

Agile Leadership과 조직 공정성이 금융 Sales 종업원의 직무 몰입에 미치는 영향

하유진 (하나은행 지점장)¹⁾ 강신기 (호서대학교 글로벌창업대학원 교수)²⁾

국문 요약

본 연구는 금융 세일즈 조직에서 근무하는 종업원의 직무 몰입에 영향을 미치는 요인에 대해 실증 분석을 한 것이다. 이를 위해 애자일 리더십과 조직 공정성을 독립변수로 설정하였다. 애자일 리더십의 하위 구성요소를 적응성, 협업 촉진, 문제해결 능력, 애자일 접근으로 세분화하였다. 조직 공정성은 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성으로 세분화하였다. 자료의 수집은 온라인 설문을 통해서 했으며 유효한 245부를 위계적 회귀분석 방법으로 분석하였다. 실증 분석 결과는 다음과 같다. 애자일 리더십의 하위 요소인 적응성, 협업 촉진, 애자일 접근 및 조직 공정성의 하위 요소인 분배 공정성, 상호작용 공정성이 금융 세일즈 조직 종업원의 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 반면 애자일 리더십의 문제해결능력과 조직 공정성의 절차 공정성의 유의성은 검증되지 않았다. 유의한 영향을 미친 변인들의 영향력은 적응성, 상호작용 공정성, 협업 촉진, 분배 공정성, 애자일 접근 순이었다. 이러한 연구 결과는 학술적으로는 비교적 보수적인 조직인 금융 조직에서 애자일 리더십의 영향력을 확인한 것이며, 실무적으로는 4차 산업혁명 시대를 대비한 금융권의 변화를 위한 시사점을 제시한 것이다.

■ 중심어: 금융 세일즈 종업원, 애자일 리더십, 조직 공정성, 직무 몰입

I. 서론

금융 섹터에서의 경쟁력은 역동적인 비즈니스 환경에 대응할 수 있는 능력에서 크게 의존하며, 그 중심에는 영업 직원의 헌신과 몰입도가 있다. 최근 조직의 적응성과 민첩성을 강조하는 애자일 리더십(agile leadership)의 필요성이 크게 강조되고 있는 가운데, 이 리더십 스타일이 직무 몰입에 어떤 영향을 주는지에 대한 연구는 상대적으로 부족한 상황이다(Susanto et al., 2023). 애자일 리더십은 그 특성상 협업과 적응력, 그리고 권한 부여에 중점을 둔다. 이는 직원들의 헌신이나 몰입도를 높이는 데에 결정적인 역할을 할 것으로 예상된다(Ozgenel et al., 2022). 그럼에도 불구하고, 이 주제에 대한 깊은 연구나 분석은 아직 충분하지 않다. 특히, 조직 공정성이라는 다른 중요한 요인과 애자일 리더십이 함께 직무 몰입에 미치는 영향에 대한 근거는 미미하다. 김형철(2021)의 연구에 따르면, 금융 영업 직원의 직무 몰입은 조직의 성과에 결정적인 영향을 미친다. 이 몰입도를 높이는 요인 중 하나로 조직 공정성이 거론되며, 특히 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성 등의

1)제1저자 : 하나은행 지점장, 호서대학교 벤처대학원 박사과정, hyj2158@gmail.com

2)교신저자 : 호서대학교 글로벌창업대학원 창업컨설팅학과 교수, 8801drive@hanmail.net

· 투고일: 2023-08-21 · 수정일: 2023-09-04 · 게재확정일: 2023-09-20

세부 요소가 직무 몰입과 긴밀하게 연결된다(Lambert et al., 2021). 이러한 공정성 인식은 직원의 태도와 행동에 큰 영향을 주는 것으로 확인되었다.

본 연구는 금융 영업 직원을 대상으로 애자일 리더십과 조직 공정성이 직무 몰입에 어떤 실질적인 영향을 미치는지 깊게 살펴보는 것을 목적으로 했다. Putra et al.(2022)의 연구에서 언급된 바와 같이, 애자일 리더십과 조직 공정성은 지금까지 개별적으로만 연구되어 왔다. 이 두 요소가 함께 작용하여 금융 영업 직원의 직무 몰입에 어떠한 시너지를 발휘하는지를 분석하는 것은 금융 조직의 인사 관리 전략에 큰 영감을 줄 것으로 기대된다.

본 연구는 조직 행동과 관리의 이론적, 실제적 측면 모두에 기여하는 것을 목표로 했다. 연구 결과는 금융 영업 직원의 직무 몰입을 높이는 요인에 대한 이해를 높이고 애자일 리더십과 조직 공정성이 직원의 태도와 행동에 영향을 미치는 메커니즘을 밝히는데 활용될 수 있을 것이다. 또한, 이러한 결과는 종업원의 직무 몰입을 촉진하고 높은 성과를 창출할 수 있도록 인력을 양성하는데 있어서 필요한 전략을 개발하는 데 도움이 될 수 있을 것이다. 요약하면 본 연구는 애자일 리더십과 조직 공정성이 금융 영업 직원의 직무 몰입에 미치는 영향을 실증적으로 살펴보고자 했다. 이러한 관계를 분석함으로써 본 연구는 금융 조직이 리더십 관행을 개선하고 공정하고 헌신적인 인력을 육성할 수 있는 귀중한 인사이트를 제공하는 것을 목표로 했다.

II. 이론적 배경 및 선행연구

2.1 금융 영업 조직 환경의 변화

4차 산업혁명 시대에는 실험과 속도를 중시하며, 리스크에 대한 공포보다는 협력과 수평적 커뮤니케이션의 중요성을 강조하고, 데이터 기반의 의사결정을 장려한다. 4차 산업혁명은 금융 분야의 일자리 구조와 질적인 변화를 촉발하고 있다. 4차 산업혁명으로 인해 금융 분야의 일자리 구조는 가장 큰 영향을 받을 것으로 보인다(김형철, 2021). 인공지능, 로보 어드바이저, 핀테크 및 인터넷 전문은행의 등장으로 인해 금융 관련 일자리가 점차 줄어들 것으로 예상된다. 반면 디지털 혁신의 가속화로 인해 금융권 종업원들이 필요로 하는 스킬과 지식, 리더십 등에 많은 변화를 일어날 것으로 예상된다. 이에 따라 금융 산업 전체의 변화가 예상된다. 따라서 이런 상황은 인력개발 패러다임의 전환을 예고한다. 이에 디지털 기술을 확보한 후 디지털 인재에 대한 투자가 점차 증가하고, 자동화로 대체되기 어려운 금융권의 핵심 업무들에 대해서는 종업원들의 역량 강화에 더욱 집중할 것으로 예상된다(권준화, 2019).

2023년 중반을 기점으로 금융 영업 조직 환경은 다양한 요인에 의해 큰 영향을 받고 있다. 급속한 기술 발전, 고객 행동의 변화, 글로벌 사회경제적 변화로 인해 기존 운영 모델이 혼란에 빠지면서 도전과 기회가 동시에 나타나고 있다. 이러한 변화를 간략히 요약하면 다음과 같다.

첫째, 디지털 트랜스포메이션(DX : Digital Transformation)이다(Mavlutova et al., 2023 ; Uribe-Linares et al., 2023). 금융 기술 또는 핀테크(FinTech)의 출현으로 금융 서비스의 소비 및 제공 방식이 혁신적으로 변화했다. 이에 따라 조직은 영업 및 서비스 제공을 위한 디지털 솔루션을 구현해야 했다. 이에 적응하지 못했거나 적응 속도가 느린 조직은 시장 점유율이 하락했다. 변화를 수용한 기업들도 혁신을 통해 경쟁에서 앞서 나가야 한다는 압박을 끊임없이 받고 있다.

