행동에 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

#### 4. 임파워링 리더십과 팀 몰입, 조직시민행동과의 가설검증(H 3)

##### 1) 임파워링 리더십과 팀 몰입, 스포츠맨십과의 가설검증

임파워링 리더십과 팀 몰입, 스포츠맨십과의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개역할을 검증하기 위해 이루어진 매개회귀분석 결과는 <표 4-21>에 제시되어 있다.

1단계는 각 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과에서 얻은 회귀계수이다. 5개의 독립변수인 솔선수범, 코칭, 의사결정에 참여, 관심배려와 팀원들과의 교류, 정보제공이 매개변수인 팀몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p < 0.001$ ).

2단계는 각 독립변수에 대해 결과변수인 스포츠맨십을 회귀 분석한 결과이다. 임파워링 리더십의 하위변수 중 정보제공을 제외한 4개의 독립변수가 결과변수에 유의한 영향을 미치고 있다( $p < 0.001$ ).

3단계는 각각의 독립변수인 임파워링 리더십과 매개변수 양자에 대해 결과변수를 회귀시킨 결과이다.

<표 4-21> 임파워링 리더십과 스포츠맨십과의 관계에 있어서  
팀 몰입의 매개역할

매개변수	선행변수	회귀단계	결과변수	판단
			스포츠맨십	
팀 몰 입	술선수법	1단계	.565 <sup>***</sup>	완전매개
		2단계	.266 <sup>***</sup>	
		3단계(독립)	.124	
		3단계(매개)	.252 <sup>***</sup>	
		R2	.114	
F	15.822			
코칭	코칭	1단계	.492 <sup>***</sup>	완전매개
		2단계	.200 <sup>***</sup>	
		3단계(독립)	.067	
		3단계(매개)	.293 <sup>***</sup>	
		R2	.106	
F	14.573			
의사결정 참여	의사결정 참여	1단계	.531 <sup>***</sup>	완전매개
		2단계	.266 <sup>***</sup>	
		3단계(독립)	.134	
		3단계(매개)	.250 <sup>***</sup>	
		R2	.116	
F	16.221			
관심배려와 팀원들과 교류	관심배려와 팀원들과 교류	1단계	.621 <sup>***</sup>	부분매개
		2단계	.320 <sup>***</sup>	
		3단계(독립)	.197 <sup>**</sup>	
		3단계(매개)	.199 <sup>**</sup>	
		R2	.127	
F	17.980			
정보제공	정보제공	1단계	.370 <sup>***</sup>	매개효과 없음
		2단계	.034	
		3단계(독립)	-.102	
		3단계(매개)	.359 <sup>***</sup>	
		R2	.112	
F	15.568			

\* : P<.05, \*\* : P<.01, \*\*\* : P<.001

3단계에서 매개변수인 팀 몰입은 모두 스포츠맨십에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $p < 0.001$ ), 팀 몰입과 선행변수인 임파워링 리더십이 동시에 회귀식에 투입되었을 때 팀 몰입의 효과가 팀 몰입만을 회귀식에 투입했을 때 보다 작게 나왔다(2단계 > 3단계). 3단계에서 매개변수인 팀 몰입이 통제되었을 때 선행변수인 술선수법, 코칭, 의사결정에 참여는 스포츠맨십에 유의한 영향을 미치지 않기 때문에 완전매개를 하고 있으며, 관심배려와 팀원들과의 교류는 스포츠맨십에 유의한 영향을 미치고 있기 때문에 부분 매개역할을 하고 있다. 그러나 정보제공의 경우 2단계에서 스포츠맨십에 유의한 영향을 미치지 않기 때문에 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

## 2) 임파워링 리더십과 팀 몰입, 이타주의와의 가설검증

임파워링 리더십과 팀 몰입, 이타주의와의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개역할을 검증하기 위해 이루어진 매개회귀분석 결과는 <표 4-22>에 제시되어 있다.

1단계는 각 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과에서 얻은 회귀계수이다. 5개의 독립변수인 술선수법, 코칭, 의사결정에 참여, 관심배려와 팀원들과의 교류, 정보제공이 매개변수인 팀몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p < 0.001$ ).

2단계는 각 독립변수에 대해 결과변수인 이타주의를 회귀 분석한 결과이다. 임파워링 리더십의 하위변수 5개 모두가 결과변수에 유의한 영향을 미치고 있다 ( $p < 0.001$ ).

3단계는 각각의 독립변수와 매개변수 양자에 대해 결과변수를 회귀시킨 결과이다. 3단계에서 매개변수인 팀 몰입은 모두 이타주의에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $p < 0.001$ ), 팀 몰입과 선행변수인 임파워링 리더십이 동시에 회귀식에 투입되었을 때 팀 몰입의 효과가 팀 몰입만을 회귀식에 투입했을 때 보다 작게 나왔다(2단계 > 3단계).

<표 4-22> 임파워링 리더십과 이타주의와의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개역할

매개변수	선행변수	회귀단계	결과변수	판단
			이타주의	
팀 몰입	솔선수범	1단계	.565***	완전매개
		2단계	.357***	
		3단계(독립)	.027	
		3단계(매개)	.584***	
		R2	.359	
F	69.174			
코칭	코칭	1단계	.492***	완전매개
		2단계	.333***	
		3단계(독립)	.051	
		3단계(매개)	.573***	
		R2	.360	
F	69.742			
의사결정 참여	의사결정 참여	1단계	.531***	완전매개
		2단계	.359***	
		3단계(독립)	.068	
		3단계(매개)	.568***	
		R2	.360	
F	69.878			
관심배려와 팀원들과 교류	관심배려와 팀원들과 교류	1단계	.621***	완전매개
		2단계	.382***	
		3단계(독립)	.018	
		3단계(매개)	.587***	
		R2	.358	
F	69.210			
정보제공	정보제공	1단계	.370***	완전매개
		2단계	.267***	
		3단계(독립)	.053	
		3단계(매개)	.579***	
		R2	.360	
F	69.884			

\* : P<.05, \*\* : P<.01, \*\*\* : P<.001

3단계에서 매개변수인 팀 몰입이 통제되었을 때 선행변수인 임파워링 리더십의 하위변수 모두가 이타주의에 유의한 영향을 미치지 않기 때문에 완전매개를 하고 있다. 위와 같은 결과는 조직 구성원들의 경우 자신이 속한 팀의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 팀을 위해 열심히 일하고자 하는 의지, 팀에 소속하고자 하는 강한 욕구가 생겼을 때 팀원들간 조직내 관련업무나 문제를 돕는 자발적인 행동을 유발할 수 있다는 것을 의미한다.

