



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

博士學位論文

공유리더십의 선행요인과
성과변수에 대한 연구

濟州大學校 大學院

經營學科

梁 仁 實

2017年 2月

공유리더십의 선행요인과 성과변수에 대한 연구

指導教授 金正勳

梁仁實

이 論文을 經營學 博士學位 論文으로 提出함

2016年 12月

梁仁實 經營學 博士學位 論文을 認准함

審査委員長 _____ (인)

委 員 _____ (인)

委 員 _____ (인)

委 員 _____ (인)

委 員 _____ (인)

濟州大學校 大學院

2016年 12月

A Study on Antecedent and Consequences of Shared Leadership

In Sil Yang
(Supervised by Professor Jung Hoon Kim)

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

December. 2016.

This thesis has been examined and approved.

.....
Thesis director, Young-soon Kang, Prof. of Business Administration

.....
Hee-Cheol Kim

.....
Ki-Bok Baik

.....
Hojin Bang

.....
Jung Hoon Kim

December. 2016.

Department of Business Administration

GRADUATE SCHOOL

JEJU NATIONAL UNIVERSITY

<차 례>

차례	i
표 차례	iv
그림 차례	vi
국문요약	vii
제 1 장 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 연구목적	1
1) 연구의 필요성	1
2) 연구목적	4
2. 연구방법 및 범위	5
1) 연구방법	5
2) 연구범위	6
제 2 장 이론적 배경	8
1. 공유리더십	8
1) 공유리더십의 개념과 정의	8
2) 공유리더십의 구성요소	15
3) 공유리더십의 선행연구	16
2. 코칭	19
1) 코칭의 개념	19
2) 코칭 프로세스	20
3) 코칭의 선행연구	22
3. 생산적 에너지	24
1) 에너지의 개념	24
2) 생산적 에너지	24
3) 에너지의 유형	25
4. 조직문화	27

1) 조직문화의 개념	27
2) 조직문화의 유형과 경쟁가치모형	30
5. 성 과	35
1) 조직성과	35
2) 인식된 재무성과	36
제 3 장 연구모형 및 연구가설	38
1. 연구모형	38
2. 가설설정	39
1) 코칭과 공유리더십의 관계	39
2) 코칭과 생산에너지와의 관계	40
3) 코칭과 성과와의 관계	41
4) 공유리더십과 생산적 에너지와의 관계	42
5) 공유리더십과 성과와의 관계	43
6) 생산적 에너지와 성과와의 관계	44
7) 공유리더십의 매개효과	44
8) 생산적 에너지의 매개효과	46
9) 조직문화의 조절효과	48
제 4 장 연구방법	50
1. 조사대상 및 범위	50
2. 변수들의 조작적 정의와 측정도구	51
1) 공유리더십	51
2) 코 칭	52
3) 생산적 에너지	52
4) 혁신적 조직문화	53
5) 성 과	54
제 5 장 실증적 분석결과	55

1. 인구 통계적 분석	55
2. 타당성 분석	56
1) 탐색적 요인분석 결과	56
2) 상관관계분석 결과	60
3. 연구가설 검증	61
1) 코칭의 영향력에 대한 가설검증 결과	61
2) 공유리더십의 영향력에 대한 가설검증 결과	64
3) 생산적 에너지가 성과에 미치는 영향력에 대한 가설검증 결과	66
4) 공유리더십과 생산적 에너지의 매개효과에 대한 가설검증 결과	68
5) 조직문화와의 조절효과에 대한 가설검증 결과	78
 제 6 장 결 론	 84
1. 연구결과 요약 및 시사점	84
1) 연구결과 요약	84
2) 이론적 및 실무적 시사점	86
2. 연구의 한계와 향후 연구방향	89
 참고문헌	 91
 Abstract	 114
 설 문 지	 117

표 차 례

<표 2-1> 공유리더십 형성의 배경 이론	11
<표 2-2> 공유리더십 정의 및 측정방법	13
<표 2-3> 조직문화의 개념 정의	28
<표 2-4> 조직문화의 유형	30
<표 4-1> 설문지 구성	50
<표 5-1> 인구통계 분석 결과	55
<표 5-2> 코칭과 공유리더십(설문지 A형) 탐색적 요인분석 결과	57
<표 5-3> 공유리더십과 생산적 에너지, 조직문화(설문지 B형) 탐색적 요인분석 결과	58
<표 5-4> 공유리더십과 성과(설문지 C형) 탐색적 요인분석 결과	59
<표 5-5> 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 분석 결과	60
<표 5-6> 코칭과 공유리더십 간 회귀분석 결과	61
<표 5-7> 코칭과 생산적 에너지 간 회귀분석 결과	62
<표 5-8> 코칭과 조직성과 간 회귀분석 결과	63
<표 5-9> 코칭과 인식된 재무성과 간 회귀분석 결과	63
<표 5-10> 공유리더십과 생산적 에너지 간 회귀분석 결과	64
<표 5-11> 공유리더십과 조직성과 간 회귀분석 결과	65
<표 5-12> 공유리더십과 인식된 재무성과 간 회귀분석 결과	66
<표 5-13> 생산적 에너지와 조직성과 간 회귀분석 결과	67
<표 5-14> 생산적 에너지와 인식된 재무성과 간 회귀분석 결과	67
<표 5-15> 코칭-생산적 에너지 관계에서 공유리더십의 매개효과 분석 결과 ...	69
<표 5-16> 코칭-조직성과 관계에서 공유리더십의 매개효과 분석 결과	70
<표 5-17> 코칭-인식된 재무성과 관계에서 공유리더십의 매개효과 분석결과	72
<표 5-18> 코칭-조직성과 관계에서 생산적 에너지의 매개효과 분석 결과	73
<표 5-19> 코칭-인식된 재무성과 관계에서 생산적 에너지의 매개효과 분석결과	

.....	74
<표 5-20> 공유리더십-조직성과 관계에서 생산적 에너지의 매개효과 분석결과	75
<표 5-21> 공유리더십-인식된 재무성과 관계에서 생산적 에너지의 매개효과 분석 결과	76
<표 5-22> 코칭-조직성과 간 관계에서 공유리더십과 생산적 에너지의 다중 매개효과 분석 결과	77
<표 5-23> 코칭-재무성과 간 관계에서 공유리더십과 생산적 에너지의 다중 매개효과 분석 결과	78
<표 5-24> 공유리더십-생산적 에너지에 대한 혁신적 조직문화의 조절효과	79
<표 5-25> 가설검증 결과 총괄표	81

그림 차례

<그림 1-1> 논문구성	7
<그림 2-1> Cameron and Quinn의 경쟁가치모형의 조직문화	32
<그림 3-1> 연구모형	38
<그림 5-1> 연구방법모델	68
<그림 5-2> 생산적 에너지에 대한 혁신적 조직문화의 조절효과	88

국 문 요 약

조직 내에서 한 사람의 리더가 존재하는 상황과 둘 이상의 리더가 공존하는 상황 중에서 어떤 상황이 바람직한지에 대한 답을 얻기 위해 연구자들은 공유리더십에 대한 연구에 관심이 지속적으로 높아지고 있다.

본 연구는 공유리더십의 선행요인, 성과변수에 미치는 영향 그리고 조절요인에 대하여 통합적으로 이론적 모형을 제시하고 이를 실증적으로 분석하였다. 즉, 공유리더십을 중심으로 선행요인으로는 상사의 코칭을 설정하였고, 성과변수로는 조직성과를 제시하였다. 또한 공유리더십과 성과 변수 간에 매개요인으로 생산적 에너지를 선정하였고, 조절 변수로는 혁신적 조직문화를 선택하였다.

이와 관련한 선행연구에 대한 이론적 고찰을 하고 이에 기초하여 연구모델과 가설을 수립하였다. 연구가설을 검증하기 위해 1개의 금융기관을 대상으로 전국 174개 점포의 직원 3명을 선정하여 522명의 설문조사를 실시하여 분석하였다.

통계변수로는 학력, 연령, 직위, 근속 등을 활용하였으며, 본 연구에서는 설문 측정항목들의 타당성 분석을 하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 신뢰성 검증을 위하여 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)값을 분석하였다. 그 결과 본 연구에서 사용된 측정 항목들은 타당성과 신뢰성이 모두 확보된 것으로 평가되었다. 또한 본 연구에 사용된 변수와 종속변수들 간 상관관계 분석결과 변수들 간의 관련성 측면에서 모든 변수간의 상관관계는 통계적으로 유의한 상관관계를 가지는 것으로 분석되었다.

분산분석과 회귀분석, 다중회귀분석 그리고 위계적 회귀분석을 통하여 연구가설 검증을 실시하였다.

검증결과 코칭의 영향력에 대한 결과를 보면, 코칭이 공유리더십과 생산적 에너지에 대한 직접효과는 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 채택되었고 조직성과와의 직접적인 연관성이 높음을 보여주고 있다. 그러나 인식된 재무성과에는 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

공유리더십이 영향력에 대한 결과를 보면, 공유리더십과 생산적 에너지와의 관계에서 정(+)의 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직성과와 인식된 재

무성과에도 모두 긍정적인 영향을 미친다고 나왔다. 또한 생산적 에너지가 성과(조직성과, 재무성과)에 미치는 영향력은 긍정적으로 나타나고 있다.

공유리더십과 생산적 에너지의 매개효과에 대한 결과를 보면 코칭과 생산적 에너지 관계에서 공유리더십의 대한 매개효과는 완전매개 하였고, 코칭과 조직성과 간의 관계에서 공유리더십의 매개효과도 부분매개 하였다. 그러나 코칭이 인식된 재무성과 간의 관계에서 공유리더십에 대한 매개효과는 기각이 되었다. 이는 코칭이 인식된 재무성과에는 직접효과만 가지는 것으로 해석된다.

생산적 에너지의 매개효과에 대한 결과를 보면 코칭과 조직성과간의 관계에서 생산적 에너지에 대한 매개효과는 부분매개 하였고, 코칭과 인식된 재무성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개효과는 기각되었다.

공유리더십과 조직성과 간의 관계에서 생산적 에너지에 의하여 매개효과는 완전매개하였고, 공유리더십과 인식된 재무성과 간의 매개효과는 기각되었다. 코칭과 성과 간의 관계에서 공유리더십과 생산적 에너지의 의한 매개효과는 기각되었다. 조직문화는 공유리더십과 생산적 에너지의 관계에 영향을 미칠 때 조절역할을 하는 요소로 나타났다.

본 연구 결과를 볼 때 공유리더십의 선행변수 및 매개변수를 찾아야 할 것이며 다양한 종속변수들을 사용하여 공유리더십의 효과를 광범위하게 확인할 필요가 있다. 코칭의 효과를 명확하게 하기 위하여 객관적인 규명을 하기 위해 코칭 프로그램에 대한 많은 경험적 연구를 축적하여 측정지표를 정교하게 해야 할 것이다. 결과 변수인 재무성과의 지표를 향후에는 다양한 지표를 사용하여 성과 변수를 더욱 다양하게 활용하여 연구할 필요가 있다.

주제어 : 공유리더십, 코칭, 생산적 에너지, 조직문화, 조직성과, 재무성과

제 1 장 서 론

1. 연구의 필요성 및 연구 목적

1) 연구의 필요성

조직 내에서 한 사람의 리더가 존재하는 상황과 둘 이상의 리더가 공존하는 상황 중에서 어떤 상황이 바람직한지에 대한 답을 얻기 위해 연구자들은 공유리더십에 대한 관심이 지속적으로 높아지고 있다.

공유리더십은 공식적 리더가 아닌 집단 내 구성원들 사이에서 나타나는 수평적 리더십(lateral leadership)을 의미한다(Lozowski and Bell, 2003; Pearce and Manz, 2005). 이러한 수평적 리더십이 관심을 받고 있는 이유는 집단과 집단 내 개인이 접하는 업무환경이 점차 복잡해지고 다양해지면서 1인의 리더가 수행해 낼 수 있는 리더십의 범위가 크게 제약되고 있으며, 지식기반 조직으로 조직의 운영형태가 이행되면서 구성원들이 자신의 업무 영역을 확대하고 점차 높은 수준의 자율성을 부여받고 있기 때문이다(Denisi, Hitt and Jackson, 2003).

공유리더십이 다른 리더십과 구별되어지는 핵심적인 개념은 분산된 영향력(distributed influence)과 집합적 리더십(collective leadership)이다(Sanders, 2006). 분산된 영향력은 공식적으로 지정된 1인의 리더만이 팀에 영향력을 발휘할 수 있는 것이 아니라 팀 구성원 전체가 상황에 따라서 리더가 되어 팀에 영향력을 발휘할 수 있음을 의미한다(Sanders, 2006). 다른 또 하나의 개념은 집합적 리더십이다. 집합적 리더십은 공유리더십 개념 자체가 각 개인 간의 1:1 중심의 상호 영향 관계에 초점을 맞추는 것이 아니라 특정 집단 내부의 상호 리더십 관계가 얼마나 활성화 되어 있느냐에 초점을 맞추고 있다(Carson, Tesluk, and Marrone, 2007). 기존의 연구에서는 주로 수직적 리더십이 개인과 집단 또는 팀, 그리고 조직의 성과에 유의적이고 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였으나(Hernandez, 2011) 최근의 연구에서는 집단 또는 팀 중심의 조직구조에서는 공유

리더십이 전통적이고 수직적인 리더십보다 팀 성과에 더 긍정적이고 효과적임을 증명하고 있다(Pearce, Yoo, and Alavi, 2004). 공유리더십에 관한 연구들에서는 리더십을 개인적인 현상으로만 바라보았던 전통적 리더십의 한계를 극복하고, 리더십 프로세스에 있어 협력자 혹은, 팀 구성원들(e.g., Kelley, 1988)의 역할에 관심을 기울이기 시작했다는 점에서 새로운 경향으로 볼 수 있지만 이에 대한 실증적 연구는 아직 미비한 편이다(Carson et al., 2007). 또한 선행요인, 조절요인 등이 포함된 이론적 모형에 대한 연구는 더욱 그러하다. 본 연구에서는 이러한 한계를 극복하고자 한다. 즉, 공유리더십의 선행요인에 대한 탐색, 그리고 공유리더십과 성과 간에 영향을 미치는 매개요인과 조절 변수의 역할에 대해서도 확인해 보고자 한다. Yukl, 1989; Avolio et al, 1996; Seers, 1996; Pearce and Conger(2003)등은 공유리더십을 강화하는 선행요인으로는 팀 내부, 팀 외부요인으로 나누고 있는데 팀 내부 요인으로는 공유된 목표, 사회적 지원, 의사소통의 세 가지 차원으로 제시하였다. 팀 외부 요인의 요소는 팀의 공식적 리더에 의해 제공되는 코칭과 팀장 리더십 특질을 제시하였다. 이는 팀 외부에서의 구성원에 대한 충분한 육성과 교육 그리고 코칭이 충분하게 이루어진 경우 공유리더십이 더 활성화될 것이라고 본 것이다. 하지만 공유리더십을 활성화하는 선행변수에 관한 연구는 아직 미흡한 실정이다(Nicolaides, LaPort, Chen, Tomassetti, Weis, Zaccaro, and Cortina, 2014).

본 연구에서는 여러 가지 관계로 인해 외부요인인 코칭에 대하여 살펴보고자 한다. 코칭은 구성원의 행동이나 태도를 변화 할 수 있도록 긍정적인 영향력을 발휘하는 것으로 대화를 통해서 방향을 제시해 주고, 성과 향상과 역량 개발을 위해 지원하고 격려하며, 수시로 평가 및 피드백을 제공하는 과정이다(Stowell, 1986). 1980년대에 들어서 수평적 조직구조, 인적자원 중심의 경영환경 변화에 의해 조직 구성원의 육성 및 개발 도구에 대한 관심이 높아져 코칭이 효과적인 도구로 인식되기 시작하였으며, 1980년대와 1990년대를 거쳐 코칭의 실천적 적용방법들이 급속하게 발전하게 되었다(김미경, 2011; Kilburg, 1996). 기업 입장에서는 누구를 대상으로 코칭을 할 것인가를 결정하는 것은 매우 중요한 문제이다. 코칭이 성공적으로 이루어지기 위해서는 전문적인 교육과 훈련을 받을 필요가 있고 필요한 상황을 정확하게 파악하고 코칭을 해야 한다. 리더는 위기를 인식하고 문

제 해결 과정에서 조직원에게 지원해줌으로써 생산적 에너지 수준을 높일 수 있다(Bruch and Vogel, 2011).

공유리더십과 성과 간에 영향을 미치는 매개요인에 대하여 살펴보고자 본 연구에서는 최근에 각광을 받는 생산적 에너지에 대하여 살펴보고자 한다.

Smith and Tosey(1999)는 조직을 영감, 통합, 의미, 공동체, 통제, 활동과 존재감으로 구성되는 에너지 시스템으로, Bruch and Ghoshal(2003)은 조직에서 탁월한 성과와 평범한 성과를 차별화 시키는 조직 요인은 생산적 조직에너지라고 정의하면서 조직의 성과는 에너지의 강도와 질에 달려 있다고 주장하였다. 한편 Kennerley(2007)는 조직에너지를 구성원들에게 동기를 부여하고, 창의성을 육성하며, 조직에 경쟁우위를 가져다주는 조직 특성이라고 하였으며, Jamrog, Vickers, Overholt, and Morrison(2008)은 경쟁자보다 탁월한 성과를 내는 조직은 구성원들의 동기부여와 조직에너지가 무엇보다 중요하다는 결과를 제시하였다. 이렇듯 최근의 연구에서는 경영 일선에서 탁월한 성과를 내기 위해서는 조직에너지가 필요함이 강조되고 있다. 따라서 우리나라의 경영현장에서 조직에너지인 생산적 에너지가 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구가 필요하다.

마지막으로 공유리더십과 매개변인인 생산적 에너지 간의 조절하는 요인을 탐색하고자 한다. 기존의 공유리더십과 종속변수와의 관계를 조절하는 실증연구를 살펴보고, 본 연구에 많은 리더십 연구에서 조절효과가 활용된 조직문화에 대하여 살펴보고자 한다.

조직문화는 조직구성원과 조직 전체에 영향을 미치는 구성원들이 공유하고 있는 신념과 가치관, 행동 규범 등 정신적 또는 심리적 요소라고 하였다(황창연, 2003). 또한 조직문화 자원을 통해서 조직성과 개선이 가능하다는 것을 인지하게 되면서 다른 기업과의 경쟁에 조직문화를 통한 성공 가능성을 발견하게 되었고, 조직문화에 대한 관심이 점차 커지게 되었다(Schein, 1985; Peters and Waterman, 1982). 조직문화에 대한 연구는 그동안 많은 학자들에 의해 다양하게 진행되어 왔는데, 1980년대 중반 이후에는 경쟁가치모형(Competing Values Framework; CVF)에 기반을 두고 이루어져 왔다(Quinn and Kimberly, 1984; Quinn and Mcgrath, 1985; Cameron and Quinn, 1999). 따라서 조직 특성상 지

역에 따라서 그리고 업무분야에 따라서 조금은 다른 조직문화를 가지고 있는 분야에서 조직문화가 리더십과 성과 간 프로세스에서 어떠한 조절작용을 하는지 실증적으로 살펴볼 필요성이 있다.

위와 같이 제시한 다양한 공유리더십과 성과에 영향을 미치는 변수들에 대하여 통합적으로 살펴보고자 한다.

2) 연구 목적

본 연구에서는 코칭의 선행연구 결과를 기초로 하여 공유리더십의 선행변수를 찾아서 결과 변수인 성과에 실제 어떤 영향을 미치는지 실증분석 하는 것이다. 또한 이 양자 관계에서 공유리더십과 생산적 에너지의 매개효과와 아울러 공유리더십과 생산적 에너지와의 관계에서 조직문화의 조절효과도 검증하고자 한다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 아래와 같은 연구 과제를 설정하였다.

첫째, 코칭에 관한 선행 연구 결과를 탐색하고, Latham, Almost, Mann and Moore(2005)는 상사의 코칭을 통해서 상사와 부하 간의 성과 관리에 필요한 커뮤니케이션이 지속적으로 가능하다고 보았다. 하지만 공유리더십의 선행변수로서 코칭에 대한 연구는 아직 부족한 상태이다. 따라서 코칭이 성과에 미치는 과정에 메커니즘을 밝히기 위해 공유리더십, 생산적 에너지 등의 매개효과를 검증하고자 한다.

둘째, 공유리더십과 생산적 에너지의 선행 변수를 탐색하고, 공유리더십이 생산적 에너지에 영향력을 미치는 과정에서 상황 변수에 의해서 조절될 수 있을 거라 예측하고 상황변수로는 조직문화를 택하여 탐색하여 검증하고자 한다.

셋째, 수직적인 조직에서 리더의 공유리더십이 성과에 정(+)의 영향을 미치는지 검증하고자 한다.

본 연구에서는 공유리더십과 생산적 에너지의 선행요인을 탐색하고, 코칭과 공유리더십 행위가 성과에 영향력을 미치는 과정에서 공유리더십과 생산적 에너지의 매개효과를 살펴보는 것이다. 공유리더십이 생산적 에너지에 영향력을 미치는 과정에서 혁신적 조직문화의 조절효과를 살펴보고 이론적·실무적 시사점을 도출하여 능동적인 구성원의 참여를 유도하는 공유리더십의 영향을 분석하고자 한다.

2. 연구방법 및 범위

1) 연구방법

본 연구에서는 코칭이 공유리더십 행위에 영향력과 코칭과 성과 간, 생산적 에너지 간의 관계에서 공유리더십의 매개효과를 살펴보고, 공유리더십과 성과 간에 생산적 에너지의 매개효과를 살펴보는 것이다. 아울러 공유리더십과 생산적 에너지간의 관계에서 조직문화의 조절효과를 살펴보는 것을 핵심으로 다루고 있다.

실증연구에 앞서 공유리더십과 코칭, 그리고 생산적 에너지, 조직문화의 이론적 배경 및 관련 선행 연구들에 대하여 살펴보고, 이를 토대로 연구모형 및 상세가설을 도출하여 실증 분석을 진행하였다.

연구모형의 실증분석을 위해서는 기존 연구들을 통해 검증된 각 변수들의 측정문항을 본 연구에 적합하도록 재구성하여 설문지로 작성하였으며, 인식된 재무성과의 관련된 문항은 연구자가 작성하였다. 자료 수집은 1개의 금융기관을 전국적으로 점포당 직원 3명을 1개 팀으로 하여 설문지를 배포하는 설문조사(pencil and paper survey)를 실시하였으며, 확보된 데이터를 통해 통계적 분석을 진행하였다.

자료 수집 결과 174개의 점포(174개 팀, 522명)에서 설문조사 결과 자료를 확보하였으며, 수집된 자료는 IBM SPSS 18.0과 AMOS 18.0 프로그램을 이용하여 분석하였다.

본 연구에서는 인구 통계적 자료를 분석하기 위해서 빈도분석을 실시하였고, 요인분석과 신뢰성분석을 통해 설문문항의 타당성 및 신뢰도를 분석하였다. 이를 근거로 가설검증은 직접효과를 검증하기 위해서 회귀분석, 매개효과를 보기 위한 매개회귀분석 그리고 조절효과를 파악하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 또한 혁신적 조직문화에 대한 조절효과를 구체적으로 살펴보기 위하여 조절효과 그래프를 표시하였다.

2) 연구범위

본 연구는 코칭과 성과 간의 관계에 있어서 공유리더십, 생산적 에너지, 조직문화가 어떤 역할을 하고, 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

첫째, 공유리더십과 코칭, 생산적 에너지 그리고 조직문화에 대한 이론과 선행 연구를 정리하였다. 공유리더십의 개념과 지금까지 연구범위를 고찰하고, 향후 연구범위 확장 가능성에 대해서도 포함했다.

둘째, 공유리더십, 코칭 그리고 생산적 에너지와 성과 간의 인과관계에 대한 가설을 수립하고 검증하였다. 성과변수로는 공유리더십 및 코칭과 관련성이 높다고 판단되는 조직성과와 인식된 재무성과를 결과변수로 설정하여 가설을 수립하고 검증결과를 제시하였다.

본 연구 논문은 총 6 장으로 구성되어 있으며 그 내용은 다음과 같다.

제1장은 연구의 필요성과 연구목적을 명확히 하고, 본 연구를 수행하게 되는 전반적인 연구방법과 연구범위를 정리하고 있다.

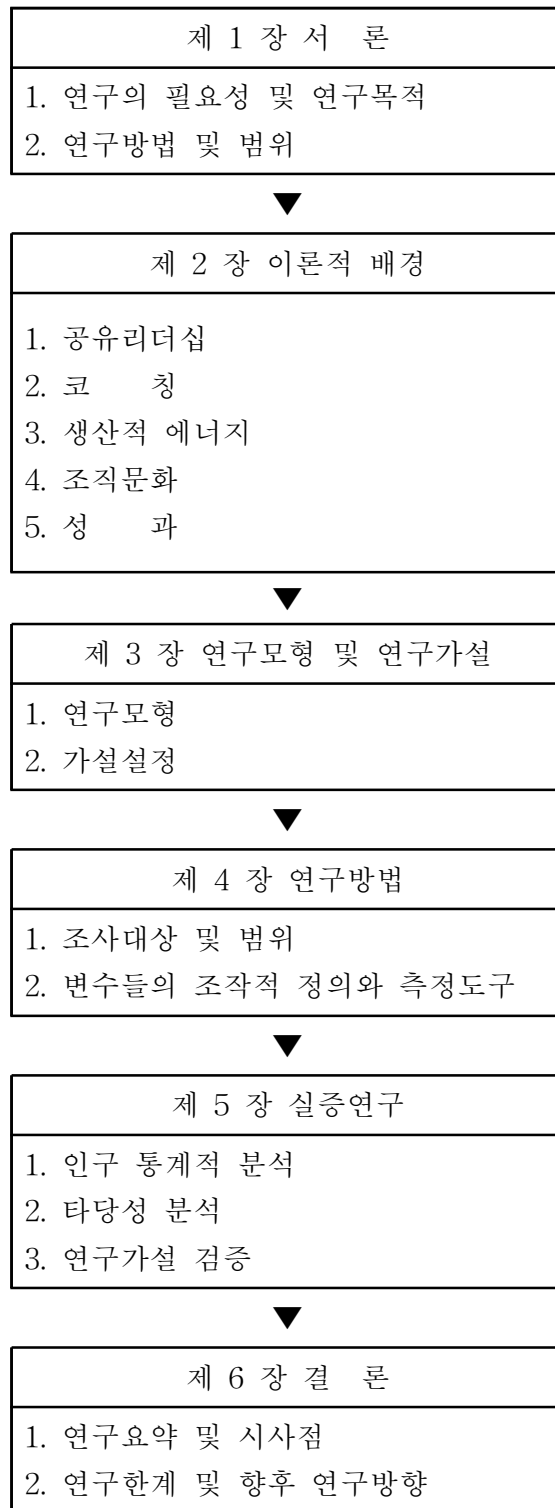
제2장은 문헌 고찰을 통하여 본 연구에서 다루고 있는 변수와 개념에 대한 이론적 배경을 확인하고, 각 변수들에 대한 선행연구의 연구범위를 살펴보았다. 제

3장은 제2장에서 진행된 이론적 연구를 토대로 본 연구 목적에 맞는 연구모형과 연구가설로서 공유리더십의 선행요인과 성과변수에 미치는 연구모델과 가설을 설정하여 제시하였다.

제4장은 연구방법으로 조상대상 및 범위와 각 변수에 대한 조작적 정의와 연구표본 및 수행절차 그리고 자료 수집 방법 등의 연구 설계에 관련된 내용을 다루고 측정도구를 제시하였다.

제5장은 연구 가설을 검증하기 위한 통계분석을 통하여 구체적인 실증 분석결과를 설명하였다.

제6장은 연구요약 및 본 연구 결과를 통해 이론적, 실무적 시사점을 도출하였고 본 연구의 한계점, 그리고 향후 연구 방향을 제시하였다. 논문의 구성은 아래 <그림 1-1>과 같다.



<그림 1-1> 논문구성

제 2 장 이론적 배경

1. 공유리더십

1) 공유리더십의 개념과 정의

최근 급격하게 변화하는 경영환경에서 조직이 복잡해지면서 리더의 역량 수준을 뛰어 넘는 다양한 리더십이 요구 되고 있고(Carson et al., 2007), 경영진이 효과적으로 의사결정을 하는데 필요한 지식들이 충분하지 않을 수도 있으며, 반면에 초급 관리자들이 의사결정과 팀을 이끄는데 필요한 정보들을 가지고 있을 수 있다(Pearce and Conger, 2003). 즉, 조직의 환경변화가 빠르게 진행됨에 따라 자율적인 팀(self-managed work team)으로 변화되고, 리더십도 팀장이 아닌 팀원으로 옮겨가고 있다는 것이다(Pearce, Manz and Sims, 2008).

이러한 공유리더십은 학자들의 보는 관점에 따라 개념이 상이하여 공유리더십에 대한 정의 또한 학자들마다 다양하게 제시되고 있다. 최근에는 Contractor, DeChurch, Carson, Carter, and Keegan(2012)는 'Collective' 리더십을 중심으로 'Shared' 리더십, 'Distributed' 리더십, 'Rotated' 리더십 등의 개념을 포괄적으로 설명하고 있다. Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs, and Shuffler(2012)는 "Collectivistic(We)" 리더십을 중심으로 'Team', 'Network', 'Shared', 'Complexity', 'Collective' 리더십의 차이점을 비교하여 설명하고 있다, 반면, Wang, Waldman, and Zhang(2014)은 'Sharedness' 리더십에 대한 그 동안의 연구를 종합하면서 공유리더십, 집합리더십, 분산리더십 등 다양한 개념으로 연구가 진행되고 있다고 하였다.

아직 명확하게 개념 정리가 되지는 않았지만, Nicolaidis, LaPort, Chen, Tomassetti, Weis, Zaccaro, and Cortina(2014)의 연구에서도 공유리더십에 대한 메타분석을 통하여 유사한 리더십 유형의 각종 연구결과에 대해 리더십 측정 방식에 따라서 4가지 유형으로 구분하고 있다. 이렇게 분석 방식을 통해 공유리더십 유형을 구분한 연구를 보면 D'Innocenzo, Mathieu, and Kukenberger(2014)은

이론적 차이를 3가지 유형을 합산 관점의 연구들(Sivaxubrarmanium, et al., 2002; Ensley, et al., 2006; Gupta, Davoodi and Alonso-Terme, 2002)과 중심화 관점의 연구들 (Mehra, et al, 2006; Mendez(2009), 밀도 관점의 연구들(Carson, et al., 2007; Zhou, 2012)로 구분하였다.

