

점점종업원들의 협력행동에 대한 매장 관리자의 임파워링 리더십의 효과: 팀 신뢰의 매개역할 및 팀 냉소주의의 조절역할

김 학 수 박 대 훈 이 준 호[†]
고려대학교 경영학과 경희대학교 경영학부 호서대학교 경영학부

본 연구의 목적은 매장 관리자의 임파워링 리더십이 점점종업원들의 협력행동에 미치는 과정에서 팀 신뢰의 매개효과, 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계에서 팀 냉소주의의 조절효과를 검증하는 것이다. 본 연구를 위하여 서울지역 대형 백화점들의 매장에서 근무하고 있는 150명의 매장 관리자들과 400명의 점점종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 불성실한 응답을 제외하고, 114명의 매장 관리자들과 320명의 점점종업원들의 자료를 사용하여 통계 분석하였다. 매개효과 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 매장 관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계에서 팀 신뢰는 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 매장 관리자의 임파워링 리더십이 점점종업원들의 협력행동에 직접적 영향을 줄 뿐만 아니라, 매장 관리자의 임파워링 리더십이 팀 신뢰를 향상시키고, 이를 통하여 점점종업원들의 협력행동을 증가시킨다는 것으로 나타났다. 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계에서 팀 냉소주의는 부적인 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 연구결과를 토대로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점과 추후 연구과제에 대하여 논의하였다.

주요어 : 매장 관리자의 임파워링 리더십, 점점종업원들의 협력행동, 팀 신뢰, 팀 냉소주의

[†] 교신저자 : 이준호, 호서대학교 경영학부, jhpaul2011@naver.com, 010-4242-1034

경영 환경의 불확실성과 복잡성이 증가하면서 우리나라 서비스업들은 무한 경쟁 상황에 직면하고 있다. 서비스업은 경제 자유화에 의하여 세계적 경쟁 상황에 처하게 되었고, 서비스 기술 및 고객의 기대수준 향상에 의하여 그 어느 때보다 치열한 경쟁 상황에 놓이게 되었다. 이러한 상황에서 서비스업의 중요한 경영과제는 고객관리이고, 고객만족, 고객충성 등이 서비스업의 중요한 성과목표일 수 있다(한장협, 김관수, 2012). 점점종업원들은 기업과 고객 간의 관계 형성에서 중요한 역할을 수행한다(Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Crosby, Evans, & Cowles, 1990; Gremler & Gwinner, 2008; Walter, 1999). 이에 점점종업원들의 행동을 살펴볼 필요가 있고, 치열한 경쟁상황에서 점점종업원들의 협력행동은 중요할 수 있다. 협력행동은 조직 효율성의 중요한 선행조건이고(양동훈, 2005), 수익성, 성과 창출 및 조직 생존과 발전에 결정적인 영향을 주기 때문이다(Contractor & Lorange, 1988; Smith, Carrol, & Ashford, 1995). 노동집약적·상호의존적인 업무를 수행하는 점점종업원의 협력행동은 업무성과 등에 결정적인 영향을 주고(지성구, 장성희, 2009), 판매실적보다 더 중요한 종업원 평가기준이기 때문이다(MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993).

본 연구는 팀 수준에서 점점종업원들의 협력행동에 관심을 두었다. 팀은 조직구조의 기본 단위이고, 과업 달성의 주요 수단이 되었고(Barczak, Lassk, & Mulki, 2010), 팀이 팀원 간의 상호작용으로 시너지를 창출하고 성과를 향상시킬 수 있는 방안으로 제시되면서(Sundstrom, DeMeuse, & Futrell, 1990), 팀 유효성을 규명하는 연구들이 진행되고 있다(신유형, 2008; Kirkman & Shapiro, 2001). 팀 유효성

변인으로 팀 성과, 팀 구성원들의 정서 등이 제시되고 있고(Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008), 최근 들어, 팀 구성원들 간의 협력이 강조되면서, 팀 시민행동, 협력행동 등이 주목을 받고 있다(정무관, 2009). 팀 시민행동은 팀 내의 공식적인 의무가 아니지만, 팀의 효과적 기능을 위해서 수행하는 팀원들의 역할 외 행동으로 정의되고(Pearce & Herbik, 2004), 팀 시민행동의 선행요인으로 공정성 풍토, 조직의 팀 지원, 서번트 리더십, 팀 목표 지향성 등(고육, 문형구, 최병권, 2012; 김민정, 신유형, 2013; 김창호, 차동욱, 2008)이 규명된 반면, 팀원들의 협력행동을 실증 연구한 연구들은 미흡하다고 볼 수 있다. 팀 시민행동과 협력행동은 협력, 공식적으로 부여된 행동이 아니라는 점에서 공통점이 있지만, 협력행동은 팀원 간의 상호작용 과정에서 자발적으로 서로 돕는 행동에 관심을 두고 있다(정무관, 2009). 본 연구는 팀 특성상 구성원간의 목표 공유, 결과에 대한 공동 책임, 밀접한 상호의존성 등을 강조하므로, 팀원들의 협력행동이 팀 유효성의 중요한 변인이라고 보았다.

본 연구는 협력행동을 향상시키는 요인으로 팀 신뢰를 규명하고자 한다. 개인 수준에서 신뢰는 협력행동을 촉진하고 유지하는 중요한 요소이고(Komorita & Parks, 1995), 정서적 신뢰와 인지적 신뢰(Chen, Chen, & Meindl, 1998), 임시적 과업집단의 속성신뢰(김형준, 노명화, 김학수, 김한얼, 2011), 동료 신뢰(지성구, 장성희, 2009), 조직 신뢰 및 상사 신뢰(이경근, 박성수, 2009) 등이 규명된 반면, 팀 신뢰의 중요성이 부각되고 있는 경영 환경에서 이에 대한 면밀한 검토는 제한적인 상태이기 때문이다(고유미, 김지영, 정명호, 2013; 박원우, 안성익, 2010). 국내 기업들은 유연성과 적응성 제

고를 위하여 팀제를 활용하고 있고(박원우, 안성익, 2005), 높은 수준의 팀 신뢰는 관계에 따른 갈등을 약화시키고 팀원들의 협력행동을 강화시켜 목표 달성에 중요한 역할을 수행할 수 있기 때문이다(고유미 등, 2013).

본 연구는 팀 신뢰를 향상시키는 매장 관리자의 리더십 유형으로 임파워링 리더십을 규명하고자 한다. 리더십 이론들은 리더가 신뢰형성에 결정적 영향을 준다고 주장하였다(Dirks, 2000). 신뢰는 리더의 중요한 속성이고(Bass, 1990), 효과적인 리더십의 핵심은 부하직원들이 지각하는 신뢰에서 비롯된다(Bennis & Nanus, 1985; Fairholm, 1994; Hogan, Curphy, & Hogan, 1994). 경영진의 관계적 리더십(Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011; Farrell, Flood, Curtain, Hannigan, Dawson, & West, 2005), 전문가 팀장의 변혁적 리더십(Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013; Hsu & Mujtaba, 2011), 가상팀장의 영감적 리더십(Joshi, Lazarova, & Liao, 2009) 등이 팀 신뢰를 향상시키는 리더십 유형으로 규명된 반면, 매장 관리자의 리더십 중에서 팀 신뢰를 향상시키는 리더십 유형이 규명되지는 않았다. 본 연구는 매장에서 점점종업원들의 자율성, 권한위임이 중요하다고 보았다. 점점종업원들은 고객들과 일상적으로 상호작용하면서(Leidner, 1993; Weatherly & Tansik, 1993), 고객들에게 신속하고, 효율적으로 서비스를 제공해야하기 때문이다(Taylor & Bain, 1999). 위계적 관리체계에서는 고객의 요구사항에 신속하게 반응하는 데 한계가 있고(Korczynski, 2001), 매장에서는 점점종업원들에게 자기 관리적 경영방식을 적용할 필요가 있다(Rosenthal, 2004). 따라서 임파워링 리더십은 매장의 점점종업원들에게 유용한 리더십 유형일 수 있다(Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005).

본 연구는 점점종업원들의 협력행동을 향상시키는 매장 관리자의 리더십 유형으로 임파워링 리더십을 규명하고자 한다. 팀원들 간의 협력의 중요성이 강조되면서, 팀워크를 강조하는 리더, 집단 수준의 공정성 풍토, 팀 목표 지향성, 팀 수준 개인-조직 및 개인-직무 적합성 등이 팀 시민행동의 선행요인으로 규명되었고(고옥 등, 2012; 김민정, 신유형, 2013; 김창호, 차동욱, 2008; 신유형, 2008; Pearce & Herbik, 2004), 점점종업원들의 협력에 결정적인 영향을 주는 요인으로 리더십이 부각되고 있다(Auh, Menguc, & Jung, 2014). 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 서번트 리더십 등이 점점종업원들에게 유효적절한 리더십 유형으로 논의되었고(Yammarino, 1997), 그 중에서 임파워링 리더십의 효과가 중점적으로 부각되고 있다(Albrecht & Andreetta, 2011; Menguc, Auh, & Uslu, 2013; Raub & Robert, 2010; Slatten, Svensson, & Svaeri, 2011). 본 연구는 임파워링 리더십이 종업원들에게 역량 및 자율성을 향상시켜 종업원들의 협력행동을 증가시킬 수 있다고 보았다.

본 연구는 매장 관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계에서 팀 신뢰의 매개효과를 규명하고자 한다. 임파워링 리더십이 행동, 성과 등에 미치는 직접적인 효과를 규명하는 연구들이 진행되고 있다(Raub & Robert, 2010). 하지만 리더십이 행동, 성과 등에 미치는 효과는 경영환경의 역동성, 복잡성 등으로 인하여 불확실해지고 있다(Clarke, 2012). 따라서 리더십이 행동, 성과에 미치는 직접적인 효과보다는 리더십과 행동, 성과간의 관계에서 다양한 매개변인을 고려하는 연구들이 주목을 받고 있다 기존 연구들(박희진, 손영우, 2009; Srivastava, Bartol, &

Locke, 2006)을 보면, 임파워링 리더십과 성과 간의 관계에서 매개변인으로 지식공유, 팀 효능감 등을 규명하였다. 본 연구는 팀 신뢰에 관심을 두었고, 팀 신뢰는 수직적 신뢰인 팀장 신뢰와 수평적 신뢰인 팀 동료 신뢰로 구분될 수 있고(고유미 등, 2013), 호혜주의적 규범에 따라 팀장이 팀원들에게 권한위임 및 역량확대 기회를 제공하면, 팀원들은 이에 상응하는 보답으로 팀장 신뢰를 증가시킬 수 있고(Srivastava et al., 2006; Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998), 대인관계적인 통합을 향상시켜(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995), 동료 신뢰를 발전시킬 수 있다(Nerur, Mahapatra, & Mangalaraj, 2005).

본 연구는 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계에서 팀 냉소주의의 조절효과를 규명하고자 한다. 신뢰는 사람들을 통합시키고, 조직 공동체를 유지 및 발전시키는 역할을 수행한다(김우택, 김지희, 2002; 이재훈, 최익봉, 2004). 하지만 냉소주의는 개인이 지각한 특정 개인, 집단, 조직 등에 대해 환멸, 실망, 불신, 좌절감을 갖는 태도이고, 우리나라 조직구성원들은 냉소주의를 높은 수준으로 지각하고 있는 것으로 나타났다(삼성경제연구소, 2012; 한주희, 이종건, 2009). 본 연구는 점점종업원들이 냉소주의를 쉽게 지각할 수 있다고 보았다. 점점종업원들은 다양한 고객들과의 상호작용을 하는 감정노동자이고, 고객들의 과도한 요구로 냉소주의를 쉽게 지각할 수 있다(Singh, Goolsby, & Rhoads, 1994). 고객과의 접촉 빈도가 증가할수록, 점점종업원들의 냉소주의는 증가할 수 있다(한광현, 2009). 이러한 이유로 본 연구는 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계에서 팀 냉소주의의 조절역할을 규명하고자 한다.

팀 냉소주의는 팀에 대한 불만, 환멸, 경멸 등의 팀 분위기로 볼 수 있고, 본 연구는 팀 냉소주의가 높은 팀일수록 팀 구성원들이 매장 관리자 등에 불신을 가질 수 있기 때문에 매장 관리자의 임파워링 리더십이 팀 신뢰에 미치는 효과를 약화시킬 수 있다고 보았다.

이러한 연구 필요성에 따라, 첫째, 팀 신뢰가 점점종업원들의 협력행동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 둘째, 매장 관리자의 임파워링 리더십이 팀 신뢰에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 셋째, 매장 관리자의 임파워링 리더십이 점점종업원들의 협력행동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 넷째, 매장 관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계에서 팀 신뢰의 매개역할을 살펴보고자 한다. 마지막으로, 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계에서 팀 냉소주의의 조절역할을 살펴보고자 한다.