### 3) 임파워링 리더십과 팀 몰입, 예의성과의 가설검증

임파워링 리더십과 팀 몰입, 예의성과의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개역할을 검증하기 위해 이루어진 매개회귀분석 결과는 <표 4-23>에 제시되어 있다.

1단계는 각 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과에서 얻은 회귀계수이다. 5개의 독립변수인 솔선수범, 코칭, 의사결정에 참여, 관심배려와 팀원들과의 교류, 정보제공이 매개변수인 팀몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p < 0.001$ ).

2단계는 각 독립변수에 대해 결과변수인 예의성을 회귀 분석한 결과이다. 임파워링 리더십의 하위변수 5개 모두가 결과변수에 유의한 영향을 미치고 있다 ( $p < 0.001$ ). 3단계는 각각의 독립변수와 매개변수 양자에 대해 결과변수를 회귀시킨 결과이다. 3단계에서 매개변수인 팀 몰입은 모두 예의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $p < 0.001$ ), 팀 몰입과 선행변수인 임파워링 리더십이 동시에 회귀식에 투입되었을 때 팀 몰입의 효과가 팀 몰입만을 회귀식에 투입했을 때 보다 작게 나왔다(2단계 > 3단계). 3단계에서 매개변수인 팀 몰입이 통제되었을 때 선행변수인 임파워링 리더십의 하위변수 중 솔선수범과 정보제공만이 예의성에 유의한 영향을 미치지 않고 있다. 따라서 팀 몰입은 완전매개를 하고 있다. 그리고 코칭과 의사결정에 참여 및 관심배려와 팀원들과의 교류는 영향을 미치지 않기 때문에 부분 매개 역할을 하고 있다.

<표 4-23> 임파워링 리더십과 예의성과의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개역할

매개변수	선행변수	회귀단계	결과변수	판단
			예의성	
팀 몰입	솔선수범	1단계	.565***	완전매개
		2단계	.324***	
		3단계(독립)	.095	
		3단계(매개)	.405***	
		R2	.216	
F	34.114			
코칭	코칭	1단계	.492***	부분매개
		2단계	.370***	
		3단계(독립)	.192**	
		3단계(매개)	.363***	
		R2	.237	
F	38.578			
의사결정 참여	의사결정 참여	1단계	.531***	부분매개
		2단계	.414***	
		3단계(독립)	.238***	
		3단계(매개)	.332***	
		R2	.250	
F	41.329			
관심배려와 팀원들과 교류	관심배려와 팀원들과 교류	1단계	.621***	부분매개
		2단계	.394***	
		3단계(독립)	.178*	
		3단계(매개)	.347***	
		R2	.229	
F	36.837			
정보제공	정보제공	1단계	.370***	완전매개
		2단계	.137*	
		3단계(독립)	-.038	
		3단계(매개)	.472***	
		R2	.211	
F	33.106			

\* : P<.05, \*\* : P<.01, \*\*\* : P<.001

#### 4) 임파워링 리더십과 팀 몰입, 시민정신과의 가설검증

임파워링 리더십과 팀 몰입, 시민정신과의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개역할을 검증하기 위해 이루어진 매개회귀분석 결과는 <표 4-24>에 제시되어 있다.

1단계는 각 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과에서 얻은 회귀계수이다. 5개의 독립변수인 솔선수범, 코칭, 의사결정에 참여, 관심배려와 팀원들과의 교류, 정보제공이 매개변수인 팀몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p < 0.001$ ).

2단계는 각 독립변수에 대해 결과변수인 시민정신을 회귀 분석한 결과이다. 임파워링 리더십의 하위변수 5개 모두가 결과변수에 유의한 영향을 미치고 있다 ( $p < 0.001$ ).

3단계는 각각의 독립변수와 매개변수 양자에 대해 결과변수를 회귀시킨 결과이다. 3단계에서 매개변수인 팀 몰입은 모두 조직시민행동의 하위변수인 시민정신에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $p < 0.001$ ), 팀 몰입과 선행변수인 임파워링 리더십이 동시에 회귀식에 투입되었을 때 팀 몰입의 효과가 팀 몰입만을 회귀식에 투입했을 때 보다 작게 나왔다(2단계 > 3단계). 3단계에서 매개변수인 팀몰입이 통제되었을 때 선행변수인 임파워링 리더십의 하위변수 중 솔선수범과 코칭, 의사결정에 참여, 관심배려와 팀원들간의 교류만이 예의성에 유의한 영향을 미치지 않고 있다. 따라서 팀 몰입은 완전매개를 하고 있다. 그리고 정보제공의 경우에는 영향을 미치지 않기 때문에 부분 매개 역할을 하고 있다.

지금까지 임파워링 리더십의 하위차원과 조직시민행동과의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개 효과를 검증한 결과 임파워링 리더십의 하위 차원은 팀 몰입을 매개하여 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

위와 같은 결과로 볼 때 구성원들의 조직시민행동을 유발시키기 위해서는 무엇보다 팀원들이 자신이 속한 팀에 몰입을 하게 한 다음 애착을 가짐으로서 조직시민행동을 가져와야 함을 의미한다.

<표 4-24> 임파워링 리더십과 시민정신과의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개역할

매개변수	선행변수	회귀단계	결과변수	판단
			시민정신	
팀 몰 입	솔선수범	1단계	.565 <sup>***</sup>	완전매개
		2단계	.408 <sup>***</sup>	
		3단계(독립)	.122	
		3단계(매개)	.507 <sup>***</sup>	
		R2	.342	
F	64.071			
팀 몰 입	코칭	1단계	.492 <sup>***</sup>	완전매개
		2단계	.315 <sup>***</sup>	
		3단계(독립)	.041	
		3단계(매개)	.556 <sup>***</sup>	
		R2	.333	
F	61.861			
팀 몰 입	의사결정 참여	1단계	.531 <sup>***</sup>	완전매개
		2단계	.359 <sup>***</sup>	
		3단계(독립)	.074	
		3단계(매개)	.537 <sup>***</sup>	
		R2	.335	
F	62.595			
팀 몰 입	관심배려와 팀원들과 교류	1단계	.621 <sup>***</sup>	완전매개
		2단계	.414 <sup>***</sup>	
		3단계(독립)	.092	
		3단계(매개)	.519 <sup>***</sup>	
		R2	.337	
F	62.954			
팀 몰 입	정보제공	1단계	.370 <sup>***</sup>	부분매개
		2단계	.313 <sup>***</sup>	
		3단계(독립)	.115 <sup>*</sup>	
		3단계(매개)	.533 <sup>***</sup>	
		R2	.343	
F	64.729			

\* : P<.05, \*\* : P<.01, \*\*\* : P<.001



## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

현대기업의 경영에 있어서 리더십의 중요성은 계속해서 강조되어 오고 있으며 또한 조직 구성원들의 참여와 자율에 대한 욕구가 높아지고 있는 실정이다. 이러한 경영환경하에서 리더십과 관련하여 최근 가장 관심이 대상이 되는 분야가 임파워링 리더십 분야이며, 구성원의 참여와 자율이라는 관점에서 가장 연구가 활발하게 진행되어 져야 할 것이다. 21세기 바라는 진정한 리더십 방향은 리더 중심의 리더십과 부하 중심적 리더십이 함께 공존 발전해야 할 것이다.

