

팀장의 변혁적 리더십과 팀 구성원의 셀프리더십이 팀 성과에 미치는 영향 -공기업 종사자를 중심으로-

Influence of Team Performance on the Transformational Leadership & Self-Leadership -Focus on the Employees of Public Enterprises-

배병옥

서울과학종합대학원대학교

Byung-ok Bae(baebok@kpx.or.kr)

요약

본 연구는 기업 환경의 불확실성이 증가되고 있는 시점에서 변혁적 리더십과 셀프리더십이 팀 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석함으로써 팀체의 효용성과 리더십의 중요성에 대한 시사점을 제시하는데 그 목적이 있다. 조직구성원 간에는 교환관계 질을 형성한다는 LMX이론과 사회교환이론 및 경영환경에 적합한 리더십을 발휘해야 한다는 상황이론을 본 연구의 이론적 배경으로 하고 있다. 국내 공기업 9개사를 대상으로 총 166개 팀 880명의 유효 데이터를 활용하여 SPSS 20.0을 이용 회귀분석으로 연구가설을 증명하였다. 연구결과 팀장의 변혁적 리더십은 팀 성과에 긍정적 영향을 미치며, 셀프리더십의 행위전략과 인지전략은 팀장의 변혁적 리더십과 팀 성과 간의 관계를 유의하게 조절하는 것으로 나타남으로써 당초 설정된 연구가설을 모두 채택하게 되었다. 특이한 점은 셀프리더십이 낮은 집단에서 그 효과는 더욱 강하게 나타났다. 본 연구결과가 함의한 바는 팀체 조직에서 팀의 관리자가 셀프리더십이 상대적으로 낮은 집단의 구성원들에게 관심을 갖고 실천할 수 있는 목표를 부여하여 구성원 스스로가 동기부여 될 수 있도록 배려한다면 그렇지 않은 경우와 비교해서 팀 성과는 뚜렷이 향상된다는 것이다.

■ 중심어 : | 변혁적 리더십 | 셀프리더십의 행위전략 | 셀프리더십의 인지전략 | 팀 성과 |

Abstract

This study is aimed at suggesting the implications about the utility of team system and importance of leadership through the analysis of what influence of transformational leadership and self leadership has on team performance. This study used the LMX theory & social exchange theory arguing that exchange relation quality forms between organizational members, and situational theory stating that leadership suited for business environment should be displayed as the theoretical background of this research.

This study, targeting 9 domestic energy-related public enterprises, proved the research hypotheses through regression analysis under SPSS 20.0 by using the effective data on 880 respondents from 166 teams in total. As a result of the research, a team leader's transformational leadership was found to have a positive influence on team performance, and the behaviour strategy, and cognitive strategy of self leadership were found to significantly modulate the relation between a team leader's transformational leadership and team performance, thus getting to adopt all of the initially-set research hypotheses.

The salient point was that the effect was found to be much stronger from the group whose self leadership was low. What this research results imply is that if a team leader in team organization should look to it that team members themselves could be self-motivated by assigning goals, which can be put into practice with concern, to the members of a group whose self leadership is relatively low, team performance could improve more clearly than would otherwise be the case.

■ keyword : | Transformational Leadership | Behaviour Strategy | Cognitive Strategy | Team Performance |

1. 서론

오늘날 대부분 기업은 팀제 형태의 조직구조를 선호하고 있다. 이는 신속한 커뮤니케이션, 창의성, 협력 등을 이끌어 낼 수 있기 때문이다[1]. 팀제의 성공여부는 구성원들의 심리적 주인의식(psychological ownership)을 자극할 수 리더십에 달려있다[2]. Burns[3]에 의하면 리더십이란 ‘리더와 구성원들이 관심사를 매개로 특정한 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 서로 영향을 주고받으면서 성장하는 과정’이라고 하였다. 그동안 리더십의 연구과정 단계는 리더십 특성이론(trait theory)에서 출발하여 보편적 리더십을 탐색하는 행위이론(behaviour theory), 그리고 부하 및 조직이 처한 상황에 따라 적절한 리더십을 추구하는 상황이론(situational theory)으로 전개되어 왔다[3][4]. 최근 들어 기업 환경의 불확실성이 증가되고 있는 시점에서 기업성공의 핵심요인으로는 창의성, 협업 및 소통이 대두되고 있으며, 이와 관련하여 변혁적 리더십과 셀프리더십의 중요성이 두드러지고 있다[5]. 변혁적 리더십은 구성원들에게 기대이상의 성과를 달성하도록 독려하고 일에 가치를 중대시할 수 있도록 높은 차원의 이상과 아이디어를 제공하여 구성원들 스스로가 동기부여 될 수 있도록 작용하게 하는 리더십이다[3]. 셀프리더십은 상사가 부하에게 일방적으로 지시하고 명령하는 전통적인 리더십의 형태와는 전혀 다르게 구성원 각자 스스로가 자기목표 설정과 자기 통제력을 발휘하여 이상적인 방향으로 이끌어가는 과정이다[6].

본 연구에서는 변혁적 리더십(Transformation Leadership)과 팀 성과(Team Performance)간의 긍정적인 관계를 예측하며, 셀프리더십(Self-Leadership)이 이들 관계를 조절할 것이라고 판단하였다. 본 연구의 이론적 근거는 리더가 구성원들과 각각의 관계를 맺어 개별적인 교환관계의 질을 형성한다는 LMX(Leader Member Exchange)이론과 조직이 처한 상황에 따라 적절한 리더십을 추구하는 상황이론(Situational Theory)이다[7]. 본 연구의 실증을 위한 연구표본은 국내 공기업 9개사 166개 팀 880명을 대상으로 하였다. 연구대상을 공기업 종사자로 선택한 이유는 본 연구의 이론적 배경을 적용하기에 적합

한 기업이 공기업으로 판단하였으며, 특히 관계중심 문화와 대리인제도의 중요성이 상대적으로 강하게 작용된 곳이 공기업이기 때문이다[8]. 즉, 공기업에서는 팀장을 비롯하여 각각 조직의 관리자들이 주인역할을 하여야 하는 공기업 특성상 본 연구의 주요 이슈인 리더십과 성과 간의 관계가 매우 중요하다.

