

# 변혁적 리더십과 조직혁신간의 관계

## Relationship between Transformational Leadership and Innovative Behavior

고현숙\*, 김정훈\*\*  
서울과학종합대학원 대학교\*, (주)BNP 그룹\*\*

Hyon-Sook Ko(helenko@eklc.co.kr)\*, Jung-Hoon Kim(jhleader@gmail.com)\*\*

### 요약

본 연구는 변혁적 리더십의 선행변수, 성과변수 그리고 조절변수간의 통합적 관계를 실증적으로 분석하였다. 변혁적 리더십의 선행변수로는 자기 효능감과 외향성을 정하고, 조절변수로는 조직문화로 정하였다. 그리고 성과변수로는 최근에 기업에서 강조하고 있는 혁신행동으로 설정하였다. 이를 위하여 선행변수가 변혁적 리더십에 미치는 영향과 변혁적 리더십이 혁신행동에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계를 위계지향과 성취지향 조직문화가 조절효과를 가지고 있는지를 알아보고자 하였다. 실증검증을 위하여 다양한 자료원을 통해 자료를 수집하였다. 최종 연구에 사용된 데이터는 조직 내 팀장급 리더 221명과 리더 각각의 하급자 2명으로 부터 얻은 설문지 442개 모두 221세트의 총 663개이다. 이 데이터를 통해 가설 검증을 위하여 공변량 구조분석(SEM)을 실시하였다. 가설을 검증한 결과, 리더의 자기효능감이 높아질수록 변혁적 리더십도 높아지는 것으로 나타났으나, 리더의 외향성은 변혁적 리더십에 유의한 영향을 미치는 것은 아닌 것으로 밝혀졌다. 그리고 변혁적 리더십은 혁신행동에 유의한 영향을 미치지만 위계 지향적 문화와 성취 지향적 문화가 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계를 조절한다는 가설은 지지되지 않았다.

■ 중심어 : | 변혁적 리더십 | 혁신행동 | 자기효능감 | 외향성 | 조직문화 |

### Abstract

This study has three primary purposes, firstly to identify how leader's personal characters influence to his/her transformational leadership, secondly to find how transformational leadership influences to innovative behavior, finally to explore how organizational cultures moderate between transformational leadership and innovative behavior.

The first part of the study, based on literature study on transformational leadership, provides insight into what are antecedents, moderators and dependent variable in transformational leadership. Firstly, leader's personal characters are selected as antecedent variables such as extroversion and self-efficacy. Secondly, innovative behavior is introduced as a dependent variable. Thirdly, two types of organizational culture are considered as moderators between leader's personal character and leadership

In this study, a comprehensive research model and hypothesis were empirically tested based on data from three types of questionnaires involving 663 employees in Korean organizations. In order to test the hypotheses, we have used Structural Equations Model (SEM) from AMOS7.0. In this analysis, we have employed raw data as it is instead of correlation matrix or covariance matrix. We have tested hypotheses by examining the significance of each path of the model, and gone through the process of testing the goodness of fit of the model itself.

The results of statistical analysis show the following. Firstly, one of leader's personalities, self-efficacy has positive effect on his/her transformational leadership, but extroversion does not have positive effect. Secondly, transformational leadership has positive effect on innovative behavior. Finally, there was not any cultural moderating effects between transformational leadership and innovative behavior.

■ keyword : | Transformational Leadership | Innovative Behavior | Self-efficacy | Extraversion | Culture |

## I. 서론

빠르게 변화하고 있는 최근의 경영환경에 적극적으로 대처하고 세계 일류기업들과 경쟁을 하기 위해 많은 기업들이 경영혁신운동을 추진하고 있다. 이런 혁신을 위한 노력이 성공을 거두기 위해서는 구성원들의 공감대를 형성하고 이를 이끌어 나가는 리더의 리더십이 무엇보다 중요하다. 리더십은 조직에서 개인의 혁신행동을 유발시키는데 영향을 미치는 중요한 변수 가운데 하나이다. 리더는 혁신을 통제하고 결정할 수 있는 위치에 있기 때문에 부하의 혁신행동에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 하급자의 행동에 영향을 미칠 수 있는 다양한 리더십 스타일 중에서도 조직의 혁신행동에 영향을 미치는 대표적인 것으로 변혁적 리더십을 들 수 있다. 변혁적 리더십은 카리스마, 지적자극, 개별적 고려의 하위요인으로 구성되어 있다. Bass[1]가 처음 이 이론을 제시한 이후 지금까지 변혁적 리더십이 조직의 성과에 영향을 미친다는 많은 연구들이 진행되어 왔으며 그 중에서도 조직의 혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 사실 또한 연구들을 통해 밝혀져 왔다[2-4].

그러나 변혁적 리더십이 잘 발휘되고 있다고 해서 조직 혁신이 모두 성공적으로 이루어지는 것은 아니다. 즉, 조직변수 및 환경변수 등을 통해서 리더의 영향력을 더 명확히 설명할 수 있기 때문에 조직의 혁신이 리더에 의해서만 결정된다고 보기는 어렵다[5][6]. 이를 통해 변혁적 리더십이 조직 혁신에 미치는 영향에서 조직문화가 간접적인 영향을 미칠 것으로 추측할 수 있다. 즉, 변혁적 리더십과 혁신과의 관계에 조직문화가 어떤 역할을 하는지 살펴 볼 수 있다. 조직은 저마다 다양한 문화를 가지고 있으며 조직문화는 조직이 혁신을 이루는데 중요한 역할을 한다. Quinn[7]은 조직이 혁신을 이루고자 할 때 장애를 유발하는 요인으로 관료주의 문화, 갈등 등을 예로 들면서 조직의 변화와 혁신을 위해서는 조직문화에 내재되어 있는 이념을 다시 평가한 후 변화시키는 노력을 기울일 때 근본적인 변화를 이끌어 낼 수 있다고 지적하였다. 뿐만 아니라 Ahmed[8]도 바람직한 유형의 조직문화가 조직 구성원들이 공유할 때 혁신은 촉진될 수 있는 것이며, 바람직하지 못한 조

직 문화가 존재할 때에는 혁신을 위해 좋은 의도와 노력을 기울인다 해도 유용한 아이디어를 도출하는 것은 어려운 일이라고 보았다.

최근 들어, 리더십 연구에서는 리더의 성격적, 심리적 속성과 리더십 스타일 간의 관계에 대한 관심이 고조되고 있다. 즉, 리더의 리더십 스타일은 리더의 성격 또는 심리적 속성에 따라 달라질 수 있을 것이라고 보는 것으로, 이를 규명하고자 하는 연구들이 일어나고 있다는 점이다. 리더의 성격과 심리적 속성이 리더십 스타일에 영향을 미친다면 조직은 리더를 선발할 때나 리더를 교육시킬 때 바람직하다고 밝혀진 성격과 심리적 속성을 토대로 이를 선발과 교육에 반영할 수 있을 것이다. 최근 이런 연구들이 등장하고 있는데 리더의 성격과 심리적 속성이 리더의 리더십 스타일에 영향을 미치는 것을 알아보는 연구들이 등장하고 있다. 예를 들어, Judge & Bono[9]는 리더의 성격과 변혁적 리더십의 관계를 연구하였고, House & Howell[10]은 자긍심과 카리스마적 리더십 간에 유의한 상관관계가 있음을 밝히고자 하였다. 이러한 연구들을 통해 알 수 있듯이 리더십 스타일의 선행변수로 리더의 심리적 성격적 속성을 알아보는 것은 조직에 의미가 있을 것이다. 특히 혁신의 선행변수로 변혁적 리더십과의 관계를 밝히면서 변혁적 리더십의 선행변수로 성격적 속성을 찾아봄으로써 혁신을 일으키는 변혁적 리더는 어떤 성격을 가지는 것이 바람직한지에 대한 시사점을 찾을 수 있을 것이다.

이러한 관계들 즉, 리더의 성격특성과 하급자가 본 리더의 변혁적 리더십 및 조직문화와 조직성으로서 조직혁신과 같은 변수를 단일 자료를 통해 측정하는 것은 한계가 있을 것이다. 즉, 리더의 성격적 특성은 변수의 특성상 반드시 리더에게 측정하여야 바람직하며, 변혁적 리더십과 혁신 행동 및 조직문화와 같은 변수들은 하급자를 통하여 측정하는 것이 바람직하다. 이처럼 다양한 자료를 통해 측정이 될 때 연구 결과의 신뢰성과 타당성이 높아져 일반화의 오류를 줄일 수 있을 것이며 조직에서 이를 적절하게 적용할 수 있을 것이다. 결과를 얻을 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경 및 가설

### 1. 개인특성과 변혁적 리더십

최근 리더십 연구는 리더의 성격적, 심리적 속성과 리더십 스타일 간의 어떤 관계가 있는지를 밝히는 연구에 대한 관심이 높아지고 있다[9][10]. 여기서 말하는 개인적 특성은 개인의 성격을 의미하는데 개인의 성격은 개인이 행동패턴을 설명하고 묘사하는데 사용될 수 있는 비교적 안정된 내적인 특성이다[11]. 개인의 성격은 일관성 있는 사회적 행동을 표출하게 하는 것으로 개인의 행동방식을 조율하는 기능을 하며 조직은 성격을 통해 조직 구성원들의 행동을 예측해 볼 수 있을 것이다.