본 연구는 정보화 시대를 맞이하여 임파워링 리더십에 대한 관심이 증가되고 있는 상황에서 임파워링 리더십의 구성개념을 체계화하고, 성과변수와의 관계를 규명하였다. 또한 지금까지 거의 논의되지 않았던 팀 몰입과의 관계를 분석하고, 이를 통하여 혁신행동과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 연구에 사용된 변수와 관련된 각종 문헌과 선행연구를 고찰한 후 가설을 검증하기 위하여 인사·조직분야의 선행연구에서 개발된 측정척도를 사용하여 설문조사에 의한 실증적 분석을 실시하였다. 설문지는 Likert의 7점 척도를 이용하여 문항을 구성하였으며, 실증분석을 하기 위하여 SPSS를 사용하여 신뢰성과 타당성을 검증하였으며, 타당성을 확보한 문항들에 대해 1, 2차 확증적 요인분석을 실시하였다. 전체적인 가설을 검증하기 위하여 LISREL 8.30을 사용하였다.

본 연구를 위한 실증연구의 대상과 표본은 팀제를 도입하여 기업을 운영하고 있는 서울·광주에 위치한 은행권과 제 2 금융권에 근무하는 종업원 287명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 배포된 설문지 중 251부를 최종분석에 이용하였다.

본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 전체 모형의 적합도 검증을 위해 공분산구조분석을 실시한 결과 구조모형을 분석하는데 무리가 없는 것으로 나타났다. 임파워링 리더십의 하위변수들은 팀 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치며, 팀 몰입은 혁신행동과 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 팀장이 팀원들에게 솔선수범해서 업무에 임하고, 팀원들과 정보를 공유하며, 의사결정에 참여시켜야 팀에 대한 몰입으로 이어진다는 것이다. 팀에 대한 애착 및 소속감을 가지고 근무하는 팀원들에게 역할 내 행동인 혁신행동을 유발할 수 있으며, 역할 외 행동인 조직시민행동까지도 가져올 수 있다는 것이다.

둘째, 임파워링 리더십의 하위변수 중 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 요인은 솔선수범, 코칭, 정보제공이 유의적인 것으로 나타났다. 그러나 의사결정에 참여와 관심 배려 및 팀원들과의 교류는 혁신행동에 유의한 영향을 미치지 못하였다.

이는 직무와 관련하여 조직구성원들에게 혁신행동을 유발시키기 위해서는 팀장이 팀에 헌신하는 행동을 보여주어야 하며, 팀 구성원들이 팀의 발전을 위해서 제안한 내용에 대하여 자신감을 갖도록 도와주어야 함을 의미한다. 또한 회사가 가지고 있는 비전과 나가야할 방향에 대해 팀원들에게 공지해 줌으로써 팀원들의 문제 해결 능력을 높여주어야 할 것이다.

셋째, 임파워링 리더십의 하위변수 중 조직시민행동의 하위변수인 스포츠맨십, 이타주의, 예의성, 시민정신에 영향을 미치는 요인은 솔선수범과 의사결정에 참여, 정보제공, 관심배려 및 팀원들과의 교류가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 코칭의 경우에는 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 못하고 있다.

이를 세부적으로 살펴보면 임파워링 리더십이 조직시민행동의 스포츠맨십에 영향을 미치는 요인은 관심배려와 팀원들과 교류, 정보제공이 유의한 영향을 미치고 있으며, 임파워링 리더십이 조직시민행동의 하위변수인 이타주의에 유의한 영향을 미치는 요인은 관심배려와 팀원들과의 교류만이 유의한 영향을 미치고 있다.

또한 임파워링 리더십이 조직시민행동의 하위변수인 예의성에 유의한 영향을 미치는 요인은 의사결정에 참여와 관심배려 및 팀원들과의 교류만이 유의한 영향을 미치고 있다. 마지막으로 임파워링 리더십이 조직시민행동의 하위변수인 시민정신에 유의한 영향을 미치는 요인은 솔선수범과 관심배려 및 팀원들과의 교류가 영향을 미치고 있다.

위와 같은 결과로 볼 때 조직시민행동의 경우 자신이 맡고 있는 직무와 관계없이 역할외 행동으로 간주되기 때문에 임파워링 리더십의 하위변수 중 관심배려와 팀원들과의 교류만이 유의한 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

넷째, 임파워링 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어서 팀 몰입의 매개효과를 검증한 결과 임파워링 리더십의 거의 모든 변수들이 팀 몰입을 매개하여 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

임파워링 리더십의 하위 변수 중 의사결정에 참여와 관심배려 및 팀원들과의 교류는 팀 몰입이 완전매개 역할을 하고 있으며, 나머지 변수들에 대해서는 팀 몰입이 부분매개 역할을 하고 있다.

팀원들의 역할 내 행동의 하나인 혁신행동을 유발시키기 위해서는 팀원들이 팀에 대한 몰입이 있어야 하며, 이를 통해 새로운 아이디어 및 제품 개발과 같은 창조성을 증가시킬 수 있다는 것이다.

다섯째, 임파워링 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어서 팀 몰입의 매개효과를 검증한 결과 임파워링 리더십의 하위변수인 솔선수범, 코칭, 의사결정에 참여, 관심배려 및 팀원들과의 교류, 정보제공 모두가 팀 몰입을 매개하여 조직시민행동의 하위변수인 스포츠맨십, 이타주의, 예의성, 시민정신에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이를 세부적으로 살펴보면 임파워링 리더십과 조직시민행동의 하위변수인 스포츠맨십과의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개효과를 검증한 결과 임파워링 리더십의 하위변수인 정보제공만이 매개효과가 없으며, 나머지 요인들은 매개효과가 있는 것

으로 나타났다.

