



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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](#)



碩士學位論文

리더십 유형과 직무수행의

관계에 관한 연구

- 부하의 자기조절요인의 조절효과를 중심으로 -

濟州大學校 大學院

經 營 學 科

秦 英 豪

2012年 2月



리더십 유형과 직무수행의 관계에 관한 연구

- 부하의 자기조절요인의 조절효과를 중심으로 -

指導教授 姜永淳

秦英豪

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

2012年 2月

秦英豪의 經營學 碩士學位 論文을 認准함

審査 委員長 _____

委 員 _____

委 員 _____

濟州大學校 大學院

2012年 2月

JEJU NATIONAL UNIVERSITY
JEJU
제주대학교

A Study on the Relationship between Leadership type and Job performance ;

The Moderating Effects of Employees
self-regulation factors

Young-Ho Jin
(Supervised by professor Young-Soon Kang)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement
for the degree of Master of Business Administration

2012 . 02.

This thesis has been examined and approved.

Thesis director, Bu-Eon Ko, Prof. of Business Administration

.....
Jung - Hoon Kim

.....
Young - Soon Kang
.....

2012. 02

Department of Business Administration
GRADUATE SCHOOL
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I 서 론

- 1. 문제제기와 연구목적 1
- 2. 연구범위 및 방법 4

II 변화지향 리더십과 감성적 리더십

- 1. 변화지향 리더십 5
 - 1) 변화지향 리더십의 정의 5
 - 2) 변화지향 리더십의 선행연구 검토 6
- 2. 감성적 리더십 8
 - 1) 감성적 리더십의 정의 8
 - 2) 감성적 리더십의 선행연구 검토 9
- 3. 적응수행과 조직변화몰입 10
 - 1) 적응수행의 정의 11
 - 2) 조직변화몰입의 정의 14
- 4. 목표지향성과 자기효능감 15
 - 1) 목표지향성의 정의 15
 - 2) 자기효능감의 정의 17

III 연구모델 및 연구가설

- 1. 연구모델 19
- 2. 연구가설 20
 - 1) 변화지향 리더십과 적응수행간의 관계 20
 - 2) 변화지향 리더십과 조직변화몰입간의 관계 21
 - 3) 감성적 리더십과 적응수행간의 관계 22
 - 4) 감성적 리더십과 조직변화몰입간의 관계 22
 - 5) 변화지향 리더십과 적응수행, 조직변화몰입간의 관계에 대한 구성원의 목표지향성의 조절효과 23
 - 6) 감성적 리더십과 적응수행, 조직변화몰입간의 관계에 대한 구성원의 목표지향성의 조절효과 24
 - 7) 리더십 유형과 적응수행, 조직변화몰입간의 관계에 대한 구성원 자기효능감

의 조절효과	25
3. 연구 방법	26
1) 조사대상 및 범위	27
2) 변수들의 조작적 정의	27
IV 연구결과	
1. 인구통계적 분석	29
2. 평균, 표준편차, 신뢰도 및 타당도 분석	32
3. 상관관계 분석 결과	34
4. 가설검증 결과	35
1) 리더십 유형과 부하의 반응요인간의 관계	36
2) 변화지향리더십과 부하의 반응요인간 목표지향성의 조절효과 검증	38
3) 감성적 리더십과 부하의 반응요인간 목표지향성의 조절효과 검증	43
4) 리더십 유형과 부하의 반응 요인간 자기효능감의 조절효과 검증	48
V 결론	
1. 요약 및 연구의 의의	55
2. 연구한계 및 미래 연구방향	57
참고문헌	59
설문지	63

표 목차

<표 II-1> Pulakos et al(2000)의 적응수행의 하위 차원.....	12
<표 IV-1> 팀장의 인구통계학적 특성	29
<표 IV-2> 팀원의 인구통계학적 특성	31
<표 IV-3> 변수들의 신뢰도 및 기술통계	32
<표 IV-4> 요인분석 결과	33
<표 IV-5> 상관관계 분석 결과	35
<표 IV-6> 변화지향 리더십과 적응수행간 회귀분석 결과	36
<표 IV-7> 변화지향 리더십과 조직변화몰입간 회귀분석 결과	36
<표 IV-8> 감성적 리더십과 적응수행간 회귀분석 결과	37
<표 IV-9> 감성적 리더십과 조직변화몰입간 회귀분석 결과	37
<표 IV-10> 적응수행에 대한 ‘성과회피 목표지향성’의 조절효과 분석 결과	38
<표 IV-11> 적응수행에 대한 ‘성과접근 목표지향성’의 조절효과 분석 결과	40
<표 IV-12> 조직변화몰입에 대한 ‘성과회피 목표지향성’의 조절효과 분석 결과	41
<표 IV-13> 조직변화몰입에 대한 ‘성과접근 목표지향성’의 조절효과 분석 결과	43
<표 IV-14> 적응수행에 대한 ‘성과회피 목표지향성’의 조절효과 분석 결과	44
<표 IV-15> 적응수행에 대한 ‘성과접근 목표지향성’의 조절효과 분석 결과	45
<표 IV-16> 조직변화몰입에 대한 ‘성과회피 목표지향성’의 조절효과 분석 결과	47
<표 IV-17> 조직변화몰입에 대한 ‘성과접근 목표지향성’의 조절효과 분석 결과	48
<표 IV-18> 적응수행에 대한 ‘자기효능감’의 조절효과 분석 결과	49
<표 IV-19> 조직변화몰입에 대한 ‘자기효능감’의 조절효과 분석 결과	51
<표 IV-20> 적응수행에 대한 ‘자기효능감’의 조절효과 분석 결과	52
<표 IV-21> 조직변화몰입에 대한 ‘자기효능감’의 조절효과 분석 결과	53
<표 IV-22> 가설 검증 결과	54

그림 목차

<그림 III-1> 연구모형	19
<그림 IV-1> 적응수행에 대한 성과회피 목표지향성의 조절효과	39
<그림 IV-2> 적응수행에 대한 성과접근 목표지향성의 조절효과	40
<그림 IV-3> 조직변화몰입에 대한 성과회피 목표지향성의 조절효과	42
<그림 IV-4> 적응수행에 대한 성과회피 목표지향성의 조절효과	45
<그림 IV-5> 적응수행에 대한 성과접근 목표지향성의 조절효과	46
<그림 IV-6> 적응수행에 대한 자기효능감의 조절효과	50



SUMMARY

**A Study on the Relationship between Leadership type and
Job performance
: The Moderating Effects of Employees self-regulation factors**

Young-Ho Jin

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

Supervised by professor Young-Soon Kang

The purpose of this study was to investigate the effect of individual factor and team factor on adaptive performance and continuous commitment to organizational Change in team context. The study examined team manager's leadership factors(i.e., change oriented team leadership, emotional leadership), individual self-regulation factors(i.e., goal orientation, self efficacy) and individual self-response factors(i.e., adaptive performance, commitment to organizational change).

The data were collected from team manager and team employees in Korealife Insurance of Seoul with questionnaires. To achieve the study objective, a total of 241 valid questionnaires are statistically analyzed, using factor analysis, reliability analysis and multiple regression analysis.

The result of analysis are as follows: First, Two types of leadership effects on employees's self-response factors. This findings calls attention to the change oriented leadership and emotional leadership of team leaders. Second, at a team level, we analyze the multiple regression model to test the

employees self-regulation factors moderate the relationship between the two types of leadership and the employees self-response factors. This model contains variable of both individual and team level. Also, the employees self-regulation factors moderate the relationship between the two types of leadership of each team leader and employees self-response factors. This result supports the proposition that the characteristic about individual induces positive outcomes. Therefore team leader is well advised to guarantee self-regulation for employees.

In Conclusion, this study has provided sufficient evidence for future research to investigate the role of the individual self-regulation and leadership in the team context. And one-level only approach cannot achieve the comprehensive understanding of leadership effects. Therefore, it is to be hoped that future researchers consider the multi-level approach in the study of leadership.

I 서론

1. 문제제기와 연구목적

현대 조직의 외부환경이 빠른 속도로 변화하고 있다. 많은 조직이 테크놀로지의 발달, 합병과 구조조정, 글로벌화 등의 변화 상황으로 극심한 부담감을 겪고 있으며, 이로 인하여 조직 구성원들의 과업은 점점 더 복잡해져 표준화된 절차에 따라 수행하는 과업의 중요성이 감소하는 반면 추론, 진단, 판단 등에 기초한 적응능력을 요구하는 과업의 중요성은 점차 증가하는 추세이다(한태영, 2005).

이러한 흐름에 발 맞추어 조직은 조직뿐만 아니라 개인 차원에서 변화관리를 위해 노력하고 있으며, 조직변화를 효과적으로 관리하는 능력은 오늘날 리더와 관리자가 갖추어야 할 필수적인 역량으로 간주되고 있다. 먼저 조직의 변화는 조직의 구조에서 발견되고 있다. 많은 조직이 조직의 구조를 개인보다는 팀을 주요 작업 단위로 고려하는 팀제 조직구조를 택하고 있는데, 이는 수평적이고 유기적인 운영을 통하여 구성원들로 하여금 자율성과 창의성을 발휘하도록 하고, 이로 인해 조직의 성과를 개선하고 변화에 유연하게 적응하기 위함이다(Zabal, 1998). 이미 많은 조직에서 복잡해진 과업과 정보의 요구에 적응하기 위해 팀제조직구조를 보편적으로 사용하고 있다(김태홍, 2008). 더 나아가 조직변화에 대한 구성원의 반응과 태도를 관리하는 것이 중요해지면서 구성원의 조직변화에 유연하게 대처할 수 있도록 하기 위해 상사의 리더십을 중요한 요소로 고려하고 있다(박혜진 외, 2009).

그러나 이러한 노력에도 불구하고 조직변화에 성공하는 기업은 많지 않다. 조직의 잘못된 변화 방향 설정, 외부 환경에 대한 부정확한 분석으로 인해 잘못된 변화 전략 도출, 성공적인 변화를 위한 기술의 부족 등 다양한 이유가 조직변화의 실패 원인으로 보고되고 있지만, 조직변화 연구자들은 변화 프로세스 그 자체를 조직이 변화에 실패하는 가장 중요한 이유로 언급한다. 즉, 변화를 추진하는데 있어 조직구성원의 반응을 관리하는 것이 중요한데 변화를 추진하는 대다수의 조직들은 이를 간과한다는 것이다. 성공적인 변화관리에는 치밀하고 철저한

변화 계획과 실행뿐만 아니라 변화에 대한 반응관리도 포함되어야 한다(박혜진 외, 2009).

따라서 본 연구에서는 팀제 조직구조의 중요성을 반영하여 적응수행과 조직변화몰입의 선행변인으로 개인의 기질적 특성에 기반한 선행연구를 넘어서 팀의 맥락에서 적응수행과 조직변화몰입을 살펴보고자 한다. 이미 산업 및 조직심리학 영역에서는 이러한 적응능력을 적응수행이라고 개념화하고 연구가 시도되고 있는 만큼(Pulakos et al., 2000), 개인수준을 넘어서 팀 수준의 영향을 고려한 개인의 적응수행에 대한 연구는 적응수행에 대하여 보다 정교한 설명력을 제시하게 될 것이다(김태홍, 2008).

본 연구에서는 적응수행과 조직변화몰입을 살펴보기 위해, 팀의 맥락에서 ‘팀장의 리더십 요인’, ‘부하의 자기조절 요인’, ‘부하의 반응 요인’의 세 가지 측면에 근거하여 통합적인 관점에서 바라보고자 한다. 세부적으로 팀장의 리더십 요인을 고려하고자 한다. 팀장은 조직 내에서 자신이 관리하는 구성원을 선발, 평가, 개발, 유지해야 할 책임을 지고 있으며, 구성원을 통한 성과달성의 책임도 함께 가지고 있다(Thornhill & Saunders, 1998). 또한 팀장은 팀을 이끌어 나가는 리더로서 팀 의사결정의 핵심이 되기 때문에 팀장의 행동은 팀의 모든 활동에 많은 영향을 미치게 된다. 따라서 팀의 맥락에서 팀장의 리더십 요인의 영향을 살펴보는 것은 중요하다(Yukl, 2004).

본 연구에서는 팀 맥락에서 개인이 변화에 적절히 대처하고 적응하고 대비하는 것에 초점이 맞추어졌기 때문에 팀장의 리더십 요인으로서 변화 상황의 맥락에 부합하는 변화지향적 리더십을 고려하여 연구를 진행하고자 한다. 더 나아가 변화하는 경영환경에 따라 리더는 다양한 리더십 유형을 상황에 맞게 적시 적절하게 발휘하여야 하며, 이를 위해서는 자신의 감성이해는 물론 팀 구성원이 무엇을 느끼고 원하는지 공감하는 것이 중요하다. 따라서 리더가 우선적으로 해결해야 하는 것은 팀 구성원들과의 상호간 감성 공감대 형성을 위한 감성리더십 발휘라는 전제하에 감성적 리더십을 고려할 것이다(엄기문, 2009).

다음으로 본 연구에서는 부하의 자기조절 요인을 살펴볼 것이다. 본 연구는 선행 연구들에서 거의 다루어지지 않았던 새로운 변인인 부하의 목표지향성과 자기효능감이 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고자 한다. 이 연구에서 이러한 변인

들을 선정한 구체적 이유는 다음과 같다. 자기조절활동은 지식을 개발하고 활용하는 행동이나 실제 자신의 업무에서의 노력과 같은 것들인데, Sujan et al,(1994)은 실제로 목표지향성이 자기조절 활동에 영향을 미친다는 것을 밝혀내었다. 또한 Bandura(1986)에 따르면 개인의 자기효능감은 직접적인 성공경험에 의해, 다른 사람의 관찰을 통한 대리학습에 의해, 격려와 같은 사회적 설득에 의해 그리고 자신의 정서상태에 영향을 받는다고 한다. 따라서 리더를 부하의 사회적 환경으로 간주하면 리더는 리더십을 통해 부하의 자기효능감을 높일 수 있도록 동기부여 시킬 수 있을 것이다. 더 나아가 본 연구에서는 리더십에 따른 자기효능감의 증진에 대한 초점보다는 자기효능감의 높낮이에 따라 리더십에 대한 반응이 달리 나타날 것이라는 측면에 주목할 것이다(유광형,2003).

마지막으로, 부하의 반응 요인 측면에서 적응수행과 조직변화몰입을 살펴보고자 한다. Klein & Sorra(1996)는 효과적인 조직 혁신 모델에서 몰입을 가장 중심적인 구성개념으로 간주하였다. 이렇듯 조직인 변화를 추진하는 과정에서 구성원들의 몰입이 중요함에도 불구하고 조직변화 맥락에서 몰입은 거의 주의를 받아오지 못했다. 조직변화와 관련된 연구들은 주로 조직변화의 내용, 맥락, 프로세스, 결과적인 측면에만 초점을 두어 왔으며, 조직변화에 대한 구성원들의 반응에 대한 연구들은 상대적으로 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 구성원들의 조직변화에 대한 반응에 초점을 두고, 어떤 요소들이 구성원들의 조직변화에 대한 반응에 영향을 주는지를 알아보려고 한다(박혜진 외, 2009).

종합하면 본 연구의 목적은 부하의 적응수행과 조직변화몰입에 대한 팀 수준의 리더십과 부하의 자기조절 요인의 영향을 연구하는 것이다. 구체적으로 부하의 적응수행과 조직변화몰입의 선행변인으로서 부하의 자기조절능력을 고려하여 이에 대한 변화지향적 리더십과 감성적 리더십의 직접효과를 살펴보고, 팀 수준에서 두 가지 팀 리더의 두 가지 리더십 유형이 부하의 반응요인에 미치는 영향을 고려하여 이러한 부하의 자기조절능력이 적응수행과 조직변화몰입에 관계 조절효과를 갖는지 살펴보고자 한다.

2. 연구범위 및 방법

부하의 적응수행과 조직변화몰입에 영향을 미치는 결정요인으로는 변화지향 리더십과 감성적 리더십을 설정하였고, 이 관계를 조절하는 변수로 부하의 목표지향성 및 자기효능감을 제시하였다. 이를 통해 팀 리더의 리더십이 부하의 변화 적응 역량에 영향력을 행사할 때 부하의 성향이 어떤 역할을 수행하는지 실증적으로 분석하고자 한다.

본 연구는 앞에서 제기한 연구 과제를 해결하기 위해 대한생명 법인영업부 직원들 대상을 리더로 설정하여 이들의 변화지향 리더십과 감성적 리더십을 측정하였고, 리더가 느끼는 자신의 부하에 대한 적응수행과 조직변화몰입 역량을 측정하였다. 다음으로 이들의 부하들에게 자신의 목표지향성과 자기효능감에 대하여 측정하였다. 서울에 소재하고 있는 대한생명 법인영업부 직원에게 설문지를 배포 및 수거 하였다.

주된 자료 분석 방법은 먼저 분석에 사용될 측정도구들의 신뢰도 분석을 했고, 가설검증을 위해서 우선적으로, 부하의 적응수행과 조직변화 몰입에 영향을 미치는 선행변수인 변화지향 리더십과 감성적 리더십의 효과를 분석하기 위해서 다중회귀분석을 했고, 목표지향성 및 자기효능감의 조절효과를 파악하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시했다.

가설 검증을 실시 한 이후 본 연구의 의의를 이론적 측면과 실무적 측면에서 제시하였다. 또한 연구의 한계를 다각적으로 기술하였다. 끝으로 향후 연구에 대한 제언을 통해 리더십 유형과 적응수행 관계에 대한 이해를 높이고자 하였다.

II 변화지향 리더십과 감성적 리더십

1. 변화지향 리더십

1) 변화지향 리더십의 정의

변화하는 환경 속에서 조직은 이러한 변화를 앞서 나가거나, 변화에 적절한 대처를 해야 조직 간의 경쟁 속에서 살아남을 수 있다. 이러한 맥락에서 많은 조직에서는 구성원들에게 변화관리, 혁신 등의 용어로서 급변하는 환경에 적응하고, 주도하는 능력을 강조한다. 대부분의 변화의 요구는 조직 차원에서 일어나는데, 주로 조직 정책의 변화, 업무에서의 새로운 요구, 조직 개편, 새로운 관리진의 유입, 예산 삭감, 비즈니스 영역의 변화 등 급격한 변화가 있는 반면 상대적으로 좀 더 유연한 변화의 요구가 일어나기도 한다(Wong, 2007).

