

# 변혁적 리더십이 비서들의 도움행동에 미치는 영향: LMX와 퇴근 후 모바일기기 업무사용의 조절효과를 중심으로

## The Effect of Transformational Leadership on Helping Behavior of Secretaries : Focusing on the Moderating Effect of LMX and Utilization of Mobile Devices after Work

고현미\*, 김달원\*, 박재춘\*\*  
단국대학교 대학원 경영학과\*, 단국대학교 경영학부\*\*

Hyun-Mi Go(ghmee@hanmail.net)\*, Dal-Won Kim(won@kodin.kr)\*,  
Jae-Chun Park(innosapark@dankook.ac.kr)\*\*

### 요약

본 연구는 비서직 노동자를 대상으로 변혁적 리더십이 도움행동에 미치는 영향과 변혁적 리더십과 도움행동의 관계에서 직무자원(LMX)과 직무요구(퇴근 후 모바일기기 업무사용)에 대한 조절효과를 종합적으로 실증 분석하였다.

비서직 노동자 140명을 대상으로 한 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십은 구성원들의 도움행동에 유의미한 긍정적인 영향을 주었다. 둘째, 변혁적 리더십과 도움행동의 긍정적 관계에서 LMX의 조절효과(강화효과, synergistic effect)가 검증되었다. 마지막으로 변혁적 리더십과 도움행동의 관계에서 퇴근 후 모바일기기 업무사용의 상호작용효과(완화효과, buffering effect)가 확인되었다. 이러한 연구결과는 노동자들의 도움행동을 강화하기 위해 중간관리자들의 변혁적 리더십도 중요하지만, 리더십의 수용에 있어서 구성원들의 의지와 자발성에 영향을 주는 맥락적 요인인 사회적 지원(LMX)과 업무환경(퇴근 후 모바일기기 업무사용)에 대한 이해가 필요하다.

마지막으로 본 연구의 학문적 및 실무적 시사점을 제안하고, 한계 및 향후 연구 방향을 제시하였다.

■ **중심어** : | 변혁적 리더십 | 리더-구성원 교환관계(LMX) | 퇴근 후 모바일기기 업무사용 | 도움행동 |

### Abstract

This study examines the effects of transformational leadership on helping behavior for the secretary workers. We also demonstrate comprehensively the moderating effects of job resources(LMX) and job demands(utilization of mobile devices after work) on the relationship between transformational leadership and helping behavior.

The results of this study targeted 140 incumbent secretaries are as follows: First, transformational leadership has a significant positive effect on the helping behaviors of members. Second, the interaction effect of LMX(synergistic effect) was verified in the positive relationship between transformational leadership and helping behavior. Finally, interaction effects of utilization of mobile devices after work(buffering effect) were confirmed in the relationship between transformational leadership and helping behavior. The results of this study are that transformational leadership of middle managers is important to strengthen worker's helping behavior, but it is also important to understand the contextual factors such as social support(LMX) and work environment(utilization of mobile devices after work) that affect the will and autonomy of members in accepting leadership.

Finally, we suggest the theoretical and practical implications of this study, present limitations and future research directions.

■ **keyword** : | Transformational Leadership | Leader-member Exchange(LMX) | Utilization of Mobile Devices after Work | Helping Behavior |

## 1. 서론

급변하는 경영환경에서 기업들이 유연하게 대응하고 공동의 목표를 달성하기 위해서는 조직구성원들이 능동적으로 참여하고 조직에 몰입하여 변화에 선제적으로 대응해야 한다. 즉, 경영진의 탁월한 리더십 발휘와 더불어 근본적으로 구성원들의 자발적이고 능동적인 행동이 조직경쟁력 강화에 무엇보다도 중요하다 하겠다.

급변하는 기술의 발전과 글로벌 경영환경에서 연구자들은 능동적 관점에서 이를 설명하고자 하는 노력을 끊임없이 시도하고 있으며, 그 흐름의 하나로 선제적 행동(proactive behavior)에 관한 연구가 주목받고 있다[1]. 선제적 행동은 조직 내 구성원들에 의해 다수의 영역에서 나타나며, 개인 및 조직의 프로세스와 성과에 연결되기 때문에 매우 중요하다[2]. Bateman과 Crant[3]은 선제적 행동을 처음으로 소개하였으며, 선제적 행동의 영향요인으로는 크게 개인적 특성과 업무환경에 초점을 두었다. 최근에는 구성원과 리더와의 관계[4] 및 리더십[5][6] 등이 선제적 행동에 추가로 영향을 준다고 하였다[7]. 이처럼 조직의 업무맥락적 요인들은 구성원들의 지각에 핵심적인 영향을 주며[8], 그 중 리더십 및 업무환경은 구성원들의 업무경험에 영향을 주는 중요한 업무맥락적 요인 중 하나이다. 그럼에도 불구하고, 선제적 행동에 영향을 주는 리더십 및 업무환경 등에 대한 연구는 여전히 미흡하며, 이에 선제적 행동에 영향을 주는 리더십과 이에 대한 조절변인에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다.

특히, 비서직 노동자들은 사무직 노동자보다 직무 특성상 상사와의 높은 상호관계성을 가지고 업무를 수행한다는 점을 고려해 볼 때, 상사의 리더십 및 상사와의 관계는 비서직 노동자들의 업무수행의 질과 능동적인 행동에 더욱 직접적이고 큰 영향으로 작용되게 된다. 따라서 비서직군을 대상으로 상사의 리더십 및 업무환경이 자발적인 역할 외 행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 의미가 있다 하겠다.

리더십은 지난 수 세기에 걸쳐 많은 학자들이 관심을 가진 분야로서 두 가지 관점으로 분류할 수 있다[9]. 하나의 흐름은 리더 자신에 초점을 둔 것으로서 특정 리

더의 행동이 성과와 직접 관련이 있다는 입장으로, 이러한 관점은 변혁적 리더십 이론을 통해 설명할 수 있다[10]. 또 다른 흐름은 리더와 구성원 개개인의 차별적인 관계에 초점을 둔 것으로 리더와 구성원 간의 상호 호혜적인 관계가 성과와 관련이 있다고 보는 입장으로, 리더-구성원 교환관계(leader-member exchange: LMX) 이론을 통해 설명이 가능하다[11].

본 연구는 다양한 리더십 이론 중에서 많은 주목을 받고 있으며, 리더의 효과성(leader effectiveness)과 관련하여 주로 연구되어 온 변혁적 리더십에 초점을 두었다. 많은 선행연구는 변혁적 리더십이 업무성과[12]나 직무만족[13] 등을 향상하고, 조직구성원들의 웰빙[14]을 촉진한다고 강조하고 있다. 그러나 선행연구들은 변혁적 리더십과 성과변수의 관계 방향이나 강도를 조절하는 변인에 대한 연구는 여전히 미흡하다. 즉, 변혁적 리더십과 도움행동의 관계는 제3의 변인에 의해 그 효과가 강화되거나 감소될 수 있다. 이에 본 연구에서는 변혁적 리더십과 도움행동의 관계에서 LMX와 퇴근 후 모바일기기 업무사용과의 상호작용 효과를 규명하고자 한다.

먼저, 변혁적 리더들은 구성원들에게 직무자원의 지원, 피드백, 배려를 제공하거나 직무요구를 제거해줌으로써 구성원들의 업무스트레스를 줄이거나 자발적 행동을 강화할 수 있다[8]. 그러나 문제는 이러한 리더십이 추종자들의 역량이나 의지, 자발성에 의존하게 된다는 것이다[15]. 예를 들어, 추종자들은 개인 및 조직의 현실에 따라 변혁적 리더십에 저항 또는 몰입하게 된다는 것이다[16]. 즉, 조직 내 형성된 구성원과 리더와의 교환관계는 변혁적 리더십이 도움행동에 주는 긍정적인 효과에 영향을 줄 수 있다. 특히, 비서의 업무 특성상 리더와 상호 간의 인간관계는 매우 직접적이고, 밀접한 업무 관계를 맺고 있어, 리더와 비서의 높은 교환관계는 비서들의 도움행동에 영향을 줄 수 있다. 즉, 변혁적 리더십은 도움행동에 직접 영향을 주기도 하지만 LMX와 같은 다양한 변인에 의해 그 효과가 달라질 수 있기 때문에 조절효과에 관한 연구가 중요하다 하겠다.

또한 Bateman과 Crant[3]가 주장한 선제적 행동의 또 다른 영향요인은 업무환경이다. 예를 들어, 구성원들

의 긍정적(행복, 직무만족) 또는 부정적(스트레스, 직무소진) 반응은 업무환경에 많은 영향을 받게 된다. 즉, 업무환경은 리더십 행동과 도움행동의 관계를 조절하는 변인으로 작용하게 된다. 이러한 업무환경 중 최근 정보통신기술의 발달로 스마트기기 및 클라우드 컴퓨팅 등 ICT 인프라를 활용한 유연한 스마트워크에 대한 관심이 증가하고 있다[17]. 스마트 모바일기기의 확산으로 촉발된 스마트워크는 국내외에서 일과 삶의 균형 등 사회적 논의와 맞물려 이슈화되고 있다[18]. 즉, 기술의 발전으로 기업에서 다양한 모바일기기의 사용은 구성원들의 업무 접근성을 높이고 있으나, 노동자들은 모바일기기로 인해 업무영역과 비업무영역의 경계가 모호해져[19][20], 업무 스트레스, 직무소진 등이 증가[21]하고 있다. 이처럼 모바일기기의 업무사용은 노동자 개인의 의지나 자발성에 영향을 주는 직무자원 또는 직무요구 변인으로 역할을 하게 된다.

특히, 비서직 종사자들은 업무특성상 상사와 관계된 업무수행이 많으며, 대체할 수 없는 업무 특성 때문에 퇴근 후 스마트기기를 활용한 의사소통이나 업무수행은 점점 증가되는 추세이다. 이러한 맥락에서 모바일기기의 업무사용이 비서직 종사자들의 근무환경에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는 것은 매우 중요하다 하겠다. 이에 본 연구에서는 비서직 여성종사자들을 대상으로 사회교환이론과 직무요구-자원모형(job demands-resources model: JD-R Model)에 근거하여, LMX와 퇴근 후 모바일기기 업무사용이 변혁적 리더십과 상호작용을 통하여 도움행동에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경과 가설 설정

### 1. 변혁적 리더십

최근 다양한 분야에서 연구되고 있는 변혁적 리더십이론(transformational leadership theory)은 Burns(1978)에 의해 처음으로 제시되었으며[22], Bass(1985)에 의해 정교화되어 실증되기 시작했다[10]. 변혁적 리더십은 리더가 구성원의 믿음과 신념을 유발하고 기대 이상

의 역량을 발휘할 수 있도록 하는 지원과 배려, 자율성 부여, 격려, 도전정신 등과 관련이 있다[23].