이는 팀원들이 불평, 불만 등에 대하여 자발적으로 참고 승복하게 하기 위해서는 먼저 팀원들이 팀에 대한 몰입이 있어야 나올 수 있는 행동들이다. 이러한 행동들은 팀장이 팀원들에게 솔선수범하고 팀에 의사결정에 참여하며, 서로 간에 관심을 가지고 서로가 하는 일에 대하여 배려를 해 주어야 가능한 행동들이다.

임파워링 리더십과 조직시민행동의 하위변수인 이타주의와의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개효과를 검증한 결과 임파워링 리더십의 모든 하위변수들이 완전매개 역할을 하고 있는 것으로 나타났다.

이는 팀원들 간에 어느 특정한 팀원이 조직내 관련업무를 해결하지 못할 때 팀원들 간에 서로 자발적으로 돕게 하기 위해서는 먼저 팀에 대한 몰입이 선행되어야 하며, 팀장이 먼저 자발적으로 도울 수 있는 분위기를 조성해 주어야 함을 의미한다. 임파워링 리더십과 조직시민행동의 하위변수인 예의성과의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개효과를 검증한 결과 임파워링 리더십의 모든 변수들이 팀 몰입을 매개하여 예의성에 영향을 미치고 있다.

이와 같은 결과로 볼 때 팀원들 간에 직무와 관련하여 문제점들을 예방하기 위해서는 팀원들이 팀을 위해 열심히 일하고자 하는 의지와 팀에 소속하고자 하는 강한 욕구가 있어야 예의바른 행동이 나올 수 있을 것이다.

임파워링 리더십과 조직시민행동의 하위변수인 시민정과의 관계에 있어서 팀 몰입의 매개효과를 검증한 결과 임파워링 리더십의 모든 변수들이 팀 몰입을 매개하여 시민정신에 영향을 미치고 있다. 특히 임파워링 리더십의 하위변수인 정보제공만이 부분매개 역할을 하고 있으며 나머지 변수들은 완전매개역할을 하고 있다.

본 연구를 통하여 얻을 수 있는 기대 효과는 첫째, 임파워링 리더십의 개념화와 구성개념의 타당성을 제시, 둘째, 팀 성과를 높이는 임파워링 리더십의 역할에 대한 타당성 판단, 셋째, 임파워먼트의 조직 운영 방안에 대한 실무적 지침을 제공할 수 있다. 따라서 본 연구를 통해 이론적이고 실무적인 관점에서 고성과 조직(high

performance organization)을 이루기 위한 기본적 틀을 마련할 수 있다.

## 제 2 절 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향

본 연구의 한계점과 그에 따른 미래 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 일반화의 문제이다. 본 연구의 경우 소규모 표본을 활용하였으며, 시간을 두고 어떤 모습을 나타내는지 분석해보는 시계열적 종단연구가 되지 못하고 횡단적인 연구가 되었다는 점이다. 따라서 본 연구결과가 얼마나 많은 조직에 일반화될 수 있을지 일반화 정도에 한계가 있을 수 있다. 따라서 미래의 연구는 보다 많은 구성원을 대상으로 횡단적인 연구는 물론 시간을 두고 일관성을 조사하는 종단적인 연구가 이루어질 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 영향을 줄 수 있는 많은 환경변수를 고려하지 못하였다는 점이다. 즉 조직문화, 조직구조, 전략, 조직의 지원 등 많은 변수를 고려하여 연구가 진행되지 못하고 설정된 변수만을 중심으로 조직내 구성원들의 모습을 설명하려 했다는 점이다. 따라서 미래의 연구는 조직문화, 조직구조, 조직의 지원 등 많은 변수를 고려하여 왜 그러한 결과가 나타나게 되었는지를 좀 더 구체적으로 설명할 수 있으면 더욱 의미 있는 연구가 될 것이다.

셋째, 설문조사 및 자료수집상의 한계점이 있다. 설문지를 토대로 하여 연구를 진행하였기 때문에 질적인 특성을 가지는 요소들에 대하여도 응답자들의 인식을 단순히 7점 척도를 이용하여 계량화하는 방법을 적용하였다. 그러므로 미래의 연구는 질적인 특성에 대하여는 7점 척도 등의 방법이외에 다른 적절한 방법을 염두에 두고 진행되어야 한다.

넷째, 본 연구에서는 은행 1곳과 제 2금융권 3곳을 대상으로 자료를 수집하였으나, 향후 다른 조직과 비교연구도 필요할 것으로 생각된다.

## 참고문헌

- 강영순·백기복·김정훈(2001), “LMX의 질과 조직몰입 및 조직시민행동간 리더행동의 조절효과,” 「인사관리연구」, 25(2), 한국인사관리학회, pp.349-374.
- 김남현·박봉규·송경수(1999), “조직구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 태도간의 관계에 관한 연구,” 「인사관리 연구」, 23(1), pp.51-88.
- 김양호(2003), “신뢰가 조직시민행동과 공유학습에 미치는 영향에 관한 연구,” 경희대학교 박사학위 논문.
- 김영용(2001), “팀 몰입과 조직시민행동의 선행요인과 역할 외 행동에 관한 연구,” 대구대학교 박사학위 논문.
- 배병렬(2000), 「구조방정식모델의 이해와 활용」, 대경출판사.
- 백영미·김성국(2000), “문제해결 스타일, 리더 멤버간의 교환관계, 태도 및 경쟁압력에 대한 지각과 혁신적인 행동간의 관계,” 「인사조직연구」, 제 8권 1호, pp.105-162.
- 서재현(2003), “집단 응집성, 상사에 대한 신뢰, 직무만족이 팀 몰입과 조직몰입을 통해 조직시민행동 및 역할 내 행동에 미치는 간접효과에 관한 연구,” 「인사관리 연구」, 27(4).
- 이재원·김현정(2005), “임파워링 리더 행위 구성요인의 차원성에 대한 탐색적 연구,” 「인사관리연구」, 29(1), 한국인사관리학회, pp.93-114.
- 이상호(2004), “정보화 시대의 새로운 경영 리더십,” 「인사관리 연구」, 28(4), 한국인사관리학회, pp.121-140.
- 이상호(2001), “경영학계의 주요 리더십 이론 및 국내 연구동향 : 세 가지의 리더십 관점에서의 검토 및 제안,” 「인사관리 연구」, 24(2), 한국인사관리학회.
- 정홍술(2002), “분배·절차·상호작용공정성이 상사에 대한 신뢰, 조직지원인식 및 조직시민행동에 미치는 영향,” 전남대학교 박사학위 논문.