개인의 성격과 관련된 변수에 대한 기존의 연구 결과로 Barrick & Mount[12]는 조직 구성원의 성격과 그들의 직무의 성과는 서로 상관성이 있음을 밝혔다. 그들은 개인의 성실성은 직무 유형과 상관없이 전반적으로 직무성과와 관련이 있으며, 외향성은 사회적인 상호작용이 많이 필요로 하는 직무의 성과와 관련이 있다고 밝히고 있다. 그러나 훈련이 필요한 직무에 대해서는 구성원의 개방성과 외향성이 모두 관련이 있는 것으로 나타났다.

성격과 조직성과 사이에 통계적으로 유의한 상관관계가 있음이 밝혀지고 있을 뿐 아니라, Hollenbeck & Whitener[13]는 성격은 개인의 가치관, 욕구 또는 신념에 따라 그 영향력의 차이가 있다고 밝히고 있다. Wright et al.[14]의 연구에서 인지능력과 성격의 상호작용 효과를 검증하였다. 인지능력이 높은 구성원의 경우 성취욕구와 직무성과 간에는 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다.

최근에는 조직차원에서 성격을 논의하는 연구가 등장하고 있는데 Barry & Stewart[15]의 연구에서는 성실성은 조직의 운영 및 성과와 무관한 반면 외향성은 조직성과, 변수에 유의한 영향을 미치고 있음이 밝혀졌다. 이들은 조직의 성격은 조직 운영 과정을 통해 조직의 성과에 영향을 미치고 있음을 검증하였다.

특히 Hogan[16]이 언급한 것처럼 성격에 관한 구조, 역동성, 과정, 성향 등을 통해 개인의 일관적인 행동을

예측할 수 있는데, 이는 각 개인의 다양한 성격적 특성에 따라 리더십을 발휘하는데 차이가 있을 것이라고 예측할 수 있다. 이러한 연구들을 통해 보듯이 성격 변수는 리더십 스타일 특히 변혁적 리더십에 영향을 줄 수 있으며 조직 성과에도 영향을 미칠 것으로 예상해 볼 수 있다.

#### 1.1 외향성과 변혁적 리더십

외향성(extraversion)은 개인의 외부 지향적 성격으로 사교성의 강도와 사회적 적응 폭을 의미한다. 이것은 타인과의 교제를 원하는 정도, 타인의 관심을 끌고자 하는 정도, 자발성, 활동성의 의미로도 해석된다[17]. 외향적 특성의 사람은 말이 많고 자기표현을 잘하며 사람 사귀기에 능숙한 유형이다. 이들은 항상 자신에 대한 확신으로 가득 차 있으며 여러 사람들과 다양한 관계를 발전시킨다[11].

외향성에 대한 연구들에 의하면, 외향성은 사교성이 있고, 활동적이고, 생기가 있는 개인들을 의미하는 말로서 외향성이 높은 개인은 시간의 많은 부분 사람들과 어울리기를 좋아하며 이러한 사람들은 내성적인 사람에 비해 사회화에 많은 시간을 보낸다[17]. 또 외향성이 높은 사람은 높은 수준의 열정과 야망과 사교성 그리고 자기 성찰(self-monitoring)을 가지고 있는 것으로 나타나고 있다[18]. 외향성의 사람들은 다른 사람과 집단으로 모이기 좋아하는데 이속에서의 상호작용들이 자극을 주기 때문에 외향성이 강한 사람은 내향적인 사람들보다 자극적인 경험을 더 추구하는 경향이 있는 것으로 나타나고 있다[19].

외향성은 리더와 조직 구성원의 관계에서 대인행동과 관련되는 중요한 변수임을 위의 선행 연구들을 예측해 볼 수 있다. 이를 좀 더 구체적으로 보면 Barrick et al.[20]은 외향적인 개인은 다른 팀원들과의 작업을 선호하는 경향이 있다고 밝히고 있으며 McCrae & Costa[21]는 외향적인 조직 구성원은 사회적이기 때문에 팀 내에서 구성원 간의 의사소통을 그렇지 않은 구성원들보다 원활하게 한다고 언급하였다.

내향성과 외향성은 조직 내에서 상사와 부하의 관계의 대인행동과 의미가 있는 변수이기도 하다. 부하의

성격은 상사와의 관계에서 영향을 미칠 수 있기 때문에 대인관계를 좋아하는 외향적인 성격을 가진 부하는 상사와의 관계를 통해 만족감을 얻고 자신을 더 자극시킬 수 있는 업무를 맡고자 상사와 친해지려고 하는 경향이 있는데 이러한 행동은 결국 상사 부하 간 교환관계의 질을 높이게 된다[22]. Judge & Bono[9]는 성격 5요인의 정도와 변혁적 리더십 행동과의 관계에 대한 연구를 통해 리더의 특성과 변혁적 리더십과의 관계를 알아보았는데 그 결과 개인의 외향성이 변혁적 리더십과 유의한 관계가 있음을 밝혔다. 뿐만 아니라 효과적인 리더십을 발휘하는 여성들은 그렇지 못한 여성에 비해 외향성이 높은 것으로 나타나고 있다[23].

이상에서 살펴본 바와 같이 구성원의 성격 특성, 그 중에서도 외향성은 리더십 스타일이나 조직 유효성과 관련된 개념들과 무관하지 않다는 것을 알 수 있다. 외향적인 리더는 명확한 비전을 하급자에게 제시하여 그들을 설득하고 이끌 수 있으며 높은 카리스마를 가지고 있을 경향이 그렇지 않은 리더에 비해 강할 것이라고 예측할 수 있다. 그리고 외향적 성격을 가진 사람이 리더일 경우 하급자와의 원만한 관계를 통해 개개인에게 관심을 갖고 대함으로써 동기유발을 시킬 수 있을 것이며, 뚜렷한 자기주장과 흥미를 추구하는 성격적 특성으로 하급자들에게 문제에 대해 새롭게 보도록 유도하여 지적 자극을 할 것이라고 예측해 볼 수 있다.

## 1.2 자기 효능감(self-efficacy)과 변혁적 리더십

일반적으로 효능감(efficacy)은 사람들이 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력이나 역량에 대한 믿음을 의미한다[24]. 자기 효능감(self efficacy)이라는 개념을 처음 제시한 Bandura[25]는 자기 효능감을 모호하고 예측할 수 없는 특수한 상황에서 얼마나 행동을 잘 하고 이행할 수 있는가에 대한 개인적 판단이라고 보았다. 이것은 개인의 행동을 결국 행동을 취하는 개인 해낼 수 있다고 믿는 기대에 의해 변화한다는 것을 강조하는 것이다.

자기 효능감은 조직의 성과와 관련이 있다는 것을 설명하는 중요한 변수로 연구되어 왔다. 자기 효능감이 높은 개인은 직무와 관련되어 있는 일이나 상황에 더

많은 노력을 할 뿐 아니라, 어려운 상황에 빠졌을 때 그것을 견디는 끈기가 있기 때문에 자기 효능감이 낮은 사람에 비하여 성과가 더 좋은 경향이 있다고 알려져 있다[25]. Stajkovic & Luthans[26]는 자기 효능감이 다양한 업무와 관련되어 있는 성과의 관계를 검증한 실증 연구들을 대상으로 메타분석을 실시하였는데 그 결과 자기 효능감이 구성된 개인의 성과를 예측하는데 높은 긍정적인관계가 있는 변수라는 것을 증명하였다. 이때 자기 효능감은 과거의 성공적이었던 성과나 높은 성취동기가 주는 영향 이상으로 개인의 성과와 긍정적인 관계가 있음을 밝혔다. 그리고 업무를 성공적으로 마쳤을 때 조직 구성원의 자기 효능감은 다음에 하게 될 업무에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀지고 있다 [27-29].

뿐만 아니라 Leither[30]는 자기 효능감이 개인의 동기와의 관련이 있음을 밝혔는데 높은 효능감을 보유한 개인은 스트레스를 줄이기 위해서 그 원인인 직무에서 받는 스트레스의 요인들을 줄이고자 하지만, 효능감이 낮은 사람은 직무에서 받는 스트레스의 요인들을 자신이 직접 통제하고자 하기보다는 감정적으로 대응하려고 한다고 밝히고 있다.

자기 효능감은 조직 구성원의 혁신 행동과도 관련이 있다고 밝혀지고 있다. 하급자와 리더의 LMX의 질이 높은 관계에 있을 때 리더는 자신의 하급자와 비구조화된 과업을 수행할 때 하급자의 혁신행동을 높이기 위해 적극적인 지원을 하려고 하는 경향이 강한 것으로 나타나고 있다[31].

또한 자아 존중감과 자기 효능감을 중심으로 하는 자아개념이 높은 경우는 자아를 표출하고 자아에 대한 일관성을 유지하고, 자아의 가치를 향상 시키게 되고 이는 자기희생적인 행동과 조직에서 자발적인 행동을 일으키게 된다는 사실이 입증되었다[32]. 따라서 자기 효능감이 높은 리더는 하급자들이 보는 리더의 변혁적 리더십의 정도도 높을 것이라고 예측해 볼 수 있을 것이다. 이러한 개인의 성격 특성과 변혁적 리더십에 대한 선행 연구들을 통해 다음과 같은 가설을 세울 수 있을 것이다.