서비스업에서 점점종업원들의 협력행동

서비스업은 인적자원을 활용하여 고객만족 및 성과창출을 도모하고 있다(오명근, 2007). 서비스업은 사람에 의하여 상품이 생산되어 고객에게 전달되는 특성을 가지고 있다(Bowen & Schneider, 1988). 따라서 서비스업에서 점점종업원의 역할은 무엇보다 중요하다(Bienstock, DeMoranville, & Smith, 2003). 점점종업원들은 기업과 고객 간의 관계에서 유일한 점점 역할을 수행하고, 기업과 고객 간의 상호작용에서 창구 역할을 수행한다(Hartline, Maxham, & McKee, 2000). 서비스는 고객과 점점종업원 간의 관계에서 발생하고, 점점종업원의 활동으로 고객에게 전달되게 된다(김레슬리, 이지만, 2008). 판매량과 서비스 품질은 점점종업

원들이 고객들에게 제공하는 서비스에 의하여 좌우되고(김관영, 송성인 2007), 성과와 수익성에 직접적인 영향을 주게 된다(김레슬리, 이지만, 2008). 점점종업원들은 고객과 친밀한 관계를 구축하고, 고객으로부터 구매를 이끌어내는 실질적인 역할을 수행하게 된다(Berry, 1999; Gwinner, Bitner, Brown, & Kumar, 2005; Hennig-Thurau, Groth, Paul, & Gremler, 2006).

생산자 중심의 경제 체계에서 소비자 중심의 경제 체계로 전환되면서, 소비자들은 수동적인 수요자 입장에서 벗어나 적극적인 소비자 입장에서 소비자 주권 시대를 맞이하고 있다(이봉석, 양미, 2008). 소비자들은 다양한 정보매체를 통하여 서비스를 선택, 사용, 평가하는 적극적인 입장을 취하고 있다. 따라서 고객들과 직접적인 상호작용을 하는 점점종업원들의 역할은 더욱 중요해지고 있다고 볼 수 있다(박종희, 김선희, 2007). 서비스업은 개별 고객의 개인화를 추구하고 있기 때문에(지계웅, 2009), 고객들에게 직접적인 서비스를 제공하는 점점종업원은 기업의 중요한 자산이라고 볼 수 있다(곽원섭, 이종구, 2001).

점점종업원은 고객들과 즉흥적인 상호작용을 하고(Behrman & Perreault, 1984; Singh, 2000), 점점종업원의 행동은 고객만족, 서비스 성과 등에 결정적인 영향을 주게 된다(윤만희, 2000; Bettencourt & Gwinner, 1996). 따라서 주로 개인 수준에서 점점종업원의 역할행동(최낙환, 김영성, 2013), 판매행동(Guenzi, Baldauf, & Panagopoulos, 2014), 조직시민행동(Donavan, Brown, & Mowen, 2004; 이유재, 공태식, 유재원, 2004) 등의 실증 연구들이 이루어졌다. 특히 점점종업원의 역할 외 행동이 더 중요할 수 있는데, 점점종업원의 역할 외 행동은 점점종업원의 업무수행을 원활하게 하고, 조직

성과를 향상시키는 데 중요한 영향을 줄 수 있고(Bowling, 2010), 매장 관리자는 점점종업원의 판매량보다 점점종업원의 협력행동을 중요한 평가기준으로 활용하기 때문이다(MacKenzie et al., 1993).

본 연구는 팀 수준에서 점점종업원들의 협력행동에 관심을 두었다. 팀 수준의 협력행동은 팀원 간의 상호작용 과정에서 자발적으로 서로 돕는 행동을 의미한다(정무관, 2009). 팀원들 간의 협력행동은 점점종업원들의 내부 협력으로 고객들에게 탁월한 서비스를 제공하는 활동의 원천이 될 수 있고, 상호 협력적인 점점종업원들과 첫 대면을 한 고객들은 긍정적인 매장 분위기 등에 의하여 재방문 가능성이 높아질 수 있고, 타인들에게 긍정적인 구전효과를 발휘할 수 있다(George & Bettenhausen, 1990).

점점종업원들의 협력행동을 집단 수준으로 보는 것이 보다 타당할 수 있다. 협력행동이 개인 수준에서 중점적으로 다루어졌지만, 협력행동은 상호호혜적인 규범(Gouldner, 1960), 사회교환 관점의 공정성 규범(Blau, 1964)을 토대로 하는데, 집단이 팀원들에게 규범을 제공하고, 집단 내에서 상호 간의 교환관계가 형성되기 때문이다(Rushton & Sorrentino, 1981). 또한 팀이 조직구조의 기본 단위이고, 과업 달성의 주요 수단이 되면서(Barczak et al., 2010), 집단 수준은 조직 구성원들에게 사회적 영향력을 행사하는 주요 도구일 수 있고(Salancik & Pfeffer, 1978), 조직 구성원들의 행동에 많은 영향을 주기 때문이다(Hackman, 1976). 그리고 유인-선발-퇴출 모델은 집단 동질성이 이루어지는 과정과 집단 구성원들의 일관된 행동을 설명할 수 있는데(George, 1990), 집단 구성원들은 동일한 수준에서 협력

행동을 보일 수 있다(Rushton & Sorrentino, 1981). 이러한 논지를 토대로 본 연구는 점점 종업원들의 협력행동에 영향을 주는 팀 수준의 변인을 규명할 필요가 있다고 보았고, 선행변인으로 팀 신뢰와 매장관리자의 임파워링 리더십을 제시하고자 한다.

팀 신뢰

신뢰는 조직구성원들이 조직에서 바람직한 행동을 유발하도록 하는 요인으로 각광을 받고 있다(문형구, 최병권, 내은영, 2011). 신뢰는 호혜주의적 관계를 형성시켜 갈등을 줄이고 협력을 촉진시킨다(Lewicki, Tomlinson, & Gillespie, 2006). 그리고 신뢰는 사회적 관계를 원활하게 하는 윤활유적 역할(이재훈, 최익봉, 2004), 사회적 통합을 유지하고 발전시키는 정착제적 역할(김우택, 김지희, 2002) 및 조직 공동체의 유지와 발전의 초석 역할을 수행할 수 있다(이재훈, 최익봉, 2004).

신뢰는 일반적으로 신뢰 대상이 존재하고, 상사 신뢰, 경영진 신뢰, 조직 신뢰, 동료 신뢰 및 부하 신뢰 등의 연구들이 진행되고 있다(문형구 등, 2011). 급변하는 경영환경에서 국내기업들은 유연성, 적응성 등을 위하여 팀 기반의 조직구조를 활용하고 있고(박원우, 안성익, 2005), 이제는 팀이 조직구조의 기본 단위이며, 과업 달성의 주요 수단이 되고 있다(Barczak et al., 2010). 팀은 과업 달성을 위하여 높은 수준의 상호의존성을 기반으로 하고 높은 수준의 신뢰를 요구받고 있다(Whitener et al., 1998). 하지만 신뢰 연구들은 개인 수준의 신뢰를 중점적으로 고찰하였던 반면, 팀 수준의 신뢰를 충분히 논의하였다고 볼 수 없다. 팀의 중요성이 강조되고 있는 경영 환경에서

팀 신뢰를 면밀하게 검토하지 못한 상황이라고 볼 수 있다(고유미 등, 2013; 박원우, 안성익, 2010).

팀 신뢰는 팀 구성원들(팀장 혹은 팀 동료) 간의 신뢰 정도로 정의되고 있다(고유미 등, 2013; Costa, 2003). 본 연구는 고유미 등(2013)이 제시한 팀 신뢰와 동일하게 팀 신뢰를 팀 수준에서의 상사와 동료신뢰로 보고자 한다. 팀 신뢰는 팀원들의 행동을 해석하는 데 중요한 역할을 수행한다(Simons & Peterson, 2000). 팀 신뢰는 호의성, 정직성, 유능성과 밀접한 관련이 있고(Mayer et al., 1995), 긍정적 대인관계 조성으로 팀원들 간의 협력을 촉진시키는 역할을 수행할 수 있다(Anderson & Narus, 1990). 높은 수준의 팀 신뢰는 팀 리더와 팀 동료들에 대한 믿음을 기반으로 관계 갈등을 약화시키고, 팀 목표 달성에 긍정적인 영향을 줄 수 있다(고유미 등, 2013). 팀 신뢰는 팀 응집성, 팀 만족을 향상시키고(DeOrtentiis, Summers, Ammeter, Douglas, & Ferris, 2013), 팀 성과, 팀 창의성을 증가시키고(Barczak et al., 2010; Costa, 2003), 팀 내 갈등을 감소시킨다(Jehn & Mannix, 2001).

본 연구는 팀 신뢰와 점점종업원들의 협력 행동 간의 관계를 규명하고자 한다. 신뢰와 협력 간의 관계는 사회교환 관점 및 사회정체성 관점으로 설명할 수 있다. 구성원들의 행동은 개인과 조직 간의 심리적 관계에 의하여 영향을 받을 수 있다(Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Terry, 2000; Meyer & Allen, 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002). 개인들은 조직과의 사회적·정서적 교환관계 정도, 조직에 대한 개인들의 애착 정도 등에 따라 역할 내·외 행동의 수준을 결정할 수 있다(Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998; Christ, van

Dick, Wagner, & Stellmacher, 2003; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). 사회교환 관점 및 사회정체성 관점은 집단 내 팀원들의 행동을 설명하는 데 가장 주목을 받고 있는 이론이라고 볼 수 있다(Tyler & Blader, 2001; Van Knippenberg, Van Dick, & Tavares, 2007).

사회교환 관점은 상호간의 신뢰를 기초로 미래 이익을 위한 상호작용에 영향을 줄 수 있다(Blau, 1964). 신뢰는 사회적 교환을 위한 기초를 제공하고, 사람들 간의 사회적 관계를 유지 및 발전시키는 역할을 수행할 수 있다(Konovsky & Pugh, 1994). 팀원들이 팀 상사와 동료 신뢰를 높게 인식할수록, 서로 간의 접촉이 빈번해지고 리더-멤버 관계의 질 및 팀-멤버 관계의 질을 향상시킬 수 있다(임규혁, 한주희, 2013; Tse, Dasborough, & Ashkanasy, 2008). 이러한 교환관계의 질이 높아질수록, 팀원은 인정, 자기존중, 참여 등의 사회적·정서적 욕구를 충족하게 되고(Armeli et al., 1998), 이에 대한 보답으로 다양한 형태의 자발적 행동이 나타날 수 있다(Liden & Graen, 1980). 상호호혜주의 규범에 의거하여(Gouldner, 1960), 신뢰가 높을수록 이에 대한 도덕적 의무감으로 종업원들의 자발적 참여행위가 높아질 수 있다.

사회정체성 관점은 자기인식 과정에서 자신을 조직 및 집단 구성원으로 인식할 수 있고(Ashforth & Mael, 1989; Hogg & Terry, 2000), 특정 조직 및 집단에 대하여 일체감 및 소속감을 가질 수 있다고 주장한다(Turner, 1984). 특정 조직 및 집단에 속한 구성원은 조직 및 집단의 장단점, 성공 및 실패 공유 등으로 조직, 집단과 자신을 공동 운명체로 인식할 수 있다(Ashforth & Mael, 1989). 팀원들이 신뢰를 높게 지각할수록, 팀원들은 집단 정체성을 높

게 인식할 수 있다(Edwards & Cable, 2009). 집단 정체성은 구성원들에게 집단 목표 달성에 동기를 부여할 수 있고(Van Knippenberg et al., 2007), 팀원들의 협력을 향상시킬 수 있다(Tyler & Blader, 2001). 이와는 반대로, 집단가치모형을 토대로 구성원들의 신뢰가 낮아지면, 구성원들의 집단 정체성이 낮아지면서 이를 통하여 협력행동이 약화될 수 있다(Restubog, Hornsey, Bordia, & Esposito, 2008). 신뢰는 협력을 촉진 및 유지하는 중요한 요소이고(Komorita & Parks, 1994), 팀 신뢰는 도움행동(Chattoadhyay, 1999; Choi, 2006), 협력(Shamir & Lapidot, 2003)을 향상시킬 수 있다. 이러한 논의와 실증 연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 팀 신뢰는 점점종업원들의 협력행동에 정적인 영향을 줄 것이다.

매장 관리자의 임파워링 리더십

서비스업에서 인터넷 쇼핑몰, 홈쇼핑 등은 비약적인 성장을 하고 있는 반면, 백화점 등은 상대적으로 저성장 국면으로 성장한계 현상을 보이고 있다(신세계 미래정책연구소, 2013; 이동대, 배상욱, 2000; 지성구, 2004). 이러한 상황에서 백화점의 매장 관리자의 역할은 더욱 중요해질 수 있다. 매장성과는 점점종업원들로부터 나타나고, 매장의 중요한 자원은 점점종업원일 수 있다(Hennig-Thurau et al., 2006). 따라서 매장 관리자가 점점종업원을 어떻게 관리하는 지에 따라 매장의 성공 또는 실패가 결정될 수 있다. 매장 관리자의 리더십은 점점종업원들의 매출 증대, 고객 확보 등에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다(손준상, 2001).

매장 관리자의 리더십으로 다양한 리더십 유형이 제시되고 있다. 변혁적 리더십(Chuang, Judge, & Liaw, 2012; Liao & Chuang, 2007; Liaw, Chi, & Chuang, 2010), 거래적 리더십(서현숙, 김영택, 조한주, 2005), 서번트 리더십(Jaramillo, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2009), 윤리적 리더십(김용순, 2012) 등이 제시되고 있고, 가장 많이 제시된 리더십 유형은 임파워링 리더십(Ahearne et al., 2005; Albrecht & Andreetta, 2011; Menguc et al., 2013; Raub & Robert, 2010; Slatten et al., 2011; Srivastava et al., 2006)이라고 볼 수 있다.