- 박원우(1997), "임파워먼트의 개념정립 및 실천방법 모색," 「경영학연구」, 26(1), 한국경영학회, pp.115-138.
- 송상호·김명형. (1996), "조직재구축의 새로운 패러다임-프로세스조직, 팀조직, 네트워크조직, 학습조직의 통합론적 고찰," 인사관리학회, 「인사관리연구」, 20(1), pp.296-297.
- 이인석(1999), "혁신행동의 선행요인에 관한 실증적 연구," 「인사관리연구」, 23(1), pp.89-111.
- 조선배(1996), 「LISREL 구조방정식 모델」, 서울 : 영지문화사.
- 채서일(1997), 「사회과학조사방법론」, 서울: 학현사.
- 한인수(1999), "혁신행위에 영향을 미치는 개인성격과 작업환경 : R&D 연구원 및 기술인력을 중심으로," 「경영학연구」, 28(2), pp.477-504.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M(1996), "Assessing the Work for Environment for Creativity," *Academy of Management Journal*, 39, pp.1154-1164.
- Amabile, T. M.(1988), "A model of Creativity and Innovation in Organization," *Research in Organizational Behavior*, 10, pp.123-130.
- Arnold, J. A., Arad, S, Rhoades, J. A., and Drasgow, F.(2000), "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.249-269.
- Bailey, E. D. and Adiga, S.(1997), "Measuring Manufacturing Work Group Autonomy," *IEEA Trans Semiconduct Manufact*, 44(2), pp.158-174.
- Ball, G. A., Trevino Kelebe, L., and JR., Sims, H. P.(1994), "Just and Unjust Punishment : Influences on Subordinate Performance and Citizenship," *Academy of Management Journal*, 37(2), pp.299-322.

- Baron, R. M. and Kenny, D. A.(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp.1173-1182.
- Barron, A. and Harrington, D.(1981), "Creativity, Intelligence, and Personality," *Annual Review of Psychology*, 32, pp.439-476.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance beyond Expectation*, New York : The Free Press.
- Bass, B. M.(1990), *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*(3rd ed.), N. Y.: Free Press.
- Bass, B. M.(1981), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York : Free Press.
- Basu, R. J.(1991), "An Empirical Examination of Leader-Member Exchange and Transformational Leadership as Predictor of Innovative Behavior," Doctoral Dissertation, Indiana lafayette: Purdue University.
- Bateman, T. S. and Organ, D.W.(1983), "Job Satisfaction and the Good Solier : The Relationship between Affect and Employee Citizenship," *Academy of Management Journal*, 26, 4, pp.587-595.
- Becker, T. E., and Billing, R. S. (1993), "Profile of Commitment: An Empirical Test," *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp.177-190.
- Becker, T. E., Randall, D. M., and Riegel, C. D. (1995), "The Multidimensional View of Commitment and the Theory of Reasoned Action: A Comparative Evaluation," *Journal of Management*, 21, pp.617-638.
- Becker, T. E., and Billing, R. S., Eveleth, D. M., and Gillbert, N. L. (1996), " Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job



- Performance," *Academy of Management Journal*, 39(2), pp.464-482.
- Bishop, J. W. and Scott, K. D.(2000), "An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Directed Team Environment," *Journal of Applied psychology*, 88(3), pp.439-450.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., and Burroughs, S. M.(2000), "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment," *Journal of Applied psychology*, 26(6), pp.1113-1132.
- Booz, Allen and Hamilton(1982), *New Products Management for the 1980s*. New York : Booz, Allen, and Hamilton.
- Brief, A. P. and Motowidlo, S. J.(1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, 11, pp.710-725.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row. p.20.
- Burns, T. and Stalker, G. M.(1961), *The Management of Innovation*. Chicago : Quadrangle Books.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., and Higgs, A. C. (1993), "Relations between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups," *Personnel Psychology*, 46, pp.823-850.
- Cohen, S. G. and Ledford, G. E. (1994), "The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment," *Human Relations*, 47(1), pp.13-43.
- Cohen, S. G. and Ledford, G. E., and Spreizer, G. M. (1996), "A Predictive Model of Self Managing Work Team Effectiveness," *Human Relations*, 49(5), pp.643-676.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1998), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*,

- 13(3), pp.471-482.
- Cummings, T. G. (1978), "Self-Regulation Work Groups: A Socio-Technical Synthesis," *Academy of Management Review*, 3, pp.625-634.
- \_\_\_\_\_ and Griggs, W. H.(1977), "Workers' Reactions to Autonomous Work Groups-Conditioning for Functioning, Differential Effects, and Individual Differences," *Organization and Administrative Sciences*, 7, pp.87-100.
- Dandsereau, F., Yammarino, F. J., Markham, S. E., Alutto. J. A., Newman, J., Dumas, M., Nachman, S. A., Naughton, Kim K. S., Al-Kelabi, S. A., Lee, S., and Keller, T.(1995), "Individualized Leadership: A New Multiple-Level Approach," *Leadership Quarterly*, 6, pp.413-450.
- Damanpour, F.(1991), "Organizational Innovation : A Metaanalysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34, pp.555-590.
- Dansereau, Graen, G., and Haga, W. J.(1975), "A Vertical Dyads Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp.46-78.
- Dyne, L. V., Cummings, L. L., and Parks, J. M. (1995), "Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definition Clarity," *Research in Organizational Behavior*, 17, pp.215-285.
- Farr, L. and Ford, C. L.(1990), "Individual Innovation, In," M. A. West, and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work, Psychological and organizational strategies*. New York : John Wiley and Sons.
- Ford, R. C. and Fottler, M. D.(1995), "Empowerment: A Matter of Degree," *Academy of Management Executive*, 9, pp.21-28.

