

## 지식근로자의 직무특성이 조직 몰입도에 미치는 영향 -공유리더십을 조절 변수로

지철규<sup>1\*</sup>, 장영철<sup>1</sup>  
<sup>1</sup>경희대학교 경영학과

### A Study on the effect of Knowledge workers's Job Characteristics on Organizational Commitment -Shared Leadership as a Moderating variable

Cheoulgyu Jee<sup>1\*</sup> and Youngchul Chang<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Graduate School, Kyunghee University

**요 약** 지식경제시대 기업이 직면한 가장 중요한 과제는 기업의 핵심 자원인 지식근로자에 대한 관리이다. 최근 관심이 폭증하는 조직 몰입도는 자신이 근무하는 기업에 애착을 갖고 기업의 성공을 위해 시간, 두뇌, 에너지 등을 얼마나 자발적으로 투자하는가를 나타내는 개념으로 조직 몰입도를 향상시키는 것은 지식근로자의 관리와 활용에 중요한 시사점을 제공해준다.

본 연구에서는 선행연구를 기반으로 지식근로자의 직무특성을 선행요인으로 하여 조직 몰입도에 미치는 영향을 공유리더십(Shared Leadership)을 조절변수로 도출하는 것을 목적으로 한다. 본 연구는 지식근로자에 대한 Drucker(1999)의 정의에 따라 국내 기업에 종사하는 화이트칼라 임직원들을 대상으로 온라인 서베이를 시행하였다. 업종별로는 유통업이 60.2%로 가장 많았고 그 다음이 24.3%로 제조업이 많았다. 직급별로는 주임, 대리의 직급이 37.5%, 과장, 차장 직급이 36.9%로 비슷한 수준으로 응답에 참여하였다. 근속년수 별로는 1년에서 5년 미만이 31.7%로 가장 많았고 10년에서 20년 미만이 25.9%로 그 다음으로 많았다. 직종별로는 일반사무직이 31.5%로 가장 많았다. 연구결과, 직무특성 중 자율성, 피드백은 조직 몰입도에 긍정적 영향을 미쳤다. 공유리더십은 조절변수인 직무특성의 자율성, 피드백 그리고 문제해결과 종속변수인 조직 몰입도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 직무복잡성에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 또한 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향관계에서 공유리더십은 직무특성의 피드백과 문제해결에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났지만 자율성과 직무복잡성에는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

**Abstract** In this era of the knowledge-based economy, the most important issue that we faced is the management of the knowledge workers who is the main source of enterprise.

There has been a big issue on the organizational commitment recently which is the idea of how much employees have a positive affection to the enterprise they work for and also how much time, knowledge and energy employees are willing to invest for their company success.

Improving this concept would provide a meaningful implication in managing the knowledge workers.

This research which is based on previous studies, it aims to control the effect on the organizational commitment by Shared Leadership which puts the job characteristics of knowledge workers into a dominant factor.

As a result of the study, among the several job characteristics, autonomy and a feedback had a positive effect on the organizational commitment. Shared Leadership as a moderating variable, has shown an affirmative effect on autonomy, a feedback, and problem solving as an independent variable and on the organizational commitment as a dependent variable.

However, related to the job complexity, it did not show a notable influence. Also, the Shared Leadership has shown a favorable impact on the feedback and problem solving, but barely effected on autonomy or job complexity

**Key Words** : Knowledge worker; Job Characteristics; Organizational Commitment; Shared leadership

\*Corresponding Author : Cheoulgyu Jee (Kyunghee University)

Tel: +82-10-2087-3158 email: simonjee@homeplus.co.kr

Received November 16, 2012 Revised December 3, 2012 Accepted December 6, 2012

## 1. 서론

Drucker(1993)는 「자본주의 이후의 사회 (Post Capitalist Society)」에서 "새로운 경제 사회에서의 지식은 전통적인 생산요소인 노동력, 자본, 토지 등과 같은 중요한 자원 일 뿐만 아니라 유일하고도 의미 있는 자원"이며 지식에 기초한 사회에서는 "지식을 갖춘 근로자 (Knowledge Worker)"가 가장 우수한 자산이 될 것이라고 하였다. 현대사회에서 부의 창출은 기존의 지식에 새로운 지식을 적용하는 것에 점차 좌우되어 가고 있으며, '지식근로자'라 일컬어지는 전문가의 기여에 의존하는 경향이 늘어 가고 있다(Davenport & Prusak, 1998).

이와 같이 Drucker(1959)에 의해 지식근로자가 정의된 이후로 기업들을 중심으로 지식 및 지식근로자들에 대한 관심이 확대되었다. 지식근로자는 지식이라는 매개체를 잘 활용하는 지식노동의 종사자로 이미 기업의 핵심인력 및 중점관리인력이 되었다. 어떻게 효과적으로 지식근로자를 관리하고 그들이 갖고 있는 창조성과 잠재력을 발굴, 개발 및 이용하며 지식근로자의 업무열정과 책임감을 높이고 지식기술의 생산, 전파, 활용, 가치창조를 촉진시키는가 하는 것은 현대기업의 인적자원관리가 직면한 가장 중요한 과제이다(Bennis, W., Spreitzer, G., & Cummings, T., 2001).

직무특성과 조직구성원의 관계를 규명하여 조직을 구성하는 개인의 직무성과와 효과성을 향상시키려는 연구 중 가장 대표적인 것이 Hackman & Oldham(1980)이 제시한 직무특성모델(Job Characteristics Model, JCM)이다. 이 모델을 기반으로 Chiu & Chen(2005)는 스킬 다양성과 과업중요성이 종업원의 조직시민행동에 긍정적인 촉진작용이 있음을 검증하였다. Saavedar(2000)도 과업중요성과 자율성은 유쾌한 감정과 정(+)의 관계가 있고, 과업정체성과 피드백은 소극적 감정과 부(-)의 관계가 있음을 제시하였다.

그러나 Hackman & Oldham(1980)이 제시한 직무특성 모델이 다양한 지식근로자들의 직무특성을 반영하지 못한다는 한계점이 있어 Morgeson & Humphrey(2006)는 과거 직무특성모델 및 관련 이론을 기반으로 더욱 광범위한 직무특성모델을 개발하였다.

조직 구성원이 조직에 대한 태도와 행동이 어떠한지, 어떤 변인에 의해 형성 되고 조직에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 의문은 끊임없이 제기되어 왔다. 조직몰입에 대한 연구는 조직에 대한 목표와 가치를 반영하고 있기 때문에 안정적으로 지속될 수 있고, 조직성과에 대한 예측이 가능하므로 이것이 조직의 궁극적 활동을 유도할 수 있다는 점에서 보다 많은 연구가 이루어지고 있다.

Mowday(1979) 등은 조직몰입이 개인과 조직의 입장 모두에서 중요한 의미를 가진다고 보았다. 우선, 개인의 입장에서는 조직에 몰입함으로써 조직으로부터 외적보상(external reward) 뿐만 아니라 심리적인 만족감을 얻을 수 있다고 하였다. 또한 조직의 입장에서 구성원의 높은 조직몰입 수준은 결근, 이직, 또는 성과 측면에서 볼 때 조직의 목표추구에 유익하기 때문에 중요하다고 보았다.

Bennett, Bell(2004)은 종업원이 업무목표에 부합되거나 목표를 초과 달성하게 하려면 그들의 마음까지 조직에 몰입하여야 한다고 하면서 종업원의 몰입을 통하여 조직성과를 개선할 수 있다고 하였고, Gallup(2007)의 조사연구에 따르면 "기회가 된다면 당장이라도 이직하겠습니까?" 라는 질문에 몰입도가 높은 종업원 중 6%만 "예"라고 대답한 반면에 전혀 몰입되지 않은 종업원 중에는 51%가 "예"라고 대답하였다. 또한 미국의 종업원 중 전혀 몰입되지 않은 상태의 종업원은 2007년에 18%를 차지하였으며 그로 인한 낮은 생산성 때문에 발생한 비용은 3,340억~4,310억불 사이에 달한다. 따라서 조직에서는 몰입한 종업원이 필요하고 이런 종업원을 배양할 수 있는 방법을 찾아야 한다(Bakker & Schaufeli, 2008).

