creative commons
COMMONS DEED

저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

[UCI]I804:48009-200000182563

경영학 박사학위 논문

상사의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향: 창의성과 정보공유의 매개된 조절효과를 중심으로

(The Effects of Transformational Leadership on Job Performance : The mediated moderating effect of Creativity, Information Sharing)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

이 동 훈

상사의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향: 창의성과 정보공유의 매개된 조절효과를 중심으로

지 도 교 수 윤 동 열

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2019년 2월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

이 동 훈

이동훈의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심 사 위 원　　김　성　훈

심 사 위 원　　박　정　민

심 사 위 원　　최　우　재

심 사 위 원　　곽　원　준

심 사 위 원　　윤　동　열

울산대학교　일반대학원

2019년 2월

감사의 글

첫 번째 대학원 수업을 수강한 게 얼마 되지 않은 것 같은데 많은 시간이 흘러 이제야 과정을 마치고 논문의 마지막 마무리를 글로 남기려고 합니다. 그동안 저를 도와준 많은 고마운 분들을 일일이 찾아 뵙고 감사인사를 드려야 하나 드리지 못하는 점 용서를 구하고 서면으로 감사의 마음을 전하고자 합니다.

우선, 한 장의 연구계획서에서부터 한 권의 논문이 완성에 이르기까지 학문적 기틀을 잡아 주시고 친절하고 소상한 가르침을 베풀어 주셨던 지도교수이신 윤동열 교수님께 깊은 감사를 드리며, 바쁘신 가운데 초라한 논문을 맡아서 열과 성으로 심사해 주신 김성훈 교수님, 박정민 교수님, 최우재 교수님, 곽원준 교수님께 진심으로 감사드립니다.

일을 통해서 많은 가르침을 주시고 직장생활과 병행하여 학업을 끝까지 마칠 수 있도록 도와주신 실장님, 부장님, 부원 여러분께 감사의 마음을 전합니다. 논문의 시작에서 마지막까지 도움을 주고, 함께 했던 가성민 과장님, 조준 과장님께도 감사의 마음을 전합니다.

어린 시절부터 늘 사랑과 관심으로 인생의 든든한 후원자가 되어 주신 부모님과 박사과정을 마칠 수 있도록 배려해 주고 늘 곁에서 따뜻하게 도와준 아내와 아들과 함께 이 작은 결실의 기쁨을 함께 하고자 합니다.

국 문 초 록

최근 기업들은 급격하게 변화하는 경영환경 속에서 경쟁우위를 선점하기 위한 방법으로 혁신과 창의성이라는 새로운 경영 패러다임을 필요로 하게 되었다. 혁신은 조직과 구성원의 창의성을 근거로 하여 새로운 지식을 개발하고 업무 프로세스를 개선하는 등 일련의 절차를 통해 기업을 새롭게 변화시킨다. 혁신의 기본이 되는 창의성과 가장 관련이 있는 변혁적 리더십에 대한 연구는 많이 진행되고 있으나, 변혁적 리더십과 직무성과의 관계에서, 다양한 변수에 대한 조절효과, 매개효과에 관한 연구는 부족한 실정이다.

본 연구에서는 리더의 육성과 교육·훈련을 적용하는데 있어 변혁적 리더십이 근로자의 관점에서 더 효과적으로 활용할 수 있는 방법을 모색하고자 한다. 상사의 변혁적 리더십이 근로자의 직무성과의 관계를 확인하고 근로자의 창의성과 정보공유가 미치는 매개효과, 조절효과의 영향을 밝히고자 한다.

연구대상은 공공기관에 종사하는 근로자를 중심으로 하였고, 설문조사는 설문자를 직접 방문하여 설문에 관한 설명을 하고 설문을 실시하였다. 2018년 7월 21일부터 8월30일까지 실시하였으며, 총 186부의 설문을 배부되어 31개 팀, 31개 팀장, 149명의 팀원이 응답한 총 180부가 회수되어 불성실 응답을 제외한 176부가 분석에 활용되었다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 변혁적리더십은 근로자의 개인적인 직무성과에 정(+)의 영향을 주며, 직무성과에 정(+)의 영향을 줄 때 창의성이 매개한다. 변혁적리더십은 근로자의 창의성을 높이고 다시 근로자의 개

인적인 성과도 높이는 것으로 볼 수 있다. 즉, 근로자의 창의성을 높임에 따라 근로자의 개인적인 직무성과도 높아지는 것이라 할 수 있다. 변혁적리더십이 근로자의 개인적인 직무성과에 정(+)의 영향을 줄 때 창의성은 정보공유에 조절되어 매개한다.

본 연구의 결과로부터 얻을 수 있는 시사점을 정리하면 다음과 같다. 공공기관의 조직 운영에 있어 상사의 변혁적 리더십이 근로자의 개인성과에 긍정적인 영향을 미치는 관점에서 연구를 제시하였다. 정보공유가 근로자의 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 데 중요한 변수임을 확인하였다. 동일방법의 문제를 해결하기 위해 팀장과 팀원이 각각 다르게 구성된 설문지를 작성한 결과를 조합하여 하나의 설문지로 분석하였다. 향후 연구방향으로는 변혁적리더십과 직무성과에 대한 추가적인 연구와 근로자의 창의성과 정보공유의 지속적인 변화를 확인할 수 있는 추가적인 종단연구가 필요하다.

주제어 : 변혁적리더십, 창의성, 정보공유, 직무성과

목 차

제1장 서 론 ····· 1

제2장 이론적 배경 ····· 6

제1절 변혁적 리더십 ····· 6

제2절 창의성 ····· 13

제3절 직무성과 ····· 19

제4절 정보공유 ····· 25

제3장 연구방법 ····· 29

제1절 가설 설정 ····· 29

1. 변혁적 리더십과 창의성 ····· 29

2. 변혁적 리더십과 직무성과 ····· 32

3. 창의성과 직무성과 ····· 35

4. 정보공유의 매개된 조절역할 ····· 38

제2절 연구모형 ····· 40

제3절 변수의 조작적 정의와 측정도구 ····· 42

제4절 표본의 구성 및 분석방법 ····· 52

제4장 연구결과 ····· 54

제1절 측정변인의 일반적인 특성 ····· 54

제2절 신뢰도 및 타당성 검증 ····· 57

1. 주요변인의 기술통계량 ····· 59

2. 변혁적리더십 ····· 61

3. 직무성과 ····· 61
4. 창의성 ····· 62
5. 정보공유 ····· 62
제3절 상관관계 분석 ····· 63
제4절 가설 검증 ····· 65
제5절 연구결과 논의 ····· 79
제5장 결론 ····· 82
제1절 연구 요약 ····· 82
제2절 시사점 ····· 85
제3절 한계점 및 향후 연구방향 ····· 88

참고문헌 ····· 90
Abstract ····· 109
설문지 ····· 111
부 록(변수별 설문항목) ····· 121

표 목 차

<표1> 변혁적리더십의 구성요소 ····· 7

<표2> 변혁적리더십 관련 선행연구 ····· 11

<표3> 창의성의 구성요소 ····· 14

<표4> 창의성 관련 선행연구 ····· 17

<표5> 직무성과의 구성요소 ····· 20

<표6> 변혁적 리더십과 직무성과 관련 선행연구 ····· 23

<표7> 정보공유의 구성요소 ····· 28

<표8> 변혁적 리더십의 측정 설문문항 ····· 43

<표9> 창의성의 측정 설문문항 ····· 45

<표10> 정보공유의 측정 설문문항 ····· 47

<표11> 직무성과의 측정 설문문항 ····· 48

<표12> 설문지 구성 ····· 49

<표13> 응답자의 인구통계학적 분석 ····· 56

<표14> 확인적 요인분석 결과 ····· 57

<표15> 확인적 요인분석 변수별 상세내역 ····· 58

<표16> 주요 변인의 기술통계량 ····· 60

<표17> 주요 변인의 상관관계 분석 결과 ····· 64

<표18> 변혁적리더십과 직무성과의 회귀분석 결과 ····· 66

<표19> 변혁적리더십과 창의성의 회귀분석 결과 ····· 68

<표20> 창의성의 매개효과 분석 결과 ····· 70

<표21> 정보공유의 조절효과 분석 결과 ····· 72
<표22> Process Model Summary ····· 74
<표23> SPSS Process 조절매개효과 검증 ····· 75
<표24> 창의성의 매개효과 분석 결과 ····· 78
<표25> 변혁적 리더십의 측정 설문문항(원본) ····· 121
<표26> 창의성의 측정 설문문항(원본) ····· 122
<표27> 정보공유의 측정 설문문항(원본) ····· 122
<표28> 직무성과의 측정 설문문항(원본) ····· 123

그 림 목 차

<그림1> 연구모형 ····· 41

<그림2> 정보공유의 조절효과 ····· 73

제1장 서 론

최근 기업들은 치열한 경쟁 속에서 경쟁우위를 선점하기 위한 방법으로 혁신과 창의성이라는 새로운 경영 패러다임을 필요로 하게 되었다. 혁신은 조직과 구성원의 창의성을 근거로 하여 새로운 지식을 개발하고 업무 프로세스를 개선하는 등 일련의 절차를 통해 기업을 새롭게 변화시킬 수 있다. 경영 환경이 급격하게 변화하는 상황 속에서 기업이 오랫동안 생존하고 지속적인 성장을 하기 위해서는 다른 기업들과 구별되는 경쟁력을 갖춘 조직으로 혁신해야 한다(Kanter, 1988, Scott & Bruce, 1994, Janssen, 2000; Yuan & Woodman, 2010; Lin & Liu, 2012).

기업경쟁의 원천인 혁신에 관한 이전 연구 결과들을 확인해 보면, 혁신이 창의성을 포함하는 개념으로 혁신 관련 연구 가운데 창의성이 포함되어 있음을 알 수 있다(Kanter, 1988; Neil, Kristina & Jing, 2014). 창의성에 의해 발현된 성과가 혁신의 성과로 포괄적으로 개념화할 수 있다. 창의성을 혁신 행동의 출발점 이라고 보는 연구자들도 있으며, 창의성이 혁신을 위한 기초적인 전제조건이라 생각한 연구자도 있고, 창의성을 혁신의 시작점으로 인식하는 연구자도 있다(Kanter, 1988; Staw, 1990; Scott & Bruce, 1994; Shin & Zhou, 2003; 김상수·김영천, 2013)

혁신과 창의성의 개념은 여러 학문에서 오랫동안 다양하게 연구되어져 오고 있으며, 적용하는 대상과 학문 영역에 따라 매우 다양하게 정의할 수 있다(Amabile, 1998; Carmeli et al., 2013; Herman, March & Warren, 2018; 이문선 외, 2003; 권기환 외, 2004; 조윤형·최우재, 2017). 어떤 학자들은 창의성을 새롭고 가치 있는 무엇인가를 만들어 낼 수 있는 능력이라고 정의하였고, 개인이나 소규모 집단에 의해 새롭고 유용한 아이디어의 생산이라고 하였다(Amabile, 1988; Rothenberg, 1990; Jannsen, 2000). 또는 창의성을 직

무와 관련된 문제에 대해서 새롭고 유용한 것으로 판단되는 해결안을 개발하는 것으로 정의하고, 새롭고 유용한 아이디어를 도출하고 기존의 아이디어를 결합하여 유용한 관점에서 개발하는 활동이라 정의한다(Lovelace, 1986; Shally, 1991).

창의성을 유발하는 지능(intelligence), 지식(knowledge), 사고 양식(thinking style), 성격(character), 동기(motivation), 환경(environment)의 6개 요인을 통합한 개념으로 창의성을 이해하려는 접근을 지지하는 학자들이 있다(Sternberg, 1996; Amabile, 1998; Gruber & Wallace, 1999). 창의성을 기술과 절차에 대한 지식과 같은 전문적인 지식(expertise : knowledge-technical, procedural and intellectual), 어떻게 문제에 유연하게 접근하여 문제를 해결할 수 있는가에 대한 창의적 사고 기술(creative-thinking skills), 직접적으로 문제를 해결하기 위한 내적 열정인 내재적 과업 동기(intrinsic task motivation)의 통합으로 보았다(Amabile, 1998). 이 세 가지가 창의성을 구성하는 요인이고, 이 구성 요인에 따라 창의적 역량이 좌우된다고 주장하였다. 창의성이라는 개념을 조직에 효과적으로 적용하기 위해서는 리더가 조직구성원을 관리하는 방법에 따라 다양한 결과가 도출될 것으로 예측된다.

리더십은 상사와 부하 간의 상호작용의 결과에 의해서 발휘된다는 관점에서 상사와 부하간의 상호작용을 고려하지 않은 이전 리더십 연구들은 제한적일 수 밖에 없다. 이러한 한계점 때문에 변혁적 리더십의 역할이 더 중요하게 강조되고 있다. 단순히 조직 구성원들의 행위에 대한 대가를 보상해 주는 것에만 머무르지 않고 개인 차원의 이익을 초월하여 조직 차원에서 행동하도록 하는 변혁적 리더십에 대한 관심이 높아지고 있다(Deluga, 1988; Hater & Bass, 1988).

현대 리더십의 초기 모형으로 처음 제시된 변혁적 리더십은 그 후에 많은

학자들에 의해 연구되었고 Bass(1985)에 의해 이론이 개념화 되었다(Burns, 1978; Bass, 1985; Hater & Bass, 1988; Avolio, Bass & Jung, 1999; Avolio & Bass, 2004). 변혁적 리더십은 조직이 기대하는 성과를 가능하게 하는 조직 구성원들의 추가적인 노력을 이끄는 리더십으로 정의되고 그 구성요소가 명확히 제시되어 왔다. 변혁적 리더십은 급변하고 있는 경영 환경에 유기적으로 조직을 구성하고 변화에 대응하여 성과를 창출하는 리더십으로 그 중요성이 부각되고 있다.

많은 선행 연구에서 변혁적 리더십은 조직 구성원의 직무태도와 조직 몰입, 창의성 등에 영향을 미치며 조직성과에도 강력한 영향력을 미치고 있음을 증명하고 있다(Barling, Weber & Kelloway, 1996; Dvir, Avolio & Shamir, 2002; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Waldman, Ramirez, House & Puraman, 2001; 김진희, 2013). 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 개별적 관심과 독려를 통해 구성원의 자존감을 높이고 자아 정체성을 확립하도록 도와주어 구성원의 자율성을 높여 혁신행동을 유발하게 되고 직무성과에도 영향을 미치게 된다(이종법 외, 2009; 노현재 외, 2011). 직무성과는 조직 구성원이 과업을 수행하는 프로세스에서 조직 혹은 리더가 기대하는 역할과 책임을 다하는 개념이다(Katz & Kahn, 1978). 조직 구성원이 자신의 역할에 대한 책임을 다하기 위해 노력하는 정도 또는 주어진 과업을 달성하기 위한 노력의 정도를 의미한다.

정보공유의 핵심은 직장생활에서 근로자가 자신과 관련된 일을 수행함에 있어 해당 업무와 관련된 자료나 정보를 공유하는 것을 의미한다(Chen & Hung, 2010; 전지영·곽원준, 2016). 이제까지 정보공유에 관련한 연구들은 주로 조직 구성원의 정보를 공유하는 방법에 관련된 역할에 관심이 많았다. 성과에 관련된 구성원의 능력을 증진하기 위한 방법은 상관과 부하간의 상호작용을 통해 새로운 지식을 창출하는 과정까지 포함하는 것으로 이해될 수 있다(Cummings, 2004; Chow & Chan, 2010; Chen & Hung, 2010).

정보공유는 조직 내에서 수행되는 업무에 대한 조직구성원의 참여를 의미하며, 이런 참여를 통해 구성원의 동기부여 및 조직에 대한 긍정적인 태도를 유도하기 위한 제도로 이용된다(김동배 외, 2015). 이는 상사와 조직구성원이 함께 의사결정을 하거나 부하와 상관 사이에 영향력을 공유하는 것을 의미한다. 정보공유의 정도에 따라 구성원은 자기만족과 자부심과 같은 개인적인 만족을 유발하고 창의성을 발휘하여 긍정적 태도를 나타내게 된다(Hsu et al, 2007; Chow & Chan, 2010; Chen & Hung, 2010; 김대원, 2012).

기업들이 리더십에 관심을 가지는 이유 중에 하나는 기업을 성장시키고 조직 구성원들의 성과를 향상시키기 위한 방법으로 리더십만큼 효율성이 높은 것이 없기 때문이다. 최근 연구 결과들을 살펴보면 직무성과, 창의성, 정보공유 등 선행요인들에 대한 연구는 많이 다루어지고 있지만(김지수 외, 2012; 배규환·최우재, 2013; 김수겸·홍남선, 2015; 양동민 외, 2016), 다양한 리더십 이론 중에서도 변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성과 직무성과, 정보공유에 대한 관계를 규명한 연구는 많지 않다. 본 연구를 통해 변혁적 리더십이 창의성과 직무성과, 정보공유에 각각 어떠한 영향을 미칠 수 있는지 실증하고자 한다. 또한, 두 변인의 관계에서 매개변인의 존재를 밝히는 연구로서 변혁적 리더십과 창의성의 관계에서, 다양한 변수에 대한 매개된 조절효과에 관한 연구는 부족한 실정이다.

전통적으로 보수적인 기업문화와 상명하복의 위계의식이 강한 공공기관의 특성상 변혁적 리더십의 역할은 일반 기업과는 다르게 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다(권석균·이춘우, 2004). 이러한 점을 고려하여 본 연구에서는 공공기관 상사의 변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성과 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 알아보고, 조직구성원 정보공유의 매개된 조절효과도 함께 살펴보고자 한다.

연구의 구성은 제1장에서 서론으로 연구와 관련된 일반적인 내용을 정리하였고, 제2장에서 변혁적 리더십, 창의성, 직무성과, 조직구성원 정보공유에 대한 각 변수들의 개념을 정리하였다. 제3장에서는 가설설정, 연구모형, 변수의 조작적 정의와 측정도구, 표본의 구성 및 분석방법에 대해 기술하였으며 제4장에서는 연구결과를 바탕으로 분석하여 가설을 검증하였고, 제5장에서는 시사점, 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 변혁적 리더십 (Transformational Leadership)

변혁적 리더십은 조직의 미래에 대한 비전을 제시함으로써 조직구성원들의 자신감을 증대시키고 성장을 지원하여 창의적 사고와 창의성 발현 등을 높인다(Amabile, 1996; Bass & Avolio, 1997; 임준철·윤정구, 1999). 이런 일련의 과정을 통해서 조직구성원들은 자신의 신념, 욕구, 가치를 변화시키고 새로운 기회를 창출할 수 있도록 진취적인 행동을 하게 된다(Burns, 1978). 이와 같이 변혁적 리더는 조직구성원들과의 상호 작용을 통해 구성원의 태도를 긍정적으로 변화시키고 성과를 창출하게 된다.

조직의 목표를 달성하는 것과 부하들이 원하는 보상간의 교환만을 강조하는 거래적 리더십과는 구분되면서 Burns(1978)에 의해 처음으로 변혁적 리더십이 제시되었다. 변혁적 리더십은 조직원에게 비전을 제시하고 목표를 달성하기 위한 조직원의 고차원 욕구의 유발과 리더와 멤버의 신뢰 분위기 조성, 개개인의 동기유발로써 기대 이상의 성과를 이끌어 낼 수 있는 리더십임을 주장하고 있다(Gong et al., 2009; Grant, 2012; 노현재 외, 2011; 김지수 외, 2012; 배규환·최우재, 2013).

변혁적 리더십 하위요인의 구성요소는 연구자에 따라 다양하게 정의되어 구분되어 진다. 하위요인의 구성요소를 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration)로 크게 2가지로 구분하는 경우도 있다(고환상 외, 2012; 이원제, 2014). 카리스마, 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려로 크게 3가지로 구분하는 경우도 있다(Barling et al., 1996; 김정원·채순화·배성현, 2005; 지경이 외, 2010; 고수일, 2011; 채주석, 2011; 김진희,

2013). 이상적 영향력(idealized influence), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 개별적 배려, 지적 자극이라는 네 가지 하위 차원으로 구분될 수 있다(Bass, 1985; Picclo et al., 2006; Colbert et al., 2008; Grant, 2012; Grant et al, 2012; Bennett et al, 2018). 또는 이상적 영향력을 두가지 하위요인으로 분류하여 이상적 특성(idealized attributes)와 이상적 행동(idealized behavior), 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적 자극으로 크게 5개로 구분하는 경우도 있다(Gong et al., 2009; Herman et al, 2018).