변혁적 리더십의 하위요인은 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 및 영감적 동기부여 등으로 구분된다[13]. 4가지 하위차원[10][22]으로 카리스마(charisma) 혹은 이상화된 영향력(idealized influence)은 리더의 권력, 자신감 및 탁월한 이상에 대한 인식에 따라 구성원들이 자신의 리더에게 부여한 속성을 의미한다. 영감적 동기부여(inspirational motivation)는 리더가 구성원들에게 호소력 있고 영감을 주는 비전을 명확하게 하는 정도를 의미하며, 지적자극(intellectual stimulation)은 리더가 위험을 감수하고 의문에 도전하며 구성원의 아이디어를 요청하는 정도를 의미한다. 마지막으로 개별적 배려(individual consideration)는 리더가 구성원들의 관심사를 경청하고, 피드백하며, 멘토링이나 코칭 하는 정도를 의미한다. 즉 변혁적 리더십은 리더와 추종자들이 서로 도와 더 높은 수준의 사기와 동기부여에 이르는 과정으로[22], 이를 통해 조직성과를 제고하는 과정이다.

많은 연구자는 변혁적 리더십이 효과적인 리더십 형태라고 주장하였다. 예를 들어, Wang 등[24]는 변혁적 리더십이 다양한 정서적(affective), 인지적(cognitive) 및 행동적(behavioral) 반응과 관련이 있다고 하였다. 또한 실증 및 메타분석 결과[25][26]에서, 변혁적 리더십은 직무만족[27][28], 조직몰입[29][30], 창의성[31], 조직시민행동 및 역할 외 행동[32][33], 리더십 효과성[29][34], 정신건강(웰빙, 소진, 스트레스 등)[35]에 긍정적인 영향을 주었다.

### 2. 리더-구성원 교환관계

지난 30년 동안 연구자들은 리더와 구성원 간의 교환관계에 관심을 기울였으며[36][37], 리더-구성원 교환관계가 구성원들의 태도와 행동을 형성하는 데 중요한 역할을 하는 것으로 추정되기 때문에 연구자들에게 중요하게 다루어졌다[36-38].

LMX는 리더와 구성원과의 관계의 질을 의미하며, 직무수행과 관련하여 상사의 배려, 협조 및 신뢰를 지각하는 정도로 정의된다[11]. 사회교환이론(social exchange theory, Blau[39])에 따르면, 상사로부터 가치

있는 것을 지원받는 높은 수준의 교환관계에 있는 구성원들은 조직에서 스스로 보다 가치 있다고 느끼게 되고, 이에 보답하고자 하는 의무감을 받음으로써 도움행동과 같은 조직에 요구되는 다양한 기여를 제공하도록 만든다.

LMX는 리더십 분야에서 가장 광범위하게 연구되는 주제로 다양하며 풍부한 실증연구가 검증되어 왔다[40]. 특히, 리더와 구성원 간에 이루어지는 교환의 질은 조직성과에 대한 중요한 예측인자라고 제안되었다[11]. 예를 들어, 높은 수준의 LMX는 조직몰입[41][42], 직무만족[27][43], 조직시민행동[32] 및 직원성과[44]에 긍정적인 영향을 준다[25]. 특히, Martin 등의 메타분석 결과[45], LMX는 과업 및 조직시민행동과 긍정적인 관계를 보일 뿐만 아니라, 비생산적인 성과(counterproductive performance)를 감소시킨다고 하였다.

### 3. 퇴근 후 모바일기기 업무사용

디지털화의 급속한 진전은 근무환경에 중요한 변화를 가져왔다. 예를 들어, 가상 작업공간이 증가하고 정보통신기술이 향상함에 따라 노동자들은 다른 사람들과의 상호작용을 위해 직접 대면(face-to-face)하는 것이 아닌 전자적 의사소통(electronic communication)이 증가하게 되었다[46-48]. 이로 인해 최근 들어 조직 내에서 전자적 커뮤니케이션 활용에 대한 연구가 증가하고 있으며, 특히 디지털 시대의 노동과제인 ‘연결되지 않을 권리’의 주요 초점인 모바일기기의 업무사용에 대한 관심이 증대되고 있다.

퇴근 후 모바일기기 업무사용은 퇴근 후 리더의 업무 지시로 스마트기기를 활용하여 업무를 수행하는 전자적 의사소통기술을 의미한다[49]. 연구자들은 대면보다는 ICT를 사용하여 발생하는 의사소통을 기술하기 위해 전자적 의사소통이라는 용어를 사용했으며[50-52], 전자적 의사소통의 상대적 사용이 개인 및 팀 결과에 영향을 줄 수 있음을 보여주었다[50][51][53-55].

JD-R 모델에 따르면, 노동자들이 지각하는 업무환경은 조직 내 자원으로 활용이 되거나 스트레스 요인으로 작용한다고 주장하고 있다[56][57]. 즉, 모바일기기 업무활용은 업무의 효율성과 효과성을 향상하기 때문에

직무자원[21][58]로 간주하기도 하지만, 많은 연구가들이 정규업무시간 외의 모바일기기 사용은 일과 가정 영역의 경계를 모호하게 만들어 직무요구[59-62]로 작용된다고 주장하고 있다. 예를 들어, Kossek과 Lautch[63]은 노동자들이 휴가나 주말에 개인적인 시간에도 점점 더 스마트폰을 통해 전화, 문자 및 이메일에 대응하게 되어, 일과 가정생활 간의 경계가 점점 더 흐려진다고 하였다. 이처럼 노동자들의 자유시간에 업무수행을 위한 전자적 의사소통기술의 사용에 대한 명확한 규범과 기대가 없는 업무환경은 역할 모호성이나 스트레스나 불만족을 초래할 수 있다[64].

### 4. 도움행동

노동자들의 선제적 행동(proactive behavior)은 긍정적이고 자율적으로 행하는 행동으로 이는 직무기술서에 명시되어 있지 않으며 공식적인 보상체계에서는 인식되지 않고 수행하지 않을 경우에도 처벌받지 않는 행동이다[67]. 선제적 행동 중 하나인 도움행동(helping behavior)은 구성원의 자발적인 역할 외 행동으로 배려의 작은 행동들을 강조하는 촉진행동으로 정의된다[67]. 즉, 도움행동은 업무 관련 분야의 다른 팀 동료들을 자발적으로 지원하며, 이러한 의도에서 이루어지는 재량적인 행동이라는 측면에서 역할 외 행동과 유사한 개념이라 할 수 있다[67][68].

이처럼 도움행동은 조직 내에서 동료나 상사에게 업무적 및 비업무적 차원으로 도움을 주는 행동이며[69], 도움행동의 자발성은 도움행동을 하는 사람에게 긍정적인 감정을 갖도록 한다[70][71]. 이는 본질적인 양심적 행동으로서 도움행동을 수행하는 노동자들이 타인에게로 하여금 유익한 행동을 선택하게 된다[72]. 이러한 의미에서 도움행동은 Organ[73]이 제시한 조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)의 5가지 하위차원 중 이타주의(altruism)로 구분되기도 한다[67]. 이타주의(altruism)는 개인이 외재적 보상 없이 조직 내에서 문제나 일을 해결하기 위하여 자발적으로 타인들을 도와주는 행동이다[73].

### 5. 선행연구 고찰 및 가설 설정

### 5.1 변혁적 리더십과 도움행동

변혁적 리더십은 리더십 효과성을 이해하는 데 있어 가장 중요한 패러다임 중 하나로 많은 연구가 실증되었다[74]. 예를 들어, 변혁적 리더십은 비전을 제시하고 개별적 배려, 지적 자극 등을 통해 구성원에게 가치관의 변화를 유도하여 더욱 높은 성과 달성을 도모한다[10]. 특히, 변혁적 리더십은 구성원들의 직무기술서, 계약서 등에 언급되지 않았지만, 역할 외 행동에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 다시 말해, 변혁적 리더들은 구성원들에게 지원, 피드백, 배려와 같은 직무자원을 제공하거나 직무요구를 제거해줌으로써 구성원들의 업무스트레스를 줄이거나 자발적 행동을 강화하게 된다[8].

많은 선행연구들은 긍정적인 과정과 결과에 초점을 맞추고 있으며[12], 변혁적 리더십과 조직몰입과 직무만족, 그리고 조직시민행동 등과의 관계를 규명하는 데 초점을 두고 있다[25][75-77]. 예를 들어, Den Hartog과 Belschak[78]은 선제적 행동의 선행요인으로 변혁적 리더십, 직무자율성 그리고 자기효능감이 중요하게 작용하며, 그 중 특히 변혁적 리더십의 중요성을 강조하였다. 또한 글로벌 은행의 관리자를 대상으로 한 Cavazotte 등[79]의 연구에서 변혁적 리더십은 도움행동을 증가시킨다고 하였으며, 국내 연구의 박재춘·복경수·김주섭[80]에서도 팀장의 변혁적 리더십이 선제적 행동(주도적 행동, 도움행동)에 긍정적인 영향을 준다고 하였다.

보다 구체적으로 변혁적 리더십의 하위차원과 도움행동의 관계에 대한 Den Hartog 등[81]의 실증연구에서 변혁적 리더십의 카리스마적 요소는 조직시민행동의 두 가지 측면인 도움(helping)과 순응(compliance)에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 또한, 변혁적 리더가 개별적 배려와 지적자극을 발휘할 때, 노동자들에게 업무에 대한 도움행동 등 긍정적인 느낌을 주는 환경을 제공한다고 하였다[82]. 즉, 추종자들의 역량개발을 지원하고 역할모델(role modeling)을 제공하는 변혁적 리더십에 동기 부여된 구성원들은 공유된 목표(mission)와 이해관계(interests)를 달성하기 위해 동료들과의 협력적 행동을 강화하게 된다[83].

