The Effects of Transformational Leadership on Workaholism, Job Performance and Work-family Conflict: Moderating Effect of Loyalty to Supervisor*

변혁적 리더십이 일중독, 직무성과 및 일·가정갈등에 미치는 영향: 상사충성도의 조절효과 검증

Hyung Jin Kim(First Author)
Chonnam national university
(widgeon@hanmail.net)
Duksup Shim(Corresponding Author)
Chonnam national university
(dsshim71@chonnam.ac.kr)

We examine the influence of transformational leadership on workaholism, job performance and work-family conflict. Also, we attempt to verify the mediating effect of workaholism between transformational leadership and job performance, and work-family conflict. Additionally, we focuses on loyalty to supervisor as a possible moderator between transformational leadership and job performance, and work-family conflict. The major findings are 1) transformational leadership was positively associated with employees' workaholism (driven to work, enjoyment of work). 2) Loyalty to supervisor had a positive moderating effect on the relationships between transformational leadership and driven to work. 3) Enjoyment of work is positively related to job performance but, contrary to hypothesis, is also positively related to work-family conflict. Also driven to work is related to work-family conflict, but contrary to hypothesis, does not affect job performance. 4) Enjoyment or work has turned out to have full mediation effects on the relationship between transformational leadership and job performance, and work-family conflict. Also, driven to work has turned out to have a partial mediation effect on the relationship between transformational leadership and work-family conflict. Finally, the moderated mediating effect of loyalty to supervisor was statistically significant in the mediation relationship of driven to work between transformational leadership and work-family conflict.

Key Words: transformational leadership, workaholism, driven to work, enjoyment of work, job performance, work-family conflict, loyalty to supervisor

Submission Date: 06. 30. 2021 Revised Date: (1st: 02. 18. 2022) Accepted Date: 03. 11. 2022

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2017S1A5B5A07062796)
This study was financially supported by Chonnam National University (Grant number: 2019-3925)

Copyright 2011 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Ⅰ. 서 론

예측이 어려운 환경에 대한 효과적인 대응과 더불어 지속가능성을 위한 경쟁에 놓인 조직들은 생존을 위한 변화를 거듭하고 있으며, 변혁적 리더십은 이와 같은 불확실한 경영환경에 적절한 리더십이라 여겨지고 있다(Yang & Shim, 2013; Feinberg, Ostroff & Burke, 2005). 선행연구들은 변혁적 리더십이 구성원들을 동기부여 시켜주며, 성과에 중요한 영향력을 행사하고 있음을 입증하고 있다(e.g., Barling, Weber & Kelloway, 1996; Dvir, Eden, AVolio & Shamir, 2002; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Waldman, Ramirez, House & Puraman, 2001). 특히 Kark, Shamir & Chen(2003)는 변혁적 리더십의 효과성 검증에 있어 다양한 프로세스 규명이 필요함을 제안하였고, 이를 위한 연구들 또한 진행되고 있다(e.g., Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Bono & Judge, 2004; Kark et al., 2003; Liao & Chuang, 2007; Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005). 이들 연구들의 시사점은 변혁적 리더십이 본질적으로 효능감, 임파워먼트, 신뢰, 동일시 등과 같은 부하들의 심리적 변화를 통해 성과로 이어진다는 것이다(Walumbwa, Avolio & Zhu, 2008; Yang & Shim, 2013).

변혁적 리더십은 부하들에게 새로운 비전을 제시하고 부하들의 고차원적 욕구를 자극하여, 공식적으로 주어진 역할을 초월하는 '기대 이상의 성과'를 가져오도록 동기화시킨다(Burns, 1978). 이와 같은 개념적인 측면에서 변혁적 리더십은 많은 긍정적인 효과와 함께 부정적인 효과를 미칠 수 있는 개연성이 존재한다(Lee, 2009). 선행연구들에서는 종종 변혁적 리더십의 효과 뒤편에 가려진 부정적인 부분에 대해 언급하고 있으며(Khoo & Burch, 2008; Parry & Proctor-Thomson, 2002), 국내에서는 Lee(2009)의 연구에서 다중역할요구(muliple role demand), 과부하(overload), 교환관계이론(exchange theory) 등을 토대로 변혁적 리더십이 불공정성 지각 및 탈진 등을 통해 조직 유효성에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 제시하였다. 이처럼 리더십의 긍정적인 측면만이 아닌 부정적인 측면 또한 존재함에도 불구하고, 이에 대한 실증연구가 많이 이루어지지 않고 있어(Beyer, 1999; Khoo & Burch, 2008) 변혁적 리더십의 양면성을 살펴볼 필요성이 존재한다.

본 연구는 변혁적 리더십의 양면성을 살펴보기 위해 긍정적인 결과로 직무성과를, 부정적인 결과로 일·가정 갈등을 고려하고자 한다. 사회환경과 제도의 변화와 함께 조직 구성원의 태도 및 가치관의 변화에 따라 조직 구성원들의 일·가정의 균형에 대한 관심 또한 증가하였는데, 이는 일·가정 양립이 개인과 가정뿐 아니라 나아가 조직의 성과에 이르기까지 광범위하게 영향을 미치기 때문이다. 때문에 직무성과와 함께 일과 가정의 양립에 관해서 개인뿐 아니라 조직에게도 주요 관심사가 되고 있다. 많은 조직들이 성장과 효율성이라는 환경에 직면해 있고 이로 인해 종업원들은 조직 내 과다한 업무량 속에서 바쁜 일상을 보내고 있으므로 일과 가정의 균형이라는 요구에 부응하기가 상대적으로 어려워진 것이 현실이다(Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2006). 하지만 일·가정 갈등이 조직의 효과성에 미치는 중요한 영향력에 대해 조직들은 각종 가정 친화적 정책 등의 접근으로 노력하고 있는 점에 비추어 볼 때 일·가정 갈등에 대한 논의는 피할 수 없는 중요한 이슈이다. 또한, 리더십과 같이 직장과 관련된 선행요인이 직무성과 뿐 아니라 일가정갈등에도 강

한 관계성을 보이고 있다는 연구들을 통해(Byron, 2005, Hammond, et al., 2015) 변혁적 리더십의 효과성과 더불어 내재되어 있을 수 있는 부정적인 부분을 직무성과와 일・가정갈등에 미치는 영향을 살펴봄을 통해 변혁적 리더십에 대한 확장을 도모하고자 한다.

리더십이 그 효과를 보이는 과정은 단순하게 리더가 특정 행위를 하는 것만으로는 충분히 설명될 수 없는 복잡한 현상임을 생각해 볼 때(Shim, Kim & Ha, 2017), 변혁적 리더십과 이에 대한 양면성이 드러나는 결과의 복잡한 관계를 이해하기 위해서는 이들 간을 연계해주는 매커니즘을 고려할 필요가 있을 것이다. 특히, 기대 이상의 성과와 같이 변혁적 리더십이 추구하는 결과는 정해진 역할 이상의 노력을 통해 나타날 수 있어, 리더는 부하직원으로 하여금 상위욕구의 추구나 기대수준 이상의 노력을 종용한다고 볼 수 있다. 이러한 맥락에서 리더십의 양면성을 드러내며 긍정과 부정을 동시에 보여줄 수 있는 결과와 함께 이에 대한 매커니즘이 필요하다.

조직 및 일에 대한 개인의 인식과 태도는 개인적 상황이나 특성뿐만 아니라 조직의 상황과 특성 나아가 사회적 환경에 영향을 받게 되는데 이는 개인의 사회경제적 태도 및 행위 속에 한 사회의 사회적, 제도적 요인들이 배태되어 있기 때문이다(Koo, 2005). Spence & Robbins(1992)의 연구 이후 일중독에 관한 많은 연구들이 진행되고 있으며 근로시간의 증가와 함께 일중독 발생가능성이 높은 경영환경에서 일중독에 관한 사회적 관심 더불어 이에 대한 인식이 매우 높아지고 있다. 일중독 연구에서는 리더십과의 체계적인 조사와 연구의 필요성이 존재함을 언급하고 있다(Kwak & Kim, 2013; Han, 2006). 이러한 측면에서 변혁적 리더십과 '일중독' 개념을 연계하여 탐색해야 할 필요성이 존재한다. 국내 대부분의 연구들은 일중독의 부정적인 부분에만 중점이 맞추어져 왔으나(Kwak & Kim, 2013; Burke, 2001), 일중독이 긍정적인지 부정적인지, 또는 두 가지 측면을 모두 가지고 있는가에 대한 논란이 지속되고 있다. 특히, 일중독에 대한 사회적 관심 또한 높아짐에 따라 일중독 관리에 관련된 효율적인 방안에 대한 논의들 역시 활발히 이루어지고 있다(Yang & Shim, 2018).

본 연구에서는 일중독을 일에 과도하게 많은 시간을 투자하며 일에 있어 고도로 심취하는 것으로 정의하고, Spence & Robins(1992)의 일에 대한 강박적 성향(driven to work)과 일향유감(enjoyment of work)을 일중독의 개념에 포함시켰다. 강박적 성향과 일향유감의 두 유형의 경우 Spence & Robins (1992)이 일중독자를 분류하면서 처음 도입되었으며 일중독 연구에서 가장 일반적인 일중독 차원으로 인정받아 왔다(Dobrowolska, et al., 2018; Yang & Shim, 2018). 강박적인 성향의 경우 내부 추동(drive)에 의해 일에 몰두하는 정도를 의미하고, 강박적 성향을 지니는 구성원들은 일을 하지 않을 경우 죄책감 혹은 걱정 등을 경험할 수 있다. 반면에 일향유감은 일 자체적으로 재미가 있기 때문에 일을 열심히 하고자 하는 정도를 의미한다(Ng, Sorenson & Feldman, 2007).

어떤 조직에서는 일중독자들이 매력적인 구성원일 수 있으며 조직에서 일중독이 장려되기도 하는 것은 상황의 강요에 따라서 조직 구성원들이 일중독에 빠질 수 있음을 시사한다(Han, 2006). 자기결정이론(SDT: self-determination theory)에 따라 일향유감은 내재적 동기를 통해 살펴볼 수 있는데 내적 동기에 따라 개인 스스로가 흥미와 재미를 느껴 직무에 자유롭게 참여하는 활동의 경우 종업원의 가치 및 이해관계, 자아와 일치하고, 종업원들의 자발적 과업

활동을 이끌어 낼 수 있다(Deci & Ryan, 2000). 그에 반면, 강박증은 투영동기를 통해 살펴볼 수 있는데, 종업원으로 하여금 직무 활동이 스스로의 의지에 따른 선택이 아닌 외부나 상황(ex. 리더 등)의 요구에 의한 것으로 받아들일 때, 압박감 또는 긴장감을 느낄 뿐 아니라, 과업에 지나칠 정도의 노력을 보임으로써 쉽게 지칠 수 있는 일에 대한 강박증을 갖게 할 수 있다(Burke, 1999; Sheldon & Elliot, 1998). 상사의 리더십이 구성원의 태도 및 행동에 중요한 영향력을 발휘하며, 특히 변혁적 리더십의 경우 구성원들의 심리적인 변화를 이끌어 내면서 영향력을 발휘한다는 점을 고려할 때(Walumbwa et al., 2008), 변혁적 리더십과 일중독의 이러한 개념적 연계성에도 불구하고, 변혁적 리더십이 일중독에 직접적으로 영향을 미치고 있음을 보여주는 연구는 여전히 미흡한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십과 직무성과 및 일-가정 갈등 간의 관계에 있어 일중독 유형인 강박적 성향과 일향유감의 매개효과를 살펴보고자 한다.