현대의 어떤 조직이든 지식근로자의 중요성, 그들의 역할 확대 등이 중요한 요소로 적용되는 시기에 기존에 지배했던 산업사회의 패러다임, 관리자경제의 패러다임에서 정보통신시대의 패러다임, 혁신기업가경제 패러다임으로 변해야 한다(이재규, 2009). 이러한 현재의 상황을 고려한다면 리더 개인에 집중되었던 과거의 리더십 모델과는 다른 형태의 모델, 즉 수직적 리더십 보다는 수평적 리더십이 더욱 필요하게 될 것이다. 따라서, 최근에 많은 학자들로부터 관심을 받고 있는 공유리더십이 가능한 리더십 중 하나가 될 수 있을 것이다(Pearce & Conger, 2003).

Carson과 그의 동료들(2007)은 공유리더십을 발현하는 선행 요인들을 크게 두 가지 영역으로 분류하고 있다. 첫째, 팀의 공식적 리더에 의해 제공되는 충분한 코칭과 육성성이 이루어진 경우 공유리더십이 더 활성화될 것이라는 점이다. 이와 관련하여 Sanders(2006)의 경우 팀의 공식적인 리더가 얼마나 지적 자극 등을 포함한 변혁적 리더십을 발휘하느냐에 따라 공유리더십 수준이 달라질 것이라고 이야기하고 있다. 둘째, 팀의 내부 환경요인으로써 팀 구성원간의 공유된 목표, 상호 의사소통 수준, 그리고 사회적인 지원의 세 가지 항목이 제시된다.

방호진, 차동옥(2011)은 집단의 업무적 특성으로서의 과업 상호 의존성과 인적특성의 리더십 의존성이 가지는 조절효과를 검토한 결과, 공유리더십의 집단역량에 대한 효과와 리더십 의존성의 조절효과가 지지되었다.

따라서 본 연구에서는 새로 개발된 직무의 특성들을 사용하여 지식근로자의 조직 몰입에 영향을 미치는 요인들을 공유리더십을 조절변수로 도출하여 지식경제시대에 지식근로자의 관리와 활용에 시사점을 제공하는 것을 목적으로 한다.

## 2. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1 지식근로자

지식근로자라는 개념은 Drucker(1959)가 처음으로 쓰기 시작하였고 일반적으로 지식과 정보를 처리하는 업무를 주로 하는 근로자들이라 말할 수 있다(Drucker, 1999). 그는 지식근로자를 생산수단을 소유하고 있는 근로자라고 하면서 업무에 대해서 조직의 그 누구보다도 더 잘 아는 사람을 지식근로자라고 할 수 있다고 하였다. 예로 들면 고객서비스 엔지니어가 제품에 대해서는 엔지니어링 매니저보다 아는 것이 적지만 고객에 대해서는 더 많이 알고 있는 것과 같다(Drucker, 1998). 일부 학자들은 지식근로자는 새로운 근로자 형태가 아니라 오래 전부터 존재하던 근로자 형태이고, 최근 들어 그 인원과 중요성 면에서 신속히 증대되며 정보기술의 발전과 더불어 사회의 주요 형태로 자리잡고 있다고 하였고, 지식근로자는 새로운 형태의 화이트칼라이며 블루칼라 또는 육체근로자와는 근본적으로 구분된다고 보았다(Darr & Warhurst 2008).

이와 같이 다양하게 정의 되는 지식근로자는 전통적 육체근로자와는 구별되는 집단으로써 다른 욕구와 가치관, 그리고 다른 동기유발 패턴을 갖고 있다(Darr & Warhurst 2008). 지식근로자의 특성에 대한 연구들을 종합해보면, 지식근로자는 다음과 같은 특성을 갖고 있다(Drucker, 1999, Peng, J.F & Zhang, W.J, 1999, Frances Horibe, 1999).

#### 2.1.1 지식근로자의 개인특성

- (1) 학습능력이 뛰어나다. 평생학습은 지식근로자의 특징 중 하나이다. 지식근로자는 새로운 지식을 습득하는 능력이 뛰어나고 주도적으로 학습하는 정신을 갖고 있다.
- (2) 독립자율성이 강하다. 지식근로자는 창조적 노동에 많이 종사하게 되는데 자신이 가지고 있는 특수한 전문지식과 스킬을 사용하고 창조적 사고를 하게 된다.
- (3) 뛰어난 창조와 혁신능력을 갖고 있다. 혁신능력은

기업이 경쟁력을 구비하는 핵심능력이며 또한 지식근로자가 조직을 위해 가치를 창조하는 원천이다.

- (4) 개인 성취동기가 강하다. 지식근로자는 아주 강한 개인 성취동기가 있고 자기가치의 실현을 중요시하며 사회의 인정과 존중을 받기를 강렬하게 원한다.
- (5) 유동성이 크다. 지식근로자는 강한 유동성을 갖고 있다. 한편, 지식경제가 도래함으로써 기업간의 경쟁은 궁극적으로 인재경쟁이 되며 이는 지식근로자의 이동에 조건을 마련해 주었다.

#### 2.1.2 지식근로자의 직무특성

- (1) 업무과정을 모니터 하기 어렵다. 지식근로자의 업무는 주로 사고하는 것으로서 무형의 과정으로 업무프로세스나 절차를 명확하게 규정할 수 없으며 근무시간은 일반적으로 규정된 근무시간의 제약을 받지 않고 근무공간의 제약도 덜 받는다.
- (2) 육체근로자보다 상사나 동료들에게 훨씬 더 많은 시간을 요구한다. 지식근로자는 스스로 업무방향을 정해야 하고 또 그럴 수밖에 없기에 타인이 그들에게 원하는 것이 무엇인지, 그들이 기여해야 할 것이 무엇인지, 그 원인이 무엇인지, 그리고 자신의 지식성과를 사용할 사람의 업무상황까지도 충분히 알아야 한다.
- (3) 업무결과를 정량화하기 어렵다. 지식근로자는 주로 지식을 투입하여 지식집약형 제품이나 서비스를 창조하는데 이런 성과의 가치는 측정하기 매우 어려운 것이다. 또한 그들의 업무는 일반적으로 팀의 형태로 진행되는데 다 전공, 다 기능, 다 부문의 협력을 추구한다.

#### 2.1.3 지식근로자와 조직의 관계 특성

지식근로자와 조직 사이의 관계는 새로운 현상이다. Drucker(1993) 교수는 “지식세계는 조직과 개인 간의 권력균형을 변화시키고 있다”는 것을 통찰하였다. 현대조직은 더 이상 상사와 부하의 조직이 될 수 없고 반드시 하나의 팀으로 구축되어야 한다(Edersheim, 2006).

한 편으로 지식근로자는 조직에 의존한다. 지식근로자는 생산도구가 있어야 지식을 활용할 수 있고 팀 속에서만 자신의 장점을 다른 사람의 스킬이나 통찰에 적용할 수 있으며, 관계망 속에서 장점을 발휘하고 단점을 보완할 수 있게 된다. 예를 들자면 외과의사는 의뢰기기가 없으면 자신의 지식을 적용할 수 없다. 지식근로자는 동료가 필요하며, 그들의 업무성과가 공정한 평가를 받기를

원한다. 이것이 바로 조직이 지식근로자에게 제공해야 할 것들이다 (Drucker, 1995).

## 2.2 직무특성

직무는 조직과 구성원을 상호 연결하는 매체로서 조직의 성장 또는 소멸에 중대한 영향을 미치게 된다. 그동안 이러한 직무특성과 조직구성원의 관계를 규명하여 조직을 구성하는 개인의 직무성과와 효과성을 향상시키려는 연구가 다양하게 진행되었다. 그 결과 조직에서 직무를 설계하는 방법에 따라 개인의 태도와 행동에 차이가 있음이 다양한 연구에 의해 밝혀졌다(Richard, 1972).