이처럼 조직 내 리더의 행동은 노동자들이 인식하는 부정적인 맥락적 요인(예: 높은 직무요구)에 적절히 대

응하도록 하게 해주며, 노동자들의 긍정적인 태도와 행동을 강화하게 한다[8]. 특히, 비서직 노동자들은 일반 사무직보다 리더에 대한 협력적이고 우호적인 성향이 높으며, 조직에서는 이러한 인재를 채용하는 경향이 강한 직군에 속하기 때문에, 리더의 변혁적 리더십은 업무처리에 있어서 상사 및 팀원들을 지원하는 도움행동에 크게 영향을 주게 된다. 즉, 비서들의 도움행동은 리더의 변혁적 리더십에 많은 영향을 받기 때문에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

#### 가설 1. 변혁적 리더십은 비서들의 도움행동에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

### 5.2 LMX와 퇴근 후 모바일기기 사용의 조절효과

앞서 살펴본 것처럼, 변혁적 리더십의 조직유효성에 대한 직접적 효과에 대한 연구도 중요하지만, 최근에는 변혁적 리더십과 조직유효성의 관계에서 양자 간의 매커니즘이나 조절효과를 규명하고자 하는 연구의 중요성이 증대되고 있다. 예를 들어, Johns[84]는 조직 행동 분야에서 업무맥락적 요인의 효과에 대한 중요성을 간과하고 있다고 비판하였으며, 이에 Lowe와 Gardner[85]는 리더십 분야에서 업무맥락적 요인의 중요성을 강조하였다. 특히, Arnold[86]은 변혁적 리더십이 웰빙(well-being)을 강화하거나 완화하는 조건에 관한 연구의 미흡함을 언급하면서 양자 간의 관계에서 영향을 미치는 경계조건(boundary condition)에 관한 연구의 필요성을 강조하였다. 이에 본 연구에서는 변혁적 리더십과 도움행동의 관계에서 중요한 영향을 미칠 업무맥락적 요인으로 LMX와 퇴근 후 모바일기기 업무사용의 조절효과에 대하여 검증하고자 한다.

앞서 변혁적 리더십이 도움행동에 주는 긍정적인 영향에 관한 선행연구를 살펴보았으나, 변혁적 리더십이 모든 구성원들의 행동에 동일한 영향력을 주는 것은 아니다. 특히, 리더가 발휘하는 리더십은 추종자들의 역량, 의지 및 자발성에 의존하게 된다[15]. 예를 들어, 어떤 추종자들은 개인 및 조직의 현실에 따라 변혁적 리더십에 저항 또는 몰입할 수 있다는 사실이다[16]. 즉, 리더들의 변혁적 리더십은 노동자들이 지각하는 특정

상황이나 조건에서 노동자들의 행동을 강화(또는 감소)하는 요인으로 작용하게 된다.

먼저, 변혁적 리더십과 도움행동의 관계에서 사회적 지원 변인인 LMX의 조절효과를 규명하고자 한다. 리더십연구에서 리더와 구성원 간의 관계는 중요한 고려 대상이며[87], 변혁적 리더십의 주요 모델에서는 리더에 대한 신뢰가 중심적인 역할을 한다고 강조하고 있다 [10][88]. 예를 들어, Piccolo와 Colquitt[16]은 변혁적 리더십의 효과에 대한 구성원들의 의지나 자발성을 경계 조건을 주장하면서, 변혁적 리더십의 효과는 구성원들이 지각하는 리더와의 교환관계(LMX)에 따라 업무성과에 주는 영향이 다르다고 하였다. 이처럼 구성원들의 도움행동에 대한 변혁적 리더십의 효과는 리더와의 교환관계의 수준에 따라 다른 결과를 보이게 된다.

사회교환이론에서는 구성원들이 지식공유[89][90] 및 선제적 행동에 몰입할 수 있는 조건으로 비용과 효용가치의 비교에 있다고 주장하였다. 즉, 신뢰에 기반을 둔 리더와의 높은 교환관계가 형성된 업무환경에서 구성원들은 조직에 대한 기여를 교환할 가능성이 더 크다는 것이다[91]. 특히, 사회교환의 자원이론(resource theory of social exchange[92][93])에서는 구성원 개인행동의 선택은 리더, 동료 및 부하와의 교환관계에서 경제적 자원이나 사회 감정적(socio-emotional) 자원 등 사회적 맥락에 의해 영향을 받는다고 하였다. 또한, JD-R 모델에서도 리더의 수준(leader level)과 관련되는 업무 자원으로는 리더십 특성과 리더와 직원 간의 사회적 상호작용이 포함된다고 하였으며, 이러한 업무자원에는 LMX가 포함된다고 하였다[94]. 따라서 직무자원관점에서는 업무자원을 유리한 결과로 전환하는 리더와의 교환관계의 중요한 역할이 강조된다 하겠다.

결과적으로 노동자들의 도움행동은 리더십 행동이나 LMX의 직접적인 영향을 받지만, 도움행동에 대한 효과가 항상 일관된 결과만을 제시하는 것은 아니다 [16][95]. 이에 변혁적 리더십의 효과에 관한 선행연구에서 LMX는 조절요인이자 경계조건(boundary condition)으로 자주 검토되었으며[16][96], 실증연구에서도 변혁적 리더십과 정서, 직무몰입, 혁신행동 등과의 관계에서 LMX가 조절변인으로 실증되었다. 예를 들어,

Piccolo와 Colquitt[16]은 조직시민행동에 대한 변혁적 리더십의 효과는 리더와의 교환관계가 높은 집단이 그렇지 않은 집단보다 더욱 높다고 주장하였다. 또한, Lin [97]과 Xiao 등[98]은 사회적 교환이론에 근거하여 카리스마와 지식공유의 관계에서 개인과 팀의 교환관계가 조절역할을 실증하였다. 즉, 구성원이 지각하는 도덕성과 책임감에 기반 한 교환관계가 아닌 개인과 팀의 계산적인 교환관계는 지식공유에 대한 카리스마의 효과를 감소시킨다고 하였다. 특히, Epitropaki와 Martin[99]는 사회교환의 자원이론에 근거하여 상향적 영향력(upward influence)에 대한 변혁적 리더십의 효과가 구성원들이 지각하는 리더와의 교환관계에 따라 다른 영향을 보일 것이라고 주장하였다.

이처럼 선행연구에서는 리더와의 교환관계가 변혁적 리더십과 구성원들의 도움행동에 중요한 요인임을 파악할 수 있으며, LMX의 수준에 따라 변혁적 리더십의 효과가 증대될 가능성이 매우 크다. 특히, 비서직 업무 특성상 비서들의 업무수행이 리더에 의존적이며, 리더와 비서 간의 관계에서만 발생하는 독특한 특성을 지니고 있기 때문에, 비서들이 지각하는 LMX의 수준은 비서의 직무수행에 중요한 조절변인이 될 수 있다. 이에 리더와 특수한 관계를 맺는 비서 직무에서 변혁적 리더십과 도움행동의 관계에서 LMX의 상호작용 효과를 검증하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2. LMX의 수준은 변혁적 리더십이 도움행동에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 변혁적 리더십과 도움행동의 긍정적인 관계는 LMX의 수준이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 더욱 높을 것이다.**

다음으로 변혁적 리더십과 도움행동의 긍정적인 관계에서 퇴근 후 모바일기기 업무사용이 비서직종에게 어떠한 변화를 발생시키는지 규명하고자 한다. Arnold[86]은 변혁적 리더십에 대한 조절변인의 연구에서 조절변인으로 구성원 지위[100]나 권력 격차[101]과 같은 개인적 속성에 한정되어 있다고 비판하면서 경계 조건(boundary condition)에 대한 연구의 필요성을 주

장하였다. 즉, 변혁적 리더십과 도움행동의 관계는 개인적 특성뿐만 아니라 업무환경과 같은 맥락적 요인에 의해 리더십의 영향력 방향이나 강도가 달라질 수 있다는 것이다.

스마트폰 등 모바일기기의 사용은 시간과 공간의 제약을 극복하고 협업을 촉진하며, 나아가 효율성 등 업무성과를 높이는 긍정적 측면이 있으나, 직장생활 및 가정·여가생활의 구분을 모호하게 하여 일-생활 균형을 방해하는 역기능에 대한 문제가 제기된다[102]. 특히, 모바일기기의 발전은 노동자들이 어디에 있던 업무활동에 지속해서 노출될 수밖에 없으며[103], 노동과정에서 모바일기기의 역할은 업무가 수행되는 장소, 시간 및 방법에서 핵심 변화관리자(change agent)로서 그 중요성이 더욱 부각되어[104], 노동자들의 행동에 영향을 주는 중요한 맥락적 요인으로 작용하게 된다.

먼저, 많은 선행연구는 퇴근 후 모바일기기 업무사용의 부정적인 효과를 주장하고 있다[21][59][60][105-107]. 예를 들어, Ragsdale과 Hoover[62]은 퇴근 후 스마트폰 업무수행과 일-가정 갈등의 관계에서 스마트기기의 관심도와 관계없이 퇴근 후 스마트폰 업무수행은 일-가정 갈등을 높인다고 하였다. Derks 등[60] 역시 근무시간 외 스마트폰 활용은 생활만족을 감소시킨다고 하였다. 국내에서도 박재춘[107]은 퇴근 후 모바일기기 사용이 노동자들의 일-가정 갈등을 높인다고 하였다.

이처럼 퇴근 후 모바일기기의 업무사용이 구성원들의 생활만족을 줄이고, 일-가정 갈등을 높이는 직무요구 변인으로 작용할 경우, 도움행동에 대한 변혁적 리더십의 효과는 반감될 것이다. 또한 변혁적 리더십과 직무자원이거나 직무요구의 상호작용 효과는 일관된 결과를 보이고 있지 않다. 예를 들어, Den Hartog와 Belschak[78]은 자율성이 높은 상황에서 변혁적 리더십은 자기효능감이 높은 개인에 대한 선제적 행동과 정(+)의 영향을 주었다. 반면 직무자원이 낮은 상황에서 변혁적 리더십은 자기효능감에 대한 개인의 낮은 행동에 정(+)의 반응을 보였다.

이처럼 선행연구는 퇴근 후 모바일기기 업무사용과 같은 맥락적 요인이 변혁적 리더십과 도움행동 간의 관계를 조절할 것으로 유추할 수 있다. 특히, 조직 내에서

상사를 가장 근접한 거리에서 보좌하며 업무를 수행해야 하는 비서직은 실시간 의사소통 도구인 모바일기기의 사용은 중요한 영향요인이기도 하지만 퇴근 후에 발생하는 모바일기기를 통한 업무지시는 업무과부하, 일-가정 갈등 등 비서직 구성원들에게 부정적인 영향을 미치게 될 것이다. 따라서 본 연구에서는 비서직 구성원들의 도움행동에 영향을 주는 업무맥락적 변인으로 퇴근 후 모바일기기의 업무사용의 조절효과를 검증하고자 한다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 3. 퇴근 후 모바일기기의 업무사용은 변혁적 리더십이 도움행동에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 변혁적 리더십과 도움행동의 긍정적인 관계는 퇴근 후 모바일기기의 업무사용이 낮은 집단이 높은 집단에 비해 더욱 높을 것이다.**

본 연구의 연구모형은 [그림 1]과 같다.

