

헥사곤 리더십이 종업원 인게이지먼트에 미치는 영향

김진욱¹, 장영철^{1*}, 지철규¹
¹경희대학교 경영학과

A Study of Employee engagement on Hexagon Leadership

Jinwook Kim¹, Youngchul Chang^{1*} and Cheoulgyu Jee¹

¹Graduate School, Kyunghee University

요 약 한국의 대형 유통회사인 홈플러스는 단기간에 대규모 성장을 하였다. 이 회사를 성공적으로 성장하게 한 가장 중요한 요소인 헥사곤 리더십은 경영자의 삶의 경험, 경영 철학을 기반으로 리더의 기본적인 자질을 키우는 역량을 강조한 특징을 갖고 있다. 헥사곤의 주요 포인트는 사람, 일, 성과, 관리, 운영, 교육과 성장 등의 조직운영의 기본 요소와 성공과 실패, 경영의 효율과 효과 등의 상세한 분석을 통해 현업의 경험을 바탕으로 매우 실천적인 이론을 구축하였다. 헥사곤 리더십은 스킬이 아닌 리더의 자질을 강조하는 것이 특징이다. 6가지의 리더가 갖추어야 하는 리더십 자질이 개별적으로 발견되는 것 보다는 동시에 발견될 경우 더 큰 시너지효과를 발휘하며 이를 위해 교육을 통해 지속적으로 구성원들에게 내재화를 시키고 있다. 이러한 분야의 연구를 위해 한국의 'H'그룹의 종업원들의 몰입의 결과를 'Viewpoint'라는 매년 실시되는 평가 방식을 통해 성과가 나타남을 알 수 있었다. 이러한 비재무적인 성과들이 재무적 성과로 이어지는 결과를 볼 수 있다.

Abstract A Korean Retail Company 'Homeplus' has accomplished great growth in a short period. The main factor behind it, which is Hexagon leadership, is based on the manager's experience and management philosophy. It focuses on leaders and the ability to build basic traits of leaders. The main points are organization managing foundations such as people, work, performance, management, facilitation, training and growth. It also includes specific analysis that are applicable right away on success, failure, efficiency and effectiveness of management. The important factor for hexagon leadership is that it focuses on traits of leaders than the skills. Through training, the members of the organization can internalize the six fundamentals, which create a synergy when performed together. Positive results can be found from 'Viewpoint', which is the evaluation method of the Homeplus.

Key Words : Hexagon Leadership, ViewPoint, Engagement, Homeplus, Vision House

1. 서론

한국의 주요 유통회사인 홈플러스는 1997년 IMF이후 어려워진 국내 경제를 감안하여 당시 그룹 삼성의 유통 사업 존속 및 외자유치라는 두 가지 목표를 달성하기 위하여 만들어진 새로운 프로젝트의 산물이다. 홈플러스 초대 CEO는 '헥사곤 리더십'이라는 특별한 조직 관리 방식을 통해 창조적인 경영을 시도하였으며 이를 통해 짧은 기간에 한국 최대의 유통기업으로 성장시켰다. 헥사곤 리

더십을 제안한 이승한 사장은 사업초기에 회사의 경영의 프레임을 비전하우스(Vision House)라는 모형을 통해 전략적인 인재 활용을 시도하였고 이러한 성과로 기업의 성장을 주도한 것으로 인식하고 있다.

본 연구에서는 단기간에 성장한 한국의 한 기업의 조직관리 기법을 중점적으로 분석하여 관련 기업의 성장을 주도하는 경영기법으로 활용할 수 있는 객관적 정보를 제공하고자 한다. 비전하우스의 개념은 "경영은 집을 짓는 것이다"라는 비유에서 시작하였다. 이러한 정의 속에

*Corresponding Author : Youngchul Chang(Kyunghee Univ.)

Tel: +82-10-2292-7897 email: ycchang@khu.ac.kr

Received March 4, 2013

Revised (1st April 1, 2013, 2nd April 5, 2013)

Accepted April 11, 2013

는 비전, 가치, 기업문화, 경영원칙, 전략, 목표관리의 6개의 중요한 경영의 요소를 기하학적으로 연계하여 조직관리의 특별한 방법을 제안한 것이다. 특히 전략의 한 축을 인재양성으로 설정하고 사업초기부터 인재의 중요성을 강조하였다.

본 연구의 결과, 핵사곤 리더십은 조직구성원들의 지속적인 조직에 대한 몰입은 지속적으로 향상에 영향을 미쳤고 이러한 몰입은 매출 등 조직성과에 영향을 미치는 것으로 연구되었다. 따라서 연구 결과를 통해 인재양성의 중요한 핵심인 ‘핵사곤 리더십’의 그 특징을 분석하여 유사 기업의 경영 관리 및 인재의 지속적인 개발에 도움이 될 수 연구 결과를 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 리더십 연구의 발전

리더십 이론은 1960년대 후반까지 전통적 리더십 이론인 자질론, 특성론 그리고 행동론이 연구의 주류를 이루다가 1967년 상황적합성(Fiedler) 이론이 발표되면서 1970년대까지 상황론으로 발전되었다. 그 후 1977년 새로운 리더십 이론인 House의 카리스마적 리더십과 1978년 Burns의 변혁적 리더십이 발표되었다.

2.1.1 전통적 리더십

20세기 초반부터 1940년대까지의 리더십 연구는 우수한 리더들이 지닌 공통적 특성(Traits)들을 찾는 데 초점을 맞추어 왔다. 리더십 특성이론은 우수한 리더들은 그들만이 갖는 공통적 특성이 있으며, 이러한 특성을 지닌 사람들이 리더가 되면 그 리더의 부하들은 리더의 영향력을 잘 수용한다는 사고에서 출발한다.

리더십을 특성으로 보는 견해는 특성이란 타고나는 측면이 강한 반면, 리더십을 행위나 스타일로 보는 측면에서는 후천적으로 교육과 개발이 가능하다고 보는 입장이다. 행위는 하나의 기술이다. 그러므로 리더의 자질을 타고 났는가라는 유전적 요인이 중요한 것이 아니라 그 대신 리더로서의 기술을 습득하는 것이 더 중요시 된다(Dong I. Jung, 1999)[5].

리더십 상황이론은 연구의 초점을 리더에 두는 것이 아니라 리더, 부하, 조직이 처해 있는 상황에 의해서 오히려 리더의 가치가 판단되고, 리더십 유효성이 결정된다는 것이다. 이는 리더십 발휘가 업무와 직접적인 관계에서 일어나는 일이기 때문에 다양한 상황들과의 상호작용이 있을 수밖에 없다. 리더십 상황이론은 리더의 특성이나

행위가 추종자나 조직에 미치는 영향력을 조절해주는 변수를 파악하여 특성이나 행동과 상황간의 적합 관계를 설명하는 이론이다. 주요 이론으로는 Fiedler의 리더십 상황이론, 목표/경로이론, 허쉬/블랜차드의 상황대응 리더십 이론 등이 있다.