Hackman & Oldham(1980)이 제시한 직무특성모델(Job Characteristics Model, JCM)은 현재 직무의 본질을 연구함에 있어서 가장 영향력 있는 모델이다. 직무특성모델은 직무특성 및 그 적용방식에 대한 연구를 통해 직무를 재설계하여 직무의 잠재적 동기를 유발하는데 초점을 두고 있다. 직무특성모델의 모든 직무는 스킬 다양성(Skill Variety), 과업정체성(Task Identity), 과업중요성(Task Significance), 자율성(Autonomy), 피드백(Feedback) 등 5개 차원으로 측정 할 수 있다고 주장한다.

5가지 핵심직무특성은 종업원이 세 가지 심리상태를 경험하게 한다. 그 중 스킬 다양성, 과업정체성, 과업중요성은 종업원에게 직무의미성을 느끼게 하고 자율성은 종업원에게 직무결과에 대한 책임감을 느끼게 하며 피드백은 종업원에게 직무활동의 실제 결과를 느끼게 해준다. 이런 세 가지 심리상태가 나타날 확률이 높을수록 종업원의 내재적 동기, 직무성과, 직무만족도가 높을 것이며 결론을, 이직률은 낮을 것이다.

Chiu & Chen(2005)는 270명의 전력회사 종업원에 대한 연구를 통해 스킬 다양성과 과업중요성이 종업원의 조직시민행동에 긍정적인 촉진작용이 있음을 검증하였다. Saavedar(2000)은 26개 조직의 370명의 매니저를 샘플로 직무특성과 긍정적 감정체험 사이의 관계를 연구하였다. 연구결과 과업중요성과 자율성은 유쾌한 감정과 정(+)의 관계가 있었고, 과업정체성과 피드백은 소극적 감정과 부(-)의 관계가 있었으며 종업원의 개인성장욕구가 직무특성과 감정경험의 관계에 조절효과가 있었다.

이와 같이 직무특성모델은 직무설계의 중요한 근거가 되며 지금까지 직무설계분야에서 광범위하게 활용되고 검증된 심리측정도구이다(Griffin, 1991). 많은 실증연구에서 직무특성모델의 신뢰도와 유효성이 검증되었지만, 동시에 모델구조에 대한 많은 비판과 논란도 있었다(Morgeson & Humphrey, 2006). 그 중 가장 주목 받고 있는 것이 직무특성요인의 한계점이다. 스킬 다양성, 자율성 등은 중요한 직무특성인 것은 맞지만 직무의 다른 중

요한 특성들(예로 들면, 사회적 환경, 직무범위 등)은 관심을 받지 못하고 있다(Parker, Wall, & Cordery, 2001). 상술한 한계점에 대비해 Parker et al.(2001)은 현대의 새로운 근무방식과 근로자형태에 맞는 더욱 광범위한 직무특성이 필요하다고 하였다.

Morgeson & Humphrey(2006)는 과거 직무특성모델 및 관련 이론을 기반으로 더욱 광범위한 직무특성을 개발하였다. 그는 다양성면에서 여러 가지 스킬을 사용하는 것과 여러 가지 과업을 수행하는 것은 다른 개념이기 때문에 스킬 다양성과 과업다양성을 구분하는 것은 아주 중요한 것이라고 지적하였다. 그는 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백을 직무의 과업특성으로 보고, 직무복잡성, 정보처리, 문제해결, 스킬 다양성, 전문화 등을 직무의 지식특성으로 보았다.

- (1) 기술다양성(skill variety)은 개인의 직무를 수행함에 있어 다양한 지식, 기능과 재능이 요구되는 지를 의미한다.
- (2) 과업정체성(task identity)은 과업이 업무의 전체를 완성시킬 수 있도록 프로세스가 구성되어 있는가를 확인하는 기능을 의미한다.
- (3) 과업중요성(task significance)은 개인이 수행하는 과업이 타인의 과업과 삶에 얼마나 많은 영향을 미치는가의 정도를 의미한다.
- (4) 자율성(autonomy)은 작업자가 작업일정을 계획하고 작업방식을 결정하고 작업을 진행하는 과정에 있어서 개인에게 주어지는 자유, 독립성, 재량권의 정도를 의미한다.
- (5) 피드백(feedback)은 개인이 업무를 수행한 직무결과에 대하여 성과를 평가하고 업무성과 정보를 업무 종사자에게 제공하는 것을 의미한다.
- (6) 직무복잡성(Job complexity)은 과업의 복잡 정도와 수행의 난이도를 나타낸다.
- (7) 정보처리(Information processing)는 업무 중 처리 또는 관여해야 할 데이터나 기타 정보의 수준을 나타낸다.
- (8) 문제해결(Problem solving)은 직무가 요구하는 독특한 아이디어나 해결책을 요구하는 정도를 나타낸다.
- (9) 스킬 다양성(Skill variety)은 개인이 업무를 완성하는데 사용해야 하는 스킬의 종류를 말한다.
- (10) 전문화(Specialization)는 업무 중 전문화된 과업을 수행하는 정도 또는 전문화된 지식과 스킬을 장악해야 하는 정도를 나타낸다.

### 2.3 조직 몰입도

조직몰입에 대한 연구는 조직구성원과 조직간의 연결(linkages)이라는 근본적 인식에서 출발하여 그 정의가 매우 다양하게 내려졌으며, 대표적인 조직몰입의 정의에 대해 살펴보면 다음과 같다.

Steers(1977)은 조직몰입이란 조직 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 갖고 헌신하려는 의사가 있는가를 나타내며, 한 조직에 대한 개인의 동일시(identification)와 소속(involverment)의 정도를 나타내는 것이라고 설명하고 있다.

Sheldon(1971)에 의하면, 조직몰입은 개인의 정체성(identity)을 특정조직에 연결시키거나, 조직에 애착을 갖도록 하는 태도 또는 경향이라고 정의하였으며, Kanter(1968)는 사회 구성원들이 조직을 위해 그들의 에너지를 투자하고 충성하려는 의사와 조직에 대한 애착감이라고 하였다. 또한 Buchanan(1974)은 조직몰입의 정의와 예측에 대해서는 일치하는 견해가 없다고 하면서 조직의 목표와 가치, 조직의 목표와 가치에 수반하는 역할, 그리고 조직 그 자체에 대한 애착이라고 하였다.

국내 연구 중 박내회(1997)는 조직몰입을 개인과 조직의 상호작용을 분석함에 있어 개발된 구성개념이라고 하였다. 즉, 조직구성원 개인이 조직의 가치관과 목표를 내면화하고 조직을 위해 열심히 일하려는 성향이라고 정의하고 있다.

김병섭(2000)은 특정한 조직 그 자체나 그 조직의 목표, 조직구성원에게 바라는 기대 등에 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도, 즉 한 조직에 대한 개인의 동일시(Identification)와 몰입(Involvement)의 상대적 정도를 말한다고 했다.

이와 같이 조직몰입의 정의는 매우 다양함을 알 수 있는데, 보다 유용하게 사용되는 개념으로 Mowday, Porter, Steers(1982)가 정의한 개념을 살펴보면 다음과 같다. 이들은 조직몰입을 조직에 대한 보다 긍정적이고 능동적인 경향을 파악하고 이를 세 가지로 구분하였다.

첫째, 조직의 목적과 가치관을 수용하려는 강한 신념으로서의 동일시를 의미한다.

둘째, 조직을 위하여 상당한 노력을 발휘하려는 의지로서의 애착을 의미한다.

셋째, 조직에 계속 남아 있으려는 강한 욕구를 말한다. 특히 Steers는 여기서 조직몰입을 단순히 조직을 위한 충성심이 아니라, 조직의 성공과 번영을 돕기 위하여 능동적·적극적으로 조직에 충성하려는 의지로 보았다.

이와 같이 조직몰입의 개념에 대해서는 1960년대부터 지금까지 많은 학자들이 연구하여 왔지만, 아직까지도 각 연구자들 나름대로의 입장에서 개념을 정의하려는 경향

이 있기 때문에 보편화된 정의가 내려져 있지 않다. 그 원인은 조직몰입을 연구하는 학자들이 여러 영역에 있을 뿐만 아니라 연구자의 목적에 따라 다르게 정의하기 때문이다. 그러나 조직몰입은 여러 가지 특성으로 구성되는 포괄적인 개념이었는데 학자들은 동의를 하고 있다(Allen & Meyer, 1996). 이러한 연구들을 종합하여 조직몰입의 정의를 정리하면 다음과 같다.