변혁적 리더십의 하위요인을 이전 선행연구들과는 다르게 정의하는 경우도 있다. 기존에 정의된 지적 자극, 개별적 배려 외에 고성과기대(high performance expectation), 비전확인 및 표현(articulating a vision), 집단목표육성(fostering collaboration), 역량모델링(providing an appropriate model)의 하위요인을 추가하여 크게 6개로 구분하는 경우도 있다(Wang et al, 2005; 김학수 외, 2013)

<표1> 변혁적리더십의 구성요소

연구자	구성요소		
	개수	세부내용	
Herman et al. (2018)	5	○ idealized attributes ○ idealized behavior ○ inspirational motivation	○ intellectual stimulation ○ individualized consideration
Bennett et al. (2018)	4	○ idealized influence ○ inspirational motivation	○ intellectual stimulation ○ individualized consideration
Grant et al. (2012)	4	○ idealized influence ○ inspirational motivation	○ intellectual stimulation ○ individualized consideration

연구자	구성요소		
	개수	세부내용	
Grant (2012)	4	○ inspirational motivation ○ idealized influence	○ intellectual stimulation ○ individualized consideration
Gong et al. (2009)	5	○ idealized influence (attributed) ○ idealized influence (behavior) ○ inspirational motivation	○ individualized consideration ○ intellectual stimulation
Colbert et al. (2008)	4	○ idealized influence ○ inspirational motivation	○ intellectual stimulatin ○ individualized consideration
Piccolo et al. (2006)	4	○ idealized influence ○ inspirational motivation	○ intellectual stimulatin ○ individualized consideration
Wang et al. (2005)	6	○ fostering collaboration ○ intellectual stimulation ○ providing an appropriate model	○ high performance expectation ○ articulating a vision ○ providing individual support
Barling et al. (1996)	3	○ charisma - idealized influence - inspirational motivation	○ intellectual stimulatin ○ individualized consideration
기해란 외 (2018)	1	○ 변혁적 리더십	
양동민 외 (2016)	4	○ 이상적 영향력 ○ 영감적 동기부여	○ 개별적 배려 ○ 지적 자극
김진희 (2013)	3	○ 카리스마 ○ 개인적 배려	○ 지적 자극
김학수 외 (2013)	6	○ 비전확인 및 표현 ○ 역량모델링 ○ 집단목표육성	○ 고성과 기대 ○ 개별적 배려 ○ 지적 자극

연구자	구성요소		
	개수	세부내용	
고환상 외 (2012)	2	○ 카리스마	○ 개인적 배려
채주석 (2011)	3	○ 카리스마 ○ 개별적 배려	○ 지적 자극
고수일 (2011)	3	○ 카리스마 ○ 개인배려	○ 지적 자극
김정원 외 (2005)	3	○ 카리스마 ○ 개인적 배려	○ 지적 자극

하위 차원의 내용을 살펴보면 이상적 영향력은 조직구성원에게 리더에 대한 존경심, 신뢰, 애착에 대한 동일 시 하는 자극을 통해 리더가 제시하는 비젼을 따르도록 하는 행동이며, 영감적 동기부여는 매력적인 비전을 제시함으로서 조직구성원의 헌신을 유발하는 행동이다. 개별적 배려는 구성원들이 가지고 있는 개인적 욕구에 집중하여 잠재 능력을 개발할 수 있도록 지원, 격려하는 행동을 의미하며, 지적 자극은 해결해야 할 문제에 대하여 구성원들로 하여금 새롭게 생각하고 접근하여 문제를 해결할 수 있도록 도와주는 행동을 의미한다(Bass, 1985; Piccolo et al., 2006; Colbert et al., 2008; Grant, 2012).

변혁적 리더십에 관한 이전 연구들을 살펴보면 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상대적 영향력에 대한 실증연구가 많이 이루어진 것으로 조사되고 있다(Hater & Bass, 1988; Bass, 1997; Judge & Piccolo, 2004). 특히, 조직몰입 및 직무만족, 혁신성향, 혁신행동 및 혁신성과에 대해서 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다(임준철, 1999; 윤대혁, 2006; 이철기, 2010; 양동민 외, 2016; 최병권, 2017;

기해란 외, 2018). 개인성과와 관련해서도 리더의 변혁적 리더십이 발휘될수록 개인성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고 있다(Grant, 2012; 김지수 외, 2012). 연구결과를 정리하여 유추하여 보면, 거래적 리더십을 제외하고 변혁적 리더십 만을 변수로만 조사하여도 비슷한 결과가 나오리라 예측되어 진다.

최근에 연구 동향을 살펴보면 변혁적 리더십 만을 변수로 다룬 연구들도 속속 등장하고 있다(Wang et al., 2005; Piccolo et al., 2006; Gong & Huang & Farh, 2009; 고수일, 2011; 노현재 외, 2011, 김지수 외, 2012). 변혁적 리더십을 조절변수로 하여 근로자참여가 조직몰입에 미치는 영향을 연구한 자료도 있고(김동배 외, 2015), 리더의 빅파이브 성격을 선행변수로 혁신행동을 결과변수로 하고 변혁적 리더십을 조절변수로 하여 결과를 정리하여 조절효과가 높게 도출되었다는 연구자로도 있다(홍계훈, 2014). 최근 국내 변혁적 리더십의 연구 대상이 되는 조직의 특성을 살펴보면 71%가 기업조직을 대상으로 하고 있으며, 군조직 10%, 공공조직 5%, 학교 3% , 병원 등이 나머지를 차지하고 있어 공공기관의 근로자를 대상으로 한 연구는 여전히 미흡한 것으로 나타나고 있다(최병권 외, 2017).

본 연구에서는 변혁적 리더십을 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적 자극이라는 네 가지 하위 차원으로 구분된 개념을 사용하여 공공기관에 근무하는 근로자를 대상으로 연구를 진행하고자 한다.

<표2> 변혁적 리더십 관련 선행연구

연구자 (연도)	주요변수	주요내용
Herman et al. (2018)	- transformational leadership - creative personality - personal control - follower creativity	- 인사관리는 변혁적리더십과 구성원의 창의성에 강한 상관관계
Grant (2012)	- Transformational leadership - Followers' performance - Beneficialry contact - Perceived prosocail impack - Psychological empowerment	- 변혁적리더십과 조직구성원의 성과에 정(+)의 관계
Feirong et al. (2010)	- Individual innovative behavior - Outcome expectations - Distal antecedents - Intrinsic interest	- 개별적인 내적 이익과 능력을 통제한 후 잠재적 성과와 결과에 대한 기대가 직원의 혁신성에 상당한 영향을 줌
Gong et al. (2009)	- employee creativity - employee learning orientation - transformational leadership - employee job performance	- 변혁적리더십과 창의성은 정(+)의 관계
Colbert et al. (2008)	- Goal importance - Dyadic goal importance congruence - Within-team goal importance congruence - Organizational performance - Performance - Transformational leadership - Attitudes	- 변혁적리더십이 organizational performance에 정(+)의 관계
Piccolo et al. (2006)	- transformational leadership - task performance - OCB - job characteristics - intrinsic motivation - goal commitment	- 변혁적리더십과 조직구성원의 성과에 정(+)의 관계

연구자 (연도)	주요변수	주요내용
Wang et al. (2005)	- Transformational leadership - Task performance - Organizational citizenship behavior - Leader-member exchange	- 변혁적리더십이 task performance에 정(+)의 관계
채주석 외 (2011)	- 변혁적리더십 - 창의성 - 자기효능감(자신감, 자기조절 효능감, 과제난이도 선호)	- 변혁적리더십이 조직구성원의 창의성에 정(+)의 관계
김동주 외 (2011)	- 변혁적리더십 - 조직몰입 - 창의적 행동 - 리더의 변화지향성	- 변혁적리더십이 창의적 행동에 정(+)의 관계
정대용 (2010)	- 변혁적리더십 - 학습지향성 - 조직몰입 - 창의성	- 학습지향성은 창의성과 조직몰입에 정(+)의 영향, 상사의 변혁적리더십은 창의성, 조직몰입에 정(+)의 영향
임준철·윤정구 (1999)	- 변혁적리더십 - 거래적리더십 - 자기권능감 - 혁신성향	- 변혁적리더십은 자기권능감을 매개로 혁신성향에 직접적으로 영향, 거래적리더십은 자기권능감과는 상관없이 혁신성향에 영향

제2절 창의성 (Creativity)

최근 기업경영의 핵심은 생산성을 중심으로 기존 문제점들을 보완하고 질적으로 효율성을 높이는 형태로 진행되어 왔다(Kanter, 1988; Staw, 1990; Scott & Bruce, 1994; Hellreigel & Slocum, 2007). 디지털 환경과 급속한 지식 사회의 변화로 생산성 중심의 경영 패러다임은 더 이상 제 기능을 수행하지 못하고 새로운 패러다임을 요구하게 되었고, 이 때 등장한 새로운 패러다임이 창의성이라고 볼 수 있다. 창의성에 대한 연구는 심리학, 교육학을 중심으로 발전하였으나 점차 경영학 내에서도 체계적으로 연구하려는 연구범위가 확대되고 있다.

창의성에 대한 일반적인 정의는 매우 복잡하고 다양한 개념으로 연구자들마다 다른 견해를 보이고 있다(Mumford & Gustafson, 1988; Scott & Bruce, 1994; Amabile, 1998; Carmeli et al., 2013; Herman & March & Warren, 2018; 구자숙 외, 1998; 권기환 외, 2004; 이선규·이다정, 2016). 조직의 창의성과 관련하여 Woodman 등(1993)은 창의성을 개인이나 집단의 새로운 아이디어의 착상 능력을 제시하는 것으로 정의하고 있다. 창의성의 개념을 정리하여 보면, 창의성이란 조직에 필요하고 독창적인 아이디어나 제품 또는 프로세스 등을 제안하며 현장에서 실제로 창의적으로 활동하는 것을 의미한다고 할 수 있다. 창의성은 크게 어떤 문제에 직면한 상황에서 시작하여 해결해 나가는 인지적, 성격적 과정으로 보는 견해와 결과측면에서 개인 또는 집단이 산출한 결과를 관찰함으로써 창의성의 정도를 파악하는 것으로 보는 견해로 구분할 수 있다(Basadur, 1992; Shalley, 1992).

<표3> 창의성의 구성요소

연구자	구성요소		
	개수	세부내용	
Herman et al. (2018)	2	○ creative personality	○ creativity
Liangding et al. (2014)	1	○ team creativity	
Carmeli et al. (2013)	4	○ problem construction and identification ○ idea generation	○ idea evaluation ○ idea implementation
Solmaz et al. (2013)	1	○ employees' creative behavior	
Amabile (1998)	3	○ expertise ○ motivation	○ creative-thinking skills
조윤형·최우재 (2017)	1	○ 조직구성원들의 직무수행 상황을 고려하여 적응적 수행성과의 하위요소	
박종욱·손승연 (2017)	1	○ 구성원의 창의성	
이선규·이다정 (2016)	1	○ 개인이 새롭고 유용한 아이디어를 창출해 내는 능력	
이정원 외 (2016)	1	○ 창의적 성과	
권기환 외 (2004)	4	○ 전략(strategy) ○ 구성원(human resource)	○ 조직(organization) ○ 리더십(leadership)
이문선 외 (2003)	3	○ 영역관련지식 ○ 창의적 사고기술	○ 내재적 직무동기

연구자	구성요소		
	개수	세부내용	
구자숙 외 (1998)	1	○ 조직적 격려 ○ 관리자의 격려 ○ 작업집단의지지 ○ 충분한 자원	○ 도전적인 직무 ○ 자유 ○ 조직적 장애물 (환경적 장애물) ○ 작업부담 압력 (환경적 장애물)

일반 기업과는 성질이 다른 공공기관의 조직은 조직구성원들에 요구되는 창의성도 일반 기업과는 세부적으로 차이점이 존재할 것으로 예상된다. 공공기관과 속성이 유사한 군 조직에서는 빠른 속도로 발전하는 안보 및 군사환경에 대응하고 첨단기술을 수용하면서 조직의 역량을 극대화하기 위한 리더십과 군 조직의 혁신활동은 매우 중요한 과제이다(김동주·양봉희, 2011). 대부분의 군 조직에서는 혁신과 창의성에 관한 논의가 거시적인 수준에서 논의되고 있으나 점차 세부적인 수준에 대한 논의도 동시에 요구되어 지고 있다(박오수·고동운, 2009). 공공기관에서도 창의성에 관한 논의는 거시적인 수준과 세부적인 수준이 동시에 확인해야 한다.

다변화된 사회 속에서 지속 가능한 경쟁우위를 선점하기 위한 지식을 창조할 수 있는 능력을 창의성이라 보았다(Kanter, 1988; Hellreigel et al, 2007). 초경쟁 사회의 변혁에 대응하면서 기존 조직행동연구들과 조화를 이룰 수 있는 개념인 창의성에 대한 연구가 점차 주목을 받게 되었다(Amabile, 1998; Solmaz et al., 2013; Jia, Shaw, Tsui & Park, 2014; Herman et al., 2018; 이선규·이다정, 2016; 박종욱·손승연, 2017; 조윤형·최우재, 2017). 창의성 연구는 점점 확대되면서 처음에는 개인 수준에서 시작하여 집단, 그룹, 조직의 수준까지 범위를 확대하였고 패러다임까지 확장되

어 학문 분야로 발전하고 있다. 현재 창의성과 관련된 연구들이 활발하게 진행되고 있음에도 불구하고 여전히 창의성에 대한 연구는 부족한 실정이다.

본 연구에서는 창의성을 우연에 의한 결과가 아니라 창의적인 아이디어 도출과 문제 해결과정의 결합된 개념으로 결과와 과정을 모두 포함하는 개념으로 규정하여 연구하고자 한다.

<표4> 창의성과 관련 선행연구

연구자 (연도)	주요변수	주요내용
Herman et al. (2018)	- transformational leadership - creative personality - personal control - follower creativity	- 인사관리는 변혁적리더십과 구성원의 창의성에 강한 상관관계
Jia et al. (2014)	- expected contributions - offered inducements - work-related communication density - task complexity - team creativity	- 팀 구성원 업무와 관련된 의사소통 밀도에 따라 팀원 간의 관계에 조절효과가 있으며 팀 구성원의 업무가 복잡할 때 매개 관계가 더 강함
Gong et al. (2009)	- employee creativity - employee learning orientation - transformational leadership - employee job performance	- 변혁적리더십과 창의성은 정(+)의 관계
Oldham et al. (1996)	- creativity-relevant personal characteristics - job complexity - supervisory style - creative performance ratings - patent disclosures written - overall performance ratings - intentions to quit	- 개인적인 창의성과 performance에 정(+)의 관계
이선규·이다정 (2016)	- 진성리더십 - 심리적자본 - 부하의 긍정정서 - 부하의 부정정서 - 창의성 - 직무결과(직무성과, 이직의도, 직무몰입)	- 부하의 긍정정서는 창의성, 조직성과, 직무몰입에 정(+)의 관계

연구자 (연도)	주요변수	주요내용
김동주 외 (2011)	- 변혁적리더십 - 조직몰입 - 조직구성원들의 창의적 행동	- 변혁적리더십은 조직구성원들의 조직몰입 및 창의적 행동과 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 확인
정대용 (2010)	- 창의성 - 변혁적리더십 - 학습지향성 - 조직몰입	- 학습지향성은 창의성과 조직몰입에 정(+)의 영향, 상사의 변혁적리더십은 창의성, 조직몰입에 정(+)의 영향
이문선・강영순 (2003)	- 창의성 - 리더의 지원 - 위기위식 - 혁신행동	- 창의성은 혁신행동에 정(+)의 관계

제3절 직무성과(Job Performance)

성과를 무엇으로 측정할 것인가에 대한 물음은 성과에 대한 연구를 하는 많은 연구자들이 항상 고민하는 문제이다. 성과는 승진, 보상과 같이 평가자와 상관없이 평가결과가 동일한 객관적 성과와 자기평가, 상사평가, 동료평가와 같이 평가자에 따라 변동되는 주관적 성과로 구분하기도 한다(박오원, 2013; 김정식 외, 2013; 유이정 외, 2016). 성과를 측정하는 대상의 레벨에 따라 개인성과, 집단성과, 조직성과와 같이 크게 구분하기도 한다(배종석 외, 2003; 오인수 외, 2007). 성과를 측정하는 대상자의 업무 크기에 따라 작업성과(task performance), 업무성과(duty performance), 직무성과(job performance)으로 구분하기도 한다(Gong et al, 2009; 오인수 외, 2007; 정명호 외, 2014). 일반적으로 성과는 직무성과(job performance)와 조직성과(organizational performance)로 크게 구분할 수 있다.

직무성과는 조직의 목표나 과업을 달성하기 위하여 구성원들이 행한 노력의 결과이며, 조직의 비젼에 있어서 실무자의 행동을 나타내는 다면적이고 역동적인 개념이다(Millar, 1990). 조직구성원이 과업을 수행하는 과정에서 조직 혹은 리더가 기대하는 책임과 역할을 다하는 개념이며, 구성원이 자신의 책임과 역할을 다하기 위해 노력하는 정도 또는 자신에게 주어진 과업 목표를 달성하는 정도를 의미한다(Katz & Kahn, 1978; Williams & Anderson, 1991).

조직성과의 개념은 크게 기업의 매출액, 투자 수익률, 순이익 등의 재무적 지표와 직무만족, 고객만족도, 조직몰입, 시장점유율 등과 비재무적 지표로 구분할 수 있다(Dyer & Reeves, 1995; 배종석·사정혜, 2003). Kaplan &

Norton(1992)은 BSC 모델에서 성과를 학습 및 성장 관점, 내부 프로세스 관점, 고객 관점, 재무적 관점으로 네 가지 관점으로 나누고 있다.

<표5> 직무성과의 구성요소

연구자	구성요소		
	개수	세부내용	
Fu et al. (2017)	2	○ revenue growth	○ comparative firm performance
Gong et al. (2009)	1	○ job performance	
Kahya (2009)	1	○ task performance	
Kaplan et al. (1992)	4	○ financial perspective ○ customer perspective	○ internal business perspective ○ innovation and learning perspective
유이정 외 (2016)	2	○ 주관적 성과 - 자기평가, 상사평가, 동료평가에 의한 성과평가 결과	○ 객관적 성과 - 승진 - 보상
김경수 외 (2015)	2	○ 업무 관련 평판	○ 처리한 업무의 질적/양적 우수성, 전문성, 정확성, 달성도, 혁신성
김수겸 외 (2015)	1	○ 조직성과 - 직무만족 - 혁신행동 - 생산성	
정명호 외 (2014)	4	○ 업무의 양(quantity) ○ 업무의 질(quality)	○ 업무 주도성(initiative) ○ 전반적인 업무성과의 정도

연구자	구성요소		
	개수	세부내용	
김정식 외 (2013)	1	○ 상사가 자신의 부하직원에 대한 평가	
박오원 (2013)	1	○ 객관적 성과지표 - 종업원 일인당 매출액 (노동생산성-labor productivity을 의미)	
김지수 외 (2012)	3	○ 직무만족 - 업무, 급여, 승진, 감독 - 동료와의 관계 ○ 직무성과	○ 조직몰입 - 정서적몰입 - 근속적몰입 - 규범적몰입
오인수 외 (2007)	2	○ 성과의 내용 - 과업성과 - 맥락성과 - 반사회적 행동	○ 측정방법 - 상사평정 - 자기보고 - 객관적 인사자료
배종석 외 (2003)	2	○ 조직 내부 성과 - 학습 및 성장 관점 - 내부 프로세스	○ 고객/재무 성과 - 고객성과 - 재무성과

산업조직심리학에서의 중요한 연구 변수로 직무성과가 많이 연구되어 왔으며(Kahya, 2009), 직무성과는 조직구성원들에게 요구되어지는 공식적인 역할에 대한 성과라 정의하는 학자들도 있었다(Borman & Motowidlo, 1993). 조직 또는 기관에 설정된 목표, 비전과 일치되도록 조직구성원들이 수행되는 일련의 행동들이라고 정의하는 학자들도 있었다(Campbell & McCloy & Oppler & Sager, 1993). 조직구성원들은 자신이 소속되어 있는 조직에 몰입하는 정도가 높을수록 자신의 직무에 충실하게 되고 자신이 수행하는 업무에 만족감을 느끼면서 직무를 더 잘 수행하는데 집중할 수 있는 동기부여가 생기게 된다.

직무성과는 조직구성원이 자신의 직무를 수행하면서 자신의 역할에 대한 책임을 다하기 위해 노력하는 정도 혹은 주어진 과업, 직무의 목표를 달성하는 정도를 의미한다(Katz & Kahn, 1978; Williams & Anderson, 1991). 기업이 가장 관심을 가지고 있는 조직성과에 영향을 미치는 개인의 직무성과에 대한 연구는 지속적으로 이루어지고 있다(Gong et al, 2008; 오인수 외, 2007; 김지수 외, 2012). 능력있는 상사는 조직구성원의 가치와 목표를 이해하고 그들의 능력을 개발하도록 함으로써 개인의 이익은 넘어 개인의 직무성과와 조직의 성과를 위해 헌신하게 하고, 탁월한 성과를 이룰 수 있게 만들 수 있다.

본 연구에서는 근로자에게 주어진 직무를 수행하는 과정에서 상사가 기대하는 역할과 수준의 정도를 포함하는 조직구성원의 개인성과 개념인 직무성과(job performance)를 중심으로 연구를 진행하려고 한다.