가설 1. 리더의 자기 효능감이 높을수록 변혁적 리더십을 더 잘 발휘할 것이다.

가설 2. 리더가 외향적일수록 변혁적 리더십을 더 잘 발휘할 것이다.

## 2. 변혁적 리더십과 혁신행동

변혁적 리더십은 하급자와 조직 모두에게 중요한 변화를 가져오는 능력을 가진 리더십을 말한다. 변혁적 리더는 제품이나 기술 혁신뿐 아니라 조직의 비전, 전략 및 조직 문화에 변화를 만들 수 있는 능력을 가지고 있는 리더이다. 규정이나 지시 또는 인센티브를 통해 하급자들을 통제하거나 그들의 성과를 분석하지 않고, 하급자들과의 관계를 구축하고 그들의 활동에 의미를 부여해 주며 변화 과정에 하급자들을 참여시키기 위해 비전을 공유하고 및 아이디어를 창출하는 것에 역점을 둔다. 변혁적 리더와 부하의 관계는 교환관계가 아니고 리더의 개인적 가치관, 신념에 기반을 두고 있는 관계이다[1]. 변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 개별적 배려(individual consideration), 지적자극(intellectual stimulation)의 세 가지 요인으로 구성되어 있다.

카리스마는 변혁적 리더십의 세 가지 구성요소들 가운데 가장 핵심을 이루는 개념[31] 으로, 카리스마적 리더십은 리더와 하급자 간의 강한 감정적 연대감을 형성시켜 하급자들이 리더에 대한 충성심과 신뢰가 깊어지고 리더와 닮고 싶어 한다. 하급자들은 리더가 제시하는 비전을 실행하도록 리더에 의해 자극되며, 리더에 대한 충성심과 존경심은 변화를 유도하는데 필요한 힘이 된다[34].

개별적 고려는 리더가 조직 구성원을 모두 획일적인 기준으로 생각하는 것이 아니라, 개개인에 대한 감정과 관심 및 욕구를 존중함으로써 그들을 동기 유발시키는 것을 의미한다. 따라서 이러한 리더들은 구성원 개개인이 가지고 있는 특성이나 다른 점을 알고 있으며 그들에게 주의를 기울이는 특성이 있다[1]. 리더가 하급자들에게 개별적인 관심을 가짐으로써 하급자들은 자신들이 공정하게 다루어지고 리더와 특별한 관계를 통하여 격려를 받고 동기부여된다고 느끼게 된다. 뿐만 아니라 개별적 고려를 통해 리더는 하급자들의 기술과

능력이 조직에 도움이 되는 방향으로 유도할 수 있다.

지적 자극은 과거의 사고방식과 업무 습관에서 벗어나 항상 새로운 방식으로 하급자를 동기 유발시키는 것을 의미한다[31]. 지적 자극을 시켜주는 리더는 부하들에게 과거의 문제점이 무엇인지 알려주고 이를 해결할 수 있는 방법을 그들과 고민한다. 그리고 어려운 과업의 해결해야 하는 과정에서 하급자들에게 자유롭게 문제를 해결할 수 있는 방법을 찾을 수 있도록 해 주며, 합리적인 문제 해결방법이 얻을 수 있도록 리더 자신의 전문적인 지식을 활용한다.

변혁적 리더는 하급자에게 행동을 하는데 최대한 자유를 주고 조직의 목표를 달성하기 위해 자유를 제한해야 할 때에는 한계를 알려주어 문제를 해결할 수 있도록 새로운 시각을 가지도록 도와주며 미래지향적이고, 개방적이며, 역동적인, 그리고 계획지향적인 리더이다. 이처럼 리더의 변혁적 리더십은 하급자들이 조직을 혁신하는 데 긍정적인 역할을 할 것으로 볼 수 있다.

변혁적 리더십이 조직혁신에 미치는 영향을 살펴본 연구들을 보면 Bommer, Rich & Rusin[2]은 9개월의 간격을 두고 전과 후에 조직 구성원들이 인식하는 변혁적 리더십과 변화에 대하여 연구한 결과, 변혁적 리더십이 조직 변화를 인식하는 조직구성원들의 부정적 태도를 감소시킨다고 밝혔다. 임준철, 윤정구[4]의 연구에서 거래적 리더십이 혁신성에 미치는 영향이 낮게 나타났지만 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 혁신성에 유의한 영향을 갖는 것으로 나타났다. 조직 구성원들의 창의성과 혁신역량을 높이기 위해서는 카리스마, 개인적 고려, 지적자극 등을 통해 구성원들을 단결시키고 조직의 비전이 실현될 수 있도록 그들을 격려해야 할 것이다.

변혁적 리더십의 요인인 카리스마, 지적자극, 개별적 고려가 혁신에 어떤 영향을 미치는지 살펴본 연구들도 있다. 윤대혁과 정순태[3]는 변혁적 리더십이 구성원의 혁신적 행동에 어떠한 영향을 미치는지 연구한 결과 카리스마, 지적자극, 개별적 고려가 모두 혁신적 행동에 유의한 영향을 미친다는 결과를 얻었다. 그러나 이화용과 장영철[35]의 연구 결과에서는 변혁적 리더십의 요인 중 카리스마, 지적자극 리더십은 혁신적 행동에 유

의한 영향을 미치지 않지만 영감적 동기부여와 개별적 고려 요인은 혁신적 행동에 유의한 영향을 미친다는 사실을 밝혔다. Jung, Chow, & Wul[36]는 변혁적 리더십이 조직 구성원들이 지각하는 권한 위임과 혁신지지 분위기에 영향을 미침으로써 조직혁신에 긍정적인 영향을 미친다고 보고 하였다.

이러한 여러 특성들을 통해 변혁적 리더십을 가진 리더들이 혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 유추해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있을 것이다.

가설 3. 리더가 변혁적 리더십을 발휘할수록 구성원들은 혁신행동을 더 많이 보일 것이다.

### 3. 변혁적 리더십과 혁신행동과의 관계에 조직문화의 조절효과

조직에서 조직혁신이 성과를 향상시키기 위한 중요한 수단으로 인식되고 있지만, 실제 조직들은 기대만큼 혁신을 잘 수행하지 못하고 있는 것이 사실이다. 왜냐하면 조직이 가진 문화적 관성을 깨고 혁신을 도입하여 변화를 이룬다는 것은 결코 쉬운 일이 아니기 때문이다. 이러한 측면에서 변혁적 리더십이 조직혁신을 이루는데 긍정적인 효과를 얻기 위해서 문화적 상황을 고려하는 것이 중요하다. Schein[37]은 조직문화를 관찰된 행동의 규칙성, 자연발생적 규범, 지배적 가치관, 조직 구성원과 고객에 대한 정책을 수립하는 조직의 철학, 조직에서 적용하는 데 필요한 규칙 그리고 조직분위기 등의 총합이라고 보고 있다.

그렇다면 변혁적 리더십과 조직혁신과 조직문화는 어떠한 관계가 있을까? Gordon & DiTomaso[38]는 조직문화가 조직성과에 직접적인 영향을 미치는지, 아니면 간접적 영향을 미치는 상황요인인지를 밝히는 것이 의미 있음을 언급하였다. 리더십이 조직혁신에 직접적인 관련성을 밝힌 연구들[39][40]도 있지만, 리더십이 혁신성간의 직접적인 관련성이 있는 연구들보다 다른 조직변수 및 환경변수가 리더의 영향력을 더 명확히 설명할 수 있기 때문에 조직혁신성이 리더에 의해 결정된다고 볼 수는 없다는 연구도 있다[6]. 이것은 조직문화

가 리더십과 조직혁신과의 관계를 조절하는 기능이 있음을 의미하는데 이를 통해 변혁적 리더십이 조직 혁신의 관계를 조직문화가 간접적으로 영향을 미칠 것이라고 가정을 해 볼 수 있다.

조직문화 연구는 유형화를 통해 좀 더 정확하게 측정할 수 있다. 조직문화 유형화는 조직이 직면한 환경에서 성공하기 위해 필요한 것이 무엇이지를 구체화시켜주는 기능을 한다[41]. 대표적으로 조직문화를 분류한 학자들의 분류를 보면 Harrison[42]은 문화를 이념적 지향정도에 따라 권력지향문화, 역할지향문화, 과업지향문화, 인간지향문화의 네 가지 차원으로 분류하였다. Quinn & McGrath[43]는 환경에 대한 확실성의 인지도와 반응속도에 따라 합의적 문화(group culture), 개발문화(developmental culture), 위계적 문화(hierarchical culture), 합리적 문화(rational culture)의 네 가지로 문화를 분류하였다.

