



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석 사 학 위 논 문

“변혁적 리더십”과“거래적 리더십”이
직무소진과 직무성과에 미치는 영향에
관한 연구

- 중국 직장인 중심으로 -

2012년

한성대학교 대학원

경 영 학 과

인사조직관리전공

왕 예 비

석 사 학 위 논 문

지도교수 하성욱

“변혁적 리더십”과“거래적 리더십”이
직무소진과 직무성과에 미치는 영향에
관한 연구

- 중국 직장인 중심으로 -

A study on the influence of transformational leadership and
transactional leadership to job burnout and job performance

-Based on Chinese employees in the workplace-

2011년 12월 일

한성대학교 대학원

경 영 학 과

인사조직관리전공

왕 예 비

석사학위논문

지도교수 하성욱

“변혁적 리더십”과“거래적 리더십”이
직무소진과 직무성과에 미치는 영향에
관한 연구

- 중국 직장인 중심으로 -

A study on the influence of transformational leadership and
transactional leadership to job burnout and job performance

-Based on Chinese employees in the workplace-

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 12월 일

한성대학교 대학원

경 영 학 과

인사조직관리전공

왕 예 비

왕예비의 경영학 석사학위논문을 인준함

2011년 12월 일

심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

“변혁적 리더십”과“거래적 리더십”이 직무소진과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구

-중국 직장인 중심으로-

한성대학교 대학원

경 영 학 과

인사조직관리전공

왕 예 비

본 연구에서는 조직영향요인 중에서 대표적인 특징을 지니고 있는 변혁적 리더스타일, 거래적 리더스타일과 직무소진과 직무성과를 선택하였다. 직무소진에 대해 어느 정도 영향을 미치는지 알아보고 실증적으로 연구함으로써 리더십유형이 달라질 수 있으므로 중국 기업에 존재하는 문제를 해결하는 방안을 시도하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 조직성과를 파악하는 조직의 목표달성에 있어서 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있을 것이다. 기업을 효율적으로 추진하기 위한 직무소진을 떨어뜨릴 수 있는 과학적 근거를 제공 한다. 최종적으로 기업이 현재와 미래에 안정적이고 건강하게 발전하도록 한다. 효율적인 인적자원관리를 위한 실증적 연구를 하고자 하는데 목적이 있다.

【주요어】 리더십, 직무소진, 직무성과,

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 필요성	4
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 리더십	6
1. 리더십의 정의	7
2. 리더십이론의 흐름	8
3. 변혁적 리더십이론	11
4. 거래적 리더십이론	16
5. 변혁적 및 거래적 리더십의 차이점	23
제 2 절 직무소진이론	27
1. 직무소진의 정의	27
2. 직무소진의 차원	30
제 3 절 직무성과	35
1. 직무성과의 정의	35
제 3 장 연구모형 및 가설	37
제 1 절 연구모형	37
제 2 절 연구가설의 설정	39
1. 변혁적 리더십과 직무소진	39
2. 변혁적 리더십과 직무성과	41
3. 거래적 리더십과 직무소진	42
4. 거래적 리더십과 직무성과	43

제 4 장 연구방법	44
제 1 절 표본	44
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구	45
1. 변혁적 리더십	45
2. 거래적 리더십	46
3. 직무소진	47
4. 직무성과	47
제 3 절 설문지의 구성 및 분석 방법	48
1. 설문지의 구성	48
제 4 절 자료 분석 방법	49
제 5 장 실증 분석	50
제 1 절 기초 통계분석	50
1. 표본의 인구통계학적 분석	51
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석	52
1. 신뢰성 분석	52
2. 타당성 분석	53
(1). 변혁적 리더십의 타당성 및 신뢰도 검증	54
(2). 거래적 리더십의 타당성 및 신뢰도 검증	54
(3). 직무소진의 타당성 및 신뢰도 검증	55
(4). 직무성과의 타당성 및 신뢰도 검증	56
제 3 절 변수간의 상관관계 분석	57
제 4 절 가설 검증	60
1. 직무소진에 관련된 가설의 검증	60
2. 조직성과에 관련된 가설의 검증	66
3. 가설검증 결과 요약	68
제 6 장 결론 및 시사점	69
제 1 절 요약 및 결론	69
제 2 절 시사점 및 한계점	71