국내 선행연구에서 리더십과 성과의 관계를 규명하는 연구들은 많이 진행 하였으나, 본 논문에서 연구하고자 하는 팀 리더의 변혁적 리더십과 팀 성과의 관계를 직접적으로 연구한 실적은 많지 않았다. 더구나 이들 둘 변인간의 관계에서 셀프리더십의 조절효과를 분석한 선행연구는 흔치 않았다. 이에 본 연구에서는 지금까지의 문제인식을 바탕으로 다음과 같은 연구목적을 달성하고자 하였다. 첫째, 리더의 변혁적 리더십이 충분히 발휘되어 조직구성원들의 동기부여가 충분하게 되었을 때 팀 성과에 미치는 영향을 규명하고자 한다[4]. 둘째, 셀프리더십의 하위차원인 인지전략이 변혁적 리더십과 팀 성과 간의 관계를 조절하는지를 규명하고자 한다[5]. 셋째, 셀프리더십의 또 다른 하위차원인 행위전략이 변혁적 리더십과 팀 성과 간의 관계를 조절하는지를 규명하고자 한다[5]. 본 연구 결과는 팀 단위 수준에서 리더의 변혁적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향과 이들 두 변인간의 관계를 팀 구성원들의 셀프리더십이 어떠한 방향으로 조절하는지를 분석하여 향후 기업 인사실무에 이론적이고 실무적인 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구가설

1. 변혁적 리더십 및 팀 성과

1.1 변혁적 리더십

변혁적 리더십(Transformational Leadership)이라는 개념은 Burns[3]에 의해 처음으로 제시되었는데, Burns의 거래적·변혁적 리더십을 토대로 경험적 연구, 평가 및 교육에 사용이 가능하도록 측정도구를 개발한 후 실증연구를 확립시킨 학자가 Bass이다[5][9].

변혁적 리더십은 리더의 잠재적 자질인 카리스마적

인 특성과 구성원 개개인에 대한 개별적 관심, 구성원에 대한 끊임없는 지적자극과 격려를 통해서 조직 구성원들에게 의식과 가치관, 태도의 혁신을 추구하게 하여 당초 기대한 것보다 더 높은 성과를 달성하도록 동기부여를 하는 것을 의미한다[10]. 또한 변혁적 리더십은 리더의 행위에 따라 구성원 스스로가 목표를 설정하고 동기부여를 극대화 하게 하는 것이다[9]. 즉, 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들에게 기대이상의 성과를 달성하도록 독려하고 일의 가치를 증대시킬 수 있도록 높은 차원의 이상과 아이디어를 제공한다. 이로써 조직 구성원들이 스스로 목표를 설정하여 자기평가를 함으로써 본인의 업무성과에 진정된 보람과 가치를 느끼고 내재적 동기를 유발하게 한다[3].

변혁적 리더십의 세부적인 특성에는 카리스마(charisma), 개별적 배려(individual consideration), 지적자극(intellectual stimulation) 등이 있다[9]. 카리스마는 구성원들로 하여금 리더의 가치관과 비전을 동일시하게 만들어 리더와 강한 유대관계를 이루도록 하는 것이며[11], 개별적 배려는 리더가 구성원의 개인적 욕구를 파악하여 각 구성원들에게 차별적인 지원과 격려를 의미하고, 지적자극은 문제를 해결할 수 있는 능력을 개발시키고 구성원 스스로가 자기결정을 할 수 있도록 격려하는 동시에 새로운 도전의식을 갖도록 구성원들을 독려하는 것을 의미한다[12]. 변혁적 리더십의 목표는 조직구성원들이 리더의 직접적인 감독이나 통제 없이도 자율적으로 과업수행을 할 수 있는 자기관리나 자기개발의 방법을 터득하도록 하는 것이다[11].

1.2 팀 성과

팀이란 두 사람 이상의 개인들이 구체적이며 공유되는 목표 달성을 위해 서로 의존하며 상호 작용하는 일정한 구성원들의 집합체를 의미하며, 팀 성과란 '부여된 임무 또는 목표의 달성정도'이다[13]. 또 다른 의미로 팀 성과란 '팀 목표 달성에 기여도 및 조직 내·외부 만족도'로 나타낸다[14]. 또한 팀 성과를 팀의 생산성 향상으로 보고 과업, 프로세스, 대인관계, 리더십 등의 상호작용을 결정요인으로 보고 있다[14]. 비교개념 측면에서 Pamela J. Hinds & Mark Mortensen[15]은 팀 성

과 개념을 '다른 팀들과 비교했을 때 혹은 과거와 비교했을 때 우리 팀 업무의 질이 우수하고 업무수행이 효율적' 이라고 정의하였다.

1.3 변혁적 리더십과 팀 성과의 관계

그동안 국내·외 선행연구에서 리더의 변혁적 리더십과 성과의 관계를 분석한 연구는 많았다. 관련연구 중에서 Yammarino & Bass[16]는 해군함대에 근무하고 있는 장교를 대상으로 변혁적 리더십의 효과를 연구한 결과 변혁적 리더십 유형의 리더가 조직성과에 매우 긍정적으로 영향을 미치는 것을 발견했다. Howell & Avolio[17]는 캐나다 금융기관 간부의 리더십을 분석함으로써 변혁적 리더십과 조직성과는 정(+)의 관계임을 입증하였다. 또한, 정재한·고명철[8]은 국내 A공기업 직원들을 대상으로 공공조직의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향연구에서 변혁적 리더십은 직무만족 및 업무성과에 긍정적 영향을 미치는 것을 증명하였다.

위의 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 국내 공기업의 종사자를 대상으로 리더의 변혁적 리더십과 팀 성과간의 관계를 분석하고자 아래와 같이 연구가설을 설정하였다.

[가설 1] 변혁적 리더십과 팀 성과간의 관계는 긍정적(+)일 것이다.