이처럼 팀 내 구성원들 사이에서 발현되는 공유리더십에 대한 개념은 아직 하위 요소와의 관계와 진단 방식 그리고 이론적 차이 등에 따라 공유된, 분산된, 집합적 리더십 등 다양하게 개념이 혼재되어 있다.

이에 본 연구에서는 집합리더십, 분산리더십 보다 공유리더십 개념을 변수로 활용하고자 한다.

정예지·김문주(2014)는 공식적인 리더에 의해서도 리더십이 발휘가 되지만 집단 내 구성원들에 의해 리더십이 공유될 수 있다는 점에서 공유리더십을 분산된 리더십(distributed leadership)이라고 정의하였다. 리더십이 공식적인 리더 한 사람에게 집중되기 보다는 리더를 비롯한 여러 개인들 사이에 분산될 수 있는 자연스러운 현상이라고 판단한 것이다. 이러한 공유된 리더십의 개념을 바탕으로 조직에서 임명된 공식적인 리더와 그 구성원들 간의 1:1 관계를 넘어 리더를 비롯한 모든 구성원들 간의 상호리더십 관계가 어떻게 활성화되는지에 초점을 맞추게 되었음을 알 수 있다(Bowers and Seashore, 1966).

공유리더십 개념은 최초로 Gibb(1954)에 의해서 리더십이 구성원들 사이에서도 공유될 수 있다는 팀 수준의 리더십 개념으로 소개되었으며, Bales(1954)는 구성원들이 각각 다른 리더십 역할을 가질 수 있다는 점에서 집단이 큰 장점을 가질 수 있다고 주장하면서 이것을 공동의 리더십(co-leadership)이라 이름 붙였다. 공유리더십은 팀이나 조직의 목표 달성을 위해서 구성원들이 리더의 역할을 나누어 수행하는 역동적 과정에서 발생하는 집단적 관계패턴(Pearce, 2004)으로 정의되며, 최근 공식적인 1인의 리더가 아닌 집단 내부에 나타나는 수평적인 리더십(lateral leadership)이 연구자들의 관심을 갖게 되면서 발전된 개념이다. 이러한 공유리더십 개념의 이론적 형성의 배경이 되는 기존의 다양한 이론들을 Sander(2006)는 <표 2-1>에서와 같이 분산된 영향력과 집합적 리더십의 관점으로 분류하였다. 분산된 영향력은 집단 또는 팀에서 지명한 한 사람의 공식적인 리더만이 영향력을 발휘할 수 있는 것이 아니라 팀에 주어진 상황에 따라서 팀

내 구성원 누구라도 리더가 되어 영향력을 발휘하는 현상을 의미하며(Bass, 1995), 집합적 리더십은 공유리더십 자체를 개개인간 1:1 중심의 상호 영향 관계에 초점을 맞추는 것이 아니라 특정 집단 내부의 상호 리더십 관계가 얼마나 활성화 되어 있느냐에 초점을 맞추고 있다(Carson et al., 2007). 따라서 두 가지의 관점은 구분할 수 있는 개념이라기보다는 리더십 프로세스의 과정에서 보여지는 “상태”와 “결과”의 관점으로 봐야 한다. <표 2-1>와 같이 공유리더십의 개념이 형성된 다양한 영역의 관련 연구들을 분산된 영향력과 집합적 리더십 관점에서 간략히 정리하고 있다.

<표 2-1> 공유리더십 형성의 배경 이론

관 점	개 념	배경이론	내 용
분산된 영향력 (distributed influence)	리더십의 영향력이 공식적 1인의 팀 장이 아닌 팀원들로 부터 발현되는 “상태“	리더십 이론 (leadership literature)	대부분의 리더십 연구들은 분산된 영향력의 가능성을 제기해 오고 있었 음.(예, 70년대 상황 리더십, 90년대 팔로어십 등)
		자율작업팀 이론 (self-managed team)	자율작업팀의 성과를 향상시키는 핵심 요인으로 구성원의 자율성과 분산된 영향력이 제기됨 (예, Katzenbach and Smith, 1983)
		관리전략 이론 (management strategy)	임파워먼트 이론(Manz and Sims, 1989등)과 참여적 의사결정 이론 (Vroom and Yetton, 1973)에서 팀원 의 ‘참여’ 강조
집합적 리더십 (collective leadership)	팀장 개인이 아닌 팀 전 체가 리더십 역할을 수행 하는 팀의 프로세스 “특성“	시스템 이론 (system theory)	조직은 사회적 ‘상호작용’이 이루어지 는 시스템→ 팀을 사회적 상호작용이 이루어지는 단일체로 인식
		공유인식 이론 (shared cognition)	조직의 환경에 대한 팀원들의 동일한 인지지도(mental map)→ 조직에 대 한 일체감 형성 및 업무상황에 대한 팀의 집합적 대응
		리더십 대체이론 (leadership substitutes)	특정 상황에서는 팀의 프로세스 특성 이 리더십 대체제로 작용(예, 팀원 들의 비전 설정 참여 프로세스(Pearce and Conger, 2003)

<출처 : Snader, T. O(2006), 재인용>

공유리더십을 분산된 영향력(distributed influence)의 관점에서 본 Pearce and Sims(2002)는 ‘팀 내에서 발현되는 분산된 영향력’을 공유리더십이라고 정의하였고, Mehra, Smith, Dixon, and Robertson(2006)은 ‘공식적 또는 자연스럽게 발현된 다수의 리더들이 존재하는 공유되고 분산된 팀 현상’이라고 하였고, Carson,

Tesluk and Marrone(2007)은 ‘팀 내 구성원들 간 리더십영향력이 분산됨으로서 발현되는 팀의 특성’이라고 정의를 하였다.

집합적 리더십(collective leadership)의 관점에서 Sivasubramaniam, Murry, Avolio, and Jung(2002)는 ‘1인의 개인이 아닌 팀 전체의 리더십 영향력’을 공유 리더십이라 정의하였고, Ensley, Hmieleski, and Pearce(2006)는 ‘1명의 공식적인 개인이 아닌 팀 구성원 전체로서 리더십이 발현되는 팀 프로세스’로 정의를 하였다. Hiller, et al.(2006)는 팀 구성원들이 4가지 리더 역할을 공통으로 수행하는 빈도를 계획 및 조직화, 문제해결, 지원 및 배려, 개발과 멘토링으로 구분하였다.

Nicholades et al.(2014)은 공유리더십의 측정방법에 따라 효과가 달라진다고 분석하였고, 연구자들의 관점에 따라 공유리더십을 측정하는 방법들은 각각 다르다.

일반적으로 공유리더십의 측정은 사회적 네트워크 분석기법과 설문 집적법등으로 사용한다. 사회적 네트워크 분석은 팀 구성원 1인 개인이 다른 모든 구성원들에 대해 인지하는 개별적 영향력 수준을 측정하는 것이고, 비교 가능성이 높은 지표형식으로 수량적으로 명확하다는 장점과 개인의 주관적 판단에 따른 위험이 상대적으로 적으나, 영향력의 특성과 우호성 여부에 대한 판단이 어렵고 리더십 과정에서 중심 역할의 변화, 집중화의 고려 없이 리더십 크기(밀도)에 초점을 맞추어 와서(e.g., Carsom et al., 2007; Pearce and Sims, 2002) 실제 조직 환경에서의 적용이 어려운 한계가 있다. 설문 집적법은 측정항목을 영향력 유형으로 선정하거나 개인이 바라보는 팀 구성원 전체의 전반적인 특징을 개인 대상으로 측정하는 방법이다.

기존 연구들은 주로 사회적 네트워크 기법을 사용하는 경우는 공유리더십을 분산적 영향력 관점에서 측정 할 경우, 설문 집적법을 사용하는 경우는 집중된 리더십 관점에서 공유리더십의 정도를 측정할 경우에 사용하고 있다

다음의 <표 2-2>에서 기존의 공유리더십에 대한 연구자들의 정의와 실증연구에서 사용한 측정방법들을 정리하였다.

<표 2-2>공유리더십 정의 및 측정방법

연구자	정의	측정방법
Avoilo, Jung, Murry, and Sivasubramaniam (1996)	(직접적인 정의는 없음) 집단 수준에서 발현되는 (변혁적) 리더십의 수준	팀원 설문 후 합산 → TMLQ(TMLQ Form-5X) 기준, 팀 전체의 발현수준에 대한 개인 응답
Pearce and Sims(2002)	팀 내에서 발현되는 분산된 영향력	팀원 설문 후 합산 →5개 리더십 유형(회피적, 지 시적, 변혁적, 거래적, 임파워 링)에 대한 동료들의 영향력 수준
Sivasubramaniam, Murry, Avolo, and Jung(2002)	(팀 리더십) 1인의 개인이 아닌 팀 전체의 리더십 영향력	팀원 설문 후 합산 →TMLQ 기준, 변혁적리더십 (3요인), 예외에 의한 관리, 자유방임의 3가지 리더십 유 형 진단
Pearce(2004)Pearce et al., 2003; E	공식적, 비공식적 관리역할 수행 자의 순차적인 발생으로 특징 지을수 있는, 동시적이고 지속적 인 팀 내 상호 영향력 프로세스	개념연구
Pearce, Yoo, and Alavi(2004)	공식적 또는 비공식적 관리역할 수행자의 순차적인 발생으로 특 징 지을 수 있는, 동시적이고 지 속적인 팀 내 상호 영향력 과정	팀원 설문 후 합산 → 4개 리더십 유형(지시적, 변혁적, 거래적, 임파워링)에 대한 팀원들의 영향력 수준
Ensley, Hmieleski, and Pearce(2006)	1명의 공식적인 개인이 아닌 팀 구성원 전체로서 리더십이 발현 되는 팀 프로세스	팀원 설문 후 합산 → 4개 리더십 유형(지시적, 변혁적, 거래적, 임파워링)에 대한 팀원들의 영향력 수준
Hiller, Day, and Vance (2006)	팀 구성원들이 4가지 리더 역할 을 공통으로 수행하는 빈도: (a) 계획 및 조직화, (b) 문제 해결, (c) 지원 및 배려, (d) 개발과 멘토링	팀원 설문 후 합산 → 4개 유형에 대한 동료들의 영향력 수준에 대한 개인 응 답

연 구 자	정 의	측 정 방 법
Mehra, Smith, Dixon, and Robertson(2006)	(공식적 또는 자연스럽게 나타난) 복수의 리더들이 존재하는 공유되고 분산된 팀 현상	팀 구성원들이 리더십 역할을 발휘하는 모든 팀원의 이름 작성→ 팀 별 리더십 네트워크 도출
Carson, Tesluk, and Marrone(2007)	팀 내 구성원들에게서 인식되는 팀 구성원들에게서 나타나는 리더십의 총합	팀 구성원 서로의 리더십 영향력 수준(5점 척도) 설문 → 2분화: (4,5) or (1~3) 후 네트워크 밀도(density)평균값
Lindsay et al. (2011)	조직의 목표를 달성하기 위해 특정 사람이 다른 사람에게 영향을 미치는 집단 내 개인 상호간에 영향을 주는 과정	Not applicable
양동민, 심덕섭 (2009)	팀 구성원들 사이의 상호 영향력을 포함하는 관계적인 현상	구성원들이 인식하는 상호 영향력 수준을 집단 단위에서 결합하여 네트워크 밀도로 환산
이광희 등 (2013)	팀 또는 조직의 목표 성취를 위해 상호간 이끄는 것을 목적으로 팀 내에서의 개인간 역동적이고 상호적인 영향력 과정	Ensley et al.(2006)의 측정도구 4가지 리더십(지시적, 거래적, 변혁적, 임파워링)특성 측정 결과의 집단수준 합산

<출처 : Carson et al.(2007), 방호진(2013)의 정리결과를 추가/ 보완 >

Pearce and Sims(2002)는 주장, 지시, 거래적, 변혁적, 임파워링 등 다섯 가지 행동척도를 팀 수준에서 통합하여 측정하였고, Pearce(2003)는 역사적인 분석을 통한 리더십 행동 유형 네 가지(지시적 리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 임파워링 리더십)를 공유리더십의 공통적인 유형 분류로 보고, 1인의 수직적 리더십과 팀 내 공유리더십을 비교하는데 내용과 특성의 차원에서 검증하였다 (Pearce et al., 2003; Ensley, and Hmieliski, 2006; Pearce, Yoo, and Alavi,

2004).

Hiller et al.(2006)은 팀의 일체적인 목표달성을 위해 개인들은 역할을 수행해야 하고 관리자로서 스킬과 지식이 요구되므로 팀 구성원의 4 가지 리더역할을 (1) 계획 및 조직화, (2) 문제 해결, (3) 지원 및 배려, (4) 개발과 멘토링으로 구성하고, 이러한 공통되는 역할을 수행하는 빈도를 통해 팀 내 공유리더십을 측정하였다.

2) 공유리더십의 구성요소

공유리더십은 상호영향력이 발휘되면서 구성원의 역량이 향상되는 새로운 리더십으로 주목받고 있다. 이에 따라 공유리더십의 구성요소에 대한 연구가 지속적으로 진행되어 왔다(Perry, Pearce and Sims, 1999; 2002; Pearce, 2004).

공유리더십을 Avoilo, Jung, Murry, and Sivasubramaniam(1996)는 수직적 리더십 행동 유형에 따라 4가지(지시적, 거래적, 변혁적, 임파워링)로 나누어 구성하였고, 주로 1인의 수직적 리더십과 팀 내 구성원이 발휘하는 공유리더십을 비교하여 연구하였다.

Hiller et al.(2006)는 팀의 1인이 상사가 아닌 팀 구성원들이 전체적으로 리더십 역할을 수행하는 상황을 묘사하고, 4가지 리더 역할을 공통적으로 수행한다는 이론적 근거를 두고 제시하였으며, 이는 팀 구성원들 간의 의사소통과 협력이 중요한 역할을 하는 것을 의미한다. 세부 구성요소로는 계획과 조직화, 문제 해결, 지원과 배려, 개발과 멘토링으로 구분하였다. 이외에도 Avoilo and Bass(1995)는 선행연구를 토대로 공유리더십의 하위 특성 중 빈도수가 가장 많은 요인들을 분석하여 6가지 하위요소를 제시하였는데, 하위요소는 구성원 성장, 구성원 존중, 리더십 제공, 리더십 공유, 공동체 형성, 확실성이다(지철규, 2013).

이에 따라 본 연구에서는 Hiller et al.(2006)의 구성요소를 따르고자 한다. 계획과 조직화란 팀의 업무를 완수하기 위한 의사결정 및 팀원들과 함께 목표를 수립하고 우선순위에 따라 필요자원을 효율적으로 배분하는 것을 의미한다. 또한 계획과 조직화는 업무 중심의 의사결정에 참여하고, 자원을 효율적으로 활용할 수 있도록 목표를 세워 공유하는 것을 포함한다(신정현, 2014). 문제해결이란 업

무와 관련된 당면한 문제들을 분석하고, 팀 구성원들의 전문성을 활용하여 해결책을 모색하고, 함께 해결방안을 개발하여 공유하는 것을 말한다. 또한 문제해결은 구성원들의 사회적 관계를 통하여 문제를 탐구하고 주어진 문제를 함께 해결하는 협력활동을 포함한다(Britz and Richard, 1992). 지원과 배려란 팀 구성원들을 지지하며, 도와주려고 마음 쓰는 것을 의미한다. 인내심 있게 대하는 것은 물론 응집력 있는 팀 분위기를 조성하고 팀 구성원들의 의견에 귀 기울이고 격려해 주는 것을 포함한다. 개발과 멘토링이란 경력에 대한 조언 및 교환, 팀 구성원들에게 상호 보완적인 역할모델을 제공하고 동료 간 업무 및 기술을 함께 공유하는 것을 의미한다.

3) 공유리더십의 선행연구

공유리더십의 효과에 대한 실증 연구들에서 팀의 효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 점이 검증되고 있다(Avolio et al., 1996; Carson, et al., 2007; Sivasubramaniam et al., 2002 등).

수직적 리더는 업무수행에 필요한 자원(정보, 예산, 도구와 장비, 시설)의 확보를 담당하여 팀의 성과에 영향을 준다(Tesluk and Mathieu, 1999). 선행연구(Avolio et al., 2003)에서 수직적 리더십이 팀 성과를 향상시키는 요인으로 밝혀졌으며, Pearce and Sims(2002)는 변화관리 팀을 대상으로 팀 효과성에 미치는 수직적 및 공유리더십의 영향력을 확인한 결과, 수직적 리더십은 각각 팀 효과성에 유의한 정적 또는 부적 관계를 가진다는 것과 공유리더십은 팀 효과성과 정적 관계를 가진다는 것을 알아냈다. 특히 수직적 리더십에 비해 공유리더십이 팀 효과성에 대해 가지는 예측력이 더욱 높았다는 것을 밝혔다(손승연 등, 2010).

양동민과 심덕섭(2014)은 팀 내 수직적 리더십과 공유리더십이 함께 공존함으로써 팀 몰입과 팀 성과를 설명할 수 있다고 봤다. 즉 공유리더십이 팀 성과의 향상을 가져오지만 수직적 리더십도 일정한 역할을 해줘야 한다는 것이다.

Wang et al.(2014)과 같은 연구자들이 주장한 바와 같이 팀 내에서 수직적 리더십과 공유리더십은 함께 발휘할 수 있으며, 수직적 리더십이 가지고 있는 역할과 함께 한계점이 존재하고, 이는 공유리더십에 의해서 보완될 수 있어 수직적

리더십과 공유리더십은 보완적인 관계라 할 수 있다.(양동민 · 노현재 · 심덕섭 2012).

Ensley et al.(2006)은 최고 경영팀을 표본으로 한 연구에서 성과에 있어 수직적 리더십보다 공유리더십이 더욱 강한 선행요인을 발견하였다. 공유리더십 환경이 동기를 부여하고 모든 사람이 의사결정 과정에 참여할 수 있는 구조를 형성한다고 주장하고, 팀 성과 분야에서 공유리더십은 팀의 효율성을 보여주는 중요한 예측 지표라고 했다(Ensley et al., 2003). Pearce, Yoo and Alavi(2004) 또한 프로젝트에 참가하고 있는 가상 팀에서 공유리더십이 수직적 리더십보다 팀 성과에 보다 더 효과적임을 확인하였다.

Carson et al.(2007)은 업무수행에서 공유리더십의 정도가 팀 성과에 긍정적인 관계를 있음을 확인하였다. Bergman 등(2012)은 공유리더십 집단이 그렇지 않은 집단보다 높은 신뢰 및 응집성을 보인다는 것과 과업 및 사회 정서적 갈등이 적다는 것을 확인하였다.

Pearce and Manz(2004)는 공유리더십의 효과에 대한 조절 변인으로 팀 업무의 긴급성과 구성원들의 업무몰입 수준, 팀 업무가 구성원들의 창의성을 요구하는 경우, 업무의 상호의존성, 업무의 복잡성 등 다섯 가지를 제시하고 있다.

Nicholades et al.(2014)은 연구방법에 따라 공유리더십이 팀 성과에 미치는 효과의 크기가 다르다고 주장하였다. 또한 팀 성과를 외부인이 평가했을 때보다 팀 내 구성원들이 평가했을 때가 더 크게 나타나고, 객관적 성과지표를 사용하였을 때보다 주관적 성과 지표를 사용했을 때가 공유리더십과 팀 성과 간의 관계가 더 크게 나타남도 확인하였다. 이광희·김진호·노명화·손승연(2013)은 군대 특전사 팀을 대상으로 공유리더십이 팀 성과에 정(+)적인 영향을 미치고, 이 과정에서 팀 학습이 매개역할을 하는 것을 확인하였다.

공유리더십의 효과에 대한 조절변수의 검증은 김미성, 한태영, 최수일(2014)이 팀 효과성과 변혁적, 공유리더십의 영향에서 팀 성과(고성과, 저성과)의 조절효과를 확인한 바 있다.

선행연구에서 Nicholades et al., (2014)은 공유리더십이 성과에 기여하는 방법으로 동기부여의 발현상태인 팀 자신감(team confidence)의 재현을 제안하며, 팀 신뢰나 심리적 안정감, 상호존중 등과 같이 다른 매개변수들도 확인할 필요가 있

다고 주장하였는데 이는 공유리더십이 팀의 성과나 효과성을 향상시키는 방법에 대한 구체적인 메커니즘을 밝히는 연구가 부족함을 의미한다.

대부분의 연구에서 공유리더십이 팀 성과에 직접적으로 긍정적 영향을 미치는 것으로 가설적 방향성을 설정하고 있다. 일부 연구(eg, Sivasubramaniam et al., 2002)에서는 공유리더십의 팀 유효성에 대한 효과를 매개하는 팀 역량(team potency)의 매개효과를 검증하고 있으나 이러한 결과는 지금까지의 연구들은 탐색적 연구로 공유리더십의 개념과 정의가 계속 발전 단계에 있기 때문이라 할 수 있다(방호진, 2013).

따라서 본 연구에서는 공유리더십의 성과에 대한 직접효과와 함께 공유리더십의 선행요인과 성과의 관계에서 공유리더십의 매개효과, 그리고 공유리더십과 성과변수의 관계에서 선행연구에서 실증분석 되지 않은 변수의 매개효과를 살펴보고자 한다. 아울러 공유리더십이 영향력을 미치는 과정에서 맥락현상과 상호작용의 조절효과도 살펴봄으로서 공유리더십이 성과를 향상시키는 구체적인 메커니즘에 대한 실증분석을 수행하고자 한다.

2. 코칭

1) 코칭의 개념

코칭의 개념은 학문으로서 연구된 기간은 비교적 짧고, 다양한 분야에 접목되어 학문적 기반 하에 연구자마다 다양하게 정의되어 있어 학계에서는 통일된 정의는 없다. 각 분야의 특성과 학문적 토대에 적절히 융합되어 각 분야마다 조금씩 다른 개념으로 사용되고 있으며, 오늘날의 경영, 조직 분야에서의 코칭은 조직 개발, 성인 교육, 경영자 교육, 산업 심리학 그리고 상담기술 등이 결합된 개념이다(Talarico, 2002).

1980년대 수평적 조직구조, 인적자원 중심의 경영환경 변화에 의해 조직 구성원의 육성 및 개발 도구에 대한 관심이 높아져 코칭이 효과적인 도구로 인식되기 시작하면서, 1980~1990년대를 거쳐 코칭의 실천적 적용방법들이 급속히 발전하게 되었다(김미경, 2011; Kilburg, 1996). 특히 1980~1990년대에 미국 기업들이 코칭을 도입하면서 전문적인 비즈니스 코칭이 생기게 되었다. 한국에서는 2000년대 초 코칭의 개념이 도입·적용되어 임원코칭, 비즈니스 코칭, 그룹 코칭 그리고 라이프 코칭의 형태 등으로 다양한 코칭 프로그램이 발전해 가고 있다.

관리자에 의해서 실시되는 코칭은 리더에게 필요한 능력이라는 측면에서 리더십과 직접적으로 관련이 있다(Grant, 2007). 부하의 변화를 중점적으로 다루는 과정에서 무시되어 왔던 리더와 부하사이의 실질적인 영향력 관계를 파악하려는 보다 획기적인 변화가 있었고(구연성, 2004), 이와 같은 상황 속에서 조직의 리더와 구성원간의 파트너적 관계를 바탕으로 리더의 조직구성원에 대한 영향력을 발현시킬 수 있는 리더십으로서의 코칭이 등장하였다. 초기의 학문적 연구는 Stowell(1986)의 연구를 통하여 태동되었으며, 그는 코칭을 리더가 토의나 대화를 통해 개입 또는 중재(intervention)하는 것으로 구체적인 기능이나 행동을 포함하는 프로세스이며, 구성원의 행동이나 태도를 변화할 수 있도록 긍정적인 영향력을 발휘하는 것으로 '대화를 통해서 방향을 제시해주고, 성과 향상과 역량 개발을 위해 지원하고 격려하며 평가 및 피드백을 제공하는 과정'으로 정의하였다.

Kimberly and Nielson(1975)은 코칭에 대해서 구성원이 혁신적이고 개방적인 태도를 가지도록 하여 조직 문제를 해결해 가는 것이라고 하였다. Katz and Kochan(1985)은 권위 중심의 리더십이 성공을 하지 못하여, 리더와 구성원이 같은 목표를 가지고 같이 행동을 하는 코칭 리더십이 필요하다고 하였고, Phillips(1994)는 코칭이 기업에 가치를 부여하는 일을 하고, 구성원들이 최대의 성과를 올릴 수 있도록 영향을 미치게 한다고 하였는데 이는 코칭을 통하여 직원들이 현장에 잘 적응하여 성과를 올릴 수 있는 행동과 태도를 발휘하도록 돕기 때문이다. Hunt and Weintraub(2002)는 상대방에 대한 충분한 지원을 통해 긍정적인 반응을 일으키고 리더의 진솔한 피드백을 통해 구성원의 성과에 영향을 주는 것이라고 말하고 있다. Whitmore(2002)는 구성원에게 동기부여를 통해 조직에 몰입하게 하는 성과지향적인 행동이라고 정의하였고, Aldag and Kuzuhara(2002)는 코칭을 오픈된 마음을 가지고 상대방의 욕구나 관심을 이해하기 위해 적극적으로 경청하고 서로 성과 목표를 공유하면서 성과에 충분한 피드백과 평가를 하여 지원하는 것이라고 하였고, 조직성과를 향상시키기 위해서 리더들의 커뮤니케이션이 매우 중요하며 그것은 코칭을 통해 효과적으로 이루어질 수 있다고 하였다. 최치영, Stowell, and Starcevich(2002)는 코칭을 구성원들에게 긍정적인 영향을 미치는 양쪽의 커뮤니케이션으로서 지속적인 역량 개발을 하게 하는 프로세스라고 정의하고 있다. 서우경(2009)은 코칭을 사람의 잠재력을 최대한 끄집어내서 일과 조직에서 최대의 성과를 낼 수 있도록 도와주는 것으로 정의하면서 코칭을 위한 다양한 기법 중 특히 경청과 질문을 강조하였다.

2) 코칭 프로세스

코칭이 이루어지는 동안 코치와 코칭 대상자가 상호 신뢰를 쌓으면서 보다 빠르게 목표를 달성하기 위해서 효과적인 방법과 프로세스가 필요한데 이를 프로세스라고 한다(백명, 2010). 조직에서 리더 코칭을 도입하는 이유는 리더들의 직무관련성과 및 리더십 역량을 향상시키기 위해서이며 이러한 목적이 제대로 달성하기 위해서는 코치의 개인적 역량에 의존하기 보다는 구조화된 프로세스에 의해 진행된 것이 바람직하다고 볼 수 있다(홍의숙, 2009).

코치는 코칭 프로세스를 통해 여러 단계를 거쳐 코칭 대상자가 원하는 목표를 성취할 수 있도록 진행한다.

Crane(2006)은 기반조성과 학습 고리 그리고 행동 촉진 단계의 3단계를 제시하였고, 이희경(2005)은 Crrow 모델로 목표설정, 현실파악, 핵심니즈 인식, 대안 탐색, 실천의지확인으로 5단계를 제시하였고, 조성진(2009)은 iCAN 전략모델로 정형화, 환경파악, 실행계획 수립, 그리고 양육 등 4단계를 제시하였다. 코칭 서비스를 전문적으로 제공하는 회사(코칭펌: Coaching Firm)에서 개발하여 활용하고 있는 코칭 프로세스 모델은 CROW 모델, Grrrow 모델, CMOE 모델, 변혁적 코칭모델, SOLVE 모델, CCU모델, CAAACS모델, iCAN 전략모델 등 매우 다양하다(백 명, 2010).

코칭 모형 중 단일모형으로 CROW 모델이 가장 많이 사용되며, 프로세스는 문제를 정의하고, 원인을 파악하여 해결안을 모색하고, 실행 등으로 일반적인 문제해결로 구성되어 단순하며, 적용이 쉽고 코칭 과정 중에서도 코칭 고객의 행동에 초점을 두고 있으며, 그들의 목표를 달성하는데 돕는 가장 간단하고 유용한 도구이다(백명, 2010; Passmore, 2007; Passmore, 2006).

Whitmore(2002)에 의한 CROW 모델을 살펴보면 1단계 코칭이슈를 명료화하는 목표설정(Goal)단계, 즉 목표에 둔다는데 있다. 어떤 이슈를 다룰 때 현상에 대한 분석이나 문제점을 먼저 논하기 쉽지만, 코칭대화에서는 현재를 보기 전에 먼저 그 이슈가 가장 바람직하게 해결된 상태, 이상적인 상태, 코치 받는 사람이 원하는 상태를 먼저 그리게 하는데서 출발한다는 사상이 반영되어 있다.

2단계는 현재의 상황을 확인하는 현실파악(Reality), 실제로 벌어지고 있는 이슈와 그것에 대한 코치 받는 사람의 시각을 함께 검토하면서 새로운 관점을 갖게 하는 단계이다. 3단계는 가능한 대안 탐색(Option) 및 다른 전략 혹은 행동계획을 파악하는 단계, 목표를 이루기 위해 무엇을 할 수 있는지, 그동안 시도한 것은 무엇이고 거기에서 배울 것은 무엇인지 등을 코치와 함께 토의하면서 새로운 대안을 풍부하게 탐색한다. 4단계는 실행의지를 확인(Will)하는 단계에서는 구체적인 실행계획에 대해 합의하고, 실행의 걸림들을 점검하여 다짐을 하는 단계이다.

3) 코칭의 선행연구

Goleman and Boyatzis(2008)은 리더의 코칭행동은 구성원들에게 정서지능과 사회지능을 키울 수 있는 가장 중요한 방법이라고 주장하고, 코칭은 팀 구성원들을 가르치고 멘토링 하는 능력을 부여하는 기능을 하는 것이다.

Werner and Desimone(2006)은 코칭이 조직의 성과 목표 설정에 도움을 주고, 성과 목표를 쉽게 달성하도록 하며, 성과 평가에 대한 구성원들의 수용과 리더에 대한 만족도에 영향을 미친다고 주장했다. 또한 코칭은 구성원의 참여를 증진시키고 결국 토의 결과에 영향을 주며, 코칭을 통해 구성원이 성과평가에 더 많이 참가할수록 코칭 대화 자체와 리더에 대한 구성원의 만족도는 더욱 커지며, 성과 목표를 더욱 쉽게 달성할 수 있다고 하였다.