임파워링 리더십은 임파워먼트와 리더십의 개념을 하나의 이론으로 설명하면서 주목을 받기 시작하였다(Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Srivastava et al., 2006). 임파워먼트는 권한위임의 과정 및 의사결정 권한의 분권화로 제시되고 있고(Conger & Kanungo, 1988), 서비스 품질과 고객만족 등의 경영 과제를 해결하는 경영관리기법으로 부각되었고(Wilkinson, 2001), 예측 불가능한 서비스 상황에서 고객의 요구를 신속하게 대응해야 하는 점점종업원들에게 중요하다고 볼 수 있다(Hartline & Ferrell, 1999). 또한 리더십의 중요한 효과는 임파워먼트이고(Konczak, Stelly, & Trusty, 2000), 리더십과 임파워먼트는 가장 밀접한 관련을 맺고 있다(Yukl, 2002).

본 연구는 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계를 규명하고자 한다. 임파워링 리더십은 부하직원들과 권한을 공유하고, 부하직원들의 내적 동기를 향상시키는 리더 행위로 정의되고(Srivastava et al., 2006), 팀 효능감, 지식공유 등을 향상시키는 것으로 나타났다(박희진, 손영우, 2009; Srivastava et al., 2006). 개인 수준에서 임파워링 리더십이 상사

신뢰를 향상시키는 반면(최익봉, 이재훈, 2006), 팀 수준에서 임파워링 리더십이 팀 신뢰에 미치는 영향에 대한 논의는 상대적으로 미흡하다고 보았다. 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계는 사회교환 관점 및 사회정체성 관점으로 설명할 수 있다. 사회교환 관점에 의하면, 매장 관리자가 임파워링 리더십의 구성요소인 참여적 의사결정, 정보제공, 관심표출 등의 행동을 점점종업원들에게 보여주게 되면, 점점종업원들은 매장 관리자로부터 권한공유를 통한 역량증대 기회를 부여받았다고 인식하게 되고 점점종업원들은 이에 상응하여 팀 리더 및 동료 신뢰를 지각할 수 있다. 리더가 팀원들에게 참여적 의사결정을 실시하고, 정보를 제공하게 되면 리더와 팀원 간의 상호신뢰가 형성될 수 있다(Spreitzer & Mishra, 1999). 또한 리더가 정보제공, 지원적 활동, 임파워링 경영관리 기법을 도입할수록, 팀원들은 동료들 간의 신뢰를 향상시킬 수 있다(Kanter, 2003). 리더가 임파워링 리더십을 발휘할수록, 팀원들은 대인관계적인 접촉을 증가시켜 팀원들 간의 팀웍, 상호조정, 상호작용 등을 증가시키기 때문이다(Yun, Cox, Sims, & Salam, 2007).

사회정체성 관점에 의하면, 임파워먼트는 상호호혜적인 과정을 통하여 집단 정체성 형성에 영향을 줄 수 있다(Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). 집단 정체성이 높을수록, 팀원들은 팀 목표를 자신의 목표로 인식하고 목표 달성을 위하여 노력을 증가시킬 수 있다. 그리고 팀원들이 집단 정체성을 높게 인식할수록, 팀원들은 상호 간의 정보 및 지식교환을 활발히 진행할 수 있다. 팀원들 간의 열린 의사소통과 빈번한 상호작용은 팀 신뢰를 촉진시키는 역할을 수행할 수 있다(Mishra &

Morrissey, 1990). 팀 리더가 참여적 의사결정 등의 방식을 활용하게 되면, 팀원들은 이러한 의사결정 방식에 높은 수준의 몰입감을 가지게 되고, 팀원들은 팀 애착심과 더불어 리더 신뢰를 높게 인식하게 된다(Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995). 그리고 참여적인 리더십 유형은 팀 신뢰를 증가시키는 데 도움을 줄 수 있다(Eisenhardt & Bourgeois, 1988). 이러한 이론적 논의를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 매장 관리자의 임파워링 리더십은 팀 신뢰에 정적인 영향을 줄 것이다.

임파워링 리더십은 부하의 자기 리더십 또는 자기 경영을 개발하는데 중점을 두고 (Pearce & Sims, 2002), 역할 행동(Raub & Robert, 2010), 직무성과(Ahearne et al., 2005), 조직몰입(Albrecht & Andreetta, 2011), 혁신행동(Slatten et al., 2011), 조직시민행동(차동욱, 김정식, 2011) 등을 향상시키고, 직무탈진을 감소시킨다(Greco, Laschinger, & Wong, 2006). 또한 팀 수준에서 임파워링 리더십은 팀 몰입(Rapp, Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2010), 팀 성과(Srivastava et al., 2006) 등을 향상시킨다.

본 연구는 매장 관리자의 임파워링 리더십의 효과로서 점점종업원들의 협력행동에 관심을 두었다. 서비스업은 노동집약적 성격과 높은 수준의 상호의존성을 기반으로 하기 때문에 동료 간 협력은 성과에 결정적인 영향을 줄 수 있다(지성구, 장성희, 2009). 팀 구성원들 간의 협력은 팀 성과와 직접적인 관련이 있고, 조직 목표 달성을 위한 노력으로 이어질 수 있다(김창호, 차동욱, 2008). 하지만 서비스업에서 점점종업원의 협력에 대한 논의는

상대적으로 미흡하다고 볼 수 있다(지성구, 장성희, 2009). 본 연구는 임파워링 리더십이 부하들에게 주도적 업무수행을 촉진시키고, 지식 공유 등을 통하여 협력을 장려하는 풍토를 조성한다는 점에 착안하여(Srivastava et al., 2006), 매장관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계에 관심을 두었다.

매장 관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계는 사회교환 관점 및 사회정체성 관점으로 설명할 수 있다. 사회교환 관점에 의하면, 매장 관리자가 점점종업원들에게 권한을 위임하게 되면 점점종업원들은 이에 상응하는 보답행동으로 조직성과를 향상시키는 점점종업원들의 협력행동을 증가시킬 수 있다. 임파워링 리더십은 구성원들 간의 협력을 다양한 방안으로 촉진할 수 있다. 리더가 팀원들에게 관심을 표출하게 되면, 이는 팀원들에게 관계중시적·친화적 행동에 높은 가치를 두고 있다는 표현을 의미하고, 임파워링 리더는 팀원들에게 친사회적 행동의 모델링 역할을 수행하게 된다(Raub & Robert, 2010). 그리고 리더가 팀원들에게 참여적 의사결정의 기회를 제공하여 팀원들 간의 협력과 조정을 촉진하는 역할을 수행할 수 있다(Srivastava et al., 2006). 임파워링 리더십은 팀 맥락에서 조화를 강조하여 팀웍, 상호작용의 중요성을 팀원들에게 인식시키는 역할을 수행할 수 있다(Yun et al., 2007).

사회정체성 관점에 의하면, 임파워링 리더십은 점점종업원들의 집단 정체성을 향상시키고, 이를 통하여 점점종업원들의 협력행동을 증가시킬 수 있다. 임파워먼트는 집단 정체성 형성에 영향을 주고(Zimmerman, 2000), 집단 정체성은 협동을 지속시키는 방법 중에 하나

일 수 있다(Fleishman, 1980). 집단 참여 모델에 토대로 본다면(Tyler & Blader, 2003), 임파워링 리더십의 구성요소인 참여적 의사결정은 팀원들의 집단 참여를 증가시킬 수 있다. 이러한 과정을 통하여 집단 정체성 형성에 긍정적인 영향을 줄 수 있고, 높은 수준의 집단 정체성을 갖는 구성원들은 집단의 생존과 성공을 위하여 본능적으로 동기화될 수 있다(장승훈, 노명화, 안상철, 손승연, 2014). 집단 정체성을 높게 지각할수록, 집단을 위하여 더 많은 노력을 하게 되고(Tyler & Blader, 2003), 집단 정체성은 역할 외 행동에 중요한 영향을 줄 수 있다(장승훈 등, 2014). 이러한 논지를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 매장 관리자의 임파워링 리더십은 점점종업원들의 협력행동에 정적인 영향을 줄 것이다.

팀 신뢰의 매개역할

환경의 복잡성 등으로 리더십의 직접적인 효과는 불분명해지고, 리더십과 성과 간의 관계에서 프로세스 요인을 고려할 필요성이 제기되고 있다(Clark, 2012). 기존 연구들을 살펴보면, 집단 수준에서 임파워링 리더십과 성과 간의 관계에서 매개변인으로 팀 효능감, 지식 공유 등(박희진, 손영우, 2009; Srivastava et al., 2006)이 규명되었고, 더 많은 매개변인들이 규명될 필요성이 제시되고 있다(박희진, 손영우, 2009).

본 연구는 매장 관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계에서 팀 신뢰의 매개역할을 규명하고자 한다. 리더 행동은 팀 신뢰에 영향을 주고(Eisenhardt &

Bourgeois, 1988), 신뢰는 개인 간 협력의 중요한 요인일 수 있다(Jones & George, 1998). 리더십과 협력행동 간의 관계에서 중요한 매개변인으로 신뢰가 제시되고 있다(Rubin, Bommer, & Bachrach, 2010). 임파워링 리더십과 협력행동 간의 관계에서 팀 신뢰의 매개역할은 사회교환 관점 및 사회정체성 관점으로 설명할 수 있다. 사회교환 관점에 의하면, 리더가 팀원들에게 참여적 의사결정, 정보제공, 관심표출 등의 행동을 보이게 되면, 부하들은 보답행동으로 커뮤니케이션 등을 활성화시키고(Lind & Tyler, 1988), 이를 통하여 대인 간 신뢰가 형성될 수 있다(Gabarro, 1978). 이러한 신뢰는 구성원들 간의 자발성과 협력의 질을 높일 수 있다(Yoon & Suh, 2003). 또한 리더가 팀원들에게 정보를 제공하고, 관심을 표출하면서 건설적인 피드백을 제공하면, 팀원들은 이러한 리더와의 상호작용을 통하여 신뢰를 형성하게 되고(Euwema, Wendt, & Emmerik, 2007), 신뢰는 팀 리더와 팀원들 간의 상호작용을 증가시켜 팀원들 간의 협력을 향상시킬 수 있다(Lau & Lam, 2008).

사회정체성 관점에 의하면, 리더 행동은 팀원들의 관계적인 정체성 형성에 영향을 줄 수 있다. 팀원들이 권한공유를 통한 역량증대 기회를 부여하는 리더 행동을 높게 지각할수록, 팀원들은 강한 집단적인 사회적-정서적 유대를 느끼게 되고, 이러한 유대감은 팀원들의 신뢰 형성을 촉진시킬 수 있다. 팀 신뢰는 집단 정체성에 영향을 주고, 이는 집단 동일시를 높이면서 구성원들의 협력행동을 증가시킬 수 있다. 리더가 팀원들에게 관심표출 행동을 보이면서 긍정적인 집단 분위기를 조성할수록, 팀원들은 집단을 매력적으로 인식할 수 있다(Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 2000). 따라서

팀원들은 팀을 보다 믿을 수 있고, 호의적으로 볼 수 있고, 집단 이익을 위하여 헌신하면서 협력행동을 증가시킬 수 있다(Rickett & Dick, 2005). 이러한 이론적 논지를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 매장 관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계에서 팀 신뢰는 매개효과가 있을 것이다.

팀 냉소주의의 조절역할

기존 연구들(차동욱, 김정식, 2011; Rapp, Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2010; Srivastava et al., 2006)은 임파워링 리더십의 긍정적 효과에 대한 논의를 다루고 있지만, 이러한 긍정적 효과에 대한 제한적 조건을 규명한 연구는 상대적으로 미흡하다고 볼 수 있다. 리더십 연구는 다른 주제의 연구들과 비교하여 상황적 조절변인 및 제한적 조건에 대한 논의가 상대적으로 미흡하다고 볼 수 있다(Chuang et al., 2012). 또한 좋은 이론적 모형은 변인들 간의 관계성뿐만 아니라 제한적 상황도 적절하게 제시할 필요가 있다(Dubin, 1976). 리더십은 리더십 대체이론을 통하여(Kerr & Jermier, 1978), 리더십의 긍정적 효과 발현에서 제한적 조건들이 제시되었다. 개인 수준에서 개인 요인으로서 정서적 개인차(Jung, Yammarino, & Lee, 2009), 직무 태도로서의 사회적 및 물리적 거리(Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004; Howell, Neufeld, & Avolio, 2005), 환경 특성으로서 환경 불확실성(de Hoogh, den Hartog, Koopman, Thierry, van den Berg, van der Weide, & Wilderom, 2004) 등의 제한적 조건으로 규명되었다.

본 연구에서는 팀 냉소주의를 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계에서 제한적 상황조건으로 제시하고자 한다. 부정적인 태도는 비생산적인 결과를 초래하는데, 냉소주의는 조직에 이미 광범위하게 확산되어 있다(삼성경제연구소, 2012; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). 본 연구는 준거이동접근 방식을 활용하여 조직 냉소주의를 팀 냉소주의로 보았다. 매장의 경우, 본사와 매장의 물리적 거리가 상대적으로 멀고, 본사의 전략적, 정책적 통제보다는 매장 관리자의 직접적 통제가 더 많은 영향을 줄 수 있다. 그리고 점점종업원들은 본사와 매장을 서로 다른 경영 주체로 인식할 수 있기 때문에(황정현, 이수범, 2014; Roth & O'Donnell, 1996), 본 연구는 조직에 대한 냉소주의보다는 매장에 대한 냉소주의를 파악하는 것이 더 타당할 것으로 보았다.