이에 더불어 본 연구에서는 변혁적 리더십을 보다 총체적으로 이해하기 위하여 리더차원 요인(변혁적 리더십) 이외에 리더와 부하간의 관계 요인으로 상사 충성도를 투입하여 이 요인들이 리더십 효과(부하들의 일중독 및 성과변수)에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고 또한 부하들의 상사충성도가 변혁적 리더십과 부하들의 일중독에 조절변인으로 작용하는지 확인하고자 한다. 본 논문에서 확인하고자 하는 변혁적 리더십과 일중독 그리고 이들 간 상사충성도의 조절효과는 일중독을 보다 통합적 시각으로 이해하는데 도움이 될 것이며, 조직에서 일중독을 효과적으로 관리하며 긍정적인 부분을 강조하고 부정적인 부분을 완화시킬 수 있는 리더십의 효과를 극대화시키기 위해서 취할 수 있는 대안들을 탐색하는데 중요한 단서를 제공할 것이다.

본 연구의 구체적인 목적은, 첫째, 변혁적 리더십이 일중독에 어떠한 영향을 미치는가, 둘째, 변혁적 리더십과 일중독 간의 관계를 상사충성도가 조절하는가, 셋째, 일중독은 직무성과와 일·가정갈등에 어떠한 영향을 미치는가, 넷째, 일중독이 변혁적 리더십과 직무성과 및 일·가정갈등 간의 영향관계를 매개하는가를 살펴보고 조직 내 구성원의 효과적인 관리에 필요한 이론 및 실무적 시사점을 제시하는 것이다.

Ⅱ. 이론 및 가설

2.1 변혁적 리더십과 일중독

요즘 직장인들은 휴일임에도 불구하고 회사 업무 때문에 사회생활이나 여가를 포기할 수밖에 없는 경우가 많고 이는 조직 혹은 상사의 요구 등 외부적인 상황에 따른 경우가 대다수이다. 하지만 이와 같은 상황과 무관하게 일 때문에 가족과의 시간뿐만 아니라 개인의 여가생활까지 즐기지 못하는 일중독자들도 존재하며, 이는 자신의 강박적인 성향에 기인한다. 보통 주당 50시간 이상 초과 하여 몰두해 일하는 구성원을 일중독자로 분류하는 연구자들(Cherrington, 1980; Mosier, 1983)에 의하면, 근로시간이 상대적으로 많은 국내 근로자들의 경우 일중독을 경험할 가능성이 높다(Han, 2011; Yang & Shim, 2018). 지나치게 일에 몰두하고 일 이외의 것에서는 가치를 찾지 못하면서 자신이 가진 자원, 즉 시간이나 노력을 일에 투자하는 사람들을 일중독자(workaholic)라 할 수 있다(Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). 일중독의 선행연구에 따른 다양한 주장과

일중독 개념의 변화 과정을 통해, 일중독의 가장 핵심적인 유형은 일강박증과 일향유감이라는 점이 확인된다(Han, 2011). 강박증의 경우 내부 추동에 의해 일에 몰입하는 정도를 의미하며 완벽을 추구하는 태도와 행동을 보이는데, 이와 같이 일에 대한 강박증을 보이는 구성원들은 일하지 않을 때에는 조바심 또는 죄책감 등을 경험할 수 있다. 반면 일향유감은 성취에 대한 집착을 보이고 일하는 것 자체가 재밌다고 믿는 태도와 행동을 통해 일을 열심히 하고자 하는 정도로 정의될 수 있다(Ng, et al., 2007).

조직구성원들이 초과적인 노동을 보이는 것은 그들이 처한 조직의 상황과 개인 성향에 따른 현상임과 더불어 사회문화적 맥락에 따른 복합적인 결과라 할 수 있다(Han, 2011). Bass(1985)는 변혁적 리더는 비전을 제시해주고 비전을 달성할 수 있도록 부하직원들의 고차원 욕구를 유발하고, 조직을 위한 개인적 이해의 초월 등을 통하여 높은 성과를 이끌어 내며, 부하들을 열정과 비전으로 고무시킬 수 있는 행동을 보인다고 하였다. 특히나 치열한 경쟁 속에서 끊임없는 변화에 놓여있는 구성원들은 이처럼 변혁적 리더에 의한 자극을 통해 현대의 경쟁논리에 따라 남들보다 더 열심히 일하여 더 나은 성과를 내야 한다는 생각에 초과근무도 당연한 것으로 여길 수 있고, 일에 대한 집착이 점차 습관처럼 자리 잡게 되면 일중독 현상이 나타날 수 있다(Graves, Ruderman, Ohlott, & Weber, 2012; Jung & Lee, 2013; Spence & Robins, 1992; Yang & Shim, 2018).

자기결정이론(SDT: self-determination theory)은 목표지향적 행동을 규제하는 여러 유형의 동기부여가 존재하는데, 외부 요인, 내적 충동, 개인 가치나 목표의 충족, 또는 이해관계 및 즐거움을 추구하는 등 행위의 이유나 원인에 대하여 개인의 지각에 의해 분류가능하다고 주장한다(Yang & Shim, 2018). 자기결정이론에 의하면, 일향유감의 경우는 내재적 동기(intrinsic motivation)를 통해 살펴볼 수 있는데 내적 동기에 따라 개인 스스로 흥미롭고 재밌기 때문에 직무나 과업에 자유롭게 참여하는 활동의 경우 종업원의 가치 및 이해관계, 자아와 일치하고, 종업원들의 자발적 과업 활동을 이끌어 낼 수 있다(Deci & Ryan, 2000). 변혁적 리더는 부하에게 책임을 맡기며 많은 도전을 보일 수 있도록 격려하고, 높은 수준의 욕구를 자극하여 부하의 욕구 뿐 아니라 신념의 변화를 가져올 수 있어 조직이 원하는 성과수준 이상을 달성하게끔 부하직원의 추가적인 노력을 이끌어낸다(Bass, 1985). 즉, 변혁적 리더의 행동을 통해 부하들은 일을 통한 즐거움과 성취를 경험할 수 있는 동시에 과업에 대한 새로운 접근과 끊임없는 도전을 하게 되고, 더 많은 일을 통한 성과 달성을 추구하도록 부하들이 동기부여 되기 때문에 일향유감으로 연결될 수 있다.

반면에, 일강박증의 경우 자기결정이론에 따라 투영 동기(introjected motivation)를 통해 살펴볼 수 있는데, 투영 동기는 개인들이 행위에 개입하려는 내재적 욕망 혹은 충동을 경험하고, 이를 충족시키지 못했을 때 죄책감 혹은 불안 등을 경험할 때 발생하게 되며, 정서적 안녕이나 태도 및 성과에까지 부정적으로 나타날 수 있다(Deci & Ryan, 2000; Sheldon & Elliot, 1998). 이는 강박증에도 동일하게 적용될 수 있는데, 변혁적 리더가 상징을 통해 부하의 노력을 집중시키고, 도전정신을 고취시키며, 과업에 대한 의미를 부여해주는 행동은(Yukl, 2010), 종업원으로 하여금 업무수행이 자신의 의지에 따른 선택이 아닌 외부 즉, 리더의 요구에 의한 것으로 받아들여져 압박 혹은 긴장감을 느낄 뿐 아니라, 과업에 지나칠 정도의 노력을 보임으로써 쉽게 지칠 수 있는 일에 대한 강박증을 갖게 할 수 있다(Burke,

1999; Sheldon & Elliot, 1998).

Avolio & Bass(1995)는 변혁적 리더의 변화지향적이고, 혁신적이며, 고무적인 행동은 부하로 하여금 개인의 이익 충족을 넘어서 조직을 위한 자발적인 참여와 노력을 보이도록 부하들을 동기부여 시킨다고 하였다. 또한 Yukl(2002)의 경우 변혁적 리더십이 영향력 과정에 있어서 부하직원으로 하여금 자신의 업무에 자부심을 갖고, 동기부여 되며 조직을 위한 자기희생까지 감수하게 한다고 하였다. 이를 종합하여 변혁적 리더십과 일중독을 연결시켜 보면, 변혁적 리더의 행동은 부하의 몰입, 잠재력을 강화시켜 주기 때문에 자발적으로 일에 몰입하며 중독성을 보이는 일에 대한 향유감을 이끌어내고, 자기희생을 감수하면서도 자신의 역할 수행을 위한 많은 노력을 보이게 되며, 자신의 선택 때문이 아닌 리더의 요구에 의하여 자신이 일을 해야만 한다고 느낄 수 있고, 일을 하지 않으면 죄책감이나 불안감을 경험하는 탓에 끊임없이 일하려는 일에 대한 강박증으로 나타날 수 있음을 추론가능하다.

위의 논의에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 변혁적 리더십은 일중독에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-a: 변혁적 리더십은 일향유감에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-b: 변혁적 리더십은 일강박증에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 변혁적 리더십과 일중독 간 상사충성도의 조절효과

리더십 연구에 있어 주목해야할 하나의 연구방향은 리더와 부하 간의 관계에 초점을 맞춘 리더/부하교류(Leader/Member Exchange, LMX) 이론이다. 이 이론은 대부분의 리더십 이론들이 부정확한 가정에 기초하고 있다고 본다. 즉, 기존의 리더십 이론들에서 주장하는 것과 같이 한 집단의 구성원들이 그들의 리더를 평균적으로 동일한 방식에 따라 지각하고 있다는 가정은 잘못된 것이며(Kreitner & Kinicki, 1995), 특정 집단의 동일한 리더라도 구성원 개개인들과 다른 방식으로 1:1의 관계를 맺어나가게 되며 이로써 구성원마다 그 리더에 대한 지각이 다를 수 있다는 것이다. 결국 이에 따르면 한 그룹의 리더는 각각의 부하들에게 서로 다른 행동을 하며 그에 따라 상사와 독특한 관계를 맺게 되는 부하들은 서로 상이한 모습으로 리더를 파악할 수 있다는 것이다. 이 이론의 논리에 의한다면 변혁적 리더십을 발휘하는 리더가 부하들에게 각각 다른 모습으로 부하들에게 지각될 수 있음을 예측할 수 있으며, 변혁적 리더십이 일중독 등 다른 여타의 변인들에 미치는 영향도 달라질 수 있음을 가정할 수 있다. 특히 리더십과 조직시민행동 간의 매개변인으로 리더에 대한 부하의 신뢰(trust)와 부하들의 만족감(satisfaction)을 확인하고자 했던 Podsakoff et al.(1990)의 연구에서는 변혁적 리더십이 부하들의 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미치지는 않으며, 부하들의 리더에 대한 '신뢰'를 통해 간접적으로 영향을 미친다고 결론을 내리고 있다.