【참고문헌】	73
1. 한국문헌	73
2. 중국문헌	75
3. 국외문헌	76
【부 록 I】 한국어 설문서	80
【부 록 II】 중국어 설문서	84
Abstract	88
中文摘要	90



【 표 목 차 】

[표 2-1]	리더십의 정의	7
[표 2-2]	리더십 이론 변화 과정	9
[표 2-3]	변혁적 리더십의 정의	13
[표 2-4]	변혁적 리더십의 요인 요약	16
[표 2-5]	거래적 리더십의 요인 요약	22
[표 2-6]	거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이 비교	25
[표 2-7]	거래적 리더십과 변혁적 리더십의 특성 비교	26
[표 2-8]	직무소진의 정의	29
[표 2-9]	직무소진의 선행연구	32
[표 2-10]	직무소진의 선행연구	33
[표 4-1]	설문지 문항 구성 및 출처	48
[표 5-1]	표본의 인구통계학적	51
[표 5-2]	변혁적 리더십에 대한 타당성 및 신뢰도 분석	54
[표 5-3]	거래적 리더십에 대한 타당성 및 신뢰도 분석	54
[표 5-4]	직무소진에 대한 타당성 및 신뢰도 분석	55
[표 5-5]	직무성과에 대한 타당성 및 신뢰도 분석	56
[표 5-6]	상관관계분석	59
[표 5-8]	각 변수가 정서적 소진에 미치는 영향	60
[표 5-9]	각 변수가 비인격화에 미치는 영향	62
[표 5-10]	각 변수가 개인성취감에 미치는 영향	64
[표 5-11]	조직성과에 관련된 가설의 검증	66
[표 5-12]	가설검증 결과 요약	68

【 그림 목 차 】

<그림 1-4> 변혁적 리더십 모델	14
<그림 1-6> 거래적 리더십의 모델	18
<그림 3-1> 연구모형	37



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

오늘날의 조직에서 리더에게 기대되는 역할은 과거와 많은 차이를 보이고 있다. 20세기 말의 경제 난국을 겪으면서 획일적이고 수직적이었던 한국기업의 경영방식이 한계를 드러냈다. 기업은 성장에서 효율과 이윤을 중시하는 질적 성장으로 급선회 하였고, 이에 따라 조직의 리더에게 기대하는 역할도 보다 전략적으로 바뀌어야 할 필요성이 대두되었다. 이러한 결과로 1980년 이후 급변하는 환경의 변화에 궁극적으로 대처하는 리더십 이론으로 변혁적 리더십(transformational leadership)이 대두 되었다. 변혁적 리더십은 리더와 추종자간의 거래 관계에만 초점을 둔 실시 위주의 교환행위를 통해서는 오늘날의 기업들이 필요로 하는 기대 이상의 탁월한 성과를 거두기가 어렵다는 데서 출발한다(백기복, 2000). 생리적 욕구나 안전욕구 차원에 머물던 조직원들의 욕구를 자아실현이나 존경욕구 같은 성장욕구 중심으로 바꿔줘야 고단위 성과향상이 가능해지며, 이러한 근본적인 변화를 통하여 높은 성과향상을 이룰 수 있다는 것이 변혁적 리더십이다. 그리고 거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상을 지급하면서 부하들에게 영향을 행사하는 과정이라고 정의 할 수 있다. 즉 리더와 부하의 관계는 일상적인 수행 과정에서 복종과 보상을 주고받는 거래관계를 의미한다. 선행연구를 토대로 본다면 변혁적 리더십이 직무성과의 전반적인 면에서 거래적 리더십보다 직원들의 직무성과에 효과적이라는 것을 실증적으로 보여주고 있다.