팀 냉소주의는 팀에 대해 환멸, 실망 및 좌절감을 갖는 태도를 의미한다(Andersson & Bateman, 1997). 백화점은 저성장 국면에 접어들면서, 성장의 한계 현상을 보이고 있다(신세계 미래정책연구소, 2013; 이동대, 배상욱, 2000; 지성구, 2004). 또한 점점종업원들은 더 많은 성과 창출의 압박을 받고 있는 반면, 자기개발 기회 및 고용안정을 보장받고 있지 못한 상황이라고 볼 수 있다(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

사회교환 관점에서 본다면, 냉소주의는 사회적 교환관계의 질을 낮추게 된다(장지선, 탁진국, 2013). 냉소주의가 높은 팀 구성원들은 팀과의 교환관계에서 이익이 크지 않을 것으로 판단하여 팀에 애착을 느끼지 못하게 될 수 있고, 팀과의 관계도 단기적인 관계로 설정할 수 있다(차동욱, 2004). 그리고 냉소적인

사람들은 조직이 공정하거나 신뢰할 수 있다고 생각하지 않을 수 있다(Dean et al., 1998). 리더가 팀원들에게 자유 재량권을 부여하더라도, 냉소적인 팀원들은 이에 대하여 긍정적으로 인식하기보다는 팀원들과의 책임 공유, 혹은 책임 전가를 위한 리더 행동으로 인식할 수 있다. 냉소주의는 경영에 대한 구성원들의 부정적인 태도로 볼 수 있다(Guastello, Rieke, Guastello, & Billings, 1992).

사회정체성 관점에서 본다면, 냉소주의는 정체성의 결핍에 의한 부정적 태도로 볼 수 있고(Dean et al., 1998), 냉소주의가 높을수록, 집단 정체성은 약화될 수 있다. 따라서 리더가 팀원들에게 임파워링을 하더라도, 집단 정체성이 약화된 팀원들은 리더 행동을 부정적으로 인식할 수 있고, 리더의 경영방식 등에 협조하거나, 리더 지원 등을 기대하기보다 독립적으로 활동하면서 자신의 이익을 극대화하려는 기회주의 행동을 할 수 있다(김상덕, 2011). 이러한 논지를 토대로, 팀 냉소주의 수준이 높을수록, 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계는 약화될 것으로 보았고, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계에서 팀 냉소주의는 부적인 조절효과가 있을 것이다.

연구방법

조사대상 및 표본특성

본 연구는 2013년 11월에서 12월 사이 서울권의 3개 백화점에 입점한 매장들에서 자료를

수집하였다. 백화점들에 입점한 150개 매장을 대상으로 매장 관리자 및 해당 매장의 점점종업원들에게 설문지를 배포하였고, 총 147개의 매장에서부터 매장 관리자 및 해당 매장의 점점종업원들의 응답설문지가 회수되었다. 회수된 설문지 중에서 응답이 불성실한 설문지, 한 매장에서 점점종업원 한 명만 응답한 설문지 등 33개 매장을 제외하고, 114명의 매장 관리자, 320명의 해당 매장의 점점종업원의 응답결과를 통계 분석하였다.

매장의 인구통계학적 특성을 보면, 매장 취급 제품으로 의류잡화 73개(64.0%), 화장품 34개(29.8%), 기타 7개(6.1%)의 비율로 의류잡화가 다소 높은 것으로 나타났다. 매장 유형으로 직영 63개(55.3%), 가맹 매장 51개(44.7%)의 비율로 직영 매장이 다소 높은 것으로 나타났다. 매장의 직원 수는 2명 13개(11.4%), 3명 82개(71.9%), 4명 16개(14.0%), 5명 3개(2.6%)의 비율로 다수 매장들이 3명의 직원으로 구성된 것을 알 수 있다. 매장 관리자의 인구통계학적 특성을 보면, 전체 114개의 매장 관리자 중 남성 15명(13.2%), 여성 99명(86.8%)의 비율로 여성이 다수를 차지하는 것으로 나타났다. 매장 관리자의 연령대로는 20대 10명(8.8%), 30대 62명(54.4%), 40대 30명(26.3%), 50대 12명(10.5%)의 비율로 30대 및 40대가 주를 이루고 있는 것으로 나타났다. 재직기간으로는 4년 미만 49명(43.0%), 4년 이상~8년 미만 23명(20.2%), 8년 이상~12년 미만 12명(10.5%), 12년 이상 30명(26.3%)의 비율로 나타났다.

설문지

본 연구에 사용된 설문지는 크게 2가지 유형으로 구성되었다. 첫째, 매장 관리자에게 배

포된 설문지는 자신이 관리하고 있는 매장의 분위기인 팀 냉소주의, 자신이 관찰한 점점종업원들의 협력행동을 측정할 수 있는 문항들로 구성되었다. 인구통계학적 변인인 매장 유형, 매장의 직원 수, 매장 관리자의 성별, 연령, 재직기간에 관한 문항들이 포함되었다. 둘째, 매장의 점점종업원들에게 배포된 설문지는 매장의 점점종업원들이 지각한 매장 관리자의 임파워링 리더십, 자신들이 지각한 팀 신뢰를 측정할 수 있는 문항들로 구성되었다.

측정도구

종속변인

점점종업원들의 협력행동. 점점종업원들의 협력행동은 팀원 간의 상호작용 과정에서 자발적으로 서로 돕는 행동을 의미한다(정무관, 2009). 점점종업원들의 협력행동은 Yang, Mossholder, & Peng(2009)가 팀원들 간의 도움 및 협력행동을 측정하기 위해 사용한 6개 문항을 채택하여 매장 관리자로부터 자료를 수집하였다. 114명의 매장 관리자는 자신이 책임지고 있는 점점종업원들의 협력행동을 매장 수준에서 평정하였다. 각 문항에 대해 전혀 그렇지 않다=1에서 매우 그렇다=7까지, 7점 척도가 활용되었다. 주요 문항으로는 “매장 직원들은 다른 사람이 하는 일이 잘 달성되도록 도와준다.” 등이고, 6개 문항의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .91이었다.

독립변인

매장 관리자의 임파워링 리더십. 임파워링 리더십은 리더가 팀원들과 권한을 공유하여 팀원들의 내적 동기수준을 높이는 리더 행동으로 정의된다(Srivastava et al., 2006). 매

장 관리자의 임파워링 리더십은 Arnold 등 (2000)의 연구를 토대로 예지은, 지성하, 진현 (2013)가 임파워링 리더십을 측정하기 위해 사용한 15개 문항을 채택하여 매장의 점점종업원들로부터 자료를 수집하였다. 각 문항에 대해 설문응답자는 100점 만점에서 점수를 부여하도록 하였다. 주요 문항으로는 “매장관리자는 스스로의 행동을 통해 좋은 본보기를 보여 준다.” 등이고, 15개 문항의 신뢰도 계수는 .95이었다.

매개변인

팀 신뢰. 팀 신뢰는 구성원들(팀장 혹은 팀 동료) 간의 신뢰 정도를 의미한다(고유미 등, 2013; Costa, 2003) 팀 신뢰는 Cook과 Wall(1980)이 상사 및 동료신뢰를 측정하기 위해 사용한 10개 문항을 채택하여 매장의 점점종업원들로부터 자료를 수집하였다. 각 문항에 대해 전혀 그렇지 않다=1에서 매우 그렇다=7까지, 7점 척도가 활용되었다. 주요 문항으로는 “우리 매장에서 직무상 어려움에 처하면 동료들은 서로 도와준다.” 등이고, 10개 문항의 신뢰도 계수는 .94이었다.

조절변인

팀 냉소주의. 팀 냉소주의는 팀 과업에 대한 부정적 태도, 감정 및 비판적 행동 경향에 대한 팀 수준의 공유된 풍토로 정의된다(최재무, 한태영, 2009). 팀 냉소주의는 Atwater, Waldman, Atwater, & Cartier(2000)가 냉소주의를 측정하기 위해 사용한 6개 문항을 채택하여 매장 관리자로부터 자료를 수집하였다. 114명의 매장 관리자는 자신이 책임지고 있는 매장의 냉소주의를 매장 수준에서 평정하였다. 각 문항에 대해 전혀 그렇지 않다=1에서 매우

그렇다=7까지, 7점 척도가 활용되었다. 주요 문항으로는 “우리 팀의 역량과 사람들을 볼 때, 팀의 전망은 밝지 않다.” 등이고, 6개 문항의 신뢰도 계수는 .83이었다.

통제변인

본 연구에서 통제변인은 매장 특징인 매장 취급 제품, 매장 유형, 매장의 직원 수와 매장 관리자의 특징인 성별, 연령, 재직기간을 사용하였다. 매장 특징으로 매장 취급 제품은 의류잡화일 경우 1, 화장품일 경우 2, 기타 3에 표시하도록 하였고, 매장 유형은 직영 매장일 경우 0, 가맹 매장일 경우 1에 표시하도록 하였고, 매장의 직원 수는 해당 매장의 점점종업원 수로 측정하였다. 매장 관리자에게 자신이 책임지고 있는 매장의 구성원 수를 직접 기입하도록 하였다.

매장 관리자의 특징으로 매장 관리자의 성별은 남성일 경우 0, 여성일 경우 1에 표시하도록 하였고, 연령은 매장 관리자의 나이를 표시하도록 하였다. 매장 관리자의 재직기간은 매장 관리자에게 현재 매장에 관리자로서 재임하고 있는 기간을 00년 00개월로 직접 기입하게 하였다.

분석방법

연구에서 사용된 변인들 간의 관계를 알아보기 위해 SPSS 12.0을 사용하였다. 우선 원자료를 가지고 변인들 간의 관계에 관한 기초 통계치를 얻기 위하여 상관분석을 실시하였다. 개인변인인 매장 관리자의 임파워링 리더십 및 팀 신뢰를 집단변인으로 전환하는 것이 타당한 지를 검증하기 위하여 엑셀과 SPSS 12.0을 활용하여 $r_{wg(j)}$, ICC(1), ICC(2)를 각각 계산하

였다.

매장 관리자의 임파워링 리더십은 100점 만점으로 측정된 반면, 팀 신뢰, 팀 냉소주의, 점점종업원들의 협력행동은 7점 척도로 측정되었다. 변인들 간의 단위가 다를 경우, 표준화가 필요하므로(이근희, 2001), 연구에서 사용된 변인들을 평균값 0, 표준편차 1인 표준화된 자료로 전환하였다. 그리고 변인들의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위하여 요인분석과 신뢰계수 α 를 하였고, 주요 연구 가설들의 통계적 지지여부를 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 수행하였다.

결 과

타당성 분석

타당도 분석은 자료의 축소 및 공통 요인 추출을 위해 주축요인 추출법을 사용하였고, 요인행렬의 회전은 내재되어진 요인들의 완전독립을 가정하지 않는 사각회전법 중에서 직접 오블리민 방식을 사용하였다.

표 1에서 나타난 바와 같이 구성타당성을 저해하거나 요인적재값이 낮게 나타난 문항들이 없었다. 따라서 모든 문항을 통계검증에 사용하였다. 매장 관리자의 임파워링 리더십, 팀 신뢰는 점점종업원들로부터 자료를 수집하였고, 팀 냉소주의, 점점종업원들의 협력행동은 매장 관리자로부터 자료를 수집하였다. 따라서 이를 구분해서 타당성 분석을 실시하였다.

