

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.2.201602.113>

# A Study of Precedence and Result Factors on Team Commitment on Distribution and Hotel Employees

## 유통·호텔 종사원의 팀에 대한 몰입의 선행요인과 결과요인에 관한 연구

Baek-Hyun Ryu(류백현)\* , Seung-Il Lee(이승일)\*\*

Received: February 1, 2016. Revised: February 4, 2016. Accepted: February 15, 2016

### Abstract

**Purpose** – The purpose of this study is to identify team commitment affecting employees' innovative activities and factors affecting team commitment including empowerment by leaders and job enrichment factors. In other words, so as to explain outcome variables of innovative activities, this study aims to emphasize employees' attachment roles towards their groups within nomological network, and identify the motives encouraging employees' innovative activities. The research purpose is significant due to the realistic situation of hotel industry. The reason why innovative activities are important can be found in recent changes of business environment. Also, unlike other various studies on precedence factors encouraging employees' innovative activities, this study classified those precedence factors into job and leader characteristics, and it emphasized the importance of team commitment as the process that job and leader characteristics are connected to innovative activities.

**Research design, data and methodology** – The survey for this study was conducted during October 6<sup>th</sup> ~ November 10<sup>th</sup> in 2014 to the employees who are working in 5-star hotels in Korea. As for the selection of hotels and sampling method, convenience sampling method was used to the employees in 5-star hotels. Self-report method was used in the survey, judging that the employees' characteristics would be relatively homogeneous. 311 questionnaires were distributed in total, and 275 responses were collected. After excluding the missing and unreliable responses, 245 questionnaires were used in the research. SPSS and AMOS programs were used for the analysis.

**Results** – First, empowering leadership had positive effects on hotel employees' team commitment. It indicates that hotel employees are more committed to their team when their leaders

set examples, provide information, and involve employees in decision-making process.

Second, as a result of the relationship analysis in task diversity, task significance, task identity and team commitment, task diversity and task significance had significant effect on team commitment, while task identity had no significant effect on team commitment. It indicates that team commitment is enhanced when the employees can conduct diverse types of jobs and get more opportunities to talk with the guests. Also, the repetition for the same jobs in hotel rooms and the space for preparing food and beverage do not lead to team commitment, even though the employees fulfill their duties to the end.

Third, hotel employees' team commitment has positive effect on their innovative activities. It indicates that employees voluntarily conduct innovative activities when they are attached to their team and identifies themselves with the team.

**Conclusions** – There are theoretical and practical implications in this study. First, in terms of the theoretical perspective, this study proposes structural framework in team commitment, and it identifies the psychological mechanism in team commitment from the aspect of social exchange, which resulted in identification of precedence factors related to team commitment. In addition, this study presents new possibilities for relevant studies about team commitment by examining the effect on team commitment when the importance of innovative activities is emphasized in recent business environment.

**Keywords:** Empowering Leadership, Job characteristics, Task Significance, Skill Variety, Task Identity, Team Commitment.

**JEL Classifications:** D21, D23, M10, M12, M14.

\* First Author, associate Professor, Dept of Railroad Management Songwon University, Korea. Tel: +82-62-360-5939.  
Email: [yu01@Songwon.ac.kr](mailto:yu01@Songwon.ac.kr)

\*\* Corresponding Author, Visiting Professor, Dept of Tourism Management Dongshin University, Korea. Tel: +82-61-330-3664.  
Email: [beauty-si@daum.net](mailto:beauty-si@daum.net)

## 1. 서론

기업 활동은 생존게임이며, 생존을 위한 혁신의 중요성이 강조된다. 현실적으로 장기간 시장경제 경쟁력을 유지해온 기업들이 어느 순간 쇠퇴하고 다만 지속적 혁신 추구 기업들만이 그 경쟁적 지위를 유지한 경우를 보면 혁신의 중요성을 이해할 수 있다. 그런데 혁신은 보통 IT 테크놀로지 기업에 특화된 것으로 인식되기도 하지만 혁신의 이슈는 다양한 산업에 적용되며(Lee & Jung, 2007; Orfila-Sintes & Mattesson, 2009), 기업차원의 혁신과 개인차원의 혁신행동으로 구별된다(Montalvo, 2006).

혁신을 위해 조직은 어떤 점을 추구해야 할까? 혁신과 창의적 기업으로 알려진 Google이나 Apple의 성공은 혁신 주도 리더나 독특한 창의적 조직문화로부터 비롯되었다고 하지만, 사실 구성원의 혁신행동이 바탕이 되지 않고서는 불가능했을 것이다(Kang & Yang, 2007; Kim et al., 2004; Jung & Kim, 2006). 그렇다면 조직혁신을 이루는 핵심요소인 구성원 혁신행동은 무엇에 의해 어떻게 유발될까? 혁신행동 연구는 3가지로 구별되는데, 첫째, 혁신행동 개념과 분류에 대한 연구(Scott & Bruce, 1994), 둘째, 혁신행동 유발 메커니즘 혹은 프로세스 규명(Kang & Yang, 2007; Lee & Jung, 2007; Jung & Kim, 2006), 셋째, 혁신행동의 조직성과에 대한 영향력 경로 등이다. 그러나 조직혁신에 대한 많은 연구가 수행되고 있지만, 상대적으로 구성원 혁신행동 유발의 연결고리를 기존 연구들은 명확히 밝혀내지 못하고 있다. 즉, 혁신행동을 유발하기 위해 조직이나 리더들은 단순히 혁신적 직무환경 및 과업을 부여하거나 혹은 혁신 리더 역할만을 강조하는 조직차원 혁신 연구에 집중할 뿐 어떻게 구성원 혁신행동을 높일 수 있는지를 명확히 설명하지 못하고 있다.