<표6> 변혁적 리더십과 직무성과 관련 선행연구

연구자 (연도)	주요변수	주요내용
Feirong et al. (2010)	- individual innovative behavior - outcome expectations - distal antecedents - intrinsic interest	- 개별적인 내적 이익과 능력을 통제한 후 잠재적 성과와 결과에 대한 기대가 직원의 혁신성에 상당한 영향을 줌
Gong et al. (2009)	- employee creativity - employee learning orientation - transformational leadership - employee job performance	- 변혁적리더십과 직무성과는 정(+)의 관계
Wang et al. (2005)	- transformational leadership - task performance - organizational citizenship behavior - leader-member exchange	- 변혁적리더십이 task performance에 정(+)의 관계
Colbert et al. (2008)	- goal importance - dyadic goal importance congruence - within-team goal importance congruence - organizational performance - performance - transformational leadership - attitudes	- 변혁적리더십이 organizational performance에 정(+)의 관계
Piccolo et al. (2006)	- transformational leadership - task performance - OCB - job characteristics - intrinsic motivation - goal commitment	- 변혁적리더십이 task performance에 정(+)의 관계

연구자 (연도)	주요변수	주요내용
Grant (2012)	- transformational leadership - followers' performance - beneficialry contact - perceived prosocail impack - psychological empowerment	- 변혁적리더십과 조직구성원의 성과에 정(+)의 관계
기해란 외 (2018)	- 변혁적리더십 - 부하자기중심성 - 지식공유 - 집단성과	- 상사의 변혁적리더십이 부하의 지식공유를 통하여 그 부하의 집단성과 인식에 영향을 미침
양동민 외 (2016)	- 변혁적리더십 - 개인의 집단주의와 권력격차 지향성 - 조직몰입 - 직무성과 - 조직시민행동	- 변혁적리더십은 조직몰입, 직무성과 및 OCB에 정(+)의 관계
배규환·최우재 (2013)	- 변혁적리더십 - 조직 성과 - 구성원들의 반응적 조직행동	- 반응적 조직행동이 조직성과에 미치는 영향은 변혁적 리더십에 의해 조절됨
노현재 외 (2011)	- 변혁적리더십 - 상사의 감성지능 - 팀 성과 - 팀 만족	- 변혁적리더십이 팀만족, 팀 성과 모두에 정(+)의 관계
김지수 외 (2012)	- 변혁적리더십 - 자기효능감 - 직무만족 - 조직몰입 - 직무성과	- 변혁적리더십은 직무만족, 조직몰입, 직무성과에 조직구성원들의 자기효능감을 매개로 간적적인 정(+)의 관계

제4절 정보공유(Information Sharing)

일반적으로 정보는 데이터 보다는 차원이 더 큰 개념으로, 정보를 가지고 있는 인간에게 좀 더 유용한 형태로 가공되어진 집합체를 의미한다(Davenport & Prusak, 1998). 정보 보다 더 큰 개념으로 지식이 쓰이고 있지만 정보와 지식을 혼용되어 사용되기도 하며, 서로 구별하지 않고 동일한 개념으로 사용하는 경우도 있다(Bartol & Srivastava, 2002). 정보는 지식의 흐름을 의미하는 것이라면 지식은 지식의 축적을 의미한다고 주장하는 연구자들도 있다(Nonaka & Takeuchi, 1995). 본 연구에서는 정보를 단순한 자료로만 보는 것이 아니라 경험과 상황이 조합된 지식까지 포함하는 개념으로 보고자 한다. 정보를 단순한 자료들이 조직의 목적에 맞게 활용이 가능한 형태로 가공되거나 재해석 되거나 의미 있는 자료들로 변화된 결과물의 집합으로 정의하고자 한다.

정보공유에 대한 다양한 논의들은 이전부터 활발하게 진행되어 오고 있고, 그 개념에 대한 정의도 학자마다 다양하게 정의되고 있다(Riordan et al, 2005; Solmaz et al, 2013; Schreurs et al, 2013; 노용진, 2003; 김동배 외, 2014, 전지영·곽원준, 2016). 정보공유는 정보를 전해주는 부서와 받는 부서간 또는 개인과 개인간에 이루어지는 정보의 상호 교환되는 과정이라고 정의하기도 하고(Szulanski, 1996; 심지현·곽원준, 2014), 조직 내부에서 관련 정보들을 공유함으로써 조직의 역량을 강화하는 전략적인 과정이라고 정의하는 경우도 있다(Grant, 1996). 또는 기관의 조직구성원 상호간 가지는 친밀한 관계를 통해서 발생하는 정보의 교류되는 과정이라고 정의하기도 한다(Hansen & Nohria, 1999).

정보공유는 각각 개인이 가지고 있는 다양한 정보를 대화, 교육 또는 정

보기술 등의 유형, 무형의 네트워크를 통해 조직구성원들 상호간 정보로 축적해 가는 과정이라고 정의한다(Chen & Hung, 2010). 정보공유는 생성, 분배, 배포, 전이, 내재화, 외형화, 소멸 등 다양한 과정을 거치면서 생성되어 점점 확대되어지기도 하고, 소멸되어 없어지기도 한다(Chow & Chan, 2010). 정보공유를 활용하여 조직성과를 증진시키기 위해서는 조직 전체에 다양한 형태로 분산되어 있는 정보를 조직 차원에서 어떻게 활용하여 성과에 도움이 될 수 있을지 전사적 차원에서 고민하여야 한다. 조직 내에서는 정보공유를 적극적으로 수행하게 됨으로 조직구성원들 간의 협력을 촉진하게 되고 활발한 의사소통이 이루어진다(기해란 외, 2018; 전지영·곽원준, 2016).

정보공유는 지식창출과 마찬가지로 기관의 경쟁 우위를 확보하는데 기초가 되는 중요한 과정이다(Riordan et al., 2005). 조직에서 이루어지는 정보공유의 궁극적 목적은 조직의 성과와 개인의 성과를 창출하는 것이므로 정보공유는 개인의 성과와 연관성이 있을 것으로 생각되어 왔다(Chen & Chan, 2010; 전지영·곽원준, 2016; 노용진, 2003). 정보공유가 기관내에서 활성화되면 다양하고 새로운 아이디어가 창출되고, 개개인의 직무 생산성도 향상되며, 직무성과에 대한 확신도 높아지고 가시적인 성과도 나타나게 된다.

정보공유 및 지식공유는 개인의 직무성과와도 관계가 있으며 개인의 혁신적인 행동에도 연관성이 있다(Nonaka & Konno, 1988). 정보공유가 활발하게 이루어지면 개인의 업무처리 시간의 단축에도 영향을 주고 업무의 개선과 생산성 향상에도 기여하게 된다(Crawford, 1982). 정보공유를 통해 조직구성원들의 업무 효율과 생산성이 높아지고, 서로 업무에 대한 지식과 정보를 교류함으로써 업무 시 발생하는 시행착오를 줄임으로써 직무성과에도 직접적으로 영향을 미치게 된다.

정보공유가 긍정적인 영향이 있는 것은 부인하지 못하는 사실이지만, 현재와 같이 팀평가, 개인평가로 개인들의 성과를 측정하는 환경 속에서 팀원 간의 경쟁, 조직구성원 간 정보공유를 꺼리는 경향 등 정보공유가 부정적인 영향을 주거나 예상과는 다르게 효과를 보이는 경우도 있다(Babcock, 2004). 부정적인 영향을 미치는 경우의 대표적인 예가 정보은폐(information hiding) 또는 지식은폐(knowledge hiding)라고 할 수 있다(Connelly, Zweig, Webster & Trougakos, 2012; 신가희·곽선화, 2017). 지식은폐의 개념이 지식공유의 결여로 발생하여 의도적으로 지식을 감추려는 것이 아니라 지식공유와 지식은폐는 기반하고 있는 매커니즘과 동기가 완전히 다르게 구분되는 개념이라 보고 있는 연구자들도 있다(Connelly et al., 2012).

본 연구에서는 정보공유(information sharing)가 조직구성원의 창의성과 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 관점에 초점을 맞추어 정보공유의 조절효과와 매개효과를 확인하는 형태로 연구를 진행하고자 한다.

<표7> 정보공유의 구성요소

연구자	구성요소		
	개수	세부내용	
Schreurs et al. (2013)	2	○ information-sharing climate	○ decision-making climate
Solmaz et al. (2013)	1	○ organizational climate	
Carmeli et al. (2013)	2	○ internal knowledge sharing	○ external knowledge sharing
Chen & Hung (2010)	2	○ knowledge sharing self-efficacy	○ knowledge-sharing activity(including knowledge contributing and collecting)
Chow & Chan (2010)	2	○ attitude toward knowledge sharing	○ subjective norm about knowledge sharing
Riordan et al. (2005)	4	○ decision making ○ information sharing	○ based rewards ○ training
Nonaka & Konno (1998)	4	○ socialization(face-to-face) ○ externalization (peer-to-peer)	○ internalization(on-the-site) ○ combination (group-to-group)
기해란 외 (2018)	1	○ 직원 간 지식공유	
전지영·곽원준 (2016)	1	○ 동료의 지식공유	
김동배 외 (2014)	7	○ 제안제도 ○ 소집단 활동 ○ 엡무로테이션 ○ 다기능훈련	○ 일선작업단위의 정기적 회합 ○ 커뮤니케이션 ○ 노사협의회
노용진 (2003)	4	○ 의사결정참여 ○ 성과공유	○ 정보공유 ○ 교육,훈련

제3장 연구방법

제1절 가설설정

1. 변혁적 리더십과 창의성

리더의 변혁적 리더십과 창의성 간의 관계를 살펴본 선행 연구에서 리더의 변혁적 리더십은 조직구성원의 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다(Gong et al., 2009; Herman et al., 2018; 정대용, 2010; 채주석 등, 2011; 김동주 외, 2011). 변혁적 리더십은 조직구성원들로 하여금 조직의 비전을 구체화하고 변화를 이끌어 내어 결과를 도출하기 때문에 조직구성원의 창의성을 자극하게 된다(Howell & Avolio, 1992; 임준철·윤정구, 1999). 변혁적 리더는 조직구성원들에게 의문을 제기하게 하고, 도전하게 하며, 새로운 접근을 시도할 수 있는 기회를 제공하게 된다(Bass et al., 2003). 새로운 접근 또는 시도는 현재 일하고 있는 방식에 대한 비판적인 생각을 촉진하기 때문에 개선된 사고방식과 행동방식으로 조직구성원들의 창의성을 발휘하게 된다.

리더들의 긍정적인 격려와 지원을 통해 구성원들의 창의적 행동 반응과 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(Burnside, 1990; 임준철·윤정구, 1999). 창의성이 단순히 새로운 아이디어를 발굴하는 차원이 아니라 의사결정 과정에서도 중요한 역할을 수행하고 있다(Shally, 1992). 리더는 조직구성원들이 새로운 시도를 시작하려고 할 때 창의성이 발휘될 수 있는 환경을 만들어 주어야 할 것이다. 조직에서 조직구성원의 아이디어 창출을 독려하

고 창출된 아이디어를 조합하고 새로운 성과를 창출하는데 리더의 역할은 매우 중요하다.

특히 리더의 지원과 신뢰, 자율성의 부여가 부하들의 창의적인 아이디어 창출과 관련이 있음을 주장하기도 하였다(Scott & Bruce, 1994). 조직에서 개인의 창의성과 성과를 유발시키는데 주된 영향을 미치는 변수 중 하나가 리더의 특성이다. 리더에 대한 신뢰와 공정성을 지각하게 된 조직구성원들은 스스로 조직의 변화에 참여하게 됨으로 개개인의 이익과 조직의 성과를 창출하고자 노력하려는 의지를 갖게 된다(Howell & Avolio, 1992).

조직의 리더가 조직구성원들에게 지적 자극을 제공할 때 조직구성원은 지금의 상태와 현재까지 진행해 온 기존의 방식을 변경하려는 행동을 하게 되고, 현재의 상태에서 개선하려는 행동을 통해 자신들의 지적 호기심을 만족시키기 위해 창의적인 행동을 보이게 된다(Avolio et al., 1999). 그 결과 조직구성원들은 자신들이 수행하고 있는 직무에 새롭고 다른 아이디어를 접목하려는 시도를 하게 되고, 독립적으로 행동하며 자신의 역량을 개발하도록 노력하는 시도를 하게 된다.

현재까지의 리더십과 창의성에 관한 연구는 상사들의 행동과 창의성의 관계에 관한 연구(Scott & Bruce, 1994; Oldham & Cummings, 1996)와 창조적인 행동을 수행하는 자와 그가 수행하는 업무와의 상호작용에 관한 연구(Amabile, 1988; Woodman et al., 1993)와 리더십과 창의성의 상호 작용에 관한 연구(Scott & Bruce, 1994) 등이 있다. 창의성을 발현시키는 요인들과 창의성과의 인과관계, 상호작용에 관한 연구들이 주류를 이루고 있었다(Oldham & Cummings, 1996). 하지만 상사의 리더십이 발휘되어 조직구성원의 창의성이 개발되거나 증진되는 프로세스 등에 관한 연구는 미미한 실정이다.

특히 리더들의 유형에 따라 조직구성원의 창의성을 발휘하는 정도나 수준

은 다양하게 나타나고, 그로 인해 발생하는 성과도 차이가 날 것으로 예상할 수 있다. 상사의 변혁적 리더십을 경험한 조직 구성원들은 자신의 일에 대한 의미성, 자신감, 자기 통제감 등이 증가하게 되므로 업무에 대한 태도도 긍정적일 것이며, 그들의 창의성에도 유의미한 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1 : 상사의 변혁적 리더십은 창의성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 변혁적 리더십과 직무성과

변혁적 리더십과 조직의 생산성의 관계를 직접적으로 규명한 연구로는 전원보(2004)의 연구에서 변혁적 리더십이 조직의 생산성에 긍정적인 영향이 있음을 밝혔고, Wolfram & Mohr(2009)의 연구에서도 변혁적 리더십이 직무만족에 유의한 상관관계 있음을 검증하였다.

변혁적 리더십은 리더 자신과 자신이 소속되어 있는 조직을 중심으로 생각하는 조직 지향적 사고를 가지고, 자신이 이끄는 조직구성원 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시키기 위해 노력한다(고환상·서재현, 2012). 조직구성원 개개인의 참여를 자발적인 유도하게끔 하는 역할을 리더가 수행하고 있다. 이러한 역할을 통해 조직구성원들이 리더에게 기대하는 동기부여가 커지게 되고 조직 유효성에도 많은 영향을 미치게 된다(김정원 외, 2005).

변혁적 리더십은 조직의 비젼을 조직 구성원에게 제시하고 구성원들의 행동을 개선하는 역할을 수행하게 된다. 리더들의 행동에 대해 구성원들은 자기 비판을 통해 자신의 결점을 확인하고 학습함으로써 지식의 증가와 조직의 성공을 위해 노력하게 된다(Wang et al., 2005; Feirong et al., 2010). 리더들이 조직구성원에게 주는 지적자극을 통해 조직구성원은 새로운 것을 생각하고 새로운 방식으로 업무를 진행할 수 계기를 가지게 된다. 조직구성원은 관습적인 사고의 틀을 깨고 새롭고 혁신적인 문제 해결 능력을 습득하게 됨으로써 새로운 방식으로 사고하고 혁신적으로 업무와 직무를 수행할 수 있게 된다.

많은 선행 연구에서 변혁적 리더십이 근로자의 직무성과에 긍정적인 영향을 준다는 결과들을 보여주고 있다(Bass, 1985; Dvir et al., 2002; Piccolo et al., 2006; Gong et al., 2009; 김지수 외, 2012). 변혁적 리더는 근로자들에게

비전을 제시하고 그들의 잠재능력을 개발하도록 하여 직무를 수행하면서 느끼게 되는 성취감을 고취시켜 준다. 변혁적 리더십은 개인에 해당하는 직무성과를 넘어 개인이 소속되어 있는 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미치게 된다(Colbert et al., 2008; Grant, 2012; 노현재 외, 2011; 기해란 외, 2018).

변혁적 리더십의 내재적 동기부여를 통해 조직구성원의 학습에 대한 열의를 불러일으키게 되고, 지식에 대한 확장과 소통을 통해 조직구성원의 역량을 강화하게 된다(최석봉·김경환·문계완, 2010). 자신의 직무역량이 향상된 조직구성원은 자신의 직무의 생산성 향상에도 긍정적인 영향을 주게 되고 이것은 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 끼치게 된다(김지수 외, 2012). 변혁적 리더십은 조직구성원의 욕구와 조직의 욕구를 일치시키도록 영향을 주며, 조직구성원 스스로 참여를 자발적으로 할 수 있도록 유도하는 역할을 수행하게 된다. 기대하는 상사의 내재적 동기부여가 커질수록 그 기대에 부응하기 위해 조직구성원도 노력하게 되고 이를 통해 발현하는 생산성도 향상되어 조직의 성과에도 영향을 미치게 된다.

변혁적 리더십이 조직구성원의 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구는 꾸준히 진행되고 있다(Wang et al., 2005; Gong et al., 2009; 노현재 외, 2011). 이러한 몇몇 연구 중에는 변혁적 리더십과 조직구성원의 직무성과와의 관계에서 매개요인을 연구들도 있다(Conger, 1999; Judge & Piccolo, 2004; 양동민 외, 2016; 김지수 외, 2012; 기해란 외,. 2018). 변혁적 리더십은 조직구성원의 직무만족과 조직성과, 리더십의 효과성이 유의적인 관계가 있으며, 그들이 소속되어 있는 조직의 성과를 향상시키는데 현재 연구되고 있는 다른 유형의 리더십 보다 더 효과적이라고 하였다(Deluga, 1988; 배규환·최우재, 2013).

상사와 조직구성원의 상호작용을 통해 개인과 조직의 성과를 향상시키고,

조직의 상태를 개선하고 조직의 운영을 촉진하게 된다. 따라서 상사의 변혁적 리더십은 조직구성원의 직무성과와 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 예측할 수 있어 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정하고 연구를 진행하고자 한다.

가설 2 : 상사의 변혁적 리더십은 조직구성원의 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 창의성과 직무성과

조직구성원이 갖는 창의적 사고는 조직문제에 대한 해결책의 질을 높이고, 혁신을 자극하며, 개인적 자질을 독려하여 동기부여와 몰입을 증대시키고, 성과를 촉진하는 영향을 미친다(Hellriegel & Slocum, 2007). 일반적으로 창의성이 높은 사람이 그렇지 않은 사람보다는 자신에게 주어진 과업에서 높은 동기 부여를 하게 되고, 좋은 성과를 이루게 된다(Oldham & Cummings, 1996; Liangding et al., 2014; 이선규 외, 2016). 조직의 성과는 창의성이 뒷받침된 상태의 혁신을 통해 새로운 지식을 개발하고, 프로세스를 개선하고, 서비스를 향상시킴으로 발현이 되는 것이다.

리더의 변화지향성과 조직구성원이 가지고 있는 창의성 또는 창의적인 행동들의 관계를 살펴보면 리더가 변화에 대한 비전을 제시하고 혁신을 지향하는 분위기를 형성하면 조직구성원은 리더 와의 상호작용 속에 구체적인 행동을 수행하게 된다(Bass, 1985; 김동주 외, 2011). 변화와 혁신을 지향하는 조직구성원의 행동들은 창의성에서 기인하여 보다 명확하게 인식하고 행동하게 되며 결과적으로는 창의적인 행동과 혁신 지향적인 태도를 강화하게 된다(이문선·강영순, 2003; 정대용, 2010).

창의적인 행동과 혁신 지향적인 태도를 가진 조직구성원들은 리더들의 지속적인 지시나 교육이 없이도 새롭고 유용한 행동을 함으로써 조직의 지속적인 성장에 필요한 혁신(innovation)과 개선(improvement)을 가져온다고 하였다(Robinson & Stern, 1997). 조직은 조직구성원이 가지고 있는 창의성을 통해 조직의 기능을 개선하고, 혁신을 촉진시키고, 갈등의 해소(conflict resolution)를 촉진하며, 마케팅 해결방법(marketing solutions)의 역할을 지닌다는 연구자도 있다(Ricchiuto, 1997).

조직구성원의 창의성과 성과의 관계를 살펴보면 조직의 인적자원개발(human resource development)을 통해 향상된 조직구성원의 역량수준은 곧 조직성과의 향상으로 이어짐을 알 수 있다. 이전 선행연구 자료에서도 조직구성원의 창의적 역량들이 조직의 경쟁력 향상에 기여한다(Hellriegel & Slocum, 2007; 이문선·강영순, 2003; 손태원, 2005). 조직의 경쟁력을 향상시키는 창의성에는 조직구성원들이 가지고 있는 유형의 자산과 무형의 자산들까지 포함하는 개념이며, 그들의 창의성 속에는 그들이 가지고 있는 창의적이고 창조적인 능력도 포함된다.

기존 연구에서는 조직구성원 개인이 가지고 있는 본래의 특질이나 역량에 의하여 개개인의 성과가 창출된다는 관점에서 창의성과 성과의 연구가 주류를 이루었다(Oldham & Cumming, 1996; Hennessey & Amabile, 2010). 창의성과 성과의 관계에 관한 연구가 기대 만큼 많지 않은 이유는 개인적 측면의 창의성과 조직적 측면의 성과에 대한 분석 수준의 차이로 양자간의 인과관계에 대한 연구가 활발하지 않기 때문이다. 하지만 성과를 개인적 차원과 조직적 차원을 구분하여 창의성과의 관계를 규명한다면 그 관계를 명확하게 할 수 있을 것이다.

창의성에 관련된 선행연구들을 살펴보면 조직 창의성을 높이는데 영향을 주는 요소들을 크게 개인수준 차원, 집단 또는 그룹 수준 차원, 조직수준 차원으로 구분하여 연구를 진행하였다(Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Mumford, 2003; Shalley, Zhou & Oldham, 2004; 손태원, 2005). 조직수준의 연구들을 살펴보면 그 초점이 창의성 보다는 조직혁신에 비중을 두고 있어서 일반적으로 창의성이라 하면 개인수준과 집단수준에서 연구가 진행되고 있다. 본 연구에서는 개인 수준의 창의성을 기준으로 연구를 진행하여 창의성과 개인적 차원의 성과간의 관계를 규명하도록 연구 모델을 설정하였다.

가설 3 : 조직구성원의 창의성은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 정보공유의 매개된 조절역할

기존의 선행연구들을 살펴보면 조직구성원의 정보공유와 창의성의 관계를 규명한 연구는 부족한 실정이나, 정보공유 또는 지식공유와 성과의 관계에 관해 연구된 몇몇 연구에서는 이들 간의 관계성을 찾아볼 수 있다(Riordan et al., 2005; Schreurs et al., 2013; 전지영·곽원준, 2016; 기해란 외, 2018). 핵심인재관리(top talent management)와 함께 직원참여제도(employee participation), 정보공유를 적극적으로 운영할수록 핵심인재관리의 조직성과에 대한 긍정적인 영향도 높아지는 것을 확인할 수 있다(박오원, 2013). 상사의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 지식공유를 활발하게 하고 그들이 속해 있는 집단의 성과가 높다는 인식에 영향을 준다는 연구도 있었다(기해란 등, 2018).