2. 셀프리더십

셀프리더십은 타인의 지시에 의존하지 않고 자기 스스로를 이끌어가는 리더십의 개념으로 1980년대 중반에 처음으로 시작되었다[18]. 셀프리더십은 Bandura의 사회학습이론을 기초 개념으로 하여 Neck & Manz의 자기통제(self-control) 개념을 포함하여 만든 이론이다. Manz[19]에 의하면 셀프리더십이란 자아발견과 자기만족을 위한 여행이고, 스스로에게 영향력을 행사하는 전략이며, 자기효능감(self-efficacy)을 위한 기술이고, 행위통제의 기초이며, 자아완성의 학습과정이라고 정의하였다. 셀프리더십은 상사가 부하에게 일방적으로 지시하고 명령하는 전통적인 리더십의 형태와는 전

혀 다르게, 구성원 각자 스스로가 자기목표 설정과 자기 통제력을 발휘하여 이상적인 방향으로 이끌어가는 과정이다[20].

Manz[21]는 셀프리더십(Self-Leadership)의 기초 개념인 셀프매니지먼트(Self-Management)는 이성적 관점에서 ‘인지전략(Cognitive Strategy)’과 ‘행위전략(Behaviour Strategy)’으로 구성된다고 하였다. ‘인지전략’은 자신에게 주어진 과업 자체를 즐기며 자발적인 업무수행으로 높은 성과를 이룰 수 있도록 스스로에게 동인을 제공하는 내적보상, 자신과의 대화, 자기신념에 대한 긍정적 평가 등 정신적 측면이 강조되는 셀프리더십 전략이다. 반면 ‘행위전략’은 자기목표설정, 자기보상, 자기징계, 자기관찰, 자기역할 등 스스로 목표를 설정하고 스스로 점검하고 피드백 하게 하는 과업 수행의 성공을 위한 실천적 측면이 강조된 개념이다.

본 논문에서 셀프리더십의 인지전략과 행위전략이 리더의 변혁적 리더십과 팀 성과간의 관계를 조절할 것이라는 연구가설은 선행연구 결과에서 힌트를 얻어 설정 되었다[5]. 왜냐하면 팀 성과를 이끄는 것은 리더 혼자만의 힘으로는 한계가 있으며 팀 구성원들의 셀프리더십 역량정도가 팀장의 리더십 행사에 직접적인 영향을 미치기 때문이다[22]. 더불어 팀장의 리더십은 팀 성과에 상당한 영향을 줄 것이라고 판단하였다. 즉, 셀프리더십의 하위변수인 인지전략 및 행위전략이 강한 집단과 그렇지 못한 집단 간에는 리더의 변혁적 리더십과 팀 성과의 관계가 각각 다르게 나타날 것으로 예측한 것이다.

[가설 2] 셀프리더십의 인지전략은 리더의 변혁적 리더십과 팀 성과의 관계를 조절할 것이다.

즉, 팀장의 변혁적 리더십과 팀 성과의 긍정적인 관계는 팀 구성원들의 셀프리더십 인지전략이 높은 집단과 그렇지 않은 집단과는 다르게 나타날 것이다.

[가설 3] 셀프리더십의 행위전략은 리더의 변혁적 리더십과 팀 성과의 관계를 조절할 것이다.

즉, 팀장의 변혁적 리더십과 팀 성과의 긍정적인 관계는 팀 구성원들의 셀프리더십 행위전략이 높은 집단과 그렇지 않은 집단과는 다르게 나타날 것이다.

이상의 가설내용을 포함한 본 연구의 연구모형은 아래 [그림 1]과 같다.

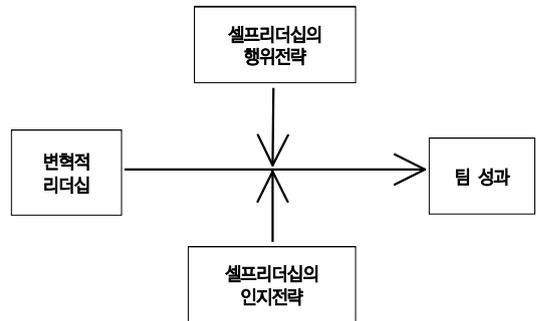


그림 1. 연구모형

III. 연구방법

1. 자료수집 및 표본특성

본 연구 수행을 위하여 총 9개 공기업 200개 팀에 해당되는 1,200명에게 2015년 4월 20일부터 5월 8일까지 3주간 주로 우편 발송으로 설문지 배부가 이루어졌다. 설문지 회수는 2015년 5월 11일부터 6월 12일까지 약 5주간에 걸쳐 이루어졌으며, 응답설문지 중에서 본 연구의 분석기준에 적합하지 않다고 판단된 3명 이하 팀의 설문지와 불성실한 응답으로 판단 된 설문지를 제거한 결과 최종 유효 설문지는 가형 444명, 나형 436명으로 총 160개 팀 880명의 데이터를 본 연구의 분석 자료로 사용하였다.

표본통계 결과 남성이 77.4%, 여성은 22.6%였으며, 연령대는 30세 미만이 8.9%, 30세 이상 40세 미만이 43.4%, 40세 이상 50세 미만이 32.4%, 50세 이상이 15.3%에 해당되었으며, 학력은 대졸이 77.6%로 대다수에 해당되었고, 고졸 8.2%, 대학원졸 13.6%, 박사학위자도 5명으로 0.6%를 차지하는 등 인구 통계적 특성상 계층별로 고루 분포되어 있음을 알 수 있다. 본 연구는

팀 단위의 연구인만큼 유효 응답 설문을 팀 단위로 변환하기 위하여 타당성 검증을 실시한 후 팀 수준의 변수 측정값을 산출하여 연구 분석하였다.

2. 변수의 측정

연구에 사용된 변수는 크게 독립변수, 조절변수, 종속 변수로 구분된다. 모든 변수는 Likert식 7점 척도를 사용하였으며(1: 전혀 그렇지 않다, 4: 보통이다, 7: 매우 그렇다) 각 변수의 측정은 다음과 같다.