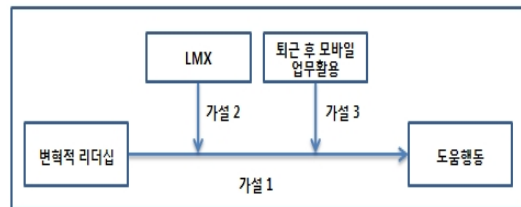


그림 1. 연구모형

### III. 연구방법

#### 1. 자료수집과 표본특성

본 연구의 실증분석을 위해 자료 수집은 현직비서들을 대상으로 하였다. 이 연구는 연구의 일반화를 위해 기업의 규모나 업종 등에 대해 제한을 두지 않았으며, 서울·수도권 지역의 다양한 분야와 형태에 재직 중인 비서직을 대상으로 설문조사를 시행하였다. 표집방법으로는 모집단을 가장 잘 대표한다고 판단하는 비서들을 주관적으로 선정하는 판단추출법 및 해당 집단에 속

해 사전에 알고 있는 사람을 조사대상자로 추천하도록 하는 눈덩이 추출법(snowball sampling)을 사용하였다.

본 연구의 설문은 2016년 11월 6일~18일까지 비서직 종사자에게 배포했으며, 설문완료 후 설문지를 바로 수거하였다. 또한, 이메일과 온라인 조사 방식을 병행하였다. 온라인 설문은 이메일과 스마트폰 등을 통하여 설문자료를 수집하였다. 이 중 불성실한 답변을 제외한 총 140개의 자료를 최종분석에 사용되었다.

연구표본의 인구 통계적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 전체 응답자 중 미혼 117명(83.6%)이 대부분이었다. 연령 분포는 20~24세가 29명(20.7%), 25~29세가 59명(42.1%), 30~34세는 40명(28.6%), 35세 이상이 12명(8.6%)의 순서로 나타났다. 학력은 전문대 졸업 이하가 66명(47.2%), 대졸 이상이 74명(52.9%)으로 나타났다. 응답자의 월 소득은 200만원 미만 66명(47.1%), 200~300만원 62명(44.3%), 300만원 이상 12명(8.6%)으로 분포되었다. 마지막으로 근속연수는 3년 미만이 74명(52.8%)으로 가장 많이 차지하였으며, 3~5년 미만은 22명(15.7%), 5~7년 미만 14명(10.0%), 7~10년 미만 15명(10.7%), 10년 이상 15명(10.7%) 순으로 조사되었다. 또한, 비서직 종사자들의 고용형태는 정규직이 80명(57.1%), 비정규직 60명(42.9%)으로 나타났다.

## 2. 변수의 측정

본 연구에 사용된 변수는 모두 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 도구를 활용하였고, 각 요인은 리커트 방식의 5점 척도로 구성되었다.

### 2.1 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 Bass[108]이 개발한 다요인 리더십 설문지 'MLQ Form-5(revised)' 측정도구를 사용하였고 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 3개의 하위차원으로 구성하였으며, 총 8개 문항을 측정하였다. 설문문항으로는 '리더는 나에게 충분한 권한과 책임을 위임함으로써 내가 배우고 성장할 기회를 제공해 준다', '리더는 일에 대해 투철한 사명감을 지니고 있으며, 나에게도 일에 대해 사명감을 갖게 하여 준다', '리더는 내가 의견을 개진할 때, 확고한 근거가 있는 주장을 하도록 격려

한다' 등이다.

### 2.2 리더-구성원 교환관계

리더-구성원 교환관계는 Graen & Uhl-Bien[11]가 개발한 7개 문항을 측정하였다. 설문문항으로는 '나의 상사는 나의 직무상의 문제점이나 직무상의 필요를 잘 이해하고 있다', '나의 상사는 나의 잠재능력을 잘 인식하고 있다' 등의 내용으로 구성되어 있다.

### 2.3 퇴근 후 모바일기기의 업무사용

퇴근 후 모바일기기의 업무사용은 근무시간 이외의 시간에 상사의 업무지시로 업무 관련 의사소통기술로서 Derks와 Bakker[49]의 '스마트폰 사용 척도'를 변안하여 4가지 항목으로 측정되었다. 설문문항의 예로는 '나는 요즘 퇴근 후에도 업무를 처리하기 위해서 스마트폰을 자주 사용 한다', '나는 요즘 저녁 시간에도 업무 관련 문자메시지에 응답해야만 한다' 등의 항목들로 응답하도록 구성하였다.

### 2.4 도움행동

도움행동은 구성원의 자발적인 역할 외 행동으로 배려의 작은 행동들을 강조하는 촉진행동을 의미한다. Van Dyne과 LePine[66]의 설문문항 6개로 측정되었다. '나는 팀(조직)과 관련된 업무를 자발적으로 수행한다', '나는 팀(조직)의 이익을 위해 동료들을 도와준다' 등이 있다.

## IV. 분석결과

### 1. 신뢰도 및 타당성 분석

측정도구의 신뢰를 검증하기 위해 크론바하 알파계수를 사용하였다. 신뢰성을 검증한 결과[표 1], 변혁적 리더십 .914, 리더-구성원 교환관계 .851, 퇴근 후 모바일기기의 업무사용 .856, 도움행동 .870 등으로 나타나, 모든 측정변수의 신뢰성 계수는 0.6 이상으로 높게 나타나 신뢰도를 충족하였다.



표 1. 신뢰도 분석 결과

| 변 수              | 최초항목수 | 최종항목수 | Cronbach's α |
|------------------|-------|-------|--------------|
| 변혁적 리더십          | 8     | 8     | .914         |
| 리더-구성원<br>교환관계   | 7     | 6     | .851         |
| 퇴근 후 모바일기기<br>사용 | 4     | 4     | .856         |
| 도움행동             | 6     | 6     | .870         |

각 요인의 구성개념 타당성을 확인하기 위해 탐색적 요인분석을 하였다. 측정도구의 요인분석은 주성분 분석을 통한 직각 회전을 통해 검증하였다. 본 연구에서는 문항의 선택기준을 고유치(eigen value) 1 이상으로 요인 적재치는 0.4 이상을 기준으로 하였다. 1차 요인분석에서 리더-구성원 교환관계가 7개 문항에서 1개 문항(LMX 3)이 제거되어, 2차 요인분석을 한 결과[표 2], 표본의 적절성을 측정하는 KMO .874로 1에 가깝고, 구형성 검정 통계치가 2033.092(df=276, p<.001)로서 유의수준이 유의하므로 상관행렬이 요인 분석하기에 적합하였다. 변혁적 리더십은 8개 문항이 1 이상의 고유치를 가진 단일요인으로 묶였으며, LMX는 6개 문항이 1 이상의 고유치를 가진 단일요인으로 묶였으며, 퇴근 후 모바일기기 업무사용 역시 4개 문항 및 도움행동은 6개 문항이 단일요인으로 묶였다. 또한, 고유 값이 각각 5.338, 3.829, 3.315, 2.952로 1 이상이며, 이때 요인은 전체 분산의 각각 22.240, 15.956, 13.811, 12.301을 설명함으로써 타당성을 입증하였으며, 모든 요인적재량도 0.4 이상으로 나타났다.

표 2. 요인분석 결과

| 구분      | 요인적재치 | 요인 1 2 3 4 |      |      |     |
|---------|-------|------------|------|------|-----|
|         |       | 변혁리더       | LMX  | 도움행동 | 모바일 |
| 변혁적 리더십 | 리더1   | .652       | .791 |      |     |
|         | 리더2   | .674       | .769 |      |     |
|         | 리더3   | .691       | .804 |      |     |
|         | 리더4   | .635       | .701 |      |     |
|         | 리더5   | .698       | .750 |      |     |
|         | 리더6   | .702       | .753 |      |     |
|         | 리더7   | .510       | .515 |      |     |
|         | 리더8   | .643       | .750 |      |     |
| LMX     | LMX1  | .555       |      | .682 |     |
|         | LMX2  | .542       | .481 | .530 |     |

|         |      |      |        |        |        |        |
|---------|------|------|--------|--------|--------|--------|
|         | LMX4 | .470 |        | .623   |        |        |
|         | LMX5 | .655 |        | .734   |        |        |
|         | LMX6 | .657 | .449   | .643   |        |        |
|         | LMX7 | .631 | .490   | .600   |        |        |
| 모바일기기   | 모바일1 | .776 |        |        | .875   |        |
|         | 모바일2 | .748 |        |        | .856   |        |
|         | 모바일3 | .675 |        |        | .805   |        |
|         | 모바일4 | .620 |        |        | .785   |        |
| 도움행동    | 도움1  | .508 |        | .673   |        |        |
|         | 도움2  | .517 |        | .609   |        |        |
|         | 도움3  | .674 |        | .767   |        |        |
|         | 도움4  | .824 |        | .886   |        |        |
|         | 도움5  | .705 |        | .821   |        |        |
|         | 도움6  | .667 |        | .807   |        |        |
| 아이겐 값   |      |      | 5.338  | 3.829  | 3.315  | 2.952  |
| 분 산(%)  |      |      | 22.240 | 15.956 | 13.811 | 12.301 |
| 누적분산(%) |      |      | 22.240 | 38.196 | 52.007 | 64.308 |

\* 계수 값이 .40이하는 생략함.

2. 상관관계 분석

가설을 검증하기에 앞서 연구 변인들에 대해서 서로의 방향과 관계가 어느 정도인지를 알아보기 위해 상관관계의 계수를 검증한 결과[표 3], 변혁적 리더십은 LMX와 도움행동에 모두 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보였으나, 퇴근 후 모바일기기 업무사용과는 유의미하지 않았다. 또한, LMX는 도움행동에 유의한 정(+)의 상관관계를 보였으나, 퇴근 후 모바일기기 업무사용과는 상관관계를 보이지 않았다. 마지막으로 퇴근 후 모바일기기 업무사용과 도움행동과는 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다.