- Galssman, E. (1986), "Managing for Creativity : Back to Basics on R & D," *R & D management*, 16, pp.175-183.
- George, J. M. and Brief, A. P.(1992), "Feeling Good-Doing Good : A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship," *Psychological Bulletin*, 112(2), pp.310-329.
- George, J. M.(1996), "Personality, Affect, and Behavior In Groups," *Journal of Applied Psychology*, 75, pp.107-116.
- Gild, D. and Heuvel, H.(1998), "Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work," *Journal of Applied Psychology*, 83(5), pp.717-730.
- Gillbreath, B. (2004), "Creating Healthy Workplaces: The Supervisor's Role," *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, pp.93-188.
- Glynn, A.(1996), "Innovative Genius: A Framework for Relation Individual and Organizational Intelligences to Innovation," *Academy of Management Review*, 21, pp.1081-1111.
- Goodman, P. S., Decadas, R., and Griffin Hughson, T. L. (1988), "Groups and Productivity: Analyzing the Effectiveness of Teams," In J. P. Cambell and R. J. Campbell(Eds), *Productivity in Organization* (pp.295-327), San Francisco: Jossey-Bass.
- Gordon, M. E., Philpot, J. W., Burt, R. R., Thompson, C. A., and Spiller, W. E. (1980), "Commitment to the Union: Development of a Measure and an Examination of It's Correlates," *Journal of Applied Psychology*, 65, pp.479-499.
- Graen, G. B. and Scandura, T. A.(1987), "Toward a Psychology of Dyadic

- Organizing," *Research in Organizational Behavior*, 9, pp.175-208.
- Griffin, R., Skivington, K., and Moorhead, G. (1987), "Symbolic and Interactional Perspectives on Leadership: An Integrative Framework," *Human Relations*, 40, pp.199-218.
- Graham, J. W.(1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, pp.249-270.
- Graham, J. W.(1986), "Organizational Citizenship Informed by Political Theory," *Paper Presented at Academy of Management Meetings, Chicago*, p.111.
- Gryskiewicz, S. G.(1985), Predictable Creativity. In Isacksen, S. G. (Ed.), *Frontiers of Creativity Research: Beyond the Basics. Buffalo, NY* : Bearly Limited.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tahtam and William C. Black(1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, 4th ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hackman. J. R. (1987), The Design of Work Teams. In J. Lorsch(ed), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewoodcliffs, NJ: Prentice Hall.
- Henderson, R. and Clark, K.(1990), "Architecture Innovation : The Recognition of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firm," *Administrative Science Quarterly*, 36, pp.9-30.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H.(1988), *Management of Organization Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. p.318.
- House, R. J. (1977), A 1976 Theory of Charismatic Leadership, In J. G. Hunt and L. L. Larson(Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

- House, R. J. (1977), A Theory of Charismatic Leadership, In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), "Leadership: The Cutting Edge," Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- House, R. J. and Baetz, M. L. (1979), "Leadership : Some Empirical Generalizations and New Research Directions," *Research in Organizational Behavior*, 1, pp.341-423.
- Howell, M. and Higgens, C. A.(1990), "Champions of technological innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.317-341.
- Huczcz, G. E.(1996), Tools for Team Excellence, *Palo Alto: Davis-Black Publishing*.
- Jöreskog, Karl G. and Dag Sörbom(1993), LISREL 8 User's Reference Guide, Chicago: *Scientific Software International*.
- Kanter, R. M.(1983), The Change Masters, New York : Simon and Schuster.
- Kanter, R. M.(1988), "When a Thousand Flowers Bloom : Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization," *Research in Organizational Behavior*. 10, pp.169-211.
- Katz, D.(1964), "The Motivational Basis for Organizational Behavior," *Behavioral Science*, 9, pp.131-133.
- Katz, D., and Kahn, R. L. (1978), *Social Psychology of Organization* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Karambayya, R.(1990), Contexts for Organizational Citizenship Behavior: Do High Performing and Satisfying Units Have Better "Citizens", *York University Working Paper*.
- Katzenbach, J. R. and Smith, D. (1992), "Why Teams Matter," *The Mckinsey Quartely*, 3, pp.3-27.

- Kerr, S. (1977), "Substitutes for Leadership: Some Implications for Organizational Design," *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, pp.375-403.
- Kerr, S. and Slocum, J. W., Jr. (1981), Controlling the Performance of People in Organizations. In P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (vol. 2), New York: Oxford University Press.
- Kirton, M. J.(1988), Adaptors and Innovators : Problem Solvers in Organizations. In Gronhaug, K., and Kaufmann, G., (Eds.), *Innovation : A Cross-Disciplinary Perspective*. Norwegian University Press.
- Koh, W. L., Steers, R. M., and Terborg, J. R.(1995), "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore," *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 319-333.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., and Trusty, M. L. (2000), "Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument," *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), pp.301-313.
- Koontz, H. and O'Donnel, C.(1980). *Management* (7th ed.). New York: McGraw-Hill. pp.675-676.
- Liden, R. C. and Maslyn, J. M.(1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assesment through Scale Development," *Journal of Management*, 24, pp.43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., and Sparrowe, R. T. (2000), "An Examination of The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships and Work Outcomes,"

- Journal of Applied Psychology*, 85, pp.407-416.
- Livingstone, P. D., Nelson, L., and Barr. S. H.(1997), "Person Environment Fit and Creativity: An Examination of Supply-Value and Demand-Ability Versions of Fit," *Journal of Management*, 23, pp.119-146.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Fetter, R.(1993), "The Impact of Organizational Behavior on Evaluations of Salespersons Performance," *Journal of Marketing*, 57, pp.70-80.
- Manz, C. C.(1986), "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations," *Academy of Management Review*, 11, pp.585-600.
- Manz, C. C. and Sims, H. R., Jr. (1980), "Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective," *Academy of Management Review*, 5, pp.361-367.
- Manz, C. C. and Sims, H. P.(1987), "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, 32, pp.106-128.
- Manz, C. C. and Sims, H. P., Jr. (1989), *Super-Leadership*, New York: Prentice Hall Press.
- Moorman, R. H.(1991), "Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship," *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.845-855.
- Morrison, E. W.(1996), "Role Definitions and OCB : The Importance of The Employee's Perspective," *Academy of Management Journal*, 37(6), pp.1543-1567.