최근 몇 년 동안에 시장경제의 발전과 경쟁이 치열해 짐에 따라 중국도 직무소진 현상의 최고 고비에 처하게 되었다. 사회학연구소 학원의 쉬신신(許欣欣1998)은“직무소진이 지금의 중국에 광범하게 나타나는 것은 아주 정상적인 것이다. 현재 중국은 사회적인 전환기에 처해 있기 때문에, 기존의 가치관, 성취감, 행복관 등은 충격을 받은 상태이고, 새롭고 광범위하게 인식된 가치체계는 아직 완전하게 확립되지 않았기 때문인데, 이는 생

활과 업무에 반영이 되고, 많은 사람들이 업무에 대하여 동질감, 성취감이
 결여되고, 생활에 대한 믿음과 즐거움이 결여된다.”고 하였다. 이 같이 중
 국에서 기업은 이미 직무소진을 비교적 중요하게 여기고, 많거나 혹은 적
 게 리더 또는 관리수단에 제재를 가하고 있다. 반대로 선진적인 치열한 시
 장경쟁 중에서 임무가 과하거나 스트레스가 큰 일부 기업에서 직원들의
 직무소진이 더욱 쉽게 생길 수 있으나 오히려 사람들의 관심을 받지 못하
 다. 직무소진의 문제가 존재하기 때문에 직원들은 일을 대충 마무리 하고
 노력하지 않으면 지각, 조퇴, 심지어는 직장을 옮기는 현상들이 나타난다.
 직무소진은 구성원들의 근태율 증가, 생산성 감소와 같은 직무성과와 이직
 의 증가 등 직무태도에 영향을 미친다고 얘기했다. (Cordes,
 Dougherty & Blum, 1997). 정서적으로 소진된 상태가 되어 자신의 업무에
 대해 냉소적이고 성취감을 저하시키는 것이 특징인 직무소진은 자신과 업
 무를 동일시하는 조직성과 질을 떨어뜨리는 결과로 이어지게 됨을 예측할
 수 있다. 따라서 기업에서는 조직구성원들의 직무 스트레스 요인과 이로
 인해 발생하는 이직의도에 대한 관리가 고객관리만큼이나 중요한 실정이다.
 따라서 기업의 경쟁력을 확보하는 데 핵심 역할을 하는 조직성과에
 영향을 미치는 중요한 변인으로 연구되고 있는 직무소진이 조직에게 직접
 적으로 영향을 미치는 리더의 리더십유형과 관련하여 그들의 직무성과에
 영향을 미치는 지에 대한 연구는 시의적으로 적절하다.

중국에는 직무소진문제에 대하여 충분하게 대처하지 못하고 있고 중국
 에 정신적 스트레스 문제에 대한 관심을 가지기 시작하였다. 리더십이 직
 접적으로 직무성과와 직무소진에 영향을 미친다는 중국의 연구는 부족한
 실정으로 리더스타일-변혁적, 거래적 리더십의 기능을 통해 기업 직무성
 과를 높이고 직무소진을 낮출 수 있다는 새로운 시각의 고찰이 선행되어야
 한다.

본 논문에서는 이상의 목적에 달성하기 위해서 여러 가지 배경과 의의
 를 기초로 하여 이론연구를 응용하여 분석하고 리더십은 리더가 기능을
 발휘하여 구성원들과 집단의 행동에 영향을 미치고, 나아가 이들의 행동을
 직무성과와 연결시키는 중요한 역할을 수행한다고 할 수 있다. 조직의 리

더 역할은 그 영향이 부정적이든 긍정적이든 절대 무관하지 않다고 할 수 있다. 기업의 핵심자산인 인적자원에 대해 적절히 동기부여하고 기업내부의 부정적 현상이 만연화 되는 것을 극복하고자 하는 시도가 절실하다. 그리고 실증연구를 통하여 변혁적, 거래적 리더십이 직무소진에 영향을 미치는 직무성과의 변화를 알아보고, 이로부터 효과적으로 직무소진을 감소시키는 과학적인 근거를 제공하여 최종적으로 기업의 발전을 촉진한다. 이를 통해 직무소진이 만연하는 중국에 있는 조직에서 리더가 가져야 할 리더십 스타일에 대해 맞는 것을 목적으로 한다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 리더스타일-변혁적, 거래적 리더십과 직무소진의 관계는 어떠한가?

둘째, 리더스타일-변혁적, 거래적 리더십이 직무소진과 직무성과에 미치는 영향은 어떠한가?



HANSUNG
UNIVERSITY

제 2 절 연구의 필요성

1. 연구 필요성

국내에서는 직무소진 문제에 대한 연구는 시작단계에 불과하기 때문에 이에 대한 예방의 연구 또한 충분하게 되어 있지 않다.(유문하, 2009) 연구는 일종의 정합의 관점에 입각하여 큰 이론 영역의 연구에 대하여 모두 일정한 이론적인 가치와 창조적인 의의를 지니고 있다.