집단 수준 변인의 타당화

본 연구는 집단 수준 변인인 매장 관리자

표 1. 요인분석 결과

유형	변인명	구분		요인 적재값	설명된 고유값	설명된 분산 비율	누적 설명 비율
		문항					
독 립 변 인	매장 관리자의 임파워링 리더십	매장 관리자는 열심히 일함		.76			
		매장 관리자는 행동을 통해 좋은 본보기를 보여줌		.82			
		매장 관리자는 솔선수범함		.79			
		매장 관리자는 직원들이 idea, 제안을 내놓도록 독려		.76			
		매장 관리자는 직원들의 idea, 제안을 경청함		.81			
		매장 관리자는 직원들의 제안을 의사결정에 반영함		.73			
		매장 관리자는 매장 성과를 향상시킬 방법을 제시함		.84			
		매장 관리자는 직원들이 정보 교환하도록 독려함		.73	11.36	45.42	45.42
		매장 관리자는 직원들에게 도움을 줌		.84			
		매장 관리자는 본사의 의사결정 상황에 대해 알려줌		.68			
		매장 관리자는 브랜드 본사의 목표를 알려줌		.64			
		매장 관리자는 의사결정 상황과 조치내용을 알려줌		.72			
		매장 관리자는 직원들의 사적 문제에 관심을 기울임		.75			
		매장 관리자는 직원들을 공정하게 대함		.73			
매장 관리자는 매장에서 일어나는 일을 알고 있음		.71					
매 개 변 인	팀 신뢰	우리 매장에서 직무상 어려움에 처하면 동료들은 서로 도와줌		.89			
		우리 매장에서 필요하다면, 동료들이 서로 도와줌		.90			
		우리 매장에서 평소 동료들의 말과 행동이 일치함		.83			
		우리 매장에서 동료들의 역량을 충분히 믿을만함		.88			
		우리 매장에서 동료들이 관리자 없이도 열심히 일함		.81	3.72	14.88	60.30
		우리 관리자는 동료들을 공정하게 대우하려고 함		.76			
		우리 관리자는 부하를 속이고 자기이익을 챙기지 않음		.56			
		우리 관리자는 정직하다고 믿어짐		.65			
		우리 관리자에 대해 강한 충성심을 가지고 있음		.71			
		우리 매장은 어떤 비상상황에서도 관리자를 지지함		.68			
조 절 변 인	팀 냉소주의	우리 팀의 역량 등을 볼 때, 팀의 전망은 밝지 않음		.55			
		우리 팀은 공헌한 사람에게 상응하는 보상을 주지 않음		.63			
		우리 팀은 변화 등의 노력에서 별 효과를 거두지 못함		.88	4.99	41.62	41.62
		우리 직원들은 새로운 방법 등의 변화를 부정적으로 여김		.81			
		우리 직원들은 팀을 위하여 새로운 idea를 제안하지 않음		.80			
		우리 직원들은 업무나 회의에 소극적으로 협조함		.44			
종 속 변 인	점점 종업원 들의 협력행동	매장 직원들은 정보 등을 나누고, 협동적으로 과업달성 노력함		.52			
		매장 직원들은 서로 다른 사람의 일이 잘 달성되도록 도와줌		.75			
		매장 직원들은 문제에 직면하면, 더놓고 토론하고 함께 해결함		.90	1.83	15.26	56.87
		매장 직원들은 서로 격려하고 지원함		.84			
		매장 직원들은 자기방식으로 일처리하기보다 항상 같이 논의함		.86			
		매장 직원들은 어떤 문제를 논의하고 해결하는 것을 선호함		.84			

의 임파워링 리더십, 팀 신뢰의 집단 내 동 의도와 합산의 정당성을 분석하였다. James, Demaree, & Wolf(1993)의 논리에 따라 집단 내 동의도는 $rwg(j)$ 를 활용하였고, 집단 내 합산의 정당성은 ICC(1)과 ICC(2)를 활용하였다.

표 2의 결과를 보면, 매장 관리자의 임파워링 리더십의 $rwg(j)$ 값은 .99, 팀 신뢰의 $rwg(j)$ 값은 .98로 나타났다. 매장 관리자의 임파워링 리더십, 팀 신뢰의 $rwg(j)$ 값은 .90이상으로 높은 동의도를 보이고 있다. $rwg(j)$ 값은 팀 내 분산성을 고려하지만 팀 간 분산성을 고려하지 않는다는 단점이 있어서 이를 보완하기 위하여 ICC(1)과 ICC(2)을 분석하였다.

ICC(1)값은 집단이 연구 변인에 대해 동일한 지각을 공유하고 있는 지에 대한 지표이고, 팀 간 분산성이 존재하는 지에 대한 지표로 이용된다. 매장 관리자의 임파워링 리더십 ICC(1)값은 .62 팀 신뢰 ICC(1)값은 .52로 나타났다. 매장 관리자의 임파워링 리더십의 개인 수준 분산 중 62%, 팀 신뢰의 개인 수준 분산

중 52%가 팀 간 분산에 의해 설명되고 있다.

집단 내 개인의 평균값을 이용하기 위해, 집단 평균의 신뢰도인 ICC(2)을 분석하였다. ICC(2)는 연구변인에 대한 합산점수로 집단 수준 분석을 할 때, 그 합산점수의 신뢰도에 해당하는 지수이다. 매장 관리자의 임파워링 리더십 ICC(2)값은 .82, 팀 신뢰 ICC(2)값은 .76으로 나타났다. ICC(2)는 팀 간의 차이를 의미하고, 보통 .7이상이면 받아들여진다(Yammarino, 1998). 이러한 결과를 토대로 매장 관리자의 임파워링 리더십, 팀 신뢰는 집단 수준의 변인으로 볼 수 있다.

측정 변인들 간 상관관계

본 연구에 포함된 측정변인들 간의 관련성을 알아보기 위해 상관분석을 실시하였고, 평균, 표준편차, 상관관계를 표 3에 제시하였다.

표 3에서 나타난 바와 같이, 매장 관리자의 임파워링 리더십은 팀 신뢰($r=.51, p<.001$), 접

표 2. 집단 수준 변인의 타당도 분석결과

	$rwg(j)$	ICC(1)	ICC(2)
매장 관리자의 임파워링 리더십	.99 (.94~1.00)	.62	.82
팀 신뢰	.98 (.77~1.00)	.52	.76

표 3. 변인들의 평균, 표준편차 및 상관관계

	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) 매장 관리자의 임파워링 리더십				
(2) 팀 신뢰	.51***			
(3) 팀 냉소주의	-.33***	-.25**		
(4) 점점종업원들의 협력행동	.31**	.35***	-.40***	
평균(표준편차)	94.07(6.65)	6.33(.63)	1.81(.98)	6.36(.74)

N=114, *: $p<.05$, **: $p<.01$, ***: $p<.001$.

점점종업원들의 협력행동($r=.31, p<.01$)에 유의한 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 매장 관리자의 임파워링 리더십이 높을수록, 팀 신뢰 및 점점종업원들의 협력행동은 높게 나타나는 상관관계를 보여주고 있다. 팀 신뢰는 점점종업원들의 협력행동($r=.35, p<.001$)에 유의한 정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 팀 신뢰가 높을수록, 점점종업원들의 협력행동은 높게 나타나는 상관관계를 보여주고 있다. 팀 냉소주의는 팀 신뢰($r=-.25, p<.01$)에 유의한 부적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 팀 냉소주의가 높을수록, 팀 신뢰는 낮게 나타나는 상관관계를 보여주고 있다. 변인간의 상관관계 방향과 유의수준을 보면, 연구모형에서 예상하는 방향과 일치하는 것으로 나타났다.

가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 먼저 매개효과를 분석하기 위하여 독립변인이 매개변인에 통계적으로 유의미한 영향을 주어야 하고, 매개변인이 종속변인에 유의미한 영향을 주어야 한다. 또한 독립변인은 종속변인에 유의미한 영향을 주고, 마지막으로 유의미한 매개효과를 확인하기 위하여 매개변인이 통제되었을 때, 독립변인이 종속변인에 미치는 효과크기가 감소되어야 한다. 효과크기가 감소하면서 독립변인이 종속변인에 유의하지 않을 경우, 완전 매개효과로 볼 수 있고, 효과크기가 감소하지만 독립변인이 종속변인에 유의미한 경우, 부분 매개효과로 볼 수 있다(강민지, 이계훈, 문광수, 오세진, 2012).

조절효과를 분석하기 위하여 종속변인에 대하여 독립변인, 조절변인, 상호작용변인을 단계적으로 투입하였고, 조절변인에서 상호작용변인을 투입한 이후에 R^2 의 유의미한 변화량 여부에 따라 조절효과 여부를 판단하였다. 본 연구에서는 매장의 인구통계학적인 변인들(매장 취급 제품, 매장 유형, 매장 직원 수, 매장 관리자의 성별, 연령, 재직기간)의 영향을 통제한 상태에서 매개효과 및 조절효과 검증을 실시하였다.

팀 신뢰의 매개효과 검증

표 4에서 나타난 바와 같이, 매개효과 검증의 첫 번째 단계인 독립변인과 매개변인의 관계를 보면, 매장 관리자의 임파워링 리더십은 팀 신뢰에 유의한 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta=.48, p<.001$). 두 번째 단계인 매개변인과 종속변인의 관계를 보면, 팀 신뢰는 점점종업원들의 협력행동에 유의한 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta=.25, p<.05$). 세 번째 단계인 독립변인과 종속변인의 관계를 보면, 매장 관리자의 임파워링 리더십은 점점종업원들의 협력행동에 유의한 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta=.34, p<.001$). 마지막 단계에서 매개변인이 통제되었을 때, 독립변인이 종속변인에 미치는 효과가 감소하여야 하는데, 팀 신뢰를 통제한 후에 매장 관리자의 임파워링 리더십은 점점종업원들의 협력행동에 유의한 정적인 영향의 크기($\beta=.22, p<.05$)가 감소하였으나, 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 매장 관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계에서 팀 신뢰는 부분 매개효과를 보이는 것으로 나타났다. 가설 4는 지지된 것으로 나타

표 4. 매장 관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계 및 팀 신뢰의 매개역할 분석결과

독립변인(A)	매개변인(B)	종속변인(C)	경로	표준화된 회귀계수	F값	Sobel test
매장 관리자의 임파워링 리더십	팀 신뢰	점점 종업원들의 협력행동	A→B	.48***	8.42***	2.12*
			B→C(A통제)	.25*	4.14***	
			A→C	.34***	3.86**	
			A→C(B통제)	.22*	4.14***	

N=114, *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$.

타났다.

표 4의 결과를 정리해 보면, 팀 신뢰가 점점종업원들의 협력행동에 영향을 주는 경로($\beta = .25, p < .05$)에 대한 가설 1은 지지된 것으로 나타났다. 또한 매장 관리자의 임파워링 리더십이 팀 신뢰에 영향을 주는 경로($\beta = .48, p < .001$)에 대한 가설 2는 지지된 것으로 나타났다. 그리고 매장 관리자의 임파워링 리더십이 점점종업원들의 협력행동에 영향을 주는 경로($\beta = .34, p < .001$)에 대한 가설 3은 지지된 것으로 나타났다.

팀 냉소주의의 조절효과 검증

매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계에서 팀 냉소주의의 조절효과에 대한 가설 5를 검증한 결과, 표 5에서 나타난 바와 같이, 조절효과 검증의 첫 번째 단계인 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계는 유의한 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta = .48, p < .001$). 두 번째 단계인 팀 냉소주의와 팀 신뢰 간의 관계는 유의하지 않은 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta = -.09$), 세 번째 단계인 매장 관리자의 임파워링 리더십

표 5. 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계에서 팀 냉소주의의 조절효과 분석결과

	팀 신뢰			
	표준화된 회귀계수	R ²	ΔR ²	F값
(1) 통제변인		.18		3.31**
(2) 매장 관리자의 임파워링 리더십	.48***	.39	.21***	8.42***
(3) 매장 관리자의 임파워링 리더십 팀 냉소주의	.44*** -.09	.40	.01	7.64***
(4) 매장 관리자의 임파워링 리더십 팀 냉소주의 매장 관리자의 임파워링 리더십×팀 냉소주의	.56*** -.15 -.22*	.43	.03*	7.66***

N=114, *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$.

과 팀 냉소주의의 상호작용변인과 팀 신뢰 간의 관계는 유의한 부적인 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta = -.22, p < .05$).

조절효과 분석을 위하여 팀 신뢰에 대해 독립변인인 매장 관리자의 임파워링 리더십, 조절변인인 팀 냉소주의를 투입한 후, 독립변인과 조절변인의 상호작용변인인 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 냉소주의의 곱한 값을 추가하여 증가한 R^2 값은 $.03(p < .05)$ 로 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 가설 5는 지지되는 것으로 나타났다.

이 결과를 도식화하면 그림 1과 같다. 그림 1을 보면 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 냉소주의를 Low, Med, High로 구분하였다. Low는 독립변인, 조절변인의 평균값에서 -1 표준편차에 해당하는 집단들을 의미하고, Med는 독립변인, 조절변인의 평균값에 해당하는 집단들을 의미하고, High는 독립변인, 조절변인의 평균값에서 +1 표준편차에 해당하는 집단들을 의미한다. 그림 1을 해석하면, 팀 냉소주의가 높은 팀일수록 매장 관리자의 임파워링

리더십이 팀 신뢰에 미치는 정적인 영향을 약화시키는 부적인 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 보면, 팀 냉소주의가 낮은 팀에서 매장 관리자의 임파워링 리더십이 팀 신뢰에 미치는 영향은 유의한 정적인 방향으로 높게 나타났고($\beta = .09, p < .001$), 팀 냉소주의가 높은 팀에서 매장 관리자의 임파워링 리더십이 팀 신뢰에 미치는 영향은 유의한 정적인 방향으로 상대적으로 낮게 나타났다($\beta = .05, p < .001$).

논 의

본 연구는 114개 매장의 114명의 매장 관리자와 320명의 점점종업원들을 대상으로 매장 관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계에서 팀 신뢰의 매개효과를 검증하였다. 또한 경영환경의 복잡성과 경쟁 격화에 따라 발생할 수 있는 리더십의 제한적 상황으로 팀 냉소주의에 관심을 두었고,

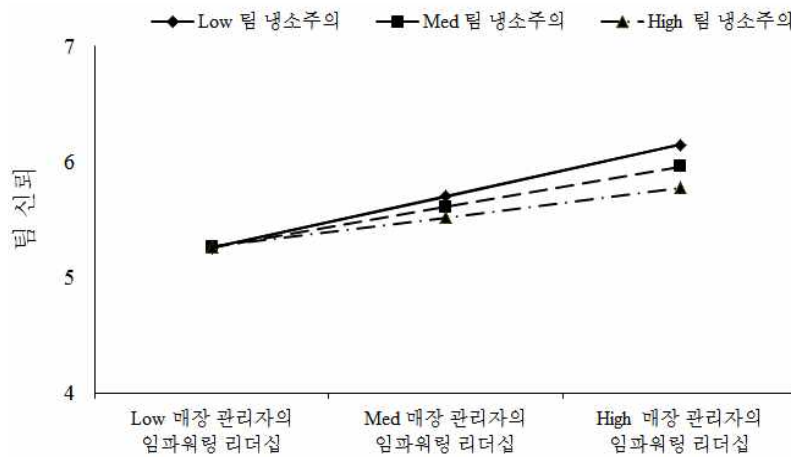


그림 1. 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계에서 팀 냉소주의의 조절효과 그래프

매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계에서 팀 냉소주의의 조절역할을 실증 분석하였다.