둘째, 변화하는 고객 행동이다(Hasanah et al., 2023). 고객들은 더 많은 정보를 알고 있으며 개인화된 서비스(personalized service)를 요구한다. 이들은 원활하고 즉각적이며 안전한 금융 서비스를 기대하면서 기존의 영업 방식에 도전하고 있다. 셀프서비스 플랫폼(self service platform or technology)과 로보 어드바이저(robo-advisor)의 등장으로 금융 판매 종업원의 역할에도 변화가 생겼다. 이제 종업원들은 단순한 상품 판매보다는 컨설팅과 고객과의 관계(customer relation) 구축에 더 집중해야 한다.

셋째, 규제 부분이다(Suyikno et al., 2022 ; Iskandar & Tanjung, 2023). 금융 부문은 특히 데이터 프라

이버시, 사이버 보안, 공정한 대출 관행과 관련된 규제 압력에 직면해 있다. 이러한 규제를 준수하는 동시에 고객 중심의 서비스를 제공하기 위해 노력하는 것은 미묘한 균형을 유지해야 하는 과제이다.

넷째, 글로벌 경제 불확실성이다(Huang et al., 2023). 코로나19, 미·중 무역 전쟁, 지형학적 변화와 같은 요인으로 인한 경제적 불확실성은 금융 영업 조직에도 위협을 초래한다. 특히 금융권은 경제적 영향을 관리하고 지속 가능한 성장을 보장하기 위한 전략을 개발해야 한다. 급변하는 금융 환경은 금융 영업 조직에 상당한 도전 과제를 안겨주고 있다.

2.2 애자일 리더십과 종업원 직무 몰입

애자일 리더십은 변화에 대응하고, 유연성을 중시하며, 협업을 장려하고, 효과적인 문제 해결을 우선시하는 리더십 스타일이다. 애자일 리더십은 오늘날 비즈니스 환경의 복잡하고 역동적이며 예측할 수 없는 특성에 대처할 수 있는 사전 예방적 접근 방식이다(Akkaya & Yazici, 2020 ; Akkaya & Bagienska, 2022). 변화와 도전에 대응하기 위해 금융 영업 조직은 애자일 리더십이 필요하다. 애자일 리더십은 변화를 상수로 받아들이고, 신속한 의사결정을 장려하며, 지속적인 학습 문화를 조성하고, 고객에게 가치를 제공하는 데 집중하는 리더십 방식이다(Akkaya & Yazici, 2020). 이러한 리더십 스타일은 변화하는 고객의 요구와 시장 트렌드에 대응하여 조직이 빠르게 전환(pivot)할 수 있도록 해주기 때문에 현재의 역동적인 금융 환경에서 특히 중요하다. 금융 영업 조직의 애자일 리더는 혁신과 실험을 장려하고 핀테크와 같은 기술 발전을 포용하는 문화를 조성한다. 변화하는 고객 행동과 기대에 맞춰 영업 전략을 조정하는 고객 중심 접근 방식을 장려한다. 규정 준수 및 리스크 관리의 우선순위를 정하고 이러한 측면을 조직 문화와 의사 결정 프로세스에 통합한다. 회복탄력성과 적응력을 촉진하여 조직이 경제적 불확실성과 혼란을 헤쳐 나갈 수 있도록 지원한다(Susanto et al., 2023). 다음은 애자일 리더십의 네 가지 핵심 측면에 대한 분석이다

첫째, 적응력(adaptability) 이다(Arifin & Purwanti, 2023). 여기에는 변화를 예측하고, 대응하고, 주도하는 능력이 포함된다. 애자일 리더는 변화를 두려워하지 않고 오히려 성장과 혁신의 기회로 여긴다. 애자일 리더는 모호한 상황에 익숙하며 새로운 정보나 변화하는 상황에 따라 전략과 전술을 조정할 수 있다.

애자일 리더십의 하위 요소인 적응력이 종업원의 직무몰입에 미치는 영향 관계를 분석한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. Akkaya et al.(2022)는 터키의 헬스케어 종사자 590명을 대상으로 실증 분석한 결과 애자일 리더십은 종업원의 성공적인 직무 경력에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 과정에서 직무 몰입은 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 애자일 리더십의 다양한 요소 중 특히 리더의 환경 적응성의 영향력이 다른 요인보다 크게 나타났다. Arifin & Purwanti(2023)는 185명을 대상으로 실증 분석한 결과 애자일 리더의 적응성이나 유연성은 종업원의 직무 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. Kiziloglu et al.(2023)은 터키 금융권 종사자 325명을 대상으로 실증 분석한 결과 애자일 리더십의 적응성은 종업원의 직무 만족 및 직무 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 협업 촉진(collaboration)이다(Kalluri, 2023). 애자일 리더는 협업과 열린 소통의 문화를 조성한다. 애자일 리더는 팀원들의 다양한 관점을 소중히 여기며 최고의 솔루션은 종종 공동의 노력에서 나온다는 것을 이해한다. 이들은 고립된 사일로(silo)를 허물고 정보와 아이디어가 자유롭게 오갈 수 있는 업무 환경을 조성하기 위해 노력한다. 애자일 리더십의 하위 요소인 협업 촉진이 종업원의 직무몰입에 미치는 영향 관계를 분석한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. Adhiatma et al.(2022)은 인도네시아 중소기업에 종사하는 250명을 대상으로 실증 분석하였다. 협업 촉진은 종업원의 직무 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Rietze & Zacher(2022)은 독일의 소프트웨어 개발 업무에 종사하는 260명을 대상으로 실증 분석한 결과 애자일 리더십의 협업 촉진은 종업원의 직무몰입에 영향을 미치고 나아가 종업원의 직업 웰빙에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. Kalluri(2023)는 미국의 소프트웨어 개발자 137명을 대상으로 실증 분석한 결과 애자일 리더십의 협업

촉진은 개발업무 종사자의 팀 자율성과 직무 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 문제 해결(proficiency)이다(Renault & Tarakci, 2023). 애자일 리더는 유능한 문제 해결사이다. 문제를 빠르게 파악하고 이해하며 잠재적인 해결책을 도출하고 최선의 조치를 결정할 수 있다. 애자일 리더는 솔루션 중심의 사고방식을 장려하고 문제를 학습과 개선의 기회로 여긴다.