Wasylyshyn(2003)의 연구에서는 기업 임원을 대상으로 리더십 증진을 위한 코칭 프로그램을 적용한 행동변화, 자기인식 계발, 리더십 증진의 효과가 있었다고 보고하였고, 또한 Hannah(2004)는 영국 철도의 관리자의 코칭 사례연구에서 관리자의 코칭이 직원들의 경쟁력을 강화시키고 고객에게 서비스 개선을 통해 고객서비스에 대한 고객 만족도가 높아졌다고 밝혔고, Onyemah(2009)는 세일즈 분야에서 관리자를 대상으로 한 코칭이 조직몰입과 같은 직무태도에 영향이 있음을 제시했다.

Wood and Bandura(1989)는 자기 효능감이 높은 사람들은 자기효능감이 낮은 사람들에 비해 더 많은 내적 동기부여가 이루어지며, 이렇게 만들어진 내적 동기부여는 자기실현의 욕구를 충족하게 되고 그에 따라 업무성과를 향상시켜주고 직무에 몰입할 수 있다고 증명했다.

최치영(2003)은 상사 코칭의 네 가지 요인인 방향제시, 개발, 평가, 관계 중에 개발과 관계요인이 조직구성원의 의욕과 역량에 정(+)의 영향을 미치고, 의욕과 역량은 직원만족에 정(+)의 영향을, 의욕은 고객만족에 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔다.

최은정(2005)은 관계 코칭이 직무만족에 영향을 미친다고 하였으며, 홍지숙·손미남(2006)은 코칭이 매출 달성도와는 정(+)의 관계가 있고, 이직률과는 부(-)

의 관계가 있다는 연구결과를 발표하였다. 또한 김정식·서문교(2008)는 리더의 코칭 행위가 구성원들의 인지적 유연성에 긍정적 영향을 미치며, 인지적 유연성은 업무성과와 조직시민행동에 긍정적인 영향을 끼친다고 하였다.

홍의숙(2009)은 코칭 프로세스 및 코칭 관계력이 자기효능감에 유의미한 영향을 미치며, 자기효능감이 직무만족도를 포함한 직무관련 성과에 모두 긍정적인 효과가 있다고 하였다.

Sztucinsik(2001)는 코칭을 통해 자존감이 증진된다고 보았고, Mslone(2001)은 조직은 변하지 않아도 사람은 변한다고 하면서, 자기효율성과 자존감의 증가는 태도와 행동의 변화를 유발하며, 동기부여와 주어진 상황에서의 욕구를 충족시키는 데 필요한 행동을 활성화 시킨다고 했다.

박창희(2000)의 팀 조직에서 리더의 역할과 조직문화가 조직의 성과에 미치는 영향에 대한 연구에서 경영전반의 중요한 핵심요인으로 리더 역할, 팀의 특성과 팀 조직 문화 요인이 조직성과에 미치는 영향을 연구하였다. 이는 리더의 역할에 따라 팀 구성원의 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김은희(2008)는 리더들의 코칭 활동이 구성원의 직무성과에 미치는 영향을 연구하였고 코칭은 성과 계획수립, 성과 달성활동 및 피드백, 성과 리뷰와 평가, 성과보상 등의 성과 관리의 모든 단계에서 긍정적인 영향을 미치고 코칭과 직무만족, 직무몰입이 긍정적인 관계에 있음을 실증하였다.

김정식과 서문교(2008)는 리더의 코칭 행위가 조직 구성원들의 인지적 유연성(cognitive flexibility)에 긍정적인 영향을 미치며, 조직 구성원들의 인지적 유연성은 조직 구성원들의 업무성과와 조직시민행동에 긍정적인 영향을 끼치는 것을 밝혀냈다,

최일완(2013)은 공공기관 중간관리자의 코칭이 부하직원의 직무태도간의 관계에서 개인수준의 자기효능감이 긍정적인 매개효과를 주는 것으로 나타났는데, 이는 중간관리자의 코칭에 대한 효과성이 부하직원의 자신감이나 의지에 따라서 향상될 수 있음을 확인하였고, 조직수준의 조직 신뢰가 긍정적인 매개효과를 주는 것으로 나타났는데 이는 중간관리자의 코칭에 대한 효과성이 관리자와 부하직원과의 신뢰관계를 유지함으로써 향상됨을 알 수 있다.

3. 생산적 에너지

1) 에너지의 개념

에너지는 행동을 유발하는 동기의 구성요소로 채택되어 왔는데(Deci, 1992), 이러한 에너지의 개념은 아시아의 전통문화에 근원을 두고 있다(Peterson and Seligman, 2004). 동양철학에서의 기(氣)는 활력(life power), 에너지 흐름(energy flow)을 의미하며, 신체와 정신의 양 차원에서 건강하고, 주변과의 조화를 이룬 상태를 말한다(Schippers and Hogenes, 2011).

Quinn and Dutton(2005)은 개인 수준의 에너지를 ‘긍정적이고 정서적 자극의 종류’로 정의하면서, 에너지란, 사람들이 특정 사건에 대하여 짧은 순간에 경험하는 정서적 반응으로 볼 수도 있고, 특정 사건과는 관계없이 오랫동안 지속되는 기분(mood)’이라고 하였다. 조직 학자들은 에너지를 심리적이거나 개인 내적인 현상으로 보아 왔다. 에너지가 풍부한 사람의 행동은 주변 사람들의 생산성을 향상시키는데 긍정적인 영향을 미친다(Bakker, Demerouti, and Schaufeli, 2005). 에너지 넘치는 직원들은 조직의 성공에 결정적으로 중요하다. 창의적이고 긍정적인 영향을 미치면 조직 내 에너지 수준이 높을 때 쉽게 모든 일이 이루어지며 직원들은 상당한 수준의 노력을 기울이도록 서로를 자극한다는 것이다(Cross and Parker, 2004).

2) 생산적 에너지

Dutton(2003)은 생산적 에너지를 ‘훌륭한 기업으로 작동하게 만드는 연료’라고 정의하였고, 조직과 조직구성원 모두에게 혜택을 주는 재생산 가능한 연료라고 제시하였다. 그는 조직에너지가 필요할 때면 언제든지 새롭게 발생하고 활성화되는 조직 내 자원으로 보았다. Smith and Tosey(1999)는 조직을 야망, 통합, 의미, 공동체, 통제력, 활동과 존재감으로 구성된 에너지 시스템으로 보았다. 생산적 조직에너지는 조직 목표를 달성하는 과정에서 발휘되는 업무의 강도, 속도,

그리고 끈기를 구성하는 강력한 힘이며, 조직 구성원들의 핵심적인 동기요인이다 (Bruch et al., 2003). Bruch et al.(2003)은 조직마다 에너지의 강도와 질에서 차이가 있다고 제시하였다. 에너지의 강도는 정서적 흥분의 정도, 긴장의 정도, 활동의 수준, 그리고 상호작용의 양이며, 에너지의 질은 열정, 기쁨, 만족 등과 같은 긍정적 에너지이거나, 혹은 공포, 좌절, 슬픔과 같은 부정적 에너지를 말한다. 주어진 시점에서 조직은 특정 수준의 에너지 상태를 유지하게 되며, 그 에너지 상태는 구성원들이 특정성과를 달성할 수 있을 것인가에 대한 좋은 예측변수가 된다. 그 이유는 사람들은 자신이 이용할 수 있는 에너지 총량에 비례해서 자신의 업무 활동을 수행하기 때문이다(Schiama et al., 2007).

Cole et al.(2012)은 조직의 중요한 목적을 달성하기 위해서 조직이 공유하는 경험과 긍정적 정서, 인지적 각성 그리고 목적 있는 행동이 생산적 에너지라고 정의한다.

조직 전체가 생산적 에너지를 나타낼 때, 조직의 리더와 핵심 인력이 에너지 넘치는 행동을 할 때, 에너지 증폭과정을 통하여 자기강화(self-reinforcing)현상이 나타날 수 있다(Spreitzer, xutcliffe, dotton, Sonenshin and Grant(2005).

이렇게 볼 때, 생산적 조직에너지란 인지적, 정서적, 행동적 차원을 포함하는 다차원 개념이며, 조직이나 집단의 역동성을 유발하는 촉진제 역할을 한다고 볼 수 있다(장영임, 2014).

3) 에너지의 유형

에너지의 수준에 따라 개인과 팀의 성과가 달라지며, 궁극적으로 조직의 성과에 차이를 보인다. 조직에너지는 구성원 개개인들의 에너지 합과 같지 않다 (Bruch et al., 2003). 왜냐하면 에너지는 개인과 팀, 그리고 조직에너지 간의 서로 상호작용의 결과이기 때문이다.

개인적 에너지는 개인행동에 의해 유발되며, 팀 에너지는 팀 내 상호작용에 의해 유발되고, 조직적 에너지는 조직 시스템에 의해 만들어 진다(Schiama et al., 2007). 개인적 에너지는 일을 수행하기 위한 개인의 동기라 할 수 있다. Cole et, al., (2005)은 에너지가 개인의 특성에서 발현되는 관점과 정서, 인지, 행동적 차

원으로 구성되는 다차원적 구조에 의해서 촉진된다는 관점의 두 가지 요인에 의해 촉진된다고 말한다(Bruch et al., 2003).

Taris and Schreurs(2009)는 ‘높은 수준의 행복을 보이는 사람들은 보다 생산적이다’ 라는 연구결과를 제시하면서, ‘높은 수준의 행복을 가져다주는 결정요인에는 개인에게 부여된 상황통제 권한, 조직이 개인에 대한 지원 등에 관련된 조직의 요구 또는 압박이 포함된다’고 하였다.

팀 에너지는 사회적 맥락에서 에너지를 바라보는 것이다(Cole et al., 2005). 사회적 상호작용과정 즉 사회화 프로세스, 사회적 지원, 경력개발, 친구 맺기, 개인적 동기, 개인적 성장, 신뢰등 에서 팀 에너지 수준에 기여하는 요인에는 인지적 상호작용과 정서적 상호작용이다. 인지적 상호작용은 지식, 이해, 그리고 반응이라는 송신자와 수신자의 사이클에 토대를 두고, 정서적 상호작용은 팀 내의 정서, 반응, 그리고 조정의 표현 방식에 초점을 맞추고 있다(Schiuma et al., 2007).

Schiuma et al. (2007)는 조직차원의 활동들이 하위수준에서 팀 에너지를 활성화 시키는 역할을 조직 에너지라고 주장하고 이는 개인의 동기와 성장에 영향을 미치는 조직요인들과 팀 내 사회적 상호작용을 촉진하는 조직차원의 활동이 있다고 주장하였다. Schiuma et al.(2007)은 개인과 팀의 에너지 연결점은 조직에 의해 창출되는 이 에너지 플랫폼 이라고 강조한다. 이러한 플랫폼은 건설적인 행동규범, 가치, 감정과 표현방식 등을 포함하는 조직 문화에 토대를 둔다. Bruch et al.(2003)은 조직에너지를 저해하는 요인으로 우선순위의 혼란, 협력의 결여, 잘못 설정된 목표, 그리고 낮은 수준의 팀워크 등을 들었으며, 이러한 요인들이 조직 내에 팽배해 있으면, 무관심, 무기력, 경직성, 냉소주의가 만연한다고 강조하고 있다.

4. 조직문화

1) 조직문화의 개념

조직문화란 해당 조직이 가지고 있는 그들의 전통과 분위기라고 할 수 있다. 좀 더 구체적으로 조직문화는 그 조직의 가치관과 행동의 기준이 되는 것으로 그 조직의 가치와 신념을 조직원들에게 전달하는 상징의 체계라고 할 수 있다 (Ouchi, 1980).

조직문화가 학술적인 연구로 확대되면서 Pettigrew(1979)는 조직문화를 ‘주어진 시기에 특정 집단의 운영을 위해 공적이며 집합적으로 수용된 의미의 시스템으로 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 신화 등 조직체 개념의 총체적 원천’으로 보았다. Deal and Kennedy(1982)는 ‘조직에서 구성원들의 행동에 명확한 방향을 제시해주는 비공식적인 지침’이라고 하였으며, 조직문화를 형성하는 중요한 요소로 환경과 가치관 그리고 중심인물, 의식과 관계 등을 강조하였다.

Dygert and Jacobs(2004)는 조직문화에 대한 개념으로 구성원들이 집단적으로 공유하는 가치관, 신념, 학습 등을 포함하는 문화를 사회체계를 구성하는 조직수준에 적용한 것으로 보고 조직문화의 유형별 특성에 대하여 강조하였다.

Cameron and Quinn(2011)은 ‘환경적응적인 조직체에 속한 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 관습, 규범, 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로서 조직구성원과 전체 조직의 행동에 영향을 주는 기본 가치와 전제’로 정의하였다. 김영현(2014)은 ‘조직구성원 개인의 행동과 조직전체 행동의 기본적으로 작용하는 조직체 고유의 지배적인 가치관 및 행동양식’이라고 정의하였다.

Smircich(1983)는 ‘조직이 함께 공유하는 사회적 또는 규범적 접촉체로서 가치 또는 사회적 이상과 신념을 조직구성원들이 함께 공유하는 것’을 조직문화라 정의하였고, 조직문화는 구성원에 대한 일체감을 제공하며, 조직에 대한 몰입과, 조직의 안정 및 직무에 대한 동일시 및 행동의 동일성을 증가시켜, 조직의 성과를 증대시키는 역할을 한다고 하였다.

선행연구에서 나타난 다양한 학자들이 조직문화에 대한 정의를 다음과 같이 정의하면 <표 2-3>와 같다.

<표 2-3> 조직문화의 개념 정의

연구자	개념 정의
Pettigrew(1979)	주어진 시기에 특정집단의 운영을 위해 공적이며 집합적으로 수용된 의미의 시스템
Ouchi(1981)	조직의 전통과 분위기로서 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준
Hofstede (1981)	한집단과 다른 집단을 구별 짓는 사고와 감정, 그리고 잠재적 행동의 유형으로 규정함으로써 인간의 정신구조를 형성하는 가치체계
Smircich(1983)	조직이 함께 공유하는 사회적 또는 규범적 접착제로, 가치 혹은 사회적 이상과 신념을 조직구성원들이 함께 공유하는 것
Broms and Gahmberg(1983)	조직영역에서 공유되고 있는 신화와 상징 속에 은닉되어 있는 중심적인 가치들의 집합
Hofstede(1984)	특정조직 구성원이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 상징물을 포함하는 종합적 개념
Schein(1985)	조직구성원들에 의해 공유되면서 무의식적으로 작용하고, 당연시되면서 자신과 환경에 대한 조직의 견해를 규정하는 등 보다 심층적 수준의 기본적 가정과 신념
Morgan(1986)	문화적 은유는 조직화된 행동을 창조하는 또 다른 수단이다
Rousseau (1990)	구성원이 가치, 신념, 규범을 공유하는 사회적 과정
Martin(2002)	조직구성원들 사이에서 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화 되어 있는 것
Deresky(2003)	문화는 과거 세대로부터 학습되고 현 세대에 의해 부과되고, 미래세대에 까지 계속될 공유된 가치, 가정, 이해와 목표를 등을 포함 하는 것
Morgan(2006)	문화은유는 주요 이념, 가치관, 신념, 행동지침을 전달하는 언어, 규범, 민속, 행사, 사회관행에 영향을 줌으로써 조직화된 행동을 창출하는 또 다른 수단

연구자	개념 정의
Cameron and Quinn(2011)	환경적응적인 조직체에 속한 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념
김재영(1999)	개인적인 고유특성(개인적인 성격이나 인격)으로 타인과 공유 되지 않으며, 특정집단의 구성원들에게 공유된 것으로 다른 집단과 구별되며, 모든 사람에게 공유되어 있는 인체의 생물학적 시스템
도운섭(1999)	조직 내의 고유된 신념이나 가치가 무의식적으로 오랫동안 작용해서 조직외부에 대한 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치게 되는 요소
이학중(2001)	특정 국가의 일반 사회문화의 영향을 받아 조직에 형성된 것으로서 최고 관리자와 일반 구성원 모두를 포함한 조직 전체 구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식, 그리고 조직 차원에서 표출된 관리 관행 및 특성
천영길(2001)	조직구성원 모두에게 당연한 것으로 받아들여지는 보편적인 가치 체계
김호섭(2002)	특정조직의구성원들에 의해 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념
황창연(2003)	조직구성원과 조직전체에 영향을 미치는 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치관, 행동 규범 등 정신적 또는 심리적 요소
한봉주(2010)	구성원들 상호간의 교류를 통해서 학습되고 공유되는 가치관, 상징물, 이념, 관습, 규범, 전통, 지식, 기술 그리고 이상들
김영헌(2014)	조직구성원 개인의 행동과 조직전체 행동의 기본전제로 작용하는 조직체 고유의 지배적인 가치관 및 행동양식

< 출처: 선행연구를 토대로 연구자 정리 >

2) 조직문화의 유형과 경쟁가치모형

(1) 조직문화의 유형

조직문화란 어떤 실체로서 존재하기 보다는 가치 및 신념이기 때문에 유형화를 통해서 접근할 수밖에 없다(백기복, 2011). 선행연구에서는 조직문화에 대한 다양한 차원과 속성들이 제시되면서 이에 따라 다양한 조직문화 유형들이 제안되어 왔다(최성욱, 2001). Harrison(1972)은 조직의 문화적 특성이 조직의 이념적 지향에 달려 있다고 보고, Handy(1978)는 문화형태의 좋고 나쁨은 존재하지 않고, 환경에 적합한지가 중요하다고 강조하였다. Sethia and Von Glinow (1985)는 구성원 자체에 대한 배려와 조직 구성원의 실적에 관심을 가지면서 조직문화를 냉담문화와 배려문화, 엄격문화, 그리고 통합문화로 구분하였다. Ernest(1985)는 행동차원(소극적-적극적), 인간차원(참여적-비참여적)의 양축을 기준으로 문화유형을 제시하였고, Quinn and McGrath(1985)는 환경에 대한 확실성의 인지도와 반응속도에 따라 구분하였다. Weniner(19988)는 가치관의 초점과 원천으로 구분하고, Dension(1990)은 준거의 초점과 변화추구 정도에 따라 구분하면서 이와 조직효과성간의 관계를 논의하였다. Cameron and Quinn(1999)는 신속성-안정성과 내부-외부지향으로 구분하여 공동체(clan)문화, 유기체(adhocracy)문화, 시장(market)문화, 위계(hierarchy)문화로 구분하였다. 조직문화 유형에 대한 선행연구 결과를 <표 2-4>으로 정리하였다.

<표 2-4> 조직문화의 유형

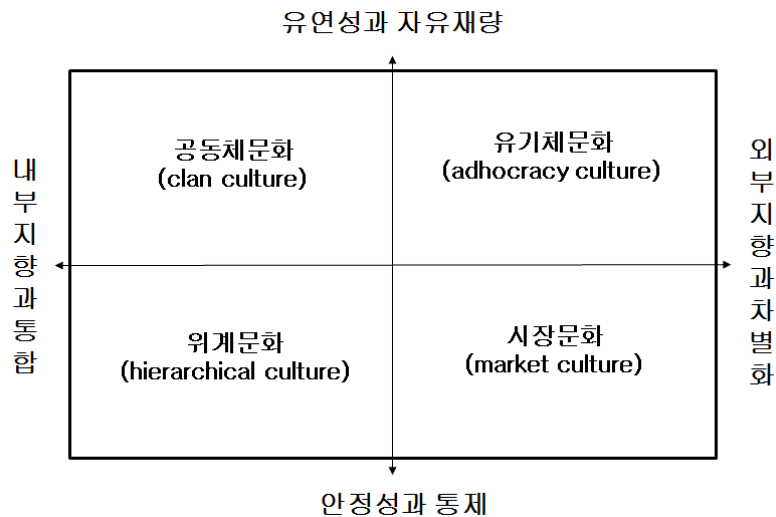
연구자	유형구분
Harrison, 1972	①권력지향문화 ②역할문화 ③과업문화 ④인간문화
Handy, 1978	①클럽(club Zeus)문화 ②역할(role Apollo)문화 ③과업(task; Athena)문화 ④실존(existential Dionysos)문화

연구자	유형구분
Ouchi, 1980	①시장(market)문화 ②관료적 (bureaucracy)문화 ③씨족(clan)문화
Deal and Kennedy, 1982	①절차(process)문화 ②일 잘하고 잘 노는(work hard / play hard)문화 ③사운을 거는(bet-your-company)문화 ④거친 남성적(tough-guy macho)문화
Jones, 1983	①생산(production)문화 ②관료적 bureaucracy)문화 ③전문직(professional)문화
Quinn and Kimberly(1984)	①집단문화 ②합리문화 ③발전문화 ④위계문화
Sethia and Von Glinow, 1985	①냉담(apathetic)문화 ②배려(caring)문화 ③엄격(exacting)문화 ④통합(integrative) 문화
Ernest, 1985	①상호작용(interactive)문화 ②통합적 (intergrated)문화 ③체계적(systematized) 문화 ④기업가적(entrepreneurial)문화
Quinn and McGrath, 1985	①합리(rational)문화 ②개발(development)문화 ③합의(consensual)문화 ④위계(hierarchical)문화
Weniner, 1988	①기능·전통문화 ②기능·카리스마문화 ③우월·전통문화 ④우월·카리스마문화

연구자	유형구분
Dension, 1990	①적응성문화 ②사명문화 ③몰입문화 ④일관성문화
Cameron and Quinn, 1999	①클랜(clan)문화 ②애드호크(adhocracy)문화 ③시장(market)문화 ④위계(hierarchy)문화
Cameron and Ouinn(2011)	①공동체문화 ②유기체문화 ③위계문화 ④시장문화
서인덕, 1986	①합리적(rationality)문화 ②진취적(progressive) 문화 ③친화적(affiliation)문화 ④보존적(maintenance) 문화

< 출처: 선행연구를 토대로 연구자 정리 >

(2) Cameron and Quinn의 경쟁가치모형



<그림 2-1> Cameron and Quinn의 경쟁가치모형의 조직문화

본 연구에서 활용하고자 하는 Cameron and Quinn(2011)의 경쟁가치모형에 대해서 알아본다. <그림 2-1>에서 보는 바와 같이 내부-외부 또는 통합-분산을 지향하는 수평축과 유연-통제 또는 재량-통제를 지향하는 수평축을 교차시켜 ①공동체문화, ② 유기체문화, ③ 위계문화, ④ 시장문화 등 4개 범주(quadrants)의 조직문화 유형을 설정하였다. 이 유형은 각각의 특징을 가지고 있으며 서로 대칭점에 있는 공동체문화-시장문화, 유기체문화-위계문화는 상반된 가치를 가지고 있다.

공동체문화는 ‘인간관계 지향적’ 문화로 Quinn and Kimberly(1984)의 집단문화와 동일한 개념이며 Quinn and Rohrbaugh(1983)의 인간관계모형과 연계된다. 이 문화는 구성원이 사기, 충성심, 응집력을 높이고 인간관계를 중요시하고 배려와 유연성이 강조되는 문화이다. 조직과 구성원의 목표가 동일한 현상으로 구성원이 조직에 대한 신뢰의 기초가 되고, 가족적인 분위기, 사람의 대한 배려가 중요시 되고, 조직구성원을 따뜻한 마음으로 염려하고 믿는 것이다(Wilkins and Ouchi, 1983).

유기체문화는 높은 유연성과 개성을 가지고 대외적 위치정립에 초점을 둔 조직으로 ‘혁신지향적 문화’라고 할 수 있다. Quinn and Kimberly(1984)의 발전문화와 동일한 개념이며 Quinn and Rohrbaugh(1983)의 개방관계모형과 연계된다. 구성원의 기업가정신 창의성을 중심 가치로 하고 창조와 도전정신으로 조직에서 자율적이고 하고 싶은 일을 하며 일체감을 촉진시킨다(한주희, 황원일, 박석구, 1997).

위계문화는 Quinn and Rohrbaugh(1983)의 내부과정 모형과 연계된다. 공식적인 지시와 규칙, 집권적인 관리와 통제 그리고 조직의 안정성을 강조하는 관료제의 모습을 반영한다(Zammuto and Krakower, 1991). 위계문화는 전통적인 관료제의 조직을 대표하며, 계층 조직의 강한 감독시스템과 예측 가능한 규범과 절차를 문화적 특성으로 나타내고 있다.

시장문화는 Quinn and Kimberly(1984)의 합리문화와 동일한 개념이며 Quinn and Rohrbaugh(1983)의 합리목표 모형과 연계된다. ‘과업목표 지향적인 문화’로서 보상의 가치를 강조하고 계획과 능률의 성과를 중요시하고 구성원의 업무수행, 목표달성이 핵심이고 생산성을 높이는 것을 강조하는 문화이다(Zammuto

and Krakower, 1991).

네 가지 조직문화 유형은 서로 다른 특징을 보이고 있다. 그러나 경쟁가치모형에 대한 다양한 연구들이 한결 같이 말하는 것은 같은 조직에서도 서로 다른 문화적 특성들이 공존하며, 네 가지 조직문화 유형들 간의 조화와 균형이 조직의 성과나 효율성에 긍정적이다 라는 사실을 경험적으로 제시하고 있다(Parker and Bradley,2000).

5. 성과

성과의 개념은 다의적인 의미를 내포하고 있어서 명확한 개념정의를 하는 것이 쉽지 않다(Brewer and Selde, 2000; Poister, 2003). 성과의 개념은 연구자들에 따라 효과성이나 생산성 등 여타 개념과 동일한 차원의 개념으로 인식되기도 하며, 효과성, 능률성, 생산성, 효율성, 공공성, 대응성 등의 개념을 포함하는 상위 개념으로 파악되기도 된다(이윤식 외 2006). Kearney and Berman(1999)은 성과를 ‘결과를 달성하기 위한 자원의 효과적, 능률적 사용’으로 정의하고 있으며, Otley(1999)는 ‘달성되는 결과뿐만 아니라 업무를 수행하는 것과 관련된 모든 것’이라고 정의하고 있다.

1) 조직성과

조직성과에 대한 논의는 연구의 핵심적인 종속변수를 질적으로 평가할 것인가, 양적으로 평가할 것인가, 그리고 그 지표가 합리적인가에 대해서 많은 의견을 보인다(오을입, 김구, 배용태, 2002). Quinn and Carmeron(1983)은 조직성과를 조직효과성의 개념으로 파악하고 있다. Argyris(1964)는 조직성과를 세 가지 핵심적인 활동인 조직목표달성과 조직의 유지, 그리고 외부환경에의 적응의 효과적 수행이라고 정의하고 효과적인 것은 투입을 줄이거나 유지하면서 산출을 늘리거나, 산출을 유지하면서 투입을 줄이는 활동을 지속적으로 수행해 나갈 수 있는 것이라고 보았다. Campbell(1977)은 조직성과 측정에 대한 지표를 크게 심리적, 경제적 및 관리적 지표로 구분하고 있다. 심리적 지표는 직무만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직 목표에 대한 조직 구성원의 동조성, 조직 목표의 내면화를 측정항목으로 하고 있다. 경제적 지표는 전반적 유효성, 생산성, 효율, 수익, 성장성, 품질, 환경의 이용도, 인적 자원의 가치, 이해관계자 집단에 대한 평가, 목표 달성도가 측정항목이다. 관리적 지표는 사고 발생의 빈도, 결근율, 이직율, 통제, 계획과 목표 설정, 경영자의 인간관계 관리능력, 역할과 규범 일치성, 경영자의 과업 지향성, 안정성, 정보관리와 의사 전달, 신속성, 조직 구성원의 의사 결정 참가, 훈련과 개발의 강조를 지표로 사용하였다.

Brewer and Seldon(2002)는 조직의 능률성, 효과성 및 공정성의 관점에서 세 가지 차원으로 설명하고, Scott(2003)는 조직효과성 측정지표를 구조, 과정, 결과의 세 가지 지표로 나누었는데 구조적 지표는 조직과 관여자의 특성에 과정 지표는 사업의 질적 성과와 양적 성과를 들 수 있다. Dalton et al.(1980)은 수익성, 생산성, 성장성, 총매출액과 같은 경제적 또는 재무적 성과 차원과 직무만족, 조직몰입 등의 심리적과 행위적 성과차원으로 구분할 필요가 있다고 하고, Cameron(1978)은 조직의 목표 달성 능력에 초점을 두고 생산성, 능률성, 직무만족 등으로 측정 한 것으로 조직의 구조적 측면에서 성과를 평가하였다.

왕태규(2007)는 선행연구들을 기반으로 조직성과에 대한 영향변수로 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 공공서비스동기, 리더십 등의 다양한 변수를 사용하여 조직성과를 측정하고 있으며, 조직성과는 조직구성원의 개인적 차원의 변수들로부터 영향을 받는다고 하였다.

선행연구를 살펴보면 많은 학자들에 의하여 조직성과와 효과성에 대하여 연구되고 있으나 하나의 합의에 이르지 않고 조직효과성이 무엇이냐에 대한 개념적, 이론적 혼란이 지속되고 있다(Cameron, 1978). 따라서 조직성과는 평가 요소에 따라 결과에 차이가 나므로 하나의 평가 요소를 사용하기보다는 여러 가지 평가 요소를 활용하는 것이 바람직하며(Guest et al., 2003), 조직성과의 측정은 조직운영의 효과성과 효율성을 측정하는 과정이므로 개별성 성과 척도의 선정과 측정 체계 도입, 그리고 조직 환경과의 조화에서 실행되어야 한다(Neely, Gregory, and Platts, 1995).

2) 인식된 재무성과

재무성과는 조직의 성과를 대변하는 매우 중요한 변수이다. Gavrea et al.(2011)은 ‘한정된 자원으로 보다 효율적으로 조직의 목표를 달성하였는가’를 조직성과로 정의하면서, 매출액 대비 수익(profitability)이 조직성과의 중요 지표라고 주장하였다. 또한 Tsai, Mac Killan, and Low(1991)도 기업 성과의 결과로 재무적 지표의 중요성을 강조하였다.