분석결과를 보면, 팀 신뢰는 점점종업원들의 협력행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 팀 신뢰가 높을수록, 점점종업원들의 협력행동은 높아지는 것으로 나타났다. 또한 매장 관리자의 임파워링 리더십은 팀 신뢰에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 매장 관리자가 임파워링 리더십을 발휘할수록, 점점종업원들의 팀 신뢰가 높아지는 것으로 나타났다. 그리고 매장 관리자의 임파워링 리더십은 점점종업원의 협력행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 매장 관리자가 임파워링 리더십을 발휘할수록, 점점종업원들의 협력행동이 높아지는 것으로 나타났다.

매개효과 분석결과를 보면, 매장 관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계에서 팀 신뢰는 유의미한 정적인 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 매장 관리자의 임파워링 리더십은 점점종업원들의 협력행동에 직접적으로 정적인 영향을 주는 동시에 매장 관리자의 임파워링 리더십은 팀 신뢰에 정적인 영향을 주고, 팀 신뢰는 다시 점점종업원들의 협력행동에 정적인 영향을 주는 간접적인 효과가 있는 것으로 나타났다.

조절효과 분석결과를 보면, 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계에서 팀 냉소주의는 부적인 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 팀 냉소주의가 높을수록 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 정적인 관계를 약화시키는 것으로 나타났다. 본 연구는 팀 냉소주의가 매장 관리자의 임파워링 리더십의 효과를 약화시키는 제한적인 상황조건으로 나타났다.

따라서 백화점 및 매장 관리자는 점점종업원들의 팀 냉소주의 약화를 위한 다양한 경영관리 활동을 진행할 필요가 있다. 이와 관련해 현재 실시 중이고, 실시를 고려할 필요가 있는 사항에 대하여 매장 관리자들과 초점집단인터뷰(FGI)를 실시하였다. 일반적으로 정서적 요구, 직무과부하, 역할갈등 등이 냉소주의를 증가시키는 요인들로 지적되고 있다(Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004; Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). 백화점 및 매장 관리자는 점점종업원을 감정노동자로 보고, 정서적 안정을 도모하는 측면에 주된 관심을 두고 있는 것으로 보인다. 백화점에서는 점점종업원들을 위하여 심리진단 및 상담 등을 실시하는 심리상담소를 운영하고 있고, '힐링 콘서트(언더그라운드 가수들의 백화점 방문 공연)' 등을 실시하고 있다. 그리고 직무과부하를 완화시키는 측면에서 백화점은 점점종업원들의 휴게실(쉼터)을 쾌적하고 안락하게 꾸며, 점점종업원들이 공간을 활용하여 편안한 휴식을 취할 수 있도록 조치하고 있다. 또한 역할갈등을 감소시키기 위하여, 매장 관리자는 펀(fun) 조회 등을 통하여 상하 간의 벽을 허무는 노력을 하고 있고, 점점종업원들의 아침식사 챙겨주기, 점점종업원들과의 다양한 행사(기념일 행사, 단체 영화 감상, 야유회 등) 등을 실시하고 있다.

매장 관리자들은 이러한 일련의 활동들이 점점종업원들에게 실질적인 도움보다 형식적인 활동으로 인식될 수도 있다고 주장하였다. 심리상담소는 프로그램 및 전문성 미흡, 체계적이고 지속적인 관리 부재 등이 지적되었고, 점점종업원들의 휴게공간은 편안한 휴식을 취할 수 있도록 하는 여건 성숙이 필요하다는 점이 제기되었고, 매장 단위의 행사들도 점점종업원들의 냉소주의를 관리하는 데는 부족한

부분이 많고, 매장 관리자들의 아이디어 및 노력에도 시간적, 물리적 한계가 분명히 존재한다고 주장되었다.

매장 관리자 중심의 권한을 점점종업원들에게 위임하는 임파워링 리더십이 팀 냉소주의가 높은 매장에서 매장의 효과성을 증진시킬 수도 있다. 임파워링 리더십은 점점종업원들에게 솔선수범, 참여적 의사결정, 타인에 대한 관심 표출 등으로 나타나게 되고(Raub & Robert, 2010), 참여적 분위기, 정보제공, 종업원과 조직 간의 교환과정에서의 절차 공정성, 의사결정 참여 등은 냉소주의를 완화시킬 수 있다(설홍수, 지성구, 2005; 차동욱, 2004; Wanous, Reichers, & Austin, 2000). 특히, 본 연구에서는 팀 냉소주의가 높은 매장들에서도 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰간의 관계는 낮은 영향력이지만 유의한 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 매장 관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계에서 팀 냉소주의는 부분적으로 유의하게 정적인 조절효과가 있는 것으로 나타났다($\beta=.18, p<.10$). 그림 2에서 보

는 바와 같이 단순 기울기 검증을 실시한 결과, 팀 냉소주의가 높은 팀들에서 매장 관리자의 임파워링 리더십은 점점종업원들의 협력행동에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다($\beta=.01, p<.01$). 직무요구-자원모형에서 점점종업원들은 정서적 요구, 직무과부하, 역할갈등 등에 의하여 냉소주의가 발생할 수 있는 반면, 직무자원은 직무 목표를 달성하도록 지원하고, 개인적인 성장과 발전을 자극하는 역할을 수행하는데(김진희, 이랑, 2007), 직무자원의 예로는 자율성, 의사결정 참여 등이 제시되고 있다(Schauflei & Bakker, 2004), 본 연구에서는 팀 냉소주의가 높은 상황에서 임파워링 리더십은 점점종업원들의 협력행동을 높일 수 있는 직무자원 역할을 수행할 수 있음을 제시하였다고 볼 수 있다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 매장 관리자의 리더십 유형 중에서 임파워링 리더십이 유효적절한 리더십 유형이라고 판단하고 이를 실증 분석하였는데 의의가 있다. 기존 연구들은 매장 관리자의 리더십 유형으로 변혁적 리더십(Chuang et

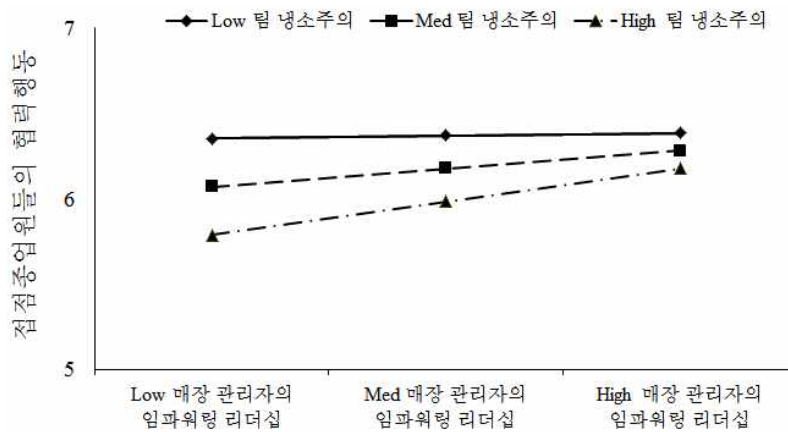


그림 2. 매장 관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계에서 팀 냉소주의의 조절효과 그래프

al., 2012; Liao & Chuang, 2007; Liaw et al., 2010), 거래적 리더십(서현숙 등, 2005), 서번트 리더십(Jaramillo et al., 2009), 윤리적 리더십(김용순, 2012) 등을 규명하였다. 영업부서의 관리자를 대상으로 임파워링 리더십 유형이 상대적으로 많이 연구된 반면(Ahearne et al., 2005; Albrecht & Andreatta, 2011; Menguc et al., 2013; Raub & Robert, 2010; Slatten et al., 2011; Srivastava et al., 2006), 국내 연구들은 영업 관리자에 대한 임파워링 리더십 연구가 상대적으로 미흡하였다고 볼 수 있다. 그리고 점점종업원들은 고객과의 접촉점에서 시간적, 공간적 제약으로 인해 매장 관리자로부터 적절한 지원을 못 받을 수 있고(박종희, 김선희, 2007), 다양한 고객의 요구사항에 대하여 점점종업원들의 유연하고 능동적이고 신속한 대응을 위하여 점점종업원들에게 자유재량적 권한이 부여되어야 한다는 점에 착안하여(Forrester, 2000; Spreitzer, 1995), 매장 관리자는 임파워링 리더십을 발휘할 필요성이 있다는 점을 제시하였다는 데 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 점점종업원들의 협력행동의 선행요인으로 팀 신뢰, 매장 관리자의 임파워링 리더십을 실증 분석하였다는 데 의의가 있다. 협력의 선행요인들로 공유된 목표, 집단 정체성, 집단적 책임감, 의사소통 방식, 보상시스템 등이 실증 분석되었고(양동훈, 2005; Chen et al., 1998), 개인 수준에서 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰, 부하신뢰 등(양동훈, 2005; 이경근, 박성수, 2009; 지성구, 장성희, 2009; Chen et al., 1998)이 규명되었다. 그러나 팀 신뢰의 중요성이 부각되고 있는 반면(박원우, 안성익, 2010), 이에 대한 실증 연구는 미흡하다고 볼 수 있다. 임파워링 리더십은 개인 수준에서 조직시민행동(차동욱, 김정

식, 2011) 등을 향상시킨다는 실증 연구가 있는 반면, 팀 수준에서의 협력행동에 미치는 효과를 규명하지는 못하였다. 본 연구는 팀 수준에서의 협력행동의 중요성을 제시하고, 임파워링 리더십이 팀원들 간의 협력행동을 향상시킬 수 있다는 결과를 제시하였다는 데 의의가 있다.

셋째, 본 연구는 팀 신뢰의 선행요인으로 매장 관리자의 임파워링 리더십을 규명하였다는 데 의의가 있다. 팀 신뢰의 선행요인으로 카리스마적 리더십이 규명되었는데(Conger, Kanungo, & Menon, 2000), 본 연구에서는 상대적으로 실증 분석이 이루어지지 않았던 임파워링 리더십을 규명하였다는 데 의의가 있다. 그리고 본 연구는 매장 관리자의 임파워링 리더십과 점점종업원들의 협력행동 간의 관계에서 팀 신뢰의 매개효과를 실증 분석하였다는 데 의의가 있다.

마지막으로, 임파워링 리더십의 긍정적 효과에 대한 제한적 상황조건으로 팀 냉소주의를 제시하고 이를 실증 분석하였다는 데 의의가 있다. 리더십의 긍정적 효과를 강화시켜주는 상황적 요인 및 경영관리기법을 논의하는 것이 중요할 수 있지만, 리더십의 긍정적 효과를 약화시키는 제한적인 상황요인을 이해하는 것도 연구주체의 완결성을 위하여 중요하다고 볼 수 있다. 본 연구는 리더십의 효과가 약화될 수 있는 상황적 조건으로 점점종업원들의 팀 냉소주의를 제시하였다는 데 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직성과의 향상을 위하여 매장 관리자는 점점종업원들의 협력행동을 강조해야 한다. 이를 위하여 매장 관리자는 점점종업원들에게 팀 신뢰를 형성 및 유지하는 역할을 수행하여

야 한다. 그리고 팀 신뢰를 형성 및 유지하기 위하여 매장 관리자는 임파워링 리더십을 발휘할 필요가 있다. 매장 관리자는 점점종업원들이 셀프리더십 또는 자기 경영을 개발할 수 있는 기회를 제공해야 하고, 이를 위하여 매장 관리자는 점점종업원들에게 술선수범, 참여적 의사결정, 코칭, 정보 알려주기 및 관심을 표명해야 한다.