이러한 유형화된 조직문화 가운데 연구들을 통해 일관성있는 결과를 도출하는 조직문화 유형은 유연성이 있는 개발문화와 위계지향적 문화이다. 변화지향적인 문화로 표현할 수 있는 개발문화 혹은 진취적 문화는 조직혁신에 유의한 정(+)의 관계를 가지고 있으며, 위계적 문화는 조직혁신에 부(+)의 관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 변화를 지향하는 문화로 표현할 수 있는 개발 문화는 변화에 대한 준비와 적응성이 높아 역동적이며 기업가 정신이 있는 문화라고 볼 수 있다. 개발 문화의 경우 역동적 도전적적인 문화 특성상 조직변화에 대해 긍정적 태도를 취하게 되며[44]유연성 지향적 가치관이 높을수록 혁신에 성공할 가능성이 높으며, 통제지향적인 가치관이 높은 조직일수록 혁신에 실패를 경험하게 될 가능성이 높다고 할 수 있다[45].

대표적인 연구들을 보면 Dellana & Hauser[46]의 연구 등에서 나타난 것은 통제를 강조하는 과업문화나 합리적 문화보다 진취적 혹은 개발문화가 조직혁신에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 즉, 유연성이 있고 변화지향적인 문화로 표현할 수 있는 개발문화 혹은 진취적 문화가 조직혁신에 긍정적인 영향을 미친다고 밝히고 있다. 반면 남승하[47]의 연구와 이환범, 이수창, 심덕보[48]의 연구에서는 위계문화는 혁신에 부정적인 영

향을 미치는 것으로 나타나고 있음을 밝히고 있다. 특히 위계문화는 서열과 직위를 강조하는 국내의 조직문화에서 더 강하게 나타날 것으로 예측해 볼 수 있다.

Ensley, Pearce & Hmieleski[59]는 거래적 리더십과 변혁적 리더십과 성과와의 관계를 연구한 결과 기업의 성과는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두에 의해 영향 받고 있으나, 환경의 역동성에 의해 조절되고 있음을 밝혔다. 즉, 거래적 리더십의 경우 환경의 역동성이 낮은 경우에 효과적인 리더십인 반면 환경의 역동성이 높은 경우에는 변혁적 리더십이 효과적으로 작용한다는 것이다. 신진교[49]의 연구에서는 중소기업의 R&D와 기술혁신간의 관계에서 혁신문화의 조절효과를 탐색한 결과, R&D와 변화에 적극적으로 적응해 가는 혁신문화사이의 상호작용 효과는 기술혁신에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 연구들에서 말하는 개발 문화, 유연한 문화 또는 진취적 문화와 같은 문화의 분류는 연구자의 정의에 따라 다소 차이가 있지만 핵심적인 의미는 유연성이 있고 변화 지향적이며 창의성을 강조하는 문화를 의미하는 개념으로 볼 수 있다. 위계문화는 내부조직의 논리와 안정성에 초점을 둔 문화로 볼 수 있다.

이러한 연구들을 통해 문화에 대한 다양한 분류가 있지만 변혁적 리더십이 조직 혁신에 어떻게 영향을 미치는지의 여부는 개발문화(혹은 진취적 문화, 유연한 문화)와 위계적 문화가 간접적으로 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 즉, 개발 문화 혹은 유연성 있는 문화는 조직혁신에 대해 긍정적인 영향을 미치는 경향이 강하지만, 위계적 문화는 혁신과의 관계에 부정적 효과가 더 크다는 결과가 많다는 것을 알 수 있다.

이를 바탕으로 변혁적 리더십과 조직구성원의 혁신 행동과의 관계를 조직문화의 유형에 따라 그 관계가 조절되는 정도가 다르다는 가정을 해 볼 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 4. 리더의 변혁적 리더십이 높고, 조직문화가 위계지향적이지 않을 때, 구성원들은 혁신행동을 더 발휘할 것이다.

가설 5. 리더가 변혁적 리더십을 발휘하고, 조직문화

가 성취지향적일 때, 구성원들은 혁신행동을 더 발휘할 것이다.

지금까지 수립된 가설을 모형으로 나타내면 다음과 같은 연구모형을 만들 수 있다.

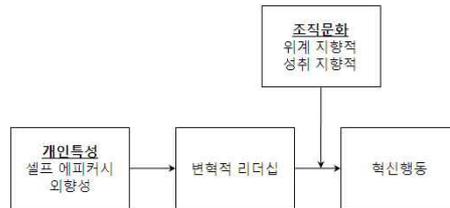


그림 1. 연구모형

### III. 연구방법

#### 1. 조사대상 및 범위

연구조사를 위한 설문지는 기업에서 연구자에 의해 직접 배포된 후, 자료작성에 대한 간단한 설명과 함께 설문지에 응답하도록 하여 연구자가 직접 수거하는 방법을 사용하였다. 자료의 신뢰성을 확보하기 위하여 기업에서 한 명의 리더에 대해 3명 이하의 팀원이 응답하도록 하였다. 여기서 1세트라 함은 한명의 리더와 그(녀)의 하급자 A와 B를 의미한다. 즉, 2명 이상의 팀원이 있는 팀을 정하여 그 팀의 팀장(리더)과 하급자 두 명에게 각각 설문에 응답하도록 부탁하였다. 이와 같은 방법을 통해 32개 기업체에 종사하는 1000명에게 설문을 돌렸다. 그 결과 팀장(리더)용 설문지 223명, 팀원 A용 설문서 283매, 팀원 B용 설문서 285매 등 총 791매가 회수되었으나 최소 한 명의 팀장(리더)에 대한 두 명의 팀원 즉, 팀원 A, 팀원 B 등 데이터 세트가 구성되지 않은 설문과 자료로서의 신뢰성이 떨어지는 설문지를 제외하고, 총 221세트(221명의 팀장, 각각의 하급자 221명과 221명) 663매를 가설검증을 위한 최종 통계분석 데이터로 이용하였다.

본 연구는 공통방법의 오류(Common method bias)를 최소화하기 위해 연구의 선행변수인 개인의 특성인 외향성, 자기 효능감은 리더 본인으로부터 설문에 응답하

도록 하였다. 개인의 특성은 다른 누구보다 리더 본인이 잘 알며, 개인적 성격특성은 본인이 측정하는 것이 가장 신뢰성을 높일 수 있을 것이라는 판단으로 이 방법을 사용하였다. 매개변수인 변혁적 리더십은 팀원 A로부터 그(녀)의 팀장(리더) 설문을 받았으며, 결과변수인 혁신행동과 조절변수인 조직문화는 팀원 B로부터 설문을 회수하였다. 즉, 모든 자료의 자료원을 달리하여 일반화의 오류를 최소화하도록 하였다. 일반화의 오류 문제는 도구 분산을 일으키는 측정도구 오류 중 하나로서, 독립변수와 종속변수가 같은 도구를 통하여 측정되었을 경우 발생하며, 여러 연구자에 의해 그 문제점이 지적되었다[50]. 선행변수와 매개변수 및 종속변수의 자료의 근원을 다르게 함으로써 연구의 신뢰도와 타당성을 높일 수 있을 것이다.

## 2. 변수의 조작적 정의

### 2.1 개인의 특성

첫째, 외향성은 개인의 외부지향성과 사교성, 그리고 사회적 적응성을 의미하는 개념이다. 외향성을 측정하기 위한 설문으로는 Costa & McCrae[17]의 Big5(성실성, 정서적 안정성, 개방성, 친화성, 외향성) 중의 하나인 외향성을 이용하여 측정하였다. 6개 항목으로 측정하였으며 각각의 항목은 온정, 사교, 주장, 활력, 열정 그리고 낙천과 같은 요인으로 구성되었다.

둘째, 자기 효능감은 자신의 직무수행능력에 대한 믿음을 의미하는 개념이다. 이를 측정하기 위해 Riggs & Knight[51]의 설문을 사용하였다. 여기서는 직무수행능력에 대한 자신의 확신 정도, 자신의 전문성에 대한 확신 및 직무 기술능력에 대한 자부심 등을 측정하는 4개의 설문항목으로 측정하였다. 예를 들면, '나는 직무수행능력에 확신을 가지고 있다', '나는 직무 기술 능력에 대한 자부심을 가지고 있다', '나는 내가 하는 일에 대해 전문가이다.'와 같은 문항으로 측정하였다.

### 2.2 변혁적 리더십

Burns[52]는 정치적 리더들을 대상으로 한 견해에서 변혁적 리더십을 처음 제시하면서 사회적 체계의 변화와 조직의 혁신을 위한 힘을 동원하는 과정이라고 정의

하였다. 이후 Bass[1]가 7 가지 요인(카리스마, 영감, 지적자극, 개별적 고려, 상황적 보상, 예외에 의한 관리, 그리고 자유방임)으로 구성된 변혁적 리더십과 거래적 리더십 개념에 대하여 제시하였다. 이후의 많은 실증연구에서 카리스마와 영감이 명확히 구분 되지 않아 여섯 개의 요인으로 축소하였다.

변혁적 리더십 및 거래적 리더십에 대한 측정 문제는 많은 논란거리가 되고 있다. Bass가 제시한 여섯 개 요인 모델은 미 육군을 대상으로 MLQ1를 이용한 연구 결과이다. 이후, 다양한 버전의 MLQ가 개발되었으나 아직도 이에 대한 문제가 논의되고 있다. Hater & Bass[53]는 예외에 의한 관리를 수동적-능동적 두 개의 요인으로 구분하여 제시하였다. Bycio et al.(1995)는 간호사를 대상으로 확증적 요인분석을 한 연구에서 세 개의 변혁적 리더십과 두 개의 거래적 리더십 요인을 제시하였다. Avolio & Bass[54]는 Bass[1]가 제시한 이론을 바탕으로 변혁적 리더십을 4개의 영역(카리스마, 영감, 지적 자극, 그리고 개별적 고려)으로 구성된 MLQ5X를 타당성 검증을 하였다. 본 연구에서는 MLQ5X의 축약형을 사용하였다.