중국기업배경 하에서 기업을 대상으로 연구하여 리더십과 직무소진 관계를 분석하고 중국기업, 특히 중소기업의 직무소진문제를 해결함에 있어서 비교적 강한 실제적인 의의를 지닌다. 중국기업 중에서 대표적인 특징을 지니고 있는 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 직원의 직무소진, 직무성과, 관계에 대한 연구를 시도하여 연구가 더욱 상세하고 구체적이게 하였다.

우선 중국은 현재 직무소진의 최고 고비에 처하여 사회의 유행병이 되었다. 중국에는 리더십이 직무소진에 영향을 주고 기업성과의 변화에 대하여 진행한 직무소진에 관한 연구문헌은 적다. 과거와 달리 급변하는 환경 속에서 다양한 조직 형태가 발생하고, 이로 인해 리더십이 요구되는 지금 기업이 조직구성원의 궁극적인 역량을 제고하기 위해 어떠한 리더십 스타일이 요구되는가를 알려준다고 할 수 있다. 다만 이때에도 조직구성원이 처한 직무소진의 상태는 직무성과에 미친 영향은 어떤지, 중국에 리더십과 직원의 직무소진의 관계에 대한 연구를 시도하는 것은 필요하다고 생각한다. 리더십이 조직성과와 직접적인 관계를 갖는 직무성과에 영향을 끼치는 지에 있어 직무소진을 고려하여 분석하고자 하였다.

학술계에서 리더십스타일과 직무소진의 관계에 대하여 연구를 많이 진행하고 있지만 중국의 리더십과 직무소진과 직무성과의 관계에 대하여 진

행한 연구문헌은 매우 적다. 리더십 스타일에서 가장 가치가 있고 중국기업에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 직원의 직무소진의 관계에 대한 연구를 시도하는 것은 반드시 필요하다고 생각한다. 리더스타일-변혁적, 거래적 리더십의 기능을 통해 기업 직무성과를 높이고 직무소진을 낮출 수 있는 새로운 연구가 필요하다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십

1. 리더십의 정의

리더십은 정의하는데 있어서 연구하는 학자의 수만큼이나 그 개념 정의도 다양하다고 하면서 리더십 이미 많이 연구되어 많은 이론들이 수립되어있다.

Terry는 리더십을 “사람들로 하여금 집단의 목표를 기꺼이 달성하게끔 영향을 미치는 행동”으로 정의하였고, Robbins는 “목표달성을 지향하도록 집단에 대하여 영향을 미칠 수 있는 능력”으로 정의하고 있다. 또한 Trecker는 “공동 목표의 달성에 있어서 사람들이 협동하여 일하도록 영향을 주는 능력으로 정의하고 있으며, 성규탁은 “어떤 목표를 달성하기 위해 사람들에게 행사하는 영향력, 기술, 혹은 이를 행사하는 과정”으로 정의하고 있다.(최성재, 남기민, 1993, 정병식, 1995), 최근 상황이론에서는 리더십을 “어떤 주어진 상황에서 개개인이나 집단의 활동이 목표 달성을 위한 노력이 되도록 영향을 미치는 과정”으로 정의함으로써(Hersey and Blanchard, 1982 : 최성재, 남기민, 1995에서 재인용) 리더십의 개념에 상황을 고려하고 있다. 이상의 논의를 바탕으로 최성재, 남기민(1995)은 공식적 조직에 초점을 맞추어 “리더십이란 조직의 목표달성에 있어서 조직의 구성원들이 조직과 관련된 행동에 자발적으로 종사할 수 있게끔 어떤 주어진 상황에서 공식적 직위에 있는 사람이 영향력을 행사하는 과정”이라고 정의하였다. Stogdill(1974)은 조직의 구성원들로 하여금 목표 달성을 지향하게 하고 그 목표 달성을 위해 실제 행동을 하도록 영향력을 행사하는 과정이라고 정의하였다. 김성국은 일반적으로 “리더십이란 조직의 목적을 달성하기 위해서 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의될 수 있으며 여기서 영향력을 행사하는 과정에서는 사람을 변화시키고, 새롭

게 하며, 힘을 주고, 영감을 주는 행위를 말한다고 하였다”(김성국, 2001)
 이렇게 리더십에 관한 다양한 학자들의 정의를 살펴보면 <표2-1>과 같다.
 또한 Tichy와 Devanna(1986)는 조직 구성원을 변화시키고 달성해야 할
 목표에 대한 비전을 창조하고 그러한 목표를 달성하는 방법을 조직 구성
 원에게 명확하게 제시하는 것으로 리더십을 정의하였다.