2.1.2 새로운 리더십

거시적 관점에서 사회체계의 변화와 유지를 설명하는데 적용되었던 Weber의 카리스마 이론이 1970년대 중반 이후 조직 내 리더십 과정을 설명하는 데 이용되면서 카리스마적 리더십의 유용성에 대한 논의가 시작되었고 이러한 이론들은 신베버주의적 관점의 이론이라 불리고 있다(Jermier, 1993)[9].

변혁적 리더십은 카리스마적 리더십과 상호 교환적으로 사용되기는 하지만 변화와 혁신을 추구하는 리더십 이론으로 그 위치를 확고히 잡아가고 있는 새로운 형태의 리더십 이론 중의 하나이다. 변혁적 리더십 이론은 급변하는 기업환경 속에서 조직의 생존과 경쟁력 강화를 위해 조직의 변화를 유발할 수 있는 리더의 능력에 초점을 두고, 변화와 혁신을 이끌어 나갈 수 있는 리더의 성과 리더가 변화를 어떻게 시작하고 전개해야 하는지에 대한 방안을 제시하고 있다.

리더-부하의 교환관계 모델은 리더십을 리더와 부하간의 상호작용을 중심으로 나타나는 과정으로 개념화한 이론이다. 즉, LMX 이론은 리더의 행위나 특성에 초점을 두는 이론이 아니라 리더와 구성원 간의 관계에 초점을 두고 있는 이론이다.

조직구성원들의 자발적 참여가 거듭 강조되면서 리더십과 팔로어십 간의 관련성을 강조하기 시작하였다. 팔로어가 단순히 리더와의 종속관계에 있는 인물이 아니라 주체적 행동을 수행하는 조직 내 중요한 인물임을 부각시키는 것이며 지금까지 리더 입장에서 다루던 리더십을 추종자의 입장에서도 전개할 수 있음을 의미하는 것이다.

2.1.3 공유 리더십

공유리더십은 팀 구성원들 간에 다각적으로 영향을 미치는 리더십의 분산을 의미하며 팀 내부에서 발현되는 구성원들 간의 상호 리더십 영향 관계 또는 공식적 팀 리더가 아닌 팀 내부 구성원들 간의 지속적이고 동시적인 영향 프로세스 등으로 정의할 수 있으며(Carson, Marrone & Tesluk, 2007)[2] 공유리더십에 있어서 핵심적인 개념은 바로 팀 리더십 상태와 구성원들에게 분배된 영향력의 두 가지 요소라고 할 수 있다(Sanders, 2006)[14].

2.2 핵사곤 리더십

핵사곤 리더십은 리더의 기본적인 자질을 키우는 역량을 강조하고 있다. 핵사곤 리더십의 출발은 사람, 일, 성과, 관리, 운영, 교육과 성장 등의 조직운영의 기본요소와 성공과 실패, 경영의 효율과 효과 등의 경영의 노하우이다. 따라서 핵사곤 리더십은 학문적 연구만이 아니라 현업의 경험이 반영되어 있다는 점에서 매우 실용적이라고 할 수 있다. 이와 더불어 조직 구성원들로부터 나오는 기업의 경쟁력을 어떻게 확보할 것인가를 지속적으로 연구하고 있다.

핵사곤 리더십을 구성하는 여섯 가지 자질은 Visionary(眼), Wise(知), Passionate(行), Conducting(容), Cultivating(訓), Humble(純)으로 구성되어 있으며 이를 풀어보면 리더는 비전을 가진 리더, 현명한 리더, 열정을 가진 리더, 인재를 잘 활용하는 리더, 인재를 양성하는 리더 그리고 겸손하고 순수한 리더로 설명 할 수 있다. 또한 핵사곤 리더십의 자질은 사람의 주요 신체와 비유된다. 리더는 눈(Visionary), 귀(Wise), 발(Passionate), 손(Conducting), 머리(Cultivating), 가슴(Humble)을 활용해 리더십을 발휘해야 하는 것으로 정의하고 있으며 좀더 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫째, 큰 눈으로 비전을 보아야 한다. 리더의 눈은 곧 비전에 해당된다. 리더는 누구보다 넓은 시야로 세상을 보고 보통 사람이 볼 수 없는 먼 곳까지 내다볼 수 있는 통찰력이 있어야 한다.

둘째, 큰 귀를 가지고 들어야 한다.

리더는 경청하여 지혜와 지식을 가꾸어야 한다. 들음에는 제한이 없다. 리더의 귀는 밤낮없이 열려 있어야 한다. 귀한 정보를 들어서 수집하고 아이디어를 창조하는 데 활용할 수 있어야 한다.

셋째, 부지런한 큰 발로 행동하는 열정이 있어야 한다. 자신이 먼저 불타지 않으면 타인을 불태울 수 없다. 어느 순간 우리의 마음속에 흘러 들어와 우리를 지배하는 힘, 인생을 송두리째 바꾸고 영원을 태워 버릴 듯 강렬하게 우리 모두를 이끌어 가는 힘, 그것이 바로 행동하는 리더가 갖추어야 할 열정이다.

넷째, 섬세한 손으로 부하를 용병해야 한다. 리더는 혼자 가는 것이 아니라 함께 간다. 목표를 향하여 혼자서 일하는 것이 아니라 함께 가는 사람들을 활용해서 나아간다.

다섯째, 냉철한 두뇌로 인재를 키워야 한다. 리더는 금을 캐는 광부와 같다. 리더는 팀원들의 숨은 재능을 캐내어 얼마나 훌륭한 보석으로 키우는가에 따라 그 리더십을 평가받는다. 리더는 진정으로 부하를 아끼고 생각하여 큰 그릇이 될 수 있도록 지식과 지혜를 나누어야 한다. 인재의 숨은 재능을 캐내어 보석으로 개발해야 한다.

여섯째, 따뜻한 가슴과 겸손한 마음을 가져야 한다. “Not for self”의 의미로서 리더는 자신만을 위하지 않는다.

핵사곤 리더십의 자질을 갖추는 것은 인체와 같이 하나의 생물학적 유기체로 작용한다. 이는 곧 핵사곤 리더십의 역량은 각각의 특성이 있고 그 특성들이 제대로 수행되어야 핵사곤 리더십이 비로소 완성된다는 것을 의미한다. 각 역량은 상호의존적이며, 한 요소의 변화는 다른 요소 및 전체에 변화를 초래할 수 있다. 또한 각 역량은 질적으로 우열의 차이는 없고 단지 기능상의 차이만을 뿐이다.