이러한 변화의 요구는 불확실한 미래, 통제감의 상실 등의 이유로 인하여 많은 사람들에게 변화에 대한 저항이나, 변화에 대한 갈등을 초래하여 조직의 구성원들을 혼란스럽게 만들 수 있고, 이로 인하여 조직은 변화에 부적응하는 결과를 야기할 수 있다. 따라서 조직의 측면에서는 이러한 저항이나 갈등과 같은 구성원의 반응을 관리하여, 변화의 요구에 수락하고, 수용할 수 있도록 변화 프로세스를 관리하는 것이 변화의 요구에서 성공할 수 있다(김태홍, 2008).

많은 연구들이 변화의 실행과정을 관리하여 구성원들의 호의적 반응을 이끌어 내는데 초점이 맞추어져 이루어졌다. Brockner(2002)는 구성원들에게 변화를 요구할 때 구성원들이 지각하는 절차공정성에 초점을 두었고, Schweiger & DeNisi(1991)는 구성원과의 커뮤니케이션에 초점을 두었다. 또한 Kotter(1996)는 변화하는 상황에서 리더의 역할에 초점을 두어 연구를 진행하였다. 이러한 연구들은 조직의 최고 경영자가 조직 구성원에게 개입하는 측면에서 진행된 것이다.

즉 조직수준의 개입이 직접적으로 개인수준으로 미치는 영향을 고려한 것이다. 이것은 조직에서의 행동을 이해하는데 조직 내 상호의존적인 여러 수준 즉, 조직

수준, 팀 수준, 개인 수준을 고려하는 것이 필수적이라는 측면을 간과한 연구라고 할 수 있다.

따라서 급변하는 환경 속에서 보편적인 조직의 구조로 자리 잡아 조직수준과 개인수준의 중간에서 연결고리 역할을 하는 팀에 초점을 맞출 필요가 있으며, 이러한 변화 상황에서 구성원들의 대처, 적응능력을 연구하는 것은 이전에 많은 연구들이 간과하고 있던 레벨 차원의 문제를 해결할 수 있다. 또한 변화의 실행과정에서 관리하기 위한 조직수준의 구조적 개입보다 현실적으로 적용가능한 실용적인 개입을 제안할 수 있어 실무적으로도 매우 의미있는 연구가 될 수 있다.

Wong(2007)은 팀 수준에서 일어날 수 있는 여러 갈등 중 변화에 대한 갈등을 제안하였다. 조직에서의 변화의 요구는 팀 구성원에게 직접적으로 영향을 미치기도 하지만 주로 팀장을 통해 팀 구성원들이 변화의 요구에 적절히 대처해야 하는 상황이 발생하게 된다. 이 때 팀장은 팀 구성원들이 변화를 두려워하지 않고, 저항이 생기지 않도록 관리해야 한다고 주장하고 있다.

즉 팀장은 변화는 항상 저항, 두려움, 혼란이 따른다는 것을 예상하고, 신뢰와 투명성을 통하여 팀원들이 변화할 수 있다는 믿음을 가질 수 있도록 해야 하며, 변화하는 상황에서 일어나는 모든 프로세스에 팀구성원들을 참여시키고, 성공적으로 변화한 측면에 대해서는 인정하고 강화해야 하며, 변화를 대처할 수 있도록 적절한 지원을 해야 하며, 정보를 광범위하게 공유해야 한다고 주장한다. 이처럼 팀이 변화의 요구 상황에 놓여있을 때, 변화의 성공을 위하여 팀장의 역할을 매우 중요하다(김태홍, 2008).

2) 변화지향 리더십의 선행연구 검토

리더십 연구에서 최근에 카리스마적 리더십, 변혁적 리더십과 같은 새로운 패러다임이 등장하기는 하였지만, 최근에 Yukl(2004)이 리더십 요소를 세 가지로 범주화하여 3요인 리더십 모형을 제안하였다. 이는 기존의 과업지향적 리더십과 관계지향적 리더십의 차원에 변화지향적 리더십 차원을 추가한 것이다.

3요인 리더십 모형의 차원을 살펴보면, 먼저 과업지향적 리더십은 과제를 성취하고, 인력과 자원을 효율적으로 활용하며, 안정적이고 신뢰성 있는 운영을 유지

하는 일을 하는 행동을 의미하고, 관계지향적 리더십은 관계 개선에 도움을 주며, 협력과 팀워크를 증진하고, 부하의 직무만족을 증대시키며, 조직에 일체감을 구축하는 일을 하는 행동을 의미하며, 마지막으로 변화지향적 리더십은 전략적 결정을 향상시키고, 환경변화에 적응하고, 유연성과 혁신을 증대시키고, 목표, 프로세스, 제품 및 서비스에서 주요 변화를 추진하며, 변화에 대한 동참을 확보하는 일을 하는 행동과 관련이 있다(Yukl, 2004).

글로벌화, 새로운 테크놀로지의 도입과 같이 급격히 변화하는 환경 속에서 조직은 지속적인 변화를 추구하여야 하는데, 이러한 상황 속에서 리더에게 구체적이고 새로운 역할이 요구된다. 따라서 기존의 전통적인 2요인 모형에 추가된 변화지향적 리더십이 리더에게 요구된다(김태홍, 2008).

Yukl(2004)은 변화지향적 리더십의 행동요소를 네 가지로 구분하였는데, 첫 번째는 외부환경의 모니터링으로 이는 조직에 위협을 미치는 요소와 기회 요소를 확인하기 위해 변화에 대한 정보에 주의를 기울여 정보를 분석하는 행동을 의미한다. 둘째는 변화에 대한 비전 설명으로 변화를 함으로써 달성할 수 있는 효과에 대해 설명해주고 어필하는 것을 의미한다. 세 번째는 혁신적인 생각을 장려하는 것으로 업무에 대한 혁신적 의견과 생각을 장려하도록 하는 행동을 의미한다. 마지막은 위협 감수으로써 구성원에게 변화를 실행하는데 위협을 감수하도록 하는 행동을 의미한다.

전체적으로 변화지향적 팀 리더십의 행동요소는 변화로 일어날 수 있는 통제감의 상실, 불확실성의 지각을 줄이기 위해 팀 구성원들에게 변화에 대한 정보를 제공하고 커뮤니케이션하는 측면과 새롭고 혁신적인 것을 시도하도록 장려하고, 위협을 감수하도록 지지해주는 행동과 관련이 있다(김태홍, 2008).

이러한 변화지향적 리더십은 주로 변화, 혁신의 맥락에서 연구되었으며 Gil et al.(2005)은 팀의 맥락에서 팀장의 변화지향적 리더십이 팀의 혁신성과 유의미하게 관련이 있다는 것을 밝혀내었다. Herold et al.(2007)의 연구에서는 변혁적 리더십과 변화지향적 리더십이 변화에 대한 몰입에 영향을 주는 측면을 살펴본 것인데, 결과를 보면 관리자의 변혁적 리더십 행동이 낮더라도 변화지향적 리더십 행동을 한다면 조직 구성원들의 변화에 대한 몰입이 높아질 수 있다는 것을 밝혀내었다.

2. 감성적 리더십

1) 감성적 리더십의 정의

Goleman(1998)은 감성적 리더십이란 리더가 감성지능을 사용해서 다른 사람들에게 건설적인 노력을 발휘해서 긍정적인 영향력을 행사하는 것으로, 감성적 리더는 감성지능의 자기인식, 자기관리, 사회적 인식, 관계관리의 능력을 개발해서 사람들의 마음을 움직이고 조직의 감성역량을 높이는 것이라고 정의했다. 즉, 감성적 지능이 높은 리더는 자신의 감성과 타인의 감성을 통제하고 긍정적인 성과와 창의성 달성을 결정할 때 감성지능을 사용하게 되는 것이다(남정숙, 2011).

이 중 자기인식능력은 리더로서 자신의 감정, 능력, 한계, 가치, 목적에 대해 깊이 이해하는 능력으로 감성적 자기인식, 정확한 자기평가, 자기확신 능력을 말한다.

다음으로 자기관리능력은 리더가 자신의 감정을 헤아릴 줄 알고 자신이 무엇을 하고자 하는지 분명히 알고 자신을 관리해 나가는 능력으로 감성적 제어능력, 솔직할 수 있는 능력, 적응력, 성취력, 진취성, 낙천성을 말한다.

사회적 인식능력은 리더의 부하에 대한 감정이입능력으로 다른 사람의 얼굴과 목소리를 통해 그 사람의 감정을 읽어내고 대화 도중에 상대방에 감정에 동조하는 능력을 말한다. 하위요소로는 감정이입, 조직적 인식, 서비스 능력 등이 있다.

관계관리능력은 리더가 부하에게 영향을 주고, 갈등을 원만히 해결할 수 있으며 팀을 주도하여 팀워크를 이끌어 내는 능력으로 영감을 불러일으키는 능력, 영향력, 다른 사람을 이끌어 주는 능력, 변화를 촉진하는 능력, 유대형성능력, 팀워크 협동을 이끌어 내는 능력 등의 하위요소를 두고 있다.

이에 따라 감성적 리더는 이 네 가지의 능력이 뛰어난 리더를 가리키며, 이러한 감성적 리더들이 발휘하는 리더십을 감성리더십이라 부른다. 즉, 감성리더십은 리더 스스로 자신의 내면을 잘 이해하고 관리하면서, 부하의 감성 및 필요를 이해하고 배려함과 동시에 공동의 비전을 제시하며, 자연스럽게 조직의 구성원들을 이끌어갈 수 있는 능력으로 정의할 수 있다(엄기문, 2009).

2) 감성적 리더십의 선행연구 검토

감성적 리더십 연구는 감성적 리더십과 조직성과와의 상관성 연구, 리더의 출현과 감성지능과의 연관성 연구, 감성지능과 조직창의성과의 상관성 연구 등이 있는데 감성적 리더십과 조직 성과연구에 의하면 리더는 조직원에게 영향력을 미쳐 조직유효성을 끌어 올리고, 조직의 성과를 증대시키며, 조직문화 향상에 기여하기 때문에 중요하다고 주장한다(남정숙, 2011).

감성적 리더십의 초기연구자인 Bass(1990), Fiedler & House(1994), Yukl(1998)은 리더의 행동이 조직원들에게 동기를 주고 리더십스타일이 상황과 분위기와 상호연관성이 있으며 조직을 변화시킨다는 결과를 밝힌 바 있다. 감성지능이 이처럼 경영학에서 주목받고 있는 이유는 감성적 리더십이 다른 리더십보다 조직의 성과와 관련성이 높은 연구결과를 보여줄 뿐만 아니라 리더로서 부각되는 중요한 요인이 되기 때문이다. Goleman(1998)은 그의 연구에서 최고의 기업리더들을 통해 리더십스타일을 구분했는데 사회적으로 성공한 리더들이 자기인식, 자기관리, 동기화, 공감, 사회적 기술의 다섯 가지 공통특성을 보유하고 있는 것을 발견했으며 이 공통특성을 보유한 리더들은 기업의 과제를 달성하기 위해 사람들을 움직이고 감성을 사용해서 자신과 다른 사람들을 이해하는 능력을 높이고 조직적 이타주의를 실현함으로써 리더로 부상함을 발견했다.

이처럼 감성적 리더의 일상적 행동이 조직원들에게 큰 영향을 미치고 함께 하는 사람들의 마음을 움직여 열정과 헌신을 이끌어 내는 힘의 원천이 되고(Goleman, 1998), 저비용에 혁신적이고 고품질의 제품과 서비스를 제공해야 하는 모순적인 경영환경에서 가장 효율적이고 적합한 리더십으로 부상하고 있는 이유이다(남정숙, 2011)

이 외에도 Goleman(1998)은 감성적 지능이 향상시키는 다양한 능력들을 다음과 같이 제시하고 있다.

- 조직에서 달성할 수 있는 목표와 과제를 잘 선택하고 개발하는 능력
- 작업에서의 활동과 행동의 중요성을 식별하고 지식을 불어 넣어주는 능력

- 조직에 흥미, 열정, 신뢰 그리고 낙관적인 분위기를 만들고 유지시키며 협력과 신뢰를 형성하는 능력
- 의사결정과 변화를 북돋아주고 촉진하는 능력
- 조직의 정체성을 수립하고 유지하는 능력

위에서 제시한 능력들을 보면, 리더십은 리더의 지원에 관한 영역임을 알 수 있다. 즉 리더는 그룹의 업무조화를 유도하고 다른 사람들을 지원, 개발하는 사람이며 특히 감정이입을 통해 공식적인 보상이나 처벌없이 이해를 구하고 조정하고 구성원들의 참여강화도 이끌어 낼 수 있기 때문이다(Druskat et al., 2001). 그러므로 리더는 조직의 긍정적인 분위기에 가장 영향력을 미치는 사람이며 조직원의 새로운 시도에 대해 실패를 감수하고 조직원들의 긴장감과 낙담을 위로하며 자신감과 용기를 주어 감정적 교류를 경영해야하며, 조직원들과의 관계를 수립하고, 업무조화를 통해 긍정적인 분위기를 조성할 뿐만 아니라 조직원들의 소속감, 자발적 지원, 낙관론 등을 만들어서 업무성과를 향상시켜야 한다. 따라서 리더십 질은 리더의 감성지능을 통해 증가한다고 할 수 있다(남정숙, 2011).

3. 적응수행과 조직변화몰입

직무와 조직의 환경이 점점 더 변화하고 있고, 이러한 변화는 조직의 경영전략에서 개인의 과업에 이르기까지 다양한 수준에서 관찰되고 있다. 또한 개인이 수행하는 과업은 인지적으로 복잡해짐에 따라 표준화된 과업절차를 넘어서서 항상 새로운 기술을 습득하고 변화상황에 적응해야 하는 부담감이 커졌다(Tannenbaum et al., 1992).

변화하는 환경과 적응능력을 요구하는 사회에서 중요시하는 것 중 하나가 미래에 대한 준비의 차원에서 적응수행과 조직변화몰입이다. 이는 전통적으로 표준화된 과업을 수행하는 것을 넘어서 미래에 닥칠 변화 상황에 대비하여 준비하는 것과 관련되어 있다.

따라서 현대 조직과 같이 변화상황이 빈번하고 급격하게 일어나는 상황에서는

조직이 직면한 상황에 적절히 적응하는 행동이 요구되기 때문에, 직무수행 측면으로서 적응수행과 조직변화몰입이 중요하다(김태홍, 2008).

1) 적응수행의 정의

전통적으로 산업 및 조직 심리학 영역에서는 직무수행의 구성개념을 논의할 때, 구성원에게 규정된 역할을 수행하는 과업수행에 초점을 맞추어 논의하였다(Campbell et al., 1993). 연구자들은 직무수행의 준거결핍 문제를 극복하기 위하여 직무수행의 다양한 영역을 포함하는 모델을 제시하였는데, 예를 들면 Campbell et al.(1993)은 직무수행의 구성 개념을 8가지 요인으로 구분하였으며 이를 구체적으로 살펴보면 첫째, 직무에서의 과업숙련성, 둘째, 해당 직무 외에서의 과업숙련성, 셋째, 문서 및 구두에 의한 의사소통, 넷째, 노력 경주(demonstrating effort), 다섯째, 규율 엄수, 여섯째, 팀/동료의 수행 촉진, 일곱째, 감독 및 리더십, 여덟째, 관리 및 행정으로 규정하였다.

이후 직무 수행의 구성 개념은 맥락수행(contextual performance)으로 확장되어 왔다(Campbell et al, 1993). 이러한 방향의 확장은 직무수행의 영역에서 중요시했던 과업을 넘어서서 과업이 이루어지는 심리적, 사회적, 조직적 맥락을 반영하고자 한 것이다. 이러한 확장의 일환으로 최근 조직 환경이 급격하게 변화함에 따라 직무수행의 영역에서 주목받고 있는 것이 적응수행(adaptive performance)이다. 적응능력은 변화하는 상황속에서 개인이 변화에 성공적으로 대처하는 행동을 나타낸다(김태홍, 2008).

Pulakos et al(2000)은 적응수행은 새로운 환경, 사건 또는 상황의 요구와 접하면서 자신의 행동을 변화시키는 것과 관계된 숙련이라고 정의하였다. 또한 적응수행의 하위차원 체계를 8차원으로 정리하고 24개의 다양한 직무를 수행하는 응답자들을 대상으로 각 하위 차원에 반영되어 있는 직무관련 적응 행동들을 파악하여 이를 토대로 Job Adaptability Inventory(JAI)를 개발하였으며, 두 번에 걸친 타당화 연구를 통해 8개 차원의 모형을 경험적으로 검증하였다.

이상의 논의들을 종합해 볼 때, 적응수행에 관한 연구들은 많은 학자들을 통하

여 진행되었다. 연구자들의 정의를 살펴보면 전반적으로 자신에게 규정된 역할 이외에 새로운 환경, 사건, 상황의 요구에서 적절하게 대처하며 이를 통하여 새로운 것을 학습하고 숙련하는 측면에 초점을 맞추고 있다. 따라서 최근의 급변하는 환경 속에서 구성원에게 변화 상황에 효율적으로 대처하기 위해 필수적으로 갖추어야 할 요소라고 할 수 있다.