기업의 재무성과를 측정하는 방법으로 성장성, 수익성 지표가 많이 활용되고

있다(김병철, 2011). Shoham(1998)은 판매량, 수익성, 변화량의 세 측정에 대해 주관적 측정과 객관적 측정을 동시에 수행하였다. 한현정(2010)은 기업문화 유형이 성장성과 수익성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

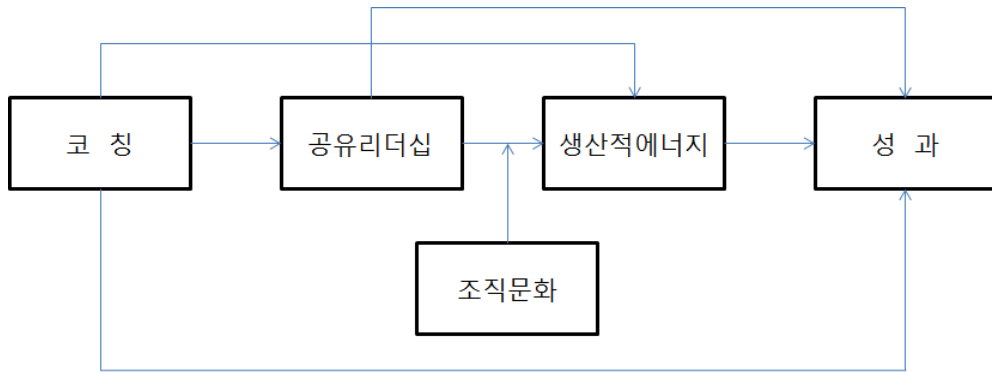
본 연구에서는 인지적 재무성과를 자산규모, 이익률, 경쟁력으로 제한하고 측정하고자 한다.

제 3 장 연구모형 및 연구가설

본장에서는 이론적 배경과 선행연구 검토를 통해 형성된 연구모형을 제안한다. 연구가설에서는 선행연구 결과 및 주요 이론들에 근거하여 변수들 간의 잠정적 관계를 설정한다.

1. 연구모형

이론적 배경에서 언급한 코칭, 공유리더십, 생산적 에너지, 조직문화, 조직성과, 재무성과 등의 구성개념에 대한 인과관계에 따라서 본 연구에서는 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설계하였다. 본 연구모형을 구성하는 구성개념들의 인과관계는 선행연구들을 분석·검토하여 제시해 온 관계들을 토대로 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

2. 가설 설정

본 연구는 코칭이 조직성과와 재무성과에 영향을 미치는 과정에서 공유리더십과 생산적 에너지의 매개효과와 조직문화의 조절효과를 핵심으로 다루고 있다. 아울러 공유리더십의 선행변수로서 코칭을 탐색하고 조직문화가 공유리더십과 생산에너지의 조절효과도 살펴본다.

아래에서는 코칭이 공유리더십에 미치는 영향에 대한 가설을 제시하고, 코칭이 생산적 에너지의 미치는 영향력, 코칭이 성과에 미치는 영향력에 대한 가설을 제시하였다. 그리고 공유리더십이 생산적 에너지에 미치는 영향과 공유리더십이 성과에 미치는 영향, 생산적 에너지가 성과에 미치는 영향을 제시하였다.

매개효과를 검토하기 위하여 코칭과 성과 간에 공유리더십, 생산적 에너지의 매개효과를 제시하였고, 공유리더십과 생산적 에너지 간에 조직문화의 조절효과에 대한 가설을 제시하였다.

1) 코칭과 공유리더십의 관계

선행연구에서 살펴보았듯이 공유리더십에 관한 연구에서 공유리더십이 개인과 조직의 긍정적인 성과와 관련이 있다고 밝혀졌으나 공유리더십이 활성화되도록 촉진하는 선행변수의 연구는 아직 미흡한 실정이다(Nicholades et al., 2014). 그 이유로는 공유리더십도 전통적인 리더십과 마찬가지로 아래로 영향을 주는(downstream) 것으로 생각하여 주로 독립변수로 연구되었기 때문이다(Bass, 1995). 하지만 이제는 공유리더십을 결과변수로 하여 선행변수를 찾는 연구(Bommer et al., 2004)가 필요하다. 리더십 행위의 선행변수들을 리더십 연구의 중심으로 끌어들이는 것은 기존 리더십연구의 흐름에서 중요한 의미를 갖는다(이은국, 2016).

Schein and Lippitt(1966)은 직원들에게 영향을 미치기 위해서는 코칭을 하는 과정에 있어 리더의 적합한 태도를 가장 중요시 하였는데, 코칭은 리더가 조직 구성원에게 관심을 가지고 조직에서 일어나는 모든 일에 실제로 협력과 조력을 하고 동기부여를 시키는 것이라고 하였다. Carson, et. al.,(2007)은 영향요소로 팀

내부요인과 팀 외부요인으로 나누고, 팀 내부 요인으로 공유된 목표, 사회적 지원, 의사소통(e.g., Avolio et al, 1996; Pearce & Conger, 2003; Seers, 1996; Yukl, 1989)의 세 가지 차원을 제시하였다(이진경, 2015). 여기에서 의사소통은 코칭을 통하여 활성화 할 수 있으며, 활발한 코칭활동을 통하여 조직의 공유된 목표를 달성할 수 있으므로 코칭이 공유리더십에 영향력을 행사할 수 있을 것으로 추론할 수 있다.

기존 선행연구를 바탕으로 리더의 코칭은 공유리더십과 관련하여 <가설 1>과 같이 가설을 도출할 수 있다.

가설 1. 코칭은 공유리더십에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2) 코칭과 생산적 에너지와의 관계

생산적 에너지는 조직에서 개인들이 업무를 수행하는 있어서 동질적인 상황 요인들에 직면하게 될 때, 서로 해석을 공유하고 집단적 대응 경향을 보이는데서 창출된다(Kozlowski and Hattrup, 1992).

Cole et al.(2012)은 생산적 에너지를 조직의 중요한 목적을 달성하기 위해 조직이 공유하는 경험과 긍정적 정서, 인지적 각성, 그리고 목적 있는 행동이라고 정의한다.

Smith and Tosey(1999)는 조직을 영감, 통합, 의미, 공동체, 활동과 존재감으로 구성되는 에너지 시스템으로 제시하였고, Schiuma et al.(2007)은 동기를 부여하고, 창의성을 높이며, 조직에 경쟁우위를 가져다주는 동기를 부여하는 것을 조직 에너지라 하고, 조직에 경쟁우위를 가져다주는 조직 특성이라고 규정하였다.

신준섭(2010)은 리더가 코칭을 통해 행하는 리더십 활동으로, 조직구성원의 성과 향상을 위하여 그들과 수평적인 관계를 형성하고 신뢰 속에서 그들의 숨은 잠재력을 개발, 향상시킴으로써 자신의 임무를 스스로 해결해 나갈 수 있도록 역량을 키워준다고 하였다. 한편, 생산적 조직에너지는 조직 구성원들의 핵심 동기 요인이며, 조직목표를 달성하는 과정에서 발휘되는 업무의 강도, 속도, 그리고 끈

기를 구성하는 강력한 힘(Bruch and Ghoshal, 2003)으로 에너지가 풍부한 개인일수록 성과가 높아질 것이다(Schiama et al., 2007). 따라서 코칭을 통하여 구성원에게 자신의 임무를 스스로 해결해 나갈 수 있다는 영감적 동기부여를 제공하게 되면, 구성원은 조직목표를 달성하기 위한 끈기를 가지고 속도를 내서 업무의 강도를 높이는 강력한 에너지를 발휘하여 목표달성을 통한 성과를 창출할 수 있을 것으로 추론할 수 있다.

이러한 선행연구와 논의를 좀 더 확장하여 본 연구에서는 코칭이 생산적 에너지에 미치는 영향에 대해 다음과 같이 〈가설 2〉를 설정하였다.

가설 2. 코칭은 생산적 에너지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 코칭과 성과와의 관계

리더와 조직 구성원 간의 커뮤니케이션을 통해 코칭이 이루어지고 있다는 점과 코칭리더십이 조직의 성과를 향상시키게 하는 리더의 영향력이라는 점에서 코칭리더십은 리더의 행동에 초점이 맞춰져 있다고 할 수 있다(이현주, 2010). 코칭 행동의 종속변수인 팀 성과와 팀 만족은 리더와 구성원의 역동적인 상호작용의 결과로 나타나기 때문이다(Terry, 1993; George, 20003; Luthans and Avolio, 2003). Werner and Desimone(2006)은 성과관리와 관련된 코칭은 구성원의 만족도를 높이고, 리더에 대한 만족도에 영향을 미치며, 구성원의 성과 목표 설정에 대한 만족과 피드백의 공정성과 정확성, 그리고 유익함, 인지와 같은 긍정적인 결과를 가져다준다고 주장하였다. 최은정(2005)은 관계 코칭이 직무만족에 영향을 미친다고 하였고, 홍지숙·손미남(2006)은 코칭이 매출 달성도에는 정(+)의 관계가 있고, 이직률과는 부(-)의 관계가 있다는 연구결과를 주장하였다.

김정식·서문교(2008)는 리더의 코칭 행위가 조직구성원들의 인지적 유연성에 긍정적 영향을 미치며, 인지적 유연성은 업무성과와 조직시민행동에 긍정적인 영향을 끼친다고 하였다. 홍의숙(2009)은 코칭 프로세스 및 코칭 관계리더십이 자기효능감에 유의미한 영향을 미치며, 자기효능감이 직무만족도를 포함한 직무관련 성과에 모두 긍정적인 효과가 있다고 주장하였다. Freeman (1984)의 이해관

계자 이론은 불확실한 상황에서 전통적 주주 가치 중심의 재무성과는 경영과 영향을 주고받는 모든 이해관계자 집단을 전략적으로 관리하는 것이 중요하도록 만든다고 주장하였다. Nohria et al.(2003)는 조직성과를 예측함에 있어 최고경영자 리더십의 유효성과 효과성을 강력히 주장하였다. 아직 코칭과 성과에 대한 선행연구 수가 부족하지만 리더의 코칭활동이 구성원들의 팀 만족과 팀 성과에 미치는 영향을 여러 연구들이 밝히고 있다(조성진·송계충, 2011; Malone, 2005).

기존 이론의 고찰과 실증적 연구결과를 통하여 코칭이 성과에 영향을 미칠 것이라는 <가설 3>을 설정하였다.

가설 3. 코칭은 성과에 정(+)^의 영향을 미칠 것이다.

가설3-1. 코칭은 조직성과에 정(+)^의 영향을 미칠 것이다.

가설3-2. 코칭은 인식된 재무성과에 정(+)^의 영향을 미칠 것이다.

4) 공유리더십과 생산적 에너지와의 관계

팀 에너지는 팀이라는 맥락 내에서 팀원 및 리더와의 관계를 통해 얻게 되는 열의와 활력 등의 긍정적 정서의 각성으로(Quinn and Dutton, 2005), 정서적 에너지, 주관적 에너지, 긍정적 정서, 활기, 열의 등의 개념과 혼용되어 사용하기도 한다(Collins, 1993; Marks, 1977; Watson, Clark and Tellegen, 1988). Schiuma et al.(2007)은 팀의 동기를 유발하고, 창의성을 조장하며, 경쟁력을 가져다주는 묘한 특성을 가지고 있는 것을 조직에너지라고 하였다.

정예지김문주(2013)는 진성 리더십은 긍정 정서로서의 팀 에너지에 긍정적인 영향을 미치며 팀 에너지는 구성원들의 심리적 웰빙과 팀 성과 모두에 유의한 정(+)^의 효과를 갖는다는 것을 주장하였다. 이 과정에서 구성원들이 인지하는 긍정 정서인 팀 에너지가 주요 매개 역할을 한다는 것도 입증하였다.

강봉식권석균(2013)은 변혁적 리더십과 신바람 행동이 효과성과의 관계에서 업

무성과와 혁신적 행동, 그리고 팀 몰입에 강한 긍정적 영향이 있음을 밝혀냈다. 신바람이라는 에너지를 통해 신바람 사이클이 작동하게 된다면 신바람 에너지 또한 상승하게 될 것이고 그에 따라 높은 업무 성과를 낼 수 있음을 입증하였다. 이에 실증적 연구결과와 추론을 통하여 공유리더십이 생산적 에너지에 영향을 미칠 것이라고 여겨 다음과 같이 <가설 4>을 연구 가설로 설정한다.

가설 4. 공유리더십은 생산적 에너지에 정(+)^의 영향을 미칠 것이다.

5) 공유리더십과 성과와의 관계

공유리더십에 관한 연구는 국내에서 아직 미흡하게 진행되고 있지만, 외국에서 일부 공유리더십의 효과에 대한 연구들에서 팀의 효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 밝혀내고 있다(e.g, Avolio et al., 1996; Carson et al, 2007; Sivasubramaniam et al., 2002). Avolio et al.(1996)의 연구에서는 공유리더십에 대한 팀의 인식 수준이 높을수록 팀 효과성에는 더욱 긍정적인 영향을 미치는 것을 검증하였다. Neubert(1999)의 연구에서는 리더십 분화(팀 내 비공식적 리더의 수)수준과 팀 성과와의 관계에서 유의한 통계적 관계를 발견하지 못한다는 연구 결과가 나왔는데, 방호진(2013)은 이러한 원인을 공유리더십이 팀 성과에 영향을 미치는 메커니즘의 논의가 부족하였기 때문으로 보고, 공유리더십은 팀의 구성원들 간 영향 관계적 특성이며 이러한 영향 관계적 특성이 직접 팀 성과의 향상에 기여한다고 보기는 어렵다는 주장을 하였다.

기존 이론의 고찰과 실증적 연구결과를 통하여 공유리더십이 조직성과에 영향을 미칠 것이라고 여겨 다음과 같이 <가설 5>를 연구 가설로 설정한다.

가설 5. 공유리더십은 성과에 정(+)^의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-1. 공유리더십은 조직성과에 정(+)^의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2. 공유리더십은 인식된 재무성과에 정(+)^의 영향을 미칠 것이다.

6) 생산적 에너지와 성과와의 관계

기존 연구들은 생산적 에너지가 높을수록 성과가 높은 기업이 된다는 사실을 보여준다(Taris and Schreurs, 2009). Schiuma et al.(2007)은 개인과 조직적 에너지, 그리고 사업성과 간의 관계를 연구하였다. 조직적 에너지의 세 요인들은 사람의 행동 동기를 부여하고, 이러한 행동 동기가 조직성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 이와 유사하게 Cole et al.(2005)은 조직 내 개인들의 집단적 에너지와 조직 성과 간의 관계를 검증하였고, Cole et al.(2012)은 생산적 조직에너지가 조직을 작동시키는 세 가지 내부요소, 즉, 조직 충성도와 목표 전념도, 그리고 업무 만족도 등을 강화시키는지, 조직의 성과를 강화시키는지를 검증하였다. 생산적 에너지가 넘치는 집단은 조직과 조직 목표에 더 충성하고 업무에도 만족도가 높다는 사실을 밝혔다. 또한 생산적 에너지가 넘치는 그룹은 조직원들 간의 유대가 매우 끈끈해서 더 새롭고 좋은 방법으로 목표를 달성한다는 것이다.

생산적 에너지는 결과변수 보다는 성과에 영향을 주는 동기요인으로서 조직 목표를 달성하는 과정에서 발휘되는 업무의 강도, 속도, 그리고 끈기를 구성하는 강력한 힘(Bruch et al., 2003)이라고 할 수 있다. 이러한 주장의 논리적 배경에는 에너지가 풍부한 개인일수록 성과가 높아질 것이라는 가정이 깔려있다(Schiuma et al., 2007).

기존 이론의 고찰과 실증적 연구결과를 통하여 생산적 에너지가 조직성과에 영향을 미칠 것이라고 여겨 <가설 6>과 같이 연구 가설을 설정한다.

가설 6. 생산적 에너지는 성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 6-1. 생산적 에너지는 조직성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 6-2. 생산적 에너지는 인식된 재무성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

7) 공유리더십의 매개효과

오늘날의 복잡하고 불확실성이 심한 업무환경은 한 사람이 처리할 수 없는 상황을 해결하기 위한 다양한 분야의 전문가들이 필요하다(Day and Carroll, 2004; Pearce, 2004). 이러한 상황은 리더뿐만 아니라 조직 구성원들도 총체적으로 리더십 기능을 발휘할 수 있도록 만들었고 더 많은 공유된 책임과 지식이 필요하게 만들었다. 이러한 관점에 따라 좀 더 창의적인 집단 지성을 요구하는 최근의 경영환경에서는 팀 내에서 권한과 전문성이 공유되는 형태의 리더십이 더 요구된다고 볼 수 있다.

Carson 등(2007)은 리더의 코칭 활동이 팀 구성원들의 공유리더십을 활성화할 것으로 주장하였다. Bruch and Vogel(2011)은 조직의 생산적 에너지를 조성하고 이용할 수 있는 리더는 공동 목표를 달성하는데 구성원들을 격려하고 장려할 수 있는 반면에, 이러한 에너지에 특별한 주의를 기울이지 않는 리더는 조직 전체를 자기만족과 체념, 그리고 무기력에 빠지게 할 수 있다고 주장하였다.

대부분의 기존 연구에서 공유리더십이 팀 성과에 직접적으로 긍정적 영향을 미치는 것으로 설정하고 있다. 일부 연구(eg, Sivasubramaniam et al., 2002)에서는 공유리더십의 팀 유효성에 대한 효과를 매개하는 팀 역량(team potency)의 매개효과를 검증하고 있으나 이외에는 공유리더십이 팀의 성과를 향상시키는 구체적인 메커니즘에 대한 검토는 부족하다. 이러한 결과는 지금까지의 연구들은 탐색적 연구로 공유리더십 자체의 개념과 정의가 아직 발전 단계에 있기 때문이라 할 수 있다(방호진, 2013).

리더십의 선행변수를 찾는 연구의 연장선에서 리더십 특성과 성과가 실증연구에서 통계적으로 유의적인 관계를 보여주는 경우라 할지라도 그 매개변인으로서의 행위를 인정하지 않을 수 없다(이은국, 2016). 리더십 동기와 성과가 리더의 행위를 매개로 하여 연결된다는 가설이 입증되지 않으면 동기변수의 가치에 대한 의문을 가지게 된다(김정훈, 2011). 김정훈(2011)은 ‘리더십 발휘동기-리더십 행위-리더십 성과’라는 종합모델을 제시하면서 리더십 발휘동기와 리더십 행위의 구현 그리고 결과 등의 관계가 명확하게 밝혀지지 않으면 리더십 발휘동기 변수의 효용가치에 대하여 수궁하기 힘들 수도 있다고 하였다.

이러한 선행연구의 문제제기를 통하여 공유리더십이 코칭과 생산적 에너지 간에 매개 작용을 할 것이라는 <가설 7>과 <가설 8>을 연구 가설로 설정하였다.

가설 7. 코칭과 생산적 에너지간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.

가설 8. 코칭과 성과 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.

가설 8-1. 코칭과 조직성과 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.

가설 8-2. 코칭과 인식된 재무성과 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.

8) 생산적 에너지의 매개효과

선행연구에서 생산적 에너지가 넘치는 집단은 조직과 조직 목표에 더 충성하고 업무에도 만족도가 높다는 사실을 밝혔다. Cole et al.(2012)은 생산적 조직에 에너지가 증가하면 할수록, 집단 구성원들은 집단의 목표에 더 헌신할 기회를 갖게 되고, 조직에 충성하며, 자신 현실에 만족한다는 결과를 밝혀냈다. 따라서 생산적 에너지는 조직 내 긍정적 변화 또는 조직 내 구성원들이 현저한 성과를 내는데 기여할 것이다(Spreitzer and Sonenshein, 2004).

에너지가 풍부한 구성원의 행동은 주변 사람들의 생산성을 향상시키는데 긍정적인 영향을 주고(Bakker, Demerouti, and Schaufeli, 2005), 에너지 넘치는 직원들은 조직의 성공에 결정적 역할을 하게 될 것이다. 조직목표에 창의적이고 긍정적인 영향력의 행사는 조직 내 에너지 수준이 높을 때 쉽게 모든 일이 이루어지며 직원들은 상당한 수준의 노력을 기울이도록 서로를 자극한다는 것이다(Cross and Parker, 2004). 즉, 조직 내 생산적 에너지는 동기요인과 결과요인을 매개하는 역할을 할 수 있을 것으로 추론할 수 있다.

본 연구에서는 생산적 에너지를 매개변수로 채택하였다. 코칭과 성과 간의 관

계, 그리고 공유리더십과 성과 간에 대한 매개효과를 다음과 같이 <가설 9>, <가설 10>으로 설정하였다.

가설 9. 코칭과 성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.

가설 9-1 코칭과 조직성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.

가설 9-2 코칭과 인식된 재무성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.

가설 10. 공유리더십과 성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.

가설 10-1. 공유리더십과 조직성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.

가설 10-2. 공유리더십과 인식된 재무성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.

다음은 코칭과 성과 간의 공유리더십과 생산적 에너지의 다중매개효과를 <가설 11>을 연구가설로 설정하였다.

가설 11. 코칭과 성과 간의 관계는 공유리더십과 생산적 에너지에 의해서 매개될 것이다.

가설 11-1. 코칭과 조직성과 간의 관계는 공유리더십과 생산적 에너지에 의해서 매개될 것이다.

가설 11-2. 코칭과 재무성과 간의 관계는 공유리더십과 생산적 에너지에 의해서 매개될 것이다.

9) 조직문화 조절효과

강흥구(2001)는 조직문화를 조직이 내·외의 환경 변화의 적응과정에서 조직구성원들이 공유하고 있는 기본적인 가치체계로, 성원들의 행동과 사고를 조직구조와 상호작용하는 것으로 그 조직을 고유하게 특징짓는 것으로 인식하였으며, 황성철(2003)은 조직문화를 구성원에 의해서 공유되는 신념, 가정, 기대를 포함하고 조직의 상징물과 환경을 지각하는 독특한 방식을 나타내 주며 아울러 조직내의 규범, 역할, 가치를 형성하는 것이라고 하였다. Smircich(1983)는 조직문화는 구성원에 대한 일체감을 제공하며, 조직에 대한 몰입을 촉진시키고, 조직의 성과를 향상시키는 역할을 한다고 하였다.

선행연구에서 일본기업이 동종의 미국기업과의 경쟁에서 조직문화를 통한 성공을 발견하고 조직문화 자원을 통해서 조직성과 개선이 가능하다는 것(Schein, 1985; Peters and Waterman, 1982)을 인지하게 되면서 조직문화에 대한 연구가 점차 확대되었다. 인사·조직 분야의 연구에서 맥락요소로서 많은 연구가 있었던 변수 중에 하나가 조직문화일 것이다.

외부환경이 변화할 경우에 조직문화는 구성원에 대한 소속감을 제공하며 조직의 안정, 조직의 가치에 대한 동일시되는 행위를 증가시켜, 조직의 성과를 향상시키는 역할을 한다(Smircich, 1983). 또한 조직은 조직의 성과뿐만 아니라 개인이 조직의 목표달성을 이루기 위해서 조직내부의 제도 및 시스템이 변화해야함과 동시에 구성원 스스로가 혁신행동에 적극적으로 참여하는 것이 중요하다(문계완·최석봉·문재승, 2009). 장동걸(2006)은 조직문화와 혁신행동 간의 관계에서 조직문화적 특성에 따라 혁신행동의 정도가 달라질 수 있으며, 구성원들의 혁신행동이 긍정적인 조직문화를 개발하고 이를 관리함으로써 효율적인 조직발전을 시도할 필요가 있다고 주장하고 있다.

조직문화가 구성원들의 혁신행동에 영향을 미친다는 연구들이 지속적으로 활

발히 이루어지고 있다(Moss Kanter, 1988; Russell, 1990; West and Farr, 1990; 강미옥, 2011; 김은희· 김효순· 박희서, 2008). 혁신행동은 근본적으로 불확실성과 실패의 가능성을 안고 있기 때문에 구성원들이 조직이 안정되고 적절한 지원을 받고 있다고 인식할 때 시도될 가능성이 높다(한윤자, 2012). 그렇기 때문에 조직의 분위기나 조직문화가 조직 구성원들의 혁신적 행동을 유발하는데 영향을 미칠 수 있는 것으로 추론해 볼 수 있다.

이와 같은 선행연구의 주장을 바탕으로 조직문화 유형 중에 유기체 문화가 공유리더십, 생산적 에너지 간의 관계에 대한 조절효과를 더욱 긍정적으로 이끌어 낼 것으로 기대하여 다음과 같이 <가설 12>을 제시하고자 한다.

가설 12. 조직문화의 혁신적 수준이 높을수록 공유리더십이 생산적 에너지에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.

제 4 장 연구방법

1. 조사대상 및 범위

본 연구에 필요한 데이터를 수집하기 위하여 2016년 9월부터 10월까지 174개 팀, 총 522명(팀원 A 174명, 팀원 B 174명: 팀원 C 174명, 분석 표본 수: 174팀)을 대상으로 하였다. 본 연구에 필요한 자료의 수집은 설문조사방법을 활용하였다. 설문분석의 경우에 단일원천(single source)으로부터 자료를 수집할 때 발생할 수 있는 자기보고식 문제점(Podsakoff and Organ, 1986)과 동일방법편의(common method variance)의 문제(Avolio, Yammarino, and Bass, 1991)를 최소화하기 위하여 설문을 팀원 A, B, C 응답의 설문지 3권을 배포하였다. 팀원 A, B, C 각 각의 유형별로 1명을 대상으로 하였다. 자료를 수집하기 위하여 각 지점을 방문하여 우선적으로 관리자를 만나 협조를 받아서 조사의 목적과 방법, 소요시간 등에 대하여 설명을 한 후 팀원을 추천받아 설문대상자들에게 개별적으로 설문조사를 실시하였다. 팀원 A에게는 독립변수(코칭)과 매개변수(공유리더십)에 대하여 측정하였고, 팀원 B에게는 매개변수(공유리더십, 생산적 에너지) 및 조절변수(혁신적 조직문화), 팀원 C에게는 매개변수(공유리더십)와 종속변수(조직 성과, 인식된 재무성과) 등에 대해 측정하였다. 본 연구에 사용된 설문지 구성은 아래의 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 설문지 구성

구분	변수명	문항수	설문 대상		
			A형	B형	C형
독립변수	코칭	13	●		
매개변수	공유 리더십	25	●	●	●
	생산적 에너지	14		●	
조절변수	혁신적 조직문화	4		●	
종속변수	조직 성과	7			●
	인식된 재무성과	3			●

2. 변수들의 조작적 정의와 측정도구

본 연구에 사용되는 변수들의 조작적 정의와 측정도구에 대하여 논의하고자 한다. 조작적 정의는 제2장의 이론고찰과 선행연구를 통해 본 연구의 수행 목적에 적합하게 추출, 조작하여 정의하였다. 측정도구의 사용은 원칙적으로 기존의 연구에서 신뢰성 및 타당성이 검증된 것을 채택하였고, 하지만 기존에 측정도구가 없거나 본 연구에 적합한 측정도구가 없는 변수는 본 연구자가 가능한 선행 연구를 바탕으로 개념을 잘 측정할 수 있는 측정항목을 개발하여 측정도구로 사용하였다.

물론 기존의 연구에서 신뢰성 및 타당성이 입증된 측정도구에 대해서도 연구 대상 및 목적 등이 다르므로 신뢰성 및 타당성에 대하여 다시 검증하였다.

1) 공유리더십

공유리더십이란 ‘공식적 또는 자연스럽게 발견된 다수의 리더들이 존재하는 공유되고 분산된 팀 현상’(Mehra, Smith, Dison, and Robertson(2006)이라고 정의하였다. 본 연구에서는 Hiller et al(2006)의 연구에서 활용된 공유리더십 하위 요소 중에 계획과 조직화 6문항, 문제 해결 7문항, 지원과 배려 6문항, 개발과 멘토링 6문항으로 4가지 영역으로 구분하여 총 25개의 문항을 활용하였다. 공유리더십의 측정 문항은 “우리 금고는 금고의 업무 완수를 위한 계획을 수립할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다”, “우리 금고는 업무 우선순위에 따라 필요 자원을 배분할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다”, “우리 금고는 금고의 목표를 수립할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다”, “우리 금고는 금고의 업무가 원활히 흘러갈 수 있도록 업무를 조정할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다”, “우리 금고는 임의 업무를 어떤 식으로 해 나갈 것인지에 대해 정할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다”, “우리 금고는 금고의 전체적인 업무 계획에 대한 유용한 의견을 제시할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정

한다”등 25개의 문항을 Likert-type 5점 척도로 측정하였다. Cronbach’s α 는 0.969로 나타났다.

2) 코칭

본 연구에서는 코칭을 ‘토론과 대화를 근거로 한 리더의 개입으로 조직구성원들에게 영향을 미치고 역량 변화를 촉진하는 것’(Stowel, 1986)이라고 정의하였다. 본 연구에서는 Stowel(1986)이 제시한 코칭리더십을 기반으로 최치영(2003)이 개발한 문항에 코칭리더십을 관리자의 행동차원으로 접근하는 본 연구의 방향에 따라 관리자의 코칭역량을 측정하는 각 문항에 행동개념을 최대한 반영하여 수정, 보완하여 13개의 문항을 활용하였다. 코칭을 측정하는 문항은 방향제시 3문항, 개발 3문항, 수행평가 3문항, 관계 4문항으로 구성되어 있다. 코칭의 문항은 “나의 실무책임자는 내가 달성해야 할 구체적 업무 목표를 스스로 세우도록 적극적으로 도와준다”, “나의 실무책임자는 내게 주어진 업무의 추진 방향에 관해서 논의하고 설명해주며 명확한 방향을 제시해 준다”, “나의 실무책임자는 내가 미래 비전을 갖고 일할 수 있도록 리드해주고 도와준다”, “나의 실무책임자는 업무관련 정보와 자료를 적극적으로 제공해 주어 나의 경력 개발에 도움을 준다”, “나의 실무책임자는 자기개발을 위한 교육이나 활동에 적극적으로 참여할 수 있도록 독려한다”, “나의 실무책임자는 내가 필요로 하는 업무지식을 이해하기 쉽도록 잘 가르쳐주어 나의 업무지식 발전에 도움을 준다”등의 13개의 문항을 Likert-type 5점 척도로 측정하였다. Cronbach’s α 는 0.861로 나타났다.

3) 생산적 에너지

본 연구에서는 생산적 에너지를 ‘조직 구성원들의 핵심 동기 요인이며, 조직 목표를 달성하는 과정에서 발휘되는 업무의 강도, 속도, 그리고 끈기를 구성하는 힘이다(Bruch et al., 2003). 본 연구에서는 Cole, Bruch, and Vogel(2012)의 생산적 에너지 하위 요인 중 정서적 차원 5문항, 인지적 차원 5문항, 행동적 차원 4

문항을 추출하여 수정, 보완하여 14개의 문항을 활용하였다. 생산적 에너지를 측정하는 문항으로는 “우리 금고 구성원들은 자신의 일에 신이 나 있다”, “우리 금고 구성원들은 자신의 일에 열정적이다”, “우리 금고 구성원들은 자신의 일에 활기차다”, “우리 금고 구성원들은 자신의 일에서 영감을 받는다”, “우리 금고 구성원들은 자신의 일에 도취되어 있다”, “우리 금고 구성원들은 언제든지 임무가 주어진다면 행동으로 옮길 준비가 되어 있다”, “우리 금고 구성원들은 심리적으로 항상 긍정적 긴장을 하고 있다”, “우리 금고 구성원들은 무엇인가 해내고자 하는 공통적인 욕구가 있다”, “우리 금고 구성원들은 금고의 운명을 진심으로 걱정한다”, “우리 금고 구성원들은 항상 새로운 기회를 찾는다”, “우리 금고 구성원들은 금고의 성공을 위해 최선을 다 한다”, “우리 금고 구성원들은 자발적으로 근무시간 이후에도 열심히 일하는 경우가 종종 있다”, “우리 금고 구성원들은 정말 많은 일들을 해 내고 있다”, “우리 금고 구성원들은 매우 열정적으로 일한다”이며, Likert-type 5점 척도로 측정하였다. Cronbach’s α 는 0.944로 나타났다.