핵사곤(완벽함, 견고함, 강력함을 의미)을 기본 프레임으로 하고 있는 핵사곤 리더십은 완벽하고 견고한 유기적 구조를 가진 시스템적 구조이다. ‘시스템적’이라는 것의 가장 중요한 특성은 유기적인 작용구조이다. 다시 한번 긴밀한 상호 연관성이 강조되는 부분이다. 따라서 역동적인 균형, 조정, 기술적인 효율성보다는 통합의 결과가 중시되는 것이 시스템이라고 할 수 있다.

또한 각각의 자질에는 여섯 개의 필수요소가 있는데 이 필수요소를 이해하고 갖추었을 때 하나의 역량이 완성되는 것이고 여섯 개의 역량이 갖춰졌을 때 핵사곤 리더십과 핵사곤 리더가 완성되는 것이다. Table 1과 같이 핵사곤 리더십에 의미하는 여섯 개의 자질을 갖춘 리더의 모습을 정의할 수 있겠다. 여섯 가지 자질을 키우는 역량을 갖춘 리더야말로 기업의 경쟁력을 확보하는 중요한 핵심이다.

리더십에 관한 초기이론인 자질론은 리더십이 타고난 개인적 자질과 특성에 따라 발휘된다고 보는 관점이다. 리더는 타고난 하나의 단일적, 통일적인 자질을 구비한다는 단일적 자질론과 것을 수정하여 복합적, 가변적이라고 보는 복합적 자질론으로 기존의 리더십의 자질론을 설명할 수 있다.

[Table 1] Definition of Hexagon Leader

Fundamental	Hexagon Leader's figure
Visionary	The leader who sees beyond invisible through imagination and insight
Wise	The leader with knowledge and wisdom who enjoys challenging
Passionate	The leader immersing through ownership and spirit, full of confidence
Conducting	The leader who can help people to prove their capability and placing them to the right place
Cultivating	The leader who help juniors to grow consistently
Humble	The leader who has clear and honest work ethics and serve well their team

핵사곤 리더십에서 강조하는 것은 핵사곤 리더가 갖추어야 하는 자질을 잘 갖추기 위한 역량을 학습하고 그러한 자질 위에서 다양한 리더십 스킬을 더 잘 발휘할 수 있다는 것이다. 이는 과거 리더십 자질론의 한계로 지적된 리더가 반드시 갖추어야 할 보편적인 자질은 없다는 주장과 차이를 보이고 있다. 이러한 측면에서 핵사곤 리더십의 가장 기본적인 학문적 토대는 리더십 자질론 연구의 연장선이라고 볼 수 있지만 매우 발전적인 형태의 리더십 자질론을 지향하고 있다는 것이다.

2.2.1 핵사곤 리더십의 특징

기존의 리더십 연구의 특징을 보면 리더의 특성 등 요인들의 연구에 집중하는 경향이 강하다. 예를 들어 리더란 ‘이런 특성을 가지고 있는 사람이다’ 또는 리더는 ‘이러한 행동을 하는 사람이다’라는 이론이 행동론과 특성론이다. 따라서 성공적인 리더가 되기 위해 리더들이 발휘해야 하는 리더십 역량 사이의 관계 보다는 개별 역량을 발견하는데 주목하고 있었다. 핵사곤의 물질적 특성을 기본 프레임으로 하는 핵사곤 리더십 또한 물질로써의 핵사곤이 가지고 있는 특성(견고함, 완벽함, 강력함)을 갖춘 내용으로 구성되어 있다.

핵사곤 리더십은 내적, 외적의 리더십 형태를 적절하게 조합하여 보다 효과적인 리더십을 발휘할 수 있는 리더로 성장할 수 있도록 방향성을 제시하고 있다. 내적 영향력이란 리더의 간접적인 영향력으로 장기적이고 전체적인 조직목표 수행에 필요한 요소이고 외적 영향력이란 리더의 직접적인 영향력으로 부하직원들의 단기적 목표달성을 독려하는 것이다.

핵사곤 리더십에서의 내적 영향력의 역량으로는 Humble, Visionary, Passionate, Wise가 있다. 세부 필수요소로는 선견력, 높은 꿈, 지식, 주인의식, 투명성, 긍정 등이 있다. 이러한 역량들은 리더의 직접적인 지시나 영향력으로 갖추어지는 역량이 아니다. 자기 스스로의 부단한 노력이 있어야 하고 리더는 이를 위해 지속적으로 부하 직원을 모니터링 해야 한다.

외적 동기부여의 요소는 Conducting, Cultivating이 있다. 세부 필수 요소로는 협력, 후계양성, 코멘토링, 적재적소 등이 있는데 이것은 내적 영향력과는 달리 리더의 직접적인 지시나 영향력이 미칠 수 있는 부분이다.

또한 핵사곤 리더십은 여섯 개의 개별적인 자질들이 유기적으로 작용하는 구조이다. 유기체로써의 핵사곤 리더십은 리더들이 갖추어야 하는 기본적인 자질을 미래에 대한 통찰력과 조직의 성과에 관한 구체적인 모습을 제공한다. 핵사곤 리더들은 높은 성과를 추구하고 명확한 조직 목표를 세우고 결과에 집중하면서 융화능력을 가지

게 된다. 또한 부하직원들을 원하는 방향으로 변화시키면서 책임의식을 가지고 업무를 수행한다. 미래에 대한 통찰력을 가지고 있는 리더는 명확한 비전, 지식, 지혜 그리고 열정을 통해 미래 변화를 주도해 나갈 수 있다. 통찰력이란 보이지 않는 것을 보는 능력이다. 일반적으로는 '세상에 대한 재해석'정도로 이해할 수도 있다. 세상을 재해석한다는 것은 기존에 가지고 있던 고정관념을 뛰어넘어야 한다. 모두가 가치를 발견하지 못 할 때 가치를 부여하고 창조하는 능력인 것이다. 이러한 능력을 보유하고 배양하기 위해서는 상상과 통찰로 보이지 않는 저 먼 곳을 보아야 한다. 또한 지식과 지혜로 하나의 완벽함을 추진해야 하고 주인의식과 근성으로 몰입하며 업무를 수행해야 하는 역량을 갖추어야 한다.