2.1 변혁적 리더십

팀장의 변혁적 리더십 평가는 Bass & Avolio[18]의 MLQ(Multi-factor Leadership Questionnaire)를 활용하여 이상적 영향력, 지적자극, 영적고무, 개별적 배려의 4가지 요소를 각각 3문항씩 총 12개 설문문항에 대해 7점 척도로 측정하였다. 대표문항에는 우리 팀장은 '비전으로 고무한다.', '새로운 방식으로 문제를 해결한다.', '개인적인 감정에 관심을 쏟는다.' 등이 있다. 본 연구에서의 변혁적 리더십의 문항 간 신뢰도(Cronbach's α)는 0.980으로 매우 높게 나왔다.

2.2 셀프리더십의 인지전략 및 행위전략

Manz[5]에 의하면 셀프리더십은 행위전략과 인지전략으로 구성되는 데, 행위전략은 필요한 목표를 설정하고 그 목표달성을 이루기 위해 자기 인식능력을 향상시키는 전략을 말하며, 인지전략은 정해진 일들을 더 즐겁게 할 수 있도록 자기보상을 강화해 나가는 전략이다 [21]. 셀프리더십 측정은 Prussia, Anderson, & Manz[23]의 연구에서 사용했던 20개 설문문항 척도를 이용하였다. 셀프리더십의 2개 하위변인 중 하나인 인지전략은 10개 항목으로 구성되어 있으며 문항 간 신뢰도(Cronbach's α)는 0.953이다. 대표문항으로는 '나는 나의 역할 범위를 넓히려 한다.', '문제에 대한 해결책을 마음속으로 규명한다.' 등 셀프리더십의 사고를 '지적기능'에 중점을 두는 전략이다.

반면 셀프리더십의 행위전략은 셀프리더십의 측정문항 총 20개 중 10개 항목으로 묶이게 되었으며, 그중 요인적재량이 0.5이하인 한 개의 항목을 제거한 후 9개 항

목으로 신뢰도를 측정한 결과 행위전략의 문항 간 신뢰도(Cronbach's α)는 0.955으로 역시 높은 수준으로 검증되었다. 대표문항으로는 나는 '마음속에 의식적으로 목표를 가지려고 노력한다.', '내가 수행하고 있는 일의 진행상황을 주시한다.' 등 셀프리더십의 사고를 '행동실천'에 중점에 두는 전략이다.

2.3 팀 성과

팀 성과란 '부여된 임무 또는 목표의 달성정도'이다 [13]. 또한 비교개념에서 팀 성과를 '다른 팀들과 비교했을 때 혹은 과거와 비교했을 때 우리 팀 업무수행의 효율성, 업무의 질 등이 높은 정도'로 조작적 정의를 하였다[15].

팀 성과 측정방법은 Henderson & Lee[24]의 연구를 토대로 효율성(efficiency), 업무의 질(quality), 혁신성(technical innovation), 예측성(adherence to schedule/budget), 우수성(work excellence) 등 총 5문항으로 문항 간 신뢰도(Cronbach's α)는 0.940이다.

3. 자료의 합산과 동일방법편의 검토

본 연구에서는 각 연구변수에 대한 개인 수준의 응답 자료를 팀 단위로 변환하기 위해 사전에 데이터 합산(data aggregation) 대한 타당성을 검증하였다. 이를 위해, 먼저 팀 내 응답자간 일치성(interrater agreement) 여부는 r_{wg} 을 통해 확인해 보았다[25]. 확인 결과 각 연구변수의 r_{wg} 중앙값은 모두 .90이상으로 나타나, 팀 내 일치 도를 평가하는 일반적 기준인 .60 이상을 충족하게 되었다[25].

다음으로, 개인 수준 자료를 팀 수준으로 합산해 활용하는 것에 대한 정당성을 평가해 보기 위해 ICC(1)과 ICC(2)를 계산하였다[25]. ICC(1)은 집단 내 응답자간 응답의 동질성 정도를 나타내며, 일원분산분석(one-way ANOVA)을 통해 구해진다. 그리고 F검증을 통해 그 유의성을 판단하게 된다. 확립된 기준치는 없으나, 일반적으로 .12 이상을 기준으로 삼는데[26], 본 연구에서는 .43 -.48 사이의 값이 산출되었고 F검증 결과 역시 모두 유의하게 확인되었다. 그리고 ICC(2)는 집단 평균의 신뢰성을 나타내는데, 본 연구에서는 모든

변수가 일반적 기준인 .60 이상[27]을 상회하는 것으로 나타났다.

본 연구에서 특히 유의한 점은 자료의 신뢰성과 객관성 확보였다. 모든 변수들에 대한 응답을 동일인에게 받았을 경우 응답자의 심리적 특성상 일관성 유지 동기 및 사회적 바람직성 등의 원인으로 동일방법편의(CMB; Common Method Bias)의 문제가 발생될 수 있기 때문이다[28]. 본 연구에서는 이러한 CMB의 발생 위험을 본질적으로 제거하고자 연구변수들을 구분하여

측정하였다. 즉 독립변수와 조절변수 문항은 설문지 ‘가’형으로, 종속변수 문항은 ‘나’형으로 구분하여 설문을 진행한 것으로, 동일방법편의의 문제점은 제거되었다고 본다. 또한 EFA 결과 모든 설문문항들이 총 4개 요인으로 적재되었으며, 이들의 전체 변량은 78.66%로 나타났으며, 그 중 가장 크게 나타난 단일요인의 변량은 27.48%에 그치는 것으로 확인되어 전체 분산의 50% 이하이기 때문에 통계적으로도 문제가 없는 것으로 검증되었다[29].