이에 본 연구는 조직혁신의 성공인자로 구성원 혁신행동을 강조하고 혁신행동을 제도 차원에서 접근하기보다 소속집단에 대한 정서적 반응을 고려한 접근방법을 탐색하고자 한다(Kang & Yang, 2007). 구성원 혁신행동은 적극적이고 창의적인 업무노력을 요구하며 자발적 태도가 바탕을 이루어야 가능하며, 따라서 혁신행동 속성은 신념과 인지 및 태도 등과 일관성을 유지하지 않고선 그 정체성이 형성되기 어렵다. 왜냐하면 인간은 사고와 행동이 일치하지 않으면 인지부조화를 이루기 때문에 조직은 창조성과 혁신을 강화시키고 구성원 혁신행동을 가져올 수 있는 일관성 있는 제도 및 직무환경을 제공해야 한다. 따라서 리더들은 구성원들이 자율적 업무활동을 할 수 있도록 배려해야 할 것이며 적극적으로 직무몰입할 수 있도록 동기를 부여하는 직무환경을 제공해야 할 것이다. 결국 리더행동과 직무특성은 직접 혁신행동에 영향 미치기 보다는 조직에 대한 정서적 반응이 형성된 이후에 정서적 반응이 혁신행동에 영향 미칠 것으로 추론할 수 있다(Kang & Yang, 2007). 조직에 대한 구성원의 정서적 반응은 전통적으로 조직몰입으로 설명되었고, Allen & Meyer(1991)의 3요인 조직몰입 이론 이후 몰입의 근원이 세분화 되는가하면 다중몰입 개념을 통해 소속집단이나 팀에 대한 몰입 등으로 파생 확대되었다. 그 이유는 첫째, 구성원이 자신과 유사하고 친숙한 사회적 집단에 대해 일체화하기 때문이다(Knippenberg & Schie, 2000). 팀 구성원들은 대부분 조직생활을 팀원들과 같이 하기 때문에 조직이나 다른 팀보다 자신의 팀에 더욱 친밀도와 응집력을 보이게 된다(Moreland & Levine, 2001). 그러다보니 개인에게 소속팀은 조직보다 더욱 강력한 영향력과 관계성을 갖게 된다(Anderson & Thomas, 1996; Riketta & Dick, 2005). 둘째, 조직운영체계가 점차 전사 통제시스템에서 분권 자율시스템으로 변화되고, 조직이 구조조정이나 해고를 보편화시키고 M&A 등이 일반화되면서 개인과 구성원의 정서적 연결고

리가 약해지면서 구성원의 전사조직보다 소속집단에 대한 애착이 강화된다. 이와 같은 연구흐름의 변화와 같이 본 연구에서도 구성원 혁신행동은 소속집단에 대한 몰입이 이루어짐으로써 가능할 것이라는 추론을 근거로 모델화하고자 한다. 즉 소속집단이나 팀에 대한 몰입은 집단목표와 개인목표와 일체화되고 내재화됨으로서 혁신과 창의적 업무를 위해 필요한 동기기제 역할을 하게 될 것으로 생각된다.

본 연구는 구성원의 혁신행동에 영향을 미치는 팀몰입과 팀몰입에 영향을 미치는 임파워링 리더 행위와 직무충실화 특성 요인을 규명하고자 한다. 다시 말해서 혁신행동의 결과변수를 설명하기 위한 법칙론적 네트워크(nomological network)에 구성원의 소속집단에 대한 애착 역할을 강조하면서 혁신행동의 유발 경로를 밝히고자 하는데 연구 목적이 있다. 이와 같은 연구 목적이 의미를 갖는 이유는 호텔업계가 직면한 현실적 상황 때문이다. 혁신행동이 호텔업에서 왜 중요한지는 최근 환경 변화에서 찾을 수 있다. 또한 구성원 혁신행동을 유발시키는 선행변수들에 대한 연구는 다양하게 이루어졌으나, 혁신행동의 선행변수를 직무 및 리더 특성으로 분류하고 이 특성들이 혁신행동에 이르는 단계로 팀몰입의 중요성을 강조하고자 한다. 본 연구의 실증분석을 통해 얻을 수 있는 기대효과는 첫째, 구성원의 팀몰입을 가져오는 결정변인을 규명한다는 점이고, 둘째, 구성원의 혁신행동의 유발 과정을 밝혀낼 수 있다는 점이다. 또한 팀 유효성과 성과를 높이기 위한 실무관리방안을 구축하는데 본 연구 결과는 기본 팀을 제공할 수 있다는 점이다.

## 2. 선행연구 고찰 및 가설설정

### 2.1. 팀 몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 감정적 태도 변수로서 소속 조직에 대한 애착심과 강한 심리적 결속관계(psychological bonding)를 나타낸다(Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1982). 전통적으로 몰입 대상은 조직에 한정되었지만 최근 다양한 몰입대상(경력, 노조, 상사, 지역사회 등)이 강화되면서(Cohen, 2003) 집단 혹은 팀에 대한 몰입이 강조되기도 한다(Seo & Kim, 2003; Ellemers et al., 1998). 왜 구성원들이 조직보다 팀과 집단에 몰입하게 되는지를 설명하는 논리는 Lewin의 場의 이론(Field Theory)에서 찾을 수 있다. 이 이론에 의하면 개인의 환경상태에 대한 심리적 반응은 원거리에서보다 근거리 개체로부터 더 영향을 받는다는 점이다(Bishop & Scott, 2000; Mathieu & Hamel, 1989). 물론 거리적 근접성뿐만 아니라 적용되는 심리적 자극(psychological stimuli)의 강도가 역할을 하지만 개인에게 있어 심리적으로 지각하는 몰입 개체가 근접한 경우에 더욱 연결고리를 가지게 된다. 이와 같이 구성원이 자신과 유사하고 친숙한 사회적 집단에 대해 일체화하기 때문이다(Knippenberg & Schie, 2000). 팀 구성원들은 대부분 조직생활을 팀원들과 같이 하기 때문에 조직이나 다른 팀보다 자신의 팀에 더욱 친밀도와 응집력을 보이는 경우가 많다(Moreland & Levine, 2001). 즉 개인에게 소속팀은 조직보다 더욱 강력한 영향력과 관계성을 갖게 된다(Anderson & Thomas, 1996; Riketta & Dick, 2005). 그런가하면 최근 팀 중심의 조직구조가 설계되고, 개인평가에서 팀평가의 중요성이 강조되면서 구성원들이 팀에 대한 애착과 몰입이 강조되기 때문이다(Bishop et al., 2000; Chen Zhen et al., 2002; Ellemers et al., 1998).

팀몰입의 개념화는 조직몰입의 개념에서 파생하고 있다(Bishop & Scott, 2000). 전통적으로 몰입은 조직에 대해 구성원이 지각하

는 심리적 태도로 설명해 왔으며 태도적 몰입(attitudinal commitment)과 행동적 몰입(behavioral commitment)으로 분류하였다(Mowday et al., 1982). 주로 태도적 몰입 관점에서 조직몰입이 설명되어 왔으며 조직에 대한 개인의 동일시(identification)와 관여도(involverment)의 상대적 정도로 표현되어 왔다.