### 2.3 조직문화 : 위계지향 문화, 성취지향 문화

조직문화에 대한 다양한 정의가 많지만 본 연구에서 조직문화는 한 집단의 구성원들과 다른 집단의 구성원들을 구분 짓는 총체로서, 이것은 일정한 유형을 갖는 조직 활동에 대한 기본적인 가정 또는 믿음으로 보았다. 조직문화 연구에서 중요한 것은 유형별 문화 특성이 상호 배타적으로 조직(또는 팀)내에 오로지 한 가지씩만 존재하는 것이 아니라고 가정해야 한다는 점이다. 즉, 개별 조직(또는 팀)에 있어 각각의 문화적 특성이 조직의 하위문화로서 상대적으로 강하게 또는 약하게 동시에 존재하는 다원적인 분포의 특성을 나타낸다고 가정하는 것이 바람직하다는 점이다. 본 연구에서도 이러한 점을 가정하고 있다.

위계지향 조직문화란 조직 내 서열의식이나 위계질서가 명확하고 권한이 조직의 상층부에 집중되어 있으며, 경영 및 관리와 능률을 중시하고 조직 구성원에게 이러한 것을 따르도록 강조하는 조직문화이다. 이와는

반대로 성취지향 조직문화는 조직 전체의 목표, 공유된 가치와 행동, 팀워크, 수평적 의사소통 및 창의성이 강조되는 조직문화를 의미한다. 본 연구에서 사용된 조직문화의 유형은 Harrison[42], 태정원[55], 정인서[56]의 연구결과를 토대로 위계지향 조직문화, 성취지향 조직문화로 구분하였으며, 개별 조직문화 유형을 측정하기 위해 각 3문항씩 총 6문항으로 사용하였다. 측정 항목의 예를 들면 위계지향적 조직문화는 ‘우리 조직은 상하간 서열의식이 강조된다’, ‘우리 조직에서는 주로 상부로부터 하향식 의사소통이 이루어진다’ 등으로 측정하였으며, 성취지향적 조직문화는 ‘우리 조직에서는 업무와 관련된 아이디어를 중시한다’, ‘우리 직원들은 목표 달성을 위해 모든 일에 적극적으로 참여한다’와 같은 문항으로 측정하였다.

2.4 혁신행동

조직의 혁신정도를 파악하기 위해 혁신행동 변수를 이용하여 이를 측정하였다. 혁신행동은 개인이 혁신의 필요성을 인식하여 아이디어를 발상하고 아이디어를 선택, 개발, 수용, 실천 및 확산시키는 활동을 포함하는 개념이다. 이를 위해 Scott & Bruce[57]의 혁신적 행동 측정 도구 중 6개 문항을 사용하였다.

IV. 연구결과

1. 인구통계학적 분석 결과

응답자의 성별 분포를 보면 팀장급에서는 남 181명(81.9%), 여 40명(18.1%)이고, 팀원 A는 남 140명(63.3%), 여 81명(36.7%), 팀원 B는 남 139명(62.9%), 여 82명(37.1%)의 분포를 보이고 있다. 연령별 분포를 보면 팀장급은 40대가 118명(54.4%)으로 가장 많고 다음은 30대 68명(31.3%)의 순으로 나타났다. 한편, 팀원급은 30대가 약 50%로 가장 많고, 20대가 30%를 상회하고 있다. 직급별 분포를 보면 팀장은 차·부장급이 49.5%로 가장 높게 나타났으며, 팀원은 사원급이 가장 높게 나타났다. 근속년수는 팀장급에서는 11~20년 간 근속한 비율이 가장 높고, 팀원급에서는 3년 이하 근속

한 직원이 가장 많은 분포를 나타내고 있다.

2. 타당도 분석 결과

본 연구에서는 기존의 연구에서 타당성이 검증된 척도를 사용하였으나, 측정도구의 명확한 타당성 검증을 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 설문 응답자가 다르기 때문에 독립변수, 매개변수 그리고 성과변수를 각각 실시하였다.

우선 독립변수들에 대한 확인적 요인분석 결과를 살펴보면 다음과 같다.

표 1. 자기 효능감 및 외향성에 대한 확인적 요인분석 결과

경로	요인부하량	S.E.	C.R.
자기 효능감1 ← 자기 효능감	0.81		
자기 효능감3 ← 자기 효능감	0.92	0.09	12.51***
자기 효능감4 ← 자기 효능감	0.76	0.07	11.43***
외향성1 ← 외향성	0.53		
외향성2 ← 외향성	0.68	0.25	4.95***
외향성5 ← 외향성	0.64	0.20	5.42***
외향성6 ← 외향성	0.57	0.22	4.95***

\*\*\*P<.01; CVA=0.50,  $\chi^2=14.68(p=.328,df=13)$ , RMR=.037, GFI=.979, CFI=.996, NFI=.966

우선적으로 탐색적 요인분석 통하여 요인부하량이 낮은 문항들을 제거하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석결과를 살펴보면, 각 요인부하량 값이 .5이상이고 모두 유의(p<.05)하게 나타났다. 또한 절대부합지수를 살펴보면  $\chi^2$ 은 14.68(p=.328,df=13)로써 p-value가 .05보다 커 적합도가 높은 것으로 나타났다. RMR은 대체로 .05이하이면 적합도가 높다고 할 수 있고, GFI는 .90보다 높으면 적합도가 높다고 할 수 있는데 분석결과 각각 .037과 .979로 나타났다. 그리고 충분 적합도지수인 CFI와 NFI는 각 .90이상이면 적합도가 높다고 할 수 있는데 분석결과 이 역시 .996과 .966로 나타났다. AVE(Average variance extracted) 역시 .5이상이면 집중타당도가 있는 것으로 받아들이는데 .50으로 나타나 타당성은 있다고 할 수 있다.

매개변수인 변혁적 리더십에 대한 확인적 요인분석에 대한 분석결과는 [표 2]와 같다.

표 2. 변혁적 리더십에 대한 확인적 요인분석 결과

경로		요인 부하량	S.E.	C.R.
변혁적리더십1	← 이상적영향력	0.81		
변혁적리더십2	← 이상적영향력	0.88	0.07	15.12***
변혁적리더십3	← 이상적영향력	0.92	0.06	16.33***
변혁적리더십4	← 영감적동기부여	0.78		
변혁적리더십5	← 영감적동기부여	0.84	0.07	13.86***
변혁적리더십6	← 영감적동기부여	0.86	0.07	14.33***
변혁적리더십7	← 지적자극	0.84		
변혁적리더십8	← 지적자극	0.86	0.06	15.83***
변혁적리더십9	← 지적자극	0.78	0.06	13.39***
변혁적리더십10	← 개별적배려	0.84		
변혁적리더십11	← 개별적배려	0.81	0.06	14.00***
변혁적리더십12	← 개별적배려	0.65	0.08	10.15***

\*\*\*P<.01; CVA=0.68,  $\chi^2=118.408(p=.000,df=46)$ , RMR=.047, GFI=.913, CFI=.968, NFI=.948

분석결과를 살펴보면, 각 요인 부하량이 .5이상이고 모두 유의(p<.05)하게 나타났다. 절대 부합지수를 살펴보면  $\chi^2$ 는 118.408(p<.000)로써 p-value가 .05보다 작아 적합도가 없는 것으로 나타났다. 그러나  $\chi^2$  값은 표본의 크기가 커질수록 값은 커지게 된다. 또한 측정변수들의 수가 많을수록 공분산행렬 값들 간에 차이가 커질 수 있으며 이에 따라  $\chi^2$  값은 커질 가능성이 높다. 이와 같이 값은 표본의 크기와 측정변수들의 수에 따라 민감하기 때문에  $\chi^2$  값이 기준을 충족하지 못했다고 해서 모델에 대한 적합도가 낮다고 판단하기 보다는 다른 지표들과 통합적으로 적합도를 판단하여야 한다. RMR은 .47로 나타났으며, GFI는 .913으로 나타나 적합한 것으로 분석되었다. 그리고 증분 적합도 지수인 CFI와 NFI는 각각 .968과 .948로 나타나 기준을 충족하는 것으로 나타났다. 집중 타당성을 판단하기 위한 CVA 역시 기준 점수인 .5보다 큰 .68로 나타나 타당성이 있는 것으로 분석되었다.

마지막으로 조절변수와 성과변수들에 대한 확인적 요인분석에 대한 결과값은 아래와 같이 제시하였다.