표 1. 연구변수의 탐색적 요인분석(EFA)결과

설문항목	설문내용	요인1 $\alpha=.98$	요인2 $\alpha=.95$	요인3 $\alpha=.95$	요인4 $\alpha=.94$	
변혁적 리더십	TL1	우리 팀 팀장은 따르고자 하는 모델상이다.	.890	.172	.186	.180
	TL5	우리 팀 팀장은 팀의 목적의식을 고취시킨다.	.864	.287	.172	.035
	TL2	우리 팀 팀장은 성공과 성취의 상징이다.	.860	.244	.078	.086
	TL3	우리 팀 팀장의 능력을 믿고 따를 수 있다.	.859	.164	.273	.207
	TL9	우리 팀 팀장은 새로운 방식으로 문제를 해결한다.	.856	.258	.163	.146
	TL7	우리 팀 팀장은 새로운 문제접근법을 제안한다	.843	.251	.291	.147
	TL4	우리 팀 팀장은 비전으로 고무시킨다.	.842	.243	.252	.205
	TL10	우리 팀 팀장은 개별적인 것을 챙기고 도와준다.	.830	.239	.169	.232
	TL6	우리 팀 팀장은 무엇이 중요한지를 알려준다.	.821	.224	.331	.222
	TL11	우리 팀 팀장은 인격적으로 대우를 해준다.	.801	.098	.317	.218
	TL8	우리 팀 팀장은 구태의연한 업무방식을 변화시킨다.	.789	.229	.293	.185
	TL12	우리 팀 팀장은 개인적인 감정에 관심을 쏟는다.	.731	.237	.157	.182
셸프리더십의 인지 전략	SL10	나는 내게 주어진 역할 이상의 활동들을 하려고 한다.	.229	.882	.157	.046
	SL9	나는 내가 맡을 수 있는 새로운 책임에 대해 생각한다.	.236	.786	.241	.164
	SL8	나는 나의 책임 확장에 관심을 기울인다.	.301	.781	.218	.103
	SL11	나는 나의 책임보다도 더 많이 일 하려고 노력 한다.	.228	.780	.287	.187
	SL12	나는 나의 역할 범위를 넓히려고 노력한다.	.268	.748	.292	.180
	SL17	나는 직무수행상의 방법을 개선하려고 노력한다.	.275	.633	.432	.070
	SL15	나는 문제에 대한 해결책을 마음속으로 규명 한다.	.256	.625	.519	.151
	SL19	나는 스스로 문제를 해결하는 것을 선호한다.	.225	.602	.518	.075
	SL14	나는 만약 내게 문제가 생긴다면 스스로 해결한다.	.192	.581	.515	.158
	SL7	나는 나의 역할을 넓힐 수 있는 방법을 고심한다.	.264	.573	.503	.215
셸프리더십의 행위 전략	SL2	나는 일의 진행상황에 신경을 쓴다.	.236	.238	.808	.220
	SL1	나는 내가 수행하고 있는 일의 진행상황을 주시한다.	.329	.187	.799	.232
	SL3	나는 내가 일을 잘 수행하고 있는지 주의를 기울인다.	.282	.335	.756	.195
	SL4	나는 마음속에 의식적으로 목표를 가지려고 노력한다.	.270	.335	.721	.240
	SL6	나는 내가 스스로 말한 것에 대해 주의를 기울인다.	.225	.338	.662	.080
	SL13	나는 스스로 문제에 대한 해결책을 생각해낸다.	.244	.505	.647	.196
	SL16	나는 문제를 해결하기 위한 방안을 생각해낸다	.292	.515	.618	.163
	SL18	나는 스스로 문제해결을 위한 행위를 한다.	.273	.523	.598	.236
	SL20	나는 직무상 할 수 있는 긍정적 변화를 시도한다.	.322	.485	.561	.302
	팀 성과	TPE	우리 팀의 업무수행은 효율적이다.	.249	.132	.143
TPQ		우리 팀은 업무수행의 질이 높다.	.181	.184	.216	.859
TPI		우리 팀은 업무개선과 혁신이 잘 이루어진다.	.168	.186	.094	.829
TPS		우리 팀은 스케줄에 따라 업무수행을 한다.	.185	.095	.202	.827
TPX		우리 팀의 과업수행은 우수하다.	.308	.109	.309	.794
고유값(Eigen Value)		9.895	7.172	6.714	4.537	
설명분산(%)		27.487	19.922	18.651	12.603	
누적분산(%)		27.487	47.409	66.060	78.663	

4. 측정변수의 타당도 검증

독립, 조절, 종속변수 3개 연구변수의 37개 측정항목 전체에 대하여 탐색적 요인분석(EFA)을 시행한 결과 [표 1]과 같이 하여 구성타당도(construct validity)을 확인하였다. EFA는 주요인분석(Principle Component Analysis)에 의한 방법으로 실시하였고 직교회전(Varimax) 방식에 의해 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인만을 선택하였으며, 요인적재량이 0.5이상이면 유의한 것으로 간주하였다. 그 결과 독립변수인 변혁적 리더십은 12개 전체항목, 종속변수는 5개 전체항목이 각각 하나의 요인으로 묶였고, 조절변수인 셀프리더십만 당초 20개 항목이 각각 10개 항목씩 2개 요인으로 묶였으며, 그 중 제 2요인에서 요인적재량이 기준치인 0.5이하인 요소가 검출되어 1개 항목을 제외하여 9개 항목으로 구성 되었다.

그러나 본 연구에서는 주요 변수간의 상관관계가 다소 높게 나타난 점을 고려할 때 구성 개념들의 타당도를 검증할 필요가 있다고 판단되어 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 추가적으로 실시하였다. CFA는 실제 수집된 자료와 비교하여 요인 구조가 얼마나 적합한가에 대한 정보를 제시해 줌으로써 구성개념의 수렴타당도 및 판별타당도를 평가하게 해준다[30]. 먼저 수렴타당도는 각각의 요인에 포함된 항목들이 일정 수준 이상의 분산을 공유하는가를 설명할 수 있는데[30], CFA결과 각 측정변수들의 요인 부하량은 기준치(cutoff level)인 .50을 상회한 것으로 나타났다. 주요변수들의 분산추출지수(AVE: Average Variance Extracted)는 모두 기준치인 .50 이상의 값을 가진다는 것을 확인할 수 있었고 개념 신뢰도(CR: Construct Reliability) 역시 기준치인 .70이상[31]으로 나타나 수렴타당도는 확보된 것으로 판단되었다. 아울러 판별 타당도를 분석하기 위해 분산추출지수(AVE) 제공근과 변수 간 상관관계를 비교하였는데, Bagozzi, Fomell & Lacker[32][33]의 주장한 바와 같이 각 변수들의 AVE지수의 제곱근이 각 변수간의 상관관계 계수를 초과하였기에 판별 타당도 역시 입증되었다.