4) 혁신적 조직문화

조직문화는 ‘환경적응적인 조직체에 속한 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함한 종합적인 개념으로서 조직 구성원과 전체 조직의 행동에 영향을 주는 기본 가치와 전제’(Cameron and Quinn, 2001)로 정의하였다. 조직문화 중 유기체문화는 높은 유연성과 개성을 가지고 대외적 위치정립에 초점을 둔 조직으로 ‘혁신지향적 문화’라고 할 수 있고, 구성원의 기업가정신 창의성을 중심 가치로 하고 창조와 도전정신으로 조직에서 자율적이고 하고 싶은 일을 하며 일체감을 촉진시킨다(한주희, 황원일, 박석구, 1997). 본 연구에서는 Cameron, K. S. and Quinn, R. E.(2011)의 하위 요소 중 유기체 문화 4문항을 측정 척도로 연구에 적합하게 수정, 보완하여 4개 문항으로 구성하였다. 조직문화를 측정하는 문항으로는 “우리 금고는 창의적이며 변화를 추구하고 위험을 감수하고자 노력한다.”, “우리 금고는 외부상황에 민감하게 주목하며 환경에 능동적으로 대처한다.”, “우리 금고는 미래에 대한 비전을 분명하

게 제시해 구성원들의 공감대를 형성한다.”, “우리 금고는 혁신적인 아이디어를 실행하는데 필요한 자원을 확보하기 위해 노력한다.”, 이며, Likert-type 5점 척도로 측정하였다. Cronbach's α 는 0.897로 나타났다.

5) 성 과

(1) 조직성과

조직성과를 조직목표달성, 조직의 유지, 외부환경으로부터 적응의 효과적 수행이라고 정의하였다(Argyris, 1964). 본 연구에서는 Willams and Andeson(1991)의 연구를 토대로, 설문문항은 총 7개 문항으로 “우리 금고는 각자에게 주어진 임무를 완수해 낸다.”, “우리 금고는 조직 업무 분장에 명시되어 있는 책임을 충실히 수행해 내고 있다.”, “우리 금고는 우리에게 기대되고 있는 수준의 과업을 달성하고 있다.”, “우리 금고는 공식적으로 수행해야 할 성과를 충분히 달성하고 있다.”, “우리 금고는 조직성과 평가를 향상 시킬 수 있는 핵심적인 업무 수행을 해내고 있다.”, “우리 금고는 수행해야 할 직무를 등한시 하고 있다.”, “우리 금고는 핵심적인 업무 달성을 잘 못하고 있다.” 이며, Likert-type 5점 척도로 측정하였다. Cronbach's α 는 0.922로 나타났다.

(2) 인식된 재무성과

본 연구에서 인식된 재무성과는 측정 척도를 연구자가 3개의 문항으로 작성하였으며, 구체적으로 설문문항은 “우리 금고는 다른 경쟁 금융기관에 비해 자산 규모가 높다고 생각한다.”, “우리 금고는 다른 경쟁 금융기관에 비해 이익(수익성) 발생이 높다고 생각한다.”, “우리 금고는 다른 경쟁 금융기관에 비해 경쟁력이 높다고 생각한다.”이며, ‘예’는 1점, ‘아니오’는 2점을 부여하여 문항별 점수를 합산하였다.

제 5 장 실증적 분석 결과

1. 인구 통계적 분석

본 연구를 위한 조사대상은 1개 금융기관의 전국 점포에서 근무하는 과업수행자인 팀원들이다. 설문지를 통해 자료를 수집하였다. 설문조사는 점포 당 팀원 각 3명씩 총 174팀을 대상으로 실시하였다. 이중 연구목적에 중요한 변수에 응답하지 않았거나 중심화 성향의 일관된 내용으로 인해서 분석에 사용할 수 없는 2부의 설문지를 제외하고 총 174(팀원 522 부)팀을 분석하였다.

조사대상자들의 인구통계학적 분포를 살펴보면 다음의 <표 5-1>과 같다.

<표 5-1> 인구통계 분석 결과

구분		팀원 A	팀원 B	팀원 C	총 계	
		인원	인원	인원	인원	비율
학력	고졸	33	36	26	95	18.2
	전문대졸	50	49	52	151	28.9
	대졸	91	85	95	271	51.9
	대학원졸	0	4	1	5	1.0
연령	20대	30	38	45	113	21.6
	30대	77	77	65	219	42.0
	40대	60	47	53	160	30.7
	50대	7	12	11	30	5.7
직위	일반사원	56	64	77	197	37.7
	대리	41	47	37	125	23.9
	과장	39	39	33	111	21.3
	부장	38	24	27	89	17.1
근속기간	5년 미만	45	41	60	146	28.0
	5-10년	38	64	43	145	27.8
	11-15년	40	25	23	88	16.9
	16-20년	24	31	23	78	14.9
	21년 이상	27	13	25	65	12.4

본 연구를 위한 설문에 응답한 조사대상자들의 일반적 특성을 살펴보면 우선, 설문에 응답한 총 522명 중 학력별로는 고등학교 졸업이 18.2%, 전문대학 졸업이 28.9%, 대학교 졸업이 51.9%, 대학원 졸업이 1.0%로 나타났다. 연령별로는 20대가 21.6%, 30대가 42%, 40대가 30.7%, 50대가 5.7%를 나타내고 있다. 직위

별로 살펴보면 일반사원이 37.7%, 대리가 23.9%, 과장이 21.3%, 부장이 17.1%이다. 근속기간별로는 5년 이하가 28%, 5~10년이 27.8%, 11~15년이 16.9%, 16~20년이 14.9%, 21년 이상이 12.4%로 나타났으며, 학력은 대학교 졸업 이상과 이하가 각각 절반이다. 직급은 대리 이하가 61.6%의 분포를 보였다. 근속기간은 10년 이하가 55.80%로 10년 이상과 이하가 비슷한 분포를 보였다.

2. 타당성 분석

타당성은 연구자가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 척도가 측정하는가를 의미한다. 즉, 측정개념에 대한 조작적 정의의 타당성을 의미한다. 타당성의 종류에는 내용 타당성과 기준관련 타당성, 그리고 구성개념 타당성으로 세 가지로 나눌 수 있다. 이 가운데 구성개념 타당성은 측정지표의 실제측정 결과가 본래 의도된 이론적 개념과 부합되는지를 평가하는 것이므로 가장 중요한 타당성이라 할 수 있다. 구성개념 타당성은 실증적으로 검증이 가능하며, 검증하는 데에는 일반적으로 요인분석이 이용된다. 본 연구에서도 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 수행하였다.

1) 탐색적 요인분석 결과

연구대상 변수인 공유리더십, 코칭, 생산적 에너지, 혁신적 조직문화, 조직성과의 요인분석을 실시하였다. 요인추출은 아이겐 값이 1 이상으로 주성분분석을 하였고, 요인구조를 단순화하기 위하여 Varimax 회전을 하였다. 각 변수별로 요인분석을 실시한 결과, 기존의 연구들에서 제시했던 세부요인들과 동일한 분포를 보여 주었다. 관찰변수의 요인 적재 값 0.5이상, 공통성 0.4 이상을 기준으로 하였다. 요인분석 결과를 위의 <표 5-2>, <표 5-3>, <표 5-4>와 같이 제시하였다.

<표 5-2> 코칭과 공유리더십(설문지 A형) 탐색적 요인분석 결과

구 분	공통성	1	2	3
공유리더십1	.810	.838	.232	.234
공유리더십6	.820	.831	.300	.197
공유리더십5	.785	.825	.260	.193
공유리더십3	.811	.822	.291	.224
공유리더십4	.771	.786	.289	.265
공유리더십7	.743	.780	.244	.273
공유리더십2	.767	.778	.287	.283
공유리더십9	.716	.758	.235	.295
공유리더십8	.739	.704	.407	.279
공유리더십10	.689	.704	.317	.303
공유리더십12	.672	.696	.278	.331
공유리더십11	.666	.681	.321	.315
코칭12	.783	.281	.795	.268
코칭3	.774	.308	.792	.228
코칭10	.736	.236	.787	.247
코칭2	.776	.301	.784	.264
코칭9	.740	.254	.778	.266
코칭11	.741	.265	.774	.269
코칭6	.727	.248	.751	.318
코칭8	.724	.293	.750	.274
코칭4	.739	.336	.750	.251
코칭7	.656	.198	.749	.237
코칭1	.697	.318	.722	.272
코칭5	.584	.280	.659	.266
공유리더십16	.705	.185	.260	.777
공유리더십17	.676	.164	.256	.764
공유리더십21	.761	.369	.240	.754
공유리더십23	.723	.336	.306	.719
공유리더십19	.576	.100	.269	.703
공유리더십20	.632	.222	.307	.699
공유리더십25	.682	.379	.224	.698
공유리더십22	.647	.368	.166	.696
공유리더십18	.656	.358	.264	.677
공유리더십15	.565	.234	.247	.670
공유리더십24	.607	.265	.313	.663
고유값		19.461	2.899	2.536
분산(%)		55.604	8.283	7.245
누적분산(%)		55.604	63.887	71.132

각 변수들의 타당성 검증 결과를 세부적으로 살펴보면 3개 요인으로 분석되었다. 코칭은 1개 문항 제외되었고, 1개 요인으로 추출되었다. 공유리더십은 1개 문항이 제외되고 2개 요인으로 분석되었다.

<표 5-3> 공유리더십과 생산적 에너지, 혁신적 조직문화(설문지 B형)

탐색적 요인분석 결과

구 분	공통성	1	2	3	4	5
공유리더십8	.771	.824	.144	.244	.063	.083
공유리더십13	.745	.779	.144	.272	.201	.052
공유리더십3	.756	.777	.199	.223	.182	.172
공유리더십6	.754	.771	.216	.244	.095	.209
공유리더십7	.744	.768	.227	.281	.134	.080
공유리더십2	.757	.742	.167	.285	.233	.210
공유리더십11	.693	.735	.139	.307	.181	.079
공유리더십9	.691	.734	.239	.304	.019	.049
공유리더십12	.664	.729	.109	.273	.183	.110
공유리더십5	.767	.718	.321	.320	.027	.212
공유리더십4	.779	.714	.284	.307	.212	.221
공유리더십1	.621	.702	.219	.171	.141	.180
생산적 에너지3	.797	.179	.805	.235	.119	.219
생산적 에너지4	.768	.191	.793	.177	.064	.260
생산적 에너지5	.722	.138	.778	.161	.104	.246
생산적 에너지2	.773	.186	.777	.209	.214	.212
생산적 에너지1	.699	.182	.743	.245	-.007	.231
생산적 에너지7	.674	.216	.733	.163	.251	.022
생산적 에너지8	.653	.273	.670	.203	.297	.023
생산적 에너지6	.652	.238	.624	.151	.419	.090
생산적 에너지9	.626	.220	.598	.242	.400	-.029
생산적 에너지10	.571	.297	.564	.303	.183	.199
공유리더십22	.755	.278	.235	.771	.165	-.007
공유리더십21	.740	.339	.220	.743	.155	.031
공유리더십20	.708	.283	.163	.712	.207	.227
공유리더십25	.683	.305	.236	.705	.165	.101
공유리더십23	.726	.324	.302	.702	.117	.151
공유리더십24	.591	.282	.253	.649	.067	.149
공유리더십16	.587	.237	.150	.635	.158	.283
공유리더십19	.580	.286	.131	.618	.187	.253
공유리더십18	.608	.324	.254	.579	.193	.257
공유리더십15	.515	.416	.169	.560	.006	.019
공유리더십14	.594	.523	.196	.527	.050	.040
생산적 에너지13	.799	.180	.163	.148	.828	.181
생산적 에너지11	.728	.321	.354	.271	.649	.066
생산적 에너지14	.685	.164	.449	.215	.601	.222
생산적 에너지12	.532	.170	.318	.202	.595	.085
혁신적 조직문화1	.747	.234	.355	.229	.092	.711
혁신적 조직문화2	.709	.207	.381	.234	.209	.650
혁신적 조직문화3	.805	.340	.371	.222	.289	.647
혁신적 조직문화4	.711	.329	.418	.329	.093	.557
고유값		20.390	3.558	1.910	1.447	1.174
분산(%)		49.731	8.678	4.659	3.530	2.863
누적분산(%)		49.731	58.409	63.068	66.598	69.461

공유리더십은 2개 문항 제외되었으며 2개 요인으로, 생산적 에너지는 2개 요인으로 분석되었다. 혁신적 조직문화는 1개 요인으로 분석되었다.

<표 5-4> 공유리더십과 성과(설문지 C형) 탐색적 요인분석 결과

구 분	공통값	1	2	3	4
공유리더십3	.773	.817	.234	.220	.056
공유리더십2	.790	.815	.282	.204	.063
공유리더십6	.760	.769	.293	.276	.089
공유리더십4	.729	.764	.275	.264	-.015
공유리더십5	.734	.759	.257	.301	.034
공유리더십12	.736	.755	.350	.182	.098
공유리더십1	.694	.750	.263	.245	.047
공유리더십11	.671	.706	.368	.161	.109
공유리더십7	.695	.705	.394	.155	.136
공유리더십10	.714	.704	.384	.211	.164
공유리더십8	.677	.668	.402	.201	.171
공유리더십9	.674	.667	.421	.225	.045
공유리더십17	.748	.253	.818	.115	.041
공유리더십19	.740	.202	.804	.197	.118
공유리더십23	.761	.359	.767	.192	.085
공유리더십18	.710	.257	.760	.215	.143
공유리더십16	.664	.251	.748	.192	.069
공유리더십15	.688	.307	.738	.130	.177
공유리더십21	.718	.391	.702	.266	-.049
공유리더십20	.719	.404	.697	.264	.020
공유리더십25	.738	.422	.689	.293	.007
공유리더십22	.683	.330	.682	.328	.036
공유리더십24	.660	.417	.667	.202	.003
공유리더십14	.629	.354	.637	.291	.117
조직성과4	.814	.237	.261	.822	.117
조직성과3	.838	.270	.255	.814	.192
조직성과1	.777	.347	.277	.761	.031
조직성과5	.690	.263	.299	.697	.214
조직성과2	.739	.428	.315	.675	.029
인식된 재무성과2	.840	-.059	-.128	-.127	-.897
인식된 재무성과3	.831	-.181	-.085	-.179	-.871
고유값		17.208	2.144	1.888	1.393
분산(%)		55.511	6.915	6.092	4.494
누적분산(%)		55.511	62.426	68.518	73.012

공유리더십은 1개 문항이 제외되었으며, 2개 요인으로 추출되었다. 조직성과는 2개 문항이 제외되고, 1개 요인으로 분석되었다. 인식된 재무성과는 1개 문항이 제외되고, 1개 요인으로 분석되었다.

2) 상관관계분석 결과

본 연구에서 설정한 변수들의 기술통계(평균, 표준편차)와 주요 변수들 간의 관계를 확인하기 위해 상관관계 분석 결과는 <표 5-5>에 제시되어 있다. 신뢰도를 파악하기 위한 방법은 여러 가지가 있으나 본 연구에서는 내적 일관성을 알아보기 위하여 Cronbach's α를 사용하였다. 일반적으로 알파계수가 0.6이상이면 분석 가능한 수준의 신뢰도를 갖고 있는 것으로 알려져 있다(채서일, 1997). 연구에 설정된 가설들을 검증하기 위해 각 변수들의 기술적 통계 특성과 변수들 간의 상호관련성을 파악하기 위하여 Pearson 상관관계분석을 실시했다.

분석결과 변수의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α는 공유리더십, 코칭, 생산적 에너지, 조직문화와 조직성과 모두가 0.861 이상을 상회하고 있어 측정도구가 신뢰성을 갖고 있다고 볼 수 있다.

<표 5-5> 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계 분석 결과

	M	SD	코칭	공유 리더십	생산적 에너지	혁신적 조직문화	조직 성과
코칭	3.763	.700	.861				
공유 리더십	3.696	.513	.605**	.969			
생산적 에너지	3.411	.616	.253**	.536**	.944		
혁신적 조직문화	3.431	.717	.261**	.570**	.728**	.897	
조직성과	3.832	.663	.302**	.557**	.284**	.325**	.922
인식된 재무성과	4.437	1.135	.086	.175*	.160*	.169*	.345**

n = 174, * : p<.05 ** : p<.01(양측 검정), 대각선은 Cronbach's α 값

<표 5-5>를 구체적으로 살펴보면, 본 연구의 주 관심변수인 공유리더십은 코칭, 생산적 에너지, 혁신적 조직문화, 조직성과, 인식된 재무성과와 유의한 것으로 나타났다. 공유리더십은 결과변수인 조직성과와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 상관계수는 0.728 이하로 극단적(.80 이상)으로 높지 않다.

3. 연구가설 검증

가설검증을 위하여 우선적으로 직접효과의 검증은 단순회귀분석을 실시하였고, 매개효과는 Baron and Kenny(1986)이 제시한 매개회귀분석을 이용하였다. 조절효과는 위계적 회귀분석 방법을 이용하였다.

1) 코칭의 영향력에 대한 가설검증 결과

코칭의 공유리더십과 생산적 에너지에 대한 영향력을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 5-6>, <표 5-7>로 제시하였다.

<표 5-6> 코칭과 공유리더십 간 회귀분석 결과

변 수		공유리더십					
		모형 1			모형 2		
		β	t	VIF	β	t	VIF
통제 변수	학력	.045	.551	1.127	.025	.400	1.128
	연령	.184	1.167	4.298	.234	1.878	4.304
	직위	-.034	-.212	4.295	-.108	-.866	4.310
	근속	-.214	-1.208	5.404	-.225	-1.609	5.404
코 칭					.615***	10.209	1.007
R ²		.019			.395		
ΔR^2		.019			.376		
F		.822			21.903***		
ΔF		.822			104.219***		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

<표 5-6>를 살펴보면, 공유리더십을 종속변수로 분석한 결과는 결정계수 (R²)가 .395(p<.001)이고, 표준화된 베타계수가 .615(p<.001)로 통계적으로 모두

유의한 결과를 얻었다. 따라서 <가설 1> ‘코칭은 공유리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 지지되었다.

<표 5-7> 코칭과 생산적 에너지 간 회귀분석 결과

변 수		생산적 에너지					
		모형 1			모형 2		
		β	t	VIF	β	t	VIF
통제 변수	학력	-.029	-.363	1.127	-.037	-.480	1.128
	연령	.058	.367	4.298	.079	.519	4.304
	직위	-.038	-.241	4.295	-.070	-.458	4.310
	근속	-.167	-.945	5.404	-.172	-1.004	5.404
코칭					.264***	3.574	1.007
R ²		.022			.091		
Δ R ²		.022			.069		
F		.936			3.356**		
Δ F		.936			12.776***		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

<표 5-7>에서, 생산적 에너지를 종속변수로 분석한 결과는 결정계수(R²)가 .091(p<.01)이고, 표준화된 베타계수가 .264(p<.001)로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻었다. 따라서 <가설 2> ‘코칭은 생산적 에너지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 지지되었다.

<표 5-8> 코칭과 조직성과 간 회귀분석 결과

변 수		조직성과					
		모형 1			모형 2		
		β	t	VIF	β	t	VIF
통제 변수	학력	.087	1.079	1.127	.077	1.007	1.128
	연령	.184	1.175	4.298	.209	1.400	4.304
	직위	-.019	-.122	4.295	-.057	-.379	4.310
	근속	-.259	-1.477	5.404	-.265	-1.583	5.404
코 칭					0.310***	4.289	1.007
R ²		.035			.130		
ΔR^2		.035			.095		
F		1.543			5.040***		
ΔF		1.543			18.394***		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

<표 5-9> 코칭과 인식된 재무성과 간 회귀분석 결과

변 수		인식된 재무성과					
		모형 1			모형 2		
		β	t	VIF	β	t	VIF
통제 변수	학력	-.074	-.941	1.127	-.071	-.906	1.128
	연령	.206	1.346	4.298	.199	1.299	4.304
	직위	-.059	-.384	4.295	-.048	-.312	4.310
	근속	.098	.572	5.404	.100	.582	5.404
코 칭					-.091	-1.228	1.007
R ²		.078			.086		
ΔR^2		.078			.008		
F		3.550			3.150**		
ΔF		3.550			1.508		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

<가설 3-1> 검증을 위해 조직성과를 종속변수로 한 결과는 결정계수(R²)가 .130(p<.001)이고, 표준화된 베타계수가 .310(p<.001)로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻었다. 따라서 ‘코칭은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 <가설 3-1>은 지지되었다. 검증 결과는 위의 <표 5-8>로 제시하였다.

<가설 3-2>의 검증 결과는 <표 5-9>로 제시하였으며, 검증을 위해 인식된 재무성과를 종속변수로 분석한 결과의 결정계수(R²)가 .086(p<.01)이고, 표준화된 베타계수가 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 <가설 3-2> ‘코칭은 인식된 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 기각되었다. 종합적으로 ‘코칭은 성과변수(조직성과, 인식된 재무성과)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’라는 <가설 3>은 부분지지 되었다.

2) 공유리더십의 영향력에 대한 가설검증 결과

공유리더십의 생산적 에너지와 조직성과에 대한 영향력을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

<표 5-10> 공유리더십과 생산적 에너지 간 회귀분석 결과

변 수		생산적 에너지					
		모형 1			모형 2		
		β	t	VIF	β	t	VIF
통제 변수	학력	-.029	-.363	1.127	-.053	-.771	1.129
	연령	.058	.367	4.298	-.040	-.297	4.332
	직위	-.038	-.241	4.295	-.020	-.150	4.296
	근속	-.167	-.945	5.404	-.054	-.355	5.451
공유리더십					.531***	8.139	1.019
R ²		.022			.298		
ΔR ²		.022			.277		
F		.936			14.288***		
ΔF		.936			66.249***		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

<가설 4>의 생산적 에너지를 종속변수로 한 결과의 결정계수(R^2)가 .298 ($p<.001$)이고, 표준화된 베타계수가 .531($p<.001$)으로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻었다. 따라서 ‘공유리더십은 생산적 에너지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 <가설 4>는 지지되었다. 검증 결과는 <표 5-10>으로 제시하였다.

<표 5-11> 공유리더십과 조직성과 간 회귀분석 결과

변 수		조직성과					
		모형 1			모형 2		
		β	t	VIF	β	t	VIF
통제 변수	학력	.087	1.079	1.127	.062	.925	1.129
	연령	.184	1.175	4.298	.084	.637	4.332
	직위	-.019	-.122	4.295	-.001	-.007	4.296
	근속	-.259	-1.477	5.404	-.143	-.968	5.451
공유리더십					.542***	8.460	1.019
R^2		.035			.323		
ΔR^2		.035			.288		
F		1.543			16.063***		
ΔF		1.543			71.563***		

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

<가설 5-1> 검증을 위해 조직성과를 종속변수로 한 결과는 결정계수(R^2)가 .323($p<.001$)이고, 표준화된 베타계수가 .542($p<.001$)으로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻었다. 따라서 ‘공유리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 <가설 5-1>은 지지되었다. 검증 결과는 <표 5-11>로 제시하였다.

<가설 5-2>의 검증을 위해 인식된 재무성과를 종속변수로 한 결과는 결정계수(R^2)가 .102($p<.01$)이고, 표준화된 베타계수가 .159($p<.01$)으로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻었다. ‘공유리더십은 인식된 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 <가설 5-2>는 지지되었다. 검증 결과는 <표 5-12>로 제시하였다.

종합적으로 ‘공유리더십은 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’라는

<가설 5>는 지지되었다.

<표 5-12> 공유리더십과 인식된 재무성과 간 회귀분석 결과

변 수		인식된 재무성과					
		모형 1			모형 2		
		β	t	VIF	β	t	VIF
통제 변수	학력	-.074	-.941	1.127	-.067	-.858	1.129
	연령	.206	1.346	4.298	.236	1.549	4.332
	직위	-.059	-.384	4.295	-.064	.423	4.296
	근속	.098	.572	5.404	.064	.376	5.451
공유리더십					.159*	-2.160	1.019
R ²		.078			.102		
Δ R ²		.078			.025		
F		3.55			3.835**		
Δ F		3.55			4.667*		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

3) 생산적 에너지가 성과에 미치는 영향력에 대한 가설검증 결과

생산적 에너지의 성과에 대한 영향력을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하여 그 결과를 <표 5-13>, <표 5-14>로 제시하였다.

<가설 6-1> 검증을 위해 조직성과를 종속변수로 한 결과는 결정계수(R²)가 .107(p<.01)이고, 표준화된 베타계수가 .270(p<.001)으로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻었다. 따라서 ‘생산적 에너지는 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 <가설 6-1>은 지지되었다. 검증 결과는 <표 5-13>으로 제시하였다.

<가설 6-2>를 검증하기 위해 인식된 재무성과를 종속변수로 한 결과는 결정계수(R²)가 .095(p<.01)이고, 표준화된 베타계수가 .133(p<.05)으로 통계적으로 모두 유의한 결과를 얻었다. ‘생산적 에너지는 인식된 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 <가설 6-2>는 지지되었다. 검증 결과는 <표 5-14>으로 제시하였다.

종합적으로 ‘생산적 에너지는 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’ 라는 <가설 6>은 지지되었다.

<표 5-13> 생산적 에너지와 조직성과 간 회귀분석 결과

변 수		조직성과					
		모형 1			모형 2		
		β	t	VIF	β	t	VIF
통제 변수	학력	.087	1.079	1.127	.094	1.219	1.128
	연령	.184	1.175	4.298	.168	1.113	4.301
	직위	-.019	-.122	4.295	-.009	-.058	4.297
	근속	-.259	-1.477	5.404	-.214	-1.260	5.433
생산적 에너지					.270***	3.663	1.022
R ²		.035			.107		
Δ R ²		.035			.071		
F		1.543			4.009**		
Δ F		1.543			13.419***		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

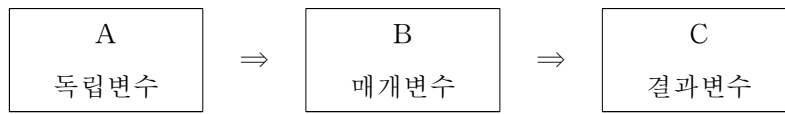
<표 5-14> 생산적 에너지와 인식된 재무성과 간 회귀분석 결과

변 수		인식된 재무성과					
		모형 1			모형 2		
		β	t	VIF	β	t	VIF
통제 변수	학력	-.074	-.941	1.127	-.078	-.996	1.128
	연령	.206	1.346	4.298	.214	1.405	4.301
	직위	-.059	-.384	4.295	-.064	-.419	4.297
	근속	.098	.572	5.404	.076	.445	5.433
생산적 에너지					.133*	-1.789	1.022
R ²		.078			.095		
Δ R ²		.078			.017		
F		3.55			3.517**		
Δ F		3.55			3.201		

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

4) 공유리더십과 생산적 에너지의 매개효과에 대한 가설검증 결과

본 연구에 공유리더십과 생산적 에너지의 매개효과를 검증하기 위하여 Baron and Kenny(1986)가 제시한 매개회귀분석을 이용하였다. 그들이 제안한 인과관계분석 모델은 매개변수가 실제로 독립변수와 종속변수 사이에서 매개역할을 하고 있는지 검증하기 위해 개발된 것이다. 이들이 제안하고 있는 측정방법은 다음과 같다.



<그림 5-1> 연구방법 모델

위의 연구모델에 근거한 매개회귀분석의 단계별 회귀식 모형은 다음과 같다.

[단계 1] $B = A$

[단계 2] $C = A$

[단계 3] $C = B$

[단계 4] $C = B + A$

위의 단계별 회귀식에 따라 각 단계의 베타계수의 유의여부를 확인하고, 다음으로 단계 4의 B(매개변수)에 대한 베타계수가 유의하고, 단계 4의 A(독립변수)에 대한 베타계수가 단계 2의 A(독립변수)에 대한 베타계수보다 적으면 매개기능이 있다고 할 수 있다. 또한 위의 조건을 만족시키면서 단계4의 베타계수가 유의하지 않으면 완전 매개효과가 있는 것으로 본다.

매개변수가 여러 개 있는 모델을 다중매개모델이라 한다. 본 연구에서는 구조방정식에 의한 매개효과 검증방법을 사용하여 최적구조모형 검증결과를 기반으로 한 접근방법을 사용하였다. 간접효과의 유의성은 Bootstrapping 검증을 통하여 규명하였다. Bootstrapping은 모수치의 표본분포를 추정하는 방법으로 자료의 임의표본을 모집단의 대체로 취급하여 Bootstrap 추정량과 관계있는 신뢰구간에서 모집단의 모수치의 안정성을 검증한다. bias-corrected 신뢰구간을 95와 99로

설정하고 Bootstrap 실행 표본 수는 2,000으로 설정하였다. Bootstrapping 결과의 유의성 검증은 간접효과가 유의한 하한선과 상한선에 0이 포함되지 않아야 한다(Preacher and Hayers, 2004).

(1) 공유리더십의 매개효과에 대한 가설검증 결과

공유리더십의 매개효과 분석 결과를 아래의 <표 5-15>, <표 5-16>, <표 5-17>로 제시하였다.

<가설 7> ‘코칭과 생산적 에너지 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.’의 검증 결과를 아래 <표 5-15>로 제시하였다.

<표 5-15> 코칭 - 생산적 에너지 관계에서 공유리더십의 매개효과 분석결과

독립변수	회귀분석	R ²	F	β	t	VIF	조건충족
코칭	B = A	.366	99.362***	.605***	9.968	1	충족
	C = A	.064	11.800***	.253***	3.435	1	충족
	C = B	.287	69.341***	.536***	8.327	1	충족
	C = B + A	.295	35.822***	B=.604*** A:-.112	7.488 -1.389	1.578 1.578	충족 미충족
Sobel Z=6.411(p<.001)			회귀계수 (a)	.412	회귀계수 (b)	.666	완전매개
			표준오차 (Sa)	.041	표준오차 (Sb)	.080	

n = 174, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, A: 코칭, B: 공유리더십 C: 생산적 에너지

위 표에서 보면, 매개효과 검증결과 R²= .06~.366, F=11.8(p<.001)~F=99.362 (p<.001)로 검토된 단계별 모형들은 모두 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다. 또한 검증모형에서 VIF= 1~1.578로 다중회귀모형의 다중공선성 문제도 발생하지 않았다.