본 연구에서는 상사에 대한 충성도를 조절변수로 변혁적 리더십과 일중독 간의 관계를 살펴보고자 한다. 충성심은 신뢰와 믿음을 뜻하며, 거짓 없는 진실된 마음으로부터 비롯되는 태도와 자세를 말한다(Kweon, 2014). 신뢰나 몰입은 대인관계 형성에 매우 중요한 요인이며, 특히 신뢰는 조직과 같은 추상적인 실체와의 유대를 형성하는데 필수적인 요소로 궁극적으로 충성도를 형성할 수 있다(Czepiel, 1990; Reynolds & Arnold, 2000), 높은 신뢰를

기반하고 있는 충성도는 애착과 헌신을 특정 대상에 쏟을 수 있고, 그 대상으로는 국가나 조직, 상사 등 다양하게 보일 수 있는데(Lee, 2013), 상사에 대한 충성도가 높은 부하의 경우 자신의 리더를 존경하고, 리더에 대한 높은 신뢰를 바탕으로 리더의 가치와 자신의 가치를 동일시하고자 한다(Gardner & Avolio, 1998). 또한 상사충성도가 높은 개인은 상사의 목표나 가치를 수용하고 신뢰하며, 상사를 위해 기꺼이 노력하고 헌신하고자 한다(Cheng, 1995). 변혁적 리더들은 부하들에게 비전을 실현하기 위한 동기부여를 위하여 인내와 자기희생에 관한 역할 모델을 제안하고, 장기적인 관점에서 목표달성을 위한 노력과 강한 신념을 보여주어 부하들을 변화시켜 나가고자 한다(Yang & Shim, 2013; Bass, 1985; Kouzes & Posner, 1987). 변혁적 리더가 보인 영감적 동기부여, 이상적 영향력, 개별적 배려, 지적 자극의 행동들은 부하로 하여금 변혁적 리더가 부하들에게 높은 기대감과 확신을 불러일으키고 개별적인 배려를 보여주게 될 때, 상사에 대한 충성도가 높은 개인일수록 리더의 감정과 행동을 닮고자 하며, 리더에 대한 긍정적인 감정을 불러일으킬 수 있어 가치관, 행동에 있어 리더와 유사해지려는 강한 동기가 발생할 수 있을 뿐 아니라, 리더의 기대에 부응하고자 기꺼이 노력하며 헌신할 수 있다(Shamir et al., 1993). Chen, Tsui, & Farh(2002)의 연구에서는 부하직원들의 상사충성도와 조직몰입에 따른 성과를 비교하였는데, 상사충성도가 높은 부하가 조직몰입이 높은 부하직원보다 역할내 성과와 역할외 성과 모두 높게 나온 것을 확인하였다.

사회적 교환이론(Blau, 1964)에서, 리더의 호의를 제공받은 부하의 경우 그에 대한 보답으로 그에 합당한 노력을 통해 성과 달성으로써 교환하고자 한다, 이를 통해 살펴보면 상사에 대한 높은 충성도를 가진 부하는 상사에 대하여 진심으로 헌신하고자 하는 생각이나 행동으로 표현하고자 하기 때문에(Lee, 2011), 상사에 대한 충성도가 높은 부하일수록 리더에 대해 그에 맞는 보답을 하고자 충성된 마음으로 자기에게 부여된 임무를 성공적으로 수행하여 상사를 받들기 위해 상당한 노력을 보이며 힘쓸 것임을 유추해 볼 수 있다. 다시 말해 변혁적 리더십이 일중독에 미치는 영향력은 변혁적 리더에 대한 충성도를 높게 지각한 개인일수록 충성도가 낮은 개인보다 더욱 크게 나타날 것이다.

가설 2: 변혁적 리더십과 일중독 간의 관계를 상사충성도가 조절할 것이다. 즉, 변혁적 리더십이 일중독에 미치는 영향력은 상사충성도가 높은 개인일수록 더욱 증폭될 것이다.

2-a: 변혁적 리더십과 일향유감 간의 관계를 상사충성도가 조절할 것이다.

2-b: 변혁적 리더십과 일강박증 간의 관계를 상사충성도가 조절할 것이다.

2.3 일중독이 결과에 미치는 영향

2.3.1 일중독(일향유감과 일강박증)이 직무성과에 미치는 영향

일중독 연구들은 일향유감이 구성원의 스트레스를 줄이고 정서적 안녕을 높일 뿐 아니라 동료, 직무, 경력 등에 대한 호의적인 태도와 연관됨을 발견하였다(Burke, 2001; Porter, 2001; Yang & Shim, 2018). 자기결정이론에 따르면, 구성원 자신이 흥미를 가지고 즐거움을 느껴 참여하게 되는 내재적 동기에 따른 직무활동은 구성원의 가치 및 자아와 일치

하고, 구성원들의 자발적인 과업수행을 이끌 수 있다(Deci & Ryan, 2000). 자아와 일치하는 자율적 직무활동의 경우 구성원 개개인의 심리적 욕구를 충족시켜주면서 심리적 안녕과, 추가적인 노력을 보이게 하며, 이러한 노력을 오랜 시간동안 지속할 수 있도록 하여 궁극적으로는 성과를 창출할 가능성을 높여준다(Ryan & Deci, 2000; Sheldon & Elliot, 1998). 또한, 일향유감에 따른 긍정적 정서의 경우 종업원의 인지 혹은 행동에도 중요한 변화를 이끌 수 있는데, 구체적으로 동기부여, 친사회적 행동, 건강한 대인관계 형성, 스트레스에 대한 바람직한 대처, 창의적 사고 등을 이끌 수 있다(Erez & Isen, 2002; Fredrickson, 2001; Sheldon, et al., 2010; Lyubomirsky et al., 2005). 긍정적 정서는 구성원들이 목표를 설정하고 직무 역할에 능동적인 개입을 할 수 있게 해주며, 동료들 뿐 아니라 업무 및 경력 등에 있어 호의적인 지각을 이끌어 내 업무의 효과성 또한 증대시킬 수 있다(Baron & Tang, 2011; Isen & Baron, 1991; Lyubomirsky et al., 2005). 뿐만 아니라 긍정적인 정서의 경우 구성원들이 자신의 성과 개선에 필요한 기술 및 자원 형성에도 도움을 줄 수 있는데, 이로써 정보에 대한 개방성, 창의성, 사고의 유연성, 대안의 수 및 다양성 등을 넓힐 수 있을 뿐 아니라 지속적인 개인적 기술 및 자원 형성에 대한 기회 또한 제공할 수 있다(Fredrickson, 2001). 일향유감은 새로운 정보를 탐색하고 수용하게끔 이끌어 줌으로써 상황에 대한 지식을 넓힐 수 있고, 구성원이 직무요구를 충족할 수 있는 능력을 키우게 하여 직무성과를 향상시키고, 직무와 관련한 탈진가능성을 줄일 수 있다.

반면, 일에 대한 강박증을 지닌 개인의 경우 성과를 줄일 수 있다(Sheldon & Elliot, 1998; Yang & Shim, 2018). 자기결정이론에 의하면, 일강박증의 부정적 효과의 경우 투사적 동기(introjected motivation)에서 기인할 수 있는데, 개인들이 행위를 위한 내적 욕망, 충동을 경험하고 이를 충족하지 못할 때 불안감, 죄의식 등을 경험하면서 발생하는 것으로 심리적 안녕, 태도 및 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Burke, 1999; Deci & Ryan, 2000; Sheldon & Elliot, 1998). 일강박증도 마찬가지로 일강박증을 경험하는 개인은 업무 수행이 자신의 의지보다는 외부의 요구에 의한 것으로 받아들여 압박감을 느끼면서 목표에 대한 전략 혹은 계획이나 수행에 있어 행동의 유연성이 저하되어 환경의 변화에 적응이 힘들 수 있다(Graves et al., 2012; Sheldon & Elliot, 1998).

이와 같은 논의를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3.1: 일중독은 직무성과와 관계가 있을 것이다.

3-1a: 일향유감은 직무성과와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

3-1b: 일강박증은 직무성과와 부(-)의 관계를 가질 것이다.

2.3.2 일중독(일향유감과 일강박증)이 일·가정 갈등에 미치는 영향

일·가정 갈등은 직장과 가정에서 비롯되는 역할 압력이 여러 이유로 서로 양립할 수 없을 때 나타나는 역할갈등의 한 형태이다(Greenhaus & Beutell, 1985). 일향유감을 느끼는 개인은 적극적인 자세로 자율성을 가지고 성과 향상을 위해 일을 수행하고자 하므로 일·가정갈등에 긍정적일 것임을 예상할 수 있다. 일향유감을 경험하는 개인은 강박감이

나 외부 압력에 의한 것이 아니라 자유의지를 통해 열심히 일하는 데에서 즐거움을 느끼기 때문에 일중독으로 발생하는 스트레스 및 심리적인 압박이 부정적인 결과로 나타나는 것을 줄일 수 있다(Jung & Lee, 2013; Yang & Shim, 2018). Buelens & Poelmans(2004)는 일향유감이 높은 개인은 직무뿐 아니라 가정에 대한 만족도 역시 높게 나타남을 실증하였다.

일중독의 강박증은 구성원들로 하여금 직장과 가정 사이에서의 역할 모호성을 야기하며 일을 하지 않는 시간에도 일해야만 한다는 압박감을 느껴 시간과 에너지를 쏟아야 하며, 일과 가정의 요구에 대해 적절한 통제를 못하는 상황에 처하면서 일・가정 갈등을 경험할 수 있다(Schieman & Young, 2010; Yang & Shim, 2018). 선행연구들은 강박증을 보이는 일중독자들은 육체적, 정신적 건강이 좋지 않으며 사회적 관계 역시 원만하게 형성하지 못하기 때문에 전반적인 삶에 대해 많은 불만을 보인다고 주장하고 있는데, 이로 인한 생활의 불만족 혹은 건강의 악화 등이 일・가정 갈등의 선행요인으로 알려져 왔다. 따라서 강박증은 일・가정 갈등에 부정적으로 작용하리라고 추론할 수 있다. 일강박증의 선행연구들은 조직에서 요구하는 직무 혹은 근무시간과 일・가정의 균형의 부정적 영향관계를 실증하였고(c.f. Anttonen & Sipilä, 2007; Choi & Kim, 2012; Hill et al., 2004; Major, Klein, & Erhart, 2002; Zakaria & Ismail, 2017), 국내 324명의 구성원을 대상으로 한 Yang & Shim(2018) 연구에서는 일강박적 성향에 따라 일・가정 갈등이 증가됨을 확인하였다. 따라서 일에 대한 강박증은 일・가정 갈등과 정의 관계가 있을 것으로 예상할 수 있다.

이와 같은 논의를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3-2: 일중독은 일・가정갈등과 관계가 있을 것이다.

3-2a: 일향유감은 일・가정갈등과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

3-2b: 일강박증은 일・가정갈등과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

2.4 일중독의 매개효과

변혁적 리더는 부하들의 영감을 고취시키고, 고차원적인 가치를 활성화 시킬 수 있어 부하들로 하여금 예상을 뛰어넘는 성과(Podsakoff et al., 1996; Yukl, 2002)를 달성할 수 있게 한다. 변혁적 리더는 부하들이 이와 같은 성과달성을 하는데 있어 노력을 보이도록 하며 부하들은 초과적인 성과 달성을 위해 열심히 일하게 되면서 일중독에 빠질 수 있다. Bass(1985)는 변혁적 리더십이 부하의 태도, 노력 및 성과에 영향을 주고 있음을 발견하였고, 다른 연구들 또한 변혁적 리더십이 부하의 높은 성과(Dvir et al., 2002), 집단성과(Deluga, 1988)와 관계가 있음을 보여주고 있다.

변혁적 리더십은 부하직원의 성과 달성을 위한 많은 노력을 보이게끔 한다는 점에서 일중독에 빠지게 할 수 있다. 즉, 변혁적 리더십은 일중독에 영향을 미치며, 일중독은 직무성과, 일・가정 갈등에 영향을 줄 것임을 추론할 수 있을 것이다. 특히 일중독의 강박증과 향유감과 같은 양면성을 고려할 때 변혁적 리더십과 직무성과 및 일・가정갈등 간 각각의 매개역할을 수행할 수 있으리라 유추해 볼 수 있다.