IV. 실증분석

1. 기술통계 및 상관관계 분석

변수들 간의 상관관계 결과를 보면 본 연구의 가설을 전반적으로 지지하는 결과를 보였다. 그러나 상관관계 계수가 다소 높은 것으로 판단되어 다중공선성(multicollinearity)을 검증한 결과 모든 변수들의 공차(tolerance)가 0.1을 초과하였고 VIF(Variance Inflation Factor)가 10미만으로 검증되어 다중공선성의 문제는 없는 것으로 분석되었다. 또한 본 연구에서 사용된 다항목 척도 변수들의 신뢰도 분석을 위해 크론바하 알파(Cronbah's α) 계수를 이용한 내적 일관성 검증방법을 이용하였다. 분석결과 각 변수들의 신뢰도계수는 Van de Ven & Ferry[34]가 제시한 기준치인 0.8이상으로 신뢰할만한 척도로 나타났다.

2. 가설검증

2.1 변혁적 리더십과 팀 성과 간의 관계 검증

가설 1을 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과 [표 2][표 3]과 같이 변혁적 리더십과 팀 성과 간에는 정(+)적인 관계임이 나타나 가설 1은 지지되었다. 연령, 학력, 팀 근무기간, 팀 인원의 통제변수와 독립변수인 변혁적 리더십을 투입한 모델 1을 보면 설명력은 25.2%이고, F 값은 10.804으로 $p < 0.001$ 수준에서 유의미하게 나타났다.

2.2 행위전략의 조절효과 검증

변혁적 리더십이 셀프리더십의 행위전략과 상호작용하여 팀 성과에 미치는 영향력의 차이를 보기 위하여 [표 2]와 같이 위계적 회귀분석을 실시하였다. 모델 1에서는 인구통계변수와 독립변수인 변혁적 리더십을 통제하였다. 모델 2에서는 조절변수인 셀프리더십의 하위차원 중 행위전략을 통제하였고, 모델 3에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용 항을 투입하였다.

조절효과 검증은 독립변수와 조절변수를 투입하여 나타난 2단계 회귀식의 R^2 을 비교하여 통계적으로 유의하면 조절효과가 입증되는 방식이다. 상호작용 효과를 검증하기 위해 본 연구는 독립변수와 조절변수들을

표 2. 셀프리더십의 행위전략 조절효과 분석

항목		종속변수: 팀 성과					
		모델1		모델2		모델3	
		b	β	b	β	b	β
상수		3.859		2.813		4.235	
통제변수	연령	0.077	0.059	-.035	-.027	-.020	-.015
	팀근무기간	-0.050	-0.065	-.020	-.026	-.017	-.022
	팀인원	-0.054	-0.067	-.051	-.063	-.069	-.086
	학력	-0.061	-0.027	-.089	-.040	-.229	-.102
독립변수	변혁적 리더십(A)	0.396	0.488***	.191	0.235**	.195	.240
조절변수	행위전략(B)			.416	0.394***	.241	0.229*
상호작용항	A × B					-.196	-0.254**
F		10.804		19.967		8.607	
R2		0.252		0.336		0.370	
Adjusted R2		0.229		0.311		0.342	

N = 166, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

평균 중심화(mean-centering)를 한 후 상호작용 항을 만들었다. 평균중심화는 다중 공선성의 가능성을 감소 시키며, 회귀계수에 대한 의미 있는 해석을 가능하게 한다. 셀프리더십의 하위차원인 행위전략의 조절효과를 분석한 [표 2]를 살펴보면 모델 1의 설명력(R^2)은 25.2%를 설명하고 있으며, F값은 10.804로 유의수준 $p<0.001$ 이하에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 모델 2의 설명력(R^2)은 총 분산의 33.6%를 설명하고 있으며, F값은 19.967로 유의수준 $p<0.001$ 이하에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 상호작용 항을 투입한 모델 3은 설명력(R^2)이 총 분산의 37.0%를 설

명하고 있으며, F값은 8.607로 유의수준 $p<0.01$ 이하에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 ‘셀프 리더십의 행위전략은 변혁적 리더십과 팀 성과 간의 관계를 조절할 것이다.’ 라고 설정한 가설 2는 지지되었다.

추가적으로 변혁적 리더십과 팀 성과 간의 관계에서 셀프리더십의 하위차원인 행위전략의 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위해 이원 분산분석을 거쳐 도식화를 시행해본 결과 조절변수인 행위전략이 높은 집단이든 낮은 집단이든 변혁적 리더십이 높아질수록 팀 성과가 향상되고 있음을 통해 확인할 수 있다. 특히, 그러한 효과는 셀프리더십의 행위전략이 낮은 집단에서 더욱 뚜렷하게 나타났다.

표 3. 셀프리더십의 인지전략의 조절효과 분석

항목		종속변수: 팀 성과					
		모델1		모델2		모델3	
		b	β	b	β	b	β
상수		3.859		3.281		4.363	
통제	연령	0.077	0.059	.013	.010	.004	.003
	팀근무기간	-0.050	-0.065	-.045	-.059	-.027	-.035
	팀인원	-0.054	-0.067	-.052	-.065	-.076	-.094
	학력	-0.061	-0.027	-.053	-.024	-.201	-.089
독립변수	변혁적 리더십(A)	0.396	0.488***	.284	0.349***	.245	0.302***
조절변수	인지전략(B)			.241	0.227*	.170	.160
상호작용항	A × B					-.229	-0.257**
F		10.804		6.646		12.017	
R2		0.252		0.282		0.333	
Adjusted R2		0.229		0.255		0.304	

N = 166, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

2.3 인지전략의 조절효과 검증

변혁적 리더십이 셀프리더십의 인지전략과 상호작용하여 팀 성과에 미치는 영향력의 차이를 보기 위하여 [표 3]과 같이 위계적 회귀분석을 실시하였다. 조절효과 분석은 행위전략의 조절효과와 동일하게 유의수준 $p < 0.001$ 이하에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 모델 2의 설명력(R^2)은 총 분산의 28.2%를 설명하고 있으며, F값은 6.646으로 유의수준 $p < 0.05$ 이하에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 상호작용 항을 투입한 모델 3은 설명력(R^2)이 총 분산의 33.3%를 설명하고 있으며, F값은 12.017로 유의수준 $p < 0.01$ 이하에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 '셀프리더십의 인지전략은 변혁적 리더십과 팀 성과 간의 관계를 조절할 것이다.' 라고 설정한 가설 3은 지지되었다.