조직몰입이란, 조직에 애착을 갖고 조직의 가치관과 목표를 동일시하여 조직에 남아 열심히 일하려는 성향을 의미한다고 볼 수 있다.

### 2.4 공유리더십

리더십 연구를 2가지 차원으로 단순화한다면 리더가 발휘하는 영향력의 “내용 혹은 특성”과 리더가 발휘하는 영향력의 “방향”에 대한 논의로 크게 축약할 수 있는데 (Pearce, Conger & Manz, 2008) 공유리더십의 연구는 후자에 초점을 맞춘 것이라 할 수 있으며, 리더십 유형과 특성에 관련된 연구들로는 변형적 리더십 또는 거래적 리더십 등이라고 할 수 있다.

초기 리더십 연구자들은 팀 구성원들 사이의 공유된 리더십의 중요성에 대해 주장하였는데(Gibb, 1954; Kahn & Katz, 1978), Gibb(1954)은 최초로 리더십은 반드시 팀 전체에 의해 수행되어야 한다고 주장하였다. 이 개념이 바로 분산된 리더십(distributed leadership) 즉, 공유리더십이다. Katz와 Kahn(1978)은 공유된 목표에 있어 팀 구성원들이 자발적이고 자율적으로 서로에게 영향력을 미치는 공유리더십은 몰입의 증대, 복잡한 과업을 해결하는 능력의 향상 및 정보의 공유 등을 통해 경쟁우위를 갖게 된다고 보았다. 공유리더십에 대한 정의는 학자들마다 다양한데 Smis와 Pearce(2002)는 공유리더십을 팀 내 분산화 된 영향력이라 하였으며, Sivasubramaniam와 그의 동료들(2002)은 팀 내구성원들이 서로 간에 미치는 총체적인 영향력이라고 하였다(Avolio, Jung, Murry & Sivasubramaniam, 2002). 또한 Ensley, Hmieleski 그리고 Pearce(2006)는 공유리더십을 한 사람의 개인보다는 팀 전체에 의해 수행되는 리더십이라 주장하였고, Mehra와 그의 동료들은 공유리더십이란 여러 명의 리더들(공식적으로 임명된 리더와 자연스럽게 출현하는 리더 모두를 모두 포함)의 공유되고 분산화 된 현상이라 정의하였다(Mehra, Dixon, Robertson & Smith, 2006).

따라서 이와 같은 공유리더십은 팀 구성원들 간에 다각적으로 영향을 미치는 리더십의 분산을 의미하며 (Carson et al., 2007) 이는 팀과 조직의 성과를 개선하는데 중요한 상호작용을 하는 것으로 알려져 왔다(Day, Gronn & Salas, 2004). 결과적으로 공유리더십은 팀 내부

에서 발견되는 구성원들 간의 상호 리더십의 영향 관계 (Carson, Marrone & Tesluk, 2007) 또는 공식적 팀 리더가 아닌 팀 내부 구성원들 간의 지속적이고 동시적인 영향 프로세스(Manz, Pearce & Sims, 2008)등으로 정의할 수 있으며 공유리더십에 있어서 핵심적인 개념은 바로 팀 리더십(collective leadership) 상태와 구성원들에게 분배된 영향력(distributed influence)의 두 가지 요소라고 할 수 있다(Sanders, 2006).

Pearce, Yoo, Alavi(2001)는 프로젝트에 참가하고 있는 가상 팀에서의 공유리더십이 수직적 리더십보다 팀 성과에 보다 더 효과적임을 확인하였다. Ensley et al(2006)은 최고 경영팀을 표본으로 한 연구에서 성과에 있어 수직적 리더십 보다 공유리더십이 더욱 강한 선행요인임을 발견하였다. 방호진(2008)은 국내 기업에 근무하고 있는 직장인 285명을 대상으로 공유리더십에 대한 연구를 통해 팀원들이 인정하고 있는 공유리더십의 수준이 소속 팀의 집단 역량에 대해 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이지예(2011)는 국내의 광고회사와 유통회사 종사자 650여명을 대상으로 변혁적 리더십과 공유리더십의 창의성에 대한 효과에 관한 연구에서 공유리더십의 경우 직접적인 창의성 향상에 매우 높은 영향을 주고 있음을 확인하였다. 특히 공유리더십과 창의성의 관계가 변혁적 리더십에 비해 더 높게 나타나고 있다는 것은 구성원에게 주어지는 리더십의 권한이 더 높은 내재적 동기 부여를 불러일으켜 창의성에 매우 밀접하게 작용됨을 확인하였다.

### 3. 연구모형 및 가설

#### 3.1 연구모형

본 연구는 지식근로자를 연구 대상으로 독립변수인 직무의 과업특성과 지식특성 이 공유 리더십을 통해 종속 변수인 조직 몰입도에 미치는 영향을 규명하기 위해 Fig. 1과 같은 연구모형을 구축하였다.

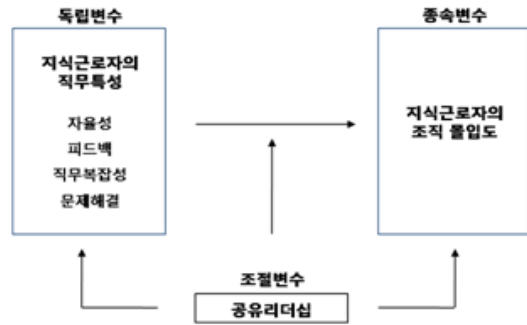
#### 3.2 연구가설

기존의 연구들과 이미 제시된 연구모형을 기반으로 다음과 같이 가설설정을 하였다.

##### 3.2.1 직무특성과 조직 몰입도 그리고 공유 리더십간의 상관관계

직무는 조직과 구성원을 상호 연결하는 매체로서 조직의 성장 또는 소멸에 중대한 영향을 미치게 된다.

본 연구에서는 Morgeson & Humphrey(2006)가 제시한 직무특성에 기반하여 지식근로자의 직무특성 중 자율성, 피드백을 그리고 지식특성 중 직무복잡성과 문제해결이 조직 몰입도 그리고 공유 리더십간의 인과관계를 검증하기 위해 아래의 가설을 설정하였다.



[Fig. 1] Research Model

**H1: 지식근로자의 직무특성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

위 가설은 지식근로자의 직무특성에 따라 그들이 직무에 몰입하는 하는데 영향을 주는가를 보는 가설이다.

**H2: 지식근로자의 직무특성, 조직 몰입도 그리고 공유 리더십간에는 인과관계가 있을 것이다.**

위 가설은 공유리더십이 지식근로자들의 직무특과 조직몰입도 사이에 인과관계가 있는가를 보는 가설이다.

**H3: 지식근로자의 직무특성이 조직 몰입도에 미치는 영향관계에 있어서 공유리더십은 조절효과가 있을 것이다.**

위 가설은 본 연구의 핵심으로 지식근로자의 직무특성이 조직몰입도에 영향을 미칠 때 과연 공유리더십이 조절을 하는가를 보는 가설이다.

### 4. 실증분석

#### 4.1 자료의 수집 및 설문지 구성

본 연구에서는 지식근로자에 대한 Drucker(1993, 1998, 1999)의 정의에 따라 국내 기업에 종사하는 화이트 칼라 임직원들을 대상으로 2012년 2월1일부터 2012년 9월30일까지 약 8개월간 온라인 서베이를 시행하였다. 오프라인으로 설문을 했을 때보다 많은 시간이 소요되었지만 보다 신뢰도 높은 응답을 위해 개인적으로 친분이 있

는 기업 내 임원들의 도움을 받았고 다양한 분야를 조사하였다. 본 조사를 위해 문헌 검증을 통해 타당하다고 증명된 설문을 발췌하여 연구의 목적에 맞게 설문지를 작성하여(부록참조) 진행하였다. 온라인 서베이 URL을 총 6개 다른 기업에 전송하였고 회수된 설문지는 322부, 그 중 자료로 활용하기에 부적당한 설문 13부를 제외하고 309부(96%)가 연구에 사용되었다.