이와 같은 일련의 과정에 있어서 먼저 일에 대한 강박증은 개인의 한정된 시간 중 대부분을 과업 관련 행위에 할애하게 하고 결과적으로는 가족 활동 및 중요한 사회적 활동 등을 포기하게 한다(Scott,

Moore, & Miceli, 1997). 선행연구들은 일중독이 친구, 가족, 공동체 관계에 대해 낮은 만족도를 보이는데(Burke, 2001), 일향유감의 경우 일 자체에서 즐거움을 느끼는 성취지향적 일중독자들이고, 이들은 과업에 대한 만족 및 몰입 수준이 상대적으로 높으며(Jung & Lee, 2013), 일향유감의 즐거움과 흥미는 구성원들이 그들의 삶속에서 직무요구에 대처 가능한 효과적인 전략을 개발할 수 있도록 도움을 줄 수 있다(Fredrickson & Joiner, 2002; Tugade & Fredrickson, 2004; Yang & Shim, 2018). 따라서 일중독은 변혁적 리더십과 직무성과, 일·가정 갈등 간의 관계에 있어서 매개역할을 수행할 수 있게 된다. 이상의 논의를 통해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4: 일중독은 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계를 매개할 것이다.

4-a: 일향유감은 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계를 매개할 것이다.

4-b: 일강박증은 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 5: 일중독은 변혁적 리더십과 일·가정갈등 간의 관계를 매개할 것이다.

5-a: 일향유감은 변혁적 리더십과 일·가정갈등 간의 관계를 매개할 것이다.

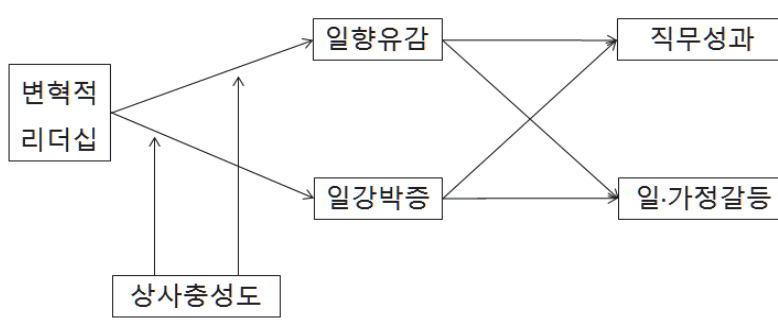
5-b: 일강박증은 변혁적 리더십과 일·가정갈등 간의 관계를 매개할 것이다.

본 연구는 앞에서 살펴본 이론적 고찰을 토대로 하여 변혁적리더십과 상사충성도의 상호작용이 일중독에 미치는 영향과 변혁적리더십이 일중독을 매개로 종업원의 직무성과 및 일·가정갈등에 미치는 영향에 관하여 실증적으로 규명하기 위해 〈Figure 1〉과 같이 연구모형을 설계하였다.

Ⅲ. 연구방법

3.1 연구표본 및 자료수집

본 연구의 가설을 검증하기 위해 국내 제조/서비스 분야의 11개 기업 370명의 종업원(직속상사 123명)을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 321부의 회수된 설문지 중 불성실한 응답을 보인 설문지를 제외



〈Figure 1〉 연구모형

〈Table 1〉 인구통계적 특성

N=294		표본 수(명)	유효구성비(%)
성별	남성	213	72.4
	여성	81	27.6
연령	20대	67	22.8
	30대	164	55.8
	40대	53	18.0
	50대 이상	10	3.4
학력	고졸	40	13.6
	학사(2년제)	50	17.0
	학사(4년제)	149	50.7
	석사 이상	55	18.7
근속년수	1년 미만	38	12.9
	1 ~ 5년	96	32.7
	6 ~ 10년	77	26.2
	11 ~ 15년	54	18.4
	16년 이상	29	9.9

(성별 dummy 남자:0, 여자:1)

한 9개 기업 294명(직속상사 98명)의 자료가 최종 분석에 이용되었다.

〈Table 1〉에서와 같이 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성 213명(72.4%), 여성 81명(27.6%)이며, 평균연령은 34.9세이다. 학력별 분포는 고졸 40명(13.6%), 전문대졸 50명(17.0%), 대졸 149명(50.7%), 대학원 이상 55명(18.7%)으로 나타났으며, 재직기간은 1년 미만 38명(12.9%), 1년 ~ 5년 96명(32.7%), 6년 ~ 10년 77명(26/2%), 11년 ~ 15년 54명(18.4%), 16년 이상 29명(9.9%)로 나타났다.

3.2 변수의 정의 및 측정

변혁적 리더십이 일중독을 통해 직무성과 및 일·가정갈등에 미치는 영향과 변혁적 리더십과 일중독 간 상사충성도의 조절효과를 검증하기 위하여 구조화된 설문지를 사용하였다. 설문지 문항은 선행연구들을 바탕으로 재구성하여 사용하였으며, Likert 7점 척도로 측정하였다.

변혁적 리더십은 Bass & Avolio(1995)의 변혁적리더십 설문지(MLQ multifactor leadership questionnaire) 설문항목을 사용하였다. 구체적으로 '나의 상사는 자신이 지닌 중요한 가치와 신념에 대하여 언급한다', '나의 상사는 우리가 성취해야할 목표에 대하여 자신감을 보인다' 등 16개 항목으로 구성되어 있다.

일중독은 Spence & Robbins(1992)의 설문을 참조해 일향유감 6개 항목, 일강박증 5개 항목을 본 연구에 맞도록 내용을 재구성하였다. '나는 가끔 내

업무를 너무 즐겨 멈추기 힘들다.', '내가 하고 있는 일을 즐기지 않을 때라도 내게 열심히 일하는 것은 중요하다.' 등으로 구성되어 있다.

직무성과는 '조직구성원들이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태와 자신의 목표 달성을 이룰 수 있는 정도'로 정의하며, Farh, Dobbins, & Cheng (1991)의 척도를 이용하여 상사를 통해 측정하였으며, '나의 부하직원은 정해진 시간 내에 업무를 완수한다' 등으로 구성된 3개 항목을 이용하였다.

일·가정갈등은 직장과 가정 영역이 균형을 이루지 못할 때 나타나는 역할갈등으로 정의할 수 있다. 선행연구에 따르면(Hammond, et al., 2015) 일·가정갈등이 work-to-family와 family-to-work의 양방향성 개념이 구분되고 있으나, 메타분석을 통해 리더십과 같이 일 또는 직장과 관련된 선행요인의 경우, family-to-work보다 work-to-family에 더 강한 관계성을 보이고 있음을 확인하였다(Byron, 2005). 또한 구성원들의 높은 수준의 경험치에 있어서도 가정·일갈등보다 일·가정갈등이 그들의 삶에 있어 더 강한 영향력을 미치고 있음을 제시하고 있다(Amstad, et al., 2011). 따라서 본 연구에서는 일이 가정에 미치는 방향성에 초점을 두고 연구를 진행하고자 하였으며, Carlson, Kacmar, & Williams(2000)에 의해 개발된 '내 일은 내가 원하는 것 이상으로 가족 활동을 어렵게 한다.', '나는 업무 수행에 들이는 시간으로 인해 가족활동을 못할 때가 있다.' 등 6개 문항을 이용하였다.

상사충성도는 Cheng, Jiang, & Reily(2003)척도를 이용하여 '상사와 나의 가치관은 매우 비슷하다', '나는 상사의 개인적인 업무도 기꺼이 도울 수 있다' 등 6개 문항을 이용하였다.

Ⅳ. 분석 및 연구결과

4.1 분석

연구에서 사용된 변수들의 신뢰도 분석을 위해 크론바하 알파(cronbach's alpha)가 이용되었다. 분석결과 연구모형에서 사용된 다항목 척도 변수들의 신뢰도계수는 모두 0.8 이상으로 Van de Ven & Ferry(1980)가 제시하고 있는 기준치를 충족시키고 있어 신뢰할만한 척도로 나타났다. 변수들의 타당도를 분석을 위하여 요인분석의 경우 주요인분석(principal component analysis)을 실시하였고 회전방식은 직각행렬(varimax)방식을 사용하였으며, 요인분석 결과 각각의 변수들에서 고유치(eigenvalue)가 1이상인 하나의 요인이 도출되었다. Bass et al. (2003), Bono & Judge(2003) 등의 선행연구뿐만 아니라 국내에서 수행된 양동민·심덕섭(2013)의 연구에서도 변혁적 리더십을 측정하는 모든 항목이 1개의 요인에 공통적으로 적재된 것으로 나타났고, 국내외 많은 연구들이 변혁적 리더십을 단일차원으로 고려해 왔다. 본 연구에서도 마찬가지로 변혁적 리더십을 단일 차원으로 고려하고자 하였다. 각 변수들에 대한 분석결과 이론적으로 설정한 요인과 상이하게 묶여진 문항(변혁적 리더십 1문항-14번, 일강박증 1 문항-1번)을 제거한 후, 분석에 앞서 모형을 간소화하고, 표집 오차를 줄이기 위해 동일 요인에 속하는 문항을 합산하는 내적 일관성 방법(MacCallum et al., 1999)으로 파슬링(parceling)기법을 적용하였는데, 변혁적리더십은 4문항(리더십1,2,3,4/리더십6,7,8/리더십9,10,11,12/리더십13,15,16)으로 파슬링 되었다. 이후 측정항목들의 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor

analysis: CFA)을 실시한 결과는 〈Table 2〉와 같다. 〈Table 2〉에서 볼 수 있듯이 확인적 요인분석의 적합도 지수는 χ^2= 1051.702 DF=335, CFI=.883, TLI=.868, RMSEA=.086으로 나타났다. CFI나 TLI의 경우 1에 가까울수록 적합하다고 볼 수 있는데 아주 만족할만한 정도는 아니나 수용할

〈Table 2〉 확인적요인분석

차원	측정항목	Estimate		표준 오차	t 값	AVE	CR
		B	β				
변혁적 리더십	변혁적리더십1	1	.837			.680	.720
	변혁적리더십2	0.915	.877	.050	18.224***		
	변혁적리더십3	0.846	.806	.052	16.215***		
	변혁적리더십4	0.861	.773	.057	15.200***		
일가정 갈등	일가정갈등1	1	.858			.669	.708
	일가정갈등2	1.075	.913	.050	21.709***		
	일가정갈등3	1.054	.916	.048	21.863***		
	일가정갈등4	0.888	.579	.082	10.818***		
	일가정갈등5	0.918	.802	.053	17.228***		
	일가정갈등6	0.841	.718	.058	14.475***		
일향유감	일향유감1	1	.737			.659	.704
	일향유감2	1.072	.804	.077	13.861***		
	일향유감3	1.082	.841	.074	14.551***		
	일향유감4	1.055	.821	.074	14.188***		
	일향유감5	1.085	.811	.078	14.003***		
	일향유감6	1.226	.850	.083	15.719***		
상사 충성도	상사충성도1	1	.529			.585	.645
	상사충성도2	1.262	.687	.147	8.592***		
	상사충성도3	1.245	.706	.143	8.724***		
	상사충성도4	1.592	.805	.170	9.345***		
	상사충성도5	1.779	.911	.180	9.876***		
	상사충성도6	1.684	.886	.172	9.769***		
직무성과	직무성과1	1	.860			.756	.781
	직무성과2	1.016	.888	.054	18.756***		
	직무성과3	1.007	.861	.055	18.176**		
일강박증	일강박증2	1	.586			.622	.673
	일강박증3	1.411	.919	.139	10.171***		
	일강박증4	1.264	.825	.123	10.261***		
χ^2 = 1051.702, DF=335, CFI = .883, TLI = .868, RMSEA = .086, ***p〈.000.							
리더십파슬링(리더십1,2,3,4/ 리더십5,6,7,8 / 리더십9,10,11,12 / 리더십13,15,16)							

만한 적합도 기준을 충족하고 있다고 할 수 있다. 집중타당성은 요인적재량, 평균분산 추출 값 등으로 검증할 수 있는데, 요인적재량이 .5 이상(Bagozzi & Yi, 1988), 평균분산 추출 값이 .5 이상이면 집중타당성이 있다고 볼 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). 본 연구의 모든 변수에서 요인적재량이 0.5 이상이며, C.R.값도 1.965 이상으로 통계적으로 유의하게 나타났고, 평균분산 추출 값도 기준치보다 높게 나타나 모든 측정변수가 잠재변수의 개념을 잘 반영하고 있어 집중타당성에 문제없는 것으로 나타났다.