추가적으로 변혁적 리더십과 팀 성과 간의 관계에서 셀프리더십의 하위차원인 인지전략의 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위해 이원 분산분석을 실시하여 도식화를 해본 결과 조절변수인 셀프리더십의 인지전략이 높은 집단이든 낮은 집단이든 변혁적 리더십이 높아질수록 팀 성과가 향상되고 있음을 볼 수 있다. 특히, 셀프리더십의 인지전략의 조절효과도 행위전략과 동일하게 인지전략이 낮은 집단에서 더욱 뚜렷하게 나타났다.

V. 결론

1. 연구요약 및 시사점

본 연구는 기존의 리더십 연구와는 달리 리더십의 여러 형태 중에서 가장 상호 보완적이면서도 특성이 선명한 변혁적 리더십(Transformation Leadership)과 셀프리더십(Self-Leadership)을 하나의 주제로 다뤄 양자 간의 역할의 차이점과 상호작용 효과를 증명해 보였다. 더불어서 관계중심 문화가 강하고 대리인 이론이 가장 잘 적용되고 있는 공기업 종사자를 대상으로 연구표본을 추출하여 분석한 점이 본 연구주제와의 연관성을 높게 하였다. 또한, 기존 선행연구에서 리더십 연구는 개인수준에서 주로 연구되었지만, 본 연구는 팀 단위 수준에서 집단 간 리더십의 차이를 분석하고 변혁적 리더

십과 셀프리더십의 상호작용 효과가 팀 성과에 미치는 영향을 분석하였다는 점이 본 연구의 특징이라고 할 수 있다. 그에 따라 본 연구결과의 이론적인 시사점은 다음과 같다.

첫째, 공기업을 중심으로 총 9개사 166개 팀을 대상으로 분석한 결과 변혁적 리더십은 팀 성과에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십이 성과 향상에 매우 의미 있는 예측변수라는 것을 밝힌 선행연구들과 일치하는 것이다. 특히, 공기업의 업무특성은 정책서비스 제공이 주요 임무이고 그 결과 국민들의 서비스 만족 체감도가 성과측정의 주요 요소이기에 팀장의 변혁적 리더십은 팀 성과에 결정적인 변수로 작용한다는 것을 알 수 있다.

둘째, 본 연구에서는 조절변수인 셀프리더십의 하위 차원을 2개로 분류하여 각각의 조절효과를 분석하고 그 차이점에 대해서 기술하였다. 과거 여러 선행연구에서 셀프리더십은 행위중심전략, 자연보상전략, 건설적 사고전략 등 3개의 하위차원으로 분류하여 연구되었으나 본 연구에서는 20개 설문문항에 대해 개인별 측정값을 팀 단위로 변환하여 탐색적 요인분석을 수행한 결과 뚜렷하게 2개 요인으로 분리되는 결과를 보였다. 이는 Manz[6]에 의해 셀프리더십이 초기에 행위적 전략과 인지적 전략 2개로 구분된 것과 유사한 결과다. 그에 따라 셀프리더십을 두 가지 전략으로 분류하여 조절효과를 분석한 점이 선행연구와 차별적이라 할 수 있다.

이 밖에도 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 모든 조직 구성원들이 각 개인의 이해관계를 초월하여 고차원의 욕구를 갖고 가치 있는 성과를 낼 수 있도록 팀장의 리더십이 발휘된다면 팀 성과는 향상된다[7]는 점을 개인식하게 되었다. 둘째, 팀장은 팀 구성원들의 셀프리더십을 고양시키는 방안을 끊임없이 개발하고 팀원들의 셀프리더십 역량이 향상될 수 있도록 세심한 관찰과 함께 지속적인 코칭(coaching)과 카운슬링(counseling)을 해야 된다는 점이다. 셋째, 셀프리더십이 높은 집단보다 낮은 집단에서 더 높은 팀 성과를 나타낸다는 점을 착안해서 팀 리더는 셀프리더십이 낮은 집단의 구성원들에게 더욱더 끊임없는 지적자극과 격려를 통해서 팀 전체의 성과가 향상될 수 있도록 전

략적 리더십을 발휘하는 것이 무엇보다 중요하다[10].

2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

연구 결과에서 언급한 이론 및 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 연구의 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 공기업 종사자만을 대상으로 연구 분석을 진행하였기에 연구결과를 일반화하기에는 다소 무리가 있다고 본다. 따라서 향후에는 공기업은 물론 일반 사기업까지 다양한 기업들을 대상으로 반복 연구를 함으로써 본 연구 결과를 조금 더 객관적 타당성을 높이는 노력이 필요하다고 판단된다.

둘째, 본 연구의 주요 변수인 변혁적 리더십과 셀프리더십의 본질은 개인의 성격특성에 달려 있다. 신향신·유태용[35]의 연구결과를 보면 리더의 변화리더십이 강할 때보다 약할 때 구성원들의 조직몰입이 강하게 나타난 점을 감안하여 리더와 종업원의 상호관계 측면에서 더 깊게 접근할 필요성이 있다. 그러나 본 연구에서는 변혁적 리더십과 셀프리더십 각각의 특성만으로 리더십의 현상을 분석하였기에 상호작용 효과 분석이 부족했다고 판단된다. 따라서 향후 연구에서 리더십 연구가 한층 더 심화되기 위해서는 인간의 성격구조 및 특성을 복합적으로 연구하고 그 결과를 리더십 이론에 접목시키는 것이 필요하다고 본다.

셋째, 셀프리더십의 인지전략은 행위전략보다 자기 효능감(self-efficacy)에 강한 인자가 될 수 있기 때문에 ‘구성원들을 바람직한 방향으로 이끌기 위해서는 내재적 동기를 유발시켜야 한다[10].’는 점을 착안해서 향후 연구에서는 조직 구성원의 자기효능감 유발요인과 내재적 동기 촉진요인을 상호 비교하여 리더십 연구에 접목시킴으로써 이론적으로나 실무적으로 연구가치가 있는 실증연구가 이루어지기를 희망한다.

team effectiveness,” *Human Relation*, Vol.49, No.5, pp.468-478, 1996.