직장에서 구성원의 몰입을 조직에 한정하는 것은 바람직하지 못하며 그 이유로 조직은 구성원이 관여하는 다양한 개체 중에 하나에 불과하기 때문에 설명하고(Reichers, 1985), 사회적 관여도(social involvement) 관점에서 구성원은 조직보다 우선적으로 소속 집단에 대한 사회적 연계성을 가지고 점차 조직으로 확산될 수 있다고 주장하고 있다(Randall & Cote, 1991). 팀과 조직은 서로 중첩되며 다만 팀몰입의 요소가 좀 더 구체적으로 몰입의 관련변수를 설명할 수 있다고 설명하며(Ellemers et al., 1998) 팀몰입의 중요성을 강조하였다. Seo & Kim(2003)은 팀몰입을 통한 조직몰입으로의 전이효과(spillover effect)를 강조하고 “조직에 대한 감정적 애착이 생겨날 수 있다는 것은 팀에 대한 애착이 조직에 대한 태도형성에 중요한 역할을 담당할 수 있다는 것”으로 설명하였다. 결국 이러한 기존의 연구를 종합하여 볼 때 팀 혹은 집단몰입은 조직몰입의 축소판으로 해석할 수 있으며 몰입의 대상이 거시적인 차원의 조직에서 미시적인 차원의 팀 단위로 축소될 뿐 논리적 정서는 동일한 것으로 판단할 수 있다(Jung & Lee, 2006).

## 2.2. 팀 몰입의 관계성

다중몰입(multiple commitment)의 연결성을 Cohen(2003)은 갈등접근법(conflict approach)과 교환접근법(exchange approach)으로 설명하였다. 첫째 갈등접근법은 Reichers(1985)가 주장하는 것처럼 조직구성원들은 상호 갈등을 유발할 수 있는 다양한 목표를 가지고 있으며 이들 목표에 몰입하게 된다는 설명에 기초하고 있다. 즉 몰입의 대상이 되는 구성개체들 간에 갈등이 존재한다는 것이다. 다만 몰입의 개체 간에 이전되기 위해서는 대상 개체들에 대해 욕구만족(need satisfaction)이나 목표 일치성(goal congruency) 등의 관점에서 개인이 지각 충돌이 발생하지 말아야 하며 그러한 경우 역기능(dysfunction)이 발생하게 된다(Vandenberg & Scarpello, 1994). 하지만 이러한 주장에 대해 일부 긍정적인 연구결과가 제시되기는 하지만 일반적으로 몰입 개체들 간에 역기능 관계성을 가지지 않는 것으로 조사되고 있다(Wallace, 1993). 둘째, 교환관계에 의한 관련성을 들 수 있는데 사회적 교환관계와 심리적 계약관계의 논리성을 바탕으로 설명할 수 있다. 즉 개인과 조직 혹은 팀과의 관계성은 상호 호혜성 혹은 상호 기대감(mutual expectation) 관점에서 교환의 질이나 정도에 따라 거래관계가 형성되는 것으로 설명하고 있다.

팀몰입의 결정변인에 대한 관계성을 설명하는데 교환관계 관점을 적용할 수 있다. 팀과 구성원간의 교환관계는 팀이 구성원에게 호의적인 교환관계성을 제공할 수 있을 때 혹은 구성원이 팀에게 바람직한 교환관계 요소를 제공할 수 있을 때 균형을 이루게 되며 구성원은 몰입의 상태가 이루어질 수 있다고 판단할 수 있다. 따라서 팀의 구성원 관점에서 팀이 자신에게 호의적인 조건을 제시하게 되면 이에 대한 교환관계로서 호의적인 태도를 형성하고 팀에 대한 몰입을 할 것으로 추론할 수 있다.

팀몰입에 영향을 미치는 선행변수를 팀의 차원에서 국한하여 실증 검증한 연구는 많지 않다(Bishop & Scott, 2000; Bishop et al., 2000). Bishop & Scott(2000)은 조직몰입과 팀몰입에 미치는 선행변수가 전반적으로 유사하며 다만 자원관계갈등(resource related conflict)은 조직몰입에 부정적 영향을 미치지만 팀몰입에는 영향을 미치지 않으며, 송신자간 갈등(intersender conflict)은 팀몰

입에 부정적 영향을 미치지만 조직몰입에는 영향을 미치지 않는 것으로 설명하고 있다. Bishop et al.(2000)은 구성원이 자신에 대한 팀원회의식을 지각하게 되면 팀몰입이 이루어지는 것으로 증명함으로써 팀몰입에 영향을 미치는 선행변인은 구성원이 호의적으로 팀이 자신에게 배려하고 있는가를 지각함에 따라 결정될 수 있으며 이러한 변수는 조직몰입에도 영향을 미치는 것으로 증명함으로써 팀몰입과 조직몰입간의 개념적 독립성은 존재하지만 상호 배타적인 관계는 아니라는 점을 판단할 수 있다. Seo & Kim(2003)의 실증분석 결과는 상사에 대한 신뢰가 팀몰입과 조직몰입에 동일하게 영향을 미치지 않는 것으로 보여주고 있다.

팀몰입의 선행변수에 대한 연구가 충분히 이루어지고 있지 못한 가운데(Cohen, 2003), Seo & Kim(2003)은 팀몰입의 결정변인을 팀에 국한된 변수로 한정하지 말고 조직관련 변수들로 확대할 필요성을 강조하였다. 그 근거로서 “조직내 동일한 경험도 개인의 팀과 조직에 대한 태도에 동시에 영향을 미칠 수 있다”는 점을 들고 있다. 따라서 팀몰입에 미치는 선행변수에 대한 이론적·실증적 증거가 충분히 제시되지 못한 가운데 탐색적으로 선행변수의 존재를 확인할 필요가 있다. 다만 팀몰입의 선행변수를 조직특성, 개인특성, 직무경험 등으로 분류할 수 있는데(Seo & Kim, 2003; Meyer & Allen, 1991), 팀 리더의 임파워링 행위와 직무충실화에 기초한 직무특성의 요소가 어떻게 팀 몰입에 영향을 미치는지를 살펴볼 필요가 있다(Noehoff et al., 2001).