판별타당성은 평균분산추출의 제곱근 값이 변수들 간 상관계수 값보다 큰 경우에 판별타당성이 있다고 볼 수 있는데(Fornell & Larcker, 1981), 〈Table 2〉, 〈Table 3〉에서 볼 수 있듯이 각 변수들의 평균분산추출의 제곱근 값이 상사충성도를 제외하고 변수들 간의 상관계수보다 높은 값을 보이고 있어 판별타당성이 있는 것으로 나타났다. 이로써 측정모형은 적정한 것으로 판단되었고, 각 측정변수들은 잠재변수에 의해 설명되는 정도가 양호하였다.

4.2 연구 결과

가설검증에 앞서 전체 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 〈Table 3〉은 연구에서 조사되었던 변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상관관계를 제시하고 있다.

분석에 앞서 변수들의 높은 상관관계로 인해 발생할 수 있는 다중공선성 검증을 실시하였다. 일반적으로 다중공선성의 척도는 분산팽창지수(variance inflation factor)가 10 이상일 때, 고유값(eigenvalue)이 0.01보다 작을 때, 조건지표(condition number)가 100 이상인 경우 다중공선성이 있다고 볼 수 있으나, 분석결과 회귀분석 모두에서 위의 조건에 해당하지 않아 다중공선성이 큰 문제가 되지 않는다는 것을 확인하였다. 추가적으로 공통방법편의 문제를 검증하기 위해 일반적으로 활용하는 단일 비측정잠재방법 기법을 활용하였다(Podsakoff et al.,2003). 이 방법은 확인적 요인분석 모델에 추가로 공통잠재요인(common latent factor)을 적용했을 때, 측정

〈Table 3〉 상관관계분석

N=294	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.성별	.72	.44	-									
2.연령	34.91	6.60	-.29**	-								
3.학력	2.76	.95	-.13*	-.19**	-							
4.근속년수	7.63	5.90	-.04	.62**	-.21**	-						
5.변혁적 리더십	4.24	.86	-.04	.04	.03	.05	(.95)					
6상사충성도	3.89	.94	-.09	.04	-.01	-.01	.64**	(.89)				
7.일향유감	3.78	.98	-.04	.04	-.08	.02	.48**	.64**	(.92)			
8.일강박증	4.55	77	-.08	.05	.08	.07	.37**	.42**	.36**	(.80)		
9.직무성과	4.50	.93	-.03	.00	.04	.08	.18**	.22**	.23**	.11*	(.90)	
10.일가정갈등	3.56	1.10	-.00	-.01	-.03	-.00	.08	.28**	.23**	.23**	.13*	(.90)

*: p〈.05; **: p〈.01 / ( ) 안의 숫자는 cronbach's alpha 값임
성별: 남자=0, 여자=1; 학력: 고졸=1, 학사(2년제)=2, 학사(4년제)=3, 석사=4, 박사=5.

항목의 추정치의 변화량을 확인하는 기법이다. 확인적 요인분석 모델과 공통잠재요인 추가 모델의 측정항목 추정치의 변화량은 .03 이하로 나타나 공통방법편의가 높은 수준은 아닌 것으로 나타났다(Podsakoff et al.,2003).

본 연구의 가설 검증을 위하여 회귀분석 및 구조방정식을 이용한 경로분석과 매개분석과process macro를 이용한 조절된 매개효과bootstrapping 분석법(Preacher & Hayes, 2004)을 이용하여 분석을 실시하였다. 분석 결과는 〈Table 4〉 ~ 〈Table 7〉에 제시되어 있다.

먼저, 변혁적 리더십이 일중독에 미치는 영향에 관하여 일향유감과 일강박증 각각에 미치는 영향은 〈Table 4〉에서와 같이 변혁적 리더십이 일향유감

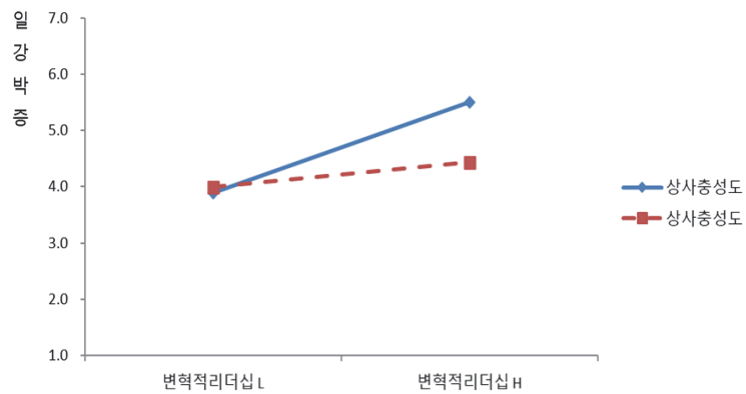
〈Table 4〉 조절효과검증을 위한 회귀분석결과

	일향유감		
	β	β	β
성별	.025	-.005	-.006
연령	.021	-.009	-.006
학력	-.103	-.073	-.078
근속년수	-.038	.016	.016
변혁적 리더십	.492***	.128*	.136*
상사충성도		.561***	.563***
변혁적 리더십*상사충성도			.076
R^2	.250	.430	.435
$\triangle R^2$		.179	.006
F	19.232***	36.027***	31.491***

*p〈.05, **p〈.01, ***p〈.005

	일강박증		
	β	β	β
성별	.062	.045	.043
연령	-.016	-.033	-.027
학력	.082	.099	.088
근속년수	.081	.111	.110
변혁적 리더십	.370***	.166*	.182**
상사충성도		.315***	.320***
변혁적 리더십*상사충성도			.150*
R^2	.158	.214	.238
$\triangle R^2$		.057	.022
F	10.796***	13.052***	12.652***

*p〈.05, **p〈.01, ***p〈.005



〈Figure 2〉 변혁적 리더십과 일강박증 간 상사충성도의 조절효과

(β = .492, p〈 .005)과 일강박증(β = .370, p〈 .005)에 각각 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 1은 모두 채택되었다.

다음으로, 상사충성도가 변혁적 리더십과 일중독 간의 관계를 조절하리라는 가설 2 역시 〈Table 4〉에서 확인할 수 있다. 먼저 일향유감에 있어 변혁적 리더십과 상사충성도의 상호작용항(β = .076, n.s)이 유의하지 않는 것으로 나타났다. 반면에, 변혁적 리더십과 상사충성도의 상호작용항이 일강박증(β = .150, p〈 .05) 유의해 가설 2-b만 채택되었다.

〈Figure 2〉는 호혜성의 조절효과를 도식화하고 있다(Aiken, West, & Reno, 1991). 〈Figure 2〉에서 보는 바와 같이 상사에 대한 충성도를 높게 인식할 때, 상사충성도를 낮게 인식할 때보다 변혁적 리더십이 일강박증에 미치는 영향력이 증폭되고 있다. 즉, 변혁적 리더십이 일강박증에 미치는 영향은 상사충성도가 조절하고 있음을 확인할 수 있다.

세 번째로, 일중독과 직무성과 및 일·가정갈등 간의 관계에 대한 가설 3은 〈Table 5〉에서와 같다. 먼저 일향유감은 직무성과(β = .216, t = 2.771, p = .006)와 유의한 정(+)의 관계를 가지고 있으며, 일·가정갈등(β = .322, t = 4.165, p = .000)에도 유의하게 나타나 가설 3의 1a와 1b는 모두 채택되었다. 반면, 일강박증의 경우 일·가정갈등(β = .138, t = 2.020, p 〈= .043)에만 유의한 정(+)의 관계를 가지는 것으로 확인되어 가설 3-2b만 채택되었다.

일중독의 매개효과 검증 결과는 〈Table 5〉에서 살펴볼 수 있다.

부스트래핑 검증결과는 95% 신뢰구간 내 0을 포함하고 있지 않으면 유의미한 것으로 볼 수 있으며 결과는 〈Table 5〉와 같다. 먼저, 변혁적 리더십과 직무성과 간 일향유감의 매개효과의 크기는 .117이며 95% 하한 값은 .036, 상한 값은 .229로 나타나서 95% 수준에서 유의미한 것으로 나타났고, 직접효과(변혁적리더십 → 직무성과/β = .092, t = 1.904, p = .274)는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 다시 말해 변혁적 리더십은 직무성과에 직접적으로 영향을 주기보다는 일향유감을 매개로 하여 간접적으로 영향을 주고 있어 일향유감이 이들 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다. 다음으로, 변혁적 리더십과 직무성과 간 일강박증의 매개효과 크

〈Table 5〉 가설 검증을 위한 주효과 및 매개효과 분석

경로	계수(B)	표준화 경로계수(β)	표준오차	t값	유의도
변혁적리더십 → 일향유감	.535	.548	.065	8.246	.000(***)
변혁적리더십 → 일강박증	.332	.409	.054	6.166	.000(***)
변혁적리더십 → 직무성과	.091	.092	.083	1.904	.274
변혁적리더십 → 일가정갈등	-.166	-.136	.100	-1.660	.097
일향유감 → 직무성과	.219	.216	.079	2.771	.006(**)
일향유감 → 일가정갈등	.401	.322	.096	4.165	.000(***)
일강박증 → 직무성과	-.009	-.007	.085	-.104	.917
일강박증 → 일가정갈등	.207	.138	.102	2.020	.043(*)
χ^2 =613.192, *df*=201, Q=3.051, CFI = .910, TLI = .896, RMSEA = .084, ***p〈.000.					