정보공유 또는 지식공유의 실행을 통해 조직 구성원은 조직에 대한 신뢰를 높일 수 있고, 조직의 성과도 높일 수 있는 계기가 된다(Nonaka & Konno, 1998; Bartol & Srivastava, 2002; 전지영·곽원준, 2016). 개인의 창의성과 독창성과 다양성을 존중하는 현재의 지식사회에서는 정보공유의 중요성이 점점 증대되고 있다. 조직 구성원들 사이에서 정보와 지식의 적극적인 공유를 통해 조직의 혁신 성과를 창출할 수 있게 된다(Locke & Schweiger, 1979; Miller & Monge, 1986; Wagner & Gooding, 1987; 김대원, 2012; 기해란 등, 2018). 여러 사례들을 통해 조직구성원들의 정보공유 실행이 적극적으로 수행될수록 개인의 직무성과 및 조직의 성과에 미치는 긍정적인 효과는 더욱 강화될 것으로 추론할 수 있다.

정보공유와 의사결정참여를 포함한 개념으로 직원참여정도에 관한 연구들이 있으며, 임금수준 만족(pay level satisfaction)과 직원들의 성과(employee

outcomes) 사이에 직원참여정도가 조절효과가 있는 것으로 나타났다(Schreurs et al., 2013). 직원참여정도의 기본은 정보공유에서 시작되며, 정보공유가 이루어져야 조직과 관련된 모든 정보들이 투명하게 전달되고 확산된다. 정보공유를 통해 조직구성원들은 조직의 비전과 목표에 대한 공유도 촉진하게 되고, 조직에 대한 신뢰감도 증가하게 되면서 조직몰입도 높아 진다(조태준·문성실, 2014; 김동배 외, 2015).

정보공유, 지식공유를 통해 자신이 경험하지 않은 상황에 대해서 동료의 경험을 자신의 경험처럼 학습하게 되며, 동료 업무의 성공담을 통해 최소한의 시행착오만으로도 업무를 성공적으로 수행할 수 있게 된다(Nonoka & Takeuchi, 1995). 개인간 정보의 교환은 정보공유, 지식공유를 통해 자료로 그냥 남아있는 것이 아니라 새로운 정보로 재탄생하여 새로운 시너지를 창출하게 된다(전지영·곽원준, 2016). 조직구성원 개인이 아무리 뛰어난 아이디어를 가졌다 하더라도 혼자의 힘으로는 새로운 업무를 개발하거나 실행하는데 어려움이 있다. 모든 조직구성원들 간에 협조적 관계가 이루어져야만 개개인의 성과와 함께 조직 전체의 성과에도 도움을 주게 된다.

본 연구에서는 가설 1에서 상사의 변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 제시하였으며, 선행연구 자료에서도 조직구성원의 창의성이 직무성과에도 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 이에 상사의 변혁적 리더십과 조직구성원의 창의성과 직무성과 간의 관계에서 정보공유가 조절, 매개효과가 있는지 규명하기 위하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 : 상사의 변혁적 리더십은 정보공유를 매개된 조절로 하여 구성원의 창의성이 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

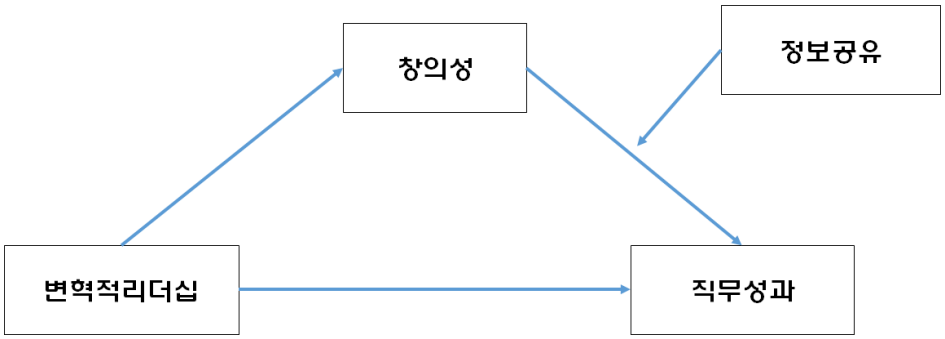
제2절 연구모형

기업의 조직 또는 기관이 다른 조직과 구별되는 극명한 성과를 내기 위해서는 물적자원의 관리보다 인적자원의 관리가 더 효과적이라는 것은 선행연구 자료에서 쉽게 접할 수 있다. 특히, 인적자원의 관리라는 측면에서 리더의 역할은 조직의 지속적인 성장과 기관의 존폐에 까지 영향을 끼치는 중요한 요인으로 작용하고 있어 리더십의 필요성은 더욱 강하게 인식되고 있다.

조직의 리더들이 발휘하는 변혁적 리더십을 통해 조직 내 구성원이 창의성을 발휘하게 되고, 그런 행동들의 결과는 조직의 성과에 반영되는 다양한 매커니즘에 대한 연구는 꾸준히 이루어져 오고 있다(Oldham et al., 1996; Colbert et al., 2008; Grant, 2012; 김동주 외, 2011; 이선규·이다정, 2016). 변혁적 리더십은 조직이 나아가야 할 방향과 비젼을 제시하고, 조직구성원들은 변화를 이해하고 수용함으로써 동기부여와 창의성과 조직 소속감을 갖게 되도록 만든다. 일반적으로 조직구성원들은 자신의 역할 모델로 자신에게 중요한 영향을 미치는 상사들의 행동과 특성을 통해 자신의 이상적인 모델을 선정하게 되고, 추가적인 노력을 발휘하여 팀 성과에도 긍정적인 결과를 가져올 수 있게 된다.

본 연구의 목적은 공공기관에 근무하는 재직자를 주 대상으로 하여 상사의 변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성, 직무성과, 정보공유에 유의한 영향을 미치는지를 분석하고자 하는데 있다. 세부적으로는 상사의 변혁적 리더십이 조직구성원의 창의력과 직무성과에 긍정적인 또는 부정적인 영향을 미치는지 규명하고, 조직구성원의 정보공유가 수행하게 되는 매개된 조절효과를 확인하는데 있다.

이에 상사의 변혁적 리더십을 독립변인으로 두었으며 종속변수를 조직구성원의 직무성과로 두고, 조직구성원의 창의성과 정보공유를 매개된 조절변수로 작용하는지 실증적으로 밝히고자 한다. 기존의 문헌 연구와 선행 연구의 이론을 바탕으로 본 연구가 실증 분석할 연구 모형을 조직구성원의 직무성과를 종속변수로 두는 <그림1>과 같은 형태로 설정하였다.



<그림1> 연구모형

제3절 변수의 조작적 정의와 측정도구

본 연구에서 사용되는 각각의 변수들을 정리하면, 상사의 변혁적 리더십을 독립변수(independent variable)로 설정하였고, 조직구성원의 직무성과를 종속변수(dependent variable)로 설정하였고, 조직구성원의 정보공유를 조절변수(moderated variable)로 설정하였고, 조직구성원의 창의성을 매개변수(mediation variable)로 설정하였다. 모든 변수들은 Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 그렇다, 매우 그렇다)를 사용하여 설문을 통해 측정하였다.

1. 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 리더가 조직구성원들의 역량과 잠재력을 개발하고 동기를 유발하여 조직의 비전이나 목표를 받아들이고 변화와 혁신을 추구하여 기대 이상의 효과를 나타내는 것으로 정의한다(고환상·서재현, 2012). 변혁적 리더십의 역량이 높은 리더가 조직을 어떻게 관리하고, 구성원을 어떻게 대하느냐에 따라 구성원의 역량과 잠재력이 발휘되고 개인의 성과나 조직의 성과까지 영향을 미치는지 확인할 수 있다. 변혁적 리더십이란 리더가 제시하는 비전을 통해 조직구성원의 신념을 변화시킴으로서 기대 이상의 성과를 달성함으로 그들이 포함되어 있는 집단과 조직의 성과를 제고시키려는 일련의 행동을 의미한다.

변혁적 리더십 측정에 사용된 조사도구는 Bass(1985)가 처음으로 개발한 설문 문항으로, Bass & Avolio(1992)에 의해 수정된 MLQ-6S(Mutilple

Leadership Questionaire from 6S) 중 변혁적 리더십에 해당하는 항목을 번역하여 사용하였다. 변혁적 리더십의 구성요소는 개별적 배려(individual consideration) 3문항, 지적 자극(intellectual stimulation) 3문항, 영감적 동기부여(inspirational motivation) 3문항, 이상적 영향(idealized influence) 3문항으로 4개의 하위요인별로 3문항씩 구분되어 있고 총 12개 문항으로 구성되었다.

변혁적 리더십에 관한 설문의 구체적인 항목별 내용은 예를 들어 다음과 같다. “나의 상사는 우리가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.”, “나의 상사는 다른 사람들이 지금까지 해오던 문제들을 새로운 방식으로 생각하고 새로운 시각으로 보도록 한다.”, “나의 상사는 다른 사람들이 스스로 자기개발 하도록 지원한다.” 각각의 문항들은 리커트(Likert) 척도 5점으로 (① = 전혀 그렇지 않다, ② = 그렇지 않다, ③ = 보통이다, ④ = 그렇다, ⑤ = 매우 그렇다.) 측정하였다.

<표8> 변혁적 리더십의 측정 설문문항

번 호	하위항목	설문 문항
1	이상적 영향	나의 상사는 다른 사람들이 자기 주위에 있는 것을 기분 좋게 느끼도록 한다.
2		다른 사람들은 나의 상사를 완전히 신뢰하고 있다.
3		다른 사람들은 나의 상사와 함께 근무하는 것을 자랑스럽게 생각한다.
4	영감적 동기부여	나의 상사는 우리가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.
5		나의 상사는 자기가 할 수 있는 가능성에 대해 호소력 있고 감동적으로 표현한다.
6		나의 상사는 다른 사람들이 자신의 일에서 의미를 찾도록 돕는다.

번 호	하위항목	설문 문항
7	지적 자극	나의 상사는 다른 사람들이 지금까지 해오던 문제들을 새로운 방식으로 생각하고 새로운 시각으로 보도록 한다.
8		나의 상사는 다른 사람들에게 복잡하고 어려운 문제를 새로운 시각으로 보는 방법을 제공한다.
9		나의 상사는 다른 사람들로 하여금 자신이 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 새로운 시각에서 다시 생각하도록 한다.
10	개별적 배려	나의 상사는 다른 사람들이 스스로 자기개발 하도록 지원한다.
11		나의 상사는 다른 사람들로 하여금 자신이 하고 있는 일에 대해 자신이 어떻게 생각하고 있는지를 알도록 한다.
12		나의 상사는 소외당하고 있는 듯한 사람들에게 개인적인 관심을 보인다.

2. 창의성

창의성은 창의적 아이디어를 선택하고 선택된 아이디어를 활용하여 유용한 제품, 서비스 또는 절차로 전환시키는 과정이라 정의하였다(Amabile, 1988). 창의성은 자신이 수행하는 직무와 관련된 문제들에 대하여 유용하고 새로운 해결안을 개발하거나 작업현장에서 독창적이고 창의적인 활동들을 하는 개념으로 정의할 수 있다. 본 연구에서는 조직구성원의 업무를 수행하는 직무 현장에서 발현되는 창의성을 직속상사인 팀장이 평가하여 작성하는 설문지의 데이터를 기준으로 분석하였다.

조직구성원의 창의성을 측정하기 위하여 Farh & Cheng(1997)가 개발하고, Gong et al.(2009)가 활용한 영문 설문 도구를 국문으로 번역하여 활용하였다. 조직구성원의 창의성에 대한 설문은 동일방법편의 오류를 줄이고, 객관적이고 차별화된 데이터를 얻기 위해 조직구성원의 창의성을 해당 직원의 직속상사가 조직구성원의 창의성을 평가하여 설문을 작성하도록 설문지를 구성하였다.

설문문항은 조직구성원의 창의성을 확인하기 위해 총 7개 문항으로 구성되었다. 각각의 문항들은 리커트(Likert) 척도 5점으로 (① = 전혀 그렇지 않다, ② = 그렇지 않다, ③ = 보통이다, ④ = 그렇다, ⑤ = 매우 그렇다.) 측정하였다.

<표9> 창의성의 측정 설문문항

번 호	하위항목	설문 문항
1	창의성	자주 고객을 위한 창의적인 맞춤 서비스를 개발한다.
2		자주 다른 수단과 경로를 통해 새로운 서비스를 개발하기 위해 창의력을 사용한다.
3		자주 창의력을 사용하여 다양한 방식으로 업무를 수행한다.
4		자주 업무에 창의적인 방법을 개발한다.
5		업무 방식은 창의적이다.
6		업무 방식은 독창적이고 실용적이다.
7		업무 방식은 적응력이 있고 실용적이다.

3. 정보공유

정보의 공유는 조직구성원 자신이 가지고 있는 업무와 관련된 정보를 타인에게 공개하고, 이를 조직 내에서 확산, 저장하여 자신의 직무에 활용할 수 있도록 조작하는 일련의 활동들을 의미한다. 정보의 공유는 단순한 데이터의 공개에서 벗어나 정보의 저장, 전파, 습득 등을 포함하는 통합적인 개념으로 보아야 한다. 단순히 정보를 보유하고 있는 것만으로는 쓸모가 없으며, 또 그 정보의 성질에 따라서 활용가치가 없는 정보일수도 있고, 오류정보가 있을 수도 있다. 앞에서 조사한 정보공유에 관한 이론적 배경에는 정보공유의 순기능에 관한 내용들만 있었으나, 부정확한 정보나 오류정보의 공유로 인한 직무성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 정보공유의 역기능에 관한 영향들도 있다.

정보공유를 측정하기 위하여 Riordan et al.(2005)가 개발한 설문항목을 국문으로 번역하여 조사도구로 활용하였다. 정보공유는 총 9문항으로 구성되어 있으며 조직구성원 자신이 업무를 수행하면서 느끼는 자신의 정보공유 능력을 확인하여 작성하는 형태의 설문으로 구성하였다. 정보공유 항목의 각각 문항들은 리커트(Likert) 척도 5점으로 (① = 전혀 그렇지 않다, ② = 그렇지 않다, ③ = 보통이다, ④ = 그렇다, ⑤ = 매우 그렇다.) 구성하여 측정하였다.

<표10> 정보공유의 측정 설문문항

번 호	하위항목	설문 문항
1	정보공유	나는 회사의 목적과 목표를 직원들에게 명확하게 전달할 수 있다.
2		나는 임원진과의 소통 채널이 효과적으로 운영할 수 있다.
3		임원진은 우리 부서의 중요한 사안들에 대해 적절한 정보를 갖고 있다.
4		회사의 정책과 절차는 직원들에게 명확하게 전달되고 있다.
5		나는 자주 직무 관련 정보를 얻기 위해 소문에 의존해야 한다.
6		나는 대부분의 경우 작업 그룹에 영향을 주는 변경 사항에 대한 충분한 정보를 받고 있다.

4. 직무성과

본 연구에서 직무성과는 구성원이 요구되는 과업에 대하여 성취하는 정도 혹은 구성원의 성취도를 의미하며 Farh & Cheng(1997)와 그의 동료가 개발하고, Gong(2009)와 그의 동료가 활용한 4개 문항을 번역하여 활용하였다. 직무성과의 설문은 더 객관적이고 차별화된 데이터를 얻기 위해 직원의 직무성과를 상사가 직원을 평가하여 설문을 작성하도록 설문지를 구성하였다.

직무성과에 관한 설문의 구체적인 항목별 내용은 예를 들어 다음과 같다.

“우리 부서의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.”, “우리 회사의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.”, “항상 정해진 시간에 할당된 업무를 완료한다.”, “업무성과는 항상 상사의 기대에 부응한다.”

직무성과는 총 4문항으로 구성되었다. 각각의 문항들은 리커트(Likert) 척도 5점으로 (① = 전혀 그렇지 않다, ② = 그렇지 않다, ③ = 보통이다, ④ = 그렇다, ⑤ = 매우 그렇다.) 측정하였다.

<표11> 직무성과의 측정 설문문항

번 호	하위항목	설문 문항
1	직무성과	우리 부서의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.
2		우리 회사의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.
3		항상 정해진 시간에 할당된 업무를 완료한다.
4		업무성과는 항상 상사의 기대에 부응한다.

<표12> 설문지 구성

구 분		문항수		출처
총 계		29		
소 계		상사	직원	
		11	18	
변혁적 리더십	이상적영향		3	Bass & Avolio(1995) MLQ Form 6S
	동기부여		3	
	지적자극		3	
	개별적배려		3	
창의성		7		Gong et al.(2009)
정보공유			6	Riordan et al.(2005)
직무성과		4		Gong et al.(2009)

5. 통제변수

본 연구에서는 A공공기관에 종사하는 근로자를 대상으로 상사의 변혁적 리더십이 조직구성원의 직무성과에 영향을 미치는데 있어 근로자의 창의성, 정보공유가 미치는 영향에 대하여 연구하고자 하였다. 설문에 참여한 설문자들의 일반적인 특성과 구분에 따라 영향을 미칠 것이라 판단되는 요인을 선정하여 성별, 연령, 학력, 직급(직위), 담당직무, 근속연수, 업무유형 등을 통제변수로 설정하였다.

성별은 더미변수를 이용하여 분석하였다. 성별은 남자를 1, 여자를 0으로 하여 분석하였다. 연령대는 20세 이상 30세 미만은 1, 30세 이상 40세 미만은 2, 40세 이상 50세 미만은 3, 50세 이상 60세 미만은 4, 60세 이상은 5으로 설정하였다.

학력은 고등학교 졸업이 1, 전문대학교 졸업이 2, 대학교 졸업이 3, 대학원졸 이상이 4로 설정하였다. 직급(직위)는 사원/주임(6급)급이 1, 대리급(5급)이 2, 과장급(4급)이 3, 차장급(3급)이 4, 부장급(2급)이 5, 실・국장급 이상은 6으로 구분하여 분석하였다. 담당직무는 더미변수를 이용하여 분석하였다. 일반직이 1, 능력개발직·출제연구직·계약직·기타 직무들은 0으로 설정하였다.

근속연수는 1년 미만이 1, 1년 이상~3년 미만이 2, 3년 이상~5년 미만이 3, 5년 이상~10년 미만이 4, 10년 이상~20년 미만이 5, 20년 이상이 6으로 설정하였다.

업무유형은 더미변수를 이용하여 분석하였다. 기획운영 업무, 지부지사업무와 같은 지원업무는 0, 능력개발 업무, 능력평가 업무, 국제인력 업무와 같은 사업 수행 업무는 1로 설정하였다. 근무지역(소재지)는 더미변수를 이

용하여 분석하였다. 수도권은 0, 기타 지역은 1으로 구분하여 분석하였다. 팀인원은 현재 팀장과 팀원이 근무하고 있는 팀의 전체 인원 수를 작성하는 것으로 6명 이하는 1, 7~8명은 2, 9~10명은 3, 11~12명은 4, 13명 이상은 5로 구분하여 분석하였다.

제4절 표본의 구성 및 분석방법

1. 표본의 구성

본 연구에서는 A공공기관의 근로자를 주 대상으로 설문지법을 활용하여 연구모형의 가설을 검증하였다. 설문조사는 직접 팀을 방문하여 팀장과 팀원에게 설문에 대한 설명을 실시하고, 본 조사방법에 대해 동의한 팀만을 대상으로 설문을 실시하였다.

설문지는 상사용, 직원용으로 구분하여 2가지의 설문지를 각각 다른 문항으로 구성하였다. 설문 문항은 1개의 팀당 1명의 팀장과 5명의 팀원이 1조가 되는 형태로 구성하였고, 팀장은 11개 문항을 팀원의 수만큼 작성하였고, 팀원은 18개 문항을 작성하였다. 팀장은 최대 5명의 팀원에 대한 설문을 각각 실시하고, 5명의 팀원이 작성한 설문지를 조합하여 5개의 설문지로 구성하였다.

설문조사 기간은 2018년 7월 21일부터 8월 30일까지 40일 동안 실시하였으며, 총 31개 팀, 31명의 팀장, 155명의 팀원에게 총 186부의 설문을 배부하였다. 31개 팀, 31명의 팀장, 149명의 팀원이 작성한 총 180부의 설문을 회수하였고, 이 중 불성실하게 응답한 4건의 설문을 제외하고 31명의 팀장과 145명의 팀원에게 회수된 설문지를 조합하여 구성한 총 145부의 설문지가 분석에 활용되었다.

2. 분석방법

본 연구의 자료 분석은 SPSS 23.0, AMOS 프로그램을 사용하여 설문문항에 대한 요인분석을 실시하였고, 각각의 변수별 신뢰도를 확인하기 위해서 Cronbach's α를 사용하였다. 성별, 연령, 학력 등 표본의 인구통계학적 특성과 현 직급, 근속연수, 담당직무, 업무유형, 근무지역 등 일반적인 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 설문 항목에 대한 문항의 타당성 검토를 위해 요인분석을 실시하고, 문항별로 타당성이 확보되지 않은 문항들은 제거하여 설문 문항에 대한 대표성을 확보하였다.

또한 각각의 변수별 문항에 대한 신뢰도 확인은 Cronbach's α를 사용하여 측정하였으며, 회귀분석을 실시하여 각각 변수 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 분석을 통해 확보된 자료를 토대로 가설 검증을 위해 직접효과와 매개효과, 조절효과는 위계적 회귀분석을 실시하여 확인하였고, SPSS Process(SPSS Release 2.16.3)를 활용하여 변수들의 매개된 조절효과에 대해 검증을 실시하였다.

제4장 연구결과

제1절 측정변인의 일반적인 특성

본 연구는 A공공기관 종사자를 대상으로 설문지법을 활용하여 가설을 검증하였다. 설문을 통해 수집된 총 145건의 응답을 받아 상사의 변혁적 리더십과 조직구성원의 창의성과 직무성과의 관계에 있어 창의성과 정보공유가 매개된 조절 효과에 대한 영향을 분석하였다.

<표13>에서 응답자의 특성을 살펴보면 성별은 남성이 96명(66.2%)이고 여성이 49명(33.8%)로 나타났다. 설문 대상 기관의 특성상 남성이 여성보다 많은 비중을 차지하고 있는 것으로 확인되었다.