애자일 리더십의 하위 요소인 문제해결이 종업원의 직무몰입에 미치는 영향 관계를 분석한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. Aftab et al.(2022)은 파키스탄 사람들을 대상으로 실증 분석한 결과 애자일 리더십의 문제 해결능력은 직무 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Carolino & Rouco(2022)는 포르투갈 소방대원 126명을 대상으로 종단분석을 한 결과 애자일 리더의 문제해결 능력은 이들의 직무 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Renault & Tarakci(2023)는 코로나19 기간 동안 간호사를 대상으로 사례 연구를 하였다. 연구 결과 애자일 리더의 문제해결 능력은 간호사의 직무 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 애자일 접근 방식(agile approach)이다(Bullock, 2022). 애자일 리더는 애자일 관리의 원칙인 유연성, 지속적인 개선, 고객 중심성, 대응력을 구현한다. 애자일 리더는 특정 계획에 얽매이지 않고 필요할 때 빠르게 방향을 전환(pivot)할 수 있다. 피드백, 학습, 실험을 중시하며 고객에게 빠르고 유연한 방식으로 가치를 제공하는 데 중점을 둔다. 애자일 리더십의 하위 요소인 애자일 접근 방식이 종업원의 직무몰입에 미치는 영향 관계를 분석한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. Bullock(2022)의 연구에 의하면 애자일 접근을 통한 문제의 신속한 해결은 종업원의 직무만족, 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Eilers et al. (2020)은 129명의 개발자를 대상으로 분석한 결과 애자일 접근은 이들의 직무 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Ahmed & Elali(2021)는 금융권 종사자 260명을 대상으로 실증 분석한 결과 리더의 애자일 리더십은 종업원의 직무 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Ozgenel et al.(2022)는 이스탄불에서 교육을 하고 있는 교사 409명을 대상으로 실증 분석하였다. 분석 결과 애자일 리더십과 조직 공정성은 직무 만족 및 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존의 연구와 달리 애자일 리더십과 조직 공정성을 동시에 고려한 연구였다. Putra et al.(2022) 역시 지난 20년간 발표된 연구를 바탕으로 문헌연구를 한 결과 디지털 트랜스포메이션과 연계된 애자일 리더십의 연구가 증대되고 있다고 했다. 특히 애자일 리더십은 종업원의 직무 몰입에 영향을 미친다는 연구가 지배적이라고 했다. 애자일 리더십은 새로운 기술, 고객의 기대치, 시장 상황에 빠르게 적응하는 능력이 성공에 중요한 스타트업이나 금융 영업 조직과 같이 급변하는 분야에서 특히 유용하다. 이러한 애자일 리더십의 각각의 구성 요소들은 금융 영업 조직의 종업원 직무 몰입에 상당한 긍정적인 영향을 미친다. 적응력이 뛰어난 리더는 안정감과 자신감을 가질 수 있는 환경을 조성한다. 이러한 환경에 있는 직원은 안정감을 느끼고 미래에 대한 불안감이 줄어들어 직무 몰입도가 높아질 가능성이 높다. 협업을 장려하면 모든 직원이 자신의 가치를 인정받고 팀의 일원이라는 느낌을 받을 수 있다. 이러한 공유된 목적의식과 소속감은 직원의 업무와 조직에 대한 헌신을 크게 높일 수 있다. 리더의 능숙한 문제 해결 능력은 직원 간의 신뢰를 조성한다. 직원들이 리더가 문제를 효과적으로 해결할 수 있다고 믿으면 자신의 업무에 더 애착을 느끼고 조직에 더 헌신하게 된다. 지속적인 학습과 개선을 장려하는 애자일 접근 방식은 직원들이 자신의 역할을 잘 수행하기 위해 투자하고 있다고 느끼도록 도와준다. 이러한 개인의 성장과 조직의 성공에 대한 기여에 대한 감정은 더 높은 수준의 직무 몰입으로 이어질 수 있다. 결론적으로, 적응력, 협업 촉진, 능숙한 문제 해결, 민첩한 접근 방식에 중점을 둔 애자일 리더십은 금융 영업 조직의 직무 몰입도를 크게 향상할 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 애자일 리더십 중 적응성은 금융 세일즈 종업원의 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 애자일 리더십 중 협업 촉진은 금융 세일즈 종업원의 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 애자일 리더십 중 문제해결은 금융 세일즈 종업원의 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 4. 애자일 리더십 중 애자일 접근은 금융 세일즈 종업원의 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 조직 공정성과 종업원 직무 몰입

조직 공정성(organizational justice)은 조직 심리학의 개념으로, 종업원들이 직장 환경에서 느끼는 공정성을 의미한다. 이는 종업원들이 자원 할당, 의사 결정 프로세스, 대인 관계 등 다양한 직장 상황의 공정성을 어떻게 판단하는지를 고려한다(Marmo et al., 2021). 또한 조직 공정성은 직원의 사기, 참여도, 생산성을 유지하는 데 매우 중요하다. 이는 조직의 의사 결정 프로세스, 자원 배분, 대인 관계에 대한 공정성을 의미한다. 금융 영업 조직에서 공정성은 다음을 통해 입증할 수 있다(Ridaryanto, 2020). 연령, 성별 등에 관계없이 동등한 경력 발전 기회 보장, 투명한 성과 평가 및 보상 시스템을 구현한다. 직원들이 새로운 기술 및 고객 서비스 표준에 적응할 수 있도록 교육 및 리소스를 제공한다. 개방적이고 정직한 커뮤니케이션을 장려하여 직원의 목소리를 경청하고 소중히 여긴다. 이러한 조직 공정성은 크게 세 가지 유형으로 나뉜다. 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성이다. 이러한 유형의 공정성은 종업원 만족도, 참여도, 생산성, 이직률 등 직장의 여러 요소에 영향을 미치기 때문에 중요하다. 종업원이 직장이 공정하다고 인식하면 동기 부여, 참여도, 업무에 대한 헌신을 느낄 가능성이 높아진다(Ridaryanto, 2020).

분배 공정성(distributive justice)은 종업원이 조직에서 받는 결과의 공정성에 대해 인지하는 정도를 말한다. 이는 일반적으로 급여, 복리후생, 인정, 승진과 같은 것과 관련이 있다. 분배적 공정성은 결과가 개인의 기여도에 비례해야 한다는 것을 의미한다. 종업원들이 자신의 노력과 회사에 대한 기여에 대해 공정한 보상을 받고 있다고 느끼면 몰입과 헌신을 더 많이 할 가능성이 높다(Nuzula & Nurmaya, 2021).

절차적 공정성(procedural justice)은 조직에서 의사결정을 내리는 데 사용되는 프로세스와 절차가 공정하다고 인식되는 것을 말한다. 여기에는 업무 할당 방식, 승진 결정 방식, 갈등 해결 방식 등이 포함된다. 절차적 공정성은 편견 없이 일관되게 결정이 이루어지고 영향을 받는 사람들의 의견이나 의견을 수렴할 기회가 주어질 때 달성된다(Pathardikar et al., 2022).

상호작용 공정성(interactional justice)은 절차가 진행되는 동안 대인 관계에서 받는 대우가 공정하다고 인식하는 정도를 말한다. 이는 다시 대인관계 공정성(상호작용 중 존중과 존엄성)과 정보 공정성(투명성 및 시기 적절한 의사소통)의 두 가지 하위 범주로 나눌 수 있다. 이는 종업원들이 관리자와 조직으로부터 얼마나 존중, 정직, 투명성을 받고 있는지에 관한 것이다(Gupta & Vrijendra, 2020).

이러한 조직공정성과 직무 몰입 간의 관계에 관한 이전 연구들은 다음과 같은 결과를 보여주고 있다. 김선희(2020)는 여행사 종업원들이 인지하고 있는 조직 공정성은 직무 몰입과 높은 관련성을 보인다고 하였다. 박성호, 조미아(2021)는 시각 장애인용 도서관 종업원의 조직 공정성 요소가 직무 몰입에 유의한 영향을 미쳤다고 하였다. Lambert et al.(2021)은 교정 시설에서 근무하는 종업원에 대한 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성이 직무 몰입에 미치는 영향을 분석하였으며, 이 세 가지 요소가 모두 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다고 하였다. Ghaderi et al.(2021)은 관광업 종사자들의 조직 공정성이 직무 몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 분배 공정성이 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으나 절차 공정성과 상호작용 공정성은 유의성이 검증되지 않았다. 조직 공정성과 그것이 직무 몰입에 미치는 영향에 대한 연구로부터 추론해 볼 때 조직 공정성은 일반적으로 직무 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(김선희, 2020; 박성호, 조미아, 2021). 조직 공정성의 하위 요소가 직무 몰입에 미치는 영향 간의 관계에서는 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성 모두 직무몰입에 영향을 미친다는 연구(AIMazroue & Zacca, 2021 ; Lambert et al., 2021), 분배 공정성만 영향을 미친다는 연구(Ghaderi et al., 2021), 분배 공정성만 영향을 미치지 않는다는 연구(Al-Douri, 2020) 등이 혼재되었다.