이상의 정의들을 종합해 보면, 리더십에 대한 연구자들의 연구가 지속적
 으로 이루어 제시된 개념적 정의를 정리하면 <표2-1>와 같다.

<표2-1>리더십의 정의

McClwlland & Boyar(1982)	정해진 목표를 위해 의사전달 과정을 통해 특정한 상황에 행사되는 대인간의 영향력
Hersey and Blanchard(1982)	주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위해 활동에 영향을 미치는 과정.
Bryman(1986)	리더십은 어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생한다.
Hodgerrrs & Kuratko (1991)	사람들에게 그들의 노력을 어떤 특정한 목표 또는 몇 개의 목적을 안내하기 위해 그들에게 영향을 미치는 과정이다.
Bass(1990)	상황이나 집단 구성원들의 기대를 구조화 또는 재구조화 하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정임.
Yukl(1998)	집단이나 조직으로 한 구성원이 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원들 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 계발, 외부인이 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정.
House et al (1991)	조직의 유효성과 성공을 위해 공헌 할 수 있도록 다른 사람들에게 영향을 미치고, 사기를 진작시키며, 권한을 부여하는 개인의 능력.
Gibson, Ivanevich & Donnelly(2000)	어떤 목표를 성취하도록 종업원들을 동기 부여시키기 위해 영향력을 행사하는 시도이다.

2. 리더십이론의 흐름

리더십 이론은 세 가지 종류로 나눌 수 있다. 첫 번째는 리더십 특성 이론으로, 리더가 구비하여야 하는 어떤 공통적인 특성 혹은 품성을 찾아내는데 치중하였다. 둘째는 리더십스타일과 행위이론으로, 주로 리더의 업무스타일을 연구한 것이다. 셋째는, 리더십상황이론으로, 주로 서로 다른 상황에서 어떠한 리더십이 가장 적합한가를 연구한 것이다. 리더십은 인류의 보편적인 관심사였으며, 리더십 이론은 시대정신을 반영함과 동시에, 경영학 및 다른 학문분야의 발전에 민감하게 반응하면서 발전되어 왔다. 리더와 리더가 아닌 사람을 구분시켜주는 어느 정도 고정적인 일반특성을 연구했던 ‘리더십 특성이론’은 조직구성원을 대체 가능한 부속품처럼 생각했던 과학적 관리법(scientific management)의 사조와 무관하지 않다. 또한 효과적인 리더와 비효과적인 리더의 관찰가능하고 개발 가능한 행동을 파악하고자 했던 ‘행동이론’은 행동주의 심리학의 발전 및 인간관계운동(human relations movement)의 전개와 그 맥을 같이 한다. 그리고 리더십 유효성은 상황에 따라 달라진다는 명제 하에 진행된 ‘상황이론 또는 상황적합적 이론’은 1960년대부터 시작된 경영학의 상황적합적(contingency)연구사조의 틀 안에서 전개되었다. 이러한 이론들은 리더십 연구의 주류를 형성해왔기 때문에 ‘전통적 리더십 이론(traditional leadership theories)’이라고 불리고 있다. 1980년대에 들어오면서 ‘신조류 리더십 이론’이라고 불리는 리더십 이론이 소개되고 있는데 이러한 이론들은 리더와 부하의 관계를 하나의 상황변수로 취급하는 단계를 넘어 그 관계 자체에 초점을 맞추고 있는 이론들이다. 이러한 이론들에는 카리스마적 리더십 이론(Charismatic leadership theories), 변혁적 리더십 이론(Transformational leadership theories), 비전적 리더십 이론(Visionary leadership theories), 문화적 리더십 이론(Cultural leadership theories) 등 다양한 명칭으로 제시되고 있다.

이처럼 전개되어온 리더십 이론의 발전 과정은 다음의 <표2-2>과 같다.