연령대는 30세 미만이 37명(25.5%), 30세 이상 ~ 40세 미만이 57명(39.3%), 40세 이상 ~ 50세미만이 45명(31.0%), 50세 이상 ~ 60세 미만 6명(4.1)으로 분포되어 있어 30대와 40대 응답이 70.3%이상을 차지하였다. 정년이 60세인 기관의 특성상 팀장급은 40세 이상 ~ 50세미만이 대부분을 차지하고 팀원들은 40세 이하가 대부분을 차지하였다.

학력별로는 고등학교 졸업이 2명(1.4%), 전문대학교 졸업이 1명(0.7%), 대학교 졸업이 87명(60.0%), 대학원 졸업 이상이 55명(37.9%)의 분포를 보이고 있다. 대부분의 응답자가 대졸 이상의 학력을 보유하고 있는 것으로 나타났다.

응답자의 직위(직급)을 살펴보면 사원급이 4명(2.8%), 대리급이 57명(39.3%), 과장급이 38명(26.2%), 차장급이 39명(26.9%), 부장급이 7명(4.8%)으로 분포되었다. 팀장과 팀원을 하나의 조합으로 설문이 이루어지다 보니

실・국장급(1급)은 제외되고 2급 부장급 이하의 응답자를 대상으로 설문이 진행되었다.

응답자의 담당직무의 경우는 일반직이 92명(63.4%), 능력개발직이 18명(12.4%), 출제연구직이 34명(23.4%), 기타가 1명(0.7%)으로 나타났다. 현 직장의 근속연수는 1년 미만이 11명(7.6%), 1년 이상 ~ 3년 미만이 29명(20.0%), 3년 이상 ~ 5년 미만이 39명(26.9%), 5년 이상 ~10년 미만이 19명(13.1%), 10년 이상 ~ 20년 미만이 43명(29.7%), 20년 이상이 4명(2.8%)으로 나타났다.

응답자의 소속(업무유형)은 기획운영 업무가 22명(15.2%)이고, 능력개발 업무가 25명(17.2%), 능력평가 업무가 69명(47.6%), 국제인력 업무가 24명(16.6%), 지부·지사 업무가 5명(3.4%)로 나타나 대부분이 본부에서 근무자의 다수를 차지하고 있음을 알 수 있다. 근무지역은 서울이 2명(1.4%), 수도권이 2명(1.4%), 광역시가 136명(93.8%), 기타가 5명(3.4%)으로 대부분이 광역시에 근무하는 것으로 나타났다.

팀장과 팀원을 포함한 팀의 총 인원 수를 팀인원으로 구성하였으며, 팀인원 수가 6명 이하가 21명(14.5%), 7 ~ 8명이 29명(20.0%), 9 ~ 10명이 60명(41.4%), 11 ~ 12명이 22명(15.2%), 13명 이상이 13명(8.9%)으로 나타났다.

<표13> 응답자의 인구통계학적 분석

구분		빈도	백분율(%)
성별	남성	96	66.2
	여성	45	33.8
나이	20~30세 미만	37	25.5
	30~40세 미만	57	39.3
	40~50세 미만	45	31.0
	50~60세 미만	6	4.1
	60세 이상	-	0
학력	고졸	2	1.4
	대졸미만	1	0.7
	대졸	87	60.0
	대학원졸	55	37.9
직위(직급)	사원/주임(6급)	4	2.8
	대리급(5급)	57	39.3
	과장급(4급)	38	26.2
	차장급(3급)	39	26.9
	부장급(2급)	7	4.8
	실·국장급(1급)	-	0
담당 직무	일반직	92	63.4
	능력개발직	18	12.4
	출제연구직	34	23.4
	계약직	-	-
	기타	1	0.7
근속연수	1년 미만	11	7.6
	1~3년 미만	29	20.0
	3~5년 미만	39	26.9
	5~10년 미만	19	13.1
	10~20년 미만	43	29.7
	20년 이상	4	2.8
업무유형	기획운영	22	15.2
	능력개발	25	17.2
	능력평가	69	47.6
	국제인력	24	16.6
	지부지사	5	3.4
소재지 (근무지역)	서울특별시	2	1.4
	수도권	2	1.4
	광역시	136	93.8
	기타	5	3.4
팀인원	6명 이하	21	14.5
	7~8명	29	20.0
	9~10명	60	41.4
	11~12명	22	15.2
	13명 이상	13	8.9

제2절 신뢰도 및 타당성 검증

가설을 검증하기 전에 측정된 변수들의 신뢰도와 타당도를 분석하여 검증하였다. 신뢰도란 측정하고자 하는 대상을 반복적으로 측정할 때 동일한 측정값을 나타내는 정도를 의미한다. 측정도구의 정확성을 확인하기 위해 변수들의 하위 문항들의 내적일관성을 측정하여 확인하였다. 일반적으로 Cronbach's α 계수를 통해 확인하며 0.6 이상 이면 양호한 것으로 판단하며 0.7 이상이면 높다고 판단한다.

타당도(validity)란 변수를 측정하는 문항이 변수를 정확하게 설명하고 있는지는 확인하는 것으로 본 연구에서는 주요 변수들의 구성개념 타당성을 검증하기 위한 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 측정모형의 요인계수와 적합도를 확인하기 위해 AMOS를 사용하여 분석하였다. NFI, IFI, TLI, 그리고 CFI는 .90 이상, RMSEA는 .08 이하, χ^2와 자유도의 비는 3 이하일 때 모형이 적합하다고 받아 들여 진다. <표14>를 살펴보면 본 연구에서 제시한 요인 구조인 모형은 적합도가 적절한 것으로 나타났다 (χ^2 = 462.438(df = 303, p < .001), χ^2/df = 1.526, IFI = .950, TLI = .941, CFI = .949, RMSEA = .060).

<표14> 확인적 요인분석 결과

요인	χ^2	df	χ^2/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
모형	462.438	303	1.526	0.950	0.941	0.949	0.060

<표15> 확인적 요인분석 변수별 상세 내역

변수	측정변수	요인 적재치	표준화된 요인적재치	표준오차	C.R	측정오차	SMC
변혁적리더십	TI01	1.000	.823	-	-	.257	.677
	TI02	.977	.889	.074	13.283	.136	.791
	TI03	1.172	.930	.083	14.204	.115	.865
	TM01	1.000	.836	-	-	.214	.700
	TM02	1.045	.855	.081	12.847	.200	.731
	TM03	1.028	.844	.082	12.582	.213	.713
	TC01	1.000	.889	-	-	.152	.791
	TC02	1.088	.932	.063	17.381	.103	.869
	TC03	.951	.880	.062	15.338	.151	.775
	TB01	1.000	.816	-	-	.256	.666
	TB02	.979	.879	.077	12.755	.144	.773
	TB03	.771	.804	.085	11.183	.255	.646
창의성	C01	1.000	.868	-	-	.155	.753
	C02	.975	.833	.075	13.075	.198	.694
	C04	.966	.847	.072	13.484	.173	.718
	C05	1.009	.842	.076	13.322	.198	.709
	C06	.987	.807	.080	12.353	.247	.651
	C07	.920	.777	.079	11.599	.362	.694
정보공유	EI01	1.000	.673	-	-	.315	.675
	EI02	1.344	.742	.176	7.649	.385	.717
	EI03	1.205	.716	.162	7.424	.362	.512
	EI04	1.149	.704	.157	7.321	.351	.495
	EI06	1.176	.715	.158	7.421	.345	.512
직무성과	JP01	1.000	.821	-	-	.239	.675
	JP02	1.025	.847	.088	11.632	.205	.717
	JP03	.771	.641	.095	8.108	.422	.411
	JP04	.880	.743	.090	9.778	.312	.552
측정모델 적합도		χ^2 = 462.438(df = 303, p < .001), χ^2/df = 1.526, IFI = .950, TLI = .941, CFI = .949, RMSEA = .060					

1. 주요변인의 기술통계량

다음 <표16>는 주요변인의 요인분석을 통해 타당도가 확보된 문항을 토대로 상사의 변혁적 리더십과 조직구성원의 창의성, 정보공유, 개인성과 등 주요 변인에 대한 기술통계량을 분석한 결과이다. 상사의 변혁적 리더십(transformational leadership)은 상사의 리더십을 해당 조직구성원들이 인식하는 정도를 측정한 것으로 크게 4가지로 구분되나, 이상적영향(idealized influence), 동기부여(inspirational motivation), 지적자극(intellectual stimulation), 개별적배려(individualized consideration)를 하나의 변수로 확인되었다.

창의성(creativity)은 상사가 인식하고 있는 조직구성원들이 발현하는 창의성의 정도를 측정한 것으로 근로자의 창의성(employee creativity)으로 확인되었다. 정보공유(information sharing)는 근로자 자신이 인식하는 근로자의 정보공유의 정도를 의미하며, 본인이 자신을 평가하기 때문인지 다른 변수들에 비해 수치가 낮게 나타났음을 확인할 수 있다. 조직구성원의 직무성과(job performance)는 상사가 인식하는 조직구성원의 직무성과에 대한 정도를 측정한 것으로 다른 변수인 창의성, 정보공유에 비해 조금 높게 나타난 것으로 확인되었다.

<표16> 주요 변인의 기술통계량

요 인	문항 개수	범위	최소값	최대값	평균	표준 편차
변혁적 리더십	**12**	**1-5**	**2.25**	**5.00**	**3.85**	**.718**
이상적영향	3	1-5	1.33	5.00	3.83	.806
동기부여	3	1-5	2.00	5.00	3.83	.773
지적자극	3	1-5	1.66	5.00	3.89	.799
개별적배려	3	1-5	2.00	5.00	3.86	.752
창의성	**7**	**1-5**	**2.00**	**5.00**	**3.71**	**.698**
정보공유	**6**	**1-5**	**2.00**	**5.00**	**3.49**	**.659**
직무성과	**4**	**1-5**	**2.25**	**5.00**	**3.82**	**.708**

2. 변혁적 리더십

조직구성원이 체감하는 상사의 변혁적 리더십을 측정하기 위해 4가지 하위변인의 항목으로 구분하여 총 12개 문항으로 측정하였다. 이상적 영향 3개 문항, 동기부여 3개 문항, 지적자극 3개 문항, 개별적 배려 3개 문항으로 되어 있다. 하지만 설문결과 항목간의 구분이 되지 않는 경우가 있어 1가지로 구분하여 분석하였다.

이상적 영향 3개 문항, 동기부여 3개 문항, 지적자극 3개 문항, 개별적 배려 3개 문항은 하나의 요인으로 묶여 총 12개 문항으로 하여 변혁적 리더십으로 구분하였다. 신뢰도는 Cronbach's α 값이 0.961으로 나타나 측정도구의 적합성을 확보하였다.

3. 직무성과

조직구성원의 직무성과를 측정하기 위한 설문 문항은 부서 업무의 수행기여도, 회수 업수의 수행기여도, 정해진 시간에 할당된 업무의 완료 여부, 상사의 기대에 부흥하는 조직구성원의 업무성과에 대한 내용을 총 4개 문항으로 구성되어 있다.

조직구성원의 직무성과에 관한 총 4개 문항은 하나의 요인으로 묶여 직무성과로 구분하였다. 신뢰도는 Cronbach's α 값이 0.852으로 나타나 측정도구의 적합성을 확보하였다.

4. 창의성

근로자의 창의성을 측정하기 위한 설문 문항은 고객을 위한 창의적인 맞춤 서비스 개발, 새로운 서비스 개발 시 창의력의 사용 여부, 업무 수행 시 창의력 사용 여부, 창의적인 업무 방식, 독창적이고 실용적인 업무방식, 적응력이 있고 실용적인 업무 방식에 대한 내용을 총 7개 문항으로 구성되어 있다.

조직구성원의 창의성을 측정하기 위한 총 7개 문항 중 1개 문항은 요인적재량이 낮아 분석에서 제외하여 총 6개 문항으로 조직구성원의 창의성을 구분하였다. 신뢰도는 Cronbach's α 값이 0.929으로 나타나 측정도구의 적합성을 확보하였다.

5. 정보공유

조직구성원의 정보공유를 측정하기 위한 설문 문항은 회사의 목적과 목표를 직원들에게 전달하는지 여부, 임원진과의 소통 채널에 관련된 내용, 회사의 정책과 절차의 전달하는지 여부, 직무 관련 정보를 소문에 의존하는지 여부, 작업 그룹에 영향을 주는 변경사항에 대한 충분한 정보의 유무에 대한 내용을 총 6개 문항으로 측정하였다.

조직구성원의 정보공유를 측정하기 위한 총 6개 문항 중 1개 문항에서 요인적재량이 낮아 분석에서 제외하고 총 5개 문항으로 정보공유를 구분하였다. 신뢰도는 Cronbach's α 값이 0.835으로 나타나 측정도구의 적합성을 확보하였다.

제3절 상관관계 분석

회귀분석을 통한 본 연구의 가설을 검증하기 위해 각각의 변수간 관계를 가지고 있는지를 확인하고자 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석에는 통제변수 9개와 요인분석을 통해 타당성과 신뢰도가 확보된 4개 변수에 대해서 분석을 실시하였다. 통제변수 중 성별, 직무, 업무유형, 소재지는 더미변수로 변환하여 측정하였다.

통제변수와 종속변수인 직무성과 변수와의 상관관계를 살펴보면 직무(β=-0.204, $p<0.05$)이 약한 부(-)의 상관을 보이고 성별(β=0.175, $p<0.05$), 연령(β=0.350, $p<0.01$), 학력(β=0.288, $p<0.01$), 직위(β=0.362, $p<0.05$), 근속연수(β=0.268, $p<0.01$)에 약한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다.

독립변수인 변혁적리더십은 창의성(β=0.524, $p<0.01$), 정보공유(β=0.659, $p<0.01$), 직무성과(β=0.527, $p<0.01$)에 모두 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 통제변수와 변혁적리더십의 상관관계를 살펴보면 성별(β=-0.291, $p<0.01$)에 약한 정(+)의 관계로 확인되었다.

조절효과의 변수인 정보공유와 통제변수와의 상관관계를 살펴보면 성별(β=0.317, $p<0.01$), 연령(β=0.266, $p<0.01$), 직위(β=0.278, $p<0.01$), 근속연수(β=0.208, $p<0.01$)는 약한 정(+)의 상관관계로 나타났다.

<표17> 주요 변인의 상관관계 분석 결과

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.성별	.66	.47	1												
2.연령	2.14	.85	.376**	1											
3.학력	3.34	.57	.228**	.520**	1										
4.직위	2.92	.98	.327**	.765**	.597**	1									
5.직무	.63	.48	−.179*	−.419**	−.624**	−.401**	1								
6.근속연수	3.46	1.37	.217**	.790**	.331**	.803**	−.272**	1							
7.업무유형	.84	.37	−.022	.167*	.225**	.065	−.322**	.087	1						
8.소재지	.97	.16	−.120	−.072	−.046	−.014	−.128	−.006	−.074	1					
9.팀인원	3.20	1.33	−.024	.216**	.229**	.183*	−.285**	.106	.149	−.133	1				
10.변혁적리더십	3.85	.72	.291**	.125	−.063	.151	.068	.085	−.056	.142	−.235**	1			
11.창의성	3.71	.70	.100	.311**	.164*	.295**	−.163	.204*	.060	.162	−.055	.524**	1		
12.정보공유	3.49	.66	.317**	.266**	.056	.278**	.066	.208*	−.082	.062	−.092	.659**	.528**	1	
13.직무성과	3.82	.71	.175*	.350**	.288**	.362**	−.204*	.268**	.077	.135	−.134	.527**	.757**	.535**	1

Note. N = 145, *p<0.05, **p<0.01(양측)

1.성별 : 더미변수 여성(0), 남성(1), 2. 연령대 : 20세~30세 미만(1), 30세 이상~40세 미만(2), 40세 이상~50세 미만(3), 50세 이상~60세 미만(4), 60세 이상(5), 3.학력 : 고졸(1), 대졸미만(2), 대졸(3), 대학원졸(4), 4.직급 : 사원/주임(1), 대리급(2), 과장급(3), 차장급(4), 부장급(5), 실•국장급(6), 5.직무 : 더미변수 기타 직무(0), 일반직(1), 6.근속연수 : 1년미만(1), 1년 이상~3년 미만(2), 3년 이상~5년 미만(3), 5년 이상~10년 미만(4), 10년 이상~20년 미만(5), 20년 이상(6), 7. 업무유형 : 더미변수 지원 업무(0), 사업 수행 업무(1), 8. 소재지 : 더미변수 수도권(0), 기타 지역(1), 9. 팀인원 : 6명 이하(1), 7~8명(2), 9~10명(3), 11~12명(4), 13명 이상(5)

제4절 가설 검증

1. 변혁적 리더십과 직무성과, 창의성 관련 변수와의 관계

상사의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 직무성과 변수와의 관계에서 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 다음 <표18>의 Model 2를 보면 통제변수를 포함하여 독립변수인 상사의 변혁적 리더십은 조직구성원들의 직무성과 관련 변수에 대한 회귀모형이다.

회귀모형을 해석하려 할 때 모형에 대한 적합여부의 확인을 위해 F-통계량과 Durbin-Watson값을 살펴보아야 한다. F-통계량은 유의수준을 함께 확인하여야 하고 Durbin-Watson 값은 2를 기준으로 오차항들이 독립임을 판단을 해야 한다. 독립변수와 종속변수의 관계를 보는 Model 2의 경우 F는 10.862, $p<0.001$로 나타났으며 Durbin-Watson 값은 1.383로 2에 근접하여 회귀모형이 적합한 것으로 확인되었다. 또한 독립변인에 의한 종속변인의 설명력인 R2 값을 모델 2에서 살펴보면 45.7%(수정된 계수 41.5%)로 나타났다.

Model 2의 결과를 분석해 보면 변혁적 리더십($\beta=0.517$, $p<0.001$)은 개인성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상관관계분석을 통해 확인된 변혁적 리더십과 직무성과의 정(+)의 관계와 일치하는 것이다.

한편, Model 1에서 통제변수들 중 개인성과와 유의미한 관계를 보이는 것을 살펴보면 팀인원($\beta=-0.254$, $p<0.01$)은 부(-)의 영향을 보이고 있으나 나이($\beta=0.337$, $p<0.05$), 직급나이($\beta=0.369$, $p<0.05$)는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표18> 변혁적 리더십과 직무성과의 회귀분석 결과

Variable	직무성과			
	Model 1		Model 2	
	β	t	β	t
성별	-.004	-.049	-.117	-1556
나이	.337*	2.261	.237†	1.848
학력	.026	.214	.153	1.451
직급	.369*	2.203	.148	1.011
담당직무	-.041	-.384	-.098	-1.073
근속연수	-.302†	-1.799	-.133	-.914
업무유형	.052	.632	.024	.344
근무지역	.132	1.643	.047	.668
팀인원	-.254**	-3.072	-.137†	-1.894
변혁적리더십			.517***	7.033
R^2/R^2_{adj}	.249/.197		.457/.415	
F starisric	4.788***		10.862***	
Durbin-Watson			1.383	

주1) N=306, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

상사의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 창의성 변수와의 관계에서 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 다음 <표19>의 Model 2를 보면 통제변수를 포함하여 독립변수인 상사의 변혁적 리더십은 조직구성원들의 창의성 관련 변수에 대한 회귀모형이다.

회귀모형을 해석하려 할 때 모형에 대한 적합여부의 확인을 위해 F-통계량과 Durbin-Watson값을 살펴보아야 한다. F-통계량은 유의수준을 함께 확인하여야 하고 Durbin-Watson 값은 2를 기준으로 오차항들이 독립임을 판단을 해야 한다. 독립변수와 종속변수의 관계를 보는 Model 2의 경우 F는 10.395, $p<0.001$로 나타났으며 Durbin-Watson 값은 1.474로 2에 근접하여 회귀모형이 적합한 것으로 확인되었다. 또한 독립변인에 의한 종속변인의 설명력인 R2 값을 모델 2에서 살펴보면 44.6%(수정된 계수 40.3%)로 나타났다.

Model 2의 결과를 분석해 보면 변혁적 리더십($\beta=0.549$, $p<0.001$)은 창의성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상관관계분석을 통해 확인된 변혁적 리더십과 창의성의 정(+)의 관계와 일치하는 것이다.

한편, Model 1에서 통제변수들 중 개인성과와 유의미한 관계를 보이는 것을 살펴보면 근속연수($\beta=-0.408$, $p<0.05$)은 부(-)의 영향을 보이고 있으나 나이($\beta=0.506$, $p<0.01$), 직급($\beta=0.370$, $p<0.05$), 근무지역($\beta=0.169$, $p<0.05$)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표19> 변혁적 리더십과 창의성의 회귀분석 결과

Variable	창의성			
	Model 1		Model 2	
	β	t	β	t
성별	-.069	-.787	-.189*	-2.493
나이	.506**	3.313	.399**	3.088
학력	-.139	-1.111	-.004	-.034
직급	.370*	2.517	.135	.915
담당직무	-.057	-.522	-.117	-1.276
근속연수	-.408*	-2.369	-.228	-1.552
업무유형	.029	.341	-.001	-.012
근무지역	.169*	2.047	.078	1.104
팀인원	-.120	-1.417	.004	.055
변혁적리더십			.549***	7.404
R^2/R^2_{adj}	.211/.156		.446/.403	
F starisric	3.860***		10.395***	
Durbin-Watson			1.474	

주1) N=306, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

2. 변혁적 리더십과 직무성과 관련 변수, 창의성의 관계

상사의 변혁적 리더십과 직원들의 직무성과 사이에 창의성이 매개효과를 보일 것이라고 예측하였다. <표20>의 Model 2와 Model 3은 독립변수인 리더의 변혁적 리더십과 직원들의 직무성과 사이에 창의성이 매개효과를 검증하는 회귀모형이다.