금융 영업 조직 맥락(Ridaryanto, 2020)에서 분배 공정성은 업무 수행에 대한 보람과 인정의식을 고취하여 업무 몰입도를 높일 수 있다. 종업원들은 자신의 노력과 보상 사이에 명확한 연관성이 있음을 알게 되면 자신이 더 인정받고 있다고 느끼고 업무 몰입도가 높아질 가능성이 높다. 절차 공정성은 시스템에 대한 신뢰를 심

어주기 때문에 의사결정 과정에 참여하는 것이 핵심이다. 종업원들이 자신에게 영향을 미치는 결정에 대해 발언권이 있고 이러한 결정이 공정하고 일관되게 이루어진다고 느끼면 업무에 대한 몰입감과 참여도가 높아질 것이다. 상호 작용의 공정성은 서로를 지지하고 존중하는 환경을 조성하여 직무 몰입도를 높일 수 있다. 종업원들이 존중받고, 경청하고, 충분한 정보를 제공받는다고 느끼면 업무와 조직에 깊이 몰입할 가능성이 커져 직무 몰입도와 생산성이 향상될 수 있다. 이러한 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- 가설 5. 조직 공정성 중 분배 공정성은 금융 세일즈 종업원의 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 6. 조직 공정성 중 절차 공정성은 금융 세일즈 종업원의 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 7. 조직 공정성 중 상호작용 공정성은 금융 세일즈 종업원의 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

III. 연구 설계

3.1 연구 모형

본 연구는 금융 세일즈 조직에서 근무하고 있는 종업원들의 직무몰입에 미치는 영향 요인과 관련한 실증 연구이었다. 실증 연구를 위하여 선행연구를 바탕으로 연구모형을 그림1과 같이 설정하였다.



<그림1>. 연구 모형

독립변수로 애자일 리더십의 하위 요소인 적응성, 협업 촉진, 문제해결, 애자일 접근, 조직공정성의 하위 요소인 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성을 설정하였다. 이렇게 설정된 연구모형을 활용하여 금융 기관의 세일즈 조직에서 근무하고 있는 종업원을 대상으로 설문조사를 하였고 이를 바탕으로 실증적인 분석을 하였다.

3.2 조사 설계

본 연구에서 설정된 연구모형을 바탕으로 도출된 가설을 검증하기 위해 실증적인 분석을 시행하였다. 이를 위해 금융기관의 세일즈 조직에 근무하고 있는 종업원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 온라인으로 실시하였다. 자료의 수집 기간은 2023년 6월 20일부터 7월 10일까지이며, 인구통계학적 특성 문항을 제외하고 Likert 5점 척도로 측정하였다. 총 250부를 수집하여 결측된 5부를 제외하고 최종 245부를 활용하여 연구 대상으로 분석하였다. 본 연구에 활용된 변수의 조작적 정의는 표1과 같다. 표본의 일반적 특성을 살펴보기 위해서 통제변수로 성별, 연령, 학력, 근무지 직원 수, 직급에 대한 문항으로 총 5개의 변수로 구성하였다. 성별은 남성이 42.3%, 여성이 57.7%였다. 나이는 30대가 39.3%로 가장 많았고, 40대 26.9%, 50대 25.9% 순

으로 나타났다. 학력은 대졸이 76.7%였다. 근무지 직원 수는 10인 이상 15인 미만이 31.1%, 15인이상 20인 미만이 48.5%였다. 직급은 대리가 32.5%, 차장이 21.3%였다. 본 연구에서는 실증분석을 위하여 SPSS 24를 사용하였다. 연구 변수의 순수한 영향 관계를 분석하기 위해서는 인구통계학적인 변수를 통제한 위계적 회귀분석이 필요하다고 판단되었다. 이에 적합한 분석 툴로서 SPSS 24를 활용하였다.

<표1> 변수의 조작적 정의 및 측정 문항

변수		조작적 정의	문항수	참고문헌
애자일 리더십	적응성	리더가 변화를 예측하고 대응하며 주도하는 능력	5	Arifin & Purwanti, 2023 ; Kiziloglu et al., 2023
	협업촉진	팀원의 다양한 관점을 존중하면서 서로 협업할 수 있는 환경 조성 능력	5	Adhiatma et al., 2022 ; Kalluri, 2023
	문제해결	문제를 빠르게 파악하고 이해하며 잠재적인 해결책을 도출하고 최선의 조치를 할 수 있는 능력	5	Aftab et al., 2022 ; Renault & Tarakci, 2023
	애자일접근	학습 실험 피드백을 중시하면서 고객에게 빠르고 유연한 방식으로 가치를 제공할 수 있는 능력	5	Eilers et al., 2020 ; Bullock, 2022
조직 공정성	분배공정성	조직에서 받는 결과의 공정성에 대해 인지하는 정도	5	Nuzula & Nurmaya, 2021; 김선희, 2020
	절차공정성	조직에서 의사결정을 내리는데 필요한 프로세스와 절차가 공정하다고 인식하는 정도	5	Pathardikar et al., 2022 ; 박성호, 조미아, 2021
	상호작용공정성	절차가 진행되는 동안 대인관계에서 받는 대우가 공정하다고 인식하는 정도	5	Gupta & Vrijendra, 2020 ; Lambert et al., 2021
직무 몰입	개인이 자신의 직무에 대해 애착과 만족감으로 심리적 일체감을 느끼고 업무와 동일시하여 적극적으로 직무에 참여하는 정도	5	Ridaryanto, 2020 ; Ampofo & Karatepe, 2022	
통제변수	성별, 연령, 학력, 직원수, 직급	5		

IV. 실증분석 결과

4.1 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구는 측정변수인 애자일 리더십의 적응성, 협업 촉진, 문제해결, 애자일접근과 조직공정성의 분배 공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성 및 직무몰입 측정항목의 타당도 및 신뢰도를 검증하였다.

최종 요인분석 결과는 연구 모형과 동일하게 8개의 요인으로 추출되었으며, 전체 설명력은 81.284%로 나타났다. 본 연구의 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)는 .956, Bartlett의 구형성 검정 결과 $\chi^2=17320.634$, $df=990$, $p<.001$ 로 유의하게 나타나 요인분석을 실시하기에 적합한 모형임이 확인되었다. 탐색적 요인분석을 통해 요인 적재값이 .6 미만이거나 같은 요인으로 잘 묶이지 않은 변수는 제거하였다. 문제해결의 5개 항목 중 1개 항목(4번)을 제거하였다.

<표2> 탐색적 요인분석을 통한 타당도 분석 결과

요인	변수	1	2	3	4	5	6	7	8	Cronbach's α
적응성	ala4	.885	.187	.159	.109	-.022	-.041	.080	.028	.952
	ala2	.854	.204	.068	.145	.103	-.078	.180	.098	
	ala3	.832	.224	.106	.101	.015	-.125	.195	.133	
	ala5	.807	.210	.222	.169	.217	-.188	-.053	-.047	
	ala1	.801	.150	.142	.214	-.033	-.282	.220	.006	
문제해결	alp2	.203	.832	.040	.136	-.015	.204	-.023	.072	.927
	alp5	.190	.823	.175	.178	.088	.113	-.143	-.084	
	alp1	.305	.811	.076	.138	.016	.103	-.007	.027	
	alp3	.276	.769	.024	.164	-.002	.268	-.008	.156	
애자일접근	alaa5	.131	.245	.819	.115	.068	.078	.026	.106	.939
	alaa1	.161	.267	.809	.209	.170	.063	.077	-.083	
	alaa3	.156	.348	.766	.130	.070	.192	-.113	-.011	
	alaa4	.165	.209	.759	.116	.229	.158	-.083	-.083	
	alaa2	.965	.198	.749	.263	.146	.182	.027	-.059	
협업촉진	alc1	.129	.235	.201	.822	.160	-.141	-.056	.062	.928
	alc4	.205	.280	.170	.804	.066	-.078	.024	.040	
	alc2	.176	.347	-.017	.782	.030	.065	.001	-.088	
	alc3	.199	.265	.041	.756	.056	.231	-.062	-.161	
	alc5	.315	.256	.000	.700	.125	.203	.086	.184	
상호작용 공정성	oij5	.243	.310	.232	.247	.860	-.019	-.089	.070	.925
	oij3	.270	.078	.224	.240	.802	.134	-.085	.131	
	oij2	.285	.040	.237	.262	.750	.123	-.232	.066	
	oij1	.235	.083	.181	.311	.748	.044	-.130	.194	
	oij4	.294	.047	.277	.247	.654	.135	-.077	.379	
절차공정성	opj4	.359	.111	.268	.160	.070	.787	.031	-.107	.946
	opj3	.366	.121	.238	.199	.103	.780	.072	-.035	
	opj1	.204	.313	.182	.098	.017	.772	.364	-.103	
	opj2	.353	.132	.148	.216	.068	.768	.208	-.047	
	opj5	.377	.296	.220	.179	.083	.737	-.080	-.081	
분배공정성	odj2	.331	.298	.334	.008	.174	.197	.788	.044	.938
	odj3	.373	.349	.320	.042	.067	.068	.770	.071	
	odj5	.329	.274	.337	.156	.173	.043	.765	.032	
	odj4	.387	.291	.202	.158	.121	.076	.723	.032	
	odj1	.287	.167	.189	.105	.201	.311	.625	.015	
직무몰입	oc5	.112	.254	.202	.072	.094	-.068	.020	.899	.927
	oc3	.067	.319	.165	.133	.015	.081	-.065	.880	
	oc4	.098	.330	.134	.075	.053	.000	-.091	.872	
	oc1	.105	.161	.311	.168	.231	-.025	.034	.729	
	oc2	.289	.220	.191	.234	.059	.122	.311	.664	
초기 고유값		8.851	6.812	6.188	5.927	4.960	4.762	2.737	1.707	
분산(%)		20.187	18.966	10.712	8.790	6.747	5.665	5.621	4.596	
누적 분산(%)		20.187	39.153	49.865	58.655	65.402	71.067	76.688	81.284	