### 2.2.1. 임파워링 리더행위와 구성원의 팀 몰입

오늘날 리더는 조직의 성과를 달성하는 실무능력과 더불어 구성원의 동기부여를 통한 잠재력을 이끌어 낼 수 있는 능력까지 요구하고 있다(Seong et al., 2016). 또한 급변하는 경영환경은 조직들로 하여금 유연성과 탄력적인 대응을 요구하고 있다. 이는 환경변화에 자율적으로 대응할 수 있는 조직 구성원의 자율적 책임을 강조하고 있으며 심리적 임파워먼트를 통한 팀 유효성 제고를 강조하고 있다(Jung & Hahn, 2005; Pearce & Herbig, 2004). 이와 같이 구성원의 심리적 임파워먼트의 중요성이 강조되고 있는 가운데 임파워먼트의 내재적 동기부여 기제가 마련되기 위해서 강조되고 있는 결정요인이 리더의 임파워링 행위이다(Arnold et al., 2000). 21세기 시대의 흐름 가운데 가장 중요시 되는 것이 리더의 임파워링 행위이고 이는 리더가 어떤 리더십을 가지고 있느냐에 따라 조직의 생존과 발전이 달려 있기 때문에 중요하다 하겠다(Park & Choi, 2015). 일반적으로 구성원에게 가장 직접적인 영향력을 줄 수 있는 개체로서 팀 리더를 들 수 있으며, 팀 리더가 구성원에게 파워의 분배(power distribution)를 통해 구성원으로 하여금 무기력감을 줄이고 소유의식을 강화시켜 나갈 수 있다. Niehoff et al.(1990)는 최고경영자가 직원들에게 의사결정에 영향력을 할 수 있도록 경영초치를 취함으로써 구성원들이 조직에 몰입하는 것을 실증적으로 밝힌바 있다.

최근 임파워링 리더 행위 혹은 임파워링 리더십에 관한 새로운 개념화와 측정치가 개발되었다(Arnold et al., 2000; Konczak et al., 2000). 특히 Arnold et al.(2000)는 리더의 임파워링 행동으로서 솔선수범(leading by example), 코칭, 의사결정에의 참여, 정보제공, 관심과 배려를 수반한 팀원과의 교류 등을 들고 있다. 다양한 임파워링 행위는 리더가 부하직원에게 제공하는 조직후원(organizational support)의 일환이 되며 신뢰에 기초를 둔 임파워먼트 프로세스를 포함하기 때문에 리더의 임파워링 행위는 사회적 교환관계 관점에서 부하직원의 소속 팀에 대한 몰입에 영향을 미치게 된다(Blau, 1964). 부하직원은 집단/조직으로부터 후원의식을 느끼게 되면 신뢰감을 형성하게 되며 점차 시간이 경과하면서 소

속집단에 대한 애착과 몰입이 형성되게 된다. 다운사이징을 경험한 해고생존직원(layoff survivor)들을 대상으로 실증 조사한 결과 리더의 임파워링 행위는 소속집단에 대한 애착도를 높이고 있다(Niehoff et al., 2001). 이를 근거로 제시하는 연구 가설은 다음과 같다.

<가설 1> 리더의 임파워링 행위는 유통·호텔 종사원의 팀몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.2.2. 직무특성과 팀 몰입

O'Reilly & Pfeffer(2000)는 성공한 위대한 조직(great organization)의 사례를 통해 인간중심의 경영을 강조하고, 사례 조직들이 공통적으로 보유한 핵심역량으로 팀 중심의 경영 시스템을 들고 있다. 팀 중심의 경영은 구성원들의 목표의식을 동질화시키고 팀몰입과 같은 소속감을 높임으로서 다른 기업들이 모방할 수 없는 핵심역량을 형성할 수 있다고 한다. 결국 구성원으로 하여금 팀에 몰입하게 만드는 요인 가운데는 팀의 구조적 특성이 존재한다는 의미이다. 그렇다면 팀의 어떠한 특성이 팀의 몰입에 영향을 미치고 있는가? 팀 특성을 구분하는 주요 핵심은 직무 충실화(job enrichment)에 있다. 즉 팀의 구성원이 자신이 수행하는 과업의 특성이 충실화된 내용을 근거에 두고 있다고 판단하면 긍정적인 태도가 형성될 수 있다. 이러한 직무충실화의 원리를 바탕으로 하는 직무설계 이론 가운데 대표적인 것이 직무특성화 모델(Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976)을 들 수 있다. 이 이론에 의하면 팀의 구성원이 자신이 수행하는 직무의 특성을 기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 결과 피드백 등으로 구별하고 이러한 직무특성 등은 보람감, 책임감, 그리고 수행한 결과에 대한 인식의 3가지 심리적 상태를 통해 직무만족, 내재적 동기부여, 업무질 향상과 이직의도 감소 등의 긍정적 효과를 가져온다. 이와 같은 긍정적 연계관계가 형성될 수 있는 기저에는 신뢰 프로세스가 작용하고 있다. 즉 직무충실화를 경험하는 직원들은 이와 같은 신뢰 프로세스를 인식하게 되고 교환적으로 이러한 신뢰를 제공한 부서 및 조직에 대해 애착 및 몰입감을 가지게 된다.

직무특성 변수와 팀몰입과의 관련성을 밝힌 연구 결과는 아직 조사되지 못하고 있다. 다만 Seo & Kim(2003)의 논문에서 언급한 것처럼 일반적으로 팀몰입에 대한 선행변수 및 결과변수의 구조적 틀이 충분히 형성되지 못한 가운데 팀몰입과 관련변수의 연계성의 논리를 조직몰입과의 관련성에 증거를 찾고 있다. 따라서 본 연구도 이와 같은 접근을 시도하여 팀의 특성과 팀몰입의 관계성을 직무특성과 조직몰입의 실증분석 결과를 통해 도출할 수 있다. 많은 실증 분석 결과는 직무충실화된 직무특성과 조직몰입의 긍정적 연계성을 제시하고 있다(Dunham et al., 1994). 구체적으로 과업의 다양성을 제공함으로써 수행자는 업무동기가 유발되고 긍정적인 직무태도가 형성되며 적극적인 노력을 기울이게 된다(Walsh & Tseng, 1998). 또한 직무다양성과 과업중요성을 인식하게 됨으로써 소속조직에게 몰입하게 한다. 직무특성의 5가지 차원을 통합하여 단일종합변수(composite measure)로 하여 조직몰입과의 관계성을 조사한 결과(Mathieu & Zajac, 1990) 개별변수들이 조직몰입에 영향을 미치는 것보다 강력하게 영향력을 미치는 것으로 조사되고 있다. 직무충실화를 바탕으로 하는 동기부여를 가져오는 팀의 업무적 특성은 이와 같은 이론적·실증적 연구를 바탕으로 긍정적인 팀몰입을 가져올 것이라고 가정할 수 있으며, 이를 근거로 제시하는 연구 가설은 다음과 같다.