앞에서 모형이 타당한지 확인하는 통계값은 F통계량과 Durbin-Watson 값이다. Model 3의 통계값을 살펴보면 F통계량은 23.383($p<0.001$)에서 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.762로 나타나는 것으로 확인되어 모형이 타당한 것으로 확인되었다.

매개효과를 확인하기 위해서는 Model 3에서 독립변수의 β값이 Model 1보다 절대값으로 작아지는 것과 t값이 유의한지 확인이 필요하다. 이를 토대로 Model 3과 1를 살펴보면 독립변수인 변혁적 리더십의 β값이 0.517에서 0.170으로 작아졌음을 확인할 수 있다. 그리고 매개변수인 창의성 또한 β값이 0.549($p<0.001$)이 유의한 것을 확인할 수 있다. 그리고 Model 3에서 독립변수인 변혁적 리더십이 유의하기 나타남에 따라 창의성이 변혁적 리더십과 개인성과 사이에서 부분 매개하는 것을 알 수 있다.

<표20> 창의성의 매개효과 분석 결과

Variable	직무성과		창의성		직무성과	
	Model 1		Model 2		Model 3	
	β	t	β	t	β	t
성별	-.117	-1556	-.189*	-2.493	.003	.043
나이	.237†	1.848	.399**	3.088	-.016	-.152
학력	.153	1.451	-.004	-.034	.156*	1.904
직급	.148	1.011	.135	.915	.062	.551
담당직무	-.098	-1.073	-.117	-1.276	-.024	-.333
근속연수	-.133	-.914	-.228	-1.552	.011	.097
업무유형	.024	.344	-.001	-.012	.025	.454
근무지역	.047	.668	.078	1.104	-.003	-.047
팀인원	-.137†	-1.894	.004	.055	-.140**	-2.495
변혁적리더십	.517***	7.033	.549***	7.404	.170**	2.504
창의성					.631***	9.367
R^2/R^2_{adj}	.457/.415		.446/.403		.678/.650	
F starisric	10.862***		10.395***		24.491***	
Durbin-Watson			1.474		1.689	

주1) N=306, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

3. 정보공유의 조절효과 분석

근로자의 창의성이 직원들의 직무성과 간에 정보공유가 조절효과를 미칠 것이라고 예측하였고, 분석 결과를 통해서 정보공유에 조절효과가 나타나는 것으로 확인되었다. <표21>의 Model 3와 Model 4은 창의성과 개인성과 사이에 정보공유가 조절효과를 나타내는 것을 검증하는 회귀모형이다.

모형의 타당성을 확인하는 값을 살펴보면 F통계량은 23.555($p<0.001$)으로 유의하고 Durbin-Watson 값은 1.729로 나타나 모형이 타당한 것으로 확인되었다. 독립변인과 조절변인 의한 종속변인의 설명력인 R^2 값을 모델 3에서 살펴보면 67.5%(수정된 계수 64.7%)로 나타났다.

모델 4을 살펴보면 창의성과 정보공유의 상호작용이 통계적으로 유의(β = -.131, $p<0.05$)한 것으로 타나났다. 따라서 창의성과 개인성과 사이에 정보공유가 조절하는 것을 알 수 있지만, 앞에서 연구모형으로 제시한 가설 4(구성원들의 창의성은 정보공유를 매개된 조절로 하여 구성원의 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.)는 지지하지는 않는 것으로 나타났다. <표21>를 확인하여 결과를 살펴보면 구성원들의 창의성은 정보공유를 매개된 조절로 하여 구성원의 직무성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

창의성과 정보공유의 상호작용이 (-)를 갖는 것을 통해서 창의성이 높은 집단은 정보공유가 낮아도 직무성과를 촉진하지만, 창의성이 낮은 집단은 정보공유가 높아져야지 직무성과를 촉진한다는 것을 의미한다. 이를 통해 창의성이 높은 집단은 최소한의 정보공유 투입으로 기대하는 직무성과의 산출을 얻을 수 있는 높은 효율성을 가진다는 의미로 해석할 수 있다. 창의성이 낮은 집단은 창의성이 높은 집단에 비해 정보공유의 투입이 많아야만 기대하는 직무성과의 산출을 얻을 수 있기 때문에 낮은 효율성을 가진다는 의

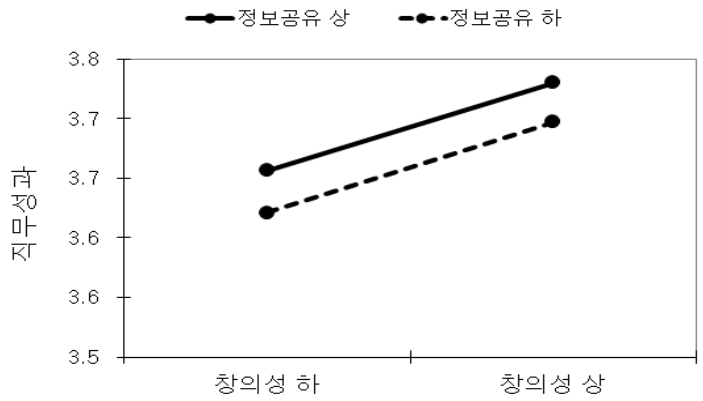
미로 해석할 수 있다.

<표21> 정보공유의 조절효과 분석 결과

Variable	직무성과							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	β	t	β	t	β	t	β	t
성별	-.004	-.049	.046	.792	.008	.139	.023	.393
나이	.337*	2.261	-.029	-.279	-.037	-.359	-.085	-.829
학력	.026	.214	.127	1.534	.131	1.619	.151†	1.887
직급	.369*	2.203	.101	.880	.068	.594	.050	.450
담당직무	-.041	-.384	.000	.005	-.039	-.541	-.037	-.521
근속연수	-.302†	-1.799	-.007	-.061	.008	.073	.058	.511
업무유형	.052	.632	.031	.563	.035	.634	.047	.868
근무지역	.132	1.643	.010	.182	.004	.066	.002	.045
팀인원	-.254**	-3.072	-.167**	-2.979	-.161**	-2.920	-.171**	-3.144
창의성			.724***	12.560	.646***	9.748	.612***	9.209
정보공유					.153*	2.280	.190**	2.809
창의성×정보공유							-.131*	-2.451
R^2/R^2_{adj}	.249/.197		.662/.636		.675/.647		.690/.661	
F starisric	4.788***		25.281***		24.204***		23.555***	
Durbin-Watson							1.729	

주1) N=306, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

근로자의 창의성, 직무성과, 정보공유의 상호작용 효과를 시각적으로 확인하기 위해 회귀방정식을 사용하여 도출된 결과를 <그림2>과 같이 그래프로 나타냈다. 결과를 살펴보면 직원참여정도가 높은 집단의 경우 창의성이 높아짐에 따라 직무성과가 높아지고, 직원참여정도가 낮은 집단의 경우도 창의성이 높아짐에 따라 직무성과도 함께 높아지는 것을 확인할 수 있다. 이를 통해 직원참여정도의 높고, 낮은 집단에 상관없이 창의성이 직원들의 직무성과에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다.



<그림2> 정보공유의 조절효과(창의성-직무성과)

4. 변혁적리더십, 창의성, 직무성과, 정보공유의 관계

상사의 변혁적리더십이 직원들의 직무성과 사이에 창의성과 정보공유가 매개된 조절의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 앞에서는 SPSS 회귀분석을 통해 조절효과와 매개효과를 각각 검증하여 확인을 하였다면 이후의 분석 내용은 SPSS Process를 사용하여 검증을 실시하였다.

<표22> Process Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
Model	0.7836	0.6141	.1988	55.6902	4.0000	140.00	0.0000

다음은 조직구성원의 창의성과 직무성과 사이에 정보공유가 조절효과를 나타내는 것을 검증하는 회귀모형과 독립변수인 상사의 변혁적 리더십과 조직구성원들의 개인 직무성과 사이에 창의성의 매개효과를 검증하는 회귀모형이다. 정보공유는 직원들의 직무성과에 유의한 영향을 미치며, 상사의 변혁적 리더십과 조직구성원들의 창의성과 상호작용 효과가 유의한 것으로 나타났다. 그리고 정보공유가 창의성과 직원들의 개인성과 사이에서 매개효과를 보인다는 것을 확인할 수 있다. 이는 앞에서 확인했던 결과들과 동일하게 나타났다.

다음 <표23>은 매개된 조절효과 검증을 위해 부트스트랩을 사용하여 간접효과를 알아보았다. 조절변인인 정보공유의 평균을 중심으로 ±1 SD 값에서 집단내 하한 값(boot LLCI)과 상한 값(boot ULCI)사이에 '0'을 포함하고 있는지 여부를 검증하였다.

<표23> SPSS Process 조절매개효과 검증

창의성	직무성과			
	Boot indirect effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
-1 SD(-0.6162)	.3592	.0587	.2528	.4838
M	.3104	.0524	.2172	.4228
+1 SD(0.6162)	.2615	.0544	.1659	.3810
Index Of Moderated Mediation				
	Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
정보공유	-.0740	.0324	-.1396	-.0126

Note. boot LLCI=boot indirect effect 95% lower limit value, boot ULCI=boot indirect effect 95% lower limit value, bootstrap sample size=5,000

개인성과가 M+1 SD인 집단의 하한 값(Boot LLCI)과 상한 값(Boot ULCI) 사이에 0을 포함하고 있지 않음으로 유의하고, M-1 SD인 집단의 하한 값과 상한 값 사이에 0을 포함하고 있지 않음으로 유의하고, M+1 SD인 집단의 하한 값과 상한 값 사이에 0을 포함하고 있지 않음을 확인할 수 있었다. 따라서 정보공유가 높은 집단(M+1SD)과 낮은 집단(M-1SD)에서 모두 상한 값과 하한 값 사이에 0을 포함하고 있지 않아 유의함을 나타내고 있다. 따라서 정보공유가 높은 집단(M+1SD)과 낮은 집단(M-1SD)모두에서 변혁적리더십이 창의성을 높여(M+1SD : .3592, M-1SD : .2615) 직무성과를 높이는 결과를 보이는 것으로 나타났다.

본 연구의 목적은 변혁적 리더십이 창의성, 직무성과, 정보공유에 유의한

영향을 미치는지를 분석하고자 하는데 있다. 상사의 변혁적 리더십이 조직 구성원의 창의성과 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고 정보공유가 어떻게 매개된 조절효과를 갖는지 확인하고자 하였다. 이에 변혁적 리더십을 독립변인으로 두었으며 종속변수를 창의성, 직무성과로 두고 정보공유를 매개된 조절변수로 작용하는지 밝히고자 하였다.

앞에서 제시한 연구모형을 기준으로 하여 연구결과를 토대로 정리하면 최종적으로 변혁적 리더십을 독립변수로 하고, 직무성과를 종속변수로 하며, 창의성을 매개변수, 정보공유를 매개변수로 하는 연구 모형을 실증적으로 확인하였다.

5. 변혁적리더십 하위변수와의 관계

조직구성원의 직무성과를 종속변수로 통제변수들을 투입하고 Model 1에서 주효과를 확인하기 위해 변혁적 리더십의 하위요인을 투입하였다. 변혁적 리더십의 하위변인을 투입한 Model 1의 결과를 살펴보면 개별적배려(β=.209, $p<0.1$)은 직무성과에 약하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리고 Model 2에서 창의성을 종속변수로 설정하고 상사의 변혁적 리더십의 하위요인과 창의성의 관계를 살펴보고, 마지막으로 혁신행동을 종속변수로 설정하고 변혁적 리더십의 하위요인과 창의성을 함께 투입하였고 지적자극(β=.263, $p<0.05$)은 창의성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

마지막으로 Model 3에서의 결과를 살펴보면 개별적배려(β=.233, $p<0.05$), 가 직무성과에 여전히 유의하고, 매개변수인 창의성도 유의(β=.651, $p<0.001$)한 것이 확인되었다. 따라서 창의성은 변혁적 리더십의 하위요인 중 개별적배려가 부분매개 효과가 나타나는 것을 확인하였다.

<표24> 창의성의 매개효과 분석 결과

Variable	직무성과		창의성		직무성과	
	Model 1		Model 2		Model 3	
	β	t	β	t	β	t
성별	-.115	-1.556	-.194*	-2.549	.011	.192
나이	.233	1.848	.408**	3.142	-.033	-.322
학력	.153	1.451	-.007	-.065	.158*	1.939
직급	.134	1.011	.156	1.043	.032	.284
담당직무	-.104	-1.073	-.104	-1.114	-.036	-.511
근속연수	-.122	-.914	-.243	-1.641	.036	.320
업무유형	.029	.344	-.006	-.083	.033	.601
근무지역	.058	.800	.061	.838	.018	.331
팀인원	-.134†	-1.801	-.004	-.056	-.132*	-2.320
이상적영향	.095	.715	.215	1.616	-.045	-.443
동기부여	.175	1.231	.159	1.112	.072	.660
지적자극	.085	.677	.263*	2.094	-.086	-892
개별적배려	.209†	1.603	-.037	-.285	.233*	2.351
창의성					.651***	9.633
R^2/R^2_{adj}	.459/.404		.456/.400		.690/.655	
F starisric	8.238***		8.123***		19.850***	
Durbin-Watson			1.514		1.708	

주1) N=306, † p<0.1, *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001(양측)

제5절 연구결과 논의

본 연구에서는 A공공기관에 종사하는 근로자를 대상으로 상사의 변혁적 리더십이 조직구성원의 직무성과, 창의성, 정보공유 변수에 미치는 영향을 분석하였다. 또한, 이 과정에서 창의성의 매개효과와 정보공유의 조절효과를 각각 확인하였으며 SPSS Process를 사용하여 정보공유에 조절된 창의성의 매개효과도 분석하였다. 연구결과 상사의 변혁적 리더십은 근로자의 개인성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었고, 창의성이 부분매개를 하는 것을 알 수 있었다. 매개효과를 보이는 창의성은 변혁적 리더십과 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이 때 정보공유가 조절효과를 보인다는 것을 확인하였다.

상사의 변혁적 리더십과 근로자의 직무성과와 관계에 있어 창의성이 매개효과가 확인되었고 창의성과 근로자의 개인성과 사이에 정보공유가 조절효과를 보이고 있어 이를 종합적으로 검증할 수 있는 SPSS Process를 사용하여 확인하였다. 그 결과 정보공유가 높은 집단에서는 창의성이 개인성과를 높이는 것으로 확인하였다. 본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

본 연구의 가설에서 상사의 변혁적 리더십이 조직구성원의 개인 직무성과에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 회귀분석결과 변혁적 리더십은 직원들의 직무성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 선행연구 중 변혁적 리더십이 직무성과에 긍정적인 행동에 정(+)의 영향을 미치는 결과와 일치하는 것으로 상사의 변혁적 리더십이 근로자에게 긍정적인 영향을 미쳐서 개인적인 직무성과를 높이는 것으로 확인하였다.

추가 분석을 통해 상사의 변혁적 리더십 하위변인이 근로자의 개인적인 직무성과에 대해 전반적으로 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 통계

적으로 유의한 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 상사의 리더십에 따라 근로자들의 개인 직무성과의 변화가 일어날 수 있다는 것을 확인하였다. 리더가 조직을 어떻게 관리하느냐에 따라 또는 리더의 동기부여와 참여기회제공에 따라 개인의 직무성과는 확대될 수 있을 것이고 이는 조직의 성과에도 연결되어지는 것으로 예상되었다.

상사의 변혁적 리더십이 직원들의 창의성에 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. 회귀분석 결과 상사의 변혁적 리더십은 직원들의 창의성에 정(+)의 영향을 미치는 것을 나타났다. 이는 선행연구 중 변혁적 리더십이 창의성에 정(+)의 영향을 미친다는 것과 일치하는 것이다(Gong et al., 2009; Herman et al., 2018; 김동주 외, 2011; 채주석 외, 2011). 추가 회귀분석을 통해 변혁적 리더십의 하위변인과 창의성의 관계를 확인해보고자 회귀분석을 실시하였다. 상사의 변혁적 리더십의 하위변인은 대체적으로 직원의 창의성에 정(+)의 영향을 미치고 통계적으로도 유의한 것으로 확인되었다.

직원들의 창의성이 직원들의 개인성과에 정보공유가 조절효과를 미칠 것이라고 예측하였다. 회귀분석을 통해 창의성과 직원들의 개인성과 사이에 정보공유가 조절하는 것을 확인할 수 있다(Schreurs et al., 2013; 전지영·곽원준, 2016; 기해란 외, 2018). 이는 정보공유가 개인성과에 영향을 미친다는 선행연구와 일치하지만 선행연구에서는 정(+)의 영향이 클 것으로 보았는데 결과는 부(-)의 영향이 나오는 것으로 확인되었다. 즉, 정보공유가 높을 때보다 정보공유가 낮을 때 창의성이 직무성과를 더욱 촉진함으로써 직무성과가 높아진다는 것을 의미한다. 또는 창의성이 높을 때는 정보공유가 낮아도 직무성과를 촉진하지만 창의성이 낮을 때는 정보공유가 높아져야지 직무성과를 촉진한다는 것을 의미한다.

앞에서 제시한 연구가설에서는 조직구성원이 창의성이 직원들의 개인성과에 정보공유가 조절효과가 정(+)의 효과가 있을 것으로 예측하였으나 실증적인 연구결과는 반대의 효과가 있는 것으로 나타났다. 설문대상자들이 공

공기관에 근무하는 종사자들이기 때문에 공공기관의 특성이 반영된 것으로 판단된다. 법, 규정, 지침 등에 의해 업무가 이루어지는 공공기관의 특성 상 현재 정보 자체가 충분한 상황에서 더 과도한 정보의 유입으로 정보공유의 역기능이 발휘된 것으로 판단된다. 추가로 정보의 질 문제, 오류정보, 출처가 불분명한 정도 등 여러 가지 요소들이 정보공유의 조절효과에 영향이 있을 것으로 예측된다. 본 연구에서는 조직구성원의 정보공유에 대한 조사가 이루어졌는데, 리더의 정보공유에 대한 조사가 이루어졌다면 다른 결과가 나왔을 것으로 예측된다.

리더의 변혁적 리더십이 직원들의 직무성과 사이에 창의성과 정보공유가 매개된 조절의 영향을 미칠 것이라고 예측하였다. SPSS Process를 통해 변수를 모두 투입하여 매개된 조절효과를 확인한 결과 매개효과와 조절효과는 모두 유의한 결과가 나왔다. 매개된 조절효과를 검증하는 방법에 있어 매개효과와 조절효과를 각각 회귀분석을 통해 확인하는 방법과 SPSS Process를 통해 한 번에 매개된 조절효과를 확인하는 방법에서 확인된 결과는 동일하게 나타났고, 그 결과를 해석하는데 있어 큰 차이가 나지 않는 것이 확인되었다.

제5장 결론

제1절 연구 요약

본 연구는 공공기관에 종사하는 근로자를 중심으로 일반 팀내 리더와 멤버의 관계에서 팀장의 변혁적 리더십이 근로자의 개인적인 직무성과에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 상사의 변혁적 리더십과 조직구성원의 개인적인 직무성과의 관계 영향을 미칠 창의성과 정보공유를 투입하여 매개효과와 조절효과를 규명하였다. 추가적으로 변혁적 리더십과 창의성과 정보공유 그리고 근로자의 직무성과를 각각의 변인에 대해 회귀분석을 통해 직접효과, 간접효과를 확인하였다.

연구는 설문대상자를 직접 방문하여 설문을 진행하고 설문지를 회수하는 형태로 진행하였고, A공공기관에 근무하고 있는 종사자를 대상으로 실시하였다. 1명의 팀장과 2 ~ 5명의 팀원을 하나의 그룹으로 설정하여 설문을 실시하였다. 31개의 팀, 31명의 팀장, 155명의 팀원에게 설문지가 배부되어 31개의 팀, 31명의 팀장, 149명의 설문지가 회수되어 불성실하게 응답한 4부를 제외한 145부가 분석에 활용되었다. 측정도구는 해외 선행연구에서 활용되고 있는 변혁적 리더십, 직원의 창의성, 정보공유, 직무성과에 대한 설문문항을 국문으로 번역하여 사용하였다.

주요 변수에 대한 연구결과를 정리하면 다음과 같다. 상사의 변혁적 리더십은 조직구성원의 개인적인 직무성과에 정(+)의 영향을 준다는 가설은 채택되었다. 상사의 변혁적 리더십이 조직 및 근로자에게 긍정적인 영향을 미치며 조직구성원의 직무성과를 높이는 것으로 확인되었다. 이는 선행연구 중 변혁적 리더십이 조직의 생산성에 긍정적인 영향을 주고 근로자의 직무

성과에 긍정적인 영향을 준다는 결과와 일치하는 것을 확인할 수 있다(Bass, 1985; Dvir et al., 2002; Gong et al, 2009, 노현재 외, 2011; 김지수 외, 2012).

상사의 변혁적 리더십이 근로자의 개인적인 직무성과에 정(+)의 영향을 줄 때 창의성이 매개한다. 변혁적 리더십은 근로자의 창의성을 매개로 하여 근로자의 개인적인 직무성과에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 근로자 창의성의 높고 낮음에 따라 근로자의 개인적인 직무성과도 높아지거나 낮아지는 것을 확인하였다. 이는 선행연구 중 변혁적 리더십은 조직구성원들로 하여금 조직의 비전을 구체화하고 변화를 이끌어 내어 결과를 도출하기 때문에 조직구성원의 창의성을 자극하게 된다는 내용과 일치하는 것을 확인할 수 있다(Howell & Avolio, 1992; 임준철·윤정구, 1999).