<표2-2>리더십 이론 변화 과정

기간	변화내용	리더십 이론
1940년대 후반 이전	성공적인 리더의 지능, 성격 및 신체적 특징	특성이론
1940년대 후반-1960년대	행동이론 접근으로, 효율적인 리더의 행동유형	행동이론
1980년대 초반 이후	효율적 리더십에 작용하는 환경적 상황요소	상황이론, 시스템 접근
1980년대 초반 이후	새로운 흐름의 리더십으로 카리스마, 비전적 리더십을 들 수 있음	리더-추종자의 관계 특성

자료: 이한겸, (1994), 인간행위론, 형설출판사, p,452

박내희, (2002). 조직행동론, 박영사, p.184

(1) 특성이론

20세기 초에서 1950년대에 이르기까지 리더십 연구는 리더가 갖춰야 하는 특성과 자질을 찾는 데 집중되고 있었다. 초기 연구자들은 효과적인 리더의 속성을 주로 신체적, 성격적, 사회적인 특성이나 개인 능력 가운데에서 찾고 있었다. Bass는 능력이 있는 리더의 특성은 "임무를 완성함에 있어서 강렬한 책임감을 갖추고, 정력적으로 목표를 추구할 수 있어야 하며, 문제를 해결함에 있어서 모험성과 창의성을 가지고, 사회 환경 속에 창의성을 발휘 할 수 있어야 한다."고 하였다.

특성이론은 리더 자신이 갖는 개인적 특성들이 성공적이 리더가 되는 데 기여할 수 있는 가를 찾아내려는 이론이다. 앞서 미국의 관리학자 Idwin E. Ghiselt는 '관리자 탐구'에서 8가지의 개성적 특징과 5가지 격려

성 특징을 제시하였다. 8가지의 개성적 특징으로는 재질, 창의성, 관찰력, 자신감, 결단력, 판단력, 적응성, 성별과 성숙한 정도이다 5가지 격려성 특징으로는 업무의 안정성에 대한 요구, 다른 사람을 지휘하는 권리에 대한 요구, 자아실현에 대한 요구와 사업성과에 대한 요구이다. 특성이론은 줄곧 주도적인 지위에 차지하지 못하였다. 최근 특성이론은 적당한 보충과 수정이 있었다.

(2) 리더십 행위이론

20세기 전반을 전후한 시기는 인간의 행동과 관련된 학문분야의 전반에 걸쳐 행동주의와 과학적 방법론 바람이 거세게 몰아친 시기였으며, 리더십 연구에서도 이런 한 행동주의에 영향을 받은 연구들이 주종을 이루게 되었다. Lewin(1939)은 독재형, 민주형 및 방치형 세 가지 리더십스타일 이론을 제시하였다. Tannenbaum & Schmidt (1937)는 리더십스타일을 하급자가 결정에 참여한 정도에 따라 연속적인 차원으로 평가하였다.

이론에 의하면 양극 간에 각종 서로 다른 정도의 조합방식이 있는데 좌측으로 접근할 수 있다. 독재적인 리더이며 반대로 기울면 민주적인 리더이다. Likert (1967)는 리더십스타일을 착취 권위형 리더, 온정적 권위형 리더, 상의형 민주적 리더 및 참여적민주형 리더로 나누었다. 가장 전면적인 행위이론은 20세기 40년대 오하이오 주립대학에서 진행한 연구다. 그들은 최종적으로 리더십 행위를 규정과 관심 두 개의 독립된 차원으로 나누었다.

(3) 리더십의 상황이론

70년대에 들면서, 리더십의 특성이나 행위들이 서로 다른 상황의 리더들에 있어서는 다르게 적용된다는 점에 주목하게 되었다. Fielder는 어떤 종류의 리더십은 모든 환경에 적합한 것이 아니라 리더십행위와 환경이 적합하게 어울리는지 아닌지에 의하여 결정된다고 여긴다. 리더십이 효과

가 있기 위해서는 상황을 바꾸는 것부터 착수하여야 하는데, 이론에 대한 평가는 찬사와 비판이 있지만, 피반 쪽에 더 많은 비중이 두어지고 있다(백기복2005).경로-목표이론은 리더에 대하여 고정불변의 리더십이 없기 때문에 서로 다른 환경에 따라 적당한 리더십을 발휘하여야 한다고 주장한다. 그 외에Roger Federer(1967) 임기응변 유형, Blanchard의 리더 상황 유형 및 프롬의 시간 구동 리더 유형 또한 앞서 영향이 가장 큰 세 가지의 임기응변 유형이다(1993). 총체적으로 특성이론보다 더 일반적으로 받아들여지고 있는 이론이 상황이론이다. 리더와 그 부하직원들은 진공상태에서가 아니라 특정한 환경조건에서 특정시간과 특정 장소 안에서 상호작용을 한다.