매개효과를 분석하기 위한 단계별 검증절차에 따른 결과를 보면 ① 코칭이 공유 리더십을 종속변수로 하는 관계(B=A)에서 β= .605, t=9.968(p<.001)로 유의

미한 정(+의 관계를 나타낸다. ② 코칭이 생산적 에너지를 종속변수로 하는 영향관계(C=A)에서 $\beta=.253$, $t=3.435(p<.001)$ 로 유의미한 정(+의 관계를 나타낸다. ③ 공유리더십이 생산적 에너지를 종속변수로 하는 영향관계(C=B)에서도 $\beta=.536$, $t=8.327(p<.001)$ 로 유의미한 정(+의 관계를 나타낸다. ④ 코칭과 공유리더십이 동시에 생산적 에너지에 미치는 영향관계(C=B+A)에서 공유리더십이 $\beta=.604$, $t=7.488(p<.001)$ 로 유의미한 정(+의 관계를 보이고 있어 단계 1부터 단계 4까지 Baron and Kenny(1986)가 제기한 조건을 다 충족시켰으므로 매개효과가 있는 것으로 검증되었다. 독립변수인 코칭은 유의미 하지 않으므로 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다.

Sobel 검증에서도 Z값이 6.411($p<.001$)로 유의한 결과를 나타내고 있어서 코칭과 생산적 에너지의 관계에서 공유리더십의 매개효과는 유의미한 것으로 판단된다. 따라서 <가설 7> ‘코칭과 생산적 에너지 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.’는 지지되었다.

다음으로 <가설 8-1> ‘코칭과 조직성과 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.’의 검증 결과를 아래 <표 5-16>로 제시하였다.

<표 5-16> 코칭-조직성과 관계에서 공유리더십의 매개효과 분석결과

독립변수	회귀분석	R ²	F	β	t	VIF	조건충족
코칭	B = A	.366	99.362***	.605***	9.968	1	충족
	C = A	.091	17.243***	.302***	4.152	1	충족
	C = B	.310	77.335***	.557***	8.794	1	충족
	C = B + A	.312	38.794***	B=.590***	7.412	1.578	충족
A=-.055				-.696	1.578	미충족	
Sobel Z=6.600(p<.001)	회귀계수 (a)		.412	회귀계수 (b)	.779	완전매개	
	표준오차 (Sa)		.041	표준오차 (Sb)	.089		

n = 174, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, A: 코칭, B: 공유리더십 C: 조직성과

<표 5-16>에서 매개효과 검증결과 $R^2=.091\sim.366$, $F=17.243(p<.001)\sim F=99.362$ ($p<.001$)로 검토된 단계별 모형들은 모두 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다. 또한 검증모형에서 $VIF= 1\sim 1.578$ 로 다중회귀모형의 다중공선성 문제도 발생하지 않았다.

매개효과를 분석하기 위한 단계별 검증절차에 따른 결과를 보면 ① 코칭이 공유리더십을 종속변수로 하는 관계($B=A$)에서 $\beta=.605$, $t=9.968(p<.001)$ 로 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ② 코칭이 조직성과를 종속변수로 하는 영향관계($C=A$)에서 $\beta=.302$, $t=4.152(p<.001)$ 로 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ③ 공유리더십이 조직성과를 종속변수로 하는 영향관계($C=B$)에서도 $\beta=.557$, $t=8.794$ ($p<.001$)로 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ④ 코칭과 공유리더십이 동시에 조직성과에 미치는 영향관계($C=B+A$)에서 공유리더십이 $\beta=.59$, $t=7.412$ ($p<.001$)로 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있어 단계 1부터 단계 4까지 Baron and Kenny(1986)가 제기한 조건을 다 충족시켰으므로 매개효과가 있는 것으로 검증되었다. 독립변수인 코칭은 유의미하지 않으므로 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다.

Sobel 검증에서도 Z값이 6.600($p<.001$)로 유의한 결과를 나타내고 있어서 코칭과 조직성과의 관계에서 공유리더십의 매개효과는 유의미한 것으로 판단된다. 따라서 <가설 8-1> ‘코칭과 조직성과 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.’는 지지되었다.

<가설 8-2> ‘코칭과 인식된 재무성과 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.’의 검증 결과를 아래 <표 5-17>로 제시하였다.

<표 5-17> 코칭 - 인식된 재무성과 관계에서 공유리더십의 매개효과 분석결과

독립변수	회귀분석	R ²	F	β	t	VIF	조건충족
코칭	B = A	.366	99.362***	.605***	9.968	1	충족
	C = A	.007	1.294	-.086	-1.138	1	미충족
	C = B	.031	5.415*	-.175*	-2.327	1	충족
	C = B + A	.031	2.745	B=-.193*	-2.043	1.578	충족
A=.03				.322	1.578	미충족	
Sobel Z=-2.267(p<.05)			회귀계수 (a)	.412	회귀계수 (b)	-.349	기각
			표준오차 (Sa)	.041	표준오차 (Sb)	.150	

n = 174, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, A: 코칭, B: 공유리더십 C: 인식된 재무성과

위의 표에서, 코칭이 인식된 재무성과를 종속변수로 하는 영향관계(C=A)에서 유의미하지 않으므로 매개효과가 없는 것으로 나타나서 <가설 8-2> ‘코칭과 인식된 재무성과 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.’는 기각되었다. 이는 코칭은 인식된 재무성과에 직접효과만 가지는 것으로 해석된다.

종합적으로 <가설 8> ‘코칭과 성과 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다’는 부분지지 되었다.

(2) 생산적 에너지의 매개효과에 대한 가설검증 결과

생산적 에너지의 매개효과 분석 결과를 아래의 <표 5-18>, <표 5-19>, <표 5-20>, <표 5-21>으로 제시하였다.

<가설 9-1> 코칭과 조직성과 간의 관계에서 생산적 에너지의 매개효과를 검증한 결과를 다음의 <표 5-18>로 제시하였다.

<표 5-18> 코칭 - 조직성과 관계에서 생산적 에너지의 매개효과 분석결과

독립변수	회귀분석	R ²	F	β	t	VIF	조건충족
코칭	B = A	.064	11.800***	.253***	3.435	1	충족
	C = A	.091	17.243***	.302***	4.152	1	충족
	C = B	.081	15.146***	.284***	3.892	1	충족
	C = B + A	.137	13.613***	B=.222**	3.027	1.069	충족
A=.246***				3.344	1.069	충족	
Sobel Z=2.585(p<.01)			회귀계수 (a)	.214	회귀계수 (b)	.320	부분매개
			표준오차 (Sa)	.062	표준오차 (Sb)	.082	

n = 174, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, A: 코칭, B: 생산적 에너지 C: 조직성과

매개효과 검증결과 R²=.064~.137, F=11.8(p<.001)~F=17.243(p<.001)로 검토된 단계별 모형들은 모두 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다. 또한 검증모형에서 VIF= 1~1.069로 다중회귀모형의 다중공선성 문제도 발생하지 않았다.

매개효과를 분석하기 위한 단계별 검증절차에 따른 결과를 보면 ① 코칭이 생산적 에너지를 종속변수로 하는 관계(B=A)에서 β=.253, t=3.435(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ② 코칭이 조직성과를 종속변수로 하는 영향관계(C=A)에서 β=.302 t=4.152(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ③ 생산적 에너지가 조직성과를 종속변수로 하는 영향관계(C=B)에서도 β=.284, t=3.892(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ④ 코칭과 생산적 에너지가 동시에 조직성과에 미치는 영향관계(C=B+A)에서 생산적 에너지는 β=.222, t=3.027 (p<.01), 코칭이 β=.246, t=3.334(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있어서 단계 1부터 단계 4까지 제기한 조건을 다 충족시켰다. 특히, 단계 4의 코칭이 조직성과에 미치는 영향(β=.246)이 단계 2에서 코칭이 조직성과에 미치는 영향(β=.302)보다 작고, 유의하므로 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다.

Sobel 검증에서도 Z값이 2.585(p<.01)로 유의한 결과를 나타내고 있어서 코

칭과 조직성과의 관계에서 생산적 에너지의 매개효과는 유의미한 것으로 판단된다. 따라서 <가설 9-1> ‘코칭과 조직성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.’는 지지되었다.

<가설 9-2> ‘코칭과 인식된 재무성과 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.’의 검증 결과를 아래 <표 5-19>로 제시하였다.

<표 5-19> 코칭 - 인식된 재무성과 관계에서 생산적 에너지의 매개효과 분석결과

독립변수	회귀분석	R ²	F	β	t	VIF	조건충족
코칭	B = A	.064	11.800***	.253***	3.435	1	충족
	C = A	.007	1.294	-.086	-1.138	1	미충족
	C = B	.026	4.501*	-.160*	-2.122	1	충족
	C = B + A	.028	2.441	B=-.147	-1.889	1.069	미충족
A=-.049				-0.630	1.069	미충족	
Sobel Z=-1.809(p<.05)	회귀계수 (a)		.214	회귀계수 (b)		-.257	기각
	표준오차 (Sa)		.062	표준오차 (Sb)		.121	

n = 174, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, A: 코칭, B: 생산적 에너지 C: 인식된 재무성과

위의 표에서, 코칭이 인식된 재무성과를 종속변수로 하는 영향관계(C=A)에서 유의미하지 않으므로 매개효과가 없는 것으로 나타나서 <가설 9-2> ‘코칭과 인식된 재무성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.’는 기각되었다. 이는 <가설 8-2>와 마찬가지로 코칭은 인식된 재무성과에 직접효과만 가지는 것으로 해석된다.

종합적으로 <가설 9> ‘코칭과 성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의해 매개될 것이다’는 부분지지 되었다.

<가설 10-1> 공유리더십과 조직성과 간의 관계에서 생산적 에너지의 매개효과를 검증한 결과를 다음의 <표 5-20>으로 제시하였다.

<표 5-20> 공유리더십 - 조직성과 관계에서 생산적 에너지의 매개효과 분석결과

독립변수	회귀분석	R ²	F	β	t	VIF	조건충족
공유 리더십	B = A	.287	69.341***	.536***	8.327	1	충족
	C = A	.310	77.335***	.557***	8.794	1	충족
	C = B	.081	15.146***	.284***	3.892	1	충족
	C = B + A	.310	38.492***	B=-.020*** A=.567	-.262 7.544	1.403 1.403	충족 미충족
Sobel Z=3.533(p<.001)			회귀계수 (a)	.666	회귀계수 (b)	.320	완전매개
			표준오차 (Sa)	.080	표준오차 (Sb)	.082	

n = 174, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, A: 공유 리더십, B: 생산적 에너지 C: 조직성과

매개효과 검증결과 R²=.081~.31, F=15.146(p<.001)~F=77.335(p<.001)로 유의확률을 나타내고 있어 검토된 단계별 모형들은 모두 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다. 또한 검증모형에서 VIF= 1~1.403로 다중회귀모형의 다중공선성 문제도 발생하지 않았다.

매개효과를 분석하기 위한 단계별 검증절차에 따른 결과를 보면 ① 공유리더십이 생산적 에너지를 종속변수로 하는 관계(B=A)에서 β=.536, t=8.327(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ② 공유리더십이 조직성과를 종속변수로 하는 영향관계(C=A)에서 β=.557 t=8.794(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ③ 생산적 에너지가 조직성과를 종속변수로 하는 영향관계(C=B)에서도 β=.284, t=3.892(p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 나타낸다. ④ 공유리더십과 생산적 에너지가 동시에 조직성과에 미치는 영향관계(C=B+A)에서 생산적 에너지는 β=-.02, t=-.262 (p<.001)로 유의미한 정(+)의 관계를 보이고 있어 단계 1부터 단계 4까지 Baron and Kenny(1986)가 제기한 조건을 다 충족시켰으므로 매개효과가 있는 것으로 검증되었다. 독립변수인 공유리더십은 유의미하지 않으므로 완전매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 10-1> ‘공유리더십과 조직성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.’는 채택되었다.

Sobel 검증에서도 Z값이 3.533(p<.001)로 유의한 결과를 나타내고 있어서 코칭과 조직성과의 관계에서 생산적 에너지의 매개효과는 유의미한 것으로 판단된다.

<표 5-21> 공유리더십 - 인식된 재무성과 관계에서 생산적 에너지의 매개효과 분석결과

독립변수	회귀분석	R ²	F	β	t	VIF	조건충족
공유리더십	B = A	.287	69.341***	.536***	8.327	1	충족
	C = A	.031	5.415*	-.175*	-2.327	1	충족
	C = B	.026	4.501*	-.160*	-2.122	1	충족
	C = B + A	.037	3.252*	B=-.093	-1.042	1.403	미충족
A=-.125				-1.406	1.403	미충족	
Sobel Z=-2.058(p<.005)	회귀계수 (a)		.666	회귀계수 (b)		-.257	기각
	표준오차 (Sa)		.080	표준오차 (Sb)		.121	

n = 174, * p<.05, ** p<.01, *** p<.001, A: 공유리더십, B: 생산적 에너지 C: 조직성과

<가설 10-2> 공유리더십과 인식된 재무성과 간의 관계에서 생산적 에너지의 매개효과를 검증한 결과를 다음의 <표 5-21>로 제시하였다.

검증결과 공유리더십과 생산적 에너지가 동시에 인식된 재무성과에 미치는 영향관계(C=B+A)에서 생산적 에너지가 인식된 재무성과에 미치는 영향력이 유의미하지 않으므로 단계4를 만족시키지 못하므로 매개효과가 없는 것으로 나타나서 <가설 10-2> ‘공유리더십과 인식된 재무성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.’는 기각되었다. 이는 공유리더십은 인식된 재무성과에 대해서도 조직성과와의 관계에서처럼 직접효과만 가지는 것으로 해석된다.

종합적으로 <가설 10> ‘공유리더십과 성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의해 매개 될 것이다’는 부분지지 되었다.

(3) 공유리더십과 생산적 에너지의 다중매개효과에 대한 가설검증 결과

<가설 11-1>은 코칭과 조직성과 간의 관계에서 공유리더십과 생산적 에너지의 다중매개효과를 검증하는 것으로, 검증방법은 코칭 → 공유리더십 → 생산적 에너지 → 조직성과의 각 경로에서 간접효과의 유의성을 확인하였다. 적용방식은 bias-corrected 신뢰구간을 95와 99로 설정하였으며, bootstrapping 실행 표본수를 2,000으로 설정하여 추정하였다. 검증한 결과를 다음의 <표 5-22>으로 제시하였다. 하지만 연구모형의 적합도가 $\chi^2 = 3393.373$, $\chi^2/df = 2.378$, RMSEA = .089, CFI = .783, NNFI = .774로 일부가 기준치를 만족하지 못하여 <가설11-1>은 기각되었다.

<표 5-22> 코칭 - 조직성과 간 관계에서 공유리더십과 생산적 에너지의 다중매개효과 분석결과

경로		매개모형(Sβ, t-value)
경로	코칭-공유리더십	.747(10.006)***
	공유리더십-생산적 에너지	.284(3.595)***
	공유리더십-조직성과	.254(3.165)**
	생산적 에너지-조직성과	.219(2.702)**
이중매개효과	간접효과(Sβ, SE)	.063(.025)
		P<.001
	Lower/Upper(95% CI)	.015/.115
	Lower/Upper(99% CI)	.009/.160

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

<가설 11-2>는 코칭과 인식된 재무성과 간의 관계에서 공유리더십과 생산적 에너지의 다중매개효과를 검증하는 것으로, 검증방법은 코칭 → 공유리더십 → 생산적 에너지 → 인식된 재무성과의 각 경로에서 간접효과의 유의성을 확인하였다. 적용방식은 bias-corrected 신뢰구간을 95와 99로 설정하였으며, bootstrapping 실행 표본수를 2,000으로 설정하여 추정하였다. 검증한 결과를 다

음의 <표 5-23>으로 제시하였다. <rtj11-1>과 마찬가지로 연구모형의 적합도가 $\chi^2 = 3273.614$, $\chi^2/df = 2.474$, RMSEA = .092, CFI = .772, NNFI = .762으로 일부가 기준치를 만족하지 못하여 <가설 11-2>도 기각되었다.

종합적으로 <가설 11> ‘공유리더십과 성과 간의 관계는 공유리더십과 생산적 에너지에 의해 매개 될 것이다’는 기각 되었다.

<표 5-23> 코칭 - 재무성과 간 관계에서 공유리더십과 생산적 에너지의 다중매개효과 분석결과

경로		매개모형(Sβ, t-value)
경로	코칭-공유리더십	.746(10.005)***
	공유리더십-생산적 에너지	.283(3.593)***
	생산적 에너지-인식된 재무성과	.200(-2.282)*
이중매개효과	간접효과(Sβ, SE)	-.042(.053)
		P<.001
	Lower/Upper(95% CI)	-.081/-.006
	Lower/Upper(99% CI)	-.093/-.004

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

5) 조직문화와의 조절효과에 대한 가설검증 결과

조절변수가 공유리더십과 생산적 에너지 간의 관계를 조절하는지 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 연구모형 방정식은 다음과 같다.

모형 1 : 생산적 에너지 = A(공유리더십)

모형 2 : 생산적 에너지 = A+B(조직문화)

모형 3 : 생산적 에너지 = A + B + A · B

우선 본 연구에서는 상호작용 효과를 검증할 경우 발생할 수 있는 다중공선성 문제를 해결하기 위해 변수들을 평균 중심화하여 다중공선성 문제를 제거하였다.

(1) 공유리더십과 생산적 에너지 간에 조직문화의 조절효과 검증 결과

<가설 12> ‘조직문화의 혁신수준이 높을수록 공유리더십이 생산적 에너지에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.’를 검증한 결과를 <표 5-24>로 제시하였다.

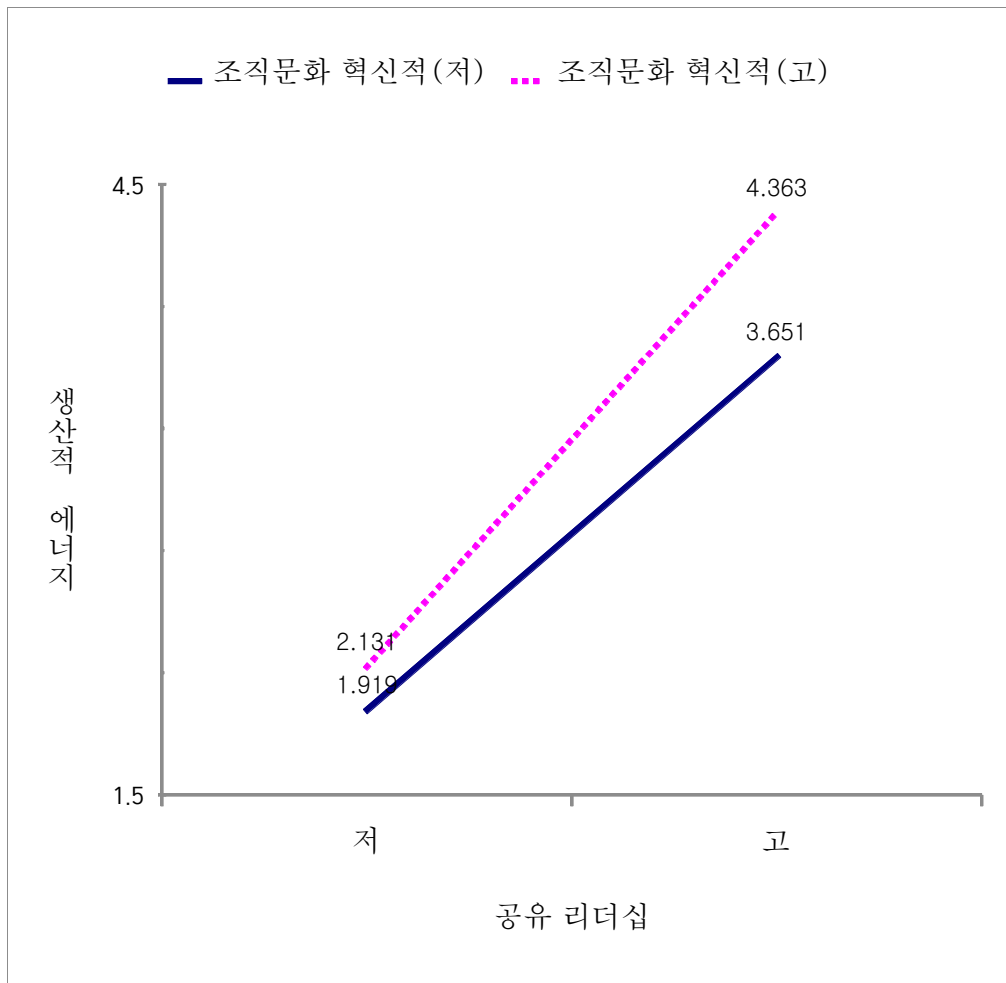
<표 5-24> 공유리더십의 생산적 에너지에 대한 혁신적 조직문화의 조절효과

종속 변수	독립 변수	단계 1		단계 2		단계 3	
		β	t	β	t	β	t
생산적 에너지	A	.536***	8.327	.179**	2.872	.193**	3.104
	B			.626***	10.039	.636***	10.258
	AxB					.103*	1.980
	R ²	.287		.552		.562	
	F	69.341***		105.178***		72.624***	
	ΔR^2	.287		.264		.010	
	ΔF	69.341***		100.785***		3.922*	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001, A: 공유리더십, B: 혁신적 조직문화

생산적 에너지를 종속변수로 한 회귀분석 결과를 보면, 회귀모형 2에서 회귀모형 3으로 변화될 때 R² 변화량은 .001(F : 3.922, p<.05)으로 통계적으로 유의하고, 모형3에서 베타계수는 .103(p<.05)로 나타나서 <가설 12> ‘조직문화의 혁신수준이 높을수록 공유리더십이 생산적 에너지에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다’는 지지되었다.

조절효과를 구체적으로 파악하기 위하여 그림으로 표현하였다. 공유리더십을 고/저로 나누고, 혁신적 조직문화를 고/저로 나누어 네 개의 집단을 만들었다(2×2). 네 집단에 대한 생산적 에너지의 평균을 도식하였다.



<그림 5-2> 생산적 에너지에 대한 혁신적 조직문화의 조절효과

<그림 5-2>에서, 조직문화의 혁신적 수준이 높은 집단의 기울기가 낮은 집단의 기울기 보다 더 크게 나타났다. 이는 공유리더십이 증가하면 조직문화의 혁신적 수준이 높은 집단이 낮은 집단보다 생산적 에너지 활동을 증가 시키는 폭이 더 큰 것을 나타내는 것으로, 이러한 결과는 조직문화가 혁신적인 집단에 공유리더십 행위를 증가하면 팀원들이 생산 활동에 적극적으로 참여하고자 하는 에너지를 가지게 된다는 것을 입증하는 것이다. 이러한 결과는 <가설 12> ‘조직문화의 혁신수준이 높을수록 공유리더십이 생산적 에너지에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.’를 입증하는 것이다.

<표 5-25> 가설검증 결과 총괄표

내 용		채택 여부
H1	코칭은 공유리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
H2	코칭은 생산적 에너지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
H3	코칭은 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분지지
	3-1 코칭은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	3-2 코칭은 인식된 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H4	공유리더십은 생산적 에너지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
H5	공유리더십은 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	5-1 공유리더십은 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	5-2 공유리더십은 인식된 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
H6	생산적 에너지는 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	6-1 생산적 에너지는 조직성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
	6-2 생산적 에너지는 인식된 재무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	지지
H7	코칭과 생산적 에너지 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.	완전매개
H8	코칭과 성과 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.	부분지지
	8-1 코칭과 조직성과 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.	부분매개
	8-2 코칭과 인식된 재무성과 간의 관계는 공유리더십에 의하여 매개될 것이다.	기각

	내 용		채택여부
H9	코칭과 성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.		부분지지
	9-1	코칭과 조직성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.	부분매개
	9-2	코칭과 인식된 재무성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.	기각
H10	공유리더십과 성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.		부분지지
	10-1	공유리더십과 조직성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.	완전매개
	10-2	공유리더십과 인식된 재무성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개될 것이다.	기각
H11	코칭과 성과 간의 관계는 공유리더십과 생산적 에너지에 의해서 매개될 것이다.		기각
	11-1	코칭과 조직성과 간의 관계는 공유리더십과 생산적 에너지에 의해서 매개될 것이다.	기각
	11-2	코칭과 인식된 재무성과 간의 관계는 공유리더십과 생산적 에너지에 의해서 매개될 것이다.	기각
H12	조직문화의 혁신적 수준이 높을수록 공유리더십이 생산적 에너지에 미치는 영향이 더 크게 나타날 것이다.		지지

본 장에서는 실증분석 결과를 기술하였다. 구체적으로 인구 통계적 특성에 대하여 기술하였고, 각 변수들을 측정할 측정도구들에 대하여 요인분석 및 Cronbach's α 분석을 통하여 타당성 및 신뢰성에 대하여 조사하였다. 상관관계 분석을 실시하여 변수들 간의 관계를 살펴보았다.

마지막으로 설정한 가설에 대하여 검증을 수행하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 코칭은 공유리더십, 생산적 에너지와 정(+)의 관계가 있으며, 성과 중에서는 조직성만 정(+)의 영향력을 주었다. 공유리더십은 생산적 에너지 및 성과(조직성과, 인식된 재무적 성과)와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났

다. 생산적 에너지는 성과(조직성과, 인식된 재무성과)에 정(+)의 영향을 주었다. 공유리더십은 코칭과 생산적 에너지 간의 관계를 완전매개 하였고, 코칭과 성과 간의 관계에서는 조직성과는 부분매개 하였으나 인식된 재무성과와는 매개효과가 없었다. 공유리더십과 성과 간의 관계에서 생산적 에너지의 매개효과는 부분 지지 하였다. 코칭과 성과 간의 관계는 공유리더십과 생산적 에너지에 의한 매개효과는 없었다. 공유리더십과 생산적 에너지와의 관계에서 혁신적 조직문화는 조절효과가 있었다.

VI. 결 론

1. 연구결과 요약 및 시사점

1) 연구결과 요약

본 연구는 공유리더십의 선행변수인 코칭과 성과 변수간의 공유리더십, 생산적 에너지의 매개효과, 그리고 혁신적 조직문화의 조절효과를 실증적으로 분석하였다. 본 장에서는 연구결과를 요약하고 연구의 시사점에 대하여 기술하고자 한다. 아울러 연구의 한계와 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

본 연구는 금융기관의 근무하고 있는 실무책임자(전, 상무)를 제외한 직원들을 대상으로 공유리더십의 선행 요인인 코칭과 성과 변수간의 관계와 생산적 에너지의 매개역할과 조직문화가 조절변수로서 성과에 미치는 인과관계를 실증분석을 통해 검증하였다. 이를 위해 이론적 배경으로부터 가설과 연구모형을 설정하고 설문조사 방법으로 실증연구를 진행하였다.

연구 분석을 위한 설문지에 신뢰성과 타당성을 입증하기 위해서 요인분석과 신뢰성 분석을 실시했고, 본 연구의 가설을 검증하기 위해 연구 결과 조사에 대한 상관관계분석과 회귀분석을 실시해 결론을 도출했다.

본 연구의 결론을 도출하기 위한 실증분석을 통하여 얻은 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 코칭의 영향력에 대한 결과를 보면, 코칭의 공유리더십과 생산적 에너지에 대한 영향력을 검증하기 위하여 공유리더십을 종속변수로 분석한 결과는 정(+)의 유의한 결과를 얻었다. 생산적 에너지를 종속변수로 분석한 결과 역시 정(+)의 유의한 결과가 나왔다. 조직성과를 종속변수로 분석한 결과는 정(+)의 유의한 영향을 미쳤다. 그러나 인식된 재무성과를 종속변수로 분석한 결과 유의하지 않았다. 이 결과는 코칭이 공유리더십과 생산적 에너지의 선행변수로 유용하다는 것을 증명하였고, 코칭이 조직성과에는 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다으나 인식된 재무성과에는 영향을 미치지 않는다고 나타났다.

둘째, 공유리더십이 영향력에 대한 결과를 보면 공유리더십과 생산적 에너지와의 관계에서 정(+)의 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직성과와 인식된 재무성과에는 모두 긍정적인 영향을 미친다고 나왔다. 이는 공유리더십이 생산적 에너지의 매개를 통해 조직 및 구성원에 긍정적인 영향을 미친다는 결과로 보인다.

셋째, 생산적 에너지가 성과(조직성과, 재무성과)에 미치는 영향력은 긍정적으로 나타나고 있다. 이는 생산적 에너지가 조직 목표를 달성하는 과정으로 에너지가 높을수록 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

넷째, 공유리더십과 생산적 에너지의 매개효과에 대한 결과를 보면 우선, 코칭과 생산적 에너지 관계에서 공유리더십의 대한 매개효과는 완전매개 하였다. 코칭과 조직성과 간의 관계에서 공유리더십의 매개효과는 완전매개 하였고 코칭과 인식된 재무성과 간의 관계는 공유리더십에 대한 매개효과는 기각되었다. 이는 코칭은 인식된 재무성과에 직접효과만 가지는 것으로 해석된다.

다음은 생산적 에너지의 매개효과에 대한 결과를 살펴보면 코칭과 조직성과 간의 관계에서 생산적 에너지에 대한 매개효과는 기각하였고, 코칭과 인식된 재무성과 간의 관계는 생산적 에너지에 의하여 매개효과 역시 기각되었다. 코칭과 성과 간의 관계는 공유리더십과 생산적 에너지에 의해서 매개될 것이라는 기각되었다.

다섯 번째, 코칭과 성과 간의 관계에서 공유리더십은 부분매개하고, 생산적 에너지는 부분매개 하였다. 이번 연구를 통해 코칭이 공유리더십과 생산적 에너지를 통해 조직성과 및 재무성과에 영향을 미치고 있다고 밝혀냈다는 부분은 의미가 있는 결과라고 할 수 있다.

여섯 번째, 조직문화는 공유리더십과 생산적 에너지의 관계에 영향을 미칠 때 조절역할을 하는 요소로 나타났다. 조절효과는 여러 가지 요인 중에 혁신적 문화는 조절의 효과가 나타나고 있음을 알 수 있다.