고성과를 나타내는 조직들은 올바른 것을 하고 또한 일이 올바르게 되도록 만드는 리더들에 의해 이끌어진다. 그리고 리더들은 항상 높은 성과를 가진 조직을 창조하는 데에 집중해야 한다. 성과를 위해 리더들은 팀원의 역량을 잘 발휘하도록 도와주고 그 역량을 잘 활용해야 한다. 또한 팀원들의 지속적인 자기성장을 위해 기회를 제공해야 하고 정직하고 투명한 직업윤리로 팀원을 섬겨야 하는 역량을 갖추어야 한다.

예를 들어 신뢰와 출선수범은 조직의 협력을 이끌어내고 이러한 분위기의 인력배치나 체계적인 후계자를 양성하는 것은 단기적인 성과는 물론 장기적인 성과에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 또한 정직한 기업이 이 사회에서 매우 성공적으로 비즈니스를 하고 있는 것은 달리 설명하지 않아도 될 만큼 공공연한 사실이다.

2.2.2 각 역량들 사이의 관계성

핵사곤 리더십의 여섯 가지 리더가 가져야 하는 역량은 각 개별 역량들 간의 조합으로도 충분히 유기적 관점에서의 핵사곤 리더십을 설명할 수 있다. 하지만 유기체적이라는 특성을 극대화하기 위해 각 역량들이 서로에게 어떠한 좋은

영향력을 끼칠 수 있는지를 핵사곤 리더십은 설명하고 있다. 예를 들어 업무에 대한 전문적 지식을 가지고 비전을 만드는 리더라면 보다 현실적이고 달성 가능한 비전을 만들 수 있을 것이다. 또한 열정적으로 일하면서 후계를 양성하는 리더라면 구성원들로부터 적극적인 참여를 유도하게 될 것이다.

일반적으로 비전을 가진 리더 또는 겸손한 리더라고 표현할 수도 있겠지만 핵사곤 리더십은 하나의 개별 역량 보다는 두 개, 세 개, 모든 역량을 중복적으로 보유하는 것의 중요성을 제시하고 있다. Table 2는 핵사곤 리더십의 역량간의 시너지를 나타내는 것으로 역량을 중복적

으로 보유했을 때 기대되는 핵사곤 리더십의 효과를 볼 수 있다. 결국 이것은 리더의 자질을 키우는 역량을 갖추는 가장 효과적인 조화이며 이를 기반으로 리더십 스킬이 더해진다면 성과를 내는 조직을 운영하는 견고한 리더, 강력한 리더가 양성될 것이다. 리더십 스킬만으로 단기적인 성과를 낼 수 있지만 장기적인 관점에서는 지속적인 성과는 어려울 수 있다.

[Table 2] Synergy of 6 fundamentals of Hexagon Leadership

	Visionary	Wise	Passionate	Conducting	Cultivating	Humble
Visionary		Big and realizable vision	Overachieve	Developing people with Clear vision	The vision making together	Shared vision
Wise			Positive company culture	Efficient staffing	Learning organization culture	Improving engagement for learning
Passionate				Organization morale booster	Enthusiastic participation	High completion
Conducting					Effective staffing	Improving organization loyalty
Cultivating						Improving organizational credibility
Humble						

이와 반대로 핵사곤 리더십 역량이 부족하거나 없을 경우 발생할 수 있는 상황도 예상할 수 있다. 예를 들어 열정 없이 비전만 있는 사람은 비전을 달성하지 못하는 것에 대해 불만이 팽배할 것이다. 또한 겸손한 마음 없이 열정만 있다면 진정성을 확보하기 어려울 것이다.

2.2.3 변혁적 리더십과의 비교

기존의 연구에서는 지나치게 리더의 개입(카리스마 리더십) 또는 보상을 전제로 한 합의(거래적 리더십)등에 초점을 맞추는 이론이 많이 나타났다(장영철, 2001)[16]. 물론 이들 두 리더십의 유형을 절충하여 사용하는 형태의 리더십인 ‘변혁적 리더십’도 연구되고 있고 변혁적 리더십은 지금까지의 연구 가운데 가장 지지 받고 있는 이론 중 하나이다. 이는 변혁적 리더십에서 제시하는 리더의 행동 특성(카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 관심)들이 설득력을 갖기 때문이다. 하지만 전술한 바와 같이 이러한 이론들이 기업현실에 가장 적합하게 반영되어 내재화에 초점을 맞출 수 있는 효과적인 교육 프로그램은 매우 부족하다.

변혁적 리더십이란 직원들에게 비전을 제시하고 공유하면서 내/외적 동기유발을 시켜 효율성을 높인다는 이

론이다. 변혁적 리더십에서는 4가지 중요한 리더의 특성을 제시하는데 핵사곤 리더십은 리더자질을 키우는 역량의 중요성을 고려한 추가적인 역량을 제시하고 있다. 핵사곤 리더십과 변혁적 리더십과 유사한 특성들을 보이고는 있지만 변혁적 리더십에서 특별히 다루지 않는 후배 육성(Cultivating), 열정(Passionate), 겸손(Humble)의 보다 적극적인 내적 영향력의 요소들이 구성되어 있다.

2.3 긍정탐구기반의 핵사곤 리더십 프로그램

긍정탐구기반의 핵사곤 리더십 프로그램의 설계는 사회 구성주의적 관점과 긴밀한 관계가 있다. 사회구성주의는 학습자의 내적인 성장이 언어, 모델링, 외적 요인 등을 통해 이루어진다는 관점을 제시한다. 개인은 언어, 모델링, 외적 요인 등을 통해 자신이 속한 조직의 특성, 의사 스타일, 성격, 지적 배경 등을 학습한다는 것이다. 이 관점에 따르면, 리더(조직구성원)의 학습은 자신이 속한 조직의 문화를 내재화하기 위해 상호작용하는 과정에서 이루어진다고 할 수 있다.

이러한 상호작용은 다양한 활동의 내면화로 구체화될 수 있다. 내면화란 과거의 경험과 조직의 특성을 내적으로 재구조화 하는 것을 의미한다. 성공적인 리더는 자신의 노력만으로 만들어질 수 있다고 설명하는데 한계가 있다. 따라서 개인의 성장에 도움이 되는 외적, 사회적, 조직적 세계를 검토하여야 한다. 조직의 성장은 조직구성원과 그 구성원들과의 협동적 활동의 결과라고 볼 수 있다. 내면화의 과정은 외적 활동의 수동적 전이가 아니라, 조직구성원에 의한 외적 활동이 많아지면서 적극적으로 내적 지식을 재구조화하고, 재조직화 하는 것이다.

핵사곤 리더십 프로그램은 핵사곤 리더십을 리더들이 개념을 이해하고 여섯 개의 자질인 Visionary(眼), Wise(知), Passionate(行), Conducting(容), Cultivating(訓), Humble(純)과 관련된 자신들의 과거 업무나 경험에서 발견할 수 있는 최고의 경험을 통해 긍정적으로 자신들의 강점을 발견하고 그 강점을 더욱 발전시켜 나갈 수 있는 구체적인 계획을 수립하게 하는 프로세스이다.