<표 II-1> Pulakos et al(2000)의 적응수행의 하위 차원

차원명	차원 정의
비상이나 위기상황에 대처함	생명을 위협하거나 위험한 긴급 상황에서 적절하게 대처함. 위험이나 위기를 다루는데 있어서의 선택지와 그것의 함의를 신속하게 분석함. 분명하고 뚜렷한 사고를 통해 순간적인 결정을 내린다. 가까운 상황에 주목하는 동안 정서를 조절하고 객관성을 유지한다. 빠르게 행동을 취하고 위험이나 긴급 상황에 적절하게 대처한다.
직무 스트레스를 다룸	어려운 환경이나 매우 부담이 되는 작업량/스케줄에 직면했을 때, 침착하고 평온한 상태를 유지한다. 예상치 못한 뉴스나 상황에 대해 과장된 반응을 보이지 않는다. 타인을 탓하기 보다는 건설적인 해결책을 내기 위해 노력하여 실패를 잘 관리한다. 스트레스가 많은 상황에서도 침착과 높은 수준의 전문성을 보인다. 사람들을 진정시키고 안정시키는 영향력을 발휘하여 모범이 된다.
창의적으로 문제를 해결함	독특한 유형의 사고를 하고 복잡한 영역에서 새롭고 혁신적인 아이디어를 생각해낸다. 신선하고 새로운 접근방식을 찾기 위해 문제를 여러 각도에서 살펴본다. 관련이 없어 보이는 정보를 통합하고 창의적인 해결책을 개발한다. 보다 효과적인 접근법을 찾기 위해 다른 사람들이 놓칠 수 있는 가능성을 폭넓게 생각하고 주어진 범위를 넘어서 생각한다. 직무에 필요한 자원이 불충분할 때 자원을 얻거나 활용하는 혁신적인 방법을 개발한다.
신체적 적응성을	극단적인 기온, 습도, 더러움 등과 같은 도전적인 환경에 순응한다. 힘들고 까다로운 과업을 수행하기 위해 신체적으로

발휘함	고된 일도 마다하지 않는다. 직무에 필요하다면 몸무게/근력을 조절하고 물리적 과제를 능숙하게 수행하도록 한다.
불확실하고 예측이 힘든 직무상황을 다룸	전체적인 그림이나 모든 정보가 주어지지 않아도 필요할 때 효과적인 행동을 취한다. 예측할 수 없거나 기대하지 못한 사건이나 환경에 따라 쉽게 궤도를 수정한다. 변화하는 상황을 다루기 위해 효과적으로 계획, 목표, 활동, 우선순위를 조절한다. 자신과 타인에게 역동적인 상황에서 최대한의 초점을 제공하는 구조를 부과한다. 이분법적으로 사물을 보지 않고 불확실성이나 모호함 때문에 무력해지지 않는다.
새로운 직무과제, 테크놀로지와 절차를 학습함	업무를 수행하기 위해 새로운 접근법이나 기술을 배우는데 열정을 보인다. 최신의 지식과 기술을 보유하기 위해 필요한 것을 한다. 빠르고 능숙하게 새로운 방법이나 기존에 학습하지 않은 과업을 어떻게 수행하는지 학습한다. 새로운 업무 프로세스와 과정에 순응한다. 업무 요구의 변화를 예상하고 이러한 변화에 따른 준비를 위해 과제나 훈련에 참가한다. 업무 수행에 부족한 부분을 향상시키기 위한 활동을 한다.
대인관계 적응성을 발휘함	다른 사람들을 상대할 때 유연하고 개방적이다. 타인의 관점과 의견을 듣고 고려하여 자신의 의견을 바꾸는 것이 적절할 때 그렇게 한다. 업무와 관계된 부정적이거나 발전적인 피드백에 개방적이고 이를 수용한다. 매우 다양한 성격의 사람들과 함께 일을 잘 하고 효과적인 관계를 형성한다. 다른 이들의 행동에 대해 예리한 통찰력을 가지며 그들과 보다 효과적으로 일하거나 설득하거나 영향을 주기 위해 스스로의 행동을 조절한다.
문화적 적응성을 발휘함	다른 집단, 조직, 문화, 풍토, 지향성, 요구, 가치 등을 이해하고 학습하기 위한 행동을 취한다. 다른 가치, 관습, 문화에서 잘 융화되고 편안해 한다. 타인의 가치와 관습에 대해 존중을 보이거나 이를 따르는데 필요하다면 기꺼이 행동이나 외관을 바꾼다. 타인의 행위가 가지는 함의를 이해하고 다른 집단, 조직, 문화와 긍정적인 관계를 유지하기 위해 접근 방식을 조정한다.

2) 조직변화몰입의 정의

일터에서의 몰입은 조직효과성과 구성원 웰빙에 영향을 주는 태도변인으로 상당한 학문적 관심을 받아왔다. Herscovitch & Meyer(2002)은 Allen & Meyer(1990)의 몰입의 세 가지 차원(정서적, 계속적, 규범적 몰입)에 근거하여 몰입의 일반적 모델에서, 몰입이 다양한 방식으로 정의되고 측정되어 왔지만, 몰입의 대상에 상관없이 핵심본질은 같다고 주장하였다. 그들은 몰입을 하나 또는 그 이상의 대상과 관련한 일련의 행동에 개인을 속박하는 힘 또는 태도로 정의하였으며, 이는 몰입의 대상이 무엇이든지 간에 적용가능하다고 주장하였다(박혜진, 유태용, 2009).

Herscovitch & Meyer(2002)는 이러한 몰입의 일반적 모델에 근거하여 조직변화몰입의 개념을 제시하였다. 그들은 조직변화몰입을 조직변화의 성공적인 실행을 위해 요구되는 일련의 행동에 대하여 개인을 속박하는 힘 또는 태도라고 정의하였다. 그들은 몰입의 일반적 모델에 따라 조직변화몰입을 다음과 같이 구분하였다.

- 정서적 조직변화몰입: 본질적 혜택에 대한 믿음에 기초하여 변화를 지지하고자 하는 욕구
- 계속적 조직변화몰입: 변화지지, 실패 관련한 비용의 존재에 대한 인식
- 규범적 조직변화몰입: 변화 지지에 대한 의무감

조직변화몰입에 관한 연구들은 주로 조직변화에 대한 구성원의 몰입을 예측하는 개인 또는 상황적 변인을 다루었다. Fedor et al.(2006)의 연구에서는 구성원들이 조직변화에 대해 가지는 호의도와 변화 공정성이 조직변화몰입을 예측하는 것으로 나타났으며, Parish et al.(2007)의 연구에서는 조직변화와 전략적 비전이 일치될수록, 상사와 관계가 좋을수록, 조직 구성원의 동기가 높고 역할 자율성이 높을수록 변화에 더 몰입하는 것으로 나타났다. 선행변인에 대한 연구와 더불어 조직변화몰입의 결과변인에 대한 연구도 이루어져왔는데, Herscovitvh & Meyer(2002) 연구에서는 조직변화몰입이 조직변화지지행동을 예측하는 것으로 밝혀졌고, Parish et al.(2007)의 연구에서는 정서적 조직변화몰입이 수행향상과

변화실행성공, 그리고 개인 학습을 정적으로 예측하는 것으로 나타났다.

선행연구들을 살펴보면 조직변화몰입과 관련된 연구들의 대부분이 조직변화몰입의 선행변인과 결과변인을 밝히는데 초점을 두고 있음을 알 수 있다. 그러나 조직변화몰입을 다루는 연구들이 아직 초기단계에 있기 때문에 더 많은 선행변인과 결과변인들을 밝힐 필요가 있다.

4. 목표지향성과 자기효능감

1) 목표지향성의 정의

인간의 성취 행동을 설명하려는 많은 성격 및 동기 이론가들은 고전적인 관점으로 본능 또는 선호와 같은 추상적인 동기보다는 구체적인 목표의 개념으로 성취행동을 설명하였다. 다시 말해서 이러한 목표의 성향은 인간의 동기 성향과 성취 행동사이의 중간 수준에서 성취 행동을 결정하는 근접한 결정 요인으로서 작용하는 것이다. 이것은 Kanfer(1992)의 동기 이론에 관한 통합적 관점의 측면과도 부합하는 것이며, 인간의 행동을 설명하기 위해 목표의 개념을 도입함으로써 인간의 행동을 더욱 명확하게 설명할 수 있다(김태홍, 2008).

목표지향성이란 개인이 추구하는 목표에 따라 발현되는 성취동기의 유형으로서, 개인이 어떠한 목표를 추구하느냐에 따라 특정한 사안에서 반응하는 양식이 달라지고, 이에 따라 직무수행 시 나타나는 반응이 달라지게 된다(김태홍, 2008).

Dweck(1986)은 목표지향성을 크게 학습목표지향성과 수행목표지향성으로 구분하고, 높은 학습목표지향성을 가진 사람은 주어진 업무의 숙련을 통해 자신의 능력을 개발하는 것을 목표로 하여 새로운 것을 배우는데 열의를 가지는 특성을 제안하였다. 반면, 높은 수행목표 지향성을 가진 사람은 타인과 비교하여 자신의 상대적 위치를 확인하거나, 타인으로부터 호의적인 평가를 받으려하며 자신의 능력에 대하여 부정적인 판단을 회피하는 것을 목표로 행동을 한다고 제안했다.

이러한 학습목표와 수행목표가 수행에 미치는 효과를 검증하기 위해 여러 실험적 연구들이 수행되었고 몇몇의 연구에서 일관성있는 결과가 검증되었다. 결과를 보면, 높은 학습목표를 가지면 어려운 상황에 부딪혔을 때, 인내심과 학습지

향적 행동을 유지하고, 반면 높은 수행목표를 가지면 같은 상황에서 무력감이나 무능감에 빠지거나 성취동기나 수행이 낮아지는 효과가 있다고 밝혀졌다(김태홍, 2008).

그러나 이후의 연구들에서 이러한 목표지향성의 2분형 구조는 목표지향성과 과업수행간의 관계가 명확하지 않다는 결과를 바탕으로 VandeWalle(1997)은 수행목표 지향성이 자신의 능력에 대해 호의적인 판단/평가를 얻으려는 욕구와 비호의적인 판단/평가를 회피하려는 욕구 둘 다 포함하는 것을 발견하고 목표지향성을 숙달목표 지향성, 증명목표 지향성, 회피목표 지향성으로 구분하였다

증명목표지향성은 자신의 능력을 증명하고 다른 사람으로부터 호의적인 평가를 받고자 하는 지향성을 의미하며, 회피목표지향성은 부정적인 결과와 다른 사람으로부터 부정적인 판단을 회피하고자 하는 성향을 말한다(VandeWalle, 1997). 일반적으로 증명목표지향성이 높은 사람들은 직무수행에 있어서 긍정적으로 보일 수 있지만 장기적으로는 수행의 수준이 떨어질 수 있다. 한편 회피목표지향성은 타인에게서 부정적인 평가를 받고 싶지 않은 의지와 관련이 있고, 이는 직무수행과 부적인 관련이 있는 것으로 알려져 있다.

이처럼 목표지향성이 2차원으로 구성되어 있는지, 3차원으로 구성되어 있는지, 아니면 또 다른 구조를 가지고 있는지에 대하여 학자들의 의견이 분분하다. VandeWalle et al(2001)의 통합분석에 결과에 따르면, 증명목표지향성과 회피목표지향성 차원을 구분하는 것이 성과목표지향성의 예측력을 향상시켰다.

이렇게 목표지향성의 하위 차원의 개념화에 대한 논란이 여전히 존재하고 있는 실정이다. 특히 목표지향성이 직무수행에 영향을 미치기 때문에 대표적인 직무수행 중 하나인 적응수행 역시 목표지향성에 따라 영향을 받을 것이라고 예상해 볼 수 있지만, 선행연구들의 결과가 일관되지 않았다. 따라서 본 연구에서는 본 연구의 맥락이 불확실하고 예측불가능한 상황에서 적절히 대처하여 적응하여 타인들로부터 호의적인 판단과 평가를 얻으려는 데 초점을 둔 만큼 이미 많은 연구에서 다루었던 학습목표지향성을 제외하고, 목표지향성의 하위 차원으로 회피목표 지향성과 증명목표 지향성으로 구분하여 고려하였다.

2) 자기효능감의 정의

사람들은 자신의 삶에 영향을 미치는 사건들을 통제하기 위해 노력하며 이러한 노력에 의해 사람들은 보다 바람직한 미래를 실현하고자 노력하게 된다. 이때 자신의 행동에 의해 바람직한 결과를 산출할 수 있다는 믿음이 없다면 사람들은 행동하지 않으려 할 것이다. 이처럼 사람들이 직무를 성공적으로 수행할 수 있다는 능력에 대한 믿음을 자기효능감이라 하며 자기효능감에 대한 신념은 행동의 주된 근원이며, 인간의 삶은 개인의 효능감에 대한 신념에 의해 유도된다고 할 수 있다(유광형, 2003).

Bandura(1986)에 의하면 이러한 자기효능감은 경험을 통한 인지적, 사회적, 언어적 심지어 육체적 능력 등을 점진적이고 복합적으로 획득해 가는 과정에서 형성되며, 정도, 강도, 일반성의 세 차원에서 분석되어진다. 정도는 달성할 수 있다고 믿는 과업이 어느 정도 어려운 과업인지, 강도는 정말로 달성할 수 있다고 생각하는 확신하는 정도를, 그리고 일반성은 자신의 과업수행 능력에 대한 믿음이 특수한 몇몇 과업의 수행에만 적용될 수 있는지 아니면 보편적으로 일반화될 수 있는 것인지를 말한다(Gist, 1987).

자기효능감을 주어진 과제나 행동을 성공적으로 수행할 수 있다는 개인의 성공가능성에 대한 신념으로, 행동의 선택과 수행, 그리고 그 지속성에 영향을 미친다고 하였다. 이러한 자기효능감이론에 기초하여 많은 연구들이 개인의 자기효능감 자각이 그 개인의 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다(신제구, 백기복, 2000).

이러한 개인효능감은 자기효능감과 집단효능감으로 나뉘어 설명된다. 자기효능감은 주어진 목표달성에 필요한 행동과정들을 조직하고 실행하는 능력에 대한 신념과 관계가 있다. 또한 집단효능감은 과제를 성취하기 위해 요구되는 자기의 능력에 대한 신념뿐만 아니라 구체적인 실제적 기술을 포함하는 개념이며, 이러한 신념과 기술을 갖고 수행을 하였을 때 높은 수준의 수행결과가 유발된다고 한다(유광형, 2003).

Bandura(1986)에 따르면 개인의 자기효능감은 직접적인 성공경험에 의해 다른 사람을 관찰을 통한 대리학습에 의해, 격려와 같은 사회적 설득에 의해 그리고

자신의 정서상태에 의해 영향을 받는다고 한다. 따라서 리더를 부하의 사회적 환경으로 간주하면 리더는 리더십을 통해 부하의 자기효능감을 높일 수 있도록 동기부여 시킬 수 있을 것으로 볼 수 있다. 본 연구에서는 리더십에 따른 자기효능감의 증진에 대한 초점보다는 자기효능감의 정도를 개인적 특성요인(조절변인)으로 보고 자기 효능감의 높낮이에 따라 리더십에 대한 반응이 달리 나타날 것이라고 보았다.

자기효능감과 리더십간의 관계에 대한 지금까지의 연구에서 전반적으로 자기효능감이 행동의 변화를 예측하는데 유용하다는 것을 증명하고 있다(신제구, 백기복, 2000). 특히 자기효능감은 모호하고 예측할 수 없는 특수한 상황에서 얼마나 인간행동을 잘 조직하고 이행할 수 있는가에 대한 개인의 판단으로 보고 있다. 즉 자기효능감은 목표나 성과기준의 설정수준, 노력의 투입정도, 어려움을 극복하려는 노력정도 및 의지 등에 정(+)의 영향을 줌으로써 업무성과에 영향을 미친다고 하였다. 그러나 자기효능감과 리더십과의 관계에 대한 연구는 드문 것으로 보이면 대부분의 연구가 변혁적 리더십과 관련하여 연구가 이루어지고 있는 실정이다(유광형, 2003).

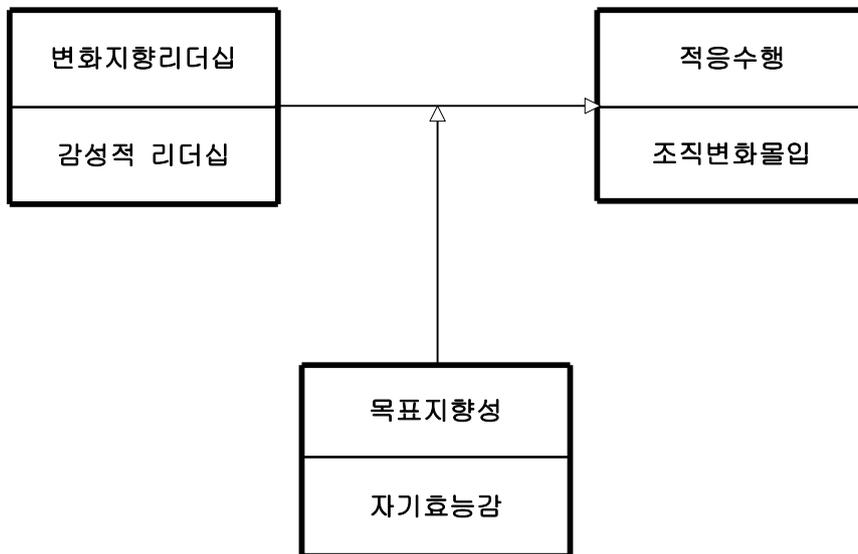
Ⅲ 연구모델 및 연구가설

1. 연구모델

앞서 살펴본 이론적 배경에 대한 고찰을 토대로 <그림 Ⅲ-1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 따라서 본 연구에서는 아래의 그림과 같이 부하의 자기조절요인이 상사의 리더십과 부하의 반응요인 간에 관계를 조절하는 것으로 연구모형을 설정하였다.

아래의 그림과 같이 상사의 리더십이 부하의 반응요인에 미치는 영향은 부하의 목표지향성과 자기효능감에 의하여 조절될 것이다.

<그림 Ⅲ-1>



2. 연구가설

1) 변화지향리더십과 적응수행간의 관계

리더는 조직 분위기의 가장 중요한 설계자로 리더십은 조직 및 그룹의 분위기 형성에 영향을 미치고 이 분위기는 구성원의 태도와 행동에 영향을 준다. 리더의 행동패턴은 사회적 신호로서 조직에서 기대하는 바람직한 역할이 무엇인지 제시하여 조직의 분위기 형성에 기여한다. 이와 같이 구성원들은 반복적인 관찰과 리더와의 상호작용을 통해서 어떤 것이 가치있고 바람직한지 해석하게 되며 이러한 사회적 학습과정을 통해서 리더는 원하는 분위기를 형성할 수 있는 것이다. 리더는 변화에 대한 비전을 제시하고 변화를 강조하며 혁신지향행동을 행함으로써 혁신을 지향하는 것이 조직에서 원하는 바이고 보상을 기대할 수 있는 적절한 행동임을 부하들에게 인식시킬 수 있다. 이러한 부하들의 공유된 인식은 그룹의 혁신지향 분위기를 형성하게 하고 결과적으로 부하들은 변화를 극복하는 능력과 이를 통하여 능력을 보여주게 될 것이다(박오수, 고동운, 2009).