일반적으로 Cronbach's α 계수가 .6 이상이면 신뢰도가 확보되었다고 분석하는데, 본 연구의 측정 도구들은 신뢰도의 값이 모두 .9 이상으로 분석되어 신뢰도는 확보된 것으로 확인하였다.

4.2 상관관계 분석 결과

연구변수의 상관관계를 분석한 결과 협업 촉진과 애자일 접근의 상관관계가 .690으로 가장 높았으며 유의하게 나타났다. 반면, 애자일 접근과 직무 몰입의 상관관계가 .258로 가장 낮게 나타났다. 모든 구성요소의 상관관계는 .8 이하로 나타나 변수 간의 다중공선성의 우려는 없는 것으로 밝혀졌다. 따라서 가설검증에 대한 각 변수 간의 관련성을 확보하였다.

<표3> 상관관계 분석 결과

	평균	표준 편차	적응성	협업촉진	문제해결	애자일 접근	분배공정성	절차공정성	상호작용 공정성	직무자율성	직무몰입
적응성	3.895	.844	1								
협업촉진	3.875	.844	.656**	1							
문제해결	3.846	.842	.670**	.650**	1						
애자일접근	3.793	.819	.596**	.690**	.642**	1					
분배공정성	3.459	.841	.579**	.573**	.643**	.585**	1				
절차공정성	3.307	.900	.523**	.509**	.551**	.507**	.577**	1			
상호작용공정성	3.521	.823	.576**	.599**	.632**	.575**	.599**	.634**	1		
직무자율성	3.874	.709	.499**	.487**	.537**	.495**	.523**	.536**	.614**	1	
직무몰입	3.819	.798	.425**	.297**	.397**	.258**	.584**	.559**	.620**	.489**	1

** . 상관관계가 0.01 수준에서 유의함(양측).

4.3 직무몰입에 미치는 영향력 검증

본 연구는 직무몰입에 미치는 영향력에 대한 연구가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 독립변수 간의 다중공선성 문제가 있는지를 진단하였다. 다중공선성 판단을 분산팽창요인(VIF, Variance Inflation Factor)을 통해 확인하였다. VIF 기준은 10 미만이면 다중공선성이 없다고 판단한다. 분석 데이터의 VIF를 확인한 결과 1.138~4.474로 기준치보다 낮게 나타나서 변수들 간의 다중공선성 문제가 없는 것으로 확인하였다. 위계적 회귀분석을 위해 모형 1에서는 통제변수를 투입하였다. 본 연구의 통제변수는 성별, 연령, 학력, 직원 수, 직급으로 5개이다.

이어 모형 2에서는 통제변수가 통제된 상태에서 독립변수인 애자일 리더십의 적응성, 협업 촉진, 문제해결, 애자일접근과 조직공정성의 분배 공정성, 절차공정성, 상호작용공정성들이 직무만족도에 미치는 영향관계를 검증하였다. 총 7개를 투입했다. 분석 결과는 <표4>와 같다. 분석 모형의 설명력은 53.7%로 나타났다. 모형의 적합성 검정을 위해 F 검정을 한 결과 17.780으로 유의수준 .000에서 유의하게 나타났다.

<표4> 가설검정 결과

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	VIF	검정결과
		B	표준오차	베타				
통제변수	성별	.072	.123	.045	.584	.560	1.320	
	연령	.240	.093	.242	2.596	.010	1.919	
	학력	-.056	.088	-.046	-.636	.525	1.138	
	직원수	-.015	.048	-.022	-.308	.759	1.124	
	직급	.106	.058	.179	1.832	.068	2.112	
통제변수 + 독립변수	성별	.058	.095	.037	.613	.540	1.418	
	연령	.064	.071	.064	.897	.371	2.049	
	학력	.071	.067	.058	1.051	.295	1.196	
	직원수	-.037	.037	-.055	-1.009	.314	1.199	
	직급	.098	.043	.166	2.268	.024	2.125	
	적응성	.419	.111	.443	3.788	.000	3.443	채택
	협업촉진	.269	.130	.285	2.078	.039	4.461	채택
	문제해결	.034	.118	.036	.290	.772	6.179	기각
	애자일접근	.261	.118	.268	2.222	.028	3.786	채택
	분배공정성	.262	.090	.276	2.900	.004	3.594	채택
절차공정성	.027	.087	.031	.310	.757	3.874	기각	
상호작용공정성	.423	.103	.437	4.114	.000	4.474	채택	

애자일 리더십의 하위 요소인 적응성은 $B = .419, p < .001$ 로 나타나 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1. 애자일 리더십의 하위 요소인 적응성은 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다.

애자일 리더십의 하위 요소인 협업 촉진은 $B = .269, p < .05$ 로 나타나 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2. 애자일 리더십의 하위 요소인 협업 촉진은 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다.

애자일 리더십의 하위 요소인 문제해결은 $B = .034, p > .05$ 로 나타나 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치지 못했다. 따라서 가설 3. 애자일 리더십의 하위 요소인 문제해결은 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 기각 되었다.

애자일 리더십의 하위 요소인 애자일 접근은 $B = .261, p < .05$ 로 나타나 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 4. 애자일 리더십의 하위 요소인 애자일 접근은 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다.

조직 공정성의 하위 요소인 분배 공정성은 $B = .262, p < .01$ 로 나타나 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 5. 조직 공정성의 하위 요소인 분배 공정성은 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

영향을 미칠 것이라는 채택되었다.

조직 공정성의 하위 요소인 절차 공정성은 $B = .027$, $p > .05$ 로 나타나 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치지 못했다. 따라서 가설 6. 조직 공정성의 하위 요소인 절차 공정성은 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 기각되었다.

조직 공정성의 하위 요소인 상호작용 공정성은 $B = .423$, $p < .001$ 로 나타나 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 6. 조직 공정성의 하위 요소인 상호작용 공정성은 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 채택되었다.

유의한 영향 관계를 보인 변인들의 영향력 크기를 살펴보면 다음과 같다. 영향력 크기는 표준화 계수의 β 값을 통해 알 수 있다. 이 값이 클수록 영향력이 큰 것이다. 적응성, 상호작용공정성, 협업 촉진, 분배 공정성, 애자일 접근 순이었다.