2.3.1 핵사곤 리더십 프로그램의 설계

조직 구성원간(리더)의 핵사곤 리더십의 여섯 가지 역량에 대한 자발적인 긍정적 대화를 통해 우리가 잘하고 있는 강점을 찾아내어 구성원들 사이에 자연스럽게 공감된 가치로서 형성되도록 하는 방법이다. 핵사곤 리더십의 역량의 기본적인 개념을 모르는 리더나 조직구성원은 그리 많지 않을 것이다. Visionary, Passionate, Humble 등의 용어적 개념보다는 구조적 특성을 이해하고 어떻게 이것

을 실천하는가에 초점을 맞추고 있다. 또한 이미 자신도 모르게 잘 실천하고 있는 성공적인 사례도 있을 것이다. 우리가 이미 가지고 있는 강점을 긍정적 대화를 통해 공유하는데 이는 단순히 즐겁고 재미있는 이야기를 나누는 것을 넘어서 학습자들이 조직에서 경험한 최고의 순간들, 즉 스스로의 해석을 통한 핵심 리더십의 여섯 가지 역량의 가치를 실천했던 순간들에 대한 스토리를 공유함으로써 조직에 새로운 생명력과 영감을 제공하고, 조직 구성원 개개인들이 자신이 함께 일하고 있는 조직의 가치와 의미를 스스로 발견할 수 있는 장을 제공하게 된다. 또한 이 과정에서 학습자들 스스로가 조직과 자신에 대한 새로운 실천의지를 갖게 되고 진정한 경쟁력으로서 조직의 가치를 재창조하는 과정을 경험하게 된다.

Peter Drucker는 강점을 발견하고 활용하는 것을 강조하고 있다(Drucker, P.E, 2001)[6]. 약점을 극복하고 최고의 성과를 창출하고 비약적인 발전을 도모하기는 쉽지 않기 때문에 리더는 조직 구성원들이 자신의 강점을 발견하고, 이를 발전시켜 활용할 수 있도록 도와주고 이를 성과로 연결시킬 수 있어야 한다. 개개인의 약점은 강화 대상이라기 보다는 치명적인 문제를 일으키지 않는 선에서 관리되어야 할 대상인 것이다. 부족한 것을 채워주고 잘못된 것을 바로 잡고, 효율성을 극대화 하는 것이 유용한 제품을 생산할 수는 있어도 절대로 예술작품을 창조하게 해주지는 않는다.

핵심 리더십 프로그램은 긍정성이 전제되어 모든 개발되었으며 동시에 모든 세부 활동 하나 하나에 사회적 구성주의 학습 효과를 극대화 할 수 있는 적절한 대화기법을 활용하게 된다. 또한 프로그램은 다음의 3가지 관점에 맞추어 개발되고 발전하고 있다.

첫 번째, 긍정적 경험에 관한 대화를 통한 조직 안에 상호 관계적 활동을 발견한다. 긍정탐구 기반의 뉴 핵심 프로그램은 4단계의 프로세스로 구성되어 있다. 첫 번째 Discovery(긍정적 강점 탐구) 단계에서는 조직의 구성원이 자신이 그 조직에서 경험한 최고의 스토리를 공유하고, 그 과정에서 조직의 과거와 현재에 존재하는 최고의 것들 즉, 조직의 현재 성공을 가능하게 한 핵심공정요소를 발굴한다. 다시 말해 이미 우리가 핵심 리더십의 역량을 잘 실천했던 사례를 찾는 단계이다. 두 번째 Dream(Output Image 상상) 단계에서는 교육생 모두가 진심으로 이뤄지기 바라는 그 조직만의 이상적인 미래 모습을 상상한다. 핵심 리더십이 잘 실천되었을 때 상상할 수 있는 미래의 모습이다. 이때 그 상상의 효과를 극대화하기 위해 그림, 시, 음악을 사용하여 형상화하는 작업을 하여 미래 모습을 형상을 보다 구체적으로 인지하게 된다. 세 번째 Design(실천계획 수립) 단계에서는

Dream단계에서 다 함께 상상한 이상적인 미래를 보다 구체적인 모습으로 설계(디자인)하는 단계이다. 이 단계에서는 Discovery단계에서 발견한 조직의 핵심공정요소가 최적화 및 극대화되어 있는 이상적인 조직의 모습을 조직 디자인의 관점에서 설계한다. 마지막 Departure(리더십 습관 만들기) 단계에서는 Dream 단계에서 상상하고 Design 단계에서 구체화한 핵심 리더십이 잘 실천되는 이상적인 조직의 모습을 실현하기 위해 현재우리가 할 수 있는 것들이 무엇인지 찾고 실천하고 지속적인 실천을 위해 어떻게 습관화 해가는 지를 다루게 된다. 이를 통해 조직의 더 나은 미래에 대한 희망을 공유하게 되고 구성원들의 자발적 실천을 독려함으로써 지속적인 변화와 고성과 창출을 가능하게 하는 변화의 모멘텀을 제공한다.

두 번째, 조직구성원의 강점 활용으로 조직 안에 이미 존재하고 있는 가치와 강점들을 구성원들이 자발적이고 참여적인 방법을 통해 재해석하게 된다. 구성원들 자신의 개인적인 업무와 성장, 그리고 조직차원의 성과와 미래성장이라는 관점을 보게 된다.

세 번째, 조직구성원 개인 및 조직의 사고변화 유도로서 구성원 개인의 사고변화 만에 의존하지 않고 조직 안에 긍정적 요소들의 이상적 행동을 부각시킴으로써 조직의 정서의 변화를 일으킨다. 즉, 조직의 가치를 실천하는 것에서 보람과 과 의미를 찾는 소수의 사람들이 가지고 있는 긍정적인 행동과 이에 관한 대화를 조직 전체에 부각하고 확산시킨다.

2.4 종업원 몰입

조직 구성원들과 우호적인 관계를 갖는 것이 조직을 유지하고 좋은 성과를 올린다는 결과를 가져올 수 있다는 것을 보여주는 조직에 관한 연구를 다룰 때 종업원 몰입과 종업원 헌신이 중요한 개념으로 떠오르고 있다 (Chalofsky & Krishna, 2009)[3].