리더는 위계적으로 상위의 직위에 있기 때문에 부하들에 비해 일반적으로 외부감시능력이 뛰어나고 정보수집능력이 우수하며 더 많은 자원을 운용한다. 이런 능력을 활용하여 변화지향 리더는 부하들의 적응수행 능력을 조성하고 촉진할 수 있을 것이다. 첫째, 리더의 외부환경에 대한 감시활동은 환경의 위협요인이 무엇인지에 대한 정보획득을 가능케 하고 이러한 정보는 부하들에게 전달되어 문제인식능력을 확대할 것이다. 문제 인식의 확대는 적절한 해결 방안에 대한 탐색행위를 촉진할 것이다. 둘째, 리더는 부하들에게 구체화된 비전과 목표를 부여함으로써 목표를 달성하기 위한 적절한 대안들을 모색하게 하고 불필요한 대안 탐색에서 초래되는 노력과 자원의 낭비를 방지할 것이다. 셋째, 리더 스스로의 혁신행동은 부하들에게 새로운 아이디어에 대한 암시효과를 가져와 부하들의 창의성을 촉진한다. 넷째, 리더의 변화지향활동은 아이디어의 적용 및 혁신의 완성 및 확산을 촉진할 것이다. 만약 리더가 이러한 여건을 조성하고 촉진하는 활동을 하지 않는다면 부하들은 자신만의 능력을 변화에 대한 적응을 추구해야하

는데 이는 제약이 있을 수 밖에 없다. 그러므로 변화지향 리더십이 높을 경우, 부하들의 적응수행능력은 증가할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설1. 리더의 변화지향 리더십은 부하의 적응수행능력과 정(+)²의 관계를 가질 것이다.

2) 변화지향리더십과 조직변화몰입간의 관계

상사의 변화지향 리더십 행동은 도전적 목표를 설정하고, 높은 수준의 수행을 강조하며, 부하들에게 목표를 달성할 수 있다는 신뢰를 보여주는 행동이다. 조직이 변화를 추진할 때 일상적이고 안정적인 상황이 불확실하고 모호한 상황으로 변모하기 마련이다. Yukl(1998)은 복잡하고, 구조화되어 있지 않고, 모호하며, 변화하는 업무환경에서는 목표수립이나 커뮤니케이션 활성화 등 명확성을 확립하는 것이 중요하다고 하였다. 또한 리더는 목표를 수행하는 중에 어려움이 발생했을 때에도 목표를 달성하도록 구성원들을 독려해야 하며, 특히 조직 구성원들이 일상적인 기술과 절차를 활용할 수 없는 복잡하고 모호한 상황일 때 목표를 달성할 수 있도록 격려하고 자신감을 불어넣어 주어야 한다고 강조했다. 불확실하고 복잡한 상황에서 상사가 구성원에게 도전적이지만 충분히 달성 가능한 목표를 세워주고 높은 수준의 성과를 달성할 수 있도록 격려해 준다면, 자신이 해야 할 일과 방향이 분명해질 것이다. 따라서 상사가 변화지향적 일수록 구성원들은 조직변화에 대해 긍정적인 태도를 형성할 가능성이 크기 때문에 조직변화몰입도가 높아질 것이다. 이러한 추론을 근거로 다음과 같이 가설을 도출할 수 있다.

가설 2. 리더의 변화지향리더십은 부하의 조직변화몰입과 정(+)²의 관계를 가질 것이다.

3) 감성적 리더십과 적응수행간의 관계

리더십은 본질적으로 감성과 관련이 있으며, 현대 리더십 분야에서 가장 중요한 기량으로 평가받는 것은 리더가 감성지능을 사용해서 긍정적인 영향력을 행사하고 조직을 긍정적인 분위기로 이끌 수 있으며, 감정이입을 통해 공식적인 보상이나 처벌없이 이해를 구하고 조정하고 구성원들의 참여강화도 이끌어 낼 수 있기 때문인데 이는 지식기반경제시대에 지식근로자들을 가장 효율적으로 리더할 수 있는 리더십 중 하나이기 때문이다(남정숙, 2011).

특히 감성적 리더십은 조직의 긍정적인 분위기에 가장 영향력을 미치고 조직원의 새로운 시도에 대해 실패를 감수하고 조직원들의 긴장감과 낙담을 위로하고 자신감과 용기를 주며 감정적 교류를 경영하고, 조직원들과의 관계를 수립하여 업무조화를 통해 긍정적인 분위기를 조성할 뿐만 아니라 조직원들의 소속감, 자발적인 지원, 낙관론 등을 만들어서 업무성과를 향상시켜 적응수행능력 향상에 기여할 것으로 보인다. Ashkanasy & Tse(2000)의 감성리더십과 조직 성과연구에서는 리더는 조직원에게 영향력을 미쳐 조직유효성을 끌어 올리고, 조직의 성과를 증대시키며, 업무성과와 연관되어 있음을 증명하고 있다. 따라서 여러 선행연구들에 의한 감성리더십과 업무성과의 일환으로 간주할 수 있는 적응수행과의 관련성을 가정하면 다음과 같다.

가설 3. 리더의 감성적 리더십은 부하의 적응수행능력과 정(+)'의 관계를 가질 것이다.

4) 감성적 리더십과 조직변화몰입간의 관계

감성적 리더십은 부하의 상사에 대한 만족도와 함께 상사와의 신뢰관계에 있어서 중요한 역할을 할 것으로 예측된다. 특히 최근과 같이 환경변화에 대한 조직 구성원의 의식변화에 따라 감성적 리더십이 상사와 부하의 관계형성에 있어서 주용한 요인으로 작용한다고 주장되고 있는 가운데, 유효한 리더십은 구성원

들과 신뢰관계를 형성하는 리더십이며, 이 같은 신뢰관계는 안정적인 협력체계 유지를 위한 필수불가결의 요소인 것으로 보인다. 즉 리더는 전략적 의사결정이나 조직의 변화에 있어서 부하들과 신뢰관계를 통하여 그들로부터 협력이나 정보공유를 이끌어 낼 수 있어야 한다는 것이다. 특히나 감성적 리더는 부하들과 신뢰관계 형성에 유효한 리더십으로서, 감성적 리더 행동에 의해 부하들이 기대 이상의 성과를 수행하도록 동기유발되는 것은 그들이 상사를 신뢰하고 존경하기 때문이다. 최근 격심한 경영환경의 변화 속에서 구성원들은 위축된 심리적 상태에서 심한 육체적 부담과 함께 심리적 무력감, 자신감 등의 위축 등을 느낄 가능성이 높다(유광형, 2003). 따라서 신뢰를 바탕으로 한 감성적 리더와의 신뢰관계는 조직변화몰입을 결정하는 요소로 작용할 것으로 가정하였다.

가설 4. 리더의 감성적 리더십은 부하의 조직변화몰입과 정(+)²의 관계를 가질 것이다.

5) 변화지향 리더십과 적응수행, 조직변화몰입간의 관계에 대한 구성원의 목표지향성의 조절효과

높은 목표지향성을 가진 개인은 낮은 목표지향성을 가진 개인과 비교하여 팀에서 새롭게 배우는 것을 꺼리지 않고, 실수나 오류를 통해 배우려는 동기가 강하다. 만약 이러한 개인이 높은 변화지향 리더가 이끄는 팀에서 업무를 수행한다면 그는 새로운 것을 추구하는 분위기, 오류를 두려워하는 분위기에서 새로운 아이디어를 기꺼이 실행하고, 실수를 두려워하지 않으며, 미래에 대한 정보의 부재로 일어날 수 있는 불확실성 지각의 증가, 통제감의 상실의 상황에서 리더로부터 받은 오류나 실수에 관한 정보를 바탕으로 변화 상황으로 닦칠 수 있는 비상이나 위기 상황에서 스트레스를 덜 받고 적절하게 대처할 가능성이 더욱 높아지며, 새로운 시도를 하려는 동기가 강해지기 때문에 적응수행능력이 커지며 조직변화몰입을 높게 할 가능성이 크다(김태홍, 2008). 따라서 이와 같은 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5. 리더의 변화지향 리더십과 부하의 적응수행의 관계를 부하의 목표지향성이 조절할 것이다. 즉, 변화지향 리더십과 적응수행의 정(+)의 관계는 부하의 목표지향성이 낮을 때 보다 높을 때 더욱 강하게 나타날 것이다.

가설 6. 리더의 변화지향 리더십과 부하의 조직변화몰입의 관계를 부하의 목표지향성향이 조절할 것이다. 즉, 변화지향 리더십과 조직변화몰입의 정(+)의 관계는 부하의 목표지향성이 낮을 때 보다 높을 때 더욱 강하게 나타날 것이다.

6) 감성적리더십과 적응수행, 조직변화몰입간의 관계에 대한 구성원의 목표지향성의 조절효과

감성리더십과 적응수행, 조직변화몰입간의 관계에 있어서 구성원이 조직변화를 위해 노력하고 조직가치와 목표, 그리고 자신에 대한 믿음을 가질수록 상사가 리더십을 발휘하여 구성원의 적응수행능력과 조직변화몰입을 증가시키기 용이할 것으로 예측된다. 즉 평소 도전적인 상황에서 자신의 능력을 발휘하여 역량을 개발하고 목표를 성취하고자 하는 목표지향성이 높은 구성원에게 상사가 지적행동을 기반으로 한 감성적 역량을 발휘하면 목표지향성이 낮은 구성원에 비해 더 높은 성과를 낼 수 있다는 것을 의미한다(엄기문 2009), 더 나아가 목표지향성이 낮은 구성원은 감성적 리더 행동을 일방적인 간섭으로 여길 수 있다.

실제로 엄기문(2009)의 연구에서 부하들이 조직을 위해 노력하고 조직가치와 목표에 대한 신뢰를 가지고 추진하는 목표지향 역량을 가질수록 리더가 감성적 리더십을 발휘하여 부하의 업무수행능력을 높이는데 도움을 줄 수 있다는 사실을 증명하였다. 즉 부하가 부정적인 결과나 판단을 회피하고자 하는 성향이 적을수록 상사의 리더십이 부하의 반응에 미치는 영향이 커졌다는 것을 의미한다. 따라서 감성적 리더의 구성원에 대한 관계관리능력이 성과에 긍정적 영향을 미치기 위해서는 구성원이 평소 조직과 업무에 대한 목표지향성을 가질 수 있도록 하는데 주안점을 두어야 한다는 가정 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7. 리더의 감성적 리더십과 부하의 적응수행의 관계를 부하의 목표지향성향이 조절할 것이다. 즉, 감성적리더십과 적응수행의 정(+)²의 관계는 부하의 목표지향성이 낮을 때 보다 높을 때 더욱 강하게 나타날 것이다.

가설 8. 리더의 감성적 리더십과 부하의 조직변화몰입의 관계를 부하의 목표지향성향이 조절할 것이다. 감성적 리더십과 조직변화몰입의 정(+)²의 관계는 부하의 목표지향성이 낮을 때 보다 높을 때 더욱 강하게 나타날 것이다.

7) 리더십 유형별 적응수행, 조직변화몰입간의 관계에 대한 구성원의 자기효능감의 조절효과

자기효능감은 자신이 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 믿음으로 정의된다. 자기효능감이 높은 사람은 장래 어떤 어려운 활동이나 과업이라도 대부분 성공적으로 수행할 수 있다는 자기가능성에 강한 신념을 가지고 있으며, 이를 통해 자신에게 맡겨진 대부분의 임무를 훌륭히 완수할 수 있다고 믿는다. 또한 많은 연구에서 자기효능감의 지각이 개인의 직무성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 따라서 자기효능감의 인식정도에 따라 변화지향 리더십과 감성적 리더십이 적응수행과 조직변화몰입에 미치는 영향력이 달라질 것이다. 즉 자기효능감 수준이 높은 부하일 경우 자신의 리더를 잘 수용하여 적응수행력과 조직변화몰입정도가 높아질 것으로 예측된다. 반면 자기효능감이 수준이 낮은 경우에는 자신의 업무능력에 대한 자신감의 결여로 각 리더십 유형에 대한 적응에 어려움을 느끼면 결국 과업 수행시 능률이 떨어질 것으로 예측된다.

실제로 유광형(2003)의 연구에서 자기효능감이 높은 경우 자신의 능력의 발휘에 따라 다양하고 중요한 과업을 수행하고자 하는 욕구를 가지게 되며 이러한 욕구가 충족될 경우 자신의 능력을 최대한 발휘할 가능성이 크다는 것이 밝혀졌다. 특히 자기효능감이 높은 부하의 업무성과와 만족도를 극대화되는 경우는 상사가

달성가능한 수준에서 좀 더 새롭고 높은 목표를 부여하고 이를 달성하는데 있어서 최대한의 능력을 발휘할 수 있도록 조직적으로 지원하고 후원하는 변화지향 리더십과 부하의 개인적인 욕구불만이나 스트레스에 대해 적절히 관리할 뿐만 아니라 리더에 대한 인간적인 친근감을 느끼게 하는 감성적 리더십을 보유하고 있는 경우라는 주장하였다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 9. 리더의 변화지향 리더십과 부하의 반응요인의 관계를 부하의 자기효능감이 조절할 것이다. 즉, 변화지향 리더십과 부하의 반응요인의 정(+)의 관계는 부하의 자기효능감이 낮을 때 보다 높을 때 더욱 강하게 나타날 것이다.

가설 10. 리더의 감성적 리더십과 부하의 반응요인의 관계를 부하의 자기효능감이 조절할 것이다. 즉, 감성적 리더십과 부하의 반응요인의 정(+)의 관계는 부하의 자기효능감이 낮을 때 보다 높을 때 더욱 강하게 나타날 것이다.

3. 연구 방법

본 연구는 리더의 리더십이 부하의 반응요인에 미치는 영향과 이들간의 관계에서 부하의 자기조절 요인의 조절효과에 초점을 맞추고 있기 때문에 분석의 수준을 조직 수준으로 한정하였다. 본 연구는 팀 맥락에서 팀 구성원의 적응수행과 조직변화몰입에 초점을 맞추고 있기 때문에 팀의 구성원들을 팀 단위로 표집하였으며, 팀장과 팀원은 서로 다른 설문지에 응답하도록 하였다. 본 장에서는 조사 대상, 변수들의 측정방법, 그리고 자료 수집 방법 등 연구방법에 대하여 자세히 기술하였다.

1) 조사대상 및 범위

가설검증을 위한 자료수집 방법은 설문조사로 국내 서울 대한생명 법인영업부에 근무하는 241명을 대상으로 하였다. 설문조사는 설문지를 직접 현장에서 응답하는 방법으로 작성, 회수 하였다. 설문조사는 2011년 10월4일부터 26일까지 22일에 걸쳐 실시하였다. 설문대상은 일반 사원에서 팀장까지 광범위하게 적용하였고 회수된 300부 중 일부 불성실한 답변(전 문항 동일 점수, 개인특성 요인 누락 등)을 한 설문지 59부를 제외한 241부를 최종 분석 자료로 활용하였다.

본 연구에서는 팀장과 팀원에게 다른 설문지를 사용하여 측정하였다. 팀장에게는 부하의 적응수행능력과 조직변화몰입 정도, 팀장 본인의 변화지향 리더십과 감성적 리더십을 측정하였다. 팀원들에게는 목표지향성과 자기효능감을 측정하였다. 문항은 모두 Likert 7점 척도를 사용하였다.

2) 변수들의 조작적 정의

(1) 변화지향 리더십

팀장의 변화지향적 리더십 행동을 측정하기 위하여 Yukl(2004)이 개발한 8개의 문항을 사용하였다. 이 문항은 박오수와 고동운(2009)의 연구에서 타당도가 확보되었으며 1개의 하위차원으로 구성되어있다. 측정은 팀장 본인을 통하여 하였고, 문항의 예로는 “나는 새로운 전략을 실행하도록 구성원에게 활력을 부여한다.” 등이 있다.

(2) 감성적 리더십

Goleman&Boyatzis&McKee(2002)의 Emotional Competence Inventory(EIC)를 정현영(2006)의 수정 보완한 검사지의 9개 문항을 활용하였다. 측정은 팀장 본인을 통하여 하였고, 문항의 예로는 “나는 새로운 변화를 조직구성원들에게 주고자 노력한다.” 등이 있다.

(3) 적응수행

Pulakos(2000)의 4개 문항을 번역 수정하여 사용한 유태용(2007)의 3개 문항을 사용하였다. 측정은 구성원의 적응수행 능력을 팀장을 통하여 하였고, 문항의 예로는 “이 직원은 꺾어보지 못한, 낯선 문제에 창의적인 해결책을 낸다.” 등이 있다.

(4) 조직변화몰입

Herscovitch&Meyer(2002) 6개 문항을 번역 수정하여 사용한 박혜진과 유태용(2009)의 4개 문항을 사용하였다. 측정은 팀장을 통하여 하였고, 문항의 예로는 “이 직원은 조직변화가 가치있다고 생각한다.” 등이 있다.

(5) 목표지향성

Vandewalle(1997) 13개 문항을 번역 수정하여 사용한 정성훈과 유태훈(2008)의 8개 문항을 사용하였다. 측정은 팀원들을 통하여 직접 하였다. 성과접근목표지향성 4개문항, 성과회피목표지향성 4개 문항을 사용하였는데, 성과접근 목표지향성 문항의 예로는 “다른 사람에게 나의 능력을 증명해 보일 수 있는 업무를 맡고 싶다” 등이 있다. 성과회피목표지향성 문항은 “내 능력부족을 나타내는 업무를 맡을까봐 걱정된다.” 등으로 구성되어 있는데, 통계분석시 역코딩하여 사용하였다.

(6) 자기효능감

임창희(2004)의 연구에서 타당성이 확보된 5개의 문항을 사용하였다. 1개의 차원으로 구성되어 있으며, 측정은 팀원들을 통하여 직접 수행하였다. 문항 예로는 “당신은 얼마나 자주 당신의 직무구행 능력에 관하여 자신감을 느끼니까?” 등이 있다.

IV 연구결과

본 장에서는 연구대상들의 특성을 파악하기 위하여 인구통계적 분석을 실시하였고, 팀장의 변인인 변화지향 리더십, 감성적 리더십, 팀원의 변인인 적응수행과 조직변화몰입 측면을 모델로 하였으며 부하의 성과목표 지향성과 자기효능감에 의해 조절될 것이라는 것을 측정 도구의 신뢰성 검증을 한 후 변수들의 기술 통계 및 변수들 간의 관계를 살펴보기 위한 상관관계 분석을 실시하였다. 아울러 가설 검증 분석을 하였다. 가설검증을 하기 위하여 회귀분석 기법을 활용하였다.