4.4 논의

본 연구의 실증 분석 결과 첫째, 애자일 리더십의 하위 요소인 적응성, 협업촉진, 애자일 접근 및 조직 공정성의 하위요소인 분배 공정성과 상호작용 공정성이 금융 세일즈 조직 종업원의 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 금융 영업 조직에서 분배 공정성, 상호작용 공정성, 적응성, 협업 촉진, 애자일 접근 방식이 직무 몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 이유는 여러 가지 상호 연결된 이유 때문일 수 있다. 본 연구 결과는 적응성(Kiziloglu et al., 2023), 협업촉진(Kalluri, 2023), 애자일 접근(Bullock, 2022), 분배공정성(Ghaderi et al., 2021), 상호작용 공정성(Lambert et al., 2021)이 금융 세일즈 종업원의 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 연구 결과를 지지하고 있다. 오늘날의 역동적인 비즈니스 환경에서 적응력은 리더십의 중요한 측면이다. 적응력을 갖춘 리더는 변화를 효과적으로 탐색하고 팀을 안내하여 종업원을 위한 지원 환경을 조성할 수 있다. 이는 종업원들의 안정감과 조직에 대한 헌신을 높여 직무 몰입도를 향상시킨다. 협업을 장려하는 리더는 더 포용적이고 참여적인 환경을 조성한다. 이는 종업원들 사이에 소속감과 공동 책임감을 조성하여 참여도를 높일 수 있다. 애자일 접근 방식은 변화에 빠르게 대응하고 지속해 개선점을 모색하는 것을 포함한다. 애자일 리더는 혁신을 장려하고, 학습 문화를 장려하며, 발생하는 모든 도전 과제나 문제를 신속하게 해결함으로써 팀의 동기를 부여하고 참여를 유도할 수 있다. 요약하면 이러한 모든 요소는 종업원들이 가치 있고, 경청하고, 지원받는다고 느끼고, 학습과 혁신을 장려하는 업무 환경을 조성하는 데 기여한다. 그 결과 직무 몰입도가 향상된다.

분배 공정성은 보상과 리소스가 종업원들에게 어떻게 할당되는지를 반영한다. 종업원들은 보상(급여, 승진, 인정 등)이 자신의 노력에 따라 공정하게 분배된다고 인식하면 자신이 가치 있고 인정받는다고 느끼며, 이는 직무 몰입도를 높이는 데 도움이 된다. 상호작용 공정성은 조직 내 상호작용에서 개인이 대우받는 방식과 관련이 있다. 종업원들이 존중받고 자신의 의견을 경청한다고 느끼면 직무에 몰입하고 헌신할 가능성이 커진다. 투명성과 열린 커뮤니케이션은 신뢰를 조성하여 직무 몰입도를 더욱 향상한다.

둘째, 반면 애자일 리더십의 문제해결과 조직 공정성의 절차 공정성의 유의성은 검증되지 않았다. 이러한 연구 결과는 애자일 리더십의 문제해결 역량(Renault & Tarakci, 2023)이 종업원의 직무몰입에 유의한 영향을 미친다는 선행 연구와는 상반된 결과이다. 한편, 조직 공정성의 절차 공정성이 종업원의 직무몰입에 유의한 영향을 미친다는 AlMazroue & Zacca(2021)의 연구와는 상반된 결과이나 절차공정성이 종업원의 직무몰입에 유의한 영향을 미치지 않는다는 Ghaderi et al.(2021)의 연구 결과를 지지하고 있다. 이에 대해 추론을 해보면 다음과 같다. 애자일 리더십에서 문제 해결의 중요성과 조직 공정성에서 절차적 공정성의 영향력이 검증되지 않았다고 해서 이러한 측면이 중요하지 않다는 의미는 아니라는 점에 유의할 필요가 있을 것이다. 애자일 리더십의 문제 해결의 경우 연구의 배경은 금융 영업 조직이었다. 이러한 환경에서는 문제 해결 능력이 리더의 차

별화 요소라기보다는 기본적인 요구 사항으로 인식될 수 있다. 따라서 문제 해결 능력이 리더십의 필수 요소이기는 하지만 종업원의 직무 몰입도에는 큰 차이가 없을 수 있다. 또한 문제 해결의 효과는 적응력 및 협업과 같은 다른 요소와 밀접하게 연관되어 있을 수 있으며, 이들이 검정결과 유의미한 것으로 나타났을 수도 있다. 절차적 공정성은 의사 결정에 사용되는 프로세스의 공정성에 대한 인식과 관련이 있다. 금융 영업 조직의 특정 맥락에서는 의사 결정의 결과(분배적 공정성으로 포착)와 의사 결정 과정에서 대인 관계에서 받는 대우(상호작용적 공정성으로 포착)가 직무 몰입에 더 큰 영향을 미칠 수 있다. 두 경우 모두 추가 연구를 통해 다양한 맥락에서 다양한 측정을 통해 이러한 요소의 역할과 중요성을 명확히 밝혀낼 필요가 있어 보인다.

셋째, 유의한 영향을 미친 변수들의 영향력은 적응성, 상호작용 공정성, 협업 촉진, 분배 공정성, 애자일 접근 순이었다. 가장 영향력이 있는 변수는 적응력이다. 급변하는 금융 업계의 환경에서는 새로운 기술, 규제, 시장 상황에 적응할 수 있는 능력이 매우 중요하기 때문일 수 있다. 종업원들은 리더가 변화에 효과적으로 적응하는 모습을 보일 때 조직의 미래에 대한 안정감과 낙관감을 느끼기 때문에 더욱 몰입할 가능성이 높다. 상호 작용의 공정성은 종업원들을 존중하고 정직하며 투명하게 대우하는 것을 의미한다. 종업원들이 가치 있고 자신의 의견을 경청한다고 느끼면 일반적으로 몰입도가 높아진다. 이 결과는 금융 영업 조직의 종업원들이 대인 관계의 질을 매우 중요하게 생각한다는 것을 시사한다. 협업은 조직의 목표를 달성하고 복잡한 문제를 해결하기 위한 핵심 요소이다. 리더가 협업을 장려하면 다양한 기술과 관점을 한데 모을 수 있을 뿐만 아니라 종업원들 사이에 공동체 의식과 소속감을 조성하여 직원들의 직무 몰입도를 높일 수 있다. 분배 공정성에는 급여 및 승진과 같은 공정한 결과에 대한 인식이 포함된다. 이러한 요소도 중요하지만, 연구 결과에 따르면 다른 요소들이 더 큰 영향을 미칠 수 있다. 그러나 보상의 공정한 분배는 직원의 가치관 및 노력에 대한 인정과 관련이 있기 때문에 여전히 직무 몰입도에 중요한 역할을 한다. 마지막으로 애자일 접근 방식은 변화에 대응하고 지속적인 개선에 집중하는 것이다. 마지막에 나열되어 있지만 여전히 중요한 요소이다. 영향력이 덜 직접적일 수도 있고, 적응력이나 공정성과 같은 다른 요소들이 효과적인 민첩성의 구성 요소 또는 전제 조건이기 때문에 더 높은 순위를 차지한 것일 수도 있다. 이는 조사 결과와 이러한 요인에 대한 일반적인 지식을 바탕으로 한 가설 검정이므로, 이러한 영향력 순위에 대한 이유를 더욱 명확하게 파악하려면 추가 연구가 필요해 보인다.