표 3. 조직문화 및 혁신행동에 대한 요인분석 결과

경로		요인 부하량	S.E.	C.R.
성취지향1	← 성취지향 문화	0.77		
성취지향2	← 성취지향 문화	0.89	0.11	11.09***
성취지향3	← 성취지향 문화	0.74	0.09	10.23***
위계지향1	← 위계지향 문화	0.56		
위계지향2	← 위계지향 문화	0.77	0.20	6.25***
위계지향3	← 위계지향 문화	0.75	0.20	6.33***
혁신행동1	← 혁신행동	0.82		
혁신행동2	← 혁신행동	0.85	0.08	12.83***
혁신행동3	← 혁신행동	0.79	0.08	11.64***
혁신행동4	← 혁신행동	0.47	0.08	6.48***
혁신행동5	← 혁신행동	0.51	0.08	7.14***
혁신행동6	← 혁신행동	0.79	0.07	12.22***

\*\*\*P<.01; CVA=0.68,  $\chi^2=62.420(p=.035,df=44)$ , RMR=.044, GFI=.949, CFI=.981, NFI=.939

분석결과를 살펴보면, 각 요인 부하량이 .5이상이고 모두 유의(p<.05)하게 나타났다.  $\chi^2$ 는 62.420(p<.035)로써 p-value가 .05보다 작아 적합도가 없는 것으로 나타났으나,  $\chi^2$ 는 표본의 크기나 측정변수들의 수에 의하여 민감하게 움직이기 때문에 이는 다른 지표들과 통합적으로 살펴볼 필요가 있다. RMR은 .44로 나타났으며, GFI는 .949로 나타나 적합한 것으로 분석되었다. 그리고 증분 적합도 지수인 CFI와 NFI는 각각 .981과 .939로 나타나 기준을 충족하는 것으로 나타났다. CVA 역시 기준치를 초과하는 .68로 나타났다. 다양한 적합도 지수 중  $\chi^2$ 만 적합하지 않는 것으로 나타났고, 다른 적합도 지수는 모든 조건을 충족하는 것으로 나타나 타당성이 있다고 판단할 수 있다.

### 3. 기술통계, 신뢰도 및 상관관계 분석결과

각 변수들의 기본적 특성을 파악하기 위하여 기술 통계 분석을 실시하였고, 가설검증을 위한 분석에 앞서, 본 연구에 사용된 변수들간의 관계에 대하여 상관관계 분석을 실시하였다. 또한, 측정도구의 신뢰도를 파악하기 위하여 다양한 방법이 있으나 본 연구에서는 내적일관성을 활용하였다. 일반적으로 알파 계수가 0.6이상이면 분석 가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있다[58].

표 4. 기술통계 분석 결과

변수	척도	M	SD
1.자기 효능감	5	3.75	0.90
2.외향성	5	3.60	0.70
3.변혁적 리더십	7	4.51	1.10
4.위계지향	7	4.64	1.00
5.성취지향	7	4.35	1.13
6.혁신행동	5	3.42	0.57

표 5. 신뢰도 및 상관관계 분석 결과

변수	1	2	3	4	5	6
1.자기 효능감	<b>0.86</b>					
2.외향성	0.08	<b>0.69</b>				
3.변혁적 리더십	0.32**	-0.02	<b>0.96</b>			
4.위계지향	0.01	-0.14	-0.05	<b>0.73</b>		
5.성취지향	0.17**	0.08	0.27**	-0.09	<b>0.84</b>	
6.혁신행동	0.09	-0.08	0.26**	0.06	0.28**	<b>0.86</b>

\*\*p<.01, \*p<.05; 대각선 상의 고딕 이탤릭체는 cronbach's α

Cronbach's α계수가 모두 .60이상을 나타냄으로 측정도구의 신뢰도는 문제가 없는 것으로 판단하였다. 자기 효능감은 변혁적 리더십과 성취지향 문화에 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 외향성은 다른 변수와는 전혀 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 성취지향 문화와 혁신행동에 정의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

4. 가설 검증 결과

가설 검증하기 위하여 AMOS 7.0을 활용하여 공분산 구조방정식(SEM; Structural Equation Modeling) 분석을 실시하였다. 구조방정식 모델은 상관관계 행렬이나 공분산 행렬이 아닌 실제 데이터를 그대로 사용하였다. 각 경로를 분석하여 가설 관계를 검증하고, 모형의 적합도를 평가하였다. 그 결과를 [그림 2]와 [표 6]에 제시하였다.

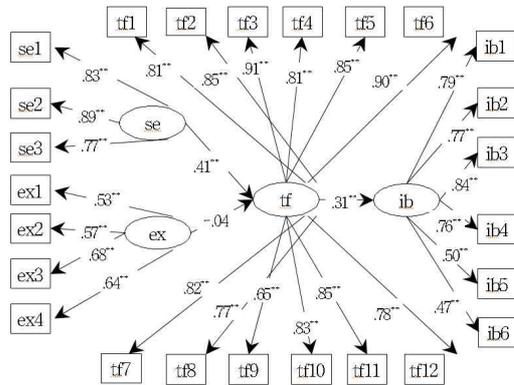


그림 2. 구조모델 분석 결과

표 6. 가설 검증 결과

경로	경로계수	S.E.	C.R.
가설1 변혁적 리더십 ← 자기 효능감	0.41	0.10	5.23**
가설2 변혁적 리더십 ← 외향성	-0.04	0.13	-0.44
가설3 혁신행동 ← 변혁적 리더십	0.31	0.04	3.93**

\*P<.05; \*\*P<.01;  $\chi^2=315.59(p=.007,df=293)$ , RMR=.048, GFI=.891, CFI=.982, NFI=.912, PNFI=.781, PRATIO=.857

최우도 추정법(Maximum Likelihood)을 사용하여 분석한 결과를 살펴보면,  $\chi^2=315.59(p=.007,df=293)$ 의 p가 .05보다 작게 나타나고 있으나, RMR=.048로 기준을 충족시키고 있다. 그리고 GFI=.891, CFI=.982, 그리고 NFI=.912로 모두 기준을 충족시키고 있다. 이러한 결과는 엄격한 기준을 적용하면 부족하다고 할 수 있으나, MacCallum & Hong[63]은 .08까지 비교적 좋은 적합도로 평가할 수 있다고 제시하고 있으며, 기존의 연구[65]에서도 찾아 볼 수 있듯이 최소한의 기준은 충족시키고 있다.

구체적으로 가설 검증을 위하여 경로를 분석한 결과를 살펴보자. 첫 번째 가설은 '자기 효능감이 변혁적 리더십에 정의 영향을 미칠 것이다'이다. 자기 효능감이 변혁적 리더십에 미치는 영향은 .41(p<.05)로 유의한 결과이다. 가설 2는 외향성과 변혁적 리더십의 관계에 대한 가설이다. 표준화된 회귀 계수가 -.04로 유의하지 않게 나타났다. 다음 가설 3은 변혁적 리더십이 성과변수인 혁신행동 간의 관계를 정리한 것이다. 혁신행동에 대한 영향도는 유의수준 .01에서 .31로 유의한 것으로

밝혀졌다.

추가적으로 위와 같은 연구결과는 변수 사이의 모든 관계를 점검하지 않았다는 지적을 받을 수 있고, 변혁적 리더십의 매개효과를 살펴보기 위하여 대안적 모델을 설정하여 모형 간 비교분석을 실시하였고 그 결과를 아래의 [표 7]에 제시하였다.

표 7. 모형 비교 분석 결과

모형	$\chi^2$	RMR	GFI	CFI	NFI	PNFI	PRATIO
제안모형	315.59 (p=.007,df=257)	.048	.891	.982	.912	.781	.857
대립모형	314.74 (p=.006,df=255)	.047	.891	.982	.912	.775	.850

대립 모형은 독립변수인 자기 효능감과 외향성이 결과변수인 혁신행동에 직접 경로를 추가한 모델이다. 대립 모형인 경우 자기 효능감(경로계수= .018; p=.837), 및 외향성(경로계수=.081; p=.361)이 결과변수인 혁신행동에 대한 경로계수는 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한, 제안모형에 비해  $\chi^2$ 의 변화량도 유의하지 않았으며, 다른 적합도 지수도 개선되지 않았다. 특히, 간접 적합도 지수들인 PRATIO와 PNFI를 살펴보면, 제안모형이 더 낫다는 결과를 얻을 수 있다. 따라서 간명성의 원칙에 따라 제안모형이 우수한 모형으로 판단할 수 있고, 변혁적 리더십은 독립변수와 성과변수 사이에 완전 매개한다고 할 수 있다.

조직문화 특성들의 조절효과를 검증하기 위하여, 추가적으로 두 번의 구조모형 분석을 실시하였다. 하나는 잠재요인 간의 관계를 free로 한 모형의 분석이며, 다른 하나는 잠재요인 간 관계의 크기가 동일하다는 제약을 설정한 모형이다.

우선적으로 위계지향적 문화가 변혁적 리더십과 성과 변수인 혁신행동 간의 관계를 조절한다는 가설 4를 검증하기 위한 분석 결과를 아래의 [표 8]에 제시하였다.