1. 인구통계적 분석

본 연구를 위한 조사대상은 서울에 소재하고 있는 대한생명 법인영업부의 구성원들이다. 자료 수집을 위하여 설문조사를 실시하였다. 총 설문지 300매를 회수하여 이 중 중심화 경향이나 설문에 명확히 응답하지 않은 설문지 일부를 제거하여 241매에 대하여 분석을 실시하였다.

분석에 포함된 응답자들의 인구통계학적 변인들을 팀장과 팀원으로 구분하여 살펴보았다. 먼저 팀장의 인구통계학적 분포를 살펴보면, 다음의 <표 IV-1>과 같다. 본 연구에 참여한 팀장은 모두 남성인 것으로 나타났으며, 연령은 40대가 53명으로 가장 많았다. 팀장들이 현재조직에 근무한 기간은 약 74%가 11년 이상 15년 이하로 나타났으며, 본 연구에 참여한 팀장은 금융보험에 종사하는 사무직으로 나타났다.

< 표 IV-1 > 인구통계적 특성: 팀장

구분		빈도	비율(%)
성별	남성	139	99.29
	여성	-	-
	무응답	1	0.71

근속연수	20년 이상	36	25.71
	11-15년	103	73.57
	6-10년	-	-
	5년 이하	-	-
	무응답	-	-
직무	사무직	139	99.29
	영업직	1	0.71
	기술직	-	-
	기타	-	-
	무응답	-	-
직종	통신업	-	-
	금융보험업	140	100
	호텔서비스업	-	-
	기타	-	-
	무응답	-	-
연령	20대 이하	-	-
	30대	51	36.43
	40대	53	37.86
	50대 이상	36	25.71
	무응답	-	-

다음으로 팀원의 경우에는 남성이 73명, 여성이 25명으로 남성의 수가 여성에 비해 약 3배가 많았다. 연령의 팀원의 약 60%가 30대로 나타났으며, 팀원의 과반수 이상이 조직에 근무한 기간이 5년 이하인 것으로 나타났다. 분석에 포함된 팀원들은 약 85%가 영업직에 종사하고 있었으며, 직종은 팀장과 동일하게 대다수가 금융보험업에 종사 하는 것으로 나타났다.

< 표 IV-2 > 인구통계적 특성: 일반구성원

구분	빈도	비율(%)	
성별	남성	73	72.28
	여성	25	24.75
	무응답	3	2.97
근속연수	20년 이상	1	0.99
	11-15년	20	19.80
	6-10년	26	25.74
	5년 이하	53	52.47
	무응답	1	0.99
직무	사무직	14	13.86
	영업직	85	84.16
	기술직	-	-
	기타	1	0.99
	무응답	1	1
직종	통신업	-	-
	금융보험업	99	98.02
	호텔서비스업	-	-
	기타	1	0.99
	무응답	1	0.99
연령	20대 이하	20	19.80
	30대	60	59.41
	40대	16	15.84
	50대 이상	4	3.96
	무응답	1	0.99

2. 평균, 표준편차, 신뢰도 및 타당도 분석

본 연구에서 다루고 있는 변수들에 대한 평균, 표준편차, 신뢰도 분석결과가 아래의 <표 IV-3>과 같이 제시하였다.

신뢰도를 파악하기 위한 방법으로는 재검사법(test-retest method), 반분법(split-half method), 내적 일관성(internal consistency reliability) 등이 있는데 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's α)를 사용하였다.

<표 IV-3> 변수들의 신뢰도 및 기술통계

변수명	척도	문항수	최소값	최대값	평균	분산	신뢰도
변화지향 리더십	7점	8	5.086	5.439	5.252	.017	.880
감성적 리더십	7점	9	5.207	5.414	5.318	.005	.879
성과회피 목표지향성	7점	4	2.960	3.212	3.088	.013	.849
성과접근 목표지향성	7점	4	4.854	5.396	5.039	.061	.921
자기효능감	7점	5	4.360	5.090	4.734	.071	.916
적응수행	7점	3	5.093	5.407	5.286	.029	.594
조직변화물입	7점	4	5.157	5.329	5.243	.015	.618

본 연구에서 다루고 있는 변수들에 대한 신뢰도 분석 결과를 앞에 제시한 <표 IV-3>에 제시하였다. 즉, 변수들에 대한 신뢰성을 검증하는 방법은 내적일관성(internal consistency)을 통해 신뢰성을 검증하는 Cronbach's α 계수를 사용하는

것이 가장 대표적인 방법이다. 이에 본 연구는 다항목으로 구성된 변수의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's α 계수를 사용하였다.

각 구성개념들에 대해서 신뢰계수가 Nunnally(1978)이 제시한 기준이 .70을 넘어서는지를 확인하였다. 분석결과, 연구모형에서 제시하고 있는 8개의 구성개념 모두 신뢰계수가 .70을 넘어서고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 본 연구에서 제시하고 있는 적응수행과 조직변화몰입을 제외한 구성개념들은 집합된 측정 항목들 사이의 신뢰성이 높은 것으로 나타나 내적 일관성(internal consistency reliability)을 확보하고 있음이 검증되었다.

또한 적응수행은 .594로 나타났고, 조직변화몰입은 .618로 나타나 다소 낮은 값을 보여주었지만, 일반적으로 α 계수가 .5이상이면 분석가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있기 때문에 본 연구의 분석에서는 별 문제가 없다고 할 수 있다.

다음으로 설문에 대한 타당성을 검증하였다. 본 연구에서는 사용된 척도의 구성개념타당성 중 판별타당성의 확보를 위해 보편적으로 활용되는 기법인 주성분 분석(principal component analysis)을 실시하였고, 요인회전방법으로는 요인들 간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 Varimax 회전 방식을 사용하였다. 요인분석 결과 각 설문문항이 이론적으로 설정된 변수에 대해 요인 부하량 값이 .5이상으로 나타나 문제가 없는 것으로 밝혀졌다. 분석결과는 아래와 같다.

<표 IV-4> 요인 분석 결과

문항	공통성 (communality)	요인적재량
감성1	.705	.840
감성2	.658	.811
감성3	.400	.633
감성7	.647	.804
감성8	.456	.675
감성12	.264	.513
감성16	.452	.672
감성17	.585	.765
감성18	.498	.706

변화지향1	.572	.756
변화지향2	.597	.773
변화지향5	.542	.736
변화지향6	.518	.720
변화지향7	.509	.714
변화지향11	.461	.679
변화지향12	.610	.781
변화지향13	.574	.758
목표지향성1	.611	.782
목표지향성2	.767	.876
목표지향성3	.728	.853
목표지향성4	.677	.823
목표지향성5	.839	.916
목표지향성6	.871	.933
목표지향성7	.773	.879
목표지향성8	.754	.868
자기효능감1	.656	.810
자기효능감2	.767	.876
자기효능감3	.734	.857
자기효능감4	.830	.911
자기효능감5	.794	.891
적용수행9	.497	.705
적용수행10	.754	.868
적용수행11	.424	.651
조직변화몰입13	.532	.729
조직변화몰입14	.612	.782
조직변화몰입15	.378	.615
조직변화몰입17	.230	.580

3. 상관관계 분석 결과

가설검증에 앞서 사용된 변수들간의 관련성 여부를 확인하고자 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 Pearson 계수를 이용하였다. 아래의 상관관계 분석 결과를 살펴보면, 모든 변수들간의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 두 가지 차원의 리더십 유형인 변화지향 리더십과 감성적 리더십의 상관계수가 .713($p < .01$)로 가장 높게 나타났다.

< 표 IV-5 > 상관관계 분석 결과

변수명	1	2	3	4	5	6
1. 감성적 리더십						
2. 변화지향리더십	.713**					
3. 목표지향성a	.191	.195				
4. 목표지향성b	.065	-.011	.189			
5. 자기효능감	.067	-.008	.046	.324**		
6. 적응수행	.285**	.374**	.111	.173	-.177	

* p<.05, ** p<.01,
 목표지향성 a: 성과회피 목표지향성, 목표지향성 b: 성과접근 목표지향성

보다 구체적으로 상관관계를 살펴보면 예측변수와 결과변수 사이에는 기존 연구와 비슷하게 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 예측변수와 조절변수간의 관계를 살펴보면 감성적 리더십과와 변화지향 리더십이 정 반대의 결과를 보여주고 있다. 감성적 리더십은 목표지향성과 자기효능감과 정의 상관관계가 있는 것으로 나타나고 있으나, 변화지향 리더십은 부의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 조절변수와 결과변수간의 관계를 살펴보면, 목표지향성이 높을수록 적응수행과 조직변화몰입은 높은 것으로 나타나나, 자기효능감이 높을수록 적응수행과 조직변화몰입은 떨어지는 것으로 나타났다.

4. 가설검증 결과

가설 1-4에서 리더십의 부하의 반응요인에 대한 영향력을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 그리고 가설 5-7에서는 조절변수 효과를 검증하기 위해서는 위계적 회귀분석을 실시하였다.

1) 리더십 유형과 부하의 반응요인간의 관계

가설 1은 변화지향 리더십과 부하의 적응수행능력간의 관계를 검증하기 위한 것이다.

가설 1을 검증하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 즉, 변화지향 리더십을 독립변수로 설정하였고, 부하의 적응수행능력을 종속변수로 설정하였다. 그 결과는 아래의 표와 같다.

<표 IV-6> 변화지향리더십과 적응수행간 회귀분석결과

변수		β	T
독립변수	변화지향 리더십	.375	4.725**
R ²		0.134	
F		22.324**	
* p<0.05; ** p<0.01			

위의 분석결과를 살펴보면, 회귀 방정식의 전체 설명량을 설명하는 R²는 .134로 유의수준 99%에서 유의한 것으로 나타났다. 또한, 변화지향 리더십 변수가 부하의 적응수행능력에 영향을 미치는지를 알아보는 β 계수는 .375(p<0.01)로 나타났다. 따라서 가설 1은 지지되었다.

가설 2는 리더의 변화지향 리더십과 부하의 조직변화몰입과의 관계를 검증하기 위한 것이다.

<표 IV-7> 변화지향 리더십과 조직변화몰입간 회귀분석 결과

변수		β	T
독립변수	변화지향 리더십	.240	2.879*
R ²		0.050	
F		8.286*	
* p<0.05; ** p<0.01			

다음으로 리더의 변화지향 리더십은 부하의 조직변화몰입에 .240($t=2.879$, $p<.05$)의 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 따라서 가설 2는 채택되었다.

가설 3은 리더의 감성적 리더십과 부하의 적응수행능력과의 관계를 검증하기 위한 것이다.

다음으로 <표 IV-8>은 리더의 감성적 리더십과 부하의 적응수행능력 간의 관계를 살펴본 것이다. 리더의 감성적 리더십은 부하의 적응수행능력에 .285($t=3.496$, $p<.01$)의 영향을 미치는 것으로 분석되었고, 따라서 가설 3 또한 채택되었다.

<표 IV-8> 감성적 리더십과 적응수행간 회귀분석 결과

변수		β	T
독립변수	감성적 리더십	.285	3.496**
R^2		0.075	
F		12.224**	
* $p<0.05$; ** $p<0.01$			

가설 4는 리더의 감성적 리더십과 부하의 조직변화몰입과의 관계를 검증하기 위한 것이다.

<표 IV-9> 감성적 리더십과 조직변화몰입간 회귀분석 결과

변수		β	T
독립변수	감성적 리더십	.206	2.470**
R^2		0.035	
F		6.099**	
* $p<0.05$; ** $p<0.01$			

가설 4를 검증하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 즉, 감성적 리더십을 독립변수로 설정하였고, 부하의 조직변화몰입을 종속변수로 설정하였다. 그 결과는 위의 표와 같다. 위의 분석결과를 살펴보면, 감성적 리더십 변수가 부하의 조직변화몰입에 영향을 미치는지를 알아보는 β 계수는 .206($p < 0.01$)로 나타났다. 따라서 가설 4도 채택되었다.

2) 변화지향리더십과 부하의 반응 요인간 목표지향성의 조절효과 검증

가설 5에서 10까지의 검증하기 위하여 Cohen & Cohen(1983)이 제시한 위계적 회귀분석 방법을 이용하였다.

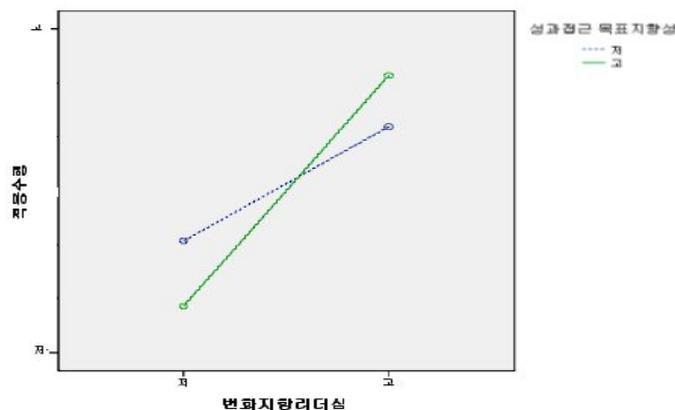
가설 5는 리더의 변화지향 리더십과 부하의 적응수행의 관계가 부하의 목표지향성을 검증하기 위한 것이다.

<표 IV-10> 적응수행에 대한 '성과회피 목표지향성'의 조절효과 분석 결과

조절변수	독립	단계 1		단계 2		단계 3	
		β	t	β	t	β	t
성과회피 목표지향성	A	.374**	4.725	.379**	3.936	.394**	4.194
	B			.042	.432	.060	.643
	A×B					.235*	2.537
	R ²	.140		.152		.206	
	F	15.827**		15.992**		22.544**	
	ΔR^2			.012		.054	
	ΔF			.165**		6.552**	
	* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; A: 변화지향 리더십, B: 성과회피 목표지향성						

위의 분석결과를 살펴보면, 단계 1에서 변화지향 리더십은 R^2 및 β 계수가 모두 유의한 것으로 나타났다($R^2=.140$, $p<0.01$; $\beta=.374$, $p<0.01$). 또한, 단계 2와 단계 3에서 조절효과 변수인 성과회피 목표지향성이 삽입됨으로써 총설명량이 의미가 있게 변화되었는지를 살펴보는 ΔR^2 의 값이 .054, 유의확률 99%에서 유의한 것으로 나타났다.

<그림 IV-1> 적응수행에 대한 성과회피 목표지향성의 조절효과



구성원의 성과회피 목표지향성의 정도를 중위수를 기준으로 2 분화한 후, 변화지향 리더십을 독립변수로 하고, 적응수행을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 <그림 IV-1>과 같다. 조절변수 수준이 저→고로 높아질수록 팀장의 변혁적 리더십이 부하의 적응수행능력에 미치는 영향이 더욱 커지는 것을 알 수 있다.

다음으로 조절효과 변수인 성과회피 목표지향성을 삽입한 결과는 다음과 같다. <표 IV-10>과 마찬가지로 단계 1에서 변화지향 리더십의 직접효과를 살펴보면, 회귀식의 총설명량을 나타내는 R^2 값이 .140로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 값이 β 값이 .374로 이 역시 유의확률 99%에서 유의한 것으로 나타났다.

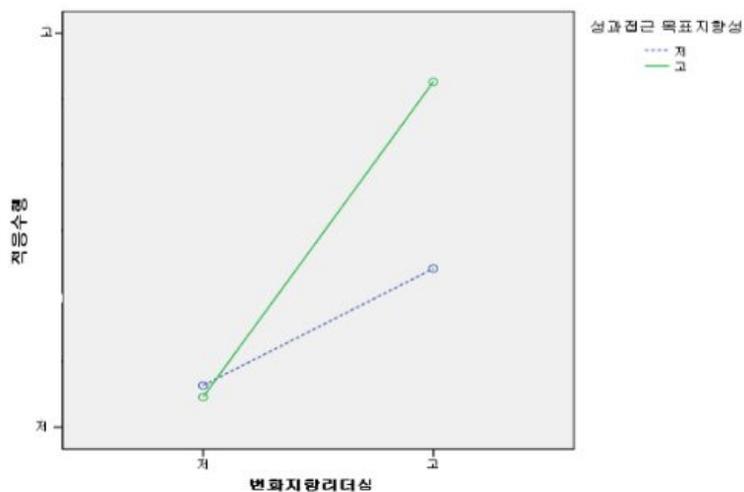
조절효과가 있는지 확인하기 위해서는 단계2와 단계3의 총설명력의 변화량이 유의한지를 살펴봐야 한다. 변화량은 .035로 유의수준 .01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 <표 IV-10>, <표 IV-11>을 기반으로 가설 5는 지지되었다.

<표 IV-11> 적응수행에 대한 '성과접근 목표지향성'의 조절효과 분석결과

조절변수	독립	단계 1		단계 2		단계 3	
		β	t	β	t	β	t
성과접근 목표지향성	A	.374**	4.725	.374**	3.940	.343**	3.626
	B			.186*	1.964	.131**	1.352
	A×B					.199*	2.024
	R ²	.140		.173		.208	
	F	14.901**		18.759**		22.866**	
	ΔR^2			.033		.035	
	ΔF			3.858**		4.107**	
	* p<0.05; ** p<0.01; A: 변화지향 리더십, B: 성과접근 목표지향성						

다음은 구성원의 성과접근 목표지향성의 정도를 중위수를 기준으로 2 분화한 후, 변화지향 리더십을 독립변수로 하고, 적응수행을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 위의 <그림 IV-2>과 같다. 조절변수 수준이 저→고로 높아질수록 팀장의 변화지향 리더십이 부하의 적응수행능력에 미치는 영향이 더욱 커지는 것을 알 수 있다.

<그림 IV-2> 적응수행에 대한 성과접근 목표지향성의 조절효과



가설 6은 리더의 변화지향 리더십과 부하의 조직변화몰입의 관계가 부하의 목표지향성을 조절할 것이라는 것을 검증하기 위한 것이다.

가설 6을 입증하기 위하여 가설 5의 입증 방식과 동일하게 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 <표 IV-12>은 변화지향 리더십과 조직변화몰입의 관계를 살펴 보기 위해 3단계에 걸쳐 통제 변수들과 선행변수인 변화지향 리더십, 그리고 조절변수를 순차적으로 회귀식에 추가하였다.