[2] 김대원, “관료들의 혁신행위 의지 영향요인 분석: 임파워링 리더의 행위와 셀프리더십을 중심으로,” *행정논총*, 서울대학교 행정대학원, 제25권, 제1호, pp.35-62, 2014.

[3] J. M. Burns, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.

[4] 이성철, 김홍, “거래적·변혁적 리더십이 팀 임파워먼트 및 성과에 미치는 영향,” *한국의류산업학회지*, 제10권, 제6호, pp.936-946, 2008.

[5] 이상동, 박봉규, “호텔종사자의 변혁적 리더십과 셀프리더십이 임파워먼트와 직무성과 미치는 영향,” *관련연구*, 제24권, 제6호, pp.313-332, 2010.

[5] C. C. Manz, “Self-Leadership toward an Expanded Theory of Self-Influence Process in Organization,” *Academy of Management Reward*, Vol.11, No.3, pp.585-600, 1986.

[7] P. Bycio, R. D. Hackett, and J. S. Allen, “Further Assessments of Bass’s.1985 Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, pp.468-478, 1995.

[8] 정재한, 고명철, “공기업에서의 리더십 유형과 조직효과성 간 구조적 관계 분석,” *한국행정 논집*, 제25권, 제4호, pp.1119-1144, 2013.

[9] B. M. Bass, “Leadership and Performance Beyond Expectation,” New York, Free Press, Vol.35, 1985.

[10] 신구범, “서비스기업 종업원의 셀프리더십이 자기효능감 및 직무성과에 미치는 영향,” *인적자원 관리연구*, 제17권, 제1호, pp.91-104, 2010.

[11] W. L. Gardner and B. J. Avolio, “The Charismatic Relationship A Drama Turgical Perspective,” *Academy of Management Review*, Vol.23, No.1, pp.32-58, 1998.

[12] B. M. Bass, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*

참 고 문 헌

[1] S. G. Cohen, G. E. Ledford, and G. M. Spreiter, “A predictive model of self-managing work

- Mahwah*, Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- [13] B. D. Janz, A. Colquitt, and R. A. Noe, "Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual Support variables," *Personnel Psychology*, Vol.50, No.4, pp.877-904, 1997.
- [14] 박창희, 박기동, "팀 리더 역할이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증연구," *한국기업경영학회*, 제15권, pp.37-63, 2001.
- [15] Pamela J. Hinds and Mark Mortensen "Understanding Conflict in Geograohically Distributed Teams: The Moderating Effects of Sharded Identity, Sharded Context, and Spontaneous Communication," *Organization Science*, Vol.16, No.3, pp.290-307, 2005.
- [16] F. J. Yammarino and B. M. Bass, "Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis," *Human Relations*, Vol.43, pp.975-995, 1990.
- [17] J. M. Howell and B. J. Avolio, "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or liberation?," *Academy of Management Executive*, Vol.6, pp.43-54, 1992.
- [18] C. P. Neck and C. C. Manz, *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence(6th ed.)*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall, 2013.
- [19] C. C. Manz, *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1992.
- [20] B. M. Bass and B. J. Avolio, *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Palo Alto, CA, 1997.
- [21] 고환상, 서재현, "변혁적 리더십, 조직후원인식, 성취욕구가 조직몰입에 미치는 영향," *대한경영학회지*, 제25권, 제1호, pp.435-459, 2012.
- [22] 장은영, 이광희, 박동진, "변혁적 리더십과 셀프 리더십이 창의성에 미치는 영향," *인적자원관리 연구*, 제20권, 제5호, pp.115-132, 2013.
- [23] G. E. Prussia, J. S. Anderson, and C. C. Manz, "Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, pp.523-538, 1998.
- [24] J. C. Henderson and S. Lee, "Managing I/S Design Teams: A Control Theories Perspective," *Management Science*, Vol.38, No.6, pp.757-777, 1992.
- [25] K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski, "From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research," *Organizational Research Method*, Vol.13, No.3, pp.211-236, 2000.
- [26] D. A. Kenny and L. LaVoie, "Separating individual and group effects," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.48, pp.339-348, 1985.
- [27] L. R. James, "Aggregation bias in estimates of perceptual agreement," *Journal of Applied Psychology*, Vol.67, pp.219-229, 1982.
- [28] 박원우, "동일방법편의(Common Method Bias)의 원인파 해결방안," *인사조직연구*, 제13권, 제1호, pp.83-133, 2007.
- [29] 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.
- [30] J. R. Hair, Jr., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson, and R. L. Tatham, *Multivariate data analysis (6th ed.)*, Uppersaddler River, NJ: Prentice Hall, 2006.
- [31] J. C. Nunnally, *Psychometric Theory*, New York, NY, McGraw-Hill, 1978.
- [32] R. P. Bagozzi, "Further Thoughts on the Validity of Measures of Elation, Gladness, and

Joy,” Journal of Personality and Social Psychology, Vol.61, pp.98-104, 1991.

[33] C. Fornell and D. F. Lacker, “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” Journal of Marketing Research, Vol.18, No.1, pp.39-50, 1981.

[34] A. H. Van de Ven and D. L. Ferry, “Measuring and assessing organizations,” New York, Wiley, 1980.

[35] 신향신, 유태용, “개방성, 외향성, 핵심자기평가가 변화몰입과 적응수행에 미치는 영향,” 한국심리학회지, 제24권, 제2호, pp.281-306, 2011.

저 자 소 개

배 병 옥(Byoung-Ok Bae)

정회원



- 1986년 12월 : 한국전력 입사
- 2000년 2월 : 한양대학교 경영대학원(경영학석사)
- 2015년 2월 : 서울과학종합대학원대학교 경영학박사 과정 수료)
- 2015년 7월 : 한국전력거래소

교육센터 센터장

<관심분야> : 인사제도, 교육훈련, 셀프리더십, 효능감