경로	간접효과	95% CI (하한, 상한)	P값
변혁적리더십 → 일향유감 → 직무성과	.117	(.036, .229)	.005
변혁적리더십 → 일향유감 → 일가정갈등	.215	(.107 .352)	.000
변혁적리더십 → 일강박증 → 직무성과	-.003	(-.063, .058)	.949
변혁적리더십 → 일강박증 → 일가정갈등	.069	(.005, .155)	.040

〈Table 6〉 조절된 매개효과 검증

독립변수	매개변수	결과변수	조절된 매개계수	Boot 표준오차 (SE)	95% 신뢰구간	
					하한신뢰구간 (Boot LLCI)	상한신뢰구간 (Boot ULCI)
변혁적 리더십	일향유감	직무성과	.0143	.0108	-.0009	.0424
		일가정갈등	.0222	.0168	-.0025	.0632
	일강박증	직무성과	.0059	.0101	-.0103	.0308
		일가정갈등	.0424	.0206	.0107	.0930

〈Table 7〉 변혁적 리더십과 일·가정갈등 간 '일강박증'의 매개효과에 대한 상사충성도의 조절된 매개효과 크기 검증

매개변수	상사충성도	매개효과계수	Boot 표준오차(SE)	하한신뢰구간 (Boot LLCI)	상한신뢰구간 (Boot ULCI)
일강박증	-.9424	.0181	.0267	-.0335	.0752
	.0000	.0581	.0265	.0169	.1251
	.9424	.0981	.0381	.0379	.1918

기는 -.003이며 95% 하한 값은 -.007, 상한 값은 .085로 나타나 0을 포함하고 있어 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 4-a만 채택되었다.

변혁적 리더십과 일·가정갈등 간 일향유감의 매개효과의 크기는 .215이며 95% 하한 값은 .107, 상한 값은 .352로 나타나서 95% 수준에서 유의미한 것으로 나타났지만, 직접효과(변혁적리더십 → 일·가정갈등/β = -.136, t =-.1660, p = .097)는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십은 일·가정갈등에 직접적으로 영향을 주기보다는 일향유감을 매개로 간접적으로만 영향을 주고 있어 일향유감이 이들 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 확인되었다. 다음으로, 변혁적 리더십과 일·가정갈등 간 일강박증의 매개효과의 크기는 .069이며 95% 하한 값은 .005, 상한 값은 .155으로 나타나서 95% 수준에서 유의미한 것으로 나타났지만, 직접효과는 유의하지 않는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십은 일·가정갈등에 직접적으로 영향을 주기보다는 일강박증을 매개로 간접적으로만 영향을 주고 있어 일강박증이 이들 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 5a와 5b 모두 채택되었다.

추가적으로 조절효과와 매개효과를 통합하여 살펴보기 위해 조절된 매개효과 분석을 실시하였고, 이는 〈Table 6〉, 〈Table 7〉에서 확인할 수 있다. 조절된 매개효과는 조건부 간접효과라고도 하며 조절변수의 특정 값이나 조건에 따라 독립변수와 종속변수 사이의 관계에서 매개효과의 영향력이 달라지는 것을 의미한다(Preacher, Rucker, & Hayes, 2007). 분석은 Preacher et al.(2007)이 제시한 〈Model 7〉 방법을 이용하였다. 조절된 매개효과가 유의한지는 조절된 매개지수(index of moderated mediation) 검정을 통해 확인할 수 있다(Hayes, 2015). 분석 결과 변혁적 리더십이 일향유감을 통해 직무성과에 미치는 영향에 있어 상사충성도의 조절된 매개효과의 경우(.0143, SE = .0108) 조절된 매개지수의 95% 편의수정 부스트래핑 신뢰구간에 0이 포함되어 유의하지 않는 것으로 나타났고, 변혁적 리더십이 일강박증을 통해 일·가정갈등에 미치는 영향에 대한 상사충성도의 조절효과에만 조절된 매개 지수(.0424, SE = .0381)의 95% 편의수정 부스트래핑 신뢰구간에 0이 포함되지 않아 조절된 매개효과가 유의한 것으로 나타났다. 조절된 매개효과 검증을 위해 부스트래핑 방법을 통해 평균±표준편차(M±SD)를 이용하여 상사충성도의 조건부 값에 따른 간접효과의 계수 및 통계적 유의성 검증 결과 〈Table 7〉에서 볼 수 있듯이 상사에 대한 충성도가 낮은 집단(M-1SD)의 조절된 매개효과의 크기는 .0181이고 상사 충성도가 높은 집단(M+1SD)의 조절된 매개효과의 크기는 .0981로 상사충성도가 낮을 때보다 높을 때, 조절된 매개효과의 크기는 유의하게 증가하는 것으로 나타났다. 이를 통해 변혁적 리더십이 일강박증을 통해 일·가정갈등에 미치는 매개효과는 상사충성도에 의해 조절되고 있음을 확인하였다.

Ⅴ. 토의 및 결론

본 연구는 변혁적 리더십이 종업원의 일중독, 직무성과 그리고 일·가정갈등에 미치는 영향과 함께 이들 간의 관계에 있어 상사충성도의 조절효과를 검증하였다. 국내 9개 기업 294명의 종업원과 직속상사(98명)을 대상으로 한 설문조사를 통해 도출된 몇 가지 사실에 대해 논의하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 일중독의 2가지 유형, 일향유감과 일강박증 각각에 유의한 정(+)의 영향을 미

치는 것으로 확인되었다. 많은 구성원들이 일 자체를 즐기기도 하지만 변혁적 리더의 행동을 통해 근무시간 초과와 노력을 보여 과업을 수행한다는 것이 곧 조직 내 인정과 높은 평가로 연결된다는 인식이 일향유감과 함께 일강박증을 증가시키는 것으로 추론할 수 있다.

둘째, 변혁적 리더십은 상사충성도와의 상호작용을 통해 일강박증을 높이는 것으로 나타났다. Bass (1985)는 변혁적 리더의 경우 부하의 마음가짐과 목적을 변혁시켜 줌으로써 개인의 이익을 넘어서는 높은 수준의 결과를 달성하게끔 해준다고 하였다. 이와 같은 맥락으로 변혁적 리더십의 경우 영향력 과정에 있어 개인적 동일시를 이끌어 낼 수 있는데 (Yukl, 2002), 개인적 동일시는 개인으로 하여금 추가적인 노력을 보이게 함과 동시에 업무에 대한 자부심을 가지고 동기부여 될 뿐 아니라 조직을 위한 자기희생을 감수하기까지 한다. 이를 통해 살펴보면 상사에 대한 높은 충성도를 보이는 개인일수록 변혁적 리더와의 상호작용을 통해 리더와 유사한 가치관과 행동을 보이고자 하기 때문에 리더의 요구를 이행함과 동시에 더 나은 결과를 위한 목적 달성을 위해 자기희생까지 감수하는 경향을 보여 일강박증이 더 나타나게 하는 것으로 해석할 수 있다.

셋째, 일중독과 직무성과, 일·가정갈등 간의 관계에 있어, 일향유감은 직무성과 및 일·가정갈등에 유의한 정(+)의 영향을, 일강박증은 일·가정갈등에만 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 일중독의 두 가지 하위차원인 일향유감과 일강박증이 결과변수에 각각 다른 모습으로 영향을 미치고 있는데, 일향유감은 직무성과라는 긍정적인 결과변수와 일·가정갈등이라는 부정적 결과에 모두 관련 있는 반면, 일강박증은 일·가정갈등이라는 부정적인 결과에만 연관되어 있음을 보여주고 있다. 일향유감의 경우 일강박증의 부정적인 영향을 완충할 수 있는 요소라고 주장한 McMillan & O'Driscoll (2004)의 연구와 상반되는 결과로 긍정적인 정서를 통해 즐겁게 일하며 직무성과를 달성할 수는 있지만, 이를 위한 초과된 업무량과 근무시간 연장 등으로 제한된 자원을 가정보다는 조직에 더 많이 투입하게 되므로 일·가정갈등이 더 발생한다는 것으로 해석할 수 있다. 반면, 일강박증이 일·가정갈등에만 유의한 영향을 미친다는 것은 기존의 연구결과들 (cf. Hill, et al., 2014; Milkie & Peltola, 1999; Park, 2014; Yang & Shim, 2012)과 일치하는 것으로 일중독의 강박감이 직장과 가정에서의 역할 모호성을 야기하여 일과 가정에서 요구하는 바를 적절히 통제하지 못하는 상황에 처하게 되어 일·가정 갈등을 경험할 수 있는 것으로 보여진다.

넷째, 일향유감은 변혁적 리더십과 직무성과 및 일·가정갈등 간의 관계를 매개하는 변수로, 일강박증은 변혁적 리더십과 일·가정갈등 간의 관계를 매개하는 변수로 밝혀졌다. 다시 말해, 변혁적 리더십은 직무성과 및 일·가정 갈등에는 직접적인 영향은 없지만 일향유감과 강박증을 매개로 하여 간접적인 영향을 미친다는 것이다. 연구 결과, 상사의 변혁적 리더십 발휘가 구성원들의 일몰입을 높이고, 높은 성과에 대한 기대와 함께 응집성, 참여를 강화시키기 때문에 일중독을 이끌게 되며, 이로써 종업원들은 개인의 업무량을 초과하여 근무시간을 넘어서는 등 개인으로 하여금 조직 내에 더 많은 시간을 할애하게끔 하므로 성과를 이끌 뿐 아니라, 상대적으로 가정에 투입하는 자원이 줄어들 수밖에 없기 때문에 일·가정 갈등에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 변혁적 리더의 경우 긍정적인 피드백, 지원, 높은 성과 기대에 대한 제공을 통하여 부하의 자기효능감을 증가시킬 수 있는데(Shamir et al., 1993), 이와 같은 결

과는 Del Libano et al.(2012)의 연구에서처럼 일중독이 자기효능감(self-efficacy)과 일·가정갈등 간의 관계를 매개하고 있음을 실증한 연구결과와 유사하다고 볼 수 있다.

그러나, 본 가설과는 반대로 일향유감은 일·가정갈등 간의 직접적인 영향 뿐 아니라 간접적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 반면, 일강박증은 예측한 바와 같이 일·가정갈등에 영향을 미치고 있는데, Hill, et al.(2004), Milkie & Peltola(1999)와 같은 연구자들은 근무시간과 일·가정 균형 간의 부(-)적인 영향관계를 실증하였고, 이는 향유감이나 강박증을 떠나 일중독 본래의 개념적인 측면에서도 볼 때, 자신의 시간과 에너지 대부분을 일에 몰두하여 쏟게 될 것이고, 이로 인해 가정의 요구에 대해 시간과 에너지를 적절히 할애할 수 없기 때문에(Valcour, 2007) 갈등이 야기되는 것으로 파악된다.

위와 같은 연구결과를 바탕으로 본 연구의 시사점을 도출하면 다음과 같다.

본 연구는 변혁적 리더십이 일중독에 영향을 미치고 일중독은 직무성과와 일·가정갈등에 영향을 주는 과정을 통해 긍정적인 영향력뿐만 아니라 부정적인 영향을 함께 보이고 있다는 것을 파악하였다. 즉, 변혁적 리더십은 일중독의 하위 차원 중에서 일향유감을 통하여 직무성과에 영향을 미치는 긍정적인 측면과 함께 일향유감과 일강박증을 통해 일·가정갈등에 영향을 미치는 부정적인 측면을 동시에 살펴봄으로써 변혁적 리더십의 영향력 과정을 일중독으로 설명했던 선행연구들에 대한 이론적 설명과 함께 이를 고려한 향후 연구방향 정립에 유익한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

조직 구성원들의 일중독 현상을 이해하는데 있어서 리더십의 영향력을 살펴보는 것 역시 필수적이라 할 수 있으며, 개인차원에서 자기관리와 노력을 통하여 일중독 현상에 관한 효과적인 관리의 필요성 또한 존재한다. 본 연구를 통해 구성원들의 열의를 가진 업무태도가 단순히 조직에 있어 많은 시간 또는 노력만을 보이게 만드는 강박증으로 되는 것을 방지하기 위해 인사관리시스템 개선 등과 같은 방안 역시 함께 연계되어야 할 것이다. 또한, 국내 기업 및 조직의 문화적 특성을 고려하여 직무설계 및 프로그램이 개발되어야 하며, 부정적인 측면에서 일중독을 예방하기 위한 조직의 문화적인 변화 또한 필요하다는 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 긴 노동시간 축소와 동시에 질적으로 높은 수준의 노동시간 확보를 위한 방안 마련이 필요하며 종업원들로 하여금 강박적 성향 수준을 높이고 있는 조직문화 요소가 있는지를 점검하고 이를 변화시키기 위한 우리나라에 맞는 다양한 정책과 프로그램 마련에 노력을 기울여야 한다.