<표IV-12>조직변화몰입에 대한 ‘성과회피목표지향성’의 조절효과 분석 결과

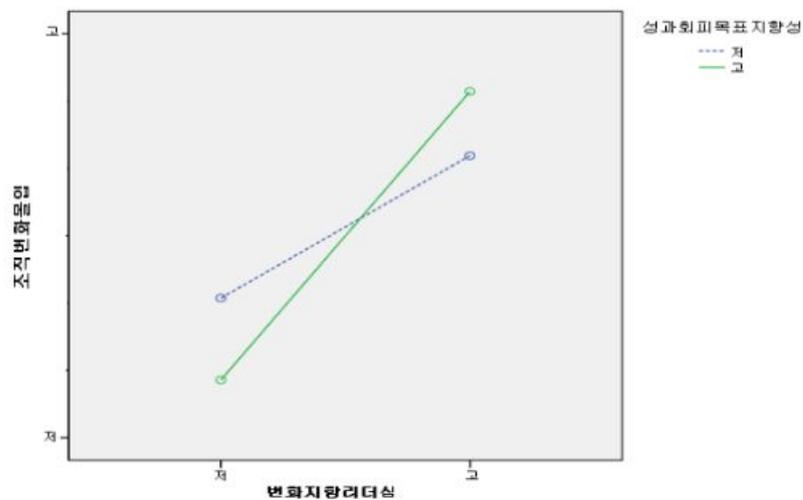
조절변수	독립	단계 1		단계 2		단계 3	
		β	t	β	t	β	t
성과회피 목표지향성	A	.239**	2.879	.254*	2.517	.261*	2.576
	B			.027	.270	.035	.351
	A×B					.103	1.033
	R ²	.057		.068		.079	
	F	6.414**		6.478*		8.381*	
	ΔR^2			0.011		0.011	
	ΔF			.064*		1.093*	
	* p<0.05; ** p<0.01; A: 변화지향 리더십, B: 성과회피 목표지향성						

우선 1단계 회귀식에서 선행변수만을 투입했을 때 조직변화몰입에 대한 모형의 설명력은 5.7% 이었다. 이어서 2단계 회귀식에서 변화지향 리더십과 성과회피 목표지향성을 모형에 포함했을 때 설명력은 6.8%로 증가하였다. 개별 변수의

영향력을 살펴보면 변화지향 리더십은 $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 마지막 3단계에서 조절변수를 투입하였을 때 설명력은 7.9%로 약간 증가하는 것으로 나타났으며, 조절변수는 조직변화몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 변화지향 리더십은 조직변화몰입과는 관련이 있으며, 총설명력이 변화량이 2단계와 3단계에서 $< .05$ 수준에서 유의한 것으로 나타난 것으로 보아 변화지향 리더십과 조직변화몰입 사이에 성과회피 목표지향성이 조절변수로서 역할을 할 가능성을 시사하고 있다.

다음은 구성원의 성과회피 목표지향성의 정도를 중위수를 기준으로 2 분화한 후, 변화지향 리더십을 독립변수로 하고, 조직변화몰입을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 <그림 IV-3>과 같다.

<그림 IV-3> 조직변화몰입에 대한 성과회피 목표지향성의 조절효과



조절변수 수준이 저→고로 높아질수록 팀장의 변화지향 리더십이 부하의 조직변화몰입 수준에 미치는 영향이 더욱 커지는 것을 알 수 있다.

다음으로 성과접근 목표지향성의 조절효과를 살펴보면 그 결과는 아래와 같다.

<표 IV-13>조직변화몰입에 대한 ‘성과접근 목표지향성’의 조절효과 분석결과

조절변수	독립	단계 1		단계 2		단계 3	
		β	t	β	t	β	t
성과접근 목표지향성	A	.239**	2.879	.247*	2.448	.228*	2.238
	B			.078	.774	.045	.430
	A×B					.119	1.123
	R ²	.057		.067		.079	
	F	5.981**		6.580*		14.417	
	ΔR^2			.010		.012	
	ΔF			.599*		7.837	
	* p<0.05; ** p<0.01; A: 변화지향 리더십, B: 성과접근 목표지향성						

단계 1에서 변화지향 리더십의 직접효과를 살펴보면, 회귀식의 총설명량을 나타내는 R² 값이 .057로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 값이 β 값이 .239로 이 역시 유의확률 99%에서 유의한 것으로 나타났다.

조절효과가 있는지를 확인하기 위해서는 단계2와 단계3의 총설명력의 변화량이 유의한지를 살펴봐야 한다. 변화량은 .012로 유의하지 않을 것으로 나타났다. 따라서 <표 IV-12>, <표 IV-13>의 결과에 따라 가설 6 또한 부분적 지지되었다.

3)감성적리더십과 부하의 반응요인간 목표지향성의 조절효과검증

가설 7은 리더의 감성적 리더십과 부하의 적응수행의 관계가 부하의 목표지향성을 조절할 것이라는 것을 검증하기 위한 것이다.

<표 IV-14> 적응수행에 대한 '성과회피 목표지향성'의 조절효과 분석 결과

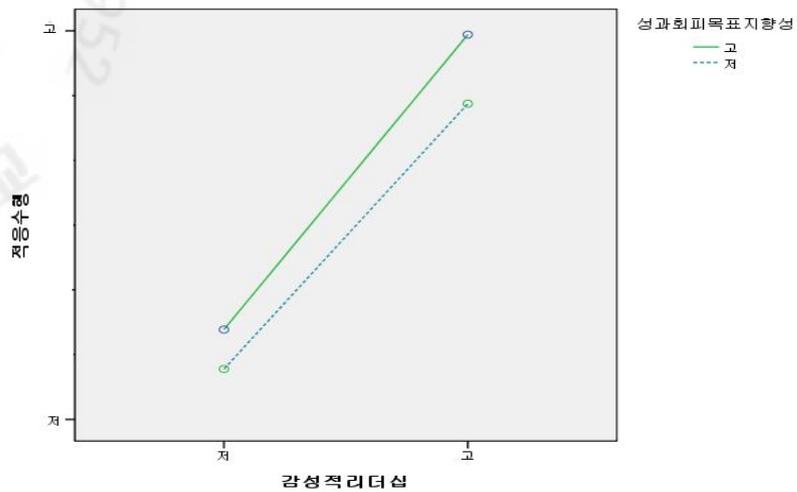
조절변수	독립	단계 1		단계 2		단계 3	
		β	t	β	t	β	t
성과회피 목표지향성	A	.285**	3.496	.284**	2.867	.268**	2.717
	B			.056	.569	.070	.705
	A×B					.160	1.643
	R ²	.081		.090		.115	
	F	8.476**		8.767*		11.583**	
	ΔR^2			.009		.025	
	ΔF			.291*		2.816**	
	* p<0.05; ** p<0.01; A: 감성적 리더십, B: 성과회피 목표지향성						

<표 IV-14>도 마찬가지로 단계 1에서 감성적 리더십의 직접효과를 살펴보면, 회귀식의 총설명량을 나타내는 R² 값이 .081로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 값이 β 값이 .285로 이 역시 유의확률 99%에서 유의한 것으로 나타났다.

조절효과가 있는지를 확인하기 위해서는 단계2와 단계3의 총설명력의 변화량이 유의한지를 살펴봐야 한다. 변화량은 .025로 유의수준 .01 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

다음은 구성원의 성과회피 목표지향성의 정도를 중위수를 기준으로 2 분화한 후, 감성적 리더십을 독립변수로 하고, 적응수행을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 그림 <IV-4>과 같다. 조절변수 수준이 저→고로 높아질수록 팀장의 감성적 리더십이 부하의 적응수행 능력에 미치는 영향이 더욱 커지는 것을 알 수 있다.

<그림 IV-4> 적응수행에 대한 성과회피 목표지향성의 조절효과



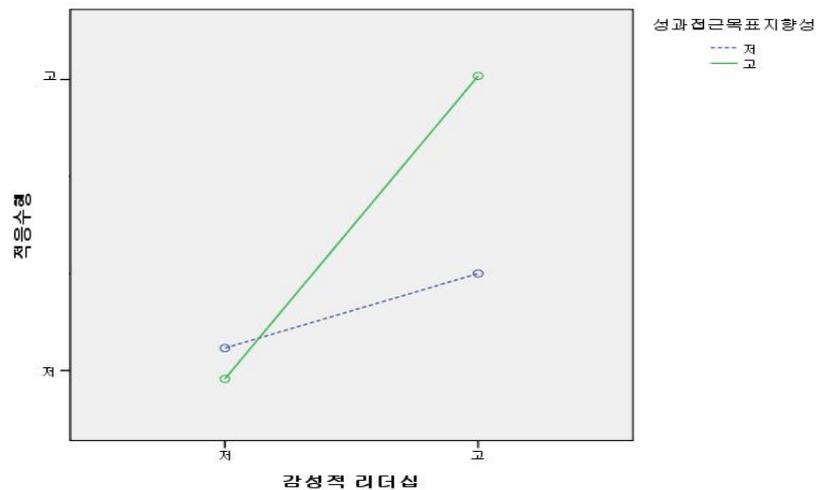
다음으로 <표 IV-15>는 성과접근 목표지향성의 조절효과를 살펴본 것인데, <표 IV-14>와 마찬가지로 단계2와 단계3의 총설명력의 변화량이 .034로 유의수준 .01 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 7 또한 채택되었다.

<표 IV-15> 적응수행에 대한 '성과접근 목표지향성'의 조절효과 분석 결과

조절변수	독립	단계 1		단계 2		단계 3	
		β	t	β	t	β	t
성과접근 목표지향성	A	.285**	3.496	.270**	2.738	.273**	2.811
	B			.156	1.581	.116	1.166
	A×B					.189*	1.904
	R ²	.081		.102		.136	
	F	7.975**		10.474**		14.084**	
	ΔR^2			.021		.034	
	ΔF			2.499**		3.610**	
	* p<0.05; ** p<0.01; A: 감성적 리더십, B: 성과접근 목표지향성						

다음은 구성원의 성과접근 목표지향성의 정도를 중위수를 기준으로 2 분화한 후, 감성적 리더십을 독립변수로 하고, 적응수행을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 그림 <IV-5>과 같다. 조절변수 수준이 저→고로 높아질수록 팀장의 감성적 리더십이 부하의 적응수행에 미치는 영향이 더욱 커지는 것을 알 수 있다.

<그림 IV-5> 적응수행에 대한 성과접근 목표지향성의 조절효과



가설 8은 리더의 감성적 리더십과 부하의 조직변화몰입의 관계가 부하의 목표지향성향이 조절할 것이라는 것을 검증하기 위한 것이다.

다음으로 <표 IV-16>은 감성적 리더십과 조직변화몰입의 관계에서 성과회피 목표지향성의 조절효과를 살펴본 결과이다. 감성적 리더십만을 투입한 1단계 회귀식의 설명력은 4.2%였으며, 2단계에 성과회피 목표지향성을 추가했을 때 회귀식의 설명력은 7.4%로 증가하였다. 감성적 리더십의 경우는 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 마지막 3단계에서 조절변수를 투입하였을 때 설명력은 7.5%로 증가하였으며 총설명력의 변화량은 .001로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 종합할 때 리더의 감성적 리더십과 부하조직변화몰입 간에 존재하는 성과회피 목표지향의 조절 역할은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 보인다.

<표 IV-16> 조직변화몰입에 대한 '성과회피 목표지향성'의 조절효과 분석 결과

조절변수	독립	단계 1		단계 2		단계 3	
		β	t	β	t	β	t
성과회피 목표지향성	A	.206**	2.470	.265**	2.648	.261**	2.586
	B			.028	.275	.031	.304
	A×B					.039	.388
	R ²	.042		.074		.075	
	F	8.476**		8.767*		11.583	
	ΔR^2			.032		.001	
	ΔF			.291*		2.816	
	* p<0.05; ** p<0.01; A: 감성적 리더십, B: 성과회피 목표지향성						

다음으로 <표 IV-17>는 감성적 리더십과 조직변화몰입의 관계에서 성과접근 목표지향성의 조절효과를 살펴본 결과이다. 이 모형 또한 마지막 3단계에서 조절변수를 투입하였을 때 설명력은 7.5%로 증가하였다. 하지만 총설명력의 변화량은 .006으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 종합할 때 리더의 감성적 리더십과 부하조직변화몰입 간에 존재하는 목표지향성의 조절 역할은 통계적으로 유의하지 않은 것으로. 따라서 가설 8은 기각되었다.

<표 IV-17> 조직변화몰입에 대한 ‘성과접근 목표지향성’의 조절효과 분석 결과

조절변수	독립	단계 1		단계 2		단계 3	
		β	t	β	t	β	t
성과접근 목표지향성	A	.206*	2.470	.252**	2.515	.254**	2.523
	B			.060	.600	.043	.421
	A×B					.080	.781
	R ²	.042		.069		.075	
	F	7.975*		10.474*		14.091	
	ΔR^2			.027		.006	
	ΔF			2.499*		3.617	
	* p<0.05; ** p<0.01; A: 감성적 리더십, B: 성과접근 목표지향성						

4) 리더십 유형과 부하의 반응 요인간 자기효능감의 조절효과

가설 9. 리더의 변화지향 리더십과 부하의 반응요인의 관계가 부하의 자기효능감이 조절할 것이라는 것을 검증하기 위한 것이다.

<표 IV-18>도 마찬가지로 단계 1에서 변화지향 리더십의 직접효과를 살펴보면, 회귀식의 총설명량을 나타내는 R² 값이 .140로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 값이 β 값이 .374로 이 역시 유의확률 99%에서 유의한 것으로

로 나타났다.

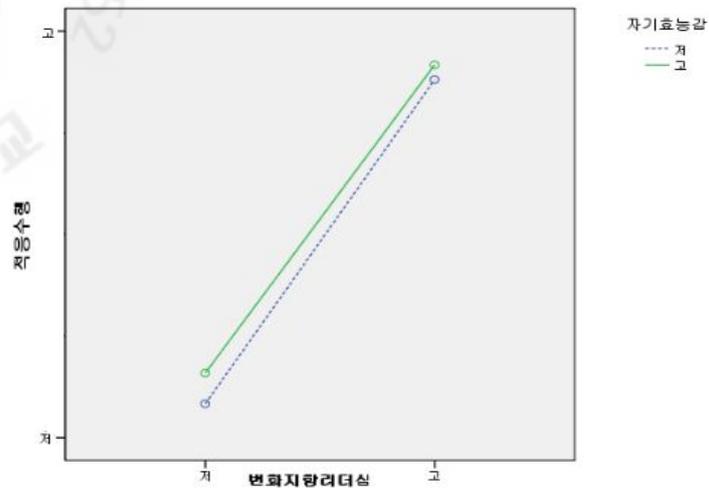
조절효과가 있는지를 확인하기 위해서는 단계2와 단계3의 총설명력의 변화량이 유의한지를 살펴봐야 한다. 변화량은 .001로 유의수준 .01 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 IV-18> 적응수행에 대한 ‘자기효능감’의 조절효과 분석 결과

조절변수	독립	단계 1		단계 2		단계 3	
		β	t	β	t	β	t
자기효능감	A	.374**	4.725	.373**	4.010	.380**	3.912
	B			-.171	-1.838	-.173	-1.843
	A×B					-.027	-.273
	R ²	.140		.169		.170	
	F	15.813**		19.191**		19.266**	
	ΔR^2			.029		.001	
	ΔF			3.378**		.075**	
	* p<0.05; ** p<0.01; A: 변화지향 리더십, B: 자기효능감						

다음은 구성원의 자기효능감의 정도를 중위수를 기준으로 2 분화한 후, 변화지향 리더십을 독립변수로 하고, 적응수행을 종속변수로 한 회귀분석 결과를 도식화하면 그림 <IV-6>과 같다.

<그림 IV-6> 적응수행에 대한 자기효능감의 조절효과



조절변수 수준이 저→고로 높아질수록 팀장의 변화지향 리더십이 부하의 적응 수행능력에 미치는 영향이 더욱 커지는 것을 알 수 있다.

아래 <표 IV-19>는 변화지향 리더십과 조직변화몰입의 관계에서 자기효능감의 조절효과를 살펴본 결과이다. 변화지향 리더십만을 투입한 1단계 회귀식의 설명력은 5.7%였으며, 마지막 3단계에서 조절변수를 투입하였을 때 설명력은 6.0%로 차이가 없었으며, 총설명력의 변화량은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 종합할 때 리더의 변화지향 리더십과 조직몰입변화 간에 존재하는 자기효능감의 조절 역할은 부분적으로 유의한 것으로 보인다.

<표 IV-19> 조직변화몰입에 대한 ‘자기효능감’의 조절효과 분석 결과

조절변수	독립	단계 1		단계 2		단계 3	
		β	t	β	t	β	t
자기효능감	A	.239**	2.879	.245*	2.472	.243*	2.347
	B			-.018	-.181	-.017	-.175
	A×B					.006	.063
	R ²	.057		.060		.060	
	F	6.180**		6.213*		6.217	
	ΔR^2			.003		.000	
	ΔF			.033*		.004	
	* p<0.05; ** p<0.01; A: 변화지향 리더십, B: 자기효능감						

따라서 <표 IV-18>과 <표 IV-19>를 통해 가설 9는 부분적으로 지지되었다.

가설 10은 리더의 감성적 리더십과 부하의 반응요인의 관계가 부하의 자기효능감이 조절할 것이라는 것을 검증하기 위한 것이다.

<표 IV-20>도 마찬가지로 단계 1에서 감성적 리더십의 직접효과를 살펴보면, 회귀식의 총설명량을 나타내는 R² 값이 .081로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 값이 β 값이 .285로 이 역시 유의확률 99%에서 유의한 것으로 나타났다. 조절효과가 있는지를 확인하기 위해서는 단계2와 단계3의 총설명력의 변화량이 유의한지를 살펴봐야 한다. 그러나 2단계와 3단계에서 변화가 나타나지 않았다.

<표 IV-20> 적응수행에 대한 ‘자기효능감’의 조절효과 분석 결과

조절변수	독립	단계 1		단계 2		단계 3	
		β	t	β	t	β	t
자기효능감	A	.285**	3.496	.292**	3.047	.291**	3.019
	B			-.197*	-2.054	-.195*	-2.020
	A×B					.014	.141
	R ²	.081		.116		.116	
	F	8.234**		12.452**		12.470	
	ΔR^2			.035		.000	
	ΔF			4.218**		.018	
	* p<0.05; ** p<0.01; A: 감성적 리더십, B: 자기효능감						

<표 IV-21>는 단계 1에서 감성적 리더십의 직접효과를 살펴보면, 회귀식의 총 설명량을 나타내는 R² 값이 .042로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났다. 또한 값이 β 값이 .206로 이 역시 유의확률 99%에서 유의한 것으로 나타났다.