Mowday et al.(1982)[12]는 헌신이 조직을 대신하여 기꺼이 높은 수준의 역할을 수행하는 개인들의 의도를 포함하고 있고, 조직에 남고자 하는 강한 의욕을 갖게 하며, 업무를 수행할 때 조직의 목표와 평가를 받아들이게 한다고 말했다. Angle & Perry(1981)[1], Hunter & Thatcher(2007)[8]의 연구에 의하면 조직 몰입이 예상치 못한 일을 대처하는 구성원들의 능력과 분명히 관련이 있다고 한다. Dessler(1999)[11]의 연구에 의하면 조직 몰입은 조직시민행동이 효과적인 팀과 구성원 권한 부여에 필수적이라는 것을 뒷받침한다고 한다.

많은 조직에서는 종업원 몰입을 경쟁우위의 주요원천으로 보고 있고 종업원 몰입을 통해 이직률을 낮추고 생

산성을 높이려고 시도하고 있다. 많은 연구에서도 종업원 몰입도가 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증하여 이런 믿음의 근거가 되고 있다(Konrad, 2012)[11]. 1800명의 기업매니저와 리더를 대상으로 진행한 조사결과를 보면 58%가 “몰입된 인력의 창조”를 해당 조직의 최고 경영 도전으로 보았다(The Ken Blanchard Company, 2008)[15]. 또 다른 연구에서는 종업원 중 82%는 종업원 몰입이 현재 그들이 속해 있는 기업의 가장 중요한 이슈이라고 밝혔다(Czarnowsky, 2008)[4]. 또한 종업원 몰입은 모든 차원에서 경쟁적 우위를 확보하는 중요한 자원이라고 밝혔다.

3. 연구의 결과

본 연구를 위해 핵사곤 리더십 프로그램이 경영 성과에 긍정적 영향을 미치고 있는지를 검증하였다. 경영 성과를 판단하기 위해서 종업원 몰입에 대한 데이터를 매년 2회씩 실시하는 ‘ViewPoint’라는 설문(38개 문항으로 구성)분석을 통해 실증 분석하였다. 설문 문항의 내용은 Table 3에서 제시하고 있듯이 핵사곤 리더십의 여섯 가지 자질을 측정하는데 구조화 되어있다.

[Table 3] Related Viewpoint questions with Hexagon Leadership

Hexagon Leadership	Questions
Visionary	* I know how to get on if I want to * My manager helps me understand “What good looks like” in my job
Wise	* I receive all the information I need to do my job * My manager talks to me about how I am doing and how I can do better
Passionate	* We celebrate success * I find my work interesting
Conducting	* My manager supports me in my development * The amount of work I have to do is manageable
Cultivating	* I receive the right quality of training to do my job well * When I need to, I can spend quality time with my manager
Humble	* The manager shows basic, good manners to staff * My manager says “Thank you” for a job well done

3.1 ‘ViewPoint’의 결과 분석

사업의 규모가 확대되면서 홀플러스는 점차 대기업의 모습을 갖추어갔고 조직은 빠른 성장의 과정에서 적절한 리더십 스킬을 발휘하기 보다는 목표 지향적, 강력한 추진력이 더 중요하게 인식되어졌다. 이러한 상황에서도 ‘ViewPoint’는 매년 지속적으로 향상되는 것으로 조사가

되었다. 리더들은 핵사곤 리더십을 효과적으로 체득하고 발휘함으로써 부하직원들의 회사에 대한 애착심, 상호 신뢰, 업무 역량의 향상 등을 통해 조직의 성장통을 극복하게 되었다.

[Table 4] Viewpoint score changes by year

Year	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12
Score	68.8	73.3	79.0	74.6	77.5	83.1	87.1

Table 4에서 나타났듯이 ViewPoint 값은 최초 조사 시점인 2006년 이후 지속적으로 점수가 향상되는 것을 볼 수 있다. 국내 유통회사 모기업을 인수했던 시기인 2009년에만 다소 하락한 것으로 나타났으며 모기업과의 통합이 안정화되기 시작한 2011년 이후 대폭의 향상이 이어지고 있다.

[Table 5] Leadership score changes by year

Year	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12
Score	73.0	77.0	81.6	77.2	80.0	85.0	88.9

Table 5에서 나타나듯이 Leadership 값도 매년 전체 평균 보다 적게는 2점에서 높게는 4점 이상을 상회하면서 발전하고 있는 것으로 볼 수 있다. 또한 조사를 시작한 초기가 점수의 폭이 더 크게 나타난다. 이는 리더들이 핵사곤 리더십을 보다 체계적으로 발휘하기 시작했던 시기였기 때문에 이를 받아들이는 직원들에게는 매우 긍정적인 영향력으로 작용을 했고 어느 정도 정착 단계에 접어든 2010년 이후에는 그 폭이 축소되는 것으로 나타났다. 조금 더 세부적으로 핵사곤 리더십과 직접적인 연관성이 있는 ‘ViewPoint’의 항목을 중심으로 핵사곤 리더십이 구체적으로 조직 내부에 확산되고 있는가를 분석해보면 다음과 같다.

아래 Table 6은 Table 3에서 제시한 핵사곤 리더십의 요소들의 점수를 분석한 결과이다. 이를 통해 핵사곤 리더십의 자질 별 조직 내 확산 정도를 파악할 수 있을 것이다.

[Table 6] Viewpoint scores regarding Hexagon Leadership

	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	Total
Visionary	72.3	75.6	80.0	81.8	80.1	83.9	87.9	80.5
Wise	74.4	78.1	83.1	78.6	81.1	86.4	89.6	81.6
Passionate	80.2	82.2	85.5	82.1	83.2	82.4	90.1	83.6
Conducting	68.0	73.0	77.9	73.8	76.2	87.9	86.3	76.9
Cultivating	83.3	76.9	81.3	77	78.9	84.8	89.8	80.4
Humble	77.7	81.0	84.8	80.8	83.1	87.4	90.2	83.4

Table 6에서 나타난 것과 같이 리더들의 핵사곤 리더십 발휘는 지속적으로 향상되고 있고 이는 점차 조직 내로 전이의 범위가 확대되는 것을 의미한다. 모기업을 인수했던 2009년에는 다소 감소했지만 이후 바로 상승세가 이어지고 있으며 특히 홉플러스의 리더들은 열정에 해당하는 Passionate(行)를 가장 잘 실천하고 있으며 이는 평소 매사에 열정적이고 완벽을 추구하는 CEO로부터 많은 영향을 받은 것이라고 설명할 수 있겠다. 또한 겸손에 해당하는 Humble(純)를 그 다음으로 잘 실천하는 것으로 나타나고 있다.