설문의 척도는 인구통계적 특성을 묻는 항목을 제외한 모든 문항을 리커트형 5점 척도 “전혀 아니다”, “아니다”, “보통이다”, “그렇다”, “매우 그렇다”로 측정하였다. 본 연구에 사용된 설문지의 구성과 출처는 Table 1과 같다.

[Table 1] Questionnaires configuration and Resources

차원	변인명		문항수	출처
직무 특성 (독립 변수)	과업 특성	자율성	5	Morgeson & Humphrey (2006)
		피드백	5	
	지식 특성	직무 복잡성	4	
		문제 해결	4	
매개 및 조절 변수	공유 리더십		8	Avolio & Bass(1995)
중속 변수	조직 몰입도		6	Saks (2006)
합계			32	

## 4.2 조사결과 분석

### 4.2.1 자료의 분석방법

본 연구에서는 객관적이고 현실에 적합한 설명력을 갖기 위해 여러 단계의 분석방법을 시행하였고, 분석의 수준을 개인 수준으로 실증 검증을 하였다.

첫째로, 설문대상기업 구성원의 특징을 살펴보는 빈도 분석은 SPSS 19.0을 이용 하였다.

둘째로 변수들에 대한 타당성 검증을 위하여 SPSS 19.0을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 또한 크론바하 알파값을 이용하여 신뢰성 검증을 시행하였다. 또한, 변수에 대한 기술분석을 시행하여, 각 변수의 평균점수와 표준편차를 구하였다.

셋째로 회귀분석을 시행하기 전 SPSS 19.0을 이용하여 변수들 사이의 관련성을 분석하고자 상관분석을 시행하였다.

넷째로 지식근로자의 직무 특성이 조직 몰입에 미치는 영향요인에 대하여 다중회귀분석을 실시하였다.

다섯째로 독립변수인 직무의 과업특성, 직무의 지식특성, 중속변수인 조직 몰입도, 그리고 조절변수인 공유리더십간의 각각의 관계 및 영향력을 분석하기 위해 계층적 회귀분석 방법을 이용하여 조절변수인 조절효과를 최종적으로 검증하였다.

### 4.2.2 인구통계분석

조사대상자들의 인구통계학적 분포를 살펴보면, 응답자의 분포는 남자가 204명(66%), 여자가 105명(34%)로 남자의 비중이 약 2배 많았으며 연령별로는 30대가 41.7%로 가장 많았고, 40대가 그 다음으로 28.5%였다. 학력별 분포로는 69.6%가 대졸이고, 19.7%의 대학원졸업생까지 포함하면 89.3%가 대졸이상의 고학력자로 볼 수 있다.

업종별로는 유통업이 60.2%로 가장 많았고 그 다음이 24.3%로 제조업이 많았다. 직급별로는 주임, 대리의 직급이 37.5%, 과장, 차장 직급이 36.9%로 비슷한 수준으로 응답에 참여하였다. 근속년수별로는 1년에서 5년 미만이 31.7%로 가장 많았고 10년에서 20년 미만이 25.9%로 그 다음으로 많았다. 직종별로는 일반사무직이 31.5%로 가장 많았다.

### 4.2.3 변수들의 타당성 검증

#### 1) 요인분석

요인분석은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 것으로 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이다. SPSS에서 실시하는 요인분석을 탐색적 요인분석이라고 한다. SPSS 19.0에서 지식근로자의 직무특성이 조직 몰입에 미치는 영향요인에 대하여 요인분석을 실시하였다.

[Table 2] One-tail test for KMO & Bartlett of independent variable

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		.857
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	2859.372
	자유도	153
	유의확률	.000

독립변수에 대한 KMO와 Bartlett의 검정은 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 값이다. 이 값이 적으면 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋지 못함을 나타내는데 KMO 값이 0.9이상이면 상당히 높은 것이라고 해석할 수 있다. 본 연구의 변

수들의 KMO 값은 .857로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 좋은 편으로 나타났다.

독립변인의 측정변수는 요인 적재치가 0.4이상을 기준으로 구성요인을 추출하기 위해 주성분분석과 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(Varimax)을 선정하였다.

독립변수의 요인 적재량은 모두 0.4이상을 보이고 있어 4개의 변인으로 잘 묶인 것으로 나타났고 초기 고유값(eigenvalue)도 각 요인별로 각각 5.832, 2.907, 1.843, 1.526로 나타나 측정변수의 타당성이 있다고 할 수 있다. 측정변수의 타당성이 있다고 할 수 있다.

[Table 3] One-tail test for KMO & Bartlett of moderating variable & subordination variable

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		.941
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	4061.993
	자유도	120
	유의확률	.000

조절변수와 종속변수에 대한 KMO와 Bartlett의 검정 KMO 값은 .941로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 매우 좋은 편으로 나타났다.

조절변수와 종속변수의 요인분석은 요인 적재치가 0.4 이상을 기준으로 구성요인을 추출하기 위해 주성분분석과 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(Varimax)을 선정하였다. 독립변수의 요인 적재량은 모두 0.4이상을 보이고 있어 2개의 변인으로 잘 묶인 것으로 나타났고 초기 고유값(eigenvalue)도 각 요인별로 각각 8.073, 1.329로 나타나 측정변수의 타당성이 있다고 할 수 있다.

2) 신뢰도 분석

신뢰도 분석은 측정하는 개념이 설문 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것이다. 즉, 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다. 신뢰도 분석의 결과는 Cronbach의 알파와 같은 신뢰도 측도를 계산한 값을 가지고 판단한다. 신뢰도 분석을 위하여 각각의 하위 요인별로 문항을 선택하여 분석을 실시하였다. 측정도구의 내적 일관성을 측정하기 위하여 Cronbach의 알파값을 사용하였으며 6개의 변수에 대한 Cronbach 알파값은 모두 0.6 이상을 보이고 있어 측정변수의 신뢰도가 있다고 할 수

있다.

3) 상관관계 분석

본 연구의 실증분석에 앞서서 연구가설을 검증하기 위한 예비적 절차로 사용된 항목들 간의 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석은 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 가지고 변화하는지를 검증하기 위해 사용되며, 변수들 간의 관련성 정도는 특정변수의 분산 중에서 다른 변수가 같이 변화하는 분산이 어느 정도나에 따라 좌우된다.

지식 근로자의 직무특성 구성요인인 자율성, 피드백, 직무복잡성, 문제해결과 조절변수인 공유리더십과 결과변수인 조직몰입과의 상관관계 분석 결과가 Table 4에 나타나 있다.

직무특성, 공유리더십과 결과변수인 조직몰입과의 상관관계수는 자율성 0.399, 피드백 0.599, 문제해결 0.273, 공유리더십 0.711이고, 유의수준 0.001에서 유의하게 나타나, 직무복잡성을 제외한 직무특성, 공유리더십과 조직몰입은 유의미한 관계가 있음을 알 수 있다.

직무특성과 공유리더십과의 상관관계수는 자율성 0.315, 피드백 0.617, 문제해결 0.335이고, 유의수준 0.001에서 유의하게 나타나, 직무복잡성을 제외한 직무특성과 공유리더십은 유의미한 관계가 있음을 알 수 있다.

[Table 4] Pearson's correlation matrix N=309

항목	자 율 성	피 드 백	직 무 복 잡 성	문 제 해 결	공 유 리 더 십	조 직 몰 입
자율성	1					
피드백	0.491 ***	1				
직무 복잡성	-0.076	-0.052	1			
문제 해결	.339 ***	.277 ***	-.317 ***	1		
공유 리더십	.315 ***	.617 ***	-.026	.335 ***	1	
조직 몰입	.399 ***	.599 ***	-.016	.273 ***	.711 ***	1

4.2.4 연구가설의 검증

1) 각 변수간의 다중공선성

가설검증을 하기 위해 조절 회귀분석을 이용할 경우에는 독립변수와 조절변수의 상호작용을 만들어 분석을 하



게 된다. 독립변수들과 조절변수 간에는 서로 높은 선형 관계가 나타나는 다중공선성이 없어야 한다. 즉, 독립변수들과 조절변수와의 상관계수가 0.8 이상을 보이면, 이들은 서로 같은 영향을 종속변수에 미친다는 것이다. 그러므로 다중회귀분석을 하기 전에 반드시 상관관계 분석을 해야 한다.