2) 이론적 및 실무적 시사점

본 연구는 공유리더십의 선행요인과 성과 변수간의 관계에 대해서 검토하고 있다. 조직에서 중요하게 다루어지는 리더십 중 수평적인 리더십인 공유리더십의 중요성을 확인할 수 있다는 점을 중요한 의미를 부여할 수 있다.

리더의 대한 코칭이 공유리더십의 선행요인으로 실증분석을 수행하여 코칭이 공유리더십에 유의한 영향력을 미치는 것을 확인하였다. 기존의 선행연구들에서 보면 팀 성과, 팀 만족에 영향을 미치고, 리더의 코칭이 조직구성원의 의욕과 역량에 유의한 영향을 미치고, 직원 만족과 고객 만족에 긍정적인 영향을 미친다고 했다. 본 연구에서도 리더의 코칭은 공유리더십과 조직성과에 영향을 줄 수 있으므로 리더의 코칭 행동이 조직 구성원들의 자발적인 참여를 유도하고 헌신을 하고 리더에 대하여 구성원들의 긍정적인 태도를 증가시킴으로서 조직성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 입증하고 있다.

본 연구에서 다루는 공유리더십의 하위요소인 계획과 조직화, 문제해결, 지원과 배려, 개발과 멘토링이 성과에 정(+)의 영향을 미치는 공유리더십을 연구함으로써 금융업에도 중요한 방향을 제시할 수 있는 중요한 의미 있는 연구라고 할 수 있다. 수직적 조직에서 공유리더십이 활성화되기 위해서는 구성원 개개인이 업무의 전문성을 가지고, 상호리더십을 발휘하여 구성원들 간 적극적으로 의견을 개진할 수 있는 구성원들의 인식전환 및 수평적인 조직구조의 변화 노력이 필요하다. 선행연구를 보면 공유리더십과 수직적 리더십을 비교한 연구가 거의 없는 편으로 수직적 조직 구조인 금융업에서도 공유리더십은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직급이 높은 구성원은 직급이 낮은 구성원의 개발을 돕고 문제해결과 지원을 아끼지 않고 상위 직급자에게 의견을 적극적으로 개진할 수 있는 조직분위기와 리더십이 조직 내에서 얼마든지 공유할 수 있는 근거를 마련했다고 할 수 있다.

현재 조직 환경을 보면 구성원들의 자발적 참여와 창의적 사고, 혁신 행동, 과업에 대한 몰입, 그리고 빠른 의사결정들이 절실하고 필요하다. 이러한 환경에서는 기존의 수직적 리더십보다 공유리더십이 더 효과적이라 할 수 있으며 조직차원에서 공유리더십이 조직 내에서 잘 발휘될 수 있도록 조직차원에서 시스템과

제도 및 다양한 장치 등을 마련하는 것이다. 이러한 제도나 시스템은 조직 구성원들의 업무에 대한 자율성을 확보해주고, 약간의 시행착오를 용인해주는 권한 위임 등을 가능하게 해야 한다.

리더차원에서 공유리더십이 정착될 수 있는 조직분위기와 문화를 만들어야 한다. 조직 구성원들이 수직적 리더십의 상황에 적합한 리더 개인 중심의 정체성을 견지하는 조직에서는 공유리더십이 제대로 정착할 수가 없다. 제대로 정착하기 위해서는 공식적인 리더 즉, 책임자 또는 팀장의 역할이 가장 중요한데, 공유리더십이 팀 내 발휘된다고 해서 수직적 리더가 없어도 된다는 것은 아니기 때문이다. 선행연구에서도 공유 리더십과 전통적 리더십은 대체 관계가 아니라 보완 관계라고 한 것처럼 수직적 리더는 팀의 경계관리, 성과와 관련된 최종 책임이 있으며, 무엇보다도 팀 내 공유 리더십의 활성화를 위한 지원, 코칭 등의 역할이 필요하다(Carson et al., 2007)하겠다.

코칭이 "개인과 집단, 조직 그리고 구성원의 세계를 변화시킬수 있도록 능력을 확장시키고 구성원들의 비전과 가치에 영향을 주며, 목표를 달성할 수 있도록 사고와 행동을 재창조하기 위한 지원을 제공하는 것(Hargrove, 1995; Collins, 2001; 조성진·송계충; 2011)"이라는 관점에서 코칭행동이 조사대상인 팀 구성원들의 팀 만족과 팀 성과에 긍정적인 영향을 준다는 것을 입증하고 있다.

리더의 코칭행동이 현재 구성원들이 수행하고 있는 직무를 실질적으로 도와주는 도구적 지원의 역할을 수행한다는 것으로 상사나 동료는 조직구성원 개인이 직무수행과정에서 발생하는 문제를 상호 논의하는데 도움을 준다(Cohen and Wills, 1985). 이에 본 연구에서는 코칭은 공유리더십과 생산적 에너지 및 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서 본 연구는 리더의 코칭행동이 구성원들의 자발적인 참여와 헌신을 유도하고, 리더에 대한 구성원들의 긍정적인 태도를 증가시켜 성과지향적인 인적자원관리시스템에 긍정적 영향을 주어 성과에 기여(강성춘 등, 2011)할 수 있다는 점에서는 미약하지만 기존 연구의 지평을 넓혔다는 의미를 지닌다.

생산적 조직에너지 선행 요인에 대한 규명이 많이 부족한 상황이다. 본 연구에서는 생산적 에너지는 성과에 영향을 미치고, 코칭과 성과 간의 관계에서 생산적 에너지가 영향을 미치고, 공유리더십과 성과 간의 관계에서도 생산적 에너지

가 영향을 준다고 확인할 수 있었다. 생산적 에너지에 대하여 지속적인 관심을 가질 필요가 있다. 조직 구성원들이 기업에 대해서 어떤 심리적인 연대감을 가지고 있는가를 조사할 필요가 있다. 생산적 에너지가 최근 들어 비교적 학술영역에 등장한 변수이므로 실무적인 차원에서 이를 어떻게 확보하고 유지, 그리고 증진시킬 수 있는지를 체계적으로 연구할 필요가 있다.

공유리더십과 생산적 에너지의 관계에서 조직문화 형성에 유기체 문화가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 향후 바람직한 조직문화의 형성에 관계 지향적 리더십을 적극 활용해야 함을 의미하고 있다. 이는 조직의 성과를 높이는데 초점을 두고 조직을 경쟁적이고 도전적인 분위기로 만들며 미래비전을 제시하고 그 실현을 위한 전략을 제시하는 유형의 리더십이 발휘될 소지가 높음을 의미한다.

2. 연구의 한계와 향후 연구방향

본 연구는 이론적, 실무적 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 공유리더십과 관련된 연구가 비교적 최근에서야 나타나고 있고 정확한 개념 정의와 측정 도구의 성립이 부족한 상황이라는 데에 일차적으로 기이하며, 향후 계획에서는 이러한 명확한 개념 정의와 측정도구의 개발이라는 측면에서 좀 더 깊은 연구가 필요한 상황이다.

첫째, 본 연구에서는 기존의 연구들에서 많이 검토되지 못했던 공유리더십의 매개 효과에 대한 검토를 하고 있다. 향후 좀 더 다양한 관점에서의 매개변수들을 검토하여 공유리더십의 효과에 대한 구체적인 메커니즘을 확인할 수 있으리라 본다. 본 연구에서 제시하고 있는 조직문화 외에도 공유리더십의 효과를 조절할 수 있는 다양한 변수들의 검토와 이에 대한 실증 연구가 요구된다고 보고, 향후 연구에서는 이를 반영해 이론적 모형을 보다 확장할 필요가 있다.

둘째, 공유리더십에 대해서 영향을 미칠 수 있는 다양한 외생변수와 선행변수들이 포함되어 있지 않아 기존의 관련 실증 연구들이 부족한 상황으로 공유리더십의 효과에 대한 충분한 분석이 이루어지지 못하고 있다. 본 연구에서의 결과 변수인 인지적 재무성과 지표를 자산규모, 총자산 이익률, 경쟁력으로 지표를 몇 가지만 사용한 것은 연구의 한계로 볼 수 있다. 향후에는 다양한 지표를 사용하여 성과 변수를 더욱 다양하게 활용하여 연구할 필요가 있겠다. 공유리더십이 성과에 미치는 과정을 밝히기 위한 선행변수 및 매개변수들을 좀 더 적극적으로 찾아야 할 것이며 다양한 종속변수들을 사용하여 공유리더십의 효과를 광범위하게 확인할 필요가 있다.

셋째, 코칭의 효과를 명확하게 드러내지 않았다는 점과 코칭효과를 주관적이고 추상적인 정도로만 설명하는 것으로 만족했다는 점이다. 앞으로 객관적인 규명을 하기 위해 코칭 프로그램에 대한 많은 경험적 연구를 축적하여 측정지표를 정교하게 해야 할 것이며, 코칭이 성과에 미치는 계량적 근거 자료의 마련이 필요함은 물론, 코칭의 효과성을 측정할 수 있는 도구가 개발되어야 할 필요성을 느낀다. 코칭이 여러 분야에 접목이 되고 있는 시점에 그러한 시도들이 성과로 검증될 수 있는 다양한 성과 검증 노력이 필요하다고 본다.

넷째, 연구의 대상을 한 금융기관에만 국한시켰다는 점에서 연구의 한계가 있다. 다양한 금융기관을 확대하여 연구함으로써 다양한 금융기관의 비교분석과 광범위한 조사가 요구된다. 금융기관의 여건에 따라 지각과 행동 수준이 달라질 수 있다. 이 후 연구에서는 다양한 금융기관을 대상으로 영향의 크기와 효과 차이를 비교하는 추가 연구가 필요할 것이다.

다섯째, 결과 변수에 대해서 다양한 고려가 필요한 것이다. 본 연구에서는 설문지로만 측정한 인식된 재무성과에 국한되었다. 향후 연구에서는 내부 평가 결과인 단위별 성과 점수나 재무제표 분석결과 등이 포함되어야 할 것이다.

마지막으로 자료 수집을 다양하게 할 필요가 있다. 리더십 등을 평가 하는데 있어서 인터뷰 또는 표적집단면접법(Focus Group Interview; FGI)등을 활용하는 것을 고려해야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강영순·김정훈(2013), “코칭리더십, 기본심리욕구, 혁신행동, 조직시민행동의 구조적 관계“, *대한경영학회지*, 26(7), 1909-1928.
- 강미옥(2011), “셀프리더십이 개인의 직무성과 및 일 관련 행동에 미치는 영향에 관한 연구-자율/통제문화의 조절효과를 중심으로“. *송실대학교 박사학위 논문*.
- 고현숙(2014), “코칭의 모델과 프로세스의 비교“, *리더십연구*, 5(2), 39-67.
- 구연성(2004), “카리스마 리더십이 동기부여적 자아개념과 직무성과에 미치는 영향“, *경희대학교 대학원 박사학위논문*.
- 구형희(2009), “리더십 유형과 조직문화가 군 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구“, *한성대학교 대학원 박사학위논문*.
- 권기창(2015), “코칭리더십, 직무특성, 조직효과성 변인간의 구조적 관계“, *호서대학교 벤처대학원 박사학위논문*.
- 권미경(2013), “항공사 종사원의 코칭리더십, 서비스 태도와 혁신행동에 관한 연구“, *경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문*.
- 권석균 · 최보인(2012), “다양성이 팀 프로세스 활성화와 효과성에 미치는 영향“, *인사조직연구*, 20, 1-46.
- 권혁철(2012), “경쟁가치모형을 적용한 한국군 조직문화 차이에 관한 실증적연구“, *한성대학교 대학원 박사학위논문*.
- 권호산(2015), “군 리더십이 리더유효성과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 경쟁가치모형의 리더십 프로필을 중심으로“, *계명대학교 대학원 박사학위논문*.
- 김미경(2011), “구성원의 직무몰입과 혁신행동의 관계에서 리더의 코칭행동 조절효과“, *고려대학교 석사학위 논문*.
- 김미성, 한태영, 최수일(2014), “팀 효과성에 대한 변혁적, 공유 리더십의 영향“,

- 경영컨설팅연구, 14(4), 135~150.
- 김수정(2015), “관리자의 코칭리더십과 조직유효성의 관계-개별성, 관계성 및 직무 자율성의 매개효과를 중심으로“, 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원, 박사학위논문.
- 김영현(2014), “조직문화와 조직유효성과의 관계 연구“, 경희대학교대학원 박사학위논문.
- 김영현 · 장영철(2013), “공유리더십의 조절효과를 중심으로 조직문화 유형과 조직몰입 및 직무만족과의 관계연구; ‘P’기업을 대상으로“, 한국산학기술학회 논문지, 14(12), 6173-6185..
- 김은희(2008), “성과관리제도 하에서 팀장급 리더들의 코칭 활동이 구성원 직무 성과에 미치는 영향 연구“, 서울시립대학교 석사학위논문.
- 김은희· 김효순· 박희서(2008), “지방정부의 조직 환경적 특성이 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향“. 지방정부연구. 12(4). 7-32.
- 김재홍(2010), “조직문화와 조직효과성에 관한 연구 : 군 조직의 계층적 특성을 중심으로“, 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김정식 · 서문교(2008), “리더의 코칭 행위가 조직 구성원들의 인지적 유연성과 성과에 미치는 영향“, 인적자원관리연구 ,15(3), 31-48.
- 김정필(2006), “리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계에 대한 실증적 연구“, 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 김정훈(2011). 경영환경 특성과 성과간의 관계에 대한 CEO의 전략적 리더십의 매개효과 검증. 인적자원관리연구, 18, 197-213.
- 김지현(2016), “공무원 조직에서 조직 갈등이 조직유효성에 미치는 영향-리더십, 조직문화의 조절효과를 중심으로“, 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김진욱(2013), “공유리더십이 종업원 직무태도에 미치는 영향“, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 김현철(2008), “리더십과 조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 육군 보병대대를 중심으로“, 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김호섭(2002), 조직행태의 이해, 서울대영문문화사.

- 노동연 · 원형진(2012), “태권도 지도자의 코칭리더십이 선수의 멘토링 및 팀 몰입에 미치는 영향“. **대한무도학회지**, 14(3), 29-41.
- 류지영(2011), “군 조직문화가 조직의 업무성과에 미치는 영향 연구 : 해병대 간부를 중심으로“, 위덕대학교 대학원 박사학위논문.
- 문계완, 최석봉, 문재승(2009), “리더십 유형과 조직문화가 혁신행동에 미치는 영향“. **산업경제연구**, 22(6), 3289-3320.
- 박연임(2013), “리더의 코칭행동이 팀 성과와 팀 만족에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감, 진정추구리더십의 조절효과“, 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 박원우 · 신수영(2005), “구성원의 역량, 응집성, 팀 역할 균형과 팀 성과 간의 관계에 관한 연구“. **한국인사조직학회 하계통합학술연구발표회 발표논문집**, 21-47.
- 박재진(2011), “코칭리더십과 조직구성원의 성과변인에 관련된 학위 논문 연구동향 분석“. **평생교육, HRD연구**, 8(1), 107-125.
- 박창희(2009), “경찰공무원의 학습지향성 및 조직학습이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구“, 창원대학교 대학원 박사학위논문.
- 방호진(2013), “공유리더십과 심리적 안전 분위기가 팀 성과 팀 몰입 및 변화지향 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 팀 성찰의 매개효과를 중심으로“, 성균관대학교 박사학위논문.
- 방호진(2014), “임파워링 리더십과 팀 유효성의 관계에 대한 연구: 공유리더십의 매개효과를 중심으로“, **경영컨설팅연구**, 14(3), 33-45.
- 방호진 · 차동욱 · 이정훈(2008), “공유리더십의 효과에 대한 연구: 과업상호의존성과 리더십의존성의 조절효과를 중심으로“, **한국인사관리학회**, 2, 195-212.
- 백기복(2011), **조직행동연구**, 창민사. p.586.
- 백명(2010), “코칭 프로그램이 간호사의 감성지능, 코칭스킬, 자기효능감 및 직무만족에 미치는 효과“, 전남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 서우경(2009), **행복코칭**, 서울자유로운상상.
- 서인덕(1986), “한국 기업의 조직문화 유형과 조직 특성과의 관련성에 관한 연

- 구”, 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 서재교, 홍아정(2015), “공유리더십이 혁신행동에 미치는 영향과 무형식 학습, 직무배태성의 매개효과“, **대한경영학회지**, 28(3), 981~1008.
- 안진선 · 홍아정(2015), “공공기관의 조직문화 특성이 집단창의성에 주는 영향과 공유리더십의 매개효과“, **직업교육연구**, 34(1), 1-23.
- 양동민 · 노현재 · 심덕섭(2012), “프로젝트 팀 내 공유리더십이 팀 효능감과 팀 몰입에 미치는 영향: 과업 조정 및 업무분담의 매개효과 검증“, **한국기업경영학회**, 19(2), 127-147.
- 양동민 · 심덕섭(2014), “수직적 리더십과 공유리더십이 팀 몰입과 팀 성과에 미치는 영향“. **대한경영학회 추계학술대회 발표논문집**.
- 오을임 · 김구 · 배용태(2002), “지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직 변화가 조직성과에 미치는 영향“. **한국사회와 행정연구**. 13(3): 207-237.
- 왕태규(2007), “조직성과의 영향요인에 관한 연구: 서울시 종합사회복지관을 중심으로“, **한국조직학회보**, 4(1), 63-90.
- 이광희·김진호·노명화·손승연(2013), “공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향: 특전사 팀을 중심으로“. **인적자원관리연구**, 20(3): 145-166.
- 이상봉 · 우중범(2014), “공유리더십이 팀 성과에 미치는 영향“, **리더십연구**, 5(4): 55-91.
- 이석만(2010), “외식기업 관리자의 코칭리더십이 자아개념과 직무성과에 미치는 영향“, 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이승영(2013), “의료조직 직무특성과 조직성과의 관계-셀프리더십의 매개효과를 중심으로“, 명지대학교, 박사학위논문.
- 이승용(2015), “학습조직에서 Cop유형별 팀 분위와 Cop성과의 차이 및 공유리더십의 조절효과에 관한 연구“, 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이용필(2015), “위탁집행형 준정부기관의 성과관리 연구: 공공기관 경영평가를 위한 전략적 행동이 주요사업성과와 정부업무평가에 미치는 영향을 중심으로“, 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 이은국(2016), “해석수준에 따른 비전소통, 변혁적 리더십, 그리고 성과간의 관계“, 제주대학교 대학원 박사학위논문.

- 이정남(2015), “집단응집력과 직무특성이 조직시민행동에 미치는 영향: 공유리더십의 조절효과를 중심으로“, 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 박사학위논문.
- 이정민(2015), “세일즈 매니저 코칭이 감성지능과 조직유효성에 미치는 영향: 코칭 전 . 후 비교 연구, 목원대학교 대학원 박사학위논문.
- 이지예(2011), “변혁적 리더십과 공유리더십의 창의성에 대한 효과“, 이화여자대학교, 석사학위논문.
- 이지현(2010), 관리자의 코칭리더십이 부하직원의 경력계획과 태도에 미치는 영향. 한국기술교육대학교 박사학위논문.
- 이진경(2015), “공유리더십이 팀 효과성에 미치는 영향: 팀 효능감과 팀 내재적 동기부여 및 팀 책무감의 매개효과 검증, 국민대학교 대학원 박사학위논문.
- 이창호(2015), “병원의 조직구조, 조직문화, 조직갈등, 직무만족의 관계연구; 매개작용을 중심으로“, 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 이학중(2001), **조직행동론**, 서울세경사.
- 이학중(2011), **조직행동론**, 법문사. 382.
- 이혜경(2012), “리더의 코칭과 조직 구성원의 조직몰입에 관한 연구”, 고려대학교 노동대학원 석사학위논문.
- 이희경(2005), **코칭입문**, 서울: 교보문고.
- 장동걸(2006), “행정조직문화 공무원 혁신행동의 관계에 관한 실증적 연구: 6개 중앙행정부서 공무원의 인식을 중심으로”. 한국외국어대학교 대학원 박사학위논문.
- 장영임(2014), “리더십과 성과와의 관계에 있어 생산적 조직에너지의 매개효과 검증-중소기업 CEO의 한국형리더십을 중심으로”, 국민대학교 대학원 박사학위논문.
- 정병현(2015), “공유리더십이 조직신뢰와 커뮤니케이션에 미치는 영향”, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 정예지·김문주(2013), “진성리더십이 심리적 웰빙과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 팀 에너지의 매개효과를 중심으로”, **조직과 인사관리연구**, 37(2),

188~216.

- 정예지·김문주(2014), "팀 내 공유리더십이 팀 효능감과 팀 혁신 성향에 미치는 영향에 관한 연구", *대한경영학회지*, 27(5), 635~655.
- 정태영(2011), "기업 관리자의 평생교육 코칭리더십과 조직구성원의 문제해결 능력 및 대인관계 능력간의 구조적 관계", 아주대학교 대학원 박사학위논문.
- 조성진(2009), "코칭이 자기효능감, 성과 및 가족관계에 미치는 영향과 이에 대한 감성지능의 조절효과", 충남대학교 대학원 박사학위논문.
- 조성진·송계충(2011), "코칭이 자기효능감, 조직유효성 및 가족관계에 미치는 영향에 관한 현장실험연구", *인사·조직연구*, 19(2), 205-206.
- 조은현(2011), "코칭리더십 척도 개발 및 타당화와 코칭리더십이 조직태도에 미치는 영향". 광운대학교 박사학위논문.
- 주현미(2012), "대기업 팀의 응집력과 학습행동, 상사의 리더십행동 및 성과의 관계", 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 지철규(2013), "지식근로자의 직무특성이 조직 몰입도에 미치는 영향", 박사학위논문.
- 진규동(2007), "기업의 학습조직 활동이 조직성과 미치는 영향", 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 차동욱(2011), "코칭리더십과 조직유효성의 관계: 자기효능감과 환경의 불확실성 지각의 매개효과를 중심으로", 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 채서일(1997), *사회과학조사방법론*. 학현사.
- 최병대(2015), "CEO의 임파워링 리더십이 기업 재무성과에 미친다는 영향: 집단 잠재력의 매개효과와 환경역동성의 조절효과 검증", 국민대학교 박사학위논문.
- 최성욱(2005), "한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구 중앙부처를 대상으로", *한국행정 한국행정학회* 39(2), 41~62.
- 최소연(2015), "조직문화가 조직성과에 미치는 영향력 연구: 공공복지조직과 민간 지역사회복지관 비교를 중심으로", 건국대학교 박사학위논문.
- 최은정(2005), "코칭리더십이 동기부여적 자아개념과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구", 중앙대학교 산업경영대학원 석사학위논문.

- 최일환(2013), “공공기관 중간관리자의 코칭이 조직신뢰 및 자기효능감을 통한 부하 직원의 직무태도에 미치는 영향, 숭실대학교 박사학위논문.
- 최치영(2003), “상사의 코칭이 직원 및 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구: 우리나라 대학병원 간호사를 중심으로, 수원대학교 대학원 박사학위논문.
- 최치영, Stowell, S. J. and Starcevich, M. M. (2002), **원원 파트너십**. 서울: 21세기북스.
- 한윤자(2012), “조직문화 인식과 직무만족이 간호사의 혁신행동에 미치는 영향”. 단국대학교 박사학위 논문.
- 한주희 · 황원일 · 박석구(1997), “조직문화 인식 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구“, **인사 · 조직연구**, 5(2) : 95-134.
- 홍승활(2013), “기초자치단체장의 경쟁가치리더십이 조직문화와 조직효과성에 미치는 영향“, 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍의숙(2009), “중소기업 리더코칭이 자기효능감을 매개로 직무관련 성과에 미치는 영향에 관한 연구“, 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍지숙·손미남(2006), “코칭교육의 효과성에 관한 연구: 영업 분야를 중심으로”. 제1 회코칭학술대회발표자료집, 한국코치협회, 151-172.
- 황창연(2003), “행정 조직문화와 성과관리의 관계”, **한국정책학회보**, 12(2), 283-310.

2. 해외문헌

- Ainoya, N.(2004), "Demographic diversity, team process, and team performance: Assessing moderator effects of cognitive conflict management practices and task interdependence". *Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California*.
- Aldag, R. J., and Kuzuhara, L. W. (2002), "*Organizational behavior and management: An integrated skills approach*", South-Western/Thomson Learning.
- Argyris, C.(1964), "*Integrating the individual and the organization*", New York: Wiley.
- Austin, J. T., and Villanova, P. (1992), "The criterion problem: 1917 - 1992". *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836~874.
- Avolio, B. J., and Bass, B. M. (1995), "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership", *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., and Jung, D. M. W. Sivasubramaniam, N.(1996), "Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust, and performance". *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 173-209.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J., and Bass, B. M. (1991), "Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue". *Journal of Management*, 17(3), 571-587.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B. (2005), "The crossover of burnout and work engagement among working couples". *Human Relations*, 58(5), 661-689.

- Bales, R. F.(1954), "In conference." *Harvard Business Review*, 32, 44-50.
- Gibb, C. A.(1954). "Leadership." In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology*, 2, 877-917, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986), "The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bozeman, B., and Kingsley, G. (1998), "Risk culture in public and private organizations". *Public Administration Review*, 109-118.
- Brass, D. J. (1995), "A social network perspective on human resources management", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 39-79.
- Brewer, G. A. and Selden, S. C. (2000), "Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685-712.
- Britz, J., and Richard, N. (1992), "Problem solving in the early childhood classroom". National Education Association.
- Broms, H., and Gahmberg, H. (1983), "Communication to self in organizations and cultures". *Administrative Science Quarterly*, 482-495.
- Bruch, H., and Ghoshal, S. (2003), "Unleashing organizational energy". *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45~51.
- Bruch, H., and Vogel, B. (2011), "Strategies for creating and sustaining organizational energy", *Employment Relations Today*, 38(2), 51-61.
- Cameron, K. (1978), "Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education". *Administrative Science Quarterly*, 604-632.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. (1999), "Diagnosing and changing corporate culture".

- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. (2001), “Dianostika i izmenenie organizatsion noy kulturyi [Diagnosing and Changing Organizational Culture]”, *St. Petersburg, Piter Publ.*
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E. (2011), “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Basedon the Competing Values Framework“.
- Campbell, J. P. (1977), “On the nature of organizational effectiveness”, *New perspectives on organizational effectiveness, 13*, 55.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., and Higgs, A. C. (1993), “Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups“. *Personnel Psychology, 46*(4), 823–847.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., and Marrone, J. A. (2007), “Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance“, *Academy of Management Journal, 50*(5), 1217–1234.
- Chelladurai, P. and Riemer, HA (1997), “A Classification of The Facets of Athlete Satisfaction“, *Journal of Sport Management, 11*, 133–159.
- Choi, S. Y., Lee, H., and Yoo, Y. (2010), “The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: a field study“, *MIS quarterly, 855–870*.
- Cole, M. S., Bruch, H., and Vogel, B. (2005), “ Development and Validation of a Measure of organizational Energy“. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. V1–V6).
- Cole, M. S., Bruch, H., and Vogel, B. (2012), “Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness“, *Journal of Organizational Behavior, 33*(4), 445–467.
- Conger, J. A., and Pearce, C. L. (2003), *Shared leadership: Reframing the*

- hows and whys of leadership*, Sage Publications.
- Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R., and Keegan, B. (2012), "The topology of collective leadership". *The Leadership Quarterly*, 23(6), 994-1011.
- Goodman, P. S., and Pennings, J. M. (1977), "New perspectives on organizational effectiveness", Jossey-Bass Incorporated Pub.
- Cross, R., and Parker, A. (2004), "Charged up: Creating energy in organizations", *Journal of Organizational Excellence*, 23(4), 3-14.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., and Porter, L. W. (1980), "Organization structure and performance: A critical review", *Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.
- Davis, R. (2004), "Coaching as a leadership: Development strategy in schools", NSW Depart of Education and Training. Leader Fellowship 2003 Report, 1-29.
- Day, A. L., and Carroll, S. A. (2004), "Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours", *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443-1458.
- Deal, T. E., and Kennedy, A. A. (1982), "Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life". *Reading/T. Deal, A. Kennedy. - Mass: Addison-Wesley*, 2, 98-103.
- DeNisi, A. S., Hitt, M. A., and Jackson, S. E. (2003), "The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage". *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*, 3-33.
- Denison, D. R. (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*.

John Wiley and Sons.

D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., and Kukenberger, M. R. (2014), "A meta-analysis of different forms of shared leadership - team performance relations". *Journal of Management*, 1-28.

Dutton, J. E. (2003), *Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work* (Vol. 50), John Wiley and Sons.

Dygert, C. B., and Jacobs, R. A. (2004), *Creating a Culture of Success: Fine-tuning the Heart and Soul of Your Organization*. Moo Press, Inc..

Edwards, L. (2003), "Coaching—the latest buzzword or a truly effective management tool?", *Industrial and commercial training*, 35(7), 298-300.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., and Keller, S. B. (2003), "Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry", *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., and Pearce, C. L. (2006), "The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups", *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217-231.

Ensley, M. D., Pearson, A., and Pearce, C. L. (2003), "Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda", *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.

Ernest, R. C. (1985), "Corporate cultures and effective planning", *Personnel Administrator*. 30(3), 49-60.

Farnham, D., Horton, S., Corby, S., Giles, L., Hutchinson, B., and White, G.

- (1996), *Managing people in the public services*. Macmillan.
- Gavrea, C., Ilies, L., and Stegorean, R. (2011), "Determinants of organizational performance: The case of Romania", *Management and Marketing*, 6(2), 285-300.
- Goleman, D., and Boyatzis, R. (2008), "Social intelligence and the biology of leadership", *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81.
- Grant, A. M. (2007), "Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training", *Industrial and Commercial Training*, 39(5), 257-266.
- Greene, J., and Grant, A. (2003), *Solution-focused coaching: Managing people in a complex world*. Pearson Education.
- Gronn, P. (2002), "Distributed leadership as a unit of analysis", *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., and Sheehan, M. (2003), "Human resource management and corporate performance in the UK", *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Gupta, S., Davoodi, H., and Alonso-Terme, R. (2002), "Does corruption affect income inequality and poverty?", *Economics of governance*, 3(1), 23-45.
- Hackman, J. R. (1987). Group-level issues in the design and training of cockpit crews.
- Handy, C. (1978), "The family: Help or hindrance", *Coopere, CL and Payne, R, Stress at work*, 107-123.
- Hannah, C. (2004), "Improving intermediate skills through workplace coaching: A case study within the UK rail industry", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 17-45.
- Harrison, R. (1972), *Understanding your organization character*. 1972:

- Harvard Business Review. May–June, 119–128.
- Heslin, P. A., Latham, G. P., and Vande Walle, D. (2005), "The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842–856.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., and Johnson, M. D. (2011), "The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory", *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165–1185.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., and Latham, G. P. (2006), "Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching", *Personnel Psychology*, 59(4), 871–902.
- Hiller, N. J., Day, D. V., and Vance, R. J. (2006), "Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study", *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387–397.
- Hofstede, G. (1984), "Cultural dimensions in management and planning", *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81–99.
- Hunt, J. M., and Weintraub, J. (2002), "How coaching can enhance your brand as a manager", *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 39–44.
- Jamrog, J. J., Vickers, M., Overholt, M. H., and Morrison, C. L. (2008), "High-performance organizations: Finding the elements of excellence", *People and Strategy*, 31(1), 29–38.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., and Weber, M. R. (1985), "Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness", *Academy of Management Journal*, 28(3), 509–526.
- Kearney, R., and Berman, E. (1999), *Public sector performance: management, motivation, and measurement*. Westview Press.