둘째, 팀 냉소주의는 임파워링 리더십의 효과를 제약하는 상황적 요인이 될 수 있지만, 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰 간의 관계를 크게 약화시키지 않을 수 있다. 오히려, 매장 관리자들이 점점종업원들에 자유재량적 권한을 부여하는 경우에는 팀 냉소주의가 높은 상황에서 점점종업원들의 협력행동을 향상시킬 수 있다. 팀 냉소주의는 정서적 요구, 직무과부하, 역할갈등 등의 직무요구에 의하여 발생할 수 있고, 팀 냉소주의가 높은 팀에서 팀 효과를 향상시키기 위하여 임파워링 리더십은 유용할 수 있다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 임파워링 리더십을 측정하는데 있어, Arnold et al.(2000)이 제시한 38개 문항을 사용하지 못하였고, Arnold et al.(2000)의 설문문항을 토대로 예지은 등(2013)의 연구가 활용하였던 15개 문항을 사용하였다. 본 연구는 설문문항을 선정하는 데 있어, 실무 관련자들로부터 설문문항을 검토 받고 필요한 내용을 반영하여 수정한 다음, 매장 관리자 및 점점종업원들을 대상으로 설문문항을 재검토 받고, 최종 문항들을 확정하였다. 이러한 과정에서 38개 문항으로 임파워링 리더십을 측정하는 것은 실무적으로 무리가 있다는 의견들이 제시되었고, 임파워링 리더십의 구성개념을 변형시키지 않는 범위 내에서 최소한의 문

항들로 구성된 설문문항을 활용해야 한다는 의견들이 제시되었다. 본 연구진들은 실무 관련자, 매장 관리자 및 점점종업원들로부터 예지은 등(2013)의 설문문항을 검토 받았고, 그들은 15개 설문문항이 매장에서 활용되고 있는 임파워링 리더십으로 볼 수 있다는 의견을 제시해 주었다. 임파워링 리더십을 다양한 설문문항으로 측정할 수 있고, Arnold et al.(2000)의 5가지 임파워링 리더십 구성요소, Konczak et al.(2000)의 6가지 임파워링 리더십 구성요소, Ahearne et al.(2005)의 4가지 임파워링 리더십 구성요소 등이 있는데, 어떤 연구자의 설문문항이 임파워링 리더십의 구성개념을 가장 잘 반영하지는 지를 판단하지는 못하였다. 연구 결과의 보편성, 일관성, 축적성 등을 위하여 설문문항을 정교화하는 연구들이 진행될 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 설문지법을 사용한 횡단적 연구이므로 동일방법사용에 따른 문제점이 있을 수 있다. 이러한 오류를 줄이기 위해 매장 관리자의 임파워링 리더십과 팀 신뢰는 해당 매장의 점점종업원들에게서 자료를 수집하였고, 팀 냉소주의, 점점종업원들의 협력행동은 매장 관리자에게서 자료를 수집하였다. 또한 독립변인과 조절변인의 다중공선성이 우려되어 독립변인과 조절변인을 전체집단 평균으로 센터링을 하였다. 하지만 추후에 종단적 연구와 질적 연구도 고려해서 인과관계를 보다 명확하게 규명할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 팀 냉소주의와 점점종업원들의 협력행동을 통계 분석하는 데 있어, 팀장으로부터 수집된 팀 대표값을 활용하였다. 본 연구의 설문 조사에서 매장관리자의 임파워링 리더십, 팀 신뢰의 자료는 점점종업원들로부터 수집되었는데, 이는 팀 준거 측정치를

활용하여 팀 수준 구성개념으로 측정하는 방식이라고 볼 수 있다(신유형, 2008). 그리고 팀 냉소주의와 점점종업원들의 협력행동의 자료는 매장 관리자로부터 수집되었는데, 이는 팀 구성원 한 사람의 점수를 팀 대표값으로 하는 방식이라고 볼 수 있다(신유형, 2008). 이러한 설문 조사 방식은 동일방법 편이에 따른 연구 결과의 왜곡을 최소화시키기 위한 목적이고(박원우, 김미숙, 정상명, 허규만, 2007), 매장 관리자의 임파워링 리더십, 팀 신뢰는 개인 수준의 값들을 팀 수준으로 병합하는 과정을 거쳐야 하므로 집단 수준의 타당성 분석이 필요한 반면, 팀 냉소주의와 점점종업원들의 협력행동은 매장 관리자가 평정한 팀 대표값을 사용하였으므로, 요인 분석을 통한 타당성 분석만을 사용하였다. 집단수준 구성개념 측정 방식인 개인-준거 측정치, 팀장 평가, 팀-준거 측정치 중에서 팀-준거 측정치가 팀 수준의 결과 변인을 보다 잘 예측하고(신유형, 2008), 다수의 응답자에 의한 평가가 단일 상사에 의한 평가보다 신뢰도와 타당도가 높다는 주장에 제시되고 있으므로(Scullen, 1997), 추후 연구에서는 팀-준거 측정치를 중심으로 설문조사가 이루어질 필요가 있다.

또한 본 연구는 매장 관리자에게 팀 냉소주의와 점점종업원들의 협력행동에 대한 자료를 수집하였다. 보다 객관적인 자료를 얻기 위하여 매장을 관리하는 차상위자인 본사의 임원에게 자료를 얻을 필요가 있었다. 하지만 본 연구는 본사와 매장 간의 물리적 거리가 멀고, 본사의 임원이 면밀하게 각 매장의 상황을 일일이 파악하지는 못할 것이라 판단하였다. 연구의 정확성을 위하여 본 연구는 매장 관리자로부터 매장의 상황 및 점점종업원들의 행동에 대한 자료를 수집하였다. 즉 매장관리자가

지각하고 있는 팀 냉소주의의 정도와 더불어 점점종업원들이 협력행동을 어떻게 하는 지를 평가하는 방식을 활용하였다. 추후 연구에서는 객관성과 정확성을 동시에 확보할 수 있는 자료 원천을 면밀히 검토하고, 이로부터 자료를 수집할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 팀 신뢰의 매개효과를 규명하였으나, 팀 신뢰의 개념이 체계적으로 정립되지 않았고, 팀 신뢰가 신뢰 주체(상사, 팀원 개인, 팀원 집단, 팀 전체)와 객체(상사, 팀원 개인, 팀원 집단, 팀 전체)에 따라 다양한 유형들로 구분될 수 있다는 주장이 제기되고 있다(안성익, 박원우, 2010). 기존 연구들을 보면, 집단 수준에서 동료 신뢰(Carmeli, Tishler, & Edmondson, 2012; Costa, 2003) 혹은 리더 신뢰(Barczak, et al., 2010)를 팀 신뢰로 규명한 한계가 있고, 팀 구성원 신뢰를 측정한 연구들도 있지만 팀 내 위계를 고려하지 못한 한계가 있다(안성익, 박원우, 2010). 이에 집단 수준에서 팀장 신뢰와 팀 동료 신뢰를 측정할 필요성이 제시되었고(안성익, 박원우, 2010), 고유미 등(2013)은 팀 신뢰로서 상사 신뢰 및 동료 신뢰를 측정하였다. 따라서 본 연구에서 팀 신뢰를 팀장 신뢰와 팀 동료 신뢰로 측정하였지만, 추후 연구에서는 팀 위상 신뢰, 팀 내 운영 시스템 신뢰를 포함하여 팀 신뢰를 측정할 필요가 있다.

또한 팀 신뢰를 측정한 문항들과 점점종업원들의 협력행동 간의 유사한 문항들이 있다. 팀 신뢰는 신뢰 성향, 신뢰성, 협력 행동 등의 요인을 포함하고(Costa, 2003), 팀 동료 신뢰는 동료 간의 지원, 진실성, 능력의 정도 등의 요인을 포함하고 있어(Cock & Wall, 1980), 팀 신뢰의 하위 요인과 점점종업원들의 협력행동 간의 개념적 유사성이 높을 수 있다. 본 연구

에서는 팀 신뢰를 점점종업원들로부터 자료를 수집하고, 점점종업원들의 협력행동을 매장 관리자들로부터 자료를 수집하여 동일방법 편의를 최소화시켰지만, 변인들 간의 관계성을 규명하는 데 있어, 하위 요인까지 고려하지는 못하였다. 추후 연구에서는 변인들 간의 관계성, 하위 구성요인의 개념 등을 보다 면밀하게 검토하여 적절한 설문문항을 선택하여 활용할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구의 연구표본은 백화점의 매장들을 대상으로 하고 있다. 백화점의 매장들은 일반 프랜차이즈 매장, 단일 점포 등과 매장의 경영 환경 등에서 다를 수 있다. 또한 백화점 매장, 일반 프랜차이즈 매장, 단일 점포 등은 경영관리 방식 등에서 많은 차이가 날 수 있다. 따라서 본 연구의 결과는 모든 매장에 일반화하는 데는 한계가 있다. 매장 유형 등에 따른 비교 연구를 실시할 필요가 있다.

참고문헌

- 강민지, 이계훈, 문광수, 오세진 (2012). 비공식 조직 참여도가 직무만족에 미치는 영향: 비공식조직의 순기능적 유용성의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(4), 681-700.
- 고 옥, 문형구, 최병권 (2012). 집단수준의 긍정성풍토와 집단수준의 조직시민행동: 팀 몰입의 매개효과. 인사조직연구, 20(1), 1-49.
- 고유미, 김지영, 정명호 (2013). 팀 네트워크 특성과 경계관리 활동이 지식경영 성과에 미치는 영향: 팀 신뢰의 매개역할. 지식경영연구, 14(4), 101-120.
- 곽원섭, 이종구 (2001). 고객접점 종업원에 대한 조직지원과 서비스수행의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 14(2), 95-114.
- 김레슬리, 이지만 (2008). 종업원 서비스몰입의 선행요인 및 고객이 인지한 서비스품질에의 영향. 인사조직연구, 16(1), 37-64.
- 김민정, 신유형 (2013). 팀 목표 지향성과 팀 조직시민행동 간 관계에 대한 팀 효능감의 매개 효과. 기업경영연구, 20(5), 175-193.
- 김상덕 (2011). 공급체인 리더의 관계적 행동이 리더의 리더십과 팔로워의 재무성과에 미치는 영향: 리더 윤리성의 역할. Asia Marketing Journal, 13(3), 183-208.
- 김용순 (2012). 호텔기업의 윤리적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 통제위치의 조절효과. 한국콘텐츠학회논문지, 12(3), 382-390.
- 김우택, 김지희 (2002). 한국사회 신뢰와 불신의 구조. 서울: 소화출판사.
- 김진희, 이 랑 (2007). 조직 냉소주의 선행요인과 조직몰입과의 관계에 대한 연구. 조직과 인사관리연구, 31(2), 55-81.
- 김창호, 차동욱 (2008). 인지된 조직의 팀지원과 서번트 리더십이 팀에피커시와 팀시민행동에 미치는 영향. 조직과 인사관리연구, 32(2), 129-149.
- 김판영, 송성인 (2007). 서비스기업의 조직내 원인변인, 역할지각, 서비스태도 및 성과와의 관계. 관광연구저널, 21(2), 71-90.
- 김형준, 노명화, 김학수, 김한얼 (2011). 임시적 과업집단에서의 협력 촉진요인에 관한 연구: 속성신뢰의 매개효과를 중심으로. 인적자원관리연구, 18(1), 23-45.

- 문형구, 최병권, 내은영 (2011). 국내 신뢰 연구의 동향과 향후 연구방향에 대한 제언. *경영학연구*, 40(1), 139-186.
- 박원우, 안성익 (2005). 팀기반 보상의 실무 및 연구현황과 향후연구의 방향. *인사조직연구*, 13(1), 101-138.
- 박원우, 안성익 (2010). 팀신뢰 연구의 현황 및 이슈 정립과 향후 연구방안에 대한 제언. *경영학연구*, 39(4), 1049-1094.
- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만 (2007). 동일법편의의 원인과 해결방안. *인사조직연구*, 15(1), 89-133.
- 박종희, 김선희 (2007). 서비스산업에서 점점종업원의 조직시민행동에 대한 고객지각이 고객의 태도에 미치는 영향. *유통연구*, 12(4), 79-108.
- 박희진, 손영우 (2009). 임파워링 리더행동과 팀원들의 학습행동 및 교류기억의 관계: 팀 효능감, 혁신성향 및 리더에 대한 신뢰의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22(1), 1-25.
- 삼성경제연구소 (2012). 조직 변화의 적, 냉소주의 극복 비결. *Seri 보고서*.
- 서현숙, 김영택, 조한주 (2005). 변혁적·거래적 리더십이 직원 만족과 서비스 지향성에 미치는 영향에 관한 연구. *관광연구*, 20(2), 227-245.
- 설홍수, 지성구 (2005). 조직혁신 냉소주의의 선행요인에 관한 탐색적 연구. *대한경영학회지*, 18(3), 1349-1367.
- 손준상 (2001). 조직특성 및 개인특성이 판매원 성과에 미치는 영향. *Journal of Global Academy of Marketing*, 8(1), 111-138.
- 신세계 미래정책연구소 (2013). 2014년 유통업 전망. 신세계 미래정책연구소.
- 신유형 (2008). 팀 수준 개인-조직 및 개인-직무 적합성이 팀 수준 조직시민행동과 팀 효능감에 미치는 영향. *인사조직연구*, 16(1), 1-35.
- 양동훈 (2005). 보상제도가 협동행동에 미치는 영향에 관한 연구. *인사조직연구*, 13(3), 1-41.
- 예지은, 지성하, 진현 (2013). 임파워링 리더십과 직무열의의 관계에 대한 연구. *대한경영학회지*, 26(2), 435-452.
- 오명근 (2007). 서비스품질 특성의 영향력과 상호작용에 관한 연구. *관광·레저연구*, 19(1), 185-203.
- 윤만희 (2000). 서비스 점점종업원 지원이 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향. *경영학연구*, 29(2), 65-83.
- 이경근, 박성수 (2009). 절차, 대인, 정보공정성이 조직신뢰 및 상사신뢰, 조직시민행동차원에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 22(4), 2059-2088.
- 이군희 (2001). *사회과학연구방법론*. 서울: 법문사.
- 이동대, 배상욱 (2000). 소비자의 소매점포 선택 속성에 관한 연구: 할인점과 백화점의 비교. *마케팅관리연구*, 5(2), 25-50.
- 이봉석, 양 미 (2008). 항공사 서비스 회복 연구. *관광경영연구*, 12(2), 103-130.
- 이유재, 공태식, 유재원 (2004). 서비스 조직과 고객의 교환관계가 고객시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 고객 경험속성의 조절효과를 중심으로. *경영학연구*, 33(6), 1809-1845.
- 이재훈, 최익봉 (2004). 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구. *인사조직*