상사의 변혁적 리더십이 창의성에 정(+)의 영향을 준다. 창의성과 근로자의 개인적인 직무성과의 관계에서 정보공유가 조절한다. 정보공유가 높은 집단은 창의성이 높을수록 근로자의 개인적인 직무성과가 높아지고, 정보공유가 낮은 집단에서는 창의성이 낮아지면 근로자의 개인적인 직무성과도 낮아진다고 예측하였다. 그러나 연구 결과에서는 창의성이 근로자의 직무성과에 정(+)의 영향을 줄 때 창의성은 정보공유에 조절되어 매개되지만, 조절효과는 부(-)의 영향을 준다고 확인되었다.

이런 결과는 창의성이 높은 집단은 직무성과를 낼 때 정보공유에 의해 조절되는 경우가 작다는 것과 창의성이 낮은 집단은 직무성과를 낼 때 정보공유에 의해 조절되는 경우가 많다는 것을 의미한다. 이는 선행연구에서 자기중심성이 낮은 직원의 경우 상사의 변혁적 리더십을 발휘하면 지식공유에 적극적으로 나선다(기해란 외, 2018)는 내용과 유사한 것으로 확인되었다. 창의성이 높은 집단은 적은 양의 정보공유를 통해서도 직무성과를 나타내지만 창의성이 낮은 집단은 많은 양의 정보공유를 투입해야만 직무성과를 나타낸다는 것을 확인하였다. 일반적으로 투입되는 양에 대비한 산출되어 얻

는 양을 효율성이라고 정의할 때 정보공유의 영향으로 창의성이 높은 집단은 효율성이 높다고 할 수 있고, 창의성이 낮은 집단은 효율성이 낮다고 정의할 수 있다.

제2절 시사점

조직의 경쟁력 강화를 위해 리더가 가지고 있는 리더십에 대한 중요성을 인식하고 있으며, 상사의 리더십과 조직구성원들의 직무성과에 대한 관심이 점점 집중되고 있다. 본 연구에서는 인적자원관리의 한 방법인 리더와 멤버의 관계를 정리하고, 상사의 변혁적 리더십과 조직구성원들의 직무성과, 창의성, 정보공유가 어떤 기작으로 작동하며 그 메카니즘에 대한 실증적인 연구를 실시하였다. 본 연구의 결과로부터 확인된 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 조직구성원들 간의 빈번한 정보공유가 근로자의 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 데 중요한 변수임을 밝혀냈다. 창의성이 근로자의 직무성과에 영향을 미치는 변수라는 것은 선행연구를 통해 밝혀져 있었다(Oldham et al., 1996; 이선규·이다정, 2016). 창의성과 근로자의 직무성과의 관계에서 정보공유의 조절효과로 작용한다는 것과 정보공유가 높은 집단과 낮은 집단 모두 정(+)의 영향을 보이는 것을 제시하였다. 이는 정보공유가 근로자의 긍정적인 행동 영향을 미치는 변수이기 때문에 향후 관련 연구에 중요한 착안점이 될 수 있음을 시사한다.

둘째, 공공기관의 조직 운영에 있어 상사의 변혁적 리더십이 근로자의 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 관점에서 연구를 제시하였다. 본 연구를 통해 최근 공공기관의 리더십에 관한 논의가 되는 과정에서 공공기관 근로자가 리더의 리더십에 따라 어떤 성과를 내고, 어떻게 발현되는지 알 수 있었다. 공공기관에서 발현되는 리더십 메카니즘을 확인하는 것에 초점을 맞추는 조사가 이루어져 향후 공공기관의 리더십에 관련된 연구가 진행되는데 있어 시발점이 될 것이라고 예상된다. 입사 후 이직이 빈번하게 일어나지

않으며, 직무순환제로 인해 주기적으로 팀을 변경하는 공공기관이라는 조직의 특성상 상사와 직원의 관계는 더 중요하다고 여겨진다. 공공기관 근로자의 직무성과를 활성화하기 위해서는 조직구성원에 대한 리더의 지속적인 관심과 지원이 필수적이다. 공공기관의 리더는 조직구성원들에게 선행하여 모범을 보이고 끊임없이 지적 자극을 주는 활동을 통해 조직구성원들에게 동기부여 하는 등 여러 가지 활동을 실시해야 할 필요성이 있음을 시사해 주고 있다.

셋째, 회기분석을 통해 조직구성원의 정보공유의 조절효과와 매개효과를 개별 검증하는 것과 SPSS Process를 통해 검증하는 것의 차이를 방법론적인 결과의 차이가 없음을 실증적인 사례를 들어 분석된 데이터로 확인하였다. 정보공유의 매개된 조절효과를 검증하는 방법에 있어 조절효과와 매개효과를 각각 회귀분석을 통해 확인하는 방법과 SPSS Process를 통해 매개된 조절효과를 확인하는 두 가지 방법의 결과가 모두 같음을 사례를 들어 증명하였다. 조절효과와 매개효과를 개별적으로 검증을 했을 때 창의성이 정보공유의 조절을 받아 근로자의 개인성과에 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었고, Process를 통한 검증에서도 정보공유가 높은 집단과 낮은 집단 모두에서 부(-)의 영향이 유의하다는 결과를 확인된 사례로 제시하였다.

넷째, 동일방법편의(common method bias) 문제를 해결하기 위한 방법으로 팀장과 팀원이 설문지를 각각 작성한 결과를 조합하여 하나의 설문지로 취합하여 분석을 실시하였다. 상사의 변혁적 리더십과 조직구성원의 창의성과 직무 성과에 미치는 영향을 확인할 때 상사 중심이거나 조직구성원 중심으로 이루어지는 일방으로 한정한 것이 아니라 상사-조직구성원의 관계에서 양방으로 변혁적 리더십의 효과성을 규명하였다는데 의의가 있다. 설문을 진행하는 과정 중에는 리더가 멤버를, 멤버가 리더를 평가한다는 부정적인 인식을 가진 설문자도 있었지만 평가에 공정성을 기하기 위한 방법이기

에 더 객관적이고 명확한 데이터를 얻을 수 있어 본 연구의 의의가 있으며 실무적인 시사점을 확인할 수 있다.

제3절 한계점 및 향후 연구방향

첫째, 본 연구는 상사의 변혁적 리더십과 근로자의 직무성과와 관련된 변수들과의 관계를 근로자 수준에서 검증하였다. 조직 구조의 기초 단위인 개인에 대한 효과성 검증이 우선되어야 하기 때문에 개인 수준에서 검증이 이루어졌다. 하지만 본 연구의 결과를 바탕으로 조직 수준으로 발전시키는 것이 타당할 것으로 사료된다. 향수 기업에서 필요로 하는 성과의 결과를 확인하여 측정하기 위해서는 개인 차원보다 가시적인 결과를 확인할 수 있는 조직 차원의 성과를 분석이 필요할 것으로 판단된다.

둘째, 설문지의 특성상 특정시점에서의 결과에 국한되어 분석이 이루어질 수 있는 상황이다. 각각의 상황적 특성에 따라 데이터가 오염될 수도 있는 경우를 배제할 수 없는 상황이고, 근로자의 정보공유가 적절하게 반영되었는지 확인하기 어려운 한계를 가지고 있다. 조사시점을 달리하여 종단면적 연구의 시도가 필요할 것으로 판단되며 종단연구를 통해 객관적인 자료 수집이 가능할 것으로 본다.

셋째, 상사의 변혁적 리더십은 학습을 통해서 더 강화될 수 있다. 캐나다에서 진행된 은행 경영자를 대상으로 한 연구를 통해 변혁적 리더십을 훈련받은 경영자가 운영하는 지점과 그렇지 않은 지점과의 성과를 비교한 결과에서 훈련을 받은 경영자들이 운영하는 지점의 성과가 월등히 높았다는 결과가 있다(Barling et al., 1996). 향후 우리나라 조직의 리더들을 대상으로 변혁적 리더십의 훈련을 받은 리더와 그렇지 않은 리더와의 비교를 실증적으로 해보는 연구를 진행한다면 흥미로운 결과가 도출될 것으로 판단된다. 추가로 각각의 나라별로 리더들의 변혁적 리더십 훈련에 따라 도출되는 성과가 어떻게 확인되는지 규명해 보는 것도 재미있는 테마가 될 것으로 사료

된다.

넷째, 이번 연구에서는 한 개의 공공기관만을 대상으로 조사를 실시하였다. 향후 공공기관, 사기업, 정부부처, 지방자치기관 등 다양한 기관을 대상으로 조사하여 연구 대상을 명확히 하고 확대할 필요성이 있다. 동일 조건에 있는 참여자들을 대상으로 결과를 비교하는 연구의 시도로 연구 결과의 객관성을 높일 필요성이 있다. 기관의 종류, 규모, 성격 등에 따라 다양한 결과가 도출될 것으로 사료되며 향후 리더십의 역량 개발에 있어서 다양한 자료로 활용될 것으로 전망된다.

참 고 문 헌

고수일(2011). 혁신행동에 대한 변혁적거래적 리더십의 효과. 조직과 인사관리연구, 35(1). 1-21.

고환상・서재현(2012). 변혁적 리더십, 조직후원인식, 성취욕구가 조직몰입에 미치는 영향: 셀프리더십을 중심으로. 대한경영학회지, 25(1).

구자숙・이주일・장영철(1998). 조직의 창의성: 창의적 개인과 소수집단의 역할. 인사관리연구, 22(1). 53-80.

권석균・이춘우(2004). 공기업 조직구성원의 변혁적・거래적 리더십과 리더 신뢰. 인사관리연구, 28(1). 173-208.

기해란・곽원준・이상호(2018). 중국 내 한국기업의 상사 변혁적 리더십과 부하 자기중심성이 지식공유와 집단성과인식에 미치는 영향. 리더십 연구, 9(3). 125-145.

김대원(2012). 변혁적리더십과 정서적 신뢰가 지식공유에 미치는 영향. 행정논총, 50(2). 325-348.

김동배・김기태・최병권(2015). 근로자참여가 조직 및 노동조합 몰입에 미치는 영향. 산업관계연구, 25(4). 1-25.

김동주・양봉희(2011). 확장된 개념의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 조직몰입과 창의적 행동에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 35(4). 89-116.

김상수・김영천(2013). 창의적 문제해결과 의사결정. 도서출판 청람.

김수겸・홍남선(2015). 변혁적 진정성 리더십이 중소기업의 조직성과에 미치

는 영향. 대한경영학회지, 2899). 2325-2349.

김정원・채순화・배성현(2005). 변혁적 리더십과 상사신뢰 및 조직몰입의 다차원 관계: 신뢰의 직접효과와 조절효과 검증. 조직과 인사관리연구, 29(4). 31-62.

김지수・조광래(2012). 영업직에 있어서의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 직무태도와 성과에 미치는 영향 : 자기효능감을 매개역할을 중심으로. 대한경영학회지 추계학술발표대회, 83-105.

김학수・이준호・한수진(2013). 연구개발팀의 혁신성과에 대한 팀장의 변혁적 리더십 영향과 팀 심리적 안전 풍토의 조절 역할에 대한 연구. 대한경영학회지, 26(8). 1971-2002.

김진희(2013). 변혁적 리더십이 TMX와 조직몰입에 통해 조직시민행동에 미치는 효과, 대한경영학회지, 26(8).

노용진(2003). 근로자참여제도는 TQM의 효과성에 어떤 영향을 미치는가: 생산성 효과를 중심으로. 인사관리연구, 27(1). 103-123.

노현재・양동민・심덕섭(2011). 상사의 감성지능이 팀 만족 및 팀 성과에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로. 조직과 인사관리연구, 35(3). 199-217.

박오수·고동운(2009). 변화지향 리더십과 부하 혁신행동의 관계: 차 상위 리더의 지원행동의 조절효과. 인사조직연구,

박오원(2013). 핵심인재관리와 조직성과 : 기업규모 및 종업원 참여제도의 조절효과, 대한경영학회지, 26(2).

박종욱・손승연(2017). 고성과 작업시스템 지각이 과업성과 및 창의성에 미치는 영향: 핵심자기평가의 조절효과를 중심으로. 인사조직연구,

25(2). 193-218.

배종석・사정혜(2003). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구, 인사조직연구, 11(2).

서재현(2005). 의사결정참여 및 직업불안정성이 조직후원인식, 조직신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향. 인사조직연구, 13(1). 173-198.

신가희・곽선화(2017). 지식은폐와 지식공유의 영향 요인과 관계에 관한 연구. 지식경영연구, 18(2). 129-157.

심지현・곽원준(2014). 조직 내 무례함의 경험이 지식공유의도에 미치는 영향 : 협력적 조직풍토 인식과 개인성격의 조절효과를 중심으로. 한국자료분석학회, 14(3B). 1459-1471.

손태원(2005). 창의성중심 조직행동연구의 현황과 과제: 개인수준의 창의성을 중심으로. 지식경영연구, 6(2). 1-22.

양동민・김은희(2016). 변혁적 리더십이 조직몰입, 직무성과 및 OCB에 미치는 영향: 한일 비교 연구. 경영교육연구, 31(3).

유이정・노현탁(2016). 집단 내 개인의 비유사성이 직무성과에 미치는 영향: 비유사성 유형에 따른 차별적 효과와 과업특성의 조절효과에 관한 메타분석 연구. 인사조직연구, 24(3). 69-100.

윤대혁・정순태(2006). 변혁적 리더십이 조직시민행동과 조직구성원의 혁신적 행동에 미치는 영향에 관한 연구. 인적자원관리연구, 13(3). 139-169.

이동진・이영면・성상현(2013). 노동조합의 전략적 참여와 사업장내 노사협의회 활성화에 관한 실증연구. 조직과 인사관리연구, 37(2). 155-179.

이문선・강영순(2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. 한국인사관리학회, 27(1). 251-271.

이상호・곽원준・이종건(2015). 리더-구성원 교환관계와 직무성과: 도움행동의 매개효과. 생산성논집, 29(4). 55-86.

이선규・이다정(2016). 부하정성에 따른 진실리더십과 심리적자본이 창의성 및 직무결과에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 40(1). 1-39.

이정원・진현(2016). 팀 조직시민행동과 개인목표지향성이 직원의 창의적 성과에 미치는 영향: 다수준 분석을 중심으로. 조직과 인사관리연구, 40(3). 241-266.

이종법・박미성・이도화(2009). 변혁적, 거래적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과. 인사관리연구, 33(4).

이철기(2010). 변혁적 거래적 리더십의 효과에 관한 한국과 중국의 비교 연구. 대한경영학회지, 23(6). 3101-3124.

임준철・윤정구(1999). 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로, 인사조직연구

전원보(2004). 변혁적 리더십이 생산성에 미치는 영향과 공식화의 조절효과. 동의법정. 20, 115-137.

전지영・곽원준(2016). 동료의 지식공유가 종업원 업무품질에 미치는 영향: 리더의 임파워링 리더십과 자기효능감 조절효과 중심으로, 대한경영학회 2016년 추계학술대회 발표논문. 259-273.

정대용(2010). 학습지향성과 변혁적 리더십이 창의성과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 인사관리연구.

조윤형・최우재(2017). 개인-환경 적합성이 창의적 문제해결에 미치는 영향: 조직기반 자긍심의 매개효과를 중심으로. 기업경영연구, 24(4). 173-195.

조태준・문성실(2014). 리더의 감성지능이 상사신뢰, 지식공유, 직무몰입을 매개로 팀 유효성과 정서적 몰입에 미치는 영향. HRD연구, 16(4). 1-24.

채주석・이길환・김찬중(2011). 변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성에 미치는 영향. 대한경영학회지, 24(5).

최병권・문형구・주영란・정재식(2017). 변혁적·거래적 리더십의 국내 연구 동향과 향후 연구방향. 인사조직연구, 25(2). 69-127.

최석봉・김경환・문계완(2010). 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향: 학습지향성과 조직몰입의 매개효과 검증. 인적자원관리연구, 17(4). 225-243.

최우재(2012). 학습이 성과에 미치는 영향. 경영경제연구, 35(2). 60-76.

최우재・조윤형(2013). 진성리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성과에 미치는 영향: 자기권능감의 매개효과. 인사조직연구, 21(1). 185-228.

홍계훈・양회창(2014). 부하직원의 Big 5 성격과 지각된 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계들에서 변혁적 리더십의 조절효과에 다수준 연구: 보육교사를 대상으로. 조직과 인사관리연구, 38(4). 77-114.

Amabile T. M.(1988). A model of creativity and innovation in Organizations, Research in Organizational Behavior, 10, 123-130.

Amabile T. M.(1998). How to Kill creativity: Keep doing what you're

doing. Or, if you want to spark innovation, rethink how you motivate, reward, and assign work to people, Harvard Business Review, Sep-Oct., 77-87.

Avolio B. J., Bass B. M. & Jung D. I.(1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 72: 441－462.

Burns J. M.(1978). Leadership. New York: Harper and Row.

Babcock P.(2004). Shedding light on knowledge management. HR magazine, 49(5). 46-51.

Bass B. M.(1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press: New York.

Barling J., Weber T. & Kelloway E. K.(1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial out comes: A field experiment. Journal of Applied Psychology. 81: 827－832.

Bartol K. M. & Srivastava A.(2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems, Journal of Leadership and Organization Studies, 9(1). 64-76.

Basadur M. S.(1992). Managing creativity : A Japanese madel. Academy of Management Executive, 6(2), 29-42.

Bass B. M., Avolio B. J., Jung D. I. & Berson Y.(2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology. 88(2): 207－218.

Bennett J. Tepper, Nikolaos Dimotakis, Lisa Schurer Lambert, Joel Koopman, Fadel K. Matta, Hee Man Park & Wongun Goo(2018). Examining Follower Responses to Transformational Leadership from a Dynamic, Person-environment Fit Perspective. Academy of Management Journal, vol 61(4)

Borman W. C. and Motowidlo S. J.(1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, In N. Schmitt and W. C. Borman (eds.), Personnel selection in organizations. 71-98.

Brunetto Y., Shacklockb K., Bartramc T., S. G. Leggatd, Farr-Whartone R., Stantonf P. & Casimir G.(2012). Comparing the Impact of Leader-Member Exchange, Psychological Empowerment and Affective Commitment upon Australian Public and Private Sector Nurses: Implications for Retention, The International Journal of Human Resource Management, 23(11). 2238-2255.

Burnside R. M.(1990). Improving corporate climates for creativity, In M.A. West & J.L. Farr(eds), Innovation at Work: Psychological and Organizational Strategies, John Wiley & Son, N.Y.

Carmeli A., Gelbard R. & Reiter-Palmon R.(2013). Leadership, Creative problem-solving capacity, and Creative perfomance: The importance of knowledge sharing. Human Resource Management, 52(1). 95-122.

Campbell J. P., McCloy R. A., Oppler S. H. & Sager C. E.(1993), A Theory of Performance, In Schmitt N, and W. C. Borman(Eds),

Personnel Selection in Organizations. 37-70.

Chatfield Dean C., Kim Jeon G., Harrison Terry P. & Hayya Jack C.(2004). The Bullwhip Effect-Impact of Stochastic Lead Time, Information Quality, and Information Sharing: A Simulation Study. Production & Operations Management. 13(4). 340-353.

Chen C. J. & Hung S. W.(2010). To Give or To Receive? Factors Influencing Members' Knowledge Sharing and Community Promotion in Professional Virtual Communities, Information & Management, 47(4). 226-236.

Chow W. S. & Chan L. S.(2008). Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing, Information & Management, 45(7). 458-465.

Colbert A. E., Kristof-brown A. E., Bradley B. H. & Barrick M. R.(2008). CEO Transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams, Academy of Management Journal, 51(1), 81-96.

Conger J. A. & Kanungo R. N.(1998). Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Connelly C. E., Zweig D., Webster J. & Trougakos J. P.(2012). Knowledge hiding in organizations. Journal of Organizational Behavior, 33(1). 64-88.

Crawford A. B.(1982). Corporate Electronic Mail: A communication-Intensive Application of Information Technology. MIS Quarterly, 6

(3). 1-13.

Croson R. & Donohue K.(2002). Experimental Economics and Supply-Chain Management. Interfaces, 32(5). 74-82.

Cummings, J. N.(2004), Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization, Management Science , 50(3). 352-364.

Curry J. P., Wakefield D. S., Price, J. L. & Mueller, C. W.(1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. Academy of Management Journal, 29: 847-858.

Dalchler H. P. & Wilpert B.(1978). Conceptional dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation, Administrative Science Quarterly, 23(1), 1-39.

Davenport T. H. & Prusak L.(1998). Working Knowledge: How Organization Manage What They Know. Harvard Business School Press.

Deluga R. J.(1998). American presidential proactivity, charismatic leadershio, and rated performance, Leadership Quarterly, Vol. 9, pp.265-291.

Dvir T., Eden D., Avolio B. J., & Shamir B.(2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. Academy of Management Journal. 45: 735－744.

Dyer L. & Reeves T.(1995). Human resource strategies and firm

performance: What do we know and where do we need to go?. International Journal of Human Resource Management, 6. 656-670.

Farh J. L. & Cheng B. S.(1997). Modesty bias in self-ratings in Taiwan: Impact of item wording, modesty value, and self-esteem. Chinese Journal of Psychology. 39. 103-118.

Feirong Yuan & Richard W. Woodman(2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. Academy of Management Journal, 53(2), 323-342.

Fiedler F. E.(1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York. McGraw-Hill.

Fu N., Flood P. C., Bosak J., Rousseau D. M., Morris T. & O'Regan P. (2017). High-performance work systems in professional service firms : Examining the practices-resources-uses - perforamance linkage, *Human Resource Management*, 56(2), 329-253.

Geier J. G.(1967). A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups. Jounal of Communication. 316-323.

Gong Y., Huang J. & Farh J.(2009). Employee learning orientation, Transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy, Academy of Management Journal, 52(4), 765-778.

Grant R.(1996). Toward a knowledge-based theory of the film. Strategic Management Journal, 17, 109-122.