따라서 다중공선성 문제를 해결하기 위해 사용되는 방법으로서 평균집중화(Mean Centering)를 사용하게 된다. 이는 독립변수들과 조절변수 각각의 값에서 각각의 평균값을 뺀 값을 구하는 것이다. 이렇게 각 변수에서 평균값을 뺀 것을 평균집중화라고 하며, 이 값을 이용하여 독립변수와 조절변수의 곱을 이용하여 상호작용을 만들어야 한다. 그리고, 이러한 다중 공선성 문제를 파악하기 위해 유용하게 사용되는 수치로서 분산 확대인자, VIF(Variance Inflation Factor)가 있다. 분산 확대인자는 대상이 되는 독립변수를 정하고, 나머지 독립변수를 대상으로 다중회귀분석을 실시하여 나타난 결정계수와 밀접한 관련이 있다. 분산 확대인자 VIF와  $R^2$  사이에는 다음과 같은 관계식이 성립한다.

$$VIF = 1/(R^2 - 1)$$

일반적으로 VIF 값이 5 이상이면 다중 공선성 문제가 있는 것으로 의심할 수 있으며, 10 이상이면 높은 다중 공선성으로 문제가 발생할 수 있다고 판단한다(이근희, 2001), 본 연구에서는 가설 3을 검증하기 위해 계층적 회귀분석 방법을 사용하여 분석하였으며, 각각의 결과에 다중 공선성을 진단할 VIF 수치를 구한다음 다중 공선성 여부를 판단하였다.

**2) 직무특성과 조직 몰입도의 관계에 대한 가설 검증**

직무특성의 구성요인이 조직 몰입도에 긍정적인 영향을 미칠 것 이라는 가설 1을 검증하기 위해 직무특성 구성요인을 독립변수와 조직 몰입도를 종속변수로 선정하여 다중회귀분석을 실시하였다.

다중회귀분석 결과, 전체 회귀모델 적합도의 F값이 36.160로 유의수준 0.001에서 유의하게 검증되었으며,  $R^2$  값은 0.314로 나타나 분석결과로서 얻어진 회귀식이 전체 회귀모델의 31.4%를 설명하는 것으로 판명되었다. 각각의 세부 가설 결과를 살펴보면 다음 Table 5와 같이 나타났다.

[Table 5] The multiple regression analysis of job characteristics for organizational commitment

독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	T	Pr> t	연 가설
	B	표준 오차	B			
상수	0.808	0.314		2.578	0.010	
자율성	0.164	0.064	0.147 *	2.570	0.011	채택
피드백	0.510	0.062	0.458 ***	8.169	0.000	채택
직무 복잡성	0.044	0.052	0.042	0.848	0.397	기각
문제 해결	0.061	0.063	0.052	0.961	0.337	기각

F=36.160\*\*\*  $R^2=0.314$   
\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

조직 몰입도를 종속변수로 하고 직무특성 구성요인들을 독립변수로 하는 다중회귀 분석을 실시한 결과 직무특성의 구성요인들은 조직 몰입도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $R^2=0.314$ , F=36.160, p<0.001), 세부적으로 살펴보면 자율성(0.147, P<0.05), 피드백(0.458, P<0.001)이 조직 몰입도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 (1-1,1-2)가 채택되었다.

**3) 직무특성, 조직 몰입도 그리고 공유리더십 간에 대한 가설 검증**

공유리더십이 직무특성의 구성요인과 조직 몰입도에 긍정적인 영향을 미칠 것인가라는 가설 2를 검증하기 위해 공유리더십을 독립변수로 직무특성 구성요인 각각을 종속변수로 선정하고, 또한 공유리더십을 독립변수 조직 몰입도를 종속변수로 선정하여 단순회귀분석을 실시하였다. 단순회귀분석 결과의 세부적인 내용은 다음 표 6과 같이 나타났다.

[Table 6] Hypothesis testing between job characteristics, organizational commitment, and shared leadership

종속 변수	독립 변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	Pr> t	F $R^2$	연구 가설
		B	표준 오차	B				
자율성	상수	2.300	0.337		6.832	0.000	16.924 0.052	채택
	공유리더십	0.348	0.085	0.229 ***	4.114	0.000		
피드백	상수	1.149	0.318		3.614	0.000	55.262 0.153	채택

	공유리 더십	0.594	0.080	0.391 ***	7.434	0.000		
직 무 복 잡 성	상수	1.518	0.362		4.195	0.000	3.156 0.010	기 각
	공유리 더십	0.162	0.091	0.101	1.776	0.077		
문 제 해 결	상수	2.429	0.316		7.689	0.000	23.349 0.071	채 택
	공유리 더십	0.384	0.079	0.266 ***	4.832	0.000		
조 직 몰 입 도	상수	0.545	0.345		1.580	0.115	76.213 0.199	채 택
	공유리 더십	0.757	0.087	0.447 ***	8.730	0.000		
***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05								

자율성을 종속변수로 하고 공유 리더십을 독립변수로 하여 단순회귀분석을 실시한 결과 공유 리더십이 직무특성의 구성요인인 자율성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $R^2=0.052$ ,  $F=16.924$ ,  $p<0.001$ ,  $B=0.229$ ,  $p<0.001$ ).

피드백을 종속변수로 하고 공유 리더십을 독립변수로 하여 단순회귀분석을 실시한 결과 공유 리더십이 직무특성의 구성요인인 피드백에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $R^2=0.153$ ,  $F=55.262$ ,  $p<0.001$ ,  $B=0.391$ ,  $p<0.001$ ).

문제해결을 종속변수로 하고 공유 리더십을 독립변수로 하여 단순회귀분석을 실시한 결과 공유 리더십이 직무특성의 구성요인인 문제해결에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $R^2=0.071$ ,  $F=23.349$ ,  $p<0.001$ ,  $B=0.266$ ,  $p<0.001$ ).

조직 몰입도를 종속변수로 하고 공유 리더십을 독립변수로 하여 단순회귀분석을 실시한 결과 공유 리더십이 조직 몰입도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $R^2=0.199$ ,  $F=76.213$ ,  $p<0.001$ ,  $B=0.447$ ,  $p<0.001$ ).

**4) 공유리더십의 조절효과에 대한 가설 검증**

본 연구의 가설 3은 공유리더십의 조절효과에 대한 검증이다. 즉, 직무특성의 각 구성요인들이 조직 몰입도에 미치는 영향력이 조절변수인 공유리더십에 따라 달라지는가를 살펴보고자 한다. 이러한 조절효과를 검증하기 위해 계층적 회귀분석을 실시하였다.

일반적으로 조절변수의 조절효과를 파악하기 위해 사용되는 방법은 서로 다른 두 집단의 상관계수, 즉, 독립변수와 종속변수간의 관계의 정도를 비교하는 하위집단 상관관계 분석(sub-group correlation analysis)과 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)으로 나눌 수 있다. 하위집단 상관관계 분석은 속성에 따라 집단을 구분하여

관련 변수와 상관관계의 차이를 비교하는 방법이며, 계층적 회귀분석 방법은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수와 곱셈으로 결합한 항목으로 추가했을 때 설명력이 통계적으로 유의하게 증가하는가를 비교하여 조절효과를 확인하는 방법이다.

조절변수가 연속변수일 경우에는 계층적 회귀분석 방법이 하위집단 상관관계 분석 방법에 비해 통계적 강도가 보다 강하다고 할 수 있다.

독립변수와 종속변수간의 관계에서 가장된 조절변수가 조절효과를 갖는가에 대한 검증은 다음과 같은 3단계로 이루어진 계층적 회귀분석을 통해서 이루어진다. 검증 방법은 Table 7과 같다.