<가설 2> 유통·호텔종사자의 직무특성은 팀몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-1> 유통·호텔종사자의 과업다양성은 팀몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-2> 유통·호텔종사자의 과업중요성은 팀몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-3> 유통·호텔종사자의 과업정체성은 팀몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.2.3. 팀 몰입과 혁신행동

팀몰입의 결과는 구성원의 혁신적인 행동이 유발되는 프로세스에 어떤 영향을 미칠 것인가? 일반적으로 직무나 조직에 대한 호의적인 태도는 구성원들의 행동에 긍정적인 기제역할을 할 것으로 추론되고 이를 지지하는 결과가 제시되고 있다(Wiener & Vardi, 1980; Cohen, 2003). 하지만 팀몰입이 개인행동에 미치는 영향력에 대한 연구는 시민행동과 같은 역할외 행동에 집중되고 있다(Bishop et al., 2000; Pearce & Herbig, 2004). Bishop & Scott(2000)은 조직몰입 혹은 팀몰입이 높은 직원들은 조직시민행동에 관여하는 의향이 높은 것으로 조사하였고, Bishop et al.(2000)은 팀몰입이 조직시민행위와 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론하고 있다. 팀몰입은 또한 팀의 의사결정에 대한 몰입과 의사결정의 질에 긍정적인 영향력을 준다(Dooley & Fryxell, 1999). 이들 연구 결과는 팀몰입의 역할 및 중요성을 강조하고 있는 것으로서 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미치는 중요한 태도 변수로 인식되고 있다.

팀몰입과 조직시민행동 이외의 행동변수의 관계성에 대한 충분한 연구가 이루어지지 못한 가운데, 구성원의 혁신적 행동에 대한 중요성 인식과 함께(Lee & Kang, 2003; Baik & Kim, 2000; Lee, 1999; Janssen, 2005; Scott & Bruce, 1994) Baik & Kim(2000)은 우리나라의 혁신 프로그램이 최고경영자 중심으로 주도되고 비용절감과 효율성 중심으로 추진되었기 때문에 창의성을 가져올 수 있는 인간중심의 경영이 형성되지 못하였으나, 소속집단에 대한 우호적인 인식으로 창의적이고 혁신적인 행동에 영향력을 줄 수 있을 것으로 추론하였다.

혁신적 행동은 미시적으로 업무수행과정에서 조직 및 팀의 발전적 성과를 위해 자발성을 보이는 진취적 행동이라 할 수 있다. Baik & Kim(2000)은 혁신적 행동을 새로운 아이디어 창출을 위한 노력과 이러한 아이디어를 통해 새로운 부가가치를 창출해내는 조직 순기능 행동으로 해석하고 있다. Scott & Bruce(1994)는 유용한 아이디어를 창출하고 수용하며 실행하는 구성원의 진취적 행동으로 정의하고 이러한 행동은 문제인식에서 아이디어 및 솔루션 창출, 그리고 이후 이를 수용할 수 있는 주변 체계를 형성하고 정형화된 틀을 만들어내는 일련의 프로세스를 갖는 것으로 설명하고 있다. 이와 같은 혁신적 행동은 새로운 아이디어 개발에 초점을 두는 창의성보다 포괄적인 요소로 이해되며 새로운 아이디어 개발 및 실행과 확산을 포함하는 자발적 행동으로 이해된다(Kim et al., 2004).

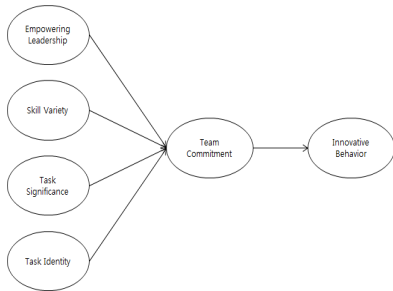
이와 같은 논리성에 근거하여 소속 집단에 대한 몰입은 혁신적 행동을 유발하게 하는 동인이 될 수 있다.

<가설 3> 유통·호텔 종사자의 팀에 대한 몰입은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 연구방법론

#### 3.1. 연구모형

본 연구에서는 유통·호텔에 근무하고 있는 구성원의 혁신행동에 영향 미치는 팀몰입과 팀몰입에 영향 미치는 임파워링 리더 행위 및 직무충실화 특2성 요인을 규명하기 위하여 <Figure 1>과 같이 연구모형을 설정하였다. 즉 팀몰입의 결과변수를 설명하기 위한 유통·호텔에 근무하고 있는 구성원의 소속집단에 대한 애착 역할을 강조하면서 혁신행동의 유발 경로를 밝히고자 하는데 연구 목적이 있다.



<Figure 1> Research Model

#### 3.2. 설문지 구성

본 연구에서는 가설검증과 변수들 간의 관계를 알아보기 위하여 기존 선행연구에서 신뢰성과 타당성을 인정받은 설문지를 활용하여 측정하였다. 본 연구에서 사용된 각 설문 문항의 질문은 리커트의 7점 척도를 사용하였다.

첫째, 임파워링 리더의 행위는 Arnold et al.(2000) 등이 개발한 임파워링 설문지를 이용하였다. 여기에는 참여적 의사결정, 관심표명, 숭선수범, 정보제공, 코칭의 5가지 하위변수로 구분하여 총 38개의 문항으로 측정하고 있다. 그러나 본 연구에서는 다른 문항들에 비해 임파워링 리더십의 측정 문항이 지나치게 많기 때문에 설문응답자의 부담을 완화하고 불성실한 응답을 최소화하기 위하여 5가지 하위변수들에 대한 대표문항을 추출하여 측정문항을 도출한 Kim & Bang(2014)의 연구에서 활용한 5개 문항을 선정하였다.

둘째, 직무특성은 Hackman & Oldham(1976)의 Job Diagnostic Survey(JDS)에 근거하여 Sims와 그의 동료들이 개발한 직무특성 척도를 활용하였으며, 직무특성 변수 중 과업의 중요성과 과업의 다양성, 과업의 정체성에 관한 8개 설문으로 구성하였으며, Likert의 7점 척도를 사용하였다. 셋째, 팀 몰입을 측정하기 위하여 사용된 척도는 Bishop & Scott(2000)에 의하여 개발된 척도를 이용하여 7개 문항을 수정 보완하여 사용하였다. 넷째, 혁신행동은 Scott & Bruce(1994)가 개발한 항목을 기초로 하여 5개 문항을 수정 보완하여 사용하였으며, 구성원들이 얼마나 이 행동을 보이는가를 Likert 7점 척도로 표시하게 하였다.

#### 3.3. 자료수집 및 분석방법

본 연구의 설문조사는 2014년 10월 6일~11월 10일까지 유통·호텔에 근무하고 있는 종사원을 대상으로 이루어졌다. 유통업체 및 호텔선정은 표본추출방법으로는 모집단의 특성이 비교적 동질적일 것이라는 판단으로 유통·호텔 종사원을 대상으로 편의추출방

법을 실시하였고, 설문조사 방법은 자기보고식 방법으로 진행되었다. 총 311부의 설문지를 배포하여 275부를 회수하였으며, 그 중 누락된 응답 및 불성실한 응답을 제외한 245부를 분석에 사용하였다. 수집된 자료는 SPSS 및 AMOS 프로그램을 이용하여 분석하였다.