Grant A. M.(2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial

impact, and The performance effects of Transformational leadership, Academy of Management Journal, 55(2), 458-476.

Gruber H. E. & Wallace D. B.(1999). The case study method and evolving systems approach for understanding unique creative people at work, Handbook of Creativity, Cambridge University Press.

Hansen M. & Nohria N. T.(1999). What's your strategy for managing knowledge. Harvard Business Review, 77, 106-116.

Hater J. & Bass B.(1988). Superiors' evaluation and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership, Journal of Applied Psychology, Vol. 73, 695-702.

Hellriegel Don & Slocum John W.(2007). Organizatinal Behavior: Thomson Learning.

Hennessey B. A. & Amabile T. M.(2010). Creativity. Annual Review of Psychology. 61. 569-598.

Herman H. M., March L. & Warren C. K.(2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality, *Human Resource Management*, Vol. 5(1), 145-157.

Howell J. M. & Avolio B. J.(1992). The ethics of charismatic leadership : submission or liberation? Academy of Management Executive, 6: 43-54.

Hsu M. H., Ju T. L., Yen C. H. & Chang C. M.(2007). Knowledge

Sharing Behavior in Virtual Communities: The Relationship between Trust, Self-efficacy, and Outcome Expectations, Human Computer Studies. 65(2). 153-169.

Jain H. C.(1980). Worker participation: Success and problems, New York: Prager.

Jassen O.(2000). Job demand, perceptions of effort-reward fairness and innovation work behavior, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73, 287-302.

Joel H. Steckel, Guptaand S. & Banerji A.(2004). Supply Chain Decision Making: Will Shorter Cycle Timesand Shared Point-of-Sale Information Necessarily Help?. Management Science. 50(4). 458-464.

Judge T. A. & Piccolo R. F.(2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-968.

Judge T. A., Piccolo R. F. & Ilies R.(2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research, Journal of Applied Psychology. 36-51.

Kahya E.(2009). The Effects of Job Performance on Effectiveness. International Journal of Industrial Ergonomics, Vol.39. 96-104.

Kanter R. M.(1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization, in Staw B. M. and Cummings L. L. (Eds.) Research in Organizational

Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, 10, 169-211.

Katz D. & Kahn R. L.(1978). The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York: John Wiley.

Kaplan R. S. & Norton D. P.(1992). The balanced scored : Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1). 71-79.

Liangding Jia, Jason D. Shaw, Anne S. Tsui & Tae-Youn Park(2014). A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity, Academy of Management Journal, 57(3), 869-891.

Lin C.Y.Y. & Liu F.C.(2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation. European Journal of Innovation Management, 15(1). 55-76.

Locke E. A.(1976). Nature and causes of job satisfaction, In M, D. Dunnette(Eds). Handbook of industrial and organizational Psychology, Chicage: rand Mcnall.

Locke E. A. & Monge P. R.(1986). Paricipation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. Academy of Managemnt Journal, 29(4). 727-753.

Locke E. A. & Schweiger D. M.(1979). Participation in decision-making: One more look. Research in Organizational Behavior, 1. 265-339.

Lovelace R. F.(1986). Stimulating creativity through managerial intervention. R&D Management, 16(1). 161-174.

Lowe K. B., Kroeck N. & Sivasubramaniam N.(1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta－anaytic review of the MLQ iterature. Leadership Quarterly, 7(3). 385－425.

Makhija M. & Ganesh U.(1997). Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures. Organization Science, 8(5), 508-527.

Markey R. & Townsend K.(2013). Contemporary trends in employee involvement and participation, Journal of Industrial Relations, 55(4), 475-487.

Meyer J. P. & Allen N. J.(1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. Academy of Management Journal, 33(4). 847-858.

Meyer J. P. & Allen N. J.(1991). A three components conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. 1(1). 61－89.

Meyer J. P., Allen N. J. & Smith C. A.(1993). Commitment to organizational and occupations: Extension and test of a three－component conceptualization. Journal of Applied Psychology. 78(4). 538－551.

Miller K. I.(1990), Performance Appraisal of Professional Social Workers, Administration in Social Work, Vol. 14(1), The Haworth Press, Inc.. 65-85.

Mitchell T. R.(1973). Motivation and Participation: An Integration, Academy of Management Journal, 16(4). 670-679.

Mueller B. H. & Lee J.(2002), Leader - Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. The Journal of Business Communication, 39(1). 220-244.

Mumford M. & Gustafson S.(1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation, Psychological Bulletin, 103, 27-43.

Mumford M.(2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. Creativity Research Journal, 15. 107-120.

Neil Anderson, Kristina Potocnik & Jing Zhou(2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. Journal of Management, 40(5). 1297 - 1333.

Nonaka I. & Konno N.(1998). The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. California Management Review, 40(3), 40-54.

Nonaka I. & Takeuchi H.(1995). The Knowledge-creating company. Oxford Univ. Press.

Oldham G. R. & Cummings A.(1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. Academy of Management Journal, 39. 607-634.

Piccolo R. F. & Colquitt J. A.(2006). Transformational leadership and job

behaviors: The mediating role of core job characteristics. Academy of Management Journal, 49(2). 327－340.

Ricchiuto J.(1997). Collaborative Creativity: Unleashing the Power of Shared Thinking. Oakhill Press. Akron.

Riordan C. M., Vandenberg R. J. & Richardson H. A.(2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness, *Human Resource Management*, 44(4), 471-488.

Robinson A. G. & Stern S.(1997). Corporate Creativity: How Improvement and Innovation Actually Happen, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Robbins S. P. & Judge T. A.(2014). Essentials of Organizational Behavior 12th Edition, Pearson Education Limited.

Rothenberg R.(1990). Creativity and Madness, Baltimore VA: Johns Hopkins press.

Schreurs B., Guenter H., Emmerik IJH., Notelaers G. & Schumacher D.(2013). Pay level satisfaction and employee outcomes: the moderating effect of autonomy and support climates. The International Journal of Human Resource Management, 26(12). 1523-1546.

Scott S. G. & Bruce R. A.(1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3). 580－607.

Shalley C. E.(1991). Matching creativity requirements and the effects on

satisfaction and intentions to leave, Academy of Management Journal, 43(2), 215-223.

Shalley C. E., Zhou J., & Oldham G.(2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? Journal of Management, 30. 933-958.

Shin S. J. & Zhou J.(2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. The Academy of Management Journal, 46(6). 703-714.

Sloane A. & Witney F.(1981), Labor Relations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Solmaz Moghimi & Indra Devi Subramaniam(2013). Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs, International Journal of Business and Management, 8(5).

Staw B. M.(1990). An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation, In M. A. West & J. L. Farr(eds), Innovation at Work: Psychological and Organizational Strategies, John Wiley & Son, N.Y.

Sternberg. R. J.(1996). Successful Intelligence, Simon & Schuster, N.Y.

Szulanski G.(1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. Strategic Management Journal, 17(1). 27-43.

Thierry Moyaux B., Chaib-Draa & D'Amours S.(2006). Information Sharing as a Coordination Mechanism for Reducing the Bullwhip

Effectin a Supply Chain. IEEETransactionson Systems, 37(3). 396-409.

Waldman D. A., Ramirez G. G., House R. J. & Puraman P.(2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. Academy of Management Journal, 44(1). 134－143.

Wagner J. A. & Gooding R. Z.(1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships, Academy of Management Journal, 30(3). 524-541.

Wang H., Law K. S., Hackett R. D., Wang D. & Chen Z. X.(2005). Leader-Member Exchange as a mediator of the relationship between Transformational leadership and Followers' performance and organizational citizenship behavior, Academy of Management Journal, 48(3), 420-432.

West M. A. & Farr J. L.(1989). "Innovation at work, Psychological perspectives", Social Behavior, 4, 15-30.

Williams L. J. & Anderson S. E.(1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in－role behaviors. Journal of Management, 17(1). 601－618.

Wolfram Hans-Joachim & Mohr G.(2009). Transformational Leadership, Team Goal Fulfillment, and Follower Work Satisfaction, the Moderating Effects of Deep-level Similarity in Leadership Dyads,

Journal of Leadership & Organizational Studies, 15(3). 260-274.

Woodman R. W., Sawyer J. E. & Griffin R. W.(1993). Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, 18(2), 293-321.

Yuan, F. & Woodman, R. W.(2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. Academy of Management Journal, 53(2), 323-342.

The Effects of Transformational Leadership on Job Performance : The mediated moderating effect of Creativity, Information Sharing

Dong Hoon, Lee

Abstract

Recently, Companies need a new management paradigm: innovation and creativity as a way to gain a competitive edge in a rapidly changing business environment. Innovation changes the enterprise through a series of procedures, included developing new knowledge and improving business processes based on the creativity of the organization and its members. While many studies have been conducted on innovative leadership that is most relevant to the creativity underlying innovation, there is a lack of research on moderation and mediation for various variables in relation to innovative leadership and job performance.

In this study, we are looking for ways to better utilize innovative leadership in fostering leaders and applying education and training.

The president's innovative leadership is to check the relationship between a worker's job performance and explain the effect of worker creativity, information sharing, and the effect of adjustment.

The study targets employees working in public institutions, and the survey participants visited the survey in person, explained the survey questions, and conducted the survey. From July 21 to August 30, 2018, a total of 186

surveys were distributed, and a total of 180 responses from 31 teams, 31 leaders and 149 team members were collected, and 176 parts, excluding unsatisfactory responses, were used for the analysis.

The results of the study are summarized as follows: Transformational leadership affects a worker's job performance with positive and creativity mediates when it affects job performance. Transformational leadership can be seen as enhancing the creativity of workers and enhancing the personal performance of workers. In other words, the job performance of a worker increases as the creativity of the worker increases. Creativity is mediated and mediated in the information sharing when the transformational leadership affects a worker's job performance.

The following is a summary of the implications of this study. Research was presented in terms of the manager's innovative leadership in the operation of public institutions, which has a positive impact on the worker's job performance. It was confirmed that information sharing is an important variable for positively affecting the job performance of workers. To solve the problem of the common method bias, the results of a questionnaire consisting of different team leaders and team members were analyzed as a single questionnaire.

The future direction of research calls for further research into transformational leadership and job performance, and additional longitudinal studies to identify continuous changes in worker creativity and information sharing.

Keywords : tranformational leadership, creativity, information sharing, job performance

설문지(상사용)

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 향후 변혁적 리더십과 창의성과 성과의 상관관계를 분석하는 연구에 귀중한 자료로 활용될 것입니다.

귀하께서 응답해주시는 모든 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거 비밀이 보장되며, 연구목적을 위한 통계작성 외에는 활용되지 않습니다. 특정 개인 정보가 유출되는 경우는 없을 것이며, 오직 연구 목적으로만 사용됨을 분명히 말씀 드립니다. 각 질문들은 정답이 없으며, 귀하의 생각이나 느낌을 바탕으로 해서 응답해 주시면 됩니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

※ 설문지 예제
아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주십시오.

문항예제	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
해는 동쪽에서 뜬다.	①	②	③	④	⑤

위의 문항에 전혀 동의하지 않으면 ①에, 완전히 동의하면 ⑤에 체크(√) 하여 주시기 바랍니다.

2018년 6월

연 구 자 : 울산대학교 일반대학원
이 동 훈 연구원
윤 동 열 교수

연 락 처 : 010-5197-7035
E - mail : easthoon@hrdkorea.or.kr

Ⅰ. 다음 문항은 귀하의 A 부하에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 "√" 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 자주 고객을 위한 창의적인 맞춤 서비스를 개발한다.	①	②	③	④	⑤
2. 자주 다른 수단과 경로를 통해 새로운 서비스를 개발하기 위해 창의력을 사용한다.	①	②	③	④	⑤
3. 자주 창의력을 사용하여 다양한 방식으로 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤
4. 자주 업무에 창의적인 방법을 개발한다.	①	②	③	④	⑤
5. 업무 방식은 창의적이다.	①	②	③	④	⑤
6. 업무 방식은 독창적이고 실용적이다.	①	②	③	④	⑤
7. 업무 방식은 적응력이 있고 실용적이다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 부서의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 회사의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 항상 정해진 시간에 할당된 업무를 완료한다.	①	②	③	④	⑤
11. 업무성과는 항상 상사의 기대에 부응한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음 문항은 귀하의 B 부하에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 "√" 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 자주 고객을 위한 창의적인 맞춤 서비스를 개발한다.	①	②	③	④	⑤
2. 자주 다른 수단과 경로를 통해 새로운 서비스를 개발하기 위해 창의력을 사용한다.	①	②	③	④	⑤
3. 자주 창의력을 사용하여 다양한 방식으로 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤
4. 자주 업무에 창의적인 방법을 개발한다.	①	②	③	④	⑤
5. 업무 방식은 창의적이다.	①	②	③	④	⑤
6. 업무 방식은 독창적이고 실용적이다.	①	②	③	④	⑤
7. 업무 방식은 적응력이 있고 실용적이다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 부서의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 회사의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 항상 정해진 시간에 할당된 업무를 완료한다.	①	②	③	④	⑤
11. 업무성과는 항상 상사의 기대에 부응한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음 문항은 귀하의 C 부하에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 "√" 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 자주 고객을 위한 창의적인 맞춤 서비스를 개발한다.	①	②	③	④	⑤
2. 자주 다른 수단과 경로를 통해 새로운 서비스를 개발하기 위해 창의력을 사용한다.	①	②	③	④	⑤
3. 자주 창의력을 사용하여 다양한 방식으로 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤
4. 자주 업무에 창의적인 방법을 개발한다.	①	②	③	④	⑤
5. 업무 방식은 창의적이다.	①	②	③	④	⑤
6. 업무 방식은 독창적이고 실용적이다.	①	②	③	④	⑤
7. 업무 방식은 적응력이 있고 실용적이다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 부서의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 회사의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 항상 정해진 시간에 할당된 업무를 완료한다.	①	②	③	④	⑤
11. 업무성과는 항상 상사의 기대에 부응한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음 문항은 귀하의 D 부하에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 “√” 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 자주 고객을 위한 창의적인 맞춤 서비스를 개발한다.	①	②	③	④	⑤
2. 자주 다른 수단과 경로를 통해 새로운 서비스를 개발하기 위해 창의력을 사용한다.	①	②	③	④	⑤
3. 자주 창의력을 사용하여 다양한 방식으로 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤
4. 자주 업무에 창의적인 방법을 개발한다.	①	②	③	④	⑤
5. 업무 방식은 창의적이다.	①	②	③	④	⑤
6. 업무 방식은 독창적이고 실용적이다.	①	②	③	④	⑤
7. 업무 방식은 적응력이 있고 실용적이다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 부서의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 회사의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 항상 정해진 시간에 할당된 업무를 완료한다.	①	②	③	④	⑤
11. 업무성과는 항상 상사의 기대에 부응한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅴ. 다음 문항은 귀하의 E 부하에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 "√" 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 자주 고객을 위한 창의적인 맞춤 서비스를 개발한다.	①	②	③	④	⑤
2. 자주 다른 수단과 경로를 통해 새로운 서비스를 개발하기 위해 창의력을 사용한다.	①	②	③	④	⑤
3. 자주 창의력을 사용하여 다양한 방식으로 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤
4. 자주 업무에 창의적인 방법을 개발한다.	①	②	③	④	⑤
5. 업무 방식은 창의적이다.	①	②	③	④	⑤
6. 업무 방식은 독창적이고 실용적이다.	①	②	③	④	⑤
7. 업무 방식은 적응력이 있고 실용적이다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 부서의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 우리 회사의 전반적인 업무 수행에 크게 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 항상 정해진 시간에 할당된 업무를 완료한다.	①	②	③	④	⑤
11. 업무성과는 항상 상사의 기대에 부응한다.	①	②	③	④	⑤

설문지(직원용)

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 향후 변혁적 리더십과 창의성과 성과의 상관관계를 분석하는 연구에 귀중한 자료로 활용될 것입니다.

귀하께서 응답해주시는 모든 내용은 통계법 제33조(비밀의 보호)에 의거 비밀이 보장되며, 연구목적을 위한 통계작성 외에는 활용되지 않습니다. 특정 개인 정보가 유출되는 경우는 없을 것이며, 오직 연구 목적으로만 사용됨을 분명히 말씀 드립니다. 각 질문들은 정답이 없으며, 귀하의 생각이나 느낌을 바탕으로 해서 응답해 주시면 됩니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

※ 설문지 예제
아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주십시오.

문항예제	매우 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
해는 동쪽에서 뜬다.	①	②	③	④	⑤

위의 문항에 전혀 동의하지 않으면 ①에, 완전히 동의하면 ⑤에 체크(√) 하여 주시기 바랍니다.

2018년 6월

연 구 자 : 울산대학교 일반대학원
이 동 훈 연구원
윤 동 열 교수

연 락 처 : 010-5197-7035
E - mail : easthoon@hrdkorea.or.kr

Ⅰ. 다음 문항은 귀하의 상사에 관한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 "√" 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사는 다른 사람들이 자기 주위에 있는 것을 기분 좋게 느끼도록 한다.	①	②	③	④	⑤
2. 다른 사람들은 나의 상사를 완전히 신뢰하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 다른 사람들은 나의 상사와 함께 근무하는 것을 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상사는 우리가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 상사는 자기가 할 수 있는 가능성에 대해 호소력 있고 감동적으로 표현한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 상사는 다른 사람들이 자신의 일에서 의미를 찾도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 상사는 다른 사람들이 지금까지 해오던 문제들을 새로운 방식으로 생각하고 새로운 시각으로 보도록 한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 상사는 다른 사람들에게 복잡하고 어려운 문제를 새로운 시각으로 보는 방법을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 상사는 다른 사람들로 하여금 자신이 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 새로운 시각에서 다시 생각하도록 한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 상사는 다른 사람들이 스스로 자기개발 하도록 지원한다.	①	②	③	④	⑤
11. 나의 상사는 다른 사람들로 하여금 자신이 하고 있는 일에 대해 자신이 어떻게 생각하고 있는지를 알도록 한다.	①	②	③	④	⑤
12. 나의 상사는 소외당하고 있는 듯한 사람들에게 개인적인 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음 문항은 귀하에 대한 질문입니다. 평소에 귀하의 생각과 일치하거나 가장 가까운 곳에 "√" 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 회사의 목적과 목표를 직원들에게 명확하게 전달할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 임원진과의 소통 채널이 효과적으로 운영할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 임원진은 우리 부서의 중요한 사안들에 대해 적절한 정보를 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 회사의 정책과 절차는 직원들에게 명확하게 전달되고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 자주 직무 관련 정보를 얻기 위해 소문에 의존해야 한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 대부분의 경우 작업 그룹에 영향을 주는 변경 사항에 대한 충분한 정보를 받고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음 문항은 연구목적에 따라 분류하기 위한 항목입니다. 해당하는 번호에 "√" 표시를 해주십시오.

설 문 항 목	구 분
1. 성별	① 남 ② 여
2. 연령	① 20 ~ 30세 미만 ② 30 ~ 40세 미만 ③ 40 ~ 50세 미만 ④ 50 ~ 60세 미만 ⑤ 60세 이상
3. 학력	① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상
4. 직위	① 사원/주임(6급)이하 ② 대리급(5급) ③ 과장급(4급) ④ 차장급(3급) ⑤ 부장급(2급) ⑥ 실 · 국장급 이상(1급)
5. 담당직무	① 일반직 ② 능력개발직 ③ 출제연구직 ④ 계약직 ⑤ 기타
6. 근속연수	① 1년미만 ② 1 ~ 3년 미만 ③ 3 ~ 5년 미만 ④ 5 ~ 10년 미만 ⑤ 10 ~ 20년 미만 ⑥ 20년 이상
7. 업무유형	① 기획운영 ② 능력개발 ③ 능력평가 ④ 국제인력 ⑤ 지부지사 ⑥ 기타
8. 소재지 (근무지역)	① 서울특별시 ② 수도권 ③ 광역시 ④ 기타
9. 현재 부서 (팀 단위) 규모	( ) 명 **※ 팀장을 제외한 팀원 수를 기재해주시기 바랍니다.**

설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.

변수별 측정 항목

<표25> 변혁적 리더십의 측정 설문문항(원본)

번 호	하위항목	설문 문항
1	이상적 영향	I make others feel good to be around me.
2		Others have complete faith in me.
3		Others are proud to be associated with me.
4	영감적 동기부여	I express with a few simple words what we could and should do.
5		I provide appealing images about what we can do.
6		I help others find meaning in their work.
7	지적 자극	I enable others to think about old problems in new ways.
8		I provide others with new ways of looking at puzzling things.
9		I get others to rethink ideas that they had never questioned before.
10	개별적 배려	I help others develop themselves.
11		I let others know how I think they are doing.
12		I give personal attention to others who seem rejected.

<표26> 창의성의 측정 설문문항(원본)

번 호	하위항목	설문 문항
1	직원 창의성	This person often develops creative custom-made product/service packages for clients.
2		This person often uses creativity to develop new clients through different means and channels.
3		This person often uses creativity to increase sales forces in different ways.
4		This person often develops creative methods for promotion and sales.
5		This person's work is creative.
6		This person's work is original and practical.
7		This person's work is adaptive and practical.

<표27> 정보공유의 측정 설문문항(원본)

번 호	하위항목	설문 문항
1	정보공유	Company goals and objectives are clearly communicated to employees.
2		The channels for employee communication with top management are effective.
3		Top management is adequately informed of the important issues in my department.
4		Company policies and procedures are clearly communicated to employees.
5		I often have to rely on the grapevine to get job-related information(reverse).
6		Most of the time I receive sufficient notice of changes affecting my work group.

<표28> 성과의 측정 설문문항(원본)

번 호	하위항목	설문 문항
1	직무성과	This person makes significant contributions to the overall performance of our work unit.
2		This person is one of the best employees in our work unit.
3		This person always completes job assignments on time.
4		This person's work performance always meets the expectations of the supervisor.