표 3. 상관관계 분석 결과

| 구분    | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 나이    | 1      |        |        |        |        |        |        |        |
| 학력    | .161   | 1      |        |        |        |        |        |        |
| 월수입   | .440** | .054   | 1      |        |        |        |        |        |
| 근무 시간 | -.188* | -.044  | -.087  | 1      |        |        |        |        |
| 변혁 리더 | -.011  | -.133  | .098   | .125   | 1      |        |        |        |
| LMX   | -.034  | -.083  | .129   | -.102  | .747** | 1      |        |        |
| 모바일   | .014   | .151   | .173*  | .246** | .002   | -.038  | 1      |        |
| 도움 행동 | .216*  | .125   | .178*  | -.164  | .323** | .373** | .210*  | 1      |
| 평균    | 2,2800 | 2,5300 | 1,6400 | 9,4710 | 3,4580 | 3,4238 | 2,7125 | 3,4298 |
| 표준 편차 | .9530  | .6280  | .7200  | 1,5429 | .7633  | .6704  | 1,0628 | .6899  |

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

### 3. 단일응답편차 검증

본 연구의 측정 자료는 동일시점에 동일한 측정 대상에게서 자기 보고방식으로 측정되었기 때문에 단일응답자 편차의 가능성이 제기될 수 있다. 이에 본 연구에서는 단일응답자 편차를 해결하기 위해 Podsakoff와 Organ[109]가 제시한 Harman의 단일요인검증(single-factor test)을 하였다. 검증 결과, 총 5개의 요인으로 분석되었으며, 가장 설명력이 큰 요인의 설명력도 전체 변량의 22.777% 정도만 설명되었을 뿐 지배적인 어떤 요인도 나타나지 않았다. 특히, Bartlett 검증(유의수준 < .000)을 통해서도 변수 간의 관계가 단위행렬이 아니라는 점이 입증되었으며, KMO 측정치(0.883)도 최저기준치(0.5)를 상회하여 전체 변수에 대한 표본의 적합성을 보여주었다. 즉, 본 연구의 측정 자료는 단일응답자 편차가 심각하지 않다고 할 수 있다.

### 4. 가설의 검증

#### 4.1 변혁적 리더십과 도움행동

변혁적 리더십과 도움행동의 관계를 검증한 결과[표 4의 모형 2], 비서직 직원이 상사의 변혁적 리더십을 높게 지각할수록 비서들의 도움행동에 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 보였다. 즉, 상사의 변혁적 리더십은 비서직 종사자들의 도움행동에 긍정적인 영향을 준다는 것이다. 따라서 가설 1은 지지되었다.

#### 4.2 LMX와 퇴근 후 모바일기기 사용의 조절효과

변인 간의 조절효과는 위계적 다중회귀분석을 통해 검증하였다. 1단계에서는 통제변수를, 2단계에서 독립변수, 3단계에서는 독립변수와 조절변수, 그리고 4단계는 상호작용변수를 단계적으로 투입하였으며, R<sup>2</sup>의 변화량의 유의성과 상호작용변수의 유의성을 통해 상호작용 효과 여부를 검증하였다[110]. 특히 상호작용변수의 다중공선성 문제의 줄이기 위해 독립변수와 조절변수 값에서 각각의 평균값을 뺀 값을 곱하였다[111].

먼저, 변혁적 리더십과 도움행동의 관계에서 LMX의 조절효과 검증결과[표 4의 모형 1~4], 모형3에서 변혁적 리더십과 LMX를 동시에 투입하였을 때 설명력(R<sup>2</sup>)가

.226이었으나, 모형4에서 조절변인을 추가로 투입했을 때, R<sup>2</sup>이 .252로 .026(p<.05)가 증가하였으며, 상호작용의 회귀식도 통계적으로 유의하였다. 이는 Hayes[113]의 조절효과의 4가지 유형 중 도움행동에 대한 변혁적 리더십의 계수가 정(+)의 효과를 보이고, 상호작용항의 계수 역시 정(+)의 효과를 보여 강화효과(synergistic effect)를 보이는 것을 알 수 있다[112]. 따라서 가설 2는 지지되었다.

표 4. LMX의 위계적 회귀분석 결과

| 구분               | 모형1    | 모형2      | 모형3      | 모형4      |
|------------------|--------|----------|----------|----------|
| 나이               | .132   | .139     | .165     | .145     |
| 학력               | .093   | .140     | .134     | .118     |
| 월수입              | .105   | .059     | .040     | .041     |
| 근무시간             | -.126  | -.171*   | -.120    | -.126    |
| 변혁적 리더십(A)       |        | .359***  | .171     | .245     |
| LMX(B)           |        |          | .244*    | .253*    |
| A*B              |        |          |          | .183*    |
| R <sup>2</sup>   | .079   | .202     | .226     | .252     |
| Δ R <sup>2</sup> | -      | .123***  | .023*    | .026*    |
| F                | 2.909* | 6.790*** | 6.456*** | 6.339*** |

\* p< .05, \*\* p< .01, \*\*\* p< .001, 모든 계수는 β 계수임.

Aiken과 West[111]은 상호작용항 효과의 정확한 이해를 위해서 도식화를 제안하였다. 집단 간 simple slope test 결과 [그림 2], LMX가 높은 집단(β=.021, p<n.s)이 LMX가 낮은 집단(β=-.223, n.s)에 비해 전반적으로 변혁적 리더십이 도움행동에 미치는 긍정적 효과가 높은 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십이 증가하면 비서들의 도움행동이 증가하는데, 리더와의 높은 교환관계는 직무자원으로 지각되어 변혁적 리더십과 도움행동의 긍정적인 관계를 강화하였다. 또한 주목할 점은 통계적으로 유의하지 않았지만, LMX가 낮은 비서집단은 도움행동이 줄어드는 경향을 보인다는 것이다. 즉, 리더와의 교환관계가 낮은 상태에서 공동의 목표나 이해관계를 강조하는 변혁적 리더십은 오히려 비서들의 동기부여를 자극하지 못하며, 결국 도움행동을 저해하게 된다는 것이다.

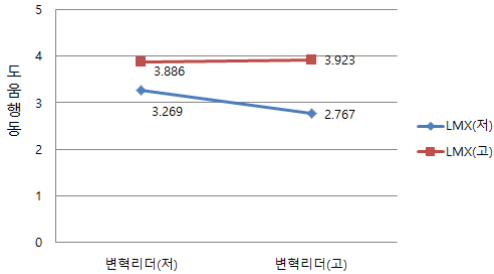


그림 2. 도움행동에 대한 LMX의 조절효과

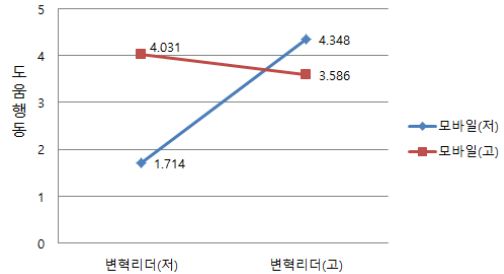


그림 3. 도움행동에 대한 퇴근 후 모바일기기 업무사용의 조절효과

표 5. 업무 후 모바일기기 사용의 위계적 회귀분석 결과

| 구분               | 모형1    | 모형2      | 모형3      | 모형4       |
|------------------|--------|----------|----------|-----------|
| 나이               | .132   | .139     | .153     | .076      |
| 학력               | .093   | .140     | .101     | .124      |
| 월수입              | .105   | .059     | .006     | .088      |
| 근무시간             | -.126  | -.171*   | -.237**  | -.222**   |
| 변혁적 리더십(A)       |        | .359***  | .367***  | .376***   |
| 모바일기기(B)         |        |          | .249**   | .189*     |
| A*B              |        |          |          | -.326***  |
| R <sup>2</sup>   | .079   | .202     | .257     | .353      |
| Δ R <sup>2</sup> | -      | .123***  | .054**   | .097***   |
| F                | 2.909* | 6.790*** | 7.651*** | 10.307*** |

\* p< .05, \*\* p< .01, \*\*\* p< .001, 모든 계수는 β 계수임.

마지막으로 변혁적 리더십과 도움행동의 관계에서 퇴근 후 모바일기기 업무사용의 조절효과를 검증하였다. 조절효과를 분석한 결과 [표 5의 모형1~4], 모형3의 설명력(R<sup>2</sup>)이 .257이었으나, 조절변인을 추가로 투입했을 때, R<sup>2</sup>은 .353으로 .097(p< .001)가 증가하였으며 상호작용의 회귀식도 유의한 것으로 나타났다. 이는 Hayes[113]의 4가지 유형 중 도움행동에 대한 변혁적 리더십의 계수가 정(+)의 효과를 보이고, 상호작용항의 계수가 부(-)의 효과를 보여 완화효과(buffering effect)를 보였다[112]. 따라서 가설 3 역시 지지되었다.

또한 [그림 3]에서 알 수 있듯이, 비서들은 퇴근 후 모바일기기 업무사용을 직무요구로 지각하여 퇴근 후 모바일기기 업무사용이 높은 집단(β=-.127, n.s)은 변혁적 리더십과 도움행동의 긍정적인 관계가 점점 줄어드는 경향을 보였다. 또한, 직무요구가 적은 퇴근 후 모바일기기 업무사용이 낮은 집단(β=.878, p< .001)에서는 변혁적 리더십과 도움행동의 긍정적인 관계가 통계적으로 유의하게 높게 증가하였다.

## V. 결론

### 1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 비서직 노동자를 대상으로 변혁적 리더십이 도움행동에 미치는 영향과 변혁적 리더십과 도움행동의 관계에서 직무자원(LMX)과 직무요구(업무 후 모바일기기 사용)에 대한 조절효과를 종합적으로 실증 분석하였다.

비서직 노동자 140명을 대상으로 한 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십은 구성원들의 도움행동에 유의미한 긍정적인 영향을 주었다. 둘째, 변혁적 리더십과 도움행동의 긍정적 관계에서 LMX의 조절효과(강화효과, synergistic effect)가 검증되었다. 마지막으로 변혁적 리더십과 도움행동의 관계에서 퇴근 후 모바일기기 업무사용의 상호작용 효과(완화효과, buffering effect)가 확인되었다. 이러한 연구결과는 노동자들의 도움행동을 강화하기 위해 중간관리자들의 변혁적 리더십도 중요하지만, 리더십의 수용에 있어서 구성원들의 의지와 자발성에 영향을 주는 맥락적 요인인 사회적 지원(LMX)과 업무환경(퇴근 후 모바일기기 업무사용)에 대한 통합적인 접근이 필요하다는 것이다. 즉, 도움행동에 대한 변혁적 리더십의 긍정적인 효과는 노동자들의 자발성을 끌어내는 리더와의 교환관계가 높거나 상사의 리더십에 저항하게 되는 직무요구인 퇴근 후 모바일기기 업무사용이 낮은 업무환경에서 효과적이다.