[Table 7] The Validation Methodology of moderating variable

제 1 단계 :	$Y = a + B_1X + e$
제 2 단계 :	$Y = a + B_1X + B_2Z + e$
제 3 단계 :	$Y = a + B_1X + B_2Z + B_3XZ + e$
	a = 회귀상수
	$B_1, B_2, B_3$ = 회귀계수
	e = 잔차항
	X = 독립변수, Y = 종속변수,
	Z = 조절변수
	XZ = 독립변수 × 조절변수

위와 같은 계층적 회귀분석의 제 3 단계에서 독립변수와 조절변수간의 상호작용 항을 투입하였을 때,  $R^2$ 가 유의하게 변화하고, 계수의 값이 통계적으로 유의하다면 해당되는 독립변수와 조절변수 간의 상호작용을 한다고 볼 수 있으며, 이때 조절효과가 있다고 볼 수 있다.

**5) 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향관계에 있어 공유리더십 조절효과 분석**

공유리더십의 조절효과를 분석하기 위해 1단계에서는 직무특성 구성요인 각각을 독립변수로 하고, 조직몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하고, 2단계에서는 1단계 독립변수에 조절변수인 공유리더십을 투입하였고, 3단계에서는 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용 항(자율성 × 공유리더십, 피드백 × 공유리더십, 직무복잡성 × 공유리더십, 문제해결 × 공유리더십)을 단계적으로 투입하였고, 모든 독립변수를 동시에 투입하는 Enter 방식을 활용하였다. 이에 대한 분석 결과는 Table 8과 같이 나타났다.

[Table 8] The impact of job characteristics on organizational commitment in a relationship to analyze the moderating effects of shared leadership

투입변수		종속변수			
		조직몰입			
		Step1	Step2	Step3	VIF
독립 변수	자율성(A)	0.147 *	0.152 **	0.123 *	1.537
	피드백(B)	0.458 ***	0.366 ***	0.382 ***	
	직무복잡성(C)	0.042	-0.004	0.000	
	문제해결(D)	0.052	-0.007	0.024	
조절 변수	공유리더십(T)		0.271 ***	0.246 ***	1.304
독립× 조절	A×T			-0.048	1.608
	B×T			0.098	1.451
	C×T			-0.006	1.259
	D×T			0.102	1.547
$\Delta R^2$			0.059	0.019	
$R^2$		0.323	0.382	0.400	
$\Delta F$			28.613	2.299	
F		36.160	37.287	22.093	

\*\*\*p<0.001, \*\*p<0.01, \*p<0.05

※  $\Delta R^2$ 과  $\Delta F$ 는  $R^2$ 과 F의 변화량을 나타내며, F 변화량을 이용하여 검증

Table 8에서 나타난 바와 같이, 3단계 회귀식에서  $R^2$  값이 0.400으로 증가한 것으로 나타났으나,  $R^2$ 의 증가분이 유의수준 0.05에서는 유의하게 나타나지 않았다. 하지만  $R^2$ 의 증가분이 유의수준 0.10( $p=0.059$ )에서는 유의하게 나타났다. 이로써 직무특성과 조직몰입과의 관계에서 공유리더십이 조절효과가 나타났음을 알 수 있다. 또한 본 연구에서 사용된 직무특성 구성요인들과 조절변수인 공유리더십과의 분산팽창요인(VIF)이 1.608 이하로 나타나 다중 공선성을 의심할 수준은 아닌 것으로 나타났다.

세부적으로 살펴보면 피드백( $\beta=0.098$ ,  $p=0.070$ ,  $p<0.10$ ), 문제해결( $\beta=0.102$ ,  $p=0.069$ ,  $p<0.10$ )이 유의한 것으로 나타나, 가설 3-2와 3-4가 채택되었고, 나머지 가설 3-1, 3-3은 기각된 것으로 나타났다.

## 5. 결론 및 한계점

### 5.1 결론

본 연구의 목적은 지식근로자가 수행하는 직무특성을 공유리더십이 조절하여 조직 몰입도에 미치는 영향을 규명하고 그 연구결과에 따라 지식근로자들의 조직 몰입도를 높이는 리더십에 대한 시사점을 제시하고자 하는 것이다. 따라서 가설 검증에서 지식근로자의 조직 몰입도에

긍정적이고 통계적으로 유의한 영향을 미치는 요인들을 중심으로 그 중요성을 강조하고 지식근로자의 조직 몰입도를 높이는 방법에 대한 시사점을 제시하며 기각된 가설로부터도 시사점을 도출 하는 것이 연구결과에 대한 토의의 중점이 된다.

첫째, 가설1의 지식근로자의 직무특성과 조직 몰입도와의 관계에 대한 검증에서 직무특성의 자율성과 피드백은 조직 몰입도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 채택되었으나 직무 복잡성과 문제해결은 조직 몰입도에 긍정적인 영향을 주지 못해 기각되었다. 지식근로자들은 일반적으로 다 전공, 다 기능, 다 분야의 팀을 구성하여 업무를 수행하기 때문에 자율성이 높을수록 그리고 그들의 업무에 직접적인 개입보다는 적극적이고 적절한 피드백을 할 때 조직 몰입이 향상 될 것이다. 하지만 직무가 복잡하고 어려운 문제를 해결해야 하는 상황에서는 조직에 대한 몰입보다는 성과를 내기 위한 자신의 직무에 몰입하는 경향이 나타날 수도 있다. Steers(1977)은 조직몰입이란 조직 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 갖고 헌신하려는 의사가 있는가를 나타내며, 한 조직에 대한 개인의 동일시(Identification)와 소속(Involvement)의 정도를 나타내는 것이라고 설명하고 있다. 이를 위해 지식근로자들이 조직에 애착을 갖게 하기 위해서는 자율적으로 일할 수 있는 환경과 방임이 아닌 적절한 리더의 개입이 필요한 것을 알 수 있다.

둘째, 가설2의 공유리더십이 독립변수인 직무특성과 종속변수인 조직 몰입과의 인과관계에 대한 검증에서 직무특성의 자율성, 피드백 그리고 문제해결에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 직무복잡성에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 지식근로자의 선행연구에서 살펴본 바와 같이 지식근로자들은 도전적이고 성취동기가 강한 특성을 보유하고 있지만 직무가 복잡한 경우에는 수평적 공유리더십 보다는 수직적 리더십이 유효할 수 있다고 볼 수 있다.

공유리더십은 팀 구성원들 간에 다각적으로 영향을 미치는 리더십의 분산을 의미하며(Carson et al., 2007), 이는 팀과 조직의 성과를 개선하는데 중요한 상호작용으로 알려져 왔다(Day, Gronn & Salas, 2004). 결과적으로 공유리더십은 팀 내부에서 발휘되는 구성원들 간의 상호 리더십 영향 관계(Carson, Marrone & Tesluk, 2007) 또는 공식적 팀 리더가 아닌 팀 내부 구성원들 간의 지속적이고 동시적인 영향 프로세스(Manz, Pearce & Sims, 2008) 등으로 정의할 수 있다. 이러한 공유리더십이 조직내 잘 발휘될 때 지식근로자가 직무를 수행하는데 유의미한 영향을 미치게 되고 이를 통해 조직몰입에도 중요한 영향을

을 준다고 볼 수 있다.

셋째, 가설3의 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향관계에서 공유리더십이 조절효과를 하는가에 대한 검증에서 직무특성의 피드백과 문제해결은 조직몰입도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났지만 자율성과 직무복잡성에는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 가설1의 검증결과와 비교했을 때 리더의 공유리더십을 통한 적절한 피드백은 조직몰입에 영향을 주는 것을 다시한번 확인할 수 있다. 하지만 가설1에서 채택된 지식근로자의 자율적 업무 수행에 있어 공유리더십은 오히려 조직몰입을 약화시키는 결과를 보이고 있다. 이는 지식근로자들의 특성인 도전적이고 성취동기가 강한 성향이 원인일 수 있다. 따라서 지식근로자들의 자율성을 최대한 보장하되 적절하고 효과적인 피드백이 조직몰입을 위해서는 필요하다. 또한 가설1에서 문제해결은 조직몰입에 영향을 주지 못하는 것으로 나타났지만 공유리더십이 문제해결에 있어 조절효과를 통해 조직몰입을 향상시킬 수 있다고 나타났다. 이는 자율성이 강한 지식근로자들은 문제해결에 있어 리더의 적극적인 개입을 필요로 하는 것으로 볼 수 있다.