조절효과가 있는지를 확인하기 위해서는 단계2와 단계3의 총설명력의 변화량이 유의한지를 살펴봐야 한다. 그러나 앞선 표와 마찬가지로 유의한 변화량이 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 10은 기각되었다.

<표 IV-21> 조직변화몰입에 대한 '자기효능감'의 조절효과 분석 결과

조절변수	독립	단계 1		단계 2		단계 3	
		β	t	β	t	β	t
자기효능감	A	.206**	2.470	.245**	2.487	.245**	2.464
	B			-.035	-.352	-.034	-.338
	A×B					.011	.111
	R ²	.042		.060		.060	
	F	6.149**		6.273*		6.284	
	ΔR^2			.018		.000	
	ΔF			.124*		.011	
	* p<0.05; ** p<0.01; A: 감성적 리더십, B: 자기효능감						

앞에서 논의된 가설 입증 분석결과를 정리하면 아래와 같다.

<표 IV-22> 가설 검증 결과

가설		결과
1	리더의 변화지향 리더십은 부하의 적응수행능력과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	지지
2	리더의 변화지향 리더십은 부하의 조직변화몰입과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	지지
3	리더의 감성적 리더십은 부하의 적응수행능력과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	지지
4	리더의 감성적 리더십은 부하의 조직변화몰입과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	지지
5	리더의 변화지향 리더십과 부하의 적응수행의 관계를 부하의 목표지향성향이 조절할 것이다.	지지
6	리더의 변화지향 리더십과 부하의 조직변화몰입의 관계를 부하의 목표지향성향이 조절할 것이다.	부분적 지지
7	리더의 감성적 리더십과 부하의 적응수행의 관계를 부하의 목표지향성향이 조절할 것이다.	지지
8	리더의 감성적 리더십과 부하의 조직변화몰입의 관계를 부하의 목표지향성향이 조절할 것이다.	기각
9	리더의 변화지향 리더십과 부하의 반응요인의 관계를 부하의 자기효능감이 조절할 것이다.	부분적 지지
10	리더의 감성적 리더십과 부하의 반응요인의 관계를 부하의 자기효능감이 조절할 것이다.	기각

V 결론

지금까지 변화지향 리더십과 감성적 리더십과 부하의 반응요인의 관계 및 부하의 자기조절요인의 조절효과에 대하여 통합적 모델을 제시하고 이를 실증적으로 분석하였다. 본 장에서는 연구결과를 요약하고 연구의 의의에 대하여 기술하고자 한다. 아울러 연구의 한계에 대하여 논하고 미래의 연구방향을 제시해본다.

1. 요약 및 연구의 의의

본 연구에서는 개인 수준의 적응수행과 조직변화몰입을 팀 맥락에서 고려하여 팀 문화요소와 개인요소의 영향을 살펴보고, 이러한 풍토와 개인요소에 영향을 미치는 팀 리더십 요소의 영향을 살펴보았다. 특히 주로 개인 수준에서 연구되었던 적응수행과 조직변화몰입을 팀의 맥락에서 연구의 가장 큰 공헌이라 할 수 있다.

세부적으로 연구의 결과를 요약하면, 리더의 변화지향 리더십과 감성적 리더십은 적응수행 및 조직변화몰입과 밀접한 관련이 있었다. 또한 이 관계에 대한 부하의 자기조절 요인인 목표지향성과 자기효능감의 교차수준 조절효과도 나타났다. 즉 부하의 자기조절요인과 관계없이 팀 리더의 변화지향적이고 감성적인 리더십이 발휘되는 집단에서의 부하는 높은 적응수행력과 조직변화몰입 능력을 갖게 되지만, 더 나아가 이 두 변수의 강력한 관계에도 불구하고 부하 스스로의 목표지향성과 자기효능감 수준이 높다면 부하의 적응수행 능력과 조직변화몰입 수준이 높아질 수 있다는 것이다.

이러한 결과를 바탕으로 팀에서는 현대와 같이 변화가 빈번한 환경에서는 구성원들의 내적 성장을 촉진시키기 위해 노력해야 한다. 즉 팀 리더는 부하에게 변화에 적절하게 적응하는 행동을 하고, 새로운 것을 배우는 것이 자신의 향상을 위해 도움이 된다고 지각시키려고 노력해야 하며, 부하들이 스스로 새로운 것을 배워 성장하는 것에 초점을 두고 목표지향성과 자신감을 갖게 된다면 리더십만으로는 부족했던 부하의 적응수행능력과 조직변화몰입 능력을 높게 할 가능성이

생기는 것이다. 즉 팀원이 변화로 인하여 불확실한 상황이나 예측이 되지 않는 상황에서 적절하게 적응하고 새로운 것을 적응해보게 하기 위해 팀장이 직접적으로 변화지향적 리더십이나 감성적 리더십 행동을 함으로써 팀원들에게 변화에 대한 정보를 설명해주고, 혁신적인 생각을 장려하며, 위험을 감수하도록 하여 팀원의 적응수행을 관리할 수도 있을 것이다.

더 나아가 부하가 기존의 형성하고 있던 자기조절능력인 목표지향성과 자기효능감이 리더십과 부하의 반응요인 사이를 조절한다는 측면에 주목해야 한다. 최근의 팀 조직은 변화상황에 유연하게 대처하기 위해 팀의 목표를 빠르게 변화시키거나, 팀 업무를 위해 전략적으로 작은 팀원의 교체가 있기 마련인데, 이러한 경우 팀장이 일일이 팀원의 적응수행 및 조직변화몰입을 직접 관리하는 것은 현실적으로 불가능하다. 따라서 새로운 구성원이 기존에 형성되어 있던 목표지향성과 자기효능감을 이끌어 낼 수 있는 방법을 모색해 봐야 할 것이다. 즉 개인의 목표지향성과 자기효능감은 적응수행과 조직변화몰입에 이르는 강력한 요인임을 간과해서는 안된다. 본 연구의 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 변화지향 리더십과 감성적 리더십은 부하의 적응수행과 조직변화몰입에 유의한 직접 결과를 미치는 리더십이다.

둘째, 리더가 리더십을 통해 부하의 적응수행과 조직변화몰입이라는 효과를 얻고자 할 때 직접적인 효과를 내려하기 보다는 조직원들의 목표지향성을 높여서 조직원들 스스로 업무성과를 높이는 방법을 채택하게 하는 것이 가장 좋은 방법임을 제안했다. 단, 자기효능감의 경우는 감성리더십과 부하의 반응요인간의 관계, 변화지향 리더십과 조직변화몰입의 관계를 조절하지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 목표지향성은 적응수행과 조직변화몰입에 이르기 위해 필요한 요소로서 리더십 효과와 합쳐졌을 때 극대화되었다. 따라서 리더는 조직원에게 인지된 리더십을 발휘하여 조직원들의 목표지향성과 자기효능감을 발휘할 수 있는 환경을 조성해주는 것이 중요할 것으로 판단된다. 또한 구성원의 적응수행과 조직변화몰입을 이끌어 내는 방법에는 여러 가지가 있겠지만 리더의 지원이 중요하다는 것이 다시 한 번 밝혀졌다. 특히 변화지향 리더십과 조직변화몰입의 관계에서는 성과회피 목표지향성만이 조절효과를 갖는 것으로 나타났는데, 구성원의 조직변화몰입을 극대화하기 위해서 성과접근 목표지향성을 키우는 것보다는 우선적으로

성과회피적인 구성원의 성향을 줄이는 것이 시급하다는 것을 단적으로 보여준다. 또한 감성적 리더십과 구성원의 조직변화몰입의 관계에서는 두 가지 차원의 목표지향성 모두 조절효과를 갖지 않는 것으로 나타났다.

넷째, 이러한 연구결과의 시사하는 점은 자신의 감정인식이나 관리가 되지 않은 상황에서는 아무리 상사가 부하에 대한 관리를 잘 한다 할지라도 리더십이 과업수행에 충분한 효과를 나타내지 않는다는 것을 의미한다. 따라서 관리자는 부하가 조직에 대해 충성하고 헌신하도록 하기 위해 평소 부하의 의견을 존중하고 경청하며 공감해주는 활동을 강화해야 할 것이다. 또한 생산적인 조직관리를 위해서는 리더가 먼저 변화지향 리더십과 감성적 리더십을 기반으로 자신의 감정을 정확히 인식하고 관리하며 변화에 대한 모범을 보이는 것이 우선되어야 하겠다. 관리자 자신이 변하지 않은 부하에게 일방적으로 간섭하고 지시하는 리더십은 한계가 있다는 점을 간과해서는 안 될 것이다.

전체적으로 요약하면 본 연구는 팀 맥락에서 팀원들이 변화하는 상황에 적절하게 대비하고 적응하며 준비하는 차원에서 적응수행 및 조직변화몰입을 높여주는 것에 초점을 맞추고자 했다. 따라서 팀의 맥락에서 형성되는 개인 요소로서 부하의 목표지향성과 자기효능감의 효과를 연구하였고, 팀장의 리더십의 직접 효과를 연구하였다. 본 연구는 이러한 발견을 통해 현장의 팀 맥락에서의 적응수행 및 조직변화몰입에 대한 연구에 통찰을 제공하고자 한다.

2. 연구한계 및 미래 연구방향

앞에서 제시된 의의에도 불구하고 본 연구는 많은 한계를 가지고 있다. 한계점들을 기술하고 향후 연구를 위한 제안을 하고자 한다. 본 연구의 한계점들을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 다양한 팀의 유형을 고려하지 않았다. 팀의 유형에 따라 팀에 필요한 역량이 다르고, 팀장에게 요구되는 역할이 달라질 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 다양한 팀의 유형을 연구에 포함한다면 팀 맥락에서 적응수행 및 조직변화몰입에 대한 풍부한 통찰을 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 횡단 연구에 그쳤다. 본 연구 모형 같은 인과관계 연구는 종단 연구가 필요함에도 불구하고 다양한 제약으로 인해 종단 연구를 하지 못했다. 차후의 연구에서는 인과관계를 명확히 밝힐 수 있는 종단 연구가 이루어졌으면 한다.

셋째, 두 가지의 리더십 변수의 경우 팀장 본인이 자기평정한 측정치를 사용하였는데, 이러한 부분은 팀장과 팀원의 리더십 행동에 대한 지각차이가 발생할 수 있기 때문에 추후 연구에서는 상사나 부하 또는 동료에 의한 다차원적인 측면에서 측정 가능한 설문지법이 개발되어야 할 것이다.

넷째, 조사 대상의 한계에 따른 일반화의 문제이다. 본 연구는 대한생명 법인 영업부의 구성원 300명만을 연구대상으로 하였기 때문에 연구 결과의 일반화에 문제가 있을 수 있다.

위에서 언급한 다양한 한계를 극복하고 향후의 연구를 위해 몇 가지 조언을 하고자 한다. 우선 연구 대상을 기업을 확대하는 것이다. 본 연구는 한 기업군을 대상으로 하였지만 다수의 기업 및 다양한 팀 유형별로 확대할 필요가 있다. 마지막으로 변수의 다양화를 고려해야 할 것이다. 본 연구에서는 두 가지 유형 리더십만을 사용하였는데, 국내 실정에 맞는 리더십 유형의 발굴과 함께 이를 측정할 수 있는 적절한 설문문항과 개발이 요구된다고 하겠다.

참고문헌

<국내 문헌>

- 김태홍(2008), **적응수행 및 지속학습활동에 대한 개인특성, 팀 리더십, 팀 풍토의 영향**, 광운대학교 산업심리학과 석사학위논문.
- 남정숙(2011), **감성리더십이 창의성과 업무성과에 미치는 영향: 자기효능감과 직무몰입의 매개역할을 중심으로**, 성균관대학교 경영학과 박사학위논문.
- 박오수, 고동운(2009), “변화지향 리더십과 부하혁신행동의 관계: 차상위 리더의 지원행동과 조절효과”, **인사 조직연구**, 17(3), 41-79.
- 박혜진, 유태용(2009), “상사의 리더십, 조직의 변화 준비성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화지지 행동에 대한 조직변화몰입의 효과”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 22(10), 131-153.
- 신제구, 백기복(2000), “집단에피커시의 예측변인과 효과에 관한 연구”, **한국인사조직학회**, 3(2), 1-32.
- 염기문(2009), **보험 영업사원이 지각한 관리자의 감성리더십이 영업사원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향**, 연세대학교 교육대학원 인적자원개발 석사학위논문.
- 유광형(2003), **리더십과 조직몰입간의 자기효능감 및 과업특성의 조절효과에 관한 연구**, 전남대학교 교육학과 석사학위논문.
- 유태용(2007), “성격의 6요인(HEXACO) 모델에 의한 성격특성과 조직구성원 직무수행간의 관계”, **한국심리학회: 산업 및 조직**, 20, 283-315.
- 임창희(2004), “목표-성과 관계에 미치는 자기효능감의 차별적 조절효과”, **경영학연구**, 19(3), 215-240.
- 정성훈, 유태용(2008), “피드백 추구를 위한 모니터링과 묻기의 선행변인과 결과변인에 관한 연구”, **한국심리학회: 산업 및 조직**, 21, 285-313.
- 정현영(2006), **위탁급식업체 종사자의 감성리더십과 감성지능이 조직성과에 미치는 영향**, 연세대학교 박사학위논문.
- 한태영(2005), “적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준 접근법의 적용”, **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 18(1), 51-77.

<외국문헌>

- Allen, N. and Meyer, J.P.(1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Ashkanasy, N.M. and Tse, B.(2000), *Transformational leadership as management of emotion*, West, CT: Quorum Books.
- Bandura, A.(1986), *Bass and Stogdill's handbook of leadership(3rd ed.)*, New York: Free Press.
- Bass, B.M(1990), *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Brockner, J(2002), "Making sense of procedural fairness :How high procedural fairness and reduce of heighten the influence of outcome favorability", *Academy of Management Review*, 27, 58-76.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Opper, S.H., and Sager, C.E(1993), *TA theory of performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 71-98.
- Druskat V.U. and Wolff S.B.(2001), *Building the emotional intelligence of groups*, Harvard Business Review, 79, 739-756.
- Dweck,C.E.(1986), "Motivational processes affecting learning" , *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Fedor, D.B. and Herold, D.M(2006), "The effects of organizational changes on employee commitment", *Personnel Psychology*, 59, 1-29.
- Fiedler, F.E. and House, R.J.(1994), *Leadership theory and reserch: A report of progress*, New York: Jojn Willey & Sons, 97-116.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C.M. and Barrasa, A.(2005), "Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work group", *Journal of Managerial Psychology*, 20, 312-328.
- Gist, M.E.(1987), "Self-Efficacy: Implication for Organizational Behavior and Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 12, 472-485.

- Goleman, D.(1998), *Working with Emotional Intelligence*, NY: Bantam Books.
- Herold, D.M. and Fedor, D.B.(2007), "Beyond change management", *Journal of Applied Psychology*, 92, 942–951.
- Herscovitch, L. and Meyer, J.P.(2002), "Commitment to organizational change: Extension of three–component model", *Journal of Applied Psychology*, 87, 474–487.
- Kanfer, R.(1992), "Work motivation: New directions in theory and research", *International review of industrial and organizational psychology*, 93, 1–53.
- Klein, K.J., and Sorra, J.S.(1996), "The challenge of innovation implementation", *Academy of Management Review*, 21, 1055–1080.
- Kotter, J.P.(1996), *Leading change*, Boston: Havard Business School Press.
- Nummally, J.C.(1978), *Psychometric theory(2nd ed.)*, Ne York: McGrew–Hill.
- Parish, J.T., Cadwallader, S. and Bursch, P.(2007), "Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, 21, 35–52.
- Pulakos, E.D., Arad, S. Donovan, M.A. and Plamondon, K.E.(2000), 'Adaptability in the workplace: Developement of taxonomy of adaptive performance", *Journal of Applied Psychology*, 85, 612–624.
- Schweiger, D. and DeNisi, A.(1991), "Communications with employees following a merger: A longitudinal field experiment", *Academy of Management Journal*, 34, 110–135.
- Sujan J., Weitz, B.A. and Kumar, N.(1994), "Learning orientation, working smart, and effective selling", *Journal of Marketing Research*, 58, 328–338.
- Tannenbaum, S.I., Beard, R.L. and Salas, E.(1992), *Team building and its influence on team effectiveness*, Amsterdam: Elsevier,
- Thornhill, A. and Saunders, M.N.K.(1998), "What if line managers don't realize they're responsible for HR? Lessons form an organization experiencing rapid change", *Personal Review*. 27, 460–476.
- VandeWalle, D.(1997), "Development and validation of a work domain goal orientation instrument", *Educational and Psychological*

Measurement, 57, 995–1015.

VandeWalle, D., Cron, W.L. and Slocum Jr. J. W.(2001), "The role of goal orientation following performance feedback", *Journal of Applied Psychology*, 86, 629–640.

Wong, Z.(2007), *Human Factors in project Management: Concepts, Tools, and techniques for inspiring teamwork and motivation*, Sanfransisco: Jossey–Bass.

Yukl, G.(1998), *Leadership in Organization(4th ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G.(2004), *Tridimensional Leadership Theory*, Oxford: Blackwell.

Zabal, C.(1998), "The ideal team compensation system– an overview, part II", *Team Performance Management*, 5, 23–32.

리더십 유형과 적응수행 관계 연구 설문지(A형)

안녕하세요.

제주대학교 대학원 석사과정에 재학 중인 진영호입니다.

본 의견조사서는 조직구성원의 목표지향성이 직무수행에 미치는 영향을 연구할 목적으로 작성된 것입니다.

응답하신 설문지는 다른 조사서들과 동시에 처리되므로 귀하 또는 귀사에 관한 정보가 누출된 염려는 없으며, 통계법 제8조에 의거해 연구목적 이외에는 사용되지 않습니다

바쁘신 와중에 귀한 시간을 내 주셔서 감사합니다.

귀사의 무궁한 발전과 귀하의 가정에 행복이 가득하시길 바랍니다.