이러한 실증결과를 토대로 다음과 같은 이론적 및 실무적 시사점을 도출하였다. 첫째, 변혁적 리더십이 선제

적 행동 중 하나인 구성원들의 도움행동에 긍정적 영향을 주는 것을 다시 한 번 확인하였다. 이러한 연구결과는 중간관리자들의 변혁적 리더십이 구성원들의 도움행동을 높이는 중요한 선행요인으로 실증한 선행연구 [79][80]와 맥을 같이 한다. 즉, 변혁적 리더는 비서들의 자신감을 높이고, 높은 기대 수준을 표현하여, 비서들의 능력에 대해 낙관적인 태도와 같은 행동을 통해 비서직 노동자들이 조직에 공헌하고자 하는 동기를 부여할 수 있다는 것을 시사한다. 특히, 본 연구는 상사의 리더십에 따라 그 영향력이 민감하게 반응할 수 있는 비서직 군에서 실증되었다는 점에서 또 다른 의미가 있다 하겠다. 또한, 선행연구들이 직무만족, 조직몰입 등 구성원들의 태도 변수에 치중된 것과 달리 선제적 행동의 하나인 도움행동에 대한 변혁적 리더십의 효과를 규명함으로써 연구영역을 확장하였다는 점에서 이론적 의미가 있다. 이처럼 중간관리자들의 변혁적 리더십은 비서들의 긍정적인 정서와 동기부여를 자극하여 도움행동으로 이어지게 된다. 따라서 비서직 업무 특성상 리더와 밀접한 업무관계를 맺고 있는 비서들의 도움행동을 활성화하기 위해서는 중간관리자들의 변혁적 리더십의 개발과 이를 위한 정기적인 리더십 교육 등이 필요하다고 하겠다.

둘째, 리더십은 추종자의 의지나 자발성에 의존한다는 주장[15]과 리더십과 성과 변인의 관계에 영향을 미치는 경계조건(boundary condition)에 관한 연구의 필요성[86]에도 불구하고, 이에 관한 실증연구는 매우 미흡하였다. 본 연구는 중간관리자의 변혁적 리더십과 구성원들의 도움행동에 대한 경계조건으로 먼저 LMX의 조절역할을 처음으로 실증하였다. 이는 비서들의 도움행동을 강화하기 위해서는 중간관리자들의 변혁적 리더십과 더불어 신뢰에 기반을 둔 리더와 비서의 사회적 관계가 중요하다는 사회교환이론을 지지하며, Piccolo와 Colquitt[16]의 실증연구와도 유사한 결과이다. 본 연구결과, 직무자원인 리더와의 교환관계가 높은 집단이 낮은 집단에 비해 변혁적 리더십과 도움행동의 긍정적인 관계가 전반적으로 높은 것을 알 수 있다. 즉, 변혁적 리더십과 도움행동의 관계에서 신뢰에 기반을 둔 리더와 높은 교환관계는 변혁적 리더십에 대한 비서들

의 수용성을 높이는 긍정적 업무맥락적 변인으로의 역할을 수행한다는 것이다. 특히, 리더와의 교환관계가 낮은 비서집단은 중간관리자의 변혁적 리더십이 높아질수록 오히려 도움행동이 떨어지는 변혁적 리더십의 역설을 보이기도 하였다. 즉, 추종자들은 리더와의 관계가 신뢰할 수 없거나 리더로부터 충분한 지원을 받지 못한 경우에 중간관리자들의 변혁적 리더십에 저항하게 된다는 것이다. 이처럼 신뢰에 기반을 둔 리더와의 교환관계가 형성되지 못한 업무환경에서는 오히려 공동의 목표와 이익을 강조하는 중간관리자의 변혁적 리더십이 구성원들의 저항에 직면하게 되어 노동자들의 동기부여를 자극하지 못하고, 조직 내 공정성 문제를 일으키게 되고 결국 노동자들의 도움행동 등 긍정적 반응의 저해요인으로 작용된다는 것이다. 즉, 리더와의 사회적 관계에서 소외된 구성원들은 중간관리자들의 변혁적 리더십을 통한 내재적 동기부여를 경험하지 못하거나 신뢰에 기반을 둔 사회적 관계를 유지할 필요성이 없으므로 비서 자신들이 가진 시간이나 자원을 투자할 필요가 없게 된다. 특히, 비서직 노동자들은 조직 내 일반적인 상사와 부하와는 달리 더욱 개별적 상호작용의 빈도가 높은 고유한 관계적 특성이 있어 다른 직업군에 비해 상사와의 관계가 비서의 업무 태도에 중요한 영향을 미친다. 예를 들어, 리더-비서가 신뢰에 기반 한 교환관계를 맺게 될 때, 비서는 자신에게 돌아오는 이익이 없더라도 자발적으로 상사나 동료들을 향한 이타적으로 행동하게 된다. 따라서 비서들의 도움행동을 강화하기 위해서는 변혁적 리더십의 개발과 더불어 노동자들의 역량, 의지 및 자발성을 끌어낼 수 있는 직무자원인 LMX의 수준을 강화하는 방안에 대한 고민이 필요하다. 특히, 직무자원으로 리더와의 교환관계가 부족하거나 소외되었다고 지각하는 노동자들의 리더와 조직에 대한 부정적인 인식을 줄이기 위한 인적자원관리방안 마련이 필요하다고 하겠다. 예를 들어, 리더와 비서의 신뢰 및 유대 강화, 평가 및 보상의 공정성 강화 및 차별 없는 지원정책 등이 필요하다고 하겠다.

마지막으로 리더십과 도움행동의 관계에서 직무요구인 퇴근 후 모바일기기 업무사용의 조절효과를 처음으로 규명하였다. 비서직 업무특성상 업무의 긴급성이 높

고 상사와 일대일 업무를 수행해야 하는 관계로 퇴근 후 상사로부터의 모바일기기를 통한 업무수행이 많을 수 밖에 없는 비서직군을 대상으로 퇴근 후 모바일기기의 업무사용이 도움행동을 강화하는 직무자원이 아닌 직무요구로 지각되고 있음을 실증하였다. 또한 본 연구에서는 일-가정 갈등 등 부정적인 결과 변인을 강화한다는 대다수의 선행연구[58-60][61][114]와 달리 선제적 행동 중 하나인 도움행동이라는 긍정적 결과 변인을 대상으로 실증하였다는 점에서 학문적 의미가 있다. 본 연구결과, 도움행동에 대한 변혁적 리더십의 긍정적인 효과는 직무요구인 퇴근 후 모바일기기의 사용에 의한 완화효과가 실증되었다. 특히, 변혁적 리더십과 퇴근 후 모바일기기 업무사용의 상호작용 효과는 다양하게 나타났다. 먼저, 퇴근 후 모바일기기의 업무사용이 높은 업무환경에서 비서직 노동자들의 도움행동은 오히려 중간관리자의 변혁적 리더십이 높아질수록 감소되는 경향을 보였다. 이는 비서직 업무특성상 과업보다는 상사에 대한 지속적인 보좌 업무, 계획된 업무보다는 긴급성이 높은 업무 등 업무종료 후에도 수시로 긴급하게 발생하는 직무요구가 변혁적 리더십에 대한 비서들의 저항을 일으키며, 결국 비서들의 동기부여를 감소시켜 도움행동을 축소하는 것으로 해석할 수 있다. 둘째, 비서직 노동자들이 지각하는 직무요구가 적은 업무환경은 중간관리자들의 변혁적 리더십에 대한 구성원들의 수용성이나 자발성을 높여, 비서들의 동기부여를 자극하고 동료 등에 대한 도움행동이 강화되는 것을 알 수 있다. 즉, 직무요구가 덜한 업무환경에서는 자기개념 동기부여이론(self-concept motivational theory[115])에 기초한 중간관리자들의 변혁적 리더십이 발휘될수록 비서들의 도움행동이 강화된다는 것이다. 마지막으로 직무요구가 덜한 업무환경이더라도 중간관리자들의 변혁적 리더십이 부족한 경우에는 노동자들의 도움행동을 이끌어내지 못한다는 것이다. 이는 조직목표 달성을 위한 적절한 업무설계가 부족한 상황에서 공동의 목표나 이익의 달성에 필요한 중간관리자들의 리더십이 부족한 경우, 구성원들은 목표달성을 위한 내재적 동기부여가 낮을 수밖에 없고, 결국 조직의 지속 가능한 성장을 위한 자발적 행동이 낮을 수밖에 없다는 것이다. 따

라서 비서직 노동자들의 도움행동을 강화하기 위해서는 구성원들이 조직목표에 관한 관심과 목표달성을 위한 코칭과 역할모델로서 리더십을 발휘하는 것이 무엇보다 중요하다 하겠다. 또한, 구성원들의 동기부여를 강화하기 위한 적절한 업무설계가 필요하다 하겠다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계점 및 향후 과제를 제시하면 다음과 같다. 먼저, 본 연구에서 횡단적인 연구(cross-sectional study)의 설계로 인해 특정 시점에서의 연구에 국한되었기 때문에, 변수 간의 인과관계를 추론하는 데에 한계점을 지니고 있다. 따라서 향후 연구에서는 장기적으로 시간의 추이에 따라 변화를 고찰할 수 있는 종단적인 연구(longitudinal study)의 설계를 통한 변수들 간의 명확한 인과관계를 규명이 필요하다 하겠다. 둘째, 표본추출의 한계이다. 연구표본이 비서직을 대상으로 표본 수가 적으며, 직속상사와 비서의 긴밀한 업무특성상 결과를 일반화하는 데 한계가 존재한다. 본 연구결과는 응답자가 비서라는 특수성을 고려하여 신중하게 해석되어야 하겠다. 따라서 향후 연구에서는 연구대상을 다양하게 확대하여 이에 관한 추가연구가 필요하다 하겠다. 셋째, 설문지 측정에서 모두 단일자료원에 의한 자기보고방식으로 측정하였기 때문에 동일방법 편倚(common method variance)의 위험 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 한계를 극복하고 객관성을 높이기 위해 리더와 구성원 각각으로부터 자료를 수집하거나 설문작성에 시차를 두는 등 보다 다양한 관점을 통한 평가가 보완될 필요가 있다. 마지막으로 향후 연구에서는 일과 가정의 균형을 강화할 수 있는 직무자원을 개발하는 데 도움이 되는 탐색 연구가 수행될 필요가 있다[65]. 이에 따라, 변혁적 리더십과 도움행동에 미치는 영향을 포함하여, 다양한 리더십 스타일과 선제적 행동에 관한 간접적, 잠재적으로 영향을 주는 추가 조절 및 매개변인을 발굴하는 지속적인 연구고찰이 요구된다.