- Morrow, P. C. (1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment," *Academy of Management Review*, 8, pp.486-500.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., and Schmit, M. J.(1997), "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance," *Human Performance*, 10, pp.71-97.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M.(1982), *Employee-Organizational Linkages: The psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Near, J. P. and Miceli, M. P.(1986), "Retaliation Against Whistle Blowers : Predictors and Effects," *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.137-145.
- Niehoff, B.P. and Moorman, R.(1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 36, pp.527-556.
- Nohria and Gulati, R. (1996), "Is Slack Good or Bad for Innovation?," *Academy of Management Journal*, 39, pp.1245-1264.
- Oldham, G. R. and Cummings, A.(1996), "Employee Creativity : Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Journal*, 39, pp.607-634.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington MA : Lexington Books.
- Orsburn, J. D., Moran, I., Musselwhite, E., and Zenger, J. H.(1990), *Self-Directed Work Team*, Homewood: Business One Irwin.
- Pearce, J. L. and Gregerson, H. B.(1991), "Task Interdependence and Extra-Role Behavior : A Test of Mediating Effects of Felt Responsibility,"



- Journal of Applied Psychology*, 76, pp.838-844.
- Peters, T.(1987), *Thriving on Chaos*. New York : Harper and Row.
- Podsakoff, P. M. and Mackenzie, S. B.(1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, pp.351-363.
- Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R.(1990), "Transformational Leader Behavior and Their Effect on Followers; Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, *Leadership Quarterly*, 1, pp.107-142.
- Podsakoff, P. M. and Williams, L. J.(1986), "The Relationship between Job Performance and Job Satisfaction," in E. A. Locke, (ed.), *Generalizing from Laboratory to Field Settings*, MA : Lexington Books, pp.207-253.
- Reichers, A. E. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," *Academy of Management Review*, 10, pp.465-467.
- Rothwell, R. (1979), *Successful and Unsuccessful Innovator: Planned Innovation*. CA : Jossey-Bass.
- Scandura, T. A. and Graen, G. B. (1984), "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention," *Journal of Applied Psychology*, 69, pp.428-436.
- Schoonhoven, K. Eisenhardt and Lyman, K.(1990), "Speeding Products to Market : Waiting Time to New Product Introduction in New Firms. *Administrative Science Quarterly*, 235, pp.177-207.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A.(1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, 37, p.599.

- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1998), Following the Leader in R&D: The Joint Effect of Subordinate Problem-Solving Style and Leader-Member Relations on Innovative Behavior," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45, pp.3-10.
- Setton, R. P., Bennett, N., and Liden, R. C.(1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity," *Journal of Applied Psychology*, 81, pp.219-227.
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology*, 68(4), pp.655-663.
- Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442-1465.
- Staw, B. M. (1990), An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation," In West, M. A. and Farr, J. L. (Eds.), *Innovation and Creativity at Work : Psychological and Organizational Strategies*. New York : Wiley.
- Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership*. A Survey of Literature, New York : Harper and Row.
- Sundstrom, E., Meuse, K. E., and Futrell, E. (1990), "Woker Teams," *American Psychologist*, 45(2), pp.120-133.
- Tansik, D. A.(1990), "Managing Human Resource Issues for High-Contact Service Personnel", In D. E. Bowen, R. B. Chase, and T. G. Cummings(ed), *Service Management Effectiveness*, San Francisco, CA : Fossey Bass, pp.152-27.

- Terborg, J.(1981), "Interactional Psychology and Research on Behavior in Organization," *Academy of Management Review*, 6. pp.569-576.
- Terry, G. R. (1960), *Principle of Management* (2nd ed.), CA: Home Wood, IL.
- Terry, L. D. (1995), "The Leadership Management Distinction : The Domination and Displacement of Mechanistic and Organismic Theories," *Leadership Quarterly*, 6(4), pp.515-517.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A.(1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model on Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, 15, pp.666-681.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., and Parks, J. M.(1995), "Extra-Role Behavior : In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A bridge over muddied waters)," In L. L. Cummings and B. M. Staw (ed), *Research in Organizational Behavior*. 17, Greenwich, CT : FAI Press, pp. 215-285.
- Van Dyne, L., Graham. J. W., and Dienesch, R. W.(1994), "OCB : Construct Redefinition, Measurement and Validation," *Academy of Management Journal*, 37(4), pp.765-802.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., and Clegg, C. W. (1986), "Outcomes of Autonomous Work Groups: A Long-Term Field Experiment," *Academy of Management Journal*, 29(2), pp.280-304.
- Wheatley, M. (1999), Good-bye, Command and Control. In F. Hesselbein and P. M. Cohen (Eds.), 'Leader to Leader (pp. 151-162). NY: The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management.
- Wayne, S. J. and Green, S. A.(1993), "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior,"

- Human Relations*, 46(12), pp.1431-1440.
- West, A. and Farr, J. L. (1990), "Innovation at Work. In West, .M. A., and Farr, J. L. (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, New York : Wiley, pp.3-13.
- Williamson, O. E.(1993), "Calculativeness, Trust, and Economic Organization." *Journal of Law and Economics*, 36, pp.453-486.
- Wolfe. R. A.(1994), "Organizational Innovation : Review, Critique and Suggested research directions," *Journal of Management Studies*, 31, pp.405-425.
- Yammarino, F. J., and Bass, B. M(1990), "Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis," *Human Relations*, 43, 1990, pp.975-995.
- Yukl, G. A. (1998), "Managerial Leadership : A Review of Theory and Research," *Journal of Management*, 15(2), pp.251-289.
- Yukl, G. A. (1998), *Leadership in organizations*(2nd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

# 리더십과 구성원의 업무행동에 관한 조사

안녕하십니까?

본 조사는 직장인의 업무태도 및 행동에 영향을 미치는 임파워링 리더십의 실체를 규명하는데 목적이 있습니다.

귀하께서 답변해주시는 응답내용은 학문적 목적 이외의 다른 용도로는 사용하지 않을 것이며, 응답내용은 익명으로 처리되므로 개인이나 조직의 성격은 밝혀지지 않으며 불이익이 없을 것임을 약속드립니다.

설문지의 어떤 항목도 정답이 없으므로 단지 귀하께서 느끼시는 대로 체크하여 주시면 됩니다.

문항 수가 다소 많아 보이지만, 실제로 응답에 소요되는 시간은 15분 내외입니다. 바쁘시더라도 잠시 시간을 내셔서 적극 협조해 주시면 감사하겠습니다.

귀하가 하시는 일에 무궁한 발전과 가정의 평화를 기원 드립니다.