Pearce & Manz(2004)에 구성원들 상호간 필요한 정보의 제공, 적절한 방향성의 제시 및 코칭 등 공유 리더십의 실제 영향력 관계가 구성원들 사이에서 나타나야 한다고 했다. 이는 특별한 새로운 리더십교육 보다는 이미 보유하고 있는 다양한 리더십 스킬을 효과적으로 발휘할 때 지식근로자는 보다 조직과 직무에 몰입을 할 수 있는 기회를 얻게 될 것이다.

다만 직무가 복잡하거나 어려운 문제해결에 있어서는 팀 구성원간의 공유리더십보다는 팀장 또는 상사에 의한 공식적인 지휘 방식이 효율적일 수도 있을 것이다.

## 5.2 시사점 및 한계점

직무특성과 조직 몰입, 직무몰입에 대한 기존 선행연구에서 유의미한 결과들을 많이 발견할 수 있었고 본 연구에서도 유사한 결과를 얻을 수 있었다. 하지만 본 연구가 기여하고 있는 점은 공유 리더십이 조절변수로 직무특성과 조직몰입에 영향을 미치고 있는 점을 검증한 것이다. 실무적 측면에서 본 연구가 가지는 시사점은 지식근로자가 중심이 되고 팀의 과업 환경이 다양해질수록 팀의 공식적인 리더는 수직적 리더십과 함께 구성원들이 서로 적절한 정보제공과 방향 제시를 제공할 수 있는 수평적 리더십의 활성화를 위해 노력해야 한다는 것이다.

지식경제시대에 지식근로자들은 지속적 학습을 통해 새로운 지식과 기술을 부단히 장악해야만 살아남을 수 있다. Tannenbaum(1997)의 연구에서 보여주듯이 종업원들은 주로 동료들 사이의 비정상적인 경로를 통해 학습

자원을 얻게 된다. 또한 지식은 공유를 통해야만 그 가치를 발휘할 수 있다는 것은 주지의 사실이다. 그러나 이러한 지식공유는 자연스런 행위가 아니며 상호신뢰와 존중의 가치가 공유되어야만 가능한 것으로서 결코 지식은 공유됨으로써 성장하고, 그를 통해서 더욱 윤택해지게 된다는 신념이 공유될 때, 지식근로자들이 지식의 공유를 자연스럽게 행할 수 있게 된다(장영철, 2001).

연구의 가설 검증 결과를 바탕으로 공유 리더십이 직무특성과 조직 몰입도에 미치는 영향을 검증할 수 있었다. 그러나 본 연구는 다른 연구들과 마찬가지로 한계점과 이에 근거한 향후 연구방향을 갖고 있는데 이는 다음과 같다.

첫째로 응답자들이 인식하는 직무특성 및 공유리더십과 그들이 지각하는 조직 몰입도간의 관계를 알아보기 위해 종단분석이나 다면측정을 통해 자료를 얻는 것이 바람직하다고 여겨지지만 자료 획득의 어려움으로 횡단 조사를 실시하게 되어 자료가 가지는 한계와 단일 자료를 통해 얻은 자료의 한계성을 극복할 수 있었느냐의 문제이다. 향후 연구들에서 다양한 자료원을 통해 단일 자료원의 한계를 극복하는 것이 바람직하다고 생각한다.

둘째로 설문대상의 한계점이다. 본 연구에서는 지식근로자의 직무특성을 독립변수로 연구하였는데 속해있는 업종과 직종이 다름에 따라 그 직무특성은 큰 차이를 보이게 된다. 본 연구에서는 다양한 업종, 다양한 직종에 종사하는 지식근로자들을 대상으로 설문 조사를 진행하여 연구결과의 일반화를 확보하였지만 연구결과를 일괄적으로 적용하기 어렵다는 한계점이 있다. 따라서 업종별, 직종별로 지식근로자를 구분하여 연구를 진행하여 해당 업종 또는 직종에 종사하는 지식근로자들의 조직몰입에 영향을 미치는 직무특성을 규명한다면 보다 구체적이 적절한 연구 성과를 얻을 수 있을 것이라 생각한다.

## References

- [1] JaehyunMin & YoungchanLee & SunyeaJung, Performance evaluation for knowkedged worker of knowledge management organization, 2000
- [2] YoungchulChang, Management system and HRD for knowledge management, Jibmundang, 2001
- [3] Drucker,P.F. (2000). The Essential Drucker(vols. I -III).
- [4] Drucker,P.F. (2000). The Essential Drucker(Vols. I -III).
- [5] A Van den Broeck & M Vansteenkiste & H De Witte, and Willy Lens, Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role

- of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3): 277-294, 2008, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [6] Bolino, M.C., W.H. Turnley, & J.M. Bloodgood, "Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations." *Academy of Management Review*, 27, pp. 505-522, 2002, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [7] Carson, J. B., Marrone, J. A. & Tesluk, P. E., shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50: 1217-1234, 2007, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [8] Chalofsky, N., Meaningful workplaces. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010
- [9] Davenport, T. H., *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*: Harvard Business School Press, 2005
- [10] Drucker, P.E., *The Essential Drucker on the Individual*, New York: Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. Knowledge Workers, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001
- [11] Edersheim, E., *The Definitive Drucker: Challenges For Tomorrow's Executives - Final Advice From the Father of Modern Management*: McGraw-Hill, 2006
- [12] Gagne M.; Deci E. L., Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4):331-362, 2005, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [13] Latham G P., Pinder C.C, Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annu. Rev. Psychol*, 56:485—516, 2005
- [14] Macey, W. H., & Schneider, B., The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30, 2008, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [15] Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P., Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422, 2001, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [16] Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E., The Work Design Questionnaire(WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321 - 1339, 2006, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [17] Pearce, C. L., Conger, J. A & Locke, E. A., leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 19: 622-228, 2008, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [18] Pearce, C. L., Manz, C. C, & Sims, H. P., The Roles of Vertical and shared leadership in the Enactment of Executive Corruption: Implications for Research and Practice. *The Leadership Quarterly*, 19:353-359, 2008, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [19] Pearce, C. L. & Manz, C. C., The new silver bullets of leadership: The Importance of self and leadership in knowledge work. Gallup Leadership Summit, Omaha, 2008
- [20] Purvanova, R. K., Bono, J. E. & Dzwieczynski, J., Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19, 1-22, 2006, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [21] Rich, B. L., & LePine, J. A., & Crawford, E. R., Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635, 2010, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [22] Saer Langelaan, Bakker A.B., Lorenz J. P. van Doornen, and Wilmar B Schaufeli., Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference?. *Personality and Individual Differences*, 40(3): 521-532, 2006, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [23] Sanders, M. G., Missteps in team leadership: The experiences of six novice teachers in three urban middle schools. *Urban Education*, 41: 277-304, 2006, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [24] Saks, A. M., Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619, 2006, [Article\(CrossRefLink\)](#)
- [25] Schaufeli, W. B., Salanova, M., *Work engagement: An emerging psychological concept and its implications, Research in social Issues in Management*”, Vol, 5: *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. Greenwich, CT: Information Age Publishers, 2006
- [26] Shirom, A., Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work. In C. L. Cooper & D. Nelson (Eds.), *Positive Organizational Behavior* (pp. 86- 100). London: Sage, 2007, [Article\(CrossRefLink\)](#)

**지 철 규(Cheoulgyu Jee) [정회원]**



- 1985년 3월 : 인하대학교 상업교 육학 학사
- 1994년 8월 : New York Univ. 경영학 수료
- 1997년 3월 ~ 1999년 3월 : 고려대학교 경영학 석사
- 2001년 10월 ~ 현재 : 홈플러스스 기획인사부부장

<관심분야>  
인사조직

장 영 철(Youngchul Chang)

[정회원]



- 1988년 2월 ~ 1992년 3월 : 캐나다 토론토대학교 (경영학 박사)
- 1992년 6월 ~ 1996년 12월 : 싱가포르 국립대학교 경영대학 수
- 1998년 12월 ~ 1999년 4월 : 싱가포르 국립대 경영대학 교수
- 2001년 1월 ~ 현재 : 경희대학교 경영학과 교수

<관심분야>  
인사조직