참 고 문 헌

- [1] 복경수, *윤리적 조직문화가 선제적 행동에 미치는 영향에 관한 다수준 연구: 중간관리자 윤리적 리더십의 매개효과*, 단국대학교 대학원, 박사학위논문, 2017.
- [2] J. M. Crant, "Proactive behavior in organizations," *Journal of Management*, Vol.26, No.3, pp.435-462, 2000.
- [3] T. S. Bateman and J. M. Crant, May-June. "Proactive behavior: Meanings, impact, and recommendations," *Business Horizons*, pp.63-70, 1999.
- [4] P. C. Nystrom, "Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers," *Group and Organizational Studies*, Vol.15, pp.296-312, 1990.
- [5] Y. H. Chan, R. R. Taylor, and S. Markham, "The role of subordinates' trust in a social exchange driven psychological empowerment process," *Journal of Managerial Issues*, pp.444-467, 2008.
- [6] J. L. Pierce, D. G. Gardner, L. L. Cummings, and R. B. Dunham, "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation," *Academy of Management journal*, Vol.32, No.3, pp.622-648, 1989.
- [7] 김정식, 박종근, 백승준, "리더-구성원간 교환관계(LMX)의 질이 구성원들의 주도적 행동과 발언 행동에 미치는 영향: 심리적 안정감의 매개역할을 중심으로," *경영학연구*, 제42권, 제3호, pp.613-643, 2013.
- [8] S. Hentrich, A. Zimber, S. F. Garbade, S. Gregersen, A. Nienhaus, and F. Petermann, "Relationships Between Transformational Leadership and Health: The Mediating Role of Perceived Job Demands and Occupational Self-Efficacy," *International Journal of Stress Management*, Vol.24, No.1, pp.34-61, 2017.
- [9] 이규만, 안관영, "변혁적 리더십과 리더-구성원 교환관계 및 구성원 반응간의 관계," *인적자원관리연구*, 제13권, 제4호, pp.107-123, 2006.
- [10] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press, 1985.
- [11] G. Graen and M. Uhl-Bien, "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multicomain perspective," *The Leadership Quarterly*, Vol.6, No.2, pp.219-246, 1995.
- [12] G. Wang, I. S. Oh, S. H. Courtright, and A. E. Colbert, "Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research," *Group Organ. Manage*, Vol.36, pp.223-270, 2011.
- [13] T. A. Judge and R. F. Piccolo, "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity," *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, pp.755-768, 2004.
- [14] S. Gregersen, S. Kuhnert, A. Zimber, and A. Nienhaus, "Führungsverhalten und Gesundheit - Zum Stand der Forschung [Leadership Behaviour and Health - Current Research State]," *Gesundheitswesen Bundesverband der Ärzte des Öffentlichen Gesundheitsdienstes*, Vol.73, pp.3-12, 2011.
- [15] L. Smircich and G. Morgan, "Leadership: The management of meaning," *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.18, pp.257-273, 1982.
- [16] R. F. Piccolo and J. A. Colquitt, "Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics," *Academy of Management Journal*, Vol.49, pp.327-340, 2006.
- [17] 이재성, 김홍식, "스마트워크 현황과 활성화 방안 연구," *한국지역정보학회지*, 제13권, 제4호, pp.75-96, 2010.

- [18] 이대형, 조승연, 김희웅, “스마트워크를 통한 직원 만족도와 업무 생산성 증대에 관한 연구 흡오 피스 환경에서,” 정보화정책, 제21권, 제2호, pp.24-48, 2014.
- [19] G. Davis, “Anytime/Anyplace Computing and the Future of Knowledge Work,” *Communications of the ACM*, Vol.45, No.12, pp.67-73, 2002.
- [20] S. L. Jarvenpaa and K. Lang, “Managing the paradoxes of mobile technology,” *Information Systems Management Journal*, Vol.22, No.4, pp.7-23, 2005.
- [21] A. Day, N. Scott, and K. E. Kelloway, “Information and communication technology: Implication for job stress and employee well-being. In New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress,” Emerald Group Publishing Limited, pp.317-350, 2010.
- [22] J. M. Burns, *Leadership*, Harper & Row, 1978.
- [23] B. M. Bass and B. J. Avolio, Introduction. In B. M. Bass and B. J. Avolio (Eds.). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA: SAGE., pp.1-10, 2004.
- [24] H. Wang, K. S. Law, R. Hackett, D. X. Wang, and Z. X. Chen, “Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior,” *Academy of Management Journal*, Vol.48, pp.420-432, 2005.
- [25] A. Shusha, “The mediating role of leader-member exchange in the relationship between transformational leadership and job performance,” *European Journal of Business and Management*, Vol.5, pp.157-164, 2013.
- [26] D. Boer, A. Deinert, A. C. Homan, and S. C. Voelpel, “Revisiting the mediating role of leader-member exchange in transformational leadership: the differential impact model,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.25, No.6, pp.883-899, 2016.
- [27] G. M. Fisk and J. P. Friesen, “Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers’ job satisfaction and organizational citizenship behaviors,” *The Leadership Quarterly*, Vol.23, No.1, pp.1-12, 2012.
- [28] U. R. Dumdum, K. B. Lowe, and B. Avolio, A meta analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio and F. J. Yammarino(Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, Oxford, UK: Elsevier Science, Vol.2, pp.35-66, 2002.
- [29] T. DeGroot, D. S. Kiker, and T. C. Cross, “A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership,” *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol.17, pp.356-372, 2000.
- [30] S. Rai and A. K. Sinha, “Transformational leadership, organizational commitment, and facilitating climate,” *PSYCHOLOGICAL STUDIES-UNIVERSITY OF CALICUT*, Vol.45, No.1/2, pp.33-42, 2000.
- [31] L. Gumusluoglu and A. Ilsev, “Transformational leadership, creativity and organizational innovation,” *Journal of Business Research*, Vol.62, pp.461-473, 2009.
- [32] A. Asgari, A. D. Silong, A. Ahmad, and B. Abu-Sama, “The relationship between transformational leadership behavior, leader-member exchange and organizational citizenship behavior,” *European Journal of Social Sciences*, Vol.6, No.4, pp.140-151, 2008.
- [33] A. Ritz, D. Giaugue, F. Varone, and S. Anderfuhren, *Leadership and extra-role*

- behavior in public sector: The effect of public service motivation*, Public Management Research Conference, Columbus Ohio, October 1-3, 2009.
- [34] F. Cavazotte, V. Moreno, and M. Hickmann, "Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance," *The Leadership Quarterly*, Vol.23, pp.443-455, 2012.
- [35] D. Montano, A. Reeske, F. Franke, and J. Hüffmeier, "Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta analysis from an occupational health perspective," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.38, No.3, pp.327-350, 2017.
- [36] J. H. Dulebohn, W. H. Bommer, R. C. Liden, R. L. Brouer, and G. R. Ferris, "A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future," *Journal of Management*, Vol.38, pp.1715-1759, 2012.
- [37] R. Ilies, J. D. Nahrgang, and F. P. Morgeson, "Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, 269-277, 2007.
- [38] C. R. Gerstner and D. V. Day, "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues," *Journal of Applied Psychology*, Vol.82, pp.827-844, 1997.
- [39] P. M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, New York, NY: John Wiley & Sons, 1964.
- [40] Y. Liao and C. Hui, "A Resource-Based Perspective on Leader-Member Exchange: An Updated Meta-Analysis," In *Academy of Management Proceedings*, Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, Vol.2017, No.1, p.13237, 2017.
- [41] M. A. Ansari, B. B. Lee, and R. Aafaqi, LMX and work Outcomes: "The mediating role delegation in Malaysian business context," *Academy of Management Proceedings*, pp.1-6, 2007.
- [42] O. Epitropaki and R. Martin, "From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes," *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, No.4, p.659, 2005.
- [43] I. T. Mardanov, K. Heischmidt, and A. Henson, "Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.15, No.2, pp.159-175, 2008.
- [44] B. Erdogan and J. Enders, "Support from top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships," *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, pp.321-330, 2007.
- [45] R. Martin, Y. Guillaume, G. Thomas, A. Lee, and O. Epitropaki, "Leader-member exchange(LMX) and performance: a meta-analytic review," *Personnel Psychology*, Vol.69, pp.67-121, 2016.
- [46] B. L. Kirkman, C. B. Gibson, and K. Kim, "Across borders and technologies: Advancements in virtual teams research," In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Vol.2, 2012.
- [47] L. L. Martins, L. L. Gilson, and M. T. Maynard, "Virtual teams: What do we know and where do we go from here?," *Journal of management*, Vol.30, No.6, pp.805-835, 2004.
- [48] WorldatWork, *Telework trendlines for 2006*.
- [49] D. Derks and A. B. Bakker, "Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery," *Applied Psychology*, Vol.63, No.3, pp.411-440, 2014.



- [50] C. B. Gibson and J. L. Gibbs, "Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol.51, No.3, pp.451-495, 2006.
- [51] C. B. Gibson, J. L. Gibbs, T. L. Stanko, P. Tesluk, and S. G. Cohen, "Including the "I" in virtuality and modern job design: Extending the job characteristics model to include the moderating effect of individual experiences of electronic dependence and copresence," *Organization Science*, Vol.22, No.6, pp.1481-1499, 2011.
- [52] B. M. Wiesenfeld, S. Raghuram, and R. Garud, "Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization," *Organization Science*, Vol.10, No.6, pp.777-790, 1999.
- [53] K. M. Chudoba, E. Wynn, M. Lu, and M. B. Watson Manheim, "How virtual are we? Measuring virtuality and understanding its impact in a global organization," *Information systems journal*, Vol.15, No.4, pp.279-306, 2005.
- [54] M. T. Maynard, J. E. Mathieu, T. L. Rapp, and L. L. Gilson, "Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.33, No.3, pp.342-365, 2012.
- [55] A. Suh, K. S. Shin, M. Ahuja, and M. S. Kim, "The influence of virtuality on social networks within and across work groups: A multilevel approach," *Journal of Management Information Systems*, Vol.28, No.1, pp.351-386, 2011.
- [56] A. B. Bakker, and E. Demerouti, "The job demands-resources model: State of the art," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, No.3, pp.309-328, 2007.
- [57] E. Demerouti, A. B. Bakker, F. Nachreiner, and W. B. Schaufeli, "The job demands-resources model of burnout," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, pp.499-512, 2001.
- [58] J. R. Halbesleben, J. P. Neveu, S. C. Paustian-Underdahl, and M. Westman, "Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory," *Journal of Management*, Vol.40, No.5, pp.1334-1364, 2014.
- [59] D. Derks, L. L. ten Brummelhuis, D. Zecic, and A. B. Bakker, "Switching on and off: Does smartphone use obstruct the possibility to engage in recovery activities?," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.23, No.1, pp.80-90, 2014.
- [60] D. Derks, D. Duin, M. Tims, and A. B. Bakker, "Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.88, No.1, pp.155-177, 2015.
- [61] D. Derks, A. B. Bakker, P. Peters, and P. van Wingerden, "Work-related smartphone use, work-family conflict and family role performance: The role of segmentation preference," *Human Relations*, Vol.69, No.5, pp.1045-1068, 2016.
- [62] J. M. Ragsdale and C. S. Hoover, "Cell phones during nonwork time: A source of job demands and resources," *Computers in Human Behavior*, Vol.57, pp.54-60, 2016.
- [63] E. E., Kossek, and B. A. Lautsch, *CEO of me: Creating a life that works in the flexible job age*, Philadelphia, PA: Pearson, 2008.
- [64] M. Shumate and J. Fulk, "Boundaries and role conflict when work and family are colocated: A communication network and symbolic interaction approach," *Human Relations*, Vol.57, No.1, pp.55-74, 2004.