실무적으로 경영관리자들은 지금까지의 일중독 관리 방향에 대한 재점검이 필요하다.

오늘날 경쟁의 가속화와 불확실한 환경, 그리고 새로운 기술들의 도입으로 인해 구성원들의 업무 강도가 증가되는 추세이지만(Valcour & Hunter, 2004), 새로운 세대들의 가치관이 과거의 일 중심에서 자신의 웰빙(wel-being)에 가치를 두고 있다. 때문에 조직에서는 일과 가정에 있어 조화롭게 균형을 이루는 점에 있어 많은 관심을 보이고 있어 일·가정 균형은 조직 인재 관리의 전략으로도 사용된다(Kim, Yun & Kong, 2020; Hill, Jackson & Martinengo, 2006).

많은 조직들의 경우 체계적인 정보가 부족하고, 구성원들과 조직의 일중독 결과 등에 관련한 연구자들의 합의점이 부족함에도 불구하고, 조직에서는 구성원들을 일중독 행동패턴에 맞추고자 노력한다. 실제로 경쟁적 문화 및 보상시스템은 조직구성원의 멤버십을 약화시키면서 일중독은 강화시키고 있다. 게다

가 일중독이 조직에 긍정적인 결과를 보인다는 일련의 연구들은(e.f. Baron & Tang, 2011; Burke, 1999; Erez & Isen, 2002; Lyubomirsky et al., 2005; Proter, 2001), 많은 조직들에 있어 일중독자들을 적극적인 방향으로 모집 선발하게끔 영향을 주기도 하였다. 물론, 성취지향적인 일중독자들에게서는 기대했던 긍정적 결과가 발생했지만, 또 다른 강박적인 성향에 따른 일중독자들의 경우 개인, 나아가 조직 모두에 있어 부정적인 결과를 보이고 있음을 유념할 필요가 있을 것이다.

연구의 한계점 및 향후 연구 과제는 다음과 같다.

첫째, 연구는 9개 기업을 대상으로 수행되어 연구결과를 일반화하는 데 있어 한계가 존재한다. 향후 기업의 규모별, 산업별로 조직 특성을 반영한 다양한 표본을 통해 실증연구를 진행하여 더 구체적인 이론적 논의와 시사점이 제시될 필요성이 존재한다.

둘째, 연구는 횡단적인 연구설계로 인해 변수들 사이의 인과관계를 추론하는 데에 한계점을 지니고 있다. 비록 문헌분석 및 선행연구를 토대로 변혁적 리더십의 효과가 일중독을 통해 직무성과 및 일·가정 갈등으로 나타날 것 임을 가정하였으나, 향후 종단연구 혹은 실험연구를 통하여 변수 간 인과관계를 명확히 할 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구에서 고려한 연구변수들 외에 다양한 매개 및 조절변수들과 결과변수에 대한 고려를 통해 이론적 모형을 보다 확장할 필요성이 존재한다.

먼저, 변혁적 리더십의 영향력 과정에 있어서도 긍정적인 측면 이외에 부정적인 결과를 보일 수 있는 일중독 이외의 다양한 잠재적 매개변수들이 존재할 수 있을 뿐 아니라, 변혁적 리더십과 일·가정 갈등 및 직무성과 간의 관계에 있어 여러 가지 상황 요인에 의하여 상이한 모습을 보일 수 있다는 점에서 향후 변혁적 리더십이 조직구성원의 태도 및 성과에 보이는 영향력 과정을 보다 종합적으로 이해할 수 있도록 다양한 매개 및 조절변수들을 함께 고려해야 할 것이다. 이는 향후 연구를 통해 변혁적 리더십의 효과성을 좀 더 충실한 이해와 함께 실무적 시사점을 제시하는데 기여할 수 있을 것이다.

또한, 본 연구에서 결과변수로 고려된 일·가정갈등에 대해서 일이 가정에 미치는 영향, 가정이 일에 미치는 영향에 대한 방향성을 구분하여 연구를 진행할 때, 실제 영향을 미치는 변수들 간의 관계성에 있어 좀 더 명확한 설명이 가능할 뿐 아니라 조직 내 일·가정양립에 대한 관리 방향을 정립하는데에 도움이 될 것으로 예상되므로 향후 연구가 이루어질 필요성이 존재한다.

이에 덧붙여, 일중독 결과들은 일중독이라는 진단과 동시에 발생하는 것은 아니라는 점에 주목해야 한다(Han, 2006). 이는 오랜 시간에 걸쳐 쌓여온 일의 중독이 어느 시점에서 개인과 조직에 영향을 주게 되는 것이다. 즉, 일중독자들의 경우 초기에는 헌신적이며 생산적인 모습을 보이지만, 점차적으로 심리적인 긴장감과 탈진을 보이게 되어 궁극적으로 바람직하지 못한 부수효과까지 동반하게 된다(Porter, 1996; Killinger, 1991; Seybold & Salomone, 1994). 그러므로 일중독 연구는 지나온 시간 동안 개인이 일중독 상황에 얼마만큼 놓여 있었는지에 대한 시간 관련 변수를 함께 고려할 필요가 있다. 마지막으로, 일중독 유형에 따라 개인의 행동 그리고 그 행동이 조직에 미치는 영향 등 매우 다양한 결과가 출현할 수 있을 것이다. 예를 들어 Han(2006)의 연구에서 언급된 바와 같이 일중독을 보이는 경우 개인의 철회적 행동이 영향을 받을 수 있다든지 또는 반조직적인 행위 결과와 어떤 연관성이 존재하는지, 향후 연구를 통해 본 연구에서 고려하지 않았던 다양한 결과를 살펴볼 필요가 있을 것이다.

참고문헌

Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R.(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. sage.

Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K.(2011), "A Meta-analysis of Work-family Conflict and Various Outcomes with a Special Emphasis on Cross-domain versus Matching-domain Relations," *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151.

Anttonen, A., & Sipilä, J.(2007), *Care Capital, Stress and Satisfaction*. In Women, Men, Work and Family in Europe (pp.152-170). Palgrave Macmillan, London.

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K.(1996), "Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment," *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827.

Baron, R. A.(2008), "The Role of Affect in The Entrepreneurial Process," *Academy of Management Review*, 33(2), pp.328-340.

Baron, R. A., & Tang, J.(2011), "The Role of Entrepreneurs in Firm-level Innovation: Joint Effects of Positive Affect, Creativity, and Environmental Dynamism," *Journal of Business Venturing*, 26(1), pp.49-60.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y.(2003), "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp.207-218.

Beyer, J. M.(1999), "Taming and Promoting Charisma to Change Organizations," *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp.307-330.

Blau, P. M.(1964), "Justice in Social Exchange," *Sociological Inquiry*, 34(2), pp.193-206.

Bono, J. E., & Judge, T. A.(2003), "Self-concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders," *Academy of Management Journal*, 46(5), pp.554-571.

Bono, J. E., & Judge, T. A.(2004), "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp.901-910.

Buelens, M., & Poelmans, S. A.(2004), "Enriching the Spence and Robbins' Typology of Workaholism," *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), pp.440-458.

Burke, R. J.(1999), "Workaholism Among Women Managers: Work and Life Satisfactions and Psychological Well-being," *Equal Opportunities International*, 18(7), pp.25-35.

Burke, R. J.(2001), "Workaholism in Organizations: The Role of Organizational Values," *Personnel Review*, 30(6), pp.637-645.

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

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J.(2000), "Construction and Initial Validation of A Multidimensional Measure of Work-family Conflict," *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), pp.249-276.

Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L.(2002), "Loyalty to Supervisor and Employee Performance," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), pp.339-356.

Cheng, B. S.(1995), "Chinese CEO's Employee Categorization and Managerial Behavior," In Symposium on Indigenous Behavior in

Effective Management and Organizations, sponsored by the International Association of Applied Psychology. Guangzhou, China.

Cheng, B. S., Jiang, D. Y., & Riley, J. H.(2003), "Organizational Commitment, Supervisory Commitment, and Employee Outcomes in the Chinese Context: Proximal Hypothesis or Global Hypothesis?" *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), pp.313-334.

Cherrington, D. J.(1980), *The Work Ethic: Working values and Values That Work*. Amacom: New York.

Deci, E. L., & Ryan, R. M.(2000), "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-determination of Behavior," *Psychological Inquiry*, 11(4), pp.227-268.

Del Líbano Miralles, M., Llorens Gumbau, S., Salanova, M., & Schaufeli, W.(2012), "About The Dark and Bright Sides of Self-efficacy: Workaholism and Work Engagement," *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), pp. 688-701.

Deluga, R. J.(1988), "Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies," *Group & Organization Studies*, 13(4), pp.456-467.

Dobrowolska, M., Stasiła-Sieradzka, M., Paruzel-Czachura, M., & Chudzicka-Czupała, A.(2018), "Workaholism and Its Manifestations in Individuals Running Small Family Businesses-selected Qualitative Research Results," *European Journal of Economics and Business Studies*, 4(2), pp.206-211.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B.(2002), "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment," *Academy of Management Journal,* 45(4), pp.735-744.

Erez, A., & Isen, A. M.(2002), "The Influence of Positive Affect on The Components of Expectancy Motivation," *Journal of Applied Psychology*, 87(6), pp.1055.

Farh, J. L., Dobbins, G. H., & Cheng, B. S.(1991), "Cultural Relativity in Action: A Comparison of Self-ratings Made by Chinese and US Workers," *Personnel Psychology*, 44(1), pp. 129-147.

Feinberg, B. J., Ostroff, C., & Burke, W. W.(2005), "The Role of Within-group Agreement in Understanding Transformational Leadership," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), pp.471-488.

Fredrickson, B. L.(2001), "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-build Theory of Positive Emotions," *American Psychologist*, 56(3), pp.218.

Fredrickson, B. L., & Joiner, T.(2002), "Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-being," *Psychological Science*, 13(2), pp.172-175.

Gardner, W. L., & Avolio, B. J.(1998), "The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective," *Academy of Management Review*, 23(1), pp.32-58.

Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J.(2012), "Driven to Work and Enjoyment of Work: Effects on Managers' Outcomes," *Journal of Management*, 38(5), pp.1655-1680.

Hammond, M., Cleveland, J. N., O'Neill, J. W., Stawski, R. S., & Tate, A. J.(2015), "Mediators of Transformational Leadership and The

Work-family Relationship," *Journal of Managerial Psychology*, pp.1-27.

Han, K. H.(2006), "The Effects of Workaholism on an Individual and Organization," *Journal of Organization and Management*, 30, pp.121-148.

Han, K. H.(2011), "A Study on the Interrelationship between the Typology of Workaholism and Situational Characteristics of Organization, including Individual and Sociocultural Context," *Korean Journal of Business Administration*, 24(5), pp.2519-2547.