2011. 10

제주대학교 일반대학원 경영학과 지도교수 강 영 순

제주대학교 일반대학원 경영학과 석사과정 진 영 호

(E-Mail/연락처 : jinny9927@hotmail.com/011-9911-5510

I. 다음은 인구통계적 특성에 대한 질문입니다. 해당 난에 √표하여 주십시오.

1. 귀하의 연령은?

- ① 20대 이하 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

2. 귀하의 성별은?

- ① 남성 ② 여성

3. 귀하의 총 근무연수는?

- ① 5년 이하 ② 6~10년 ③ 11~15년 ④ 20년 이상

4. 귀하의 직무는?

- ① 사무직 ② 영업직 ③ 기술직 ④ 기타

5. 귀하의 직종은?

- ① 통신업 ② 금융보험업 ③ 호텔서비스업 ④ 기타

I. 아래의 문항들은 직무행동과 적응수행에 관한 문항입니다.
가장 가깝다고 판단되는 난에 V표하여 주십시오.

문항	나는 “-----”라고 생각한다.	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
1	이 직원은 직무와 관련된 새로운 기술이나 아이디어를 찾는다							
2	이 직원은 창의적 아이디어를 내는 편이다.							
3	이 직원은 다른 사람들에게 아이디어를 자극케 하고 증진시킨다.							
4	이 직원은 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 지원 대상을 찾아낸다.							
5	이 직원은 새로운 아이디어를 실행하는데 필요한 적절한 계획을 세운다.							
6	이 직원은 다른 사람과 비교해 혁신적이다.							
7	이 직원은 새로운 지식이나 기술을 잘 습득한다.							
8	이 직원은 미래를 예측하기 힘든 불확실한 상황에서도 효과적으로 대처한다.							
9	이 직원은 꺾어보지 못한, 낯선 문제에 창의적인 해결책을 낸다.							
10	이 직원은 세부사항까지 상황파악이 되지 않아도 효과적으로 행동한다.							
11	이 직원은 풀리지 않는 문제를 거꾸로 뒤집거나 앞뒤를 바꿔서 해결 한다.							
12	이 직원은 예상하지 않은 일이 생기면 그에 맞게							

	목표나 계획을 적절하게 조정한다								
13	이 직원은 조직변화가 가치 있다고 생각한다.								
14	이 직원은 조직변화가 조직의 성공에 주요한 전략이라고 생각한다.								
15	이 직원은 조직변화를 실행하는 것이 잘못된 결정이라고 생각한다.								
16	이 직원은 조직변화가 회사의 성장과 미래목표에 중요하다고 믿는다.								
17	이 직원은 조직변화를 실행하지 않는 것이 회사의 성장과 발전에 더 도움일 될 것이라고 생각한다.								
18	이 직원은 우리 회사는 조직변화가 필요하지 않다고 생각한다.								

II. 아래의 문항들은 감성적리더십에 관한 문항입니다.

가장 가깝다고 판단되는 난에 √표하여 주십시오.

문항	나는 "-----"라고 생각한다.	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
1	나는 자신의 감정을 이해하고 있다.							
2	나는 자신의 장점과 단점을 알고 있다							
3	나는 자신의 능력에 대해 알고 있다							
4	나는 자신의 감정을 다스릴 줄 안다.							
5	나는 자신의 실수를 인정할 줄 안다							
6	나는 새로운 도전과 변화에 유연하게 대처한다.							
7	나는 설정된 목표를 위해							

	부하들이 도전하도록 이끈다.								
8	나는 현실에 만족하기 보다 새로운 기회를 잡기 위해 노력한다.								
9	나는 긍정적이다.								
10	나는 사람들의 감정을 잘 이해한다.								
11	나는 조직에서 돌아가는 관계와 원칙들을 잘 이해하고 있다.								
12	나는 직원과 고객의 요구를 잘 파악한다.								
13	나는 직원들에게 비전을 제시함으로써 동기부여를 한다.								
14	나는 설득력 있게 사람의 마음을 잡아 끄는 힘이 있다.								
15	나는 직원들과 좋은 인간관계를 가지고 있다.								
16	나는 새로운 변화를 조직구성원들에게 주고자 노력한다.								
17	나는 회사 내에서 갈등문제를 잘 해결한다.								
18	나는 팀워크(공동체의식과 사기)를 이끌어 낼 줄 안다								

Ⅲ. 아래의 문항들은 변화지향 리더십에 관한 문항입니다.

가장 가깝다고 판단되는 난에 √표하여 주십시오.

문항	나는 “-----”라고 생각한다.	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
1	나는 변화의 절박한 필요성을 설명하기 위해 사건을 해석한다.							

2	나는 개선을 위한 아이디어를 얻기 위해 경쟁자와 외부인들을 연구한다.								
3	나는 조직의 흥미진진한 새로운 가능성을 그려본다.								
4	나는 문제나 기회를 다른 방식으로 보도록 사람들을 격려한다.								
5	나는 핵심역량에 연계된 혁신적인 새 전략을 수립한다.								
6	나는 혁신과 창업가 정신을 격려하고 장려한다.								
7	나는 개인과 팀에 의한 학습을 격려하고 장려한다.								
8	나는 새로운 접근방식으로 실험해 본다.								
9	나는 변화에 대해 승인을 이끌어 내기 위해 핵심인물들과 협조관계를 구축한다.								
10	나는 변화의 실행을 지도할 임시과업팀을 구성한다.								
11	나는 새로운 비전이나 전략과 일치하는 상징적 변화를 추진한다.								
12	나는 새로운 전략을 실행하도록 구성원에게 활력을 부여한다.								
13	나는 변화를 실행하는 과정의 진전사항을 알리고 축하해 준다.								

IV. 아래의 문항들은 변혁적 리더십에 관한 문항입니다.

가장 가깝다고 판단되는 난에 √표하여 주십시오.

문 항	나는 “-----”라고 생각한다.	전혀 그렇 지 않다	거의 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보 통 이 다	약간 그렇 다	상당 히 그렇 다	매우 그렇 다
--------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	------------------	---------------	--------------------	---------------

1	나는 팀원(부서원)들을 기분 좋게 느끼도록 한다.							
2	나는 팀원(부서원)들에게 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.							
3	나는 팀원(부서원)들의 낯은 문제들을 새로운 방식으로 생각하도록 해 준다.							
4	나는 팀원(부서원)들이 스스로 개발해 나가도록 돕는다.							
5	나는 팀원(부서원)들이 업무성과에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지를 말해준다.							
6	나는 팀원(부서원)들이 합의된 업적기준을 충족시켰을 때 만족한다.							
7	나는 팀원(부서원)들이 항상 같은 방식으로 계속 일하도록 하는 것에 만족하고 있다.							
8	팀원(부서원)들은 나를 완전히 신뢰하고 있다.							
9	나는 팀원(부서원)들에게 우리가 무엇을 할 수 있는지에 대한 호소력 있는 표현을 하고 있다.							
10	나는 팀원(부서원)들에게 복잡하고 어려운 문제를 보는 새로운 방법을 제공한다.							
11	나는 팀원(부서원)들에게 우리가 하고 있는 것을 어떻게 생각하고 있는지를 알도록 한다.							
12	나는 팀원(부서원)들에게 우리의 목표에 도달했을 때 인정해 주고 보상을 제공한다.							
13	나는 우리의 일이 잘되고 있으면, 어떤 것도 바꾸려고 시도하지 않는다.							
14	내가 무엇을 하든							

	팀원(부서원)들은 좋아한다.							
15	팀원(부서원)들은 나와 함께 일하는 것을 자랑스러워 한다.							
16	나는 팀원(부서원)들이 일에서 의미를 찾도록 돕는다.							
17	나는 팀원(부서원)들에게 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 다시금 생각하도록 만든다.							
18	나는 팀원(부서원)들에게 개인적인 관심을 보인다.							
19	나는 팀원(부서원)들이 업적에 대해 받고 있는 보상에 주의를 기울인다.							
20	나는 팀원(부서원)들에게 우리가 일을 수행하기 위해 알아야 할 원칙들을 말해준다.							
21	나는 팀원(부서원)들에게 꼭 필요한 것만 요구한다.							

리더십 유형과 적응수행 관계 연구 설문지(B형)

안녕하세요.

제주대학교 대학원 석사과정에 재학 중인 진영호입니다.

본 의견 조사서는 조직구성원의 목표지향성이 직무수행에 미치는 영향을 연구할 목적으로 작성된 것입니다.

응답하신 설문지는 다른 조사서들과 동시에 처리되므로 귀하 또는 귀사에 관한 정보가 누출된 염려는 없으며, 통계법 제8조에 의거해 연구목적 이외에는 사용되지 않습니다

바쁘신 와중에 귀한 시간을 내 주셔서 감사합니다.

귀사의 무궁한 발전과 귀하의 가정에 행복이 가득하시길 바랍니다.

2011. 10

제주대학교 일반대학원 경영학과 지도교수 강 영 순

제주대학교 일반대학원 경영학과 석사과정 진 영 호

(E-Mail/연락처 : jiny9927@hotmail.com/011-9911-5510)

I. 다음은 인구통계적 특성에 대한 질문입니다. 해당 난에 √표하여 주십시오.

1. 귀하의 연령은?

- ① 20대 이하 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

2. 귀하의 성별은?

- ① 남성 ② 여성

3. 귀하의 총 근무연수는?

- ① 5년 이하 ② 6~10년 ③ 11~15년 ④ 20년 이상

4. 귀하의 직무는?

- ① 사무직 ② 영업직 ③ 기술직 ④ 기타

5. 귀하의 직종은?

- ① 통신업 ② 금융보험업 ③ 호텔서비스업 ④ 기타

II. 아래의 문항들은 목표지향성에 관한 문항입니다.
가장 가깝다고 판단되는 난에 V표하여 주십시오.

문항	나는 “-----”라고 생각한다.	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
1	새로운 업무를 통해 새로운 기술을 배우는 것 보다, 그 일을 맡은 후 안 좋은 결과로 인해 내 능력이 낮게 비추어지는 상황을 피하는 것이 더 중요하다.							
2	내 능력부족을 나타내는 업무를 맡을까 봐 걱정된다.							
3	남들에게 무능하다고 보일 가능성이 있다면, 새로운 업무를 맡는 것을 피하고 싶다.							
4	내가 잘하지 못할 것 같은 업무인 경우 이를 회피하는 경향이 있다.							
5	다른 사람에게 나의 능력을 증명해 보일 수 있는 업무를 맡고 싶다							
6	업무 수행시 어떻게 하면 내 능력을 보여줄 수 있는지에 대해 관심이 많다.							
7	직장에서 나의 능력을 증명하기 위해 무슨 일을 해야지를 알아내기 위해 노력한다.							
8	직장에서 다른 사람들이 내가 얼마나 잘하고 있는지를 알아줄 때, 즐거울 것이다							

III. 아래의 문항들은 자기효능감에 관한 문항입니다.
가장 가깝다고 판단되는 난에 V표하여 주십시오.

문항	나는 “-----”라고 생각한다.	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
1	당신은 얼마나 자주 당신의 직무수행능력에 관하여 자신감을 느끼니까?							
2	당신은 얼마나 자주 당신의 직무에 관한 사항들에 대해 최고라고 생각하십니까?							
3	과업들이 당신의 방식대로 진행된다고 생각하십니까?							
4	당신이 직무를 잘 수행한다고 확신하십니까?							
5	나는 직무를 잘 수행하고 있다는 나의 능력에 대해 자신감을 갖는다.							

IV. 아래의 문항들은 자기결정성에 관한 문항입니다.

가장 가깝다고 판단되는 난에 √표하여 주십시오.

문항	나는 “-----”라고 생각한다.	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
1	나는 이전에 알지 못했던 것을 알게 될 때 기쁨을 느낀다.							
2	나의 흥미를 끄는 것에 대해 알게 될 때 기쁨을 느낀다.							
3	새로운 것을 배우면 즐거움과 만족을 느낀다.							
4	나는 흥미 있어 하는 것을 계속해서 습득해 나갈 수 있다.							
5	내가 맡은 업무에서 남들보다 성공하길 원한다							
6	팀장(부서장)의 기대 때문에 일을 한다.							
7	미래에 대한 불확실성 때문에							

	일을 한다.								
8	동료에게 무시당하기 싫어서 일을 한다.								
9	내가 유능한 사람이라는 것을 보여주고 싶다.								
10	내 업무에서 성공할 수 있다는 것을 보여주고 싶다.								
11	지금보다 더 잘 할 수 있다는 것을 스스로 증명해 보이고 싶다.								
12	일에서 성공하는 것이 나를 중요한 사람으로 만든다고 생각한다.								
13	나중에 더 좋은 팀(부서) 생활을 하고 싶다.								
14	나중에 더 많은 보상을 받고 싶다.								
15	팀장(부서장)으로부터 좋은 평가를 받고 싶다.								
16	팀장(부서장)에게 칭찬받기 위해 일한다.								

V. 아래의 문항들은 감성적리더십에 관한 문항입니다.

가장 가깝다고 판단되는 난에 V표하여 주십시오.

문항	나는 “-----”라고 생각한다.	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
1	팀장(부서장)은 자신의 감정을 이해하고 있다.							
2	팀장(부서장)은 자신의 장점과 단점을 알고 있다							
3	팀장(부서장)은 자신의 능력에 대해 알고 있다							
4	팀장(부서장)은 자신의 감정을 다스릴 줄 안다.							
5	팀장(부서장)은 자신의 실수를 인정할 줄 안다							

6	팀장(부서장)은 새로운 도전과 변화에 유연하게 대처한다.								
7	팀장(부서장)은 설정된 목표를 위해 팀원(부서원)들이 도전하도록 이끈다.								
8	팀장(부서장)은 현실에 만족하기 보다 새로운 기회를 만들기 위해 노력한다.								
9	팀장(부서장)은 긍정적이다.								
10	팀장(부서장)은 사람들의 감정을 잘 이해한다.								
11	팀장(부서장)은 조직의 관계와 원칙들을 잘 이해하고 있다.								
12	팀장(부서장)은 직원과 고객의 요구를 잘 파악한다.								
13	팀장(부서장)은 직원들에게 비전을 제시함으로써 동기부여한다.								
14	팀장(부서장)은 설득력 있게 사람의 마음을 이끄는 힘이 있다.								
15	팀장(부서장)은 직원들과 좋은 인간관계를 가지고 있다.								
16	팀장(부서장)은 새로운 변화를 조직구성원들에게 주고자 노력한다.								
17	팀장(부서장)은 회사 내 갈등문제를 잘 해결한다.								
18	팀장(부서장)은 팀웍(공동체의식과 사기)를 이끌어 낼 줄 안다								

VI. 아래의 문항들은 변화지향 리더십에 관한 문항입니다.
가장 가깝다고 판단되는 난에 √표하여 주십시오.

문 항	나는 “-----”라고 생각한다.	전혀 그렇 지 않다	거의 그렇 지 않다	별로 그렇 지 않다	보 통 이 다	약간 그렇 다	상당 히 그렇 다	매우 그렇 다
1	팀장(부서장)은 변화의 절박한 필요성을 설명하기 위해 사건을 해석한다.							
2	팀장(부서장)은 개선을 위한 아이디어를 얻기 위해 경쟁자와 외부인들을 연구한다.							
3	팀장(부서장)은 조직의 흥미진진한 새로운 가능성을 모색한다.							
4	팀장(부서장)은 문제나 기회를 다른 방식으로 보도록 팀원들을 격려한다.							
5	팀장(부서장)은 핵심역량에 연계된 혁신적인 전략을 수립한다.							
6	팀장(부서장)은 혁신과 창업가 정신을 격려하고 장려한다.							
7	팀장(부서장)은 개인과 팀에 의한 학습을 격려하고 장려한다.							
8	팀장(부서장)은 새로운 접근방식으로 도전해 본다.							
9	팀장(부서장)은 변화에 대해 승인을 이끌어 내기 위해 핵심인물들과 협조관계를 구축한다.							
10	팀장(부서장)은 변화의 실행을 지도할 임시과업 팀을 구성한다.							
11	팀장(부서장)은 새로운 비전이나 전략과 일치하는 상징적 변화를 추진한다.							
12	팀장(부서장)은 새로운 전략을 실행하도록 구성원에게 활력을 부여한다.							

13	팀장(부서장)은 변화를 실행하는 과정의 진전사항을 알리고 축하해 준다.								
----	---	--	--	--	--	--	--	--	--

VII. 아래의 문항들은 변혁적 리더십에 관한 문항입니다.

가장 가깝다고 판단되는 난에 √표하여 주십시오.

문항	나는 “-----”라고 생각한다.	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
1	팀장(부서장)은 나를 기분 좋게 느끼도록 한다.							
2	팀장(부서장)은 내가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.							
3	팀장(부서장)은 나의 문제들을 새로운 방식으로 생각하도록 해 준다.							
4	팀장(부서장)은 내 자신이 스스로 개발해 나가도록 돕는다.							
5	팀장(부서장)은 내가 업무성과에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지를 말해준다.							
6	팀장(부서장)은 내가 합의된 업적기준을 충족시켰을 때 만족한다.							
7	팀장(부서장)은 내가 항상 같은 방식으로 계속 일하도록 하는 것에 만족한다.							
8	나는 팀장(부서장)을 완전히 신뢰한다.							
9	팀장(부서장)은 내가 무엇을 할 수 있는지에 대한 호소력 있는 표현을 하고 있다.							
10	팀장(부서장)은 내게 복잡하고 어려운 문제를 보는 새로운							

	방법을 제공한다.								
11	팀장(부서장)은 내가 하고 있는 것을 어떻게 생각하고 있는지를 알도록 한다.								
12	팀장(부서장)은 나의 목표에 도달했을 때 인정해 주고 보상을 제공한다.								
13	팀장(부서장)은 일이 잘되고 있으면, 어떤 것도 바꾸려고 시도하지 않는다.								
14	팀장(부서장)이 무엇을 하든 나는 좋다.								
15	나는 팀장(부서장)과 함께 일하는 것이 자랑스럽다.								
16	팀장(부서장)은 내가 일에서 의미를 찾도록 돕는다.								
17	팀장(부서장)은 내가 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 다시금 생각하도록 만든다.								
18	팀장(부서장)은 나에게 개인적인 관심을 보인다.								
19	팀장(부서장)은 내가 업적에 대해 받고 있는 보상에 주의를 기울인다.								
20	팀장(부서장)은 내가 일을 수행하기 위해 알아야 할 원칙들을 말해준다.								
21	팀장(부서장)은 내게 꼭 필요한 것들만을 요구한다.								