표 8. 위계지향적 문화의 조절효과 검증 결과

구분	위계지향적 문화						
	경로계수	se					cr
높은 집단	.291	.051					2.865**
낮은 집단	.346	.081					2.850**
모형	$\chi^2$	RMR	GFI	CFI	NFI	PNFI	PRATIO
자유 모형	682.790; p= .000; df=514	.071	.804	.950	.828	.709	.857
제약 모형	683.637; p= .000; df=515		.803	.950	.828	.710	.858

\*P<.05; \*\*P<.01;

위계지향적 문화의 조절효과를 검증하기 위하여, 샘플을 위계지향적 문화의 평균 점수를 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하였다. 각각에 대하여 자유모형과 제약모형(변혁적 리더십의 혁신행동에 대한 경로를 고정)에 대하여 구조모형 분석을 실시하였다. 자유모형 분석결과에서 위계지향적 문화가 높은 집단과 낮은 집단의 경로계수를 분석하고, 자유모형과 제약모형의 적합도 지수를 비교하여 최종적으로 조절효과 여부에 대하여 판단하였다.

자유모형에서의 경로계수를 비교하여 보면 둘 다 유의수준 .01에서 유의한 것으로 나타났으며, 높은 집단에서의 경로계수(.291)보다 낮은 집단의 경로계수(.346)가 높아 위계적이지 않은 집단에서의 변혁적 리더십이 효과가 더 큰 것으로 판명되었다. 그러나 적합도 지수를 비교하여 보면, 자유도가 1이 작아지면  $\chi^2$ 의 변화량이 3.84( $\chi^2_{.05}(1)=3.84$ )만큼 충분히 감소하지 않았다. 또한 다른 적합도 지수도 개선되지 않았다. 따라서 가설 4인 위계지향적 문화의 조절효과는 기각되었다.

다음으로 성취지향적 문화의 조절효과를 검증하기 위하여 앞서와 동일하게 두 번의 구조모형 분석을 실시하였고, 그 결과를 아래의 [표 9]에 제시하였다.

표 9. 성취지향적 문화의 조절효과 검증 결과

구분	성취지향적 문화						
	경로계수	se					Cr
높은 집단	.321	.060					2.744**
낮은 집단	.252	.060					2.381**
모형	$\chi^2$	RMR	GFI	CFI	NFI	PNFI	PRATIO
자유 모형	649.885; p=.000; df=514	.071	.810	.959	.832	.713	.857
계약 모형	649.951; p=.000; df=515	.071	.810	.959	.832	.714	.823

\*P<.05; \*\*P<.01;

위의 분석결과를 살펴보면, 자유모형에서 변혁적 리더십의 혁신행동에 대한 경로계수가 성취지향적 문화가 높은 집단인 경우에는 .321( $cr=2.744$ ;  $p<.01$ )이고, 성취지향적 문화가 낮은 집단인 경우에는 .252( $cr=2.381$ ;  $p<.01$ )로 나타났다. 즉 가설 설정과 동일하게 성취지향적 문화가 높을수록 혁신행동을 더 잘 발휘하는 것으로 나타났다. 그러나 조절효과의 방향성이 일치하더라도 자유 모형과 계약모형과의 적합도 지수를 비교하여 자유 모형이 우수한 것으로 평가되어야 조절하는 것으로 결론 내릴 수 있다. 적합도 지수를 비교하여 보면,  $\chi^2$ 의 변화량은 .066으로 기준치는  $3.84(\chi^2.05(1)=3.84)$ 만큼 충분히 감소하지 않았다. 또한 다른 적합도 지수도 개선되지 않았다. 따라서 가설 5인 성취지향적 문화의 조절효과는 기각되었다.

### V. 논의 및 제언

본 연구는 선행변수인 리더 개인의 자기 효능감과 외향성과 같은 개인적 특성이 변혁적 리더십에 영향을 미치는지 여부와 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계를 위계지향과 성취지향의 조직문화가 조절하는지를 알아보기 위한 것이다. 본 연구의 결과에 따른 논의의 점에 대해 몇 가지 논의 하고자 한다.

첫째 실증 연구 결과 개인 특성 중 개인 특성 중 자기 효능감이 높아질수록 변혁적 리더십도 높아지는 것으로 나타났지만 외향성과 변혁적 리더십의 관계는 유의

성이 없는 것으로 나타났다. 외향성과 변혁적 리더십이 유의한 관계가 없다는 것은 외향성의 부정적 측면에 대한 연구를 통해 그 원인을 추론

할 수 있을 것이다. Klein et al.[60]은 외향성이 높은 조직 구성원일수록 계산적인 사회적 상호작용을 선호하는 경향이 있다고 밝히고 있다. 즉, 외향성이 사회적 관계를 시작할 때에는 유의하지만[61], 관계를 시작한 이후에는 사회적 관계를 유지하기 위하여 장기적인 노력이 필요하다는 측면에서는 외향성이 오히려 부정적일 수 있다는 점이다. 즉 외향성이 높은 사람들일수록 사회적 활동을 유지하지 위해 필요한 시간과 에너지를 비용으로 계산할 때 관계의 질에 부정적인 영향을 미칠 수 있을 것이라고 예측해 볼 수 있다는 점이다. 조직에서 리더와 하급자의 관계는 지속성이 요구되는 장기적인 관계로 볼 수 있다. 이러한 측면에서 본 연구의 가설과는 다른 결론이지만 외향적인 구성원은 리더의 변혁적 리더십에 유의한 영향을 미치지 않을 수도 있다는 것이다.

둘째, 본 연구는 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계를 성취지향문화와 위계지향의 문화가 조절할 것이라고 가정하였다. 문헌 연구를 통해서 밝혔듯이 변혁적 리더십이 혁신행동에 직접적인 영향을 미치기보다는 조직문화와 같은 다양한 환경에 영향을 미칠 것으로 가정하는 것이 타당하다고 보았다. 그러나 아쉽게도 본 연구의 결과는 기존 연구들과는 다른 결과를 보여주었다. 왜 이러한 결과가 나타났는지는 통계적인 측면에서 예측해 볼 수 있다. 조절효과 분석 시 가설 설정과 방향성을 일치하였으나, 모형의 적합도 비교에서 가설이 기각되었다. 기존의 연구에서는 조직문화의 조절효과가 밝혀지고 있지만[48], 본 연구에서는 다른 결과가 도출되었다. 이는 표본의 크기 등에 따른 결과로 여겨진다. 조절효과 검증에 활용된 분석 기법은 최우도 추정법이었는 데, 이러한 분석법에서는 적절한 표본 크기를 150-400(단일 기준치 200)이라고 제시되고 있다[62]. 그러나 본 연구에서는 원래의 표본 수가 200을 넘었으나, 표본을 2개의 집단으로 나누어 분석을 하다 보니 기준치보다 다소 적었다. 향후의 연구에서는 기존의 연구에서 많이 활용되고 있는 Cohen & Cohen[64]이 제시한 위계

적 회귀분석 등을 통하여 검증할 필요가 있다. 뿐만 아니라 조직 문화 변수를 측정함에 있어 각 조직문화 유형별 측정 문항이 세 문항에 그치고 있다는 점이다. 즉, 단 세 문항으로 측정된 조직문화가 각각의 조직 문화를 일반화하기에는 과소대표(under-representation)의 문제를 가질 수밖에 없다는 점이다.

셋째, 본 연구의 결과에서 보여지듯이 변혁적 리더십은 자기 효능감과 혁신행동의 관계를 매개하고 있다. 이는 조직에서 구성원들의 혁신을 강화하기 위하여 변혁적 리더십의 역할이 다른 어떤 리더십의 역할보다 크다고 가정할 수 있다. 이러한 측면에서 실제 조직(기업) 현장에서 리더를 선발하거나 리더십을 훈련시킬 때 자기 효능감을 높이는 것이 필요하며, 조직의 혁신을 높이기 위해 변혁적 리더십을 강화시키는 교육과 훈련을 실시한다면 조직 혁신뿐만 아니라 다른 조직성과를 높일 수 있을 것이라고 예측할 수 있다.

이러한 논의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구가 다양한 자료원을 통해 데이터를 수집하여 실증연구를 하였음에도 불구하고 본 연구가 설문지에 의한 연구 방법에만 의존하고 있다는 점이다. 따라서 향후에는 인터뷰나 시나리오법 등과 같은 다양한 연구방법을 통하여 보다 실질적인 실증연구가 병행되면 바람직 할 것으로 보인다. 둘째, 본 연구가 횡단 연구에 국한되어 있다는 점이다. 특히 혁신행동과 같은 경우는 행동이라는 유동성이 있는 변수이므로 종단적 연구가 이루어진다면 좀 더 의미 있는 자료를 수집하여 실증연구를 이룰 수 있을 것이라고 판단한다.