### 4. 연구결과

#### 4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구의 설문조사에 참여한 유통·호텔 종사원들의 일반적 특성을 살펴보면, 남성이 126명으로 전체의 51.4%로 나타났으며, 여성이 119명으로 48.6%로 집계되어 남성이 더 많은 것으로 나타났다. 연령은 20대가 76명으로 31.0%, 30대가 113명으로 46.1%, 그리고 40대 이상이 56명으로 22.9%로 나타나 고른 분포를 보이고 있다. 응답자의 학력수준은 고등학교 졸업이 23명으로 9.4%, 전문대 졸업이 103명으로 42.1%, 4년제 대학 졸업이 101명으로 41.2%, 그리고 대학원 졸업이 18명으로 전체의 7.3%인 것으로 집계되었다. 그리고 응답자의 현재 근무하고 있는 유통·호텔의 근무기간을 분석한 결과, 1년 미만인 16명으로 6.5%, 1~2년이 41명으로 16.7%, 3~5년이 72명으로 29.4%, 6~9년이 76명으로 31.0%, 그리고 10년 이상이 40명으로 16.4%를 점하고 있었다. 직위는 사원이 149명으로 60.8%, 주임/계장급이 55명으로 22.5%, 대리/과장급이 35명으로 14.3%이었으며, 차장 이상의 직급은 6명으로 2.4%인 것으로 나타났다.

#### 4.2. 측정도구의 신뢰도 및 타당도 검증

본 연구에서는 신뢰성을 측정하는 가장 일반적인 방법(Hair et al., 2006)인 크론바흐 알파(Cronbach  $\alpha$ )값을 통해 신뢰성 검증을 실시하였다. 또한 구성개념 타당성을 확보하기 위하여 확인적 요인분석을 통하여 수렴타당성과 판별타당성을 측정하였다(Lattin et al., 2003). 확인적 요인분석은 탐색적 요인분석과 달리 이론과 측정간의 유기적 결합을 가능하게 하고(Hughes et al., 1986), 또한 모형에 대한 유의성 검증과 적합도 지수를 제공해주기 때문에 매우 유용하다고 할 수 있다(Church & Burke, 1994).

확인적 요인분석 결과 전체 모형이 데이터와 잘 부합하는지 확인할 수 있는 모형의 적합도 지수는  $\chi^2=582.322(df=260, p<.001)$ ,  $\chi^2/df=2.239$ , CFI=.919, IFI=.920, TLI=.907으로 기준값인 .90 이상으로 나타났으며, GFI=.844로써 수용할만한 수준이며, RMR=.053, RMSEA=.052로 나타나 모형과 데이터 간에 수용할만한 적합도를 보였다. 각 구성개념에 대한 측정항목들의 요인적재량은 0.624에서 0.909 사이의 값들로 비교적 높은 수치를 나타내었다.

개념 신뢰도(CR: composite reliability)는 <Table 1>에 나타난 바와 같이, 모두 기준값 .90 이상으로 나타났으며, 평균분산 추출지수(AVE: average variance extracted)는 기준치 .83 이상으로 나타나 높은 신뢰성과 내적 일관성을 보여주었다(Hair et al., 2010). 또한 <Table 2>에 제시된 것처럼 판별타당성 검증을 위해 대상 잠재요인 각각의 평균분산 추출지수와 잠재요인 간의 상관관계를 비교하여 평균분산 추출지수가 모두 상관관계 제공보다 큰지 확인하였으며, 모든 잠재요인 간 상관관계 제공의 크기는 0.1232~0.4225로 평균분산 추출지수의 범위인 0.835~0.937보다 작은 것으로 나타나 판별타당성을 갖는 것으로 판단하였다(Fornell & Larcker, 1981).

&lt;Table 1&gt; The Results of Confirmatory Factor Analysis

construct	item	Unstandardized Estimate	standardized Estimate	t-value	C.R.	AVE	Cronbach $\alpha$
Empowering Leadership	ELB1	1.000	0.821	fixed	0.986	0.937	0.920
	ELB2	1.023	0.868	16.596***			
	ELB3	1.011	0.909	17.831***			
	ELB4	1.000	0.893	17.359***			
	ELB5	0.811	0.674	11.602***			
Skill Variety	SV1	1.000	0.815	fixed	0.973	0.924	0.887
	SV2	1.142	0.879	15.542***			
	SV3	1.063	0.853	15.055***			
Task Significance	TS1	1.000	0.799	fixed	0.971	0.916	0.901
	TS2	1.058	0.816	13.013***			
	TS3	0.984	0.791	12.616***			
Task Identity	TI1	1.000	0.681	fixed	0.908	0.835	0.742
	TI2	1.306	0.932	7.547***			
Team Commitment	TC1	1.000	0.717	fixed	0.984	0.901	0.827
	TC2	0.999	0.724	10.814***			
	TC3	0.998	0.668	9.984***			
	TC4	1.136	0.801	11.953***			
	TC5	0.963	0.749	11.195***			
	TC6	1.002	0.724	10.816***			
	TC7	1.169	0.803	11.983***			
Innovative Behavior	IB1	1.000	0.778	fixed	0.977	0.897	0.854
	IB2	1.033	0.773	12.616			
	IB3	0.858	0.624	9.853			
	IB4	0.999	0.848	14.07			
	IB5	1.044	0.853	14.166			

주) Model fit :  $\chi^2=582.322(df=260, p<.001)$ , CFI=.919, GFI=.844, IFI=.920, TLI=.907, RMSEA=.052

&lt;Table 2&gt; The Results of discriminant validity analysis of constituent concepts

measures variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Empowering Leadership	0.937 <sup>1)</sup>	0.3969 <sup>3)</sup>	0.3422	0.178	0.3806	0.1971
(2) Skill Variety	0.630** <sup>2)</sup>	0.924	0.4225	0.1528	0.3576	0.1489
(3) Task Significance	0.585**	0.650**	0.916	0.3113	0.3058	0.2218
(4) Task Identity	0.422**	0.391**	0.558**	0.835	0.1689	0.1232
(5) Team Commitment	0.617**	0.598**	0.553**	0.411**	0.901	0.3457
(6) Innovative Behavior	0.444**	0.386**	0.471**	0.351**	0.588**	0.897

주) \*\*p<0.01, 1) construct AVE value, 2) correlation coefficient 3) square of correlation coefficient

#### 4.3. 가설검증

본 연구에서 제안한 구성요인의 영향관계를 검증하기 위하여 구조방정식에 의한 가설검증을 실시하였다. 분석결과, 모형의 적합도 지수는  $\chi^2=591.580(df=264, p<.001)$ , GFI=.883, AGFI=.845,