이러한 리더들이 갖춰야 하는 리더십의 자질을 창업초기부터 지금까지 강조하며 확산해 가고 있고 최근에는 팀장급(차장, 부장)이 아닌 파트장(과장)급까지 확대하고 있는 추세이다. 이는 핵사곤 리더십이 리더의 자질을 의미하고 있기 때문에 언젠가는 리더로 성장해나갈 모든 조직구성원들이 체득해야 하는 필수적인 요소이기 때문이다. 핵사곤 리더십으로 무장되고 조직을 이끌어가는 리더가 있다는 것은 긍정적인 조직의 분위기를 만들고 직원들의 만족도 향상에 기여하고 있다는 것을 ‘ViewPoint’를 통해 알 수 있다. 이렇게 조성된 분위기가 직접적인 경영실적으로 연결된다고 단언할 수는 없지만 적지 않은 영향을 미친다는 것을 예상할 수 있다.

3.2 핵사곤 리더십과 기업의 성과

앞서 서술한 핵사곤 리더십과 변혁적 리더십의 비교에서 변혁적 리더십을 직원들에게 비전을 제시하고 공유하면서 내/외적 동기유발을 시켜 효율성을 높인다는 이론이다. 변혁적 리더십에서는 4가지 중요한 리더의 특성을 제시하는데 핵사곤 리더십은 리더의 자질을 키우는 역량의 중요성을 고려한 추가적인 역량을 제시하고 있다. 핵사곤 리더십과 변혁적 리더십과 유사한 특성들을 보이고는 있지만 변혁적 리더십에서 특별히 다루지 않는 후배육성(Cultivating), 열정(Passionate), 겸손(Humble)의 보다 적극적인 내적 영향력의 요소들이 구성되어 있다.

박희용(2012)[7]은 변혁적 리더십의 하부요인인 지적 자극, 동기부여, 비전제시 및 개별적 배려의 4개요인 모두가 기업의 비재무적 경영성과와 재무적 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것에 대한 연구결과를 발표하였다. 기업은 사업목표 달성율과 시장점유율, 수익성 향상 및 총매출을 증가시키기 위해서는 무엇보다도 상사는 조직구성원들에게 장래비전을 정확하게 제시하고 자공심을 느낄 수 있도록 직장에서 신바람 나게 근무할 수 있게 동기부여를 해야 한다는 것을 실증적으로 입증했다고 볼 수 있다.

2012년 홉플러스는 서비스 품질 조사인 KS-SQI(한국

서비스품질지수) 대형마트 부문과 익스프레스 부문에서 1위를 차지했다. 특히 대형마트 부문에서는 6년 연속 1위를 수상하는 유례가 없는 기록을 세웠다. KS-SQI란 한국표준협회에 주관하는 고객참여 서비스 품질 조사로, 2012년 당시 총 83,400명의 고객이 설문조사에 참여하였고 모두 70개사가 참여하였다.

또 다른 수상제도인 KSI(대한민국 지속가능성 지수) 조사에서도 3년 연속 1위를 달성하였다. KSI란 국제표준인 ISO 26000 Guideline을 통해 기업의 사회적 책임 이행 수준을 측정하는 국내최대 규모의 조사이다. 이 조사에는 21,093명의 고객, 산업계 분야의 다양한 이해관계자가 참여하였다. 이러한 다양한 수상은 ‘소비자 모임에서’에서도 우수 그린유통업체로 3년 연속 선정이 되기도 했다.

박희용(2012)[7]은 그의 리더십과 경영성과에 관한 연구에서 기업의 비재무적 경영성과는 재무적 경영성과에 매우 유의적인 영향을 미치는 것에 대해 결과를 도출하였다. 이러한 결과는 기업의 매출 성장률 향상과 총매출액 증가 및 수익성을 높이기 위해서는 회사의 인지도를 상승시켜야 하며, 신 시장을 개척해야 한다는 것을 시사하고 있다.

1999년 창립한 이후 12년간 Table 7에서 보는 바와 같이 연평균 매출액의 증가율이 45%에 달하였고, 이익의 연도별 수치는 연평균 증가율이 150%에 달할 만큼 기록적인 성장을 거듭해왔다.

[Table 7] Sales Performance

(unit : billion)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Stores	2	7	14	21	28	35	63	89	136	241	305	379
Hyper	2	7	14	21	28	31	42	52	66	110	114	121
Express	-	-	-	-	0	4	21	37	70	131	191	258
Sales	267	603	1,339	2,245	3,025	3,566	4,327	4,855	5,435	6,779	8,758	9,530
Growth	n/a	125.6	122.0	67.5	35.2	17.5	21.3	12.2	11.9	24.8	29.2	8.8
M/S	51	67	10.8	14.3	16.0	19.0	19.4	21.0	22.0	28.1	31.0	31.5

또한 회사 창립 10년 만에 매출액 10조원을 달성하는 이른바 ‘10-10 신화’도 창조하였다. 2012년말 현재로 126개의 대형점포, 370개의 익스프레스(슈퍼마켓) 점포를 보유하고 있으며, 인터넷쇼핑몰과 신유통서비스 등 신사업도 강화해 나가고 있다. 전체 임직원은 약 2만6000여명, 매출액은 11조원에 달한다. 다만 마케팅 성과 지표로 고

객 만족도, 고객 클레임수, 멤버십 가입률, 경쟁사 대비 기업 브랜드 선호도 등의 지표가 추가되면 보다 풍부한 분석이 이루어질 수 있을 것이나 이들 지표는 대외 공개 되지 않아 분석에 포함되지 못하였다.

이러한 경영성과에 대하여 언론이나 금융계, 산업계에 서 다음과 같이 평가하고 있다.

신화창조의 비결은 CEO의 열정과 창조, 인생을 건 도전의 결실이라는 평가가 일반적이다(중앙 SUNDAY, 2011)[10]. ‘오마하의 현인’으로 불리는 투자의 귀재 워런 버핏 버크셔해서웨이 회장은 2011년 5월 ‘한국에서 믿을 수 없을 만큼 잘하고 있다’고 평가한 바 있다(중앙 SUNDAY, 2011)[10]. 또한 세계유수의 기업가치 평가기관 및 금융기관들도 기업의 마케팅 성과에 매우 성공적이라는 찬사를 보내고 있다. 모건스탠리, 골드만삭스, 살로몬 스미스 바니, 도이치방크 등 세계 우수 경영학 전문가들은 성장과 성과에 대해 최고의 평가를 보였다(홈플러스 지속가능보고서, 2006)[13]. 조직이란 조직 구성원의 참여와 몰입으로 변화에 적응하면서 조직의 공동목표 달성을 위해 진화하는 유기체로 볼 수 있다. 이런 상황에서 리더의 리더십은 조직의 지속적인 성장을 위해 매우 중요한데 특히 핵사곤 리더십이 조직의 경영성과를 향상시키는데 충분히 기여하고 있다고 볼 수 있다.