V. 결론

본 연구는 금융 세일즈 조직에서 근무하는 종업원의 직무 몰입에 영향을 미치는 요인에 대해 실증 분석을 하였다. 이를 위해 애자일 리더십과 조직 공정성을 독립변수로 설정하였다. 애자일 리더십은 하위 구성요소를 적응성, 협업 촉진, 문제해결, 애자일 접근으로 세분화하였다. 조직공정성은 분배 공정성, 절차공정성, 상호작용 공정성으로 세분화하였다. 자료의 수집은 온라인 설문을 통해 했으며 유효한 245부를 위계적 회귀분석 방법으로 분석하였다. 실증 분석 결과는 다음과 같다. 애자일 리더십의 하위 요소인 적응성, 협업 촉진, 애자일 접근 및 조직 공정성의 분배 공정성과 상호작용 공정성이 금융 세일즈 조직 종업원의 직무 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 반면 애자일 리더십의 문제해결과 조직 공정성의 절차 공정성의 유의성은 검정되지 않았다. 유의한 영향을 미친 변수들의 영향력은 적응성, 상호작용 공정성, 협업 촉진, 분배 공정성, 애자일 접근 순이었다. 이러한 연구 결과는 학술적으로는 비교적 보수적인 조직인 금융 조직에서 애자일 리더십의 영향력을 확인한 것이며, 실무적으로는 4차산업혁명 시대에 대비한 금융권의 변화를 위한 시사점을 제시한 것이다.

5.1 시사점

본 연구의 학술적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 전통적인 비즈니스 환경에서 애자일 리더십의 유효성을 검증한 것이다. 본 연구 결과는 애자일 리더십, 특히 적응력, 협업 촉진, 애자일 접근 방식의 하위 요인이 금융과

같이 전통적으로 보수적인 분야에서도 직원의 직무 몰입에 큰 영향을 미칠 수 있다는 실증적 증거를 제공했다. 이는 애자일 리더십이 흔히 애자일과 연관되는 기술 또는 스타트업 환경뿐만 아니라 다양한 조직 환경에서 직무 몰입도를 향상하는 중추적인 도구로서 그 역할을 입증했다는 점이다. 둘째, 조직 공정성이 직무 몰입도에 미치는 영향이다. 본 연구는 조직 공정성의 측면, 특히 분배적 공정성과 상호작용적 공정성이 직무 몰입에 어떤 영향을 미치는지에 대한 이해를 강화했다. 분배적 공정성과 상호작용적 공정성 모두 금융 영업 조직의 직무 몰입도에 유의미한 영향을 미친다는 사실은 조직의 공정성과 직원의 행동 및 태도 형성에 대한 공정성의 역할에 대한 학술적 문헌에 깊이를 더했다. 셋째, 절차적 공정성과 문제 해결에 관한 추가 연구의 필요성이다. 절차적 공정성과 애자일 리더십의 문제 해결 요소에 대한 중요성이 검증되지 않은 것은 이 분야에 관한 추가 연구가 필요하다는 것을 시사한다. 이는 금융 영업 조직의 직무 몰입에 있어 이들의 역할을 이해하는 데 있어 잠재적인 격차가 있음을 강조한다. 향후 연구에서는 이러한 요인들이 유의미한 결과를 얻지 못한 이유를 이해하고 다양한 조건에서 그 영향을 조사하는 것을 목표로 할 수 있으므로 학문적 탐구의 새로운 길을 열어준다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 애자일 리더십 개발에 투자하기이다. 적응력, 협업 촉진, 애자일 접근 방식과 같은 애자일 리더십 특성은 직무 몰입도에 상당한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 금융 영업 조직은 이러한 특성을 배양하는 리더십 개발 프로그램에 투자할 필요가 있다. 여기에는 리더의 민첩성, 적응력, 협업 기술을 향상하는 데 중점을 둔 교육 및 개발 프로그램이 포함될 수 있다. 둘째, 조직 정책의 공정성을 우선시할 필요가 있다. 분배 및 상호 작용 공정성이 직무 몰입도에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 조직은 정책에 이러한 측면을 우선적으로 고려해야 할 필요가 있다. 여기에는 보상 시스템을 보다 공평하고 투명하게 만들고, 존중과 열린 소통의 문화를 조성하기 위한 노력이 포함될 수 있다. 의사결정 절차와 대인관계의 역학관계를 정기적으로 검토하면 높은 수준의 공정성을 유지하는 데 도움이 될 수 있다. 셋째, 문제 해결을 둘러싼 조직 관행 재고의 필요성이다. 애자일 리더십에서 문제 해결의 중요성은 검증되지 않았다는 점을 감안할 때, 조직은 이와 관련된 관행을 재평가할 필요가 있을 수 있다. 문제 해결 능력의 영향을 제한하는 기존 관행이나 문화적 요소가 있을 수 있다. 조직은 리더가 문제 해결 기술을 더욱 효과적으로 활용할 수 있도록 권한을 부여하고 장려하는 새로운 전략을 구현해야 할 수도 있다.

5.2 연구 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계는 온라인 설문지를 통해 수집된 자가 보고 데이터에 의존한다는 점이다. 이 방법은 때때로 응답자가 자신의 진심이 아닌 사회적으로 용인될 수 있다고 생각하는 방식으로 응답하는 사회적 바람직성 편향과 같은 편향으로 이어질 수 있다. 또한 설문지가 온라인으로 진행되기 때문에 특정 그룹이 온라인에 참여할 가능성이 낮은 경우 무응답 편향이 발생할 수 있다. 이러한 한계를 고려하여 향후 연구에서는 데이터 수집에 혼합 방법 접근법을 활용하여 조사 결과의 타당성을 높이는 것을 목표로 할 수 있다. 여기에는 설문지와 인터뷰 또는 관찰 방법을 결합하여 직무 몰입에 영향을 미치는 요인에 대한 심층적인 이해를 얻을 수 있을 것이다. 또한 향후 연구에서는 조사 결과의 일반화 가능성을 평가하기 위해 다른 유형의 조직이나 다양한 문화적 맥락을 포함하도록 연구 범위를 확장하는 것을 고려할 수 있을 것이다. 또한 본 연구에서 활용한 직원수와 같은 통제변수를 조절변수로 활용하여 분석을 한다면 좀더 심도있는 연구 결과 및 해석이 가능할 수도 있을 것이다.

REFERENCE

- 권준화(2019). 4차산업혁명에 따른 해외 선진은행의 인적자원관리 사례분석과 시사점. *한독경상학회*, 16(3), 97-103.
 김형철(2021). 4차 산업혁명 시대 고성과인적자원관리 시스템이 은행의 인지된 성과에 미치는 영향 : 디지털역량의 매개효과와 디지털 조직문화 조절효과검증. *경영컨설팅연구*, 21(1), 9-20.

- 김선희(2020). 여행사 종사원이 지각하는 조직공정성이 직무 몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. *관광경영연구*, 24(2), 75-96.
- 박성호, 조미아(2021). 시각장애인도서관 직원들의 직무 몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. *한국비블리아학회지*, 32(3), 285-304
- Adhiatma, A., Fachrunnisa, O., & Rahayu, T. (2022). Creating digital ecosystem for small and medium enterprises: the role of dynamic capability, agile leadership and change readiness. *Journal of Science and Technology Policy Management*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSTPM-12-2020-0171/full/html>
- Aftab, S., Khalid, K., Waheed, A., Aftab., A & Adnan. A. (2022). Role of agile leadership in managing inter-role conflicts for a satisfying job and life during COVID-19 in a VUCA world. *Frontiers in Psychology*, 13, doi: 10.3389/fpsyg.2022.979792
- Ahmed, N. S., & Elali, W. (2021). The role of agile managers' practices on banks's employees performance in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 70-90. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i3.79>
- Arifin, R., & Purwanti, H. (2023). Examining the influence of leadership agility, organizational culture, and motivation on organizational agility: A comprehensive analysis. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 33-54.
- Akkaya, B. & Bagienska, A.(2022). The role of agile women leadership in achieving team effectiveness through interpersonal trust for business agility. *Sustainability*, 14, 4070. <https://doi.org/10.3390/su14074070>
- Akkaya, B., Panait, M., Apostu, S. A., & Kaya, Y. (2022). Agile leadership and perceived career success: The mediating role of job embeddedness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), <https://doi.org/10.3390/ijerph19084834>
- Akkaya, B. & Yazıcı, M.A.(2020). Comparing agile leadership with biomimicry-based gray wolf: Proposing a new model. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1455-1478.
- Al-Douri, Z. (2020). Organizational justice and its impact on job satisfaction: Evidence from transportation industry. *Management Science Letters*, 10(2), 351-360.
- AlMazroue, H. & Zacca, R.(2021). The influence of organizational justice and decision latitude on expatriate organizational commitment and job performance, *Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(4), 338-353.
- Ampofo, E. T., & Karatepe, O. M.(2022). The effects of on-the-job embeddedness and its sub-dimensions on small-sized hotel employees' organizational commitment, work engagement and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 509-533.
- Bullock, M. M. (2022). *Change Management during Digital Transformation Projects: How to Overcome Barriers Using an Agile Approach and Modern Change Models*. Master, University of Wisconsin
- Carolino, J., & Rouco, C. (2022). Proficiency level of leadership competences on the initial training course for firefighters—A case study of Lisbon Fire Service. *Fire*, 5(1), <https://doi.org/10.3390/fire5010022>
- Eilers, K., Simmert, B., & Peters, C. (2020). Doing agile vs. being agile—understanding their effects to improve agile work. *International Conference on Information Systems (ICIS 2020)*. *ICIS Proceedings*.