- 연구, 12(1), 93-132.
- 임규혁, 한주희 (2013). 의사결정참여와 상사신뢰가 정서적 몰입에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 26(7), 1803-1824.
- 장승훈, 노명화, 안상철, 손승연 (2014). 조직동일시가 지식공유행동에 미치는 영향: 직업적 자기효능감의 매개효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 21(3), 217-239.
- 장지선, 탁진국 (2013). 긍정심리자본, 학습목표지향성, 리더의 비전제시가 정서적 조직변화몰입에 미치는 영향: 변화 이점, 조직냉소주의 조절효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 26(1), 1-25.
- 장무관 (2009). 팀구성원이 지각하는 상사의 감성지능과 상사신뢰가 팀유효성에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 22(5), 2895-2918.
- 지계웅 (2009). 호텔 식음료부서 직원의 직무동기와 LMX가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. *호텔경영학연구*, 18(2), 77-94.
- 지성구 (2004). 지방백화점의 고객만족 결정요인. *산업경제연구*, 17(6), 2335-2359.
- 지성구, 장성희 (2009). 서비스 종사원 협력: 선행요인 및 결과. *대한경영학회지*, 22(5), 2831-2850.
- 차동욱 (2004). 조직냉소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성과의 관계. *조직과 인사관리연구*, 28(4), 249-276.
- 차동욱, 김정식 (2011). 중간관리자의 임파워링 리더십과 직무몰입, 조직몰입, 조직시민행동간의 관계. *조직과 인사관리연구*, 35(1), 171-198.
- 최낙환, 김영성 (2013). 판매종업원의 역할행동에 영향을 미치는 업무열의요인에 관한 연구. *경영연구*, 28(4), 111-138.
- 최익봉, 이재훈 (2006). 리더의 임파워먼트 행위, 신뢰와 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구. *인사조직연구*, 14(2), 215-247.
- 최재무, 한태영 (2009). 직무탈진과 팀 탈진에 대한 상동모형(homology model) 고찰. *인사조직연구*, 17(4), 1-45.
- 한광현 (2009). 조직냉소주의의 직무요구-자원 모형에서 개인주의 및 집단주의 성향의 조절효과. *경영교육연구*, 53, 103-128.
- 한장협, 김관수 (2012). 직무만족이 서비스품질, 고객만족 및 고객충성에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 25(5), 2317-2340.
- 한주희, 이종건 (2009). 기업의 사회적 책임, 조직신뢰 및 조직시민행동의 관계: 냉소주의의 조절효과를 중심으로. *기업경영연구*, 32, 25-43.
- 황정현, 이수범 (2014). 가맹점사업자의 인식이 신뢰, 의존 및 관계몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *관광연구저널*, 28(1), 49-64.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*,

- 54(1), 42-58.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior, 18*(5), 449-469.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 288-297.
- 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*(3), 249-269.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20-39.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., & Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: Supervisors' cynicism, reaction, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology, 53*, 275-297.
- Auh, S., Menguc, B., & Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: A multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science, 42*, 558-579.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*(8), 951-968.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104.
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management, 19*(4), 332-345.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications*. 3rd edition, NY: Free Press.
- Behrman, D. N., & Perreault Jr., W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing, 48*, 9-21.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. NY: Harper Row.
- Berry, L. L. (1999). *Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success*. Simon and Schuster.
- Bettencourt, L. A., & Gwinner, K. (1996). Customization of the service experience: the role of the frontline employee. *International Journal of Service Industry Management, 7*(2), 3-20.
- Bienstock, C. C., DeMoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing, 17*(4), 357-378.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of*

- Marketing*, 54(1), 71-84.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: Wiley.
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (1988). Services marketing and management implications for organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 10, 43-80.
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119-130.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *Leadership Quarterly*, 22, 399-411.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54.
- Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42(3), 273-287.
- Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, 23(2), 285-304.
- Choi, J. N. (2006). Multilevel and cross-level effects of workplace attitudes and group member relations on interpersonal helping behavior. *Human Performance*, 19(4), 383-402.
- Christ, O., Dick, R., Wagner, U., & Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organizational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73(3), 329-341.
- Chuang, A., Judge, T. A., & Liaw, Y. J. (2012). Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(1), 28-56.
- Clarke, N. (2012). Leadership in projects: What we know from the literature and new insights. *Team Performance Management*, 18(3/4), 128-148.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effect. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 747-767.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books, D.C. Heath & Co.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non fulfilment. *Journal of*

- Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Crosby, L., Evans, K., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- De Hoogh, A., den Hartog, D., Koopman, P., Thierry, H., van den Berg, P., van der Weide, J., & Wilderom, C. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 447-471.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- DeOrtentiis, P. S., Summers, J. K., Ammeter, A. P., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2013). Cohesion and satisfaction as mediators of the team trust - team effectiveness relationship: An interdependence theory perspective. *Career Development International*, 18(5), 521-543.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Dubin, R. (1976). Theory building in applied areas. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Euwema, M. C., Wendt, H., & Van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1035-1057.
- Fairholm, G. (1994). *Leadership and the culture of trust*. Westport, CT: Praeger.
- Farrell, J. B., Flood, P. C., Curtain, S. M., Hannigan, A., Dawson, J., & West, M. (2005). CEO leadership, top team trust and the combination and exchange of information. *Irish Journal of Management*, 26(1), 22-40.
- Fleishman, J. A. (1980). Collective action as helping behavior: Effects of responsibility diffusion on contributions to a public good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(4), 629-637.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- Gabarro, J. (1978). The development of trust, influence, and expectations. In A. G. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and

- behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- George, J. M., & Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165-167.
- Greco, P., Laschinger, H. K. S., & Wong, C. (2006). Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing Leadership*, 19(4), 41-56.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2008). Rapport-building behaviors used by retail employees. *Journal of Retailing*, 84(3), 308-324.
- Guastello, S. J., Rieke, M. L., Guastello, D. D., & Billings, S. W. (1992). A study of cynicism, personality, and work values. *The Journal of Psychology*, 126(1), 37-48.
- Guenzi, P., Baldauf, A., & Panagopoulos, N. G. (2014). The influence of formal and informal sales controls on customer-directed selling behaviors and sales unit effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 43, 786-800.
- Gwinner, K. P., Bitner, M. J., Brown, S. W., & Kumar, A. (2005). Service customization through employee adaptiveness. *Journal of Service Research*, 8(2), 131-148.
- Hackman, J. R. (1976). Group influences on individuals. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand McNally.
- Hartline, D. M., & Ferrell, O. C. (1999). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. In J. E. G. Bateson & K. D. Hoffman (Eds.), *Managing services marketing: Texts and readings*. Dryden Press, Orlando, FL.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *Leadership Quarterly*, 16, 273-285.
- Hsu, S. Y., & Mujtaba, B. G. (2011). Team transformational leadership, trust, satisfaction, and commitment: The testing of a structural equation model in software development teams. *Review of Business Information Systems*, 11(3), 17-28.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993).

- rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 351-366.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20(1), 240-252.
- Jung, D., Yammarino, F. J., & Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *Leadership Quarterly*, 20, 586-603.
- Kanter, R. M. (2003). Leadership and the psychology of turnarounds. *Harvard Business Review*, 81(6), 58-69.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Komorita, S. S., & Parks, C. D. (1994). *Social dilemmas*. Madison, WI: Brown & Benchmark.
- Komorita, S. S., & Parks, C. D. (1995). Interpersonal relations: Mixed-motive interaction. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 183-207.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Korczynski, M. (2001). The contradictions of service work: Call centre as customer-oriented bureaucracy. In A. Sturdy, I. Grugulis & H. Willmott (Eds.), *Customer service: Empowerment and entrapment*. Basingstoke: Palgrave.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Lau, D., & Lam, L. W. (2008). Effects of trust and being trusted on team citizenship behavior in chain stores. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(2), 141-149.
- Leidner, R. (1993). *Fast food, fast talk: Service work*

- and the routinisation of everyday life*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management, 32*(6), 991-1022.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1006-1019.
- Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology, 25*(3), 477-492.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal, 23*(3), 451-465.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 407-416.
- Lind, E. A., & Tyler, X. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. NY: Plenum Press.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *The Journal of Marketing, 62*(3), 87-98.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *The Journal of Marketing, 57*(January), 70-80.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory: Manual* (3rd Eds.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*(3), 410-476.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734.
- Menguc, B., Auh, S., & Uslu, A. (2013). Customer knowledge creation capability and performance in sales teams. *Journal of the Academy Marketing Science, 41*, 19-39.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management, 19*(4), 443-486.

- Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 72-78.
- Pearce, C. L., & Herbik, 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.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, T. (2010). Managing sales teams in virtual environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 213-224.
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743-1770.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Riketta, M., & Dick, R. V. (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(3), 490-510.
- Rosenthal, P. (2004). Management control as an employee resource: The case of front line service workers. *Journal of Management Studies*, 41(4), 601-622.
- Roth, K., & O'Donnell, S. (1996). Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 39(3), 678-703.
- Rubin, R. S., Bommer, W. H., & Bachrach, D. G. (2010). Operant leadership and employee citizenship: A question of trust? *Leadership Quarterly*, 21(3), 400-408.
- Rushton, J. P., & Sorrentino, R. M. (1981). *Altruism and helping behavior: Social, personality, and developmental perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224-253.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315.
- Scullen, S. E. (1997). When ratings from one source have been averaged, but ratings from another have not: Problems and solutions. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 880-888.
- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Trust in organizational superiors: Systemic and collective considerations. *Organization Studies, 24*(3), 463-491.
- Shamir, B., Zakay, E., Brainin, E., & Popper, M. (2000). Leadership and social identification in military units: Direct and indirect relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 30*(3), 612-640.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 102-111.
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing, 64*(2), 15-34.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research, 31*(4), 558-569.
- Slatten, T., Svensson, G., & Svaeri, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences, 3*(3), 267-284.
- Smith, K. G., Carrol, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra-and inter-organizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal, 38*(1), 7-23.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management, 24*(2), 155-187.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal, 49*(6), 1239-1251.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist, 45*(2), 120-133.
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). An assembly line in the head: Work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal, 30*(2), 101-117.
- Tse, H. H., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team

- climate and interpersonal exchange relationships at work. *Leadership Quarterly*, 19(2), 195-211.
- Turner, J. C. (1984). Social identification and psychological group formation. In H. Tajfel (Ed.), *The social dimension: European developments in social psychology*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207-226.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Van Knippenberg, D., Van Dick, R., & Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477.
- Walter, A. (1999). Relationship promoters: Driving forces for successful customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 537-551.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change measurement, antecedents, and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Weatherly, K., & Tansik, D. (1993). Tactics used by customer-contact workers: Effects of role stress, boundary spanning and control. *International Journal of Service Industry Management*, 4, 4-17.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Wilkinson, A. (2001). Empowerment. In T. Redman & A. Wilkinson (Eds.), *Contemporary human resource management*. Prentice-Hall, Harlow.
- Yammarino, F. J. (1997). Models of leadership for sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(2), 43-56.
- Yammarino, F. J. (1998). Multivariate aspects of the variant/WABA approach: A discussion and leadership illustration. *Leadership Quarterly*, 9, 203-227.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Leadership Quarterly*, 20(2), 143-154.
- Yoon, M. H., & Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yun, S., Cox, J., Sims Jr, H. P., & Salam, S. (2007). Leadership and teamwork: The effects of leadership and job satisfaction on team citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 171-193.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and

- creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology*. NY: Plenum.
- 1차 원고접수 : 2014. 07. 23
2차 원고접수 : 2015. 01. 08
최종게재결정 : 2015. 01. 29

**The effects of store managers' empowering leadership on
contact employees' cooperative behavior:
The mediating role of team trust and the moderating
role of team cynicism**

Hack Soo Kim
Korea University

Dae Hun Park
KyungHee University

Jun Ho Lee
Hoseo University

The purpose of this study is to verify the mediating effects of team trust that becomes pronounced as the empowering leadership of store managers influences the cooperative behavior of contact employees as well as the moderating effects of team cynicism in the relationship between the empowering leadership of store managers and team trust. To this end, we conducted a survey of 150 store managers and 400 contact employees working in stores located inside department stores, and analyzed data collected from 114 store managers and 340 contact employees, except unreliable responses. As a result of a hierarchical regression analysis to confirm mediating effects, it was found that team trust had a partially mediating effect on the relationship between the empowering leadership of store managers and the cooperative behavior of contact employees. The empowering leadership of store managers had a directly effect on the cooperative behavior of contact employees, as well as the empowering leadership of store managers had an indirectly effect on the cooperative behavior of contact employees through the team trust. Also found were the negative moderating effect of team cynicism in the relationship between the empowering leadership of store managers and team trust. Based on the research findings, this study discussed its academic significance, practical implications, limitations and future research tasks.

Key words : Empowering leadership of store managers, Cooperative behavior of contact employees, Team trust, Team cynicism