2005년 10월

연구자 : 조선대학교 경영학과  
박사과정 이 승 일 (E-mail : beauty-si@hanmail.net)  
지도교수 : 조선대학교 경영학과  
이 강 옥 (E-mail : koblee@chosun.ac.kr)  
연락처 : 062) 230-6834

1. 아래 항목은 팀장의 리더십에 대하여 묻는 항목입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하께서 느끼신 바를 가장 잘 나타내주는 문항에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

설문 항목	전혀 그렇지 않다						보통						매우 그렇다					
	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯		
<b>우리 팀장은</b>																		
1. 자발적으로 높은 성과 기준을 정한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
2. 매우 열심히 일한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
3. 어느 팀원보다 열심히 일한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
4. 업무행동에 모범을 보인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
5. 모든 일에 솔선수범 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
6. 팀원들에게 아이디어나 제안을 낼 수 있게 만든다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
7. 팀원이 제시하는 아이디어나 제안을 경청한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
8. 팀원들의 아이디어나 제안을 참고로 하여 팀을 운영한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
9. 모든 팀원들에게 의견을 제시할 수 있도록 기회를 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
10. 본인과 생각이 다른 경우에도 팀원들의 생각을 따르는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
11. 자신이 판단하는 대로 모든 결정을 내린다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
12. 팀원들의 능력향상에 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
13. 팀원들의 성과를 높이는 방법을 제시해 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
14. 팀원들이 공동으로 문제를 해결하도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
15. 팀원들간에 서로 정보를 교환하도록 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
16. 팀원들 스스로 문제해결 하는 방법을 알려준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
17. 팀원들의 노력에 지대한 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
18. 팀원들이 열심히 노력하도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
19. 팀의 목표에 집중하도록 팀원들을 도와준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
20. 팀원들이 서로 좋은 유대관계를 맺도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
21. 팀원들에게 회사의 결정사항에 대하여 설명해 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											
22. 팀원들에게 회사가 추구하는 목표를 설명해 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦											

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
<b>우리 팀장은</b>							
23. 회사 내에서 팀의 역할에 대해 알려준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
24. 팀원들에게 회사의 정책 목표를 설명해 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
25. 팀원들에게 팀장의 결정 내용에 대해서 설명해 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
26. 팀원들의 사적인 문제에 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
27. 팀원들의 복지 및 웰빙에 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
28. 모든 팀원들을 공정하게 대우한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
29. 팀원들이 관심 있어 하는 일에 신경을 많이 쓴다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
30. 팀원들의 발전에 관심을 기울인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
31. 팀원들과 잘 어울린다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
32. 팀원들에게 정직하고 올바르게 답변해 준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
33. 팀원들과 시간을 내어 대화를 자주 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

II. 아래 항목은 팀 몰입에 대하여 묻는 항목입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하께서 느끼신 바를 가장 잘 나타내주는 문항에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 내가 속한 팀에 이익이 된다면 나는 부가적인 일을 할 준비가 되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 팀 동료들과 함께 있을 때 편안함을 느낀다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 내가 속한 팀의 분위기를 좋게 만들기 위하여 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 회사에서 팀의 목표달성을 위해 내 자신을 몰두하도록 하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 팀 내의 친목 모임이 있을 때 나는 항상 주최자를 도와준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 내가 속한 팀이 나의 가슴 속 가운데를 차지하고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 나는 우리 팀이 성공하는 것이 중요하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅲ. 아래항목은 귀하의 조직 내 일반적인 업무생활과 관련된 질문입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하께서 느끼신 바를 가장 잘 나타내주는 문항에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

설문항목	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 나는 결근한 동료사원의 업무를 대신해 줄 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 업무량이 많은 동료를 기꺼이 돕는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 나는 대체로 주위의 동료를 돕는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 업무로 힘들어하는 동료를 기꺼이 도와준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 비록 내 업무가 아닐지라도 신입사원이 업무에 적응하도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나의 언행이 동료사원에게 미칠 수 있는 영향을 생각하고 행동하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. 동료와의 관계에 문제가 생기지 않도록 생각하고 행동한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. 다른 사원의 권리를 침해하거나 간섭하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. 회사 내에서 사소한 문제에도 불평하곤 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. 회사에서 발생하는 사소한 점도 문제로 삼는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. 회사의 사소한 단점도 과장하는 경향이 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12. 회사의 장점보다는 단점을 지적하는데 많은 시간을 보낸다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. 나는 중요하다고 생각되는 미팅에는 자발적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. 나는 회사가 요구하는 변화에 따르고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. 나는 회사의 간행물을 읽고 정책이나 지침을 잘 이해하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. 회사의 이미지를 높일 수 있는 행사에는 자발적으로 참석한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



Ⅳ. 최근에는 업무수행과정에서 새로운 사고나 아이디어를 필요로 하는 혁신성이 강조되고 있으며, 또한 기술 및 상품개발, 업무 프로세스, 아이디어 창출 등 다양한 측면에서 혁신적 행동이 요구되고 있습니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하께서 느끼신 바를 가장 잘 나타내주는 문항에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

설문 항목	전혀 그렇지 않다			보통			매우 그렇다
1. 나는 업무수행과정에서 새로운 기술, 업무절차, 기법, 제품에 대한 아이디어를 찾아내려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. 나는 창의적인 아이디어를 만들어 낸다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. 다른 사람에게 혁신적인 아이디어를 알리고 홍보한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. 나는 새로운 아이디어 실행에 필요한 자금을 확보한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. 나는 새로운 아이디어 실행에 필요한 적절한 계획을 수립한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. 나는 업무와 관련하여 혁신적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

Ⅴ. 아래 항목은 개인특성에 관한 항목입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하가 해당되는 문항에 체크(V)하여 주시기 바랍니다.

1) 귀하의 성별은?

- ① 남      ② 여

2) 귀하의 최종 학력(재학도 포함)은?

- ① 고졸      ② 전문대졸      ③ 대졸      ④ 대학원이상

3) 귀하의 연령은?

- ① 25세 이하      ② 26~30세      ③ 31~35세      ④ 36~40세  
 ⑤ 41~45세      ⑥ 46~50세      ⑦ 50세 이상

4) 귀하의 직위는?

- ① 평사원    ② 주임/대리    ③ 과장/차장    ④ 부장
- ⑤ 상무 또는 전무급    ⑥ 기타(        )

5) 귀하의 현재 직장에서의 근무년수?

- ① 6개월 미만    ② 6개월~2년    ③ 2~5년    ④ 5~10년
- ⑤ 10년~15년    ⑥ 15년 이상

6) 귀하의 근무부서는? (            )

7) 팀 구성원 수는? (            )

8) 현재 팀에서의 근무년수는?

- ① 6개월 미만    ② 6개월~2년 미만    ③ 2~5년 미만
- ④ 5~10년 미만    ⑤ 10년 이상

9) 현재 귀하가 소속된 팀의 팀장 성별은?

- ① 남    ② 여

10) 귀사는 현재 팀제를 실시한지 몇 년이 되었습니까? (            )

☞ 수고하셨습니다. 감사합니다.