- [65] K. Nielsen, M. B. Nielsen, C. Ogbonnaya, M. Känsälä, E. Saari, and K. Isaksson, "Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis," *Work & Stress*, Vol.31, No.2, pp.101-120, 2017.
- [66] J. C. Rost, *Leadership for the twenty-first century*, Westport, CT: Praeger, 1991.
- [67] L. Van Dyne and J. A. LePine, "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity," *Academy of Management Journal*, Vol.41, No.1, pp.108-119, 1998.
- [68] K. Y. Ng and L. Van Dyne, "Antecedents and performance consequences of helping behavior in work groups: A multilevel analysis," *Group & Organization Management*, Vol.30, No.5, pp.514-540, 2005.
- [69] D. W. Organ, P. M. Podsakoff, and S. B. MacKenzie, *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.
- [70] T. D. Hecht and K. Boies, "Structure and correlates of spillover from nonwork to work: an examination of nonwork activities, well-being, and work outcomes," *Journal of occupational health psychology*, Vol.14, No.4, p.414, 2009.
- [71] P. A. Thoits and L. N. Hewitt, "Volunteer work and well-being," *Journal of health and social behavior*, pp.115-131, 2001.
- [72] J. J. Ryan, "Moral reasoning as a determinant of organizational citizenship behaviors: A study in the public accounting profession," *Journal of business Ethics*, Vol.33, No.3, pp.233-244, 2001.
- [73] D. W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- [74] B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, and T. J. Weber, "Leadership: Current theories, research, and future directions," *Annual review of psychology*, Vol.60, pp.421-449, 2009.
- [75] B. J. Avolio, W. Zhu, W. Koh, and P. Bhatia, "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance," *Journal of organizational behavior*, Vol.25, No.8, pp.951-968, 2004.
- [76] J. E. Bono and T. A. Judge, "Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders," *Academy of Management Journal*, Vol.46, No.5, pp.554-571, 2003.
- [77] S. B. MacKenzie, P. M. Podsakoff, and R. Fetter, "Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance," *Organizational behavior and human decision processes*, Vol.50, No.1, pp.123-150, 1991.
- [78] D. N. Den Hartog and F. D. Belschak, "When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy," *Journal of Applied Psychology*, Vol.97, No.1, p.194, 2012.
- [79] F. Cavazotte, V. Moreno, and J. Bernardo, "Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy," *BAR - Brazilian Administration Review*, Vol.10, No.4, pp.490-512, 2013.
- [80] 박재춘, 복경수, 김주섭, "차상위 리더의 윤리적 리더십이 구성원의 선제적(주도적 행동, 도움행동)에 미치는 영향," 한국콘텐츠학회논문지, 제16권 제10호, pp.730-744, 2016.
- [81] D. N. Den Hartog, A. H. De Hoogh, and A. E. Keegan, "The interactive effects of belongingness and charisma on helping and

- compliance,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.92, pp.1131-1139, 2007.
- [82] 한광현, “변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에 있어서 리더만족, 과업만족, 정서적 몰입의 매개역할,” *인사관리연구*, 제22권, 제2호, pp.169-197, 1998.
- [83] C. Hopton, “The double-edged sword of helping behavior in leader-follower dyads,” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.37, No.1, pp.13-41, 2016.
- [84] G. Johns, “The essential impact of context on organizational behavior,” *Academy of Management Review*, Vol.31, pp.386-408, 2006.
- [85] K. B. Lowe and W. L. Gardner, “Ten years of the *Leadership Quarterly*: Contributions and challenges for the future,” *The Leadership Quarterly*, Vol.11, pp.459-514, 2000.
- [86] K. A. Arnold, “Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research,” *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.22, No.3, pp.381-2017.
- [87] J. M. Howell and K. E. Hall-Merenda, “The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance,” *Journal of applied psychology*, Vol.84, No.5, p.680, 1999.
- [88] R. Kark and B. Shamir, “The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers,” In B. J. Avolio and F. J. Yammarino(Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, Oxford, UK: Elsevier Science, pp.62-91, 2002.
- [89] R. Cropanzano and M. S. Mitchell, “Social exchange theory: an interdisciplinary review,” *Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association*, Vol.31, No.6, pp.874-900, 2005.
- [90] S. Wu, C. S. Lin, and T. C. Lin, “Exploring knowledge sharing in virtual teams: a social exchange theory perspective,” in *System Sciences*, 2006. HICSS’06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference, IEEE, Vol.1, pp.26b-26b, 2006.
- [91] R. C. Liden, R. T. Sparrowe, and S. J. Wayne, “Leader-member exchange theory: The past and potential for the future,” *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol.15, pp.47-119, 1997.
- [92] E. B. Foa and U. G. Foa, *Societal structures of the mind*, Springfield, Ill: Charles C. Thomas, 1974.
- [93] E. B. Foa and U. G. Foa, *Resource theory: Interpersonal behavior as exchange*, In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and H. R. Willis(Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. NY: Plenum Press, 1980.
- [94] K. Nielsen, R. Randall, and K. B. Christensen, “Does training managers enhance the effects of implementing team-working? A longitudinal, mixed methods field study,” *Human Relations*, Vol.63, No.11, pp.1719-1741, 2010.
- [95] D. J. Henderson, S. J. Wayne, L. M. Shore, W. H. Bommer, and L. E. Tetrick, “Leader-member exchange, differentiation and psychological contract fulfillment: A multilevel examination,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, pp.1208-1219, 2008.
- [96] O. Epitropaki and R. Martin, “LMX and work attitudes: is there anything left unsaid or unexamined?,” *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*, pp.139-156, 2015.
- [97] C. P. Lin, “To share or not to share: modeling knowledge sharing using exchange ideology as

- a moderator,” *Personnel Review*, Vol.36, No.3, pp.457-475, 2007.
- [98] Y. Xiao, X. Zhang, and P. Ordóñez de Pablos, “How does individuals’ exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing?,” *Journal of Knowledge Management*, Vol.21, No.6, pp.1622-1639, 2017.
- [99] O. Epitropaki and R. Martin, “Transformational-transactional leadership and upward influence: The role of relative leader-member exchange(RLMX) and perceived organizational support(POS),” *The Leadership Quarterly*, Vol.24, No.2, pp.299-315, 2013.
- [100] O. Kanste, H. Kyngäs, and J. Nikkilä, “The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff,” *Journal of Nursing Management*, Vol.15, pp.731-739, 2007.
- [101] I. Zwingmann, J. S. Wegge, M. Wolf, Rudolf, M. Schmidt, and P. Richter, “Is transformational leadership health for employees? A multilevel analysis in 16 nations,” *Zeitschrift für Personalforschung*, Vol.28, pp.24-51, 2014.
- [102] 이경희, 김기선, “스마트기기 사용이 근로자의 일과 삶에 미치는 영향,” 한국노동연구원, 2015.
- [103] T. A. Adisa, G. Gbadamosi, and E. L. C. Osabutey, “What happened to the border? The role of mobile information technology devices on employee’ work-life balance,” *Personnel Review*, Vol.6, No.8, pp.1651-1671, 2017.
- [104] T. Lewis, “Studying the impact of technology on work and jobs,” *Journal of Industrial Teacher Education*, Vol.33, No.3, pp.44-65, 1996.
- [105] D. Derks and A. B. Bakker, *The Psychology of Digital Media at Work*, Hove, Sussex: Psychology Press, 2012.
- [106] S. Sonnentag, C. Niessen, and A. Neff, “Recovery: Nonwork experiences that promote positive states,” *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, pp.867-881, 2012.
- [107] 박재춘, “직무요구와 생활만족의 관계에서 퇴근 후 모바일기기 업무사용과 일-가정 갈등의 다중매개역할,” 노동정책연구, 제17권, 제1호, pp.27-54, 2017.
- [108] B. M. Bass, *Multifactor Leadership Questionnaire Form-5 Revised*, Binghamton, New York: University Center at Binghamton, State University of New York, 1988.
- [109] P. M. Podsakoff and D. W. Organ, “Self-reports in organizational research: Problems and prospects,” *Journal of management*, Vol.12, No.4, pp.531-544, 1986.
- [110] J. Cohen and P. Cohen, *Applied multipleregression/correlation analysis for the behavioral sciences*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1983.
- [111] L. S. Aiken and S. G. West, *Multifuple regression: Testing & interpreting interactions*, Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- [112] 이형권, 매개분석·조절분석 및 조절된 매개분석, 신영사, 2015.
- [113] A. F. Hayes, *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, New York, NY: Guilford, 2013.
- [114] W. R. Boswell and J. B. Olson-Buchanan, “The use of communication technologies after hours: the role of work attitudes and work-life conflict,” *Journal of Management*, Vol.33, No.4, pp.592-610, 2007.
- [115] B. Shamir, R. House, and M. B. Arthur, “The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory,” *Organization Science*, Vol.4, pp.577-594, 1993.

저 자 소 개

고 현 미(Hyun-Mi Go)

정회원



- 2018년 3월 ~ 현재 : 한국관광대학교 항공서비스과 겸임교수
- 2018년 2월 : 단국대학교 대학원 경영학과 박사수료

<관심분야> : 리더십, 조직행동

김 달 원(Dal-Won Kim)

정회원



- 2015년 1월 ~ 현재 : 고용노동연수원 객원교수
- 2016년 3월 ~ 현재 : KODI(주)한국조직역량개발원 대표
- 2017년 3월 ~ 현재 : 단국대학교 경영학과 박사과정

<관심분야> : 심리적임파워먼트, 조망수용, 동기부여

박 재 춘(Jae-Chun Park)

정회원



- 2004년 2월 : 단국대학교 대학원 경영학과(경영학박사)
- 2015년 3월 ~ 현재 : 경기지방노동위원회 조정위원
- 2009년 9월 ~ 현재 : 단국대학교 경영학부 부교수

<관심분야> : 리더십, 조직행동, 인사(노사관계)