Hayes, A. F.(2015), "An Index and Test of Linear Moderated Mediation," *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), pp.1-22.

Hill, E. J., Jackson, A. A. D., & Martinengo, G. (2006), "Twenty Years of Work and Family at International Business Machines Corporation," *American Behavioral Scientist*, 49(9), pp.1165-1183.

Hill, E. J., Märtinson, V. K., Ferris, M., & Baker, R. Z.(2004), "Beyond The Mommy Track: The Influence of New-concept Part-time Work for Professional Women on Work and Family," *Journal of Family and Economic Issues*, 25(1), pp.121-136.

Jung, I. H., & Lee, E. J.(2013), "A Study on the Antecedents and Outcomes of Workaholism Disposition," *Korean Journal of Business Education*, 28, pp.363-384.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G.(2003), "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency," *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp.246.

Khoo, H. S., & Burch, G. S. J.(2008), "The 'Dark Side' of Leadership Personality and Transformational Leadership: An Exploratory Study," *Personality and Individual Differences*, 44(1), pp.86-97.

Killinger, B.(1991), *Workaholics: The Respectable Addicts*, Simon & Schuster, New York, NY.

Kim, J. H., Yoon, D. R., & Gong, Y, K.(2020), "The Effect of Work and Family Friendly Career-supportive Climate on Affective Commitment of Members in a Public Institution: The Mediating Role of Perceived Satisfaction with Work-Family Balance," *Korean Journal of Business Administration*, 33(1), pp.1-24.

Koo, H. R.(2005), "Nonstandard employee's Employment Insecurity and Organizational Commitment: a Comparative Study," *Korean Journal of Sociology*, 39(2), pp.163-195.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.(1987), *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kreitner, R., & Kinicki, A.(1995), *Organizational Behavior*, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc, 159.

Kwak, S. H., & Kim, W. U.(2013), "The Effect of Workaholism on Job Performance - The Moderating Effects of Social Support and Locus of Control-," *Journal of Human Resource Management Research*, 20(4), pp. 201-225.

Kweon, S. J.(2014), *The Effect of Supervisor's Communication Styles on Secretary's Rapport, Trust and Loyalty to Supervisor*. Master thesis, Ewha Womans University.

Liao, H., & Chuang, A.(2007), "Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multi-source Examination of Transformational Leadership in Building Long-term Service Relationships," *Journal of Applied Psychology*,

92(4), pp.1006-1019.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N.(1996), "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of The MLQ Literature," *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp.385-425.

Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005), "Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change" *Review of General Psychology*, 9(2), pp.111-131.

Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G.(2002), "Work Time, Work Interference with Family, and Psychological Distress," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp.427-436.

Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M.(2007), "Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study," *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), pp. 149-171.

McMillan, L. H., & O'Driscoll, M. P.(2004), "Workaholism and Health," *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), pp.509-519.

McMillan, L. H., O'Driscoll, M. P., Marsh, N. V., & Brady, E. C.(2001), "Understanding Workaholism: Data Synthesis, Theoretical Critique, and Future Design Strategies," *International Journal of Stress Management*, 8(2), pp. 69-91.

Milkie, M. A., & Peltola, P.(1999), "Playing all the roles: Gender and The Work-family Balancing act," *Journal of Marriage and the Family,* pp.476-490.

Mosier, S. K.(1983). *Workaholics: An Analysis of Their Stress, Success and Priorities,* Doctoral dissertation, University of Texas at Austin.

Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C.(2007), "Dimensions, Antecedents, and Consequences of Workaholism: A Conceptual Integration and Extension," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(1), pp.111-136.

Park, S. E.(2014), "The Impact of Family-to-Work Conflict on Psychological Well-Being and Emotional Labor of Professional Service Employees: An Examination of Conservation of Resources(COR) Theory," *Journal of Organization and Management*, 38, pp.81-111.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R.(1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *The Leadership Quarterly*, 1(2), pp.107-142.

Porter, G.(2001), "Workaholic Tendencies and The High Potential for Stress Among Co-workers," *International Journal of Stress Management*, 8(2), pp.147-164.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F.(2004), "SPSS and SAS Procedures for Estimating indirect Effects in Simple Mediation Models," *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), pp.717-731.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007), "Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions," *Multivariate Behavioral Research,* 42(1), pp.185-227.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006), "The Measurement of Work Engagement with A Short Questionnaire: A Cross-national Study," *Educational and Psychological Mea-*

surement, 66(4), pp.701-716.

Schieman, S., & Young, M.(2010), "Is There A Downside to Schedule Control for The Work-family Interface?" *Journal of Family Issues*, 31(10), pp.1391-1414.

Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P.(1997), "An Exploration of The Meaning and Consequences of Workaholism," *Human Relations*, 50, pp.287-314.

Seybold, K. C. & Salomone, P. R.(1994), "Understanding Workaholism: A View of Causes and Counseling Approaches," *Journal of Counseling and Developmen*t, 73, 4-9.

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J.(1998), "Not All Personal Goals Are Personal: Comparing Autonomous and Controlled Reasons for Goals as Predictors of Effort and Attainment," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(5), pp.546-557.

Sheldon, K. M., Abad, N., Ferguson, Y., Gunz, A., Houser-Marko, L., Nichols, C. P., & Lyubomirsky, S.(2010), "Persistent Pursuit of Need-satisfying Goals Leads to Increased Happiness: A 6-month Experimental Longitudinal Study," *Motivation and Emotion*, 34 (1), pp.39-48.

Spence, J. T., & Robbins, A. S.(1992), "Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results," *Journal of Personality Assessment*, 58(1), pp.160-178.

Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Feldman Barrett, L.(2004), "Psychological Resilience and Positive Emotional Granularity: Examining The Benefits of Positive Emotions on Coping and Health," *Journal of Personality*, 72(6), pp.1161-1190.

Valcour, P. M., & Hunter, L. W.(2004), *Technology, Organizations, and Work-life Integration* (pp.76-98). Psychology Press.

Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L.(1980), *Measuring and Assessing Organizations*.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P.(2001), "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty," *Academy of Management Journal*, 44(1), pp.134-143.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W.(2008), "How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs," *Personnel Psychology*, 61(4), pp.793-825.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X.(2005), "Leader-member Exchange as A Mediator of The Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior," *Academy of Management Journal*, 48(3), pp.420-432.

Yang, D. M., & Shim, D. S.(2013), "The Effects of Transformational Leadership on In-Role Behavior, OCB and Innovative Behavior: The Mediating Effects of Personal Identification and Social Identification," *Korean Management Review*, 42(1), pp.121-152.

Yang, D. M., & Shim, D. S.(2018), "A Study on the Relationship among Organization-Based Self-esteem, Workaholism, Job Performance and Work-Family Conflict," *Korean Journal of Management*, 26, pp.85-113.

Yukl, G. (2002), *The Nature of Leadership*.(Fifth ed.), Prentice-Hall International Inc., London.

Yukl, G.(2010), *Leadership in Organizations*, Upper Saddler River. New Jersey: Person.

Zakaria, N., & Ismail, Z.(2017), "The Consequences of Work-family Conflict and The Importance of Social Supports to Reduce Work-family Conflict among Employees," *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(2), pp.24-29.

• The author Kim Hyung Jin is currently lecturer of management at the Chonnam National University. She received Ph. D. degree from Chonnam national university. Her current research interests are knowledge management, leadership, psychological entitlement, and management of organizational change.

• The author Duksup Shim is currently professor of management at College of Business Administration at Chonnam National University. He received the Ph. D. degree from Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST), and served as a business analyst at POSCO Research Institute (POSRI). His current research interests are leadership, diversity management, and management of organizational change.

〈부록-1〉 측정항목

변혁적 리더십 (나의 상사는~)	미래에 대해 낙관적으로 말한다.
	달성해야 할 필요가 있는 것에 대해 열정적으로 이야기한다.
	미래의 호소력 있는 비전을 명확히 표현한다.
	목표가 달성될 수 있다는 자신감을 표현한다.
	문제에 중요한 가정들이 적절한 것인지를 재검토한다.
	문제를 해결할 때 다른 관점을 추구한다.
	나한테 다른 각도로 문제를 볼 것을 요구한다.
	주어진 업무를 어떻게 완수할 것인가를 바라보는 새로운 방법을 제안한다.
	가르치고 조언하는데 시간을 할애한다.
	나를 집단의 한 구성원으로 보다는 한 사람의 개인으로 대해준다.
	나를 다른 사람들과는 다른 욕구, 능력, 꿈을 가진 존재로 여겨준다.
	나의 강점을 개발하도록 도와준다.
	상사의 가장 중요한 가치와 믿음에 대해 이야기한다.
	강한 목표 의식을 갖는 것의 중요성을 명확히 한다.
	의사결정의 도덕적, 윤리적 결과를 고려한다.
	공동의 사명 의식을 갖는 것의 중요성을 강조한다.
상사충성도	일을 시작한 이후, 나와 상사의 개인적 가치관이 더 비슷해졌다.
	나의 가치관은 상사의 가치관과 매우 유사하다.
	나는 내 친구들 앞에서 같이 일하고 싶은 훌륭한 사람으로 상사를 칭송한다.
	나는 상사를 돕기 위해 상사가 모르는 정보를 제공한다.
	나는 상사가 실수했을 때 자발적으로 책임을 지려고 한다.
	나는 상사의 개인적인 일을 돕는다.
일강박증	나는 일을 열심히 하려는 내적 욕망을 가진 것 같다.
	내가 하고 있는 일을 즐기지 않을 때라도 열심히 일 하는 것은 내게 중요하다.
	나는 일이 즐겁지 않더라도 열심히 일해야 한다고 느낀다.
	나는 잠시 일에서 벗어나기를 원할 때에도 일에 대해 생각하고 있는 자신을 가끔 발견한다.
	나는 일을 떠나 있을 때 죄책감이 든다.
일향유감	내 일은 매우 흥미로워 종종 일처럼 여겨지지 않는다.
	내 일의 대부분의 시간은 매우 즐겁다.
	나는 일이 즐거워 나한테 기대되는 것보다 더 많은 일을 한다.
	나는 포르젝트에 관여되어 있을 때 시간 가는 걸 잊는다.
	즐거운 프로젝트에 관여하고 있을 때 내가 얼마나 들뜨는지 묘사하기 어렵다.
	때때로 나는 내 업무를 너무 즐겨 멈추기가 힘들다.
일가정갈등	내 일은 내가 원하는 것 이상으로 가족 활동을 어렵게 한다.
	내가 업무에 헌신해야 하는 시간으로 인해 가정에서의 의무와 활동에 동등하게 참여하는 것이 어렵다.
	나는 업무를 수행하는 데 들이는 시간으로 인해 가족 활동을 못할 때가 있다.
	퇴근 후 집에 도착했을 때 나는 종종 기진맥진해 가족 활동이나 의무에 참여할 수 없다.
	나는 퇴근 후 집에 도착했을 때 정서적으로 너무 지쳐 가족에게 헌신하는 것이 어려울 때가 있다.
	때때로 업무의 부담으로 퇴근했을 때 나는 스트레스로 인해 내가 즐기는 것을 하지 못한다.
직무성과 (상사측정)	나의 부하직원은 정해진 시간 내에 업무를 완수한다.
	나의 부하직원은 완벽하고, 실수 없이 정확하게 업무 성과를 낸다.
	나의 부하직원은 효율적으로 일한다.