IFI=.919, NFI=.892, CFI=.918, TLI=.907, RMSEA=.051 등으로 조사되어 적합도는 대체적으로 수용할만한 수준인 것으로 나타났다. 구조방정식 모형을 통해 검증된 경로계수는 <Table 3>와 같다. 연구가설의 검증 결과를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

&lt;Table 3&gt; The Results of Hypothesis Test

Hypothesis	Path	Std. Estimate	S.E.	C.R.	p-value	Results
H1	Empowering Leadership→Team Commitment	.268	0.064	4.180	0.000***	accepted
H2	job characteristics →Team Commitment					
H2-1	Skill Variety→Team Commitment	.205	0.071	2.888	0.004**	accepted
H2-2	Task Significance→Team Commitment	.158	0.039	2.482	0.023*	accepted
H2-3	Task Identity→Team Commitment	.090	0.066	1.363	0.113	not accepted
H3	Team Commitment→Innovative Behavior	.723	0.092	7.818	0.000***	accepted

주1) Model fit :  $\chi^2=591.580(df=264, p<.001)$ , GFI=.883, AGFI=.845, IFI=.919, NFI=.892, CFI=.918, TLI=.907, RMSEA=.051

주2) \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$

첫째, 임파워링 리더십( $\beta=0.268$ ,  $t\text{-value}=4.180$ ,  $p<0.001$ )은 팀몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다.

둘째, 직무특성의 하위구성요인인 과업다양성( $\beta=0.205$ ,  $t\text{-value}=2.888$ ,  $p<0.01$ )과 과업중요성( $\beta=0.158$ ,  $t\text{-value}=2.482$ ,  $p<0.05$ )은 팀몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 과업정체성( $\beta=0.090$ ,  $t\text{-value}=1.363$ ,  $p<0.001$ )은 팀몰입에 유의한 영향을 미치지 않았다. 따라서 가설 2는 부분채택 되었다.

셋째, 유통·호텔종사원의 팀에 대한 몰입( $\beta=0.723$ ,  $t\text{-value}=7.818$ ,  $p<0.001$ )은 혁신행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사되어 가설 3은 채택되었다.

## 5. 결론 및 시사점

본 연구는 유통·호텔종사원의 혁신행동에 영향을 미치는 팀몰입과 팀몰입에 영향을 미치는 임파워링 리더 행위 및 직무충실화 특성 요인을 규명하고자 연구를 진행하였다. 즉, 혁신행동의 결과변수를 설명하기 위해 호텔종사원의 소속집단에 대한 애착과 역할을 강조하면서 혁신행동의 유발 경로를 밝히고자 하는데 연구 목적이 있다. 연구결과를 요약하면 첫째, 임파워링 리더십은 유통·호텔 종사원의 팀몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 상사가 유통·호텔 종사원들에게 본보기를 보여주거나, 정보를 제공하며, 의사결정에 참여시켜 그들에게 관심을 가졌을 때 종사원들은 더욱 더 자신의 팀에 몰입하게 됨을 의미한다. 특히 리더의 임파워링 리더십은 유통·호텔 종사원들에게 직무와 팀에 몰입하도록 함으로써 더욱 더 혁신행동을 유발할 수 있는 계기가 될 수 있다고 하겠다.

둘째, 유통·호텔 종사원들이 수행하는 직무 다양성, 직무중요성, 직무정체성과 팀몰입과의 인과관계를 분석한 결과, 직무다양성과 직무중요성이 팀몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 유통·호텔 종사원들이 수행하는 직무가 다양하고, 고객과 대화할 기회가 많을 경우 팀몰입도가 높다는 것을 의미하며, 특히 유통·호텔산업에서 수행하는 직무가 변화가 없는 일상적인 반복 업무로 인해 자신의 직무를 끝까지 스스로 완수한다고 하더라도 팀에 대한 몰입에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 보인다.

셋째, 유통·호텔 종사원들의 팀몰입은 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 유통·호텔 종사원들이 팀에 대해서 동일시하고, 팀에 대한 애착을 가지게 되면 종사원들이 자발적으로 혁신적인 행동을 나타내게 되고 결국 자신이 근무하고 있는 조직의 성과에 기여할 수 있다고 하겠다.

본 연구를 통해 도출된 연구 결과는 이론적이고 실무적인 관점에서 시사하는 바가 있다. 첫째, 이론적인 관점에서 팀몰입에 대한 구조적 틀을 제시하고, 팀몰입의 심리적 메커니즘을 사회적 교환 관계 관점에서 확인함으로써 그 동안 충분히 연구되지 못한 팀몰입의 선행변수에 대한 규명이 이루어졌다는 점을 시사점으로 들 수 있다. 뿐만 아니라 구성원의 혁신적 행동에 대한 중요성이 강조되고 있는 가운데 팀몰입이 영향을 미치고 있다는 연구 결과를 통해 팀몰입 연구의 새로운 가능성을 제시했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

실증 분석 결과에 대한 실무적 시사점을 다음과 같다. 점차적으로 유통·호텔기업 환경은 경쟁이 가열되고 있는 가운데 조직 활성화를 통한 경쟁력 제고가 전사 차원에서 팀 혹은 부서차원에서 이루어지는 경우가 많다. 숨겨진 무형가치의 경쟁력을 통해 기업의 가치를 높이고 있는 사우스웨스트 항공의 경우에도 구성원의 팀에 대한 몰입과 이를 통한 조직 응집력을 보유함으로써 다른 경쟁기업들이 모방하지 못하는 특유의 핵심역량을 창출할 수 있었다(O'Reilly & Pfeffer, 2000). 시대적 환경은 더 이상 조직인(organizational man)과 같은 맹목적 충성과 복종을 강요하고 있지 않다. 다만 업무와 리더와의 순기능적인 교환관계를 통해 우호적인 심리적 관계가 형성되고 이로 인해 혁신행동과 같은 성과지향적인 행동을 창출해 낼 수 있다. 뿐만 아니라 3M의 15% Rule 혹은 밀주제도 등을 통해 자율성을 보장하는 업무적 특성은 구성원으로 하여금 자발적이고 혁신적인 행동을 가져올 수 있다는 가능성을 인식할 수 있었으며, 이론적으로 본 연구 결과는 이러한 가능성을 확인시켜 주었다. 또한 혁신적 행동을 창출하는데 임파워링 리더 행위나 업무 특성뿐만 아니라 이를 통해 형성된 팀몰입이 혁신적 행동을 가져온다는 연구 결과를 통해 조직몰입 차원이 아닌 팀몰입 제고 방안의 중요성을 인식할 수 있었다.