- Kelley, R. E. (1988), *In praise of followers*. Harvard Business Review, 66(6), 142-148.
- Kilburg, R. R. (1996), "Foreword: Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 59 - 60.
- Kimberly, J. R., and Nielsen, W. R. (1975), "Organization development and change in organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, 191-206.
- Kozlowski, S. W., and Hattrup, K. (1992), "A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus", *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 161-167.
- Kozlowski, S. W., and Bell, B. S. (2003), "Work groups and teams in organizations", *Handbook of Psychology*.
- Lamberti, H. (2011). The drivers of productive organisational energy.
- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., and Moore, C. (2005), "New developments in performance management". *Organizational Dynamics*, 34(1), 77-87.
- McGrath, J. E. (1964), *Social psychology: A brief introduction*; New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., and Robertson, B. (2006), "Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance", *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.
- Mendez, D. J. (2009), *U.S. Patent No. 7,539,665*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

- Neely, A., Gregory, M., and Platts, K. (1995), "Performance measurement system design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neubert, M. J. (1999), "Too much of a good thing or the more the merrier? Exploring the dispersion and gender composition of informal leadership in manufacturing teams", *Small Group Research*, 30(5), 635-646.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., and Cortina, J. M. (2014), "The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships", *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., and Cortina, J. M. (2014), "The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942.
- Nohria, A., Tsang, S. W., Fang, J. C., Lewis, E. F., Jarcho, J. A., Mudge, G. H., and Stevenson, L. W. (2003), "Clinical assessment identifies hemodynamic profiles that predict outcomes in patients admitted with heart failure", *Journal of the American College of Cardiology*, 41(10), 1797-1804.
- Moss Kanter, R. (1988), "When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organization", *Research in Organizational Behavior*, eds. Staw BM and Cummings LL, 10.
- Onyemah, V. (2009), "The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviors: A contingency approach", *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 938-960.

- Otley, D. (1999), "Performance management: a framework for management control systems research", *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- O'Toole, J., Galbraith, J., and Lawler, E. E. (2002), "When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership", *California Management Review*, 44(4), 65-83.
- Ouchi, W. G. (1980), "Markets, bureaucracies, and clans", *Administrative Science Quarterly*, 129-141.
- Ouchi, W. (1981), "Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge", *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
- Parker, R., and Bradley, L. (2000), "Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations", *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- Pascale, R. T., and Athos, A. G. (1981), "The art of Japanese management", *Business Horizons*, 24(6), 83-85.
- Passmore, J. (2006), "Coaching psychology: Applying Integrative coaching within education", *International Journal of Leadership in Public Services*, 2(3), 27-33.
- Passmore, J. (2007), "An Integrative Model for Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68-78.
- Pearce, C. L. (2004), "The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work", *The Academy of Management Executive*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C. L., and Manz, C. C. (2004), The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. Gallup Leadership Summit, Omaha.

- Pearce, C. L., and Manz, C. C. (2005), "The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work", *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., and Sims, H. P. (2008), "The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice", *The Leadership Quarterly*, 19(3), 353-359.
- Pearce, C. L., and Sims, H. P. (2002), "The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Pearce, C. L., Yoo, Y., and Alavi, M. (2004), "Leadership, social work, and virtual teams", *Improving Leadership in Nonprofit Organizations*, edited by Ronald E. Riggio and Sarah Smith Orr, 180-199.
- Peter, T. J., and Waterman, R. H. (1982), " In search of excellence: Lessons from America's best-run companies", *Warner Book, New York*.
- Peterson, C., and Seligman, M. E. (2004), *Character strengths and virtues: A handbook and classification. Journal of Organizational Behavior*, 445 -467.
- Peterson, D. B., and Hicks, M. D. (1996), *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International.
- Pettigrew, A. M. (1979), "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pettigrew, J. D. (1979), "Binocular visual processing in the owl's telencephalon", *Proceedings of the Royal Society of London B: Biological Sciences*, 204(1157), 435-454.

- Phillips, R. (1994), "Coaching for Higher Performance", *Management Development Review*, 7(5), 19-22.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. (1986), "Self-reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Poister, T. H. (2003), *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley and Sons.
- Preacher, K., and Hayes, A.(2004), SPSS and SAS Procedure for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instrument, & Computer*, 36, 717-731.
- Quinn, R. W., and Dutton, J. E. (2005), "Coordination as energy-in-conversation", *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57.
- Quinn, R. E., and Kimberly, J. R. (1984), "Paradox, planning, and perseverance: Quidelines for managerial practice. *Managing organizational transitions*, 2(9), 5-13.
- Quinn, R. E., and McGrath, M. R. (1985), "The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Quinn, R. E., and Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis". *Management science*, 29(3), 363-377.
- Rogers, J. (2004), *Coaching skill : A Handbook*. Publishedby Open University Press, Maidenhead.
- Russell, R. D. (1990), "Innovation in organizations of toward an integrated model", *Review of Business*, 12(2), 19-47.

- Sanders, T. O. (2006), *Collectivity and influence: The nature of shared leadership and its relationship with team learning orientation, vertical leadership and team effectiveness*. Doctoral dissertation. The George Washington University.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H., and Lippitt, G. L. (1966), "Supervisory attitudes toward the legitimacy of influencing subordinates", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2(2), 199-209.
- Schiama, G., Mason, S., and Kennerley, M. (2007), "Assessing energy within organisations", *Measuring Business Excellence*, 11(3), 69-78.
- Scott, G. (2003), "Using successful graduates to improve the quality of curriculum and assessment in nurse education", *In Australasian Nurse Educators Conference, Rotarua, New Zealand, September*.
- Seers, A. (1996), "Better leadership through chemistry: Toward a model of emergent shared team leadership", *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Team leadership*, 3, 145-172.
- Sethia, N. K., and Von Glinow, M. A. (1985), "Arriving at four cultures by managing the reward system", *Gaining control of the corporate culture*, 400-420.
- Shepard, H. A., and Bennis, W. G. (1956), "A theory of training by group methods", *Human Relations*, 9(4), 403-414.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J., and Jung, D. I. (2002), "A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance", *Group and Organization Management*, 27(1), 66-96.

- Smircich, L. (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smith, P. A., and Tosey, P. (1999), "Assessing the learning organization: part 1-theoretical foundations", *The Learning Organization*, 6(2), 70-75.
- Spreitzer, G. M., and Sonenshein, S. (2004), "Toward the construct definition of positive deviance", *American behavioral scientist*, 47(6), 828-847.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., and Grant, A. M. (2005), "A socially embedded model of thriving at work", *Organization Science*, 16(5): 537-549.
- Stowell, J. S. (1986), "Leadership and the Coaching in organizations. Doctorial dissertation", *University of Utha*.
- Sztucinski, k.(2001), "The nature of executive coaching: An exploration of the executive's experience," *Dissertatuin Abstracts International*, 62(10), 4826. (UMI NO.3029593).
- Talarico, M. S. (2002), *Manager as Coach in a Pharmacy Benefit Management Organization: A Critical Incident Analysis*. Doctorial dissertation, University of Minnesota.
- Taormina, R. J. (2008), "Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture", *Leadership and Organization Development Journal*, 29(1), 85-102.
- Taris, T. W., and Schreurs, P. J. (2009), "Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis", *Work and Stress*, 23(2), 120-136.
- Tesluk, P. E., and Mathieu, J. E. (1999), "Overcoming roadblocks to effectiveness: Incorporating management of performance barriers into models of work group effectiveness", *Journal of applied Psychology*,

84(2), 200.

- Tsai, W. M. H., MacMillan, I. C., and Low, M. B. (1991), "Effects of strategy and environment on corporate venture success in industrial markets", *Journal of Business Venturing*, 6(1), 9-28.
- Tuckman, B. W., and Jensen, M. A. C. (1977), "Stages of small-group development revisited", *Group and Organization Management*, 2(4), 419-427.
- Van de Ven, A. H., and Ferry, D. L. (1980), "Measuring and assessing organizations Wiley", *New York*.
- Wang, D., Waldman, D. A., and Zhang, Z. (2014), "A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.
- Wasylyshyn, K. M. (2003), "Executive coaching: An outcome study", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94.
- Werner, J. M., and DeSimone, R. L. (2006), "Human Resource Development 4e Published by Thomson South-western", *Indian Edition Akash Press Delhi India*.
- Farr, J. L., and West, M. A. (Eds.). (1990), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Wiley.
- Whitmore, J. (2002), "Coaching for performance: GROWing People, Performance and Purpose", (3rd eds). Nicholas Brealey Publishing.
- Wiener, Y. (1988), "Forms of value systems: Focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance.", *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.
- Wilkins, A. L., and Ouchi, W. G. (1983), "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance",

- Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors", *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Wood, R., and Bandura, A. (1989), "Social cognitive theory of organizational management", *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Woodcock, C. P., Beamish, P. W., and Makino, S. (1994), "Ownership-based entry mode strategies and international performance", *Journal of International Business Studies*, 25(2), 253-273.
- Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., and Shuffler, M. L. (2012), "Collectivistic leadership approaches: Putting the "we" in leadership science and practice", *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 382-402.
- Yukl, G. A. (1989), *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1998), *Leadership in organizations*(4th ed.). Prentice-Hall NJ: Englewood Cliffs.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., and Marks, M. A. (2002), "Team leadership", *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.
- Zammuto, R. F., and Krakower, J. Y. (1991), *Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture* (pp. 83-114). JAI Press Inc.
- Zink, K. J., and Schmidt, A. (1998), "Practice and implementation of self-assessment", *International Journal of Quality Science*, 3(2), 147-170.

Abstract

A Study on Antecedent and Consequences of Shared Leadership

by In-Sil Yang

Graduate School

Department of Business Administration

Jeju National University

Jeju, Korea

Researchers have gradually raised their interests in the studies of shared leadership to find answers about whether a situation where a leader exists in an organization is desirable or a situation where more than two leaders coexist in an organization is desirable.

The study comprehensively presented a theoretical model for antecedents of shared leadership, its influence on outcome variables and moderators and then empirically verified it. In other words, the study set coaching from a boss as an antecedent, and organizational commitment as an outcome variable. It also set productive energy as a mediating factor between shared leadership and outcome variables and innovative organizational culture as a moderator.

A theoretical study was carried out, and then a research model and a hypothesis were set based on it. To verify the research hypothesis, the study conducted a survey targeting 522 employees- that is, 3 employees each from 174 branches of a financial institution. The study used gender, educational background, position, years of service, and department, etc. as control

variables. The study conducted an exploratory factor analysis to analyze the reliability of measurement items in the survey, and conducted a reliability analysis through Cronbach's alpha. As a result, it was considered that measurement items used in this study had both validity and reliability. As a result of a correlation analysis between variables and dependent variables, all variables showed a statistically significant correlation in terms of their relevance.

In this study, analysis of variance, regression analysis, multiple regression analysis, and hierarchical analysis were used to verify the research hypothesis.

In the result on the influence of coaching, it showed a hypothesis that coaching might have a positive correlation with shared leadership and productive energy was accepted, and it also suggested that coaching had a direct association with organizational commitment. However, it was indicated that coaching did not have a significant impact on recognized financial performances.

In the result on the influence of shared leadership, it showed that shared leadership had a positive correlation with productive energy. It was also indicated that shared leadership had a positive impact on both organizational commitment and a recognized financial performance. Also, productive energy had a positive impact on performances (both organizational and financial).

In the research outcome on a mediating effect of shared leadership and productive energy, it was indicated that in a relationship between coaching and productive energy, a mediating effect on shared leadership had a complete mediation, and in a relationship between coaching and organizational performance, shared leadership had a partial mediation. However, in a relationship between coaching and recognized financial performance, a mediation effect of shared leadership was not accepted. It meant that

coaching only had a direct effect on recognized financial performances.

In the research outcome on a mediating effect of productive energy, it was indicated that in a relationship between coaching and organizational performance, a mediating effect on productive energy had a partial mediation, and in a relationship between coaching and recognized financial performance, the mediation effect was not accepted due to productive energy.

In a relationship between coaching and organizational performance, a mediating effect had a complete mediation due to productive energy, and a mediating effect between shared leadership and recognized financial performance was not accepted. In a relationship between coaching and performance, a mediating effect of shared leadership and productive energy was not accepted. It was indicated that organizational culture played a role as a controller when it had an impact on the relationship between shared leadership and productive energy.

The research outcomes indicated that it is necessary to find antecedents and parameters of shared leadership and to identify the effect of shared leadership extensively using a variety of dependent variables. To clarify the effect of coaching and identify it in an objective way, it is necessary to review empirical studies on coaching programs and set clear measurement indicators. In the future, it will be necessary to conduct research on the indicator of financial performances that are consequence variables by using performance variables in various ways.

keywords : shared leadership, productive energy, organizational culture,
organizational performance, financial performance

설 문 지 (A)

본 설문은 통계법 제8조에 의거하여 비밀이 절대 보장되며
통계 목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 설문에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다.
본 설문조사는 “공유리더십, 코칭이 성과에 미치는 영향”에 관한
연구를 목적으로 실시하는 것입니다.

각 설문항목은 정답이 없으므로 귀하의 견해를 솔직하게 응답해
주시기 바라며, 귀하의 응답내용은 익명으로 처리되어 연구 목적
이외에는 절대로 사용되지 않을 것입니다.

귀하의 협조에 깊이 감사드리고, 귀사와 귀하의 무궁한 발전을
기원합니다.

2016년 9월

제주대학교 대학원 경영학과 인사관리 전공

지도교수 : 김 정 훈

연구자 : 양 인 실

연구자 E-mail : main2235@naver.com

1. 다음은 **공유리더십**에 대한 설문입니다. 지시문을 읽고 귀하의 금융기관에서 업무수행을 위한 정보들의 공유를 위한 노력으로 가장 적절한 곳에 체크(√)로 표시해 주시기 바랍니다.

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
		1	2	3	4	5
1	우리 금고는 금고의 업무 완수를 위한 계획을 수립할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
2	우리 금고는 업무 우선순위에 따라 필요 자원을 배분할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
3	우리 금고는 금고의 목표를 수립할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
4	우리 금고는 금고의 업무가 원활히 흘러갈 수 있도록 업무를 조정할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
5	우리 금고는 임의 업무를 어떤 식으로 해 나갈 것인지에 대해 정할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
6	우리 금고는 금고의 전체적인 업무 계획에 대한 유용한 의견을 제시할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
7	우리 금고는 문제발생시 최적의 대응 방안을 결정할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
8	우리 금고는 당면 문제들을 빠르게 분석할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
9	우리 금고는 문제해결을 위하여 금고 전체의 전문성을 활용할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					

10	우리 금고는 금고 성과에 영향을 끼칠 문제들에 대한 대안을 모색할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
11	우리 금고는 문제가 발생하기 전에 미리 파악하는 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
12	우리 금고는 문제에 대한 해결방안을 개발하는 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
13	우리 금고는 문제가 발생하면 이를 해결할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
14	도움이 필요한 구성원들에게 적극적으로 지원을 한다.					
15	금고의 다른 구성원들에 대해 참을성 있게 대한다.					
16	금고의 다른 구성원이 화가 났거나 기분이 안 좋을 때 격려 해준다.					
17	금고 구성원들의 불만과 문제를 서로 경청한다.					
18	구성원들이 서로 뭉칠 수 있는 금고 분위기를 조성한다.					
19	서로 상호간에 예의를 갖춰 대한다.					
20	구성원들 간 경력과 관련된 조언을 공유한다.					
21	모든 구성원들이 서로 스킬(기술)을 배양할 수 있도록 돕는다.					
22	다른 구성원으로부터 서로 업무 스킬(기술)을 배운다.					
23	새로운 팀 구성원에게 긍정적인 롤 모델로서 역할을 수행한다.					

24	성과가 저조한 구성원에게 어떻게 개선해야 하는지 적극적으로 조언한다.					
25	다른 구성원들이 새로운 스킬(기술)을 배울 때 옆에서 도와준다.					

2. 다음은 실무책임자(전.상무)의 코칭리더십에 대한 설문입니다. 가장 적절한 곳에 체크(✓)로 표시해 주시기 바랍니다.

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
		1	2	3	4	5
1	나의 실무책임자는 내가 달성해야 할 구체적 업무 목표를 스스로 세우도록 적극적으로 도와준다.					
2	나의 실무책임자는 내게 주어진 업무의 추진 방향에 관해서 논의하고 설명해주며 명확한 방향을 제시해 준다.					
3	나의 실무책임자는 내가 미래 비전을 갖고 일할 수 있도록 리드해주고 도와준다.					
4	나의 실무책임자는 업무관련 정보와 자료를 적극적으로 제공해 주어 나의 경력개발에 도움을 준다.					
5	나의 실무책임자는 자기개발을 위한 교육이나 활동에 적극적으로 참여할 수 있도록 독려한다.					
6	나의 실무책임자는 내가 필요로 하는 업무지식을 이해하기 쉽도록 잘 가르쳐주어 나의 업무지식 발전에 도움을 준다.					
7	나의 실무책임자는 내가 잘못된 점이 있을 때 객관적이고 분명하게 지적해 준다.					
8	나의 실무책임자는 나의 직무성과를 객관적으로 평가 해준다.					
9	나의 실무책임자는 나의 업무가 잘 진행되고 있는지 관심을 가지고 피드백 해 준다.					

10	나의 실무책임자는 내가 하는 말에 대해 관심을 가지고 경청한다.					
11	나의 실무책임자는 수시로 격려하고 칭찬한다.					
12	나의 실무책임자는 나의 가치를 인정하고 나와 좋은 관계를 가지려고 노력한다.					
13	나의 실무책임자는 때로는 상하관계를 떠나 수평적인 입장을 견지하면서 나를 대해준다.					

※ 다음은 본 연구의 통계적 분류를 위한 문항입니다. 귀하에 해당되는 항목에 체크(√) 해 주시기 바랍니다.

1. 학 력	① 고졸 () ② 전문대졸 () ③ 대졸 () ④ 대학원졸 ()
2. 연 령	① 20대 () ② 30대 () ③ 40대 () ④ 50대 ()
3. 직 위	① 일반사원 () ② 대리 () ③ 과 장 () ④ 부 장 ()
4. 근속기간	① 5년미만 () ② 5년~10년 () ③ 11년~15년 () ④ 16년~20년 () ⑤ 21년 이상 ()

- 설문 응답에 다시 한 번 진심으로 감사드립니다 -

설문지 (B)

본 설문은 통계법 제8조에 의거하여 비밀이 절대 보장되며
통계 목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 설문에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다.
본 설문조사는 “공유리더십, 생산적 에너지, 조직문화가 성과에 미치는 영향”에 관한 연구를 목적으로 실시하는 것입니다.

각 설문항목은 정답이 없으므로 귀하의 견해를 솔직하게 응답해 주시기 바라며, 귀하의 응답내용은 익명으로 처리되어 연구 목적 이외에는 절대로 사용되지 않을 것입니다.

귀하의 협조에 깊이 감사드리고, 귀사와 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2016년 9월

제주대학교 대학원 경영학과 인사관리 전공

지도교수 : 김 정 훈

연구자 : 양 인 실

연구자 E-mail : main2235@naver.com

1. 다음은 **공유리더십**에 대한 설문입니다. 지시문을 읽고 귀하의 금융기관에서 업무수행을 위한 정보들의 공유를 위한 노력으로 가장 적절한 곳에 체크(√)로 표시해 주시기 바랍니다.

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
		1	2	3	4	5
1	우리 금고는 금고의 업무 완수를 위한 계획을 수립할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
2	우리 금고는 업무 우선순위에 따라 필요 자원을 배분할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
3	우리 금고는 금고의 목표를 수립할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
4	우리 금고는 금고의 업무가 원활히 흘러갈 수 있도록 업무를 조정할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
5	우리 금고는 임의 업무를 어떤 식으로 해 나갈 것인지에 대해 정할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
6	우리 금고는 금고의 전체적인 업무 계획에 대한 유용한 의견을 제시할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
7	우리 금고는 문제발생시 최적의 대응 방안을 결정할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
8	우리 금고는 당면 문제들을 빠르게 분석할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
9	우리 금고는 문제해결을 위하여 금고 전체의 전문성을 활용할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					

10	우리 금고는 금고 성과에 영향을 끼칠 문제들에 대한 대안을 모색할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
11	우리 금고는 문제가 발생하기 전에 미리 파악하는 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
12	우리 금고는 문제에 대한 해결방안을 개발하는 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
13	우리 금고는 문제가 발생하면 이를 해결할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
14	도움이 필요한 구성원들에게 적극적으로 지원을 한다.					
15	금고의 다른 구성원들에 대해 참을성 있게 대한다.					
16	금고의 다른 구성원이 화가 났거나 기분이 안 좋을 때 격려 해준다.					
17	금고 구성원들의 불만과 문제를 서로 경청한다.					
18	구성원들이 서로 뭉칠 수 있는 금고 분위기를 조성한다.					
19	서로 상호간에 예의를 갖춰 대한다.					
20	구성원들 간 경력과 관련된 조언을 공유한다.					
21	모든 구성원들이 서로 스킬(기술)을 배양할 수 있도록 돕는다.					
22	다른 구성원으로부터 서로 업무 스킬(기술)을 배운다.					
23	새로운 팀 구성원에게 긍정적인 롤 모델로서 역할을 수행한다.					

24	성과가 저조한 구성원에게 어떻게 개선해야 하는지 적극적으로 조언한다.					
25	다른 구성원들이 새로운 스킬(기술)을 배울 때 옆에서 도와준다.					

2. 다음은 귀하가 소속된 금융기관의 생산적 에너지에 대한 설문입니다. 가장 적절한 곳에 체크(√)로 표시해 주시기 바랍니다.

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
		1	2	3	4	5
1	우리 금고 구성원들은 자신의 일에 신이 나 있다.					
2	우리 금고 구성원들은 자신의 일에 열정적이다.					
3	우리 금고 구성원들은 자신의 일에 활기차다.					
4	우리 금고 구성원들은 자신의 일에서 영감을 받는다.					
5	우리 금고 구성원들은 자신의 일에 도취되어 있다.					
6	우리 금고 구성원들은 언제든지 임무가 주어진다면 행동으로 옮길 준비가 되어 있다.					
7	우리 금고 구성원들은 심리적으로 항상 긍정적 긴장을 하고 있다.					
8	우리 금고 구성원들은 무엇인가 해내고자 하는 공통적인 욕구가 있다.					
9	우리 금고 구성원들은 금고의 운명을 진심으로 걱정한다.					
10	우리 금고 구성원들은 항상 새로운 기회를 찾는다.					

11	우리 금고 구성원들은 금고의 성공을 위해 최선을 다한다.					
12	우리 금고 구성원들은 자발적으로 근무시간 이후에도 열심히 일하는 경우가 종종 있다.					
13	우리 금고 구성원들은 정말 많은 일들을 해 내고 있다.					
14	우리 금고 구성원들은 매우 열정적으로 일 한다.					

3. 다음은 귀하가 소속된 금융기관의 조직문화에 대한 설문입니다. 가장 적절한 곳에 체크(✓)로 표시해 주시기 바랍니다.

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
		1	2	3	4	5
1	우리 금고는 창의적이며 변화를 추구하고 위험을 감수하고자 노력한다.					
2	우리 금고는 외부상황에 민감하게 주목하며 환경에 능동적으로 대처한다.					
3	우리 금고는 미래에 대한 비전을 분명하게 제시해 구성원들의 공감대를 형성한다.					
4	우리 금고는 혁신적인 아이디어를 실행하는데 필요한 자원을 확보하기 위해 노력한다.					

※ 다음은 본 연구의 통계적 분류를 위한 문항입니다. 귀하에 해당되는 항목에 체크(√) 해 주시기 바랍니다.

1. 학 력	① 고졸 () ② 전문대졸 () ③ 대졸 () ④ 대학원졸 ()
2. 연 령	① 20대 () ② 30대 () ③ 40대 () ④ 50대 ()
3. 직 위	① 일반사원 () ② 대 리 () ③ 과 장 () ④ 부 장 ()
4. 근속기간	① 5년미만 () ② 5년~10년 () ③ 11년~15년 () ④ 16년~20년 () ⑤ 21년 이상 ()

- 설문 응답에 다시 한 번 진심으로 감사드립니다 -

설 문 지 (C)

본 설문은 통계법 제8조에 의거하여 비밀이 절대 보장되며
통계 목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 설문에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다.
본 설문조사는 “공유리더십이 조직성과와 재무성과에 미치는 영향”에
관한 연구를 목적으로 실시하는 것입니다.

각 설문항목은 정답이 없으므로 귀하의 견해를 솔직하게 응답해
주시기 바라며, 귀하의 응답내용은 익명으로 처리되어 연구 목적
이외에는 절대로 사용되지 않을 것입니다.

귀하의 협조에 깊이 감사드리고, 귀사와 귀하의 무궁한 발전을
기원합니다.

2016년 9월

제주대학교 대학원 경영학과 인사관리 전공

지도교수 : 김 정 훈

연구자 : 양 인 실

연구자 E-mail : main2235@naver.com

1. 다음은 **공유리더십**에 대한 설문입니다. 지시문을 읽고 귀하의 금융기관에서 업무수행을 위한 정보들의 공유를 위한 노력으로 가장 적절한 곳에 체크(✓)로 표시해 주시기 바랍니다.

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
		1	2	3	4	5
1	우리 금고는 금고의 업무 완수를 위한 계획을 수립할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
2	우리 금고는 업무 우선순위에 따라 필요 자원을 배분할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
3	우리 금고는 금고의 목표를 수립할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
4	우리 금고는 금고의 업무가 원활히 흘러갈 수 있도록 업무를 조정할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
5	우리 금고는 임의 업무를 어떤 식으로 해 나갈 것인지에 대해 정할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
6	우리 금고는 금고의 전체적인 업무 계획에 대한 유용한 의견을 제시할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
7	우리 금고는 문제발생시 최적의 대응 방안을 결정할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
8	우리 금고는 당면 문제들을 빠르게 분석할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
9	우리 금고는 문제해결을 위하여 금고 전체의 전문성을 활용할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					

10	우리 금고는 금고 성과에 영향을 끼칠 문제들에 대한 대안을 모색할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
11	우리 금고는 문제가 발생하기 전에 미리 파악하는 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
12	우리 금고는 문제에 대한 해결방안을 개발하는 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
13	우리 금고는 문제가 발생하면 이를 해결할 경우 관련된 정보들을 적극적으로 공유하면서 결정한다.					
14	도움이 필요한 구성원들에게 적극적으로 지원을 한다.					
15	금고의 다른 구성원들에 대해 참을성 있게 대한다.					
16	금고의 다른 구성원이 화가 났거나 기분이 안 좋을 때 격려 해준다.					
17	금고 구성원들의 불만과 문제를 서로 경청한다.					
18	구성원들이 서로 뭉칠 수 있는 금고 분위기를 조성한다.					
19	서로 상호간에 예의를 갖춰 대한다.					
20	구성원들 간 경력과 관련된 조언을 공유한다.					
21	모든 구성원들이 서로 스킬(기술)을 배양할 수 있도록 돕는다.					
22	다른 구성원으로부터 서로 업무 스킬(기술)을 배운다.					
23	새로운 팀 구성원에게 긍정적인 롤 모델로서 역할을 수행한다.					

24	성과가 저조한 구성원에게 어떻게 개선해야 하는지 적극적으로 조언한다.					
25	다른 구성원들이 새로운 스킬(기술)을 배울 때 옆에서 도와준다.					

2. 다음은 귀하가 소속된 금융기관의 조직성과에 대한 설문입니다. 가장 적절한 곳에 체크(✓)로 표시해 주시기 바랍니다.

번호	설문항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
		1	2	3	4	5
1	우리 금고는 각자에게 주어진 임무를 완수해 낸다.					
2	우리 금고는 조직 업무 분장에 명시되어 있는 책임을 충실히 수행해 내고 있다.					
3	우리 금고는 우리에게 기대되고 있는 수준의 과업을 달성하고 있다.					
4	우리 금고는 공식적으로 수행해야 할 성과를 충분히 달성하고 있다.					
5	우리 금고는 조직성과 평가를 향상 시킬 수 있는 핵심적인 업무 수행을 해내고 있다.					
6	우리 금고는 수행해야 할 직무를 등한시 하고 있다.					
7	우리 금고는 핵심적인 업무 달성을 잘 못하고 있다.					

3. 다음은 귀하가 소속된 금융기관의 인식된 재무성과에 대한 설문입니다. 가장 적절한 곳에 체크(✓)로 표시해 주시기 바랍니다.

번호	설 문 항 목	예	아니오
1	우리 금고는 다른 경쟁 금융기관에 비해 자산규모가 높다고 생각한다.		
2	우리 금고는 다른 경쟁 금융기관에 비해 이익(수익성) 발생이 높다고 생각한다.		
3	우리 금고는 다른 경쟁 금융기관에 비해 경쟁력이 높다고 생각한다.		

※ 다음은 본 연구의 **통계적 분류**를 위한 문항입니다. 귀하에 해당되는 항목에 체크(✓) 해 주시기 바랍니다.

1. 학 력	① 고졸 () ② 전문대졸 () ③ 대졸 () ④ 대학원졸 ()
2. 연 령	① 20대 () ② 30대 () ③ 40대 () ④ 50대 ()
3. 직 위	① 일반사원 () ② 대 리 () ③ 과 장 () ④ 부 장 ()
4. 근속기간	① 5년미만 () ② 5년~10년 () ③ 11년~15년 () ④ 16년~20년 () ⑤ 21년 이상 ()

- 설문 응답에 다시 한 번 진심으로 감사드립니다 -