#### 참 고 문 헌

- [1] B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, NY: Free Press, 1985.
- [2] Bommer, Rich, and Rubin, "Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.26, pp.733-753, 2005.
- [3] 윤대혁, 정순태, "변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구", *인적자원관리연구*, 제13권, 제3호, pp.139-169, 2006.
- [4] 임준철, 윤정구, "부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기 권능감의 매개역할을 중심으로", *인사·조직연구*, Vol.7, pp.1-42, 1999.
- [5] M. Hannan and J. Freeman, "Structural Inertia and Organization Change," *American Sociological Review*, Vol.49, pp.149-164, 1984.
- [6] D. A. Waldman and F. J. Yammarino, "Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership," *Group and Organizational Studies*, Vol.15, pp.381-394, 1990.
- [7] R. E. Quinn, *Deep Change: Discovering the Leader Within*, Jossey Bass: San Francisco, 1996.
- [8] P. K. Ahmed, "Culture and Climate for Innovation," *European Journal of Innovation Management*, 11 30: 43. 1998.
- [9] T. A. Judge and J. E. Bono, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, pp.751-765, 2000.
- [10] R. J. House and J. M. Howell, "Personality and charismatic leadership," *Leadership Quarterly*, Vol.3, pp.81-108, 1992.
- [11] 백기복, *조직행동연구*, 창민사, 2002.
- [12] M. R. Barrick and M. K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis," *Personnel Psychology*, Vol.44, pp.1-26, 1991.
- [13] J. R. Hollenbeck, and E. M. Whitener, "Reclaiming personality traits for personnel selection: Self-esteem as an illustrative case", *Journal of Management*, Vol 14, Issue 1,

- pp81-91, 1988.
- [14] P. M. Wright, K. M. Kacmar, G. C. McMahan, & K. Deleeuw, "P=f(MxA): Cognitive ability as a moderator of the relationship between personality and job performance", *Journal of Management*, 1995, Vol. 21 Issue 6, p1129-1139, 1988.
- [15] B. Barry, & G. L. Stewart, *Journal of Applied Psychology*, VOL.82 NO.1 pp62-78,1997.
- [16] R. Hogan, *Handbook of Industrial Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1991.
- [17] P. T. Jr Costa and R. R. McCrae, *Revised NEO Personality Inventory NEO-PI-R and NEO Five-Factor Inventory NEO-FFI professional manual*, Odessa FL: PAR, 1992.
- [18] M. K. Mount and M. R. Barrick, "The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management," In G. R. Ferris Ed., *Research in personnel and human resources management*, Vol,13, pp.153-200, Greenwich, CT: JA Press, 1995.
- [19] H. Eysenk, Biological dimensions of personality, In L.A. PervinEd., *Handbook of personality: Theory and Research*, pp.244-276, 1990.
- [20] M. R. Barrick, G. Stewart, J. Neubert, and K. Mount, "Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, Vol.83, pp.377-391, 1998.
- [21] R. McCrae and P. Costa, "A Five factor theory of personality," In Pervin, L. John, O.P.Eds., *Handbook of personality: Theory and research*, 2nd ed., 139-153 New York: Guil ord, 1999.
- [22] A. S. Philips, & A. G. Bedeian, "Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Issue 4, p990-1001, 1994.
- [23] C. Silverthorne, "Leadership effectiveness and personality: a cross cultural evaluation," *Personality and Individual Difference*, Vol.30, pp.303-309, 2001.
- [24] M. E. Gist, "Self-Efficacy: Implication for Organizational Behavior and Human Resource Management," *Academy of Management Review*, Vol.12, pp.472-485, 1987,
- [25] A. Bandura, *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977.
- [26] A. D. Stajkovic, and F. Luthans, "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Vol.124, No.2, pp.240-261, 1998.
- [27] A. Bandura, *Self-efficacy: The exercise of control*, New York: Freeman and Company, 1997.
- [28] S. B. Button, J. E. Mathieu, and K. J. Aikin, "An examination of relative impact of assigned goals and self-efficacy and personal goals and performance over time," *Journal of Applied Psychology*, Vol.25, pp.1084-1103, 1996.
- [29] M. A. Mone and D. A. Baker, "A social-cognitive, attributional model of personal goals: An empirical evaluation," *Motivation and Emotion*, Vol.16, pp.297-321, 1992.
- [30] M. P. Leither, "Copying patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.12, pp.123-144, 1991.
- [31] G. B. Graen, & T. Scandura, "Toward a psychology of dyadic organizing" In B. Staw, & L. L. Cumming(Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 9, pp175-208, Greenwich, CT: JAI Press. 1987..
- [32] B. Shamir, R. J. House, & M. B. Arthur, "The

- motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory", *Organization Science*, VOL.4 pp577-95, 1993.
- [33] B. M. Bass, and B. J. Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire: Short form 6S*, Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, 1992.
- [34] A. Nahavandi, A. R. Malekzadeh, and D. A. Waldman, *The effect of environmental uncertainty on the link between transformational leadership and strategic change*, Unpublished manuscript, 1995.
- [35] 이화용, 장영철, "변혁적 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구", *인사관리연구*, 제28권, 제4호, pp.215-247, 2004.
- [36] D. Jung, C. Chow, and A. Wu, "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings," *Leadership Quarterly*, Vol.14, pp.525-544, 2003.
- [37] E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- [38] G. G. Gordon and N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, Vol.29, No.6, pp.783-798, 1992.
- [39] J. M. Howell and C. A. Higgins, "Champions of Technological Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.317-341, 1990.
- [40] J. Schin and G. E. McClomb, "Top Executive Leadership and Organizational Innovation: An Investigation of Nonprofit Human Service Organizations," *Social Work Administration*, Vol.23, pp.1-21, 1998.
- [41] 서인덕, *한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구*, 서울대학교 박사학위 논문, 1986.
- [42] R. Harrison, "Understanding your Organization's Character," *Harvard Business Review*, May-June, pp.25-43, 1972,
- [43] R. E. Quinn and M. R. McGrath, *The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspective*, in P. J. Frost et al. Eds. *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage : 315-334, 1984.
- [44] R. A. Jones, N. L. Jimmieson, and A. Griffiths, "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change," *Journal of Management Studies*, Vol.42, pp.361-386, 2005.
- [45] R. F. Zammuto and E. O'Connor. "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture," *Academy of Management Review*, Vol.17, pp.701-728, 1992.
- [46] S. A. Dellana and R. D. Hauser, "Corporate Culture's Impact on a Strategic Approach to Quality," *Mid-American Journal of Business*, Vol.15, No1, pp.9-20, 2000.
- [47] 남승하, "조직의 관리적 혁신의지와 조직성과 간의 관계에 관한 연구", *한국행정학보*, 제42권, 제1호, pp.171-196, 2008.
- [48] 이환범, 이수창, 심덕보, "행정조직문화 유형과 지방정부 혁신성간의 실증적 연구", *한국지역혁신논집*, 제1권, 제1호, pp.21-39, 2006.
- [49] 신진교, "중소기업의 R&D와 기술혁신: 전략 및 조직문화의 역할", *경영연구*, 제22권, 제2호, pp.377-397, 2007.
- [50] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff, "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, pp.879-903, 2003.
- [51] M. Riggs and P. A. Knight, "The Impact of

Perceived Group Success-Failure on Motivational Beliefs and Attitudes: A causal Model," *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, pp.755-766, 1994.

[52] J. M. Burns, *Leadership*. NY: Harper & Row, 1978.

[53] J. J. Hater and B. M. Bass, "Superior's evolution and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol.73, No.4, pp.695-702, 1988.

[54] B. J. Avolio, and B. M. Bass, "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership," *Leadership Quarterly*, Vol.6, pp.199-218, 1995.

[55] 태정원, "우리나라 기업의 조직문화 유형 및 조직유효성과 관련성 연구: 조직구성원의 지각반응을 중심으로", *인사관리연구*, Vol.15, pp.227-254, 1991.

[56] 정인서, *기업문화유형과 조직유효성의 상호관련성에 관한 연구*, 조선대학교박사학위 논문, 1992

[57] S. G. Scott and R. A. Bruce, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovativeness in the Workplace," *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.580-607, 1994.

[58] 채서일, *사회과학 조사방법론*, 학지사, 1992.

[59] M. D. Ensley, C. L. Pearce, and K. M. Hmieleski, "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance," *Journal of Business Venturing*, Vol.21, pp.243-263, 2006.

[60] K. J. Klein, B. Lim, J. L. Saltz, & D. M. Mayer, "How do you get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks," *Academy of Management Journal*, 47, pp.952-963, 2004.

[61] S. Aryee, S. Ld, & I. L. Kang, "Antecedents of early career stage mentoring among Chinese employees," *Journal of Organizational Behavior*, 20, 563-576, 1999.

[62] 이학식, 임지훈, *구조방정식모형과 AMOS*, 법문사, 2008.

[63] R. C. MacCallum, & S. Hong, "Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI". *Multivariate Behavioral Research*, 32, 193-210. 1997.

[64] J. Cohen, & P. Cohen, *Applied multiple regression/correlation analysis for behavioral science*, Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1983.

[65] 서재현, 김정원(2007). "팀과 조직에 대한 후원인식, 조직몰입 그리고 이탈의도 사이의 관계", *인사관리연구*, 31(4), pp103-128. 2007.

저 자 소 개

고 현 숙(Hyon-Sook Ko)

정회원



- 1992년 8월 : 서울대학교 소비자학 학사
- 2007년 2월 : 헬싱키경제대학 경영학 석사
- 2008년 9월 ~ 현재 : 서울과학종합대학원 대학교 박사과정

<관심분야> : 코칭, 리더십, 조직개발, 조직행동

김 정 훈(Jung-Hoon Kim)

정회원



- 2001년 2월 : 국민대학교 경영학 석사
- 2003년 8월 : 국민대학교 경영학 박사
- 현재: (주)BNP Group 대표

<관심분야> : 리더십, 인사조직, 교육개발