본 연구는 위와 같은 시사점에도 불구하고 다음과 같은 몇몇 한계점들을 가지고 있다.

첫째, 본 연구의 설문문항에 대한 척도의 개발은 주로 외국 문헌에서 사용된 설문을 연구 목적에 맞추어 사용하였다. 그러나 이러한 설문문항은 비록 전문성 있는 집단의 서면조사가 선행된다고 하더라도 구성개념 타당성 검토에 대한 한계점을 보여주고 있다.

둘째, 본 연구는 유통·호텔에 근무하고 있는 종사원을 대상으로 하고 있어 본 연구 결과가 기타 다른 조직이나 제조업체 등에 일반화할 수 있는지에 대한 가능성이 좀 더 검토될 필요성이 있다.

셋째, 혁신행동에 대한 자기평가 방식보다 팀장에 의한 객관적 판단을 통해 본 연구가 제시하고 있는 가설적 모형에 대한 보다 타당성 있는 시사점을 얻을 수 있다고 본다. 또한 개인차원과 집단차원의 균형을 이루는 교차차원 분석을 통해 구성원과 팀과의 연관관계를 보다 명확하게 규명할 수 있다.



## References

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, N., & Thomas, H. D. C. (1996). Working socialization. In M. A. West (ed.). *Handbook of Workgroup Psychology* (pp.423-450), Chichester: John Wiley and Sons.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Baik, Young-Mi, & Kim, Seong-Kook (2000). An Empirical Study on the Relationship between Problem Solving Style, LMX, Attitude, Competitive Pressure and Innovative Behavior. *Korean Journal of Management*, 8(1), 105-163.
- Bishop, J. W., & Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 439-450.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1130-1132.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Chen, Zhen. X., Tsui, Anne S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationship to employees' performance in China. *Journal of Occupational Psychology*, 75, 339-356.
- Church, A. T., & Burke, P. J. (1994). Exploratory and confirmatory tests of the big five and Tellegen's three-and-four dimensional models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 93-114.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision making teams. *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.
- Dunham, R., Grube, J., & Castaneda, M. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717-730.
- Fornell, Claes, & David F. Lacker (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 57, 39-50.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee Reaction to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hughs, M. A., Price, R. L., & Marrs, D. W. (1986). Linking theory construction and theory testing: Models with multiple indicators of latent variables. *Academy of Management Review*, 11, 128-144.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.
- Jung, Jin-Chul, & Hahn, Ju-Hee (2005). Service Productivity Enhancement Based on the Relationship between the Psychological Empowerment and Job Attitudes. *Productivity Review*, 19(3), 71-95.
- Jung, Jin-Chul, & Lee, Seung-Il (2006). The Influence of Empowering Leader Behavior on HR Productivity. *Productivity Review*, 20(3), 77-101.
- Jung, Hyun-Woo, & Kim, Chang-Ho (2006). An Empirical Study on the Effect of Emotional Intelligence on Innovative Behavior : The Moderating Effects of Transformational Leadership and Transactional Leadership. *The Korean Journal of Human Resource Management*, 30(4), 29-61.
- Kang, Young-Soon, & Yang, Duk-Soon (2007). The structural relationship between Leadership styles, emotional response, and Innovational Behavior. *Business Historians*, 22(3), 7-12.
- Kim, Il-Chun, Kim, Jong-Woo, & Lee, Ji-Woo (2004). Determinants of Innovative Work Behavior. *Journal of Business Research*, 19(2), 281-316.
- Kim, Sang-Soo, & Bang, Ho-Jin (2014). The Interaction Effects of Empowering Leadership on the Relationship among Job Demand, Job Control, and Job Stress. *The Korean Journal of Human Resource Management*, 38(3), 95-120.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trust, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 301-313.
- Lattin, J., Carroll, D., & Green, P. E. (2003). *Analyzing Multivariate Data*. Toronto: Thomson.
- Lee, In-Suk (1999). A Study on Antecedent Factors for Innovative Behaviors. *The Korean Journal of Human Resource Management*, 23(1), 89-113.
- Lee, Moon-Sun, & Kang, Young-Soon (2003). Relationship between Creativity and Innovative Behavior; Moderating Effects of Organizational Situations. *The Korean Journal*



- of Human Resource Management, 27(1), 251-271.
- Lee, Yong-Kyu, & Jung, Secok-Hwan (2007). Impact of Organizational Justice on Innovative Behavior of Employees in Public Organization: Focusing on Procedural and Distributive Justice. *Journal of Governmental Studies*, 13(1), 7-34.
- Mathieu, J. E., & Hamel, K. (1989). A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessional. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 299-317.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequence of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Montalvo, C. (2006). What triggers change and innovation? *Technovation*, 26, 312-323.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2001). Socialization in organizations and workgroups, In M.E. Turner (ed.). *Groups at Work Theory and Research* (pp.69-112), Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Mowday, R. T., Porter, I. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organizational Linkages: *The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Niehoff, B. P., Enz, C. A., & Grover, R. A. (1990). The impact of top-management actions on employee attitudes and perceptions, *Group and Organization Studies*, 15, 337-352.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organizational Management*, 26(1), 93-113.
- O'Reilly III, Charles A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value: How Great Companies achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Orfila-Sintes, F., & Mattesson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37, 380-394.
- Park, Soo-Yong, & Choi, Eun-Soo (2015). Structural Relationships among SEM CEO's Positive Leadership, Members' Positive Life Positions, Learning Organization Activities, Job Engagement, and Organizational Performance. *Journal of Distribution Science*, 13(12), 113-131.
- Pearce, C. L., & Herbig, P. A. (2004). Citizenship behavior at the team level of analysis: The effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. *The Journal of Social Psychology*, 144(3), 293-310.
- Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, 18, 194-211.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academic Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seo, Jai-Hyun, & Kim, Yeong-Yong (2003). The Role of Team Commitment in the Development of Organizational Commitment. *Korean Journal of Management*, 11(1), 1-33.
- Seong, Nak-Chung, Moon, Jae-Seung, & Park, Kye-Hong (2016). The Effect of Distribution Enterprise Leader's Coaching Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention: Mediating Role of Authentic Leadership and Moderating Role of Emotional Intelligence. *Journal of Distribution Science*, 14(1), 75-84.
- Vandenberg, R. G., & Scarpello, V. (1994). A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 535-547.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Wallace, J. E. (1993). Professional and organizational commitment: Compatible or incompatible?. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 333-349.
- Walsh, J. P., & Tseng, S. F. (1998). The effects of job characteristics on active effort at work. *Work and Occupations*, 25, 74-96.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationship between job, organization and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational behavior and Human Performance*, 26, 81-96.