- Ghaderi, Z., Tabatabaei, F., Khoshkam, M. & Abadi, R. S. S.(2021). Exploring the role of perceived organizational justice and organizational commitment as predictors of job satisfaction among employees in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, DOI: 10.1080/15256480.2021.1988882
- Gupta, A. & Vrijendra, S.(2020). Incorporating organisational justice, job satisfaction and organisational commitment in a model of turnover intentions for software professionals, *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 21(4), 544-562.
- Hasanah, E. N., Wiryono, S. K., & Koesrindartoto, D. P. (2023). Financial robo-advisor: Learning from academic literature. *Jurnal Minds:Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 10(1), 17-40
- Huang, W., Molyneux, P., Ongena, S. & Xie, R.(2023). The new challenges of global banking and finance. *The European Journal of Finance*, 29(7), 693-699.
- Iskandar, D. & Tanjung, J. (2023).The effect of knowledge, security, easy and trust on the behavior of use of financial technology(FinTech) system during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Economics, Business and Management Studies*. 10(1), <https://doi.org/10.36713/epra101370>
- Kalluri, R.(2023). *Human Psychology Factors Influencing Agile Team Autonomy in Post-Pandemic Remote Software Organizations*. Dissertation, Old Dominion University.
- Kiziloglu, M., Dluhopolskyi, O., Laskowski, J., & Laskowska, A. (2023). Creating agile institutions with organizational trust in the finance sector of Turkey: The mediating role of psychological empowerment in times of COVID-19. *Sustainability*, 15(4), <https://doi.org/10.3390/su15043019>
- Lambert, E. G., Tewksbury, R., Otu, S. E. & Elechi, O. O.(2021). The association of organizational justice with job satisfaction and organizational commitment among Nigerian correctional staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 65(2-3), 180-204.
- Marmo, S., Pardasani, M. & Vincent, D. (2021). Social justice, organizational commitment and job satisfaction for palliative care social workers. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, <https://doi.org/10.1080/23303131.2021.1875093>
- Mavlutova, I., Spilbergs, A., Verdenhofs, A., Natrins, A., Arefjevs, I. & Volkova, T.(2023). Digital transformation as a driver of the financial sector sustainable development: An impact on financial inclusion and operational efficiency. *Sustainability*,15, <https://doi.org/10.3390/su15010207>
- Nuzula, I. F. & Nurmayana, E. (2021). The influence of distributive justice, job satisfaction and affective commitment to organizational citizenship behavior. *Sustainability*, <https://doi.org/10.32358/rpd.2020.v6.464>
- Ozgenel, M., Yazıcı, S. & Asmaz, A.(2022). The mediator role of organizational justice in the relationship between school principals' agile leadership characteristics and teachers' job satisfaction. *Frontier in Psychology*, 13, doi: 10.3389/fpsyg.2022.895540
- Pathardikar, A. D., Mishra, P. K. & Sahu, S. (2022), Procedural justice influencing affective commitment: mediating role of organizational trust and job satisfaction, *Journal of Asia Business Studies*, DOI 10.1108/JABS-08-2021-0356.
- Putra, I. K. M., Pasek, I. K., & Arsawan, I. W. E. (2022). Digital transformation and agile leadership: Bibliometrics analysis and future avenue. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(4), 96-110
- Renault, M. A., & Tarakci, M. (2023). Affective leadership in agile teams. *California Management Review*, 64(4), <https://doi.org/10.1177/0008125623117999>

- Ridaryanto, P.(2020). Organizational commitments in financial service audit with antecedents of organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Financial Research*, 11(4), 86-95.
- Rietze, S., & Zacher, H. (2022). Relationships between agile work practices and occupational well-being: The role of job demands and resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), <https://doi.org/10.3390/ijerph19031258>
- Susanto, B., Wiguna, W. & Tukiran, M.(2023). The effect of inclusive team, agile leadership, and organizational agility on organizational performance : A literature review in a communication company. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship*, 3(1), 53-62.
- Suyikno, L., Sihabudin, T. & Hamidah, S.(2022). Analysis theory of the law of convergence in regulation licensing and supervision financial technology(Fintech) in Indonesia. *Scientific Journal of Politics*, 2(4), 226-238.
- Uribe-Linares, G. P., Ríos-Lama, C . A. & Vargas-Merino, J. A.(2023). Is there an impact of digital transformation on consumer behaviour? An empirical study in the financial sector. *Economies*, 11, <https://doi.org/10.3390/economies11050132>

Impact of Agile Leadership and Organizational Justice on Job Commitment in Finance Sales

Ha, You-jin¹⁾
Kang, Shin-gi²⁾

Abstract

This study conducted an empirical analysis of the factors affecting the job commitment of employees within a financial sales organization, focusing particularly on agile leadership and organizational justice. Agile leadership was subdivided into four components: adaptability, collaboration promotion, proficiency, and an agile approach, whereas organizational justice was broken down into distributive justice, procedural justice, and interactional justice. Data were gathered through an online survey, and 245 valid responses were subjected to hierarchical regression analysis.

The results revealed a significant positive effect of distributive justice, interactional justice, adaptability, promotion of collaboration, and an agile approach on job commitment among the employees of the financial sales organization. However, the influence of proficiency, a component of agile leadership, and procedural justice, a dimension of organizational justice, did not prove to be statistically significant.

The order of influence among the significant variables was found to be: adaptability, interactional justice, promotion of collaboration, distributive justice, and an agile approach. These findings confirmed the impact of agile leadership in financial sales organizations, traditionally viewed as conservative, and suggested practical implications for the financial sector to adapt in anticipation of the Fourth Industrial Revolution.

Keyword: Financial Sales Employee, Agile Leadership, Organizational Justice, Job Commitment

1)First Author, Hana Bank, Doctoral Student of Hoseo University Graduate School of Venture, hyj2158@gmail.com

2)Corresponding Author, Professor of Hoseo University Graduate School of Global Entrepreneurship, 8801drive@hanmail.net

제 1 저 자 소 개

- 하유진(Ha, You-jin)
- 하나은행 지점장, 호서대학교 벤처대학원 박사과정
<관심분야> : 리더십, 시니어 재무설계 등

교 신 저 자 소 개

- 강신기(Kang, Shin-gi)
- 호서대학교 글로벌창업대학원 창업컨설팅학과 교수, 노인복지학 박사, 노후준비전문가, CFP(국제공인재무설계사), 한국벤처혁신학회 부회장
<관심분야> : 창업, 재무설계, 생애설계, 시니어비즈니스 등