4. 결론

핵사곤 리더십을 개발하고 교육 프로그램으로 조직 내 정착시키는 궁극적인 목표는 핵사곤 리더의 양성을 통해 조직구성원들의 종업원 몰입을 높이는데 있다. 이를 통해 경영성과에도 직접적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 핵사곤 리더란 핵사곤 리더십으로 무장되어, 조직 구성원들을 비전과 목표를 향해 이끌어갈 수 있는 영향력을 갖춘 준비된 리더를 말한다.

핵사곤 리더십은 이러한 리더가 되기 위해 필요한 역량들이 조화롭게 구성되어 있다. 외적 영향력과 장기적인 비전 달성에 필요한 내적 영향력을 강조하였고, 정신적으로 건강한 리더에게 요구하는 윤리의식을 리더의 기본적인 자질을 키우는 역량에 포함시켰다.

핵사곤 리더십은 실행력을 강조하며 과거 리더의 자질론의 확대 연구 선상에 있으며 변혁적 리더십보다 정밀한 형태라고 할 수 있다.

리더가 갖춰야 하는 기본자질을 강조하면서도 구체적인 필수요소들과 실행방법과 조직 내 원활한 전파를 위하여 핵사곤 리더십프로그램으로 개발되어 종업원 몰입을 향상하는데 중요한 영향을 미치고 있다는 것은

ViewPoint를 통하여 증명되었다. ViewPoint 결과는 최초 조사 시점인 2006년 이후 지속적으로 점수가 향상되고 있는 것을 볼 수 있다. 국내 유통회사 모기업을 인수했던 시기인 2009년에만 다소 하락한 것으로 나타났으며 모기업과의 통합이 안정화되기 시작한 2011년 이후 대폭의 향상이 이어지고 있다. 특히 리더들은 열정에 해당되는 Passionate(行)를 가장 잘 실천하고 있으며 이는 평소 매사에 열정적이고 완벽을 추구하는 CEO로부터 많은 영향을 받은 것이라고 설명할 수 있겠다. 또한 겸손에 해당하는 Humble(純)를 그 다음으로 잘 실천하는 것으로 나타나고 있다. 이러한 조직의 몰입의 지속적 성장은 경영성과로도 이어져 2012년말 현재, 126개의 대형점포, 370개의 익스프레스(슈퍼마켓) 점포를 보유하고 있으며, 인터넷쇼핑몰과 신유통서비스 등 신사업도 강화해 나가고 있다. 전체 임직원은 약 2만6000여명, 매출액은 11조원에 달한다. 물론 시장 환경, 경영 환경 등 조직의 성과에 영향을 미치는 요소들은 다양하고 변화무쌍하다. 하지만 핵사곤 리더십을 실천하는 리더를 양성하고 지속적으로 조직 내부로 확산시켜나가는 CEO의 의지는 모든 탁월한 성과를 달성하는데 있어 가장 중요한 자질(Fundamental)이며 이것은 어떠한 환경변화에도 능동적으로 반응할 수 있는 훌륭한 리더를 만들게 될 것이고 이러한 리더들에 의해 조직 구성원의 조직에 대한 몰입은 보다 높아질 것이다.

본 연구는 홈플러스를 대표적인 사례로 분석하였기 때문에 본 연구 결과가 전체 산업에 종사하는 국내기업의 일반적 결과라고 제시하기에는 한계가 있다고 본다. 따라서 향후 연구에서는 국내는 물론 다국적기업 또는 외국 기업에도 핵사곤 리더십을 적용할 수 있는 계기를 제공하여 그 결과를 연구해볼 필요가 있을 것이다.

References

- [1] Angle, H. L., & Perry, J. L. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13. 1981
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392596>
- [2] Carson, J. B., Marrone, J. A. & Tesluk, P. E., shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50: 1217-1234, 2007
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/20159921>
- [3] Chalofsky, N. & Krishna, V. Meaningfulness,

- Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203. 2009
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1523422309333147>
- [4] Czarnowsky, M. Learning's role in employee engagement: An ASTD research Study. Alexandria, VA: American Society for Training & Development, 2008
- [5] Dong I. Jung, Effects of leadership style and followers' cultural orientation performance in group and individual task conditions, *Academy of Management journal*, Vol. 42. No. 2, 1999
- [6] Drucker, P.E., *The Essential Drucker on the Individual*, New York: Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. Knowledge Workers, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001
- [7] HeeyoungPark, *A Study on the Relationship between Leadership and Management Performance*, 2012
- [8] Hunter, L. W., & Thatcher, S. M. B. Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. *Academy of Management Journal*, 50 (4), 2007
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279227>
- [9] Jermier, Introduction-charismatic leadership: Neo-Weberian. *Leadership Quarter*, 4, 1993
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016%2f1048-9843\(93\)90032-O](http://dx.doi.org/10.1016%2f1048-9843(93)90032-O)
- [10] JungAng SUNDAY, *Talking with Guru: SeungHan Lee, The CEO of Homeplus*, 2011
- [11] Konrad, A.M. 'Engaging employees through high-involvement work practices', *Ivey Business Journal*, March/April, pp1-6, 2006
- [12] Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. *Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism. and Turnover*, New York : Academic Press. 3-7, 1982
- [13] Samsung Tesco, 2006 'H' Group Substantiality Report, 2010
- [14] Sanders, M. G, *Missteps in team leadership: The experiences of six novice teachers in three urban middle schools*, *Urban Education*, 41, 277-304, 2006
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0042085906287903>
- [15] The Ken Blanchard company, *From Engagement to Work Passion*, 2008
- [16] YoungchulChang, *Management system and HRD for knowledge management*, Jibmundang, 2001

김진욱(Jinwook Kim)

[정회원]



- 1994년 3월 ~ 1997년 5월 : Ken Blanchard Korea
- 1997년 5월 : 대웅계약 연수원 교육팀장
- 2002년 3월 ~ 2004년 8월 : 경희대 경영학 석사
- 2008년 10월 ~ 현재 : 홈플러스 교육 프로그램개발팀장

<관심분야>
인사조직

장영철(Youngchul Chang)

[정회원]



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

<관심분야>
인사조직

지철규(Cheoulgyu Jee)

[정회원]



- 1985년 3월 : 인하대학교 상업교육학 학사
- 1994년 8월 : New York Univ. 경영학 수료
- 1997년 3월 ~ 1999년 3월 : 고려대학교 경영학 석사
- 2001년 10월 ~ 현재 : 홈플러스 기획인사부팀장
- 2010년 3월 ~ 2013년 2월 : 경희대 경영학 박사

<관심분야>
인사조직