3. 변혁적 리더십이론

리더십의 정의는 관점과 접근방법에 따라 다양하게 제시되고 있다. 리더를 과학적으로 이해하고 육성하려는 노력은 조직사회의 발전과 산업사회의 진전에 비례하여 많은 주목을 받아왔다(백기복,2000).변혁적 리더십은 리더와 추종자간의 거래관계에만 초점을 둔 실시 위주의 교환행위를 통해서 오늘날의 기업들이 필요한 기대 이상의 탁월한 성과를 거두기가 어렵다는 데서 출발한다(백기복, 2000). 전통적 리더십 이론들에는 ① 특성론(trait theories), ②행위론(behavioraltheories), ③ 상황론(situationa & lcontingency theories)과 같은 이론들이 있다.(오석홍, 2009)Burns(1978)는 리더와 부하 간의 교환적 관계를 나타내는 거래적(transactional)리더십과 거래적 방법에서 나아가 부하직원 자신이 개인의 이해관계를 넘어 집단의 목표를 추구하도록 더 높은 수준의 욕구를 자극하고 이에 호소함으로써 부하를 동기부여 하는 변혁적(transformational)리더십을 제시하였다.

변혁적 리더십(transformational leadership)은 1980년대 초부터 많은 관심의 대상이 되고 있는 리더십들 중의 하나이다. 변혁적 리더십은 기업들이 최근의 급격한 경영환경의 변화에 따른 치열한 생존경쟁에서 살아남기 위해서 리더가 부하직원을 개발하고, 부하 자신의 이해관계를 넘어 집단의

목표를 추가하기 위해 더 높은 욕구를 자극하도록 요구되고 있다는 점에서 중요한 개념으로 대두되고 있다.

변혁적 리더십 개념은 Bass(1985)에 의하면 조직구성원의 자발적 참여로 창의력을 북돋게 하고 스스로 업무를 관장할 수 있도록 책임과 권한을 부여하고 구성원들로 하여금 조직과 집단을 위해 업무성과를 달성하도록 동기를 부여하는 리더십을 의미한다. 변혁적 리더십은 부하직원들과 함께 리더와 부하직원 양자 모두의 동기유발 수준과 도덕 수준을 높이는 관계를 확립해 가는 과정으로 파악한다. 또한 변혁적 리더십은 리더가 구성원들의 잠재적 동기를 인식하여 상위수준의 욕구가 만족 되도록 동기화하고 구성원들에게 따르도록 행동을 유도함으로써 리더와 구성원간의 상호작용의 관계라는 결과를 낳게 한다. 즉 변혁적 리더십은 구성원의 복종 그 이상에 기초하여 구성원의 욕구를 높이고, 궁극적으로 도덕적인 동기와 욕구에 초점을 두어 구성원의 신념, 욕구, 가치의 변화 등을 조장하는 리더십으로 끌어올리는 과정이라고 하였다. 따라서 변혁적 리더는 현존하는 요구 또는 잠재적인 부하직원들의 필요와 수요를 인식하고 그것을 활용한다. 변혁적 리더는 그 이상으로 부하직원들 속에 내재되어 있는 잠재적인 동기들을 살피서, 더 높은 요구를 만족 시키며, 부하직원들을 전인격적으로 사로잡는다. 그래서 변혁적 리더십에서 리더와 부하직원의 관계는 궁극적으로 부하직원들은 리더로, 리더들은 도덕적인 존재로 변화시키며, 서로 자극하고 서로 고양시키는 상생의 관계라 할 수 있다.

Bass(1985)는 변혁적 리더십의 4개 하위요인, 카리스마, 개별적 배려, 영감적 동기부여, 지적자극 등을 제시하였다. 카리스마는 부하들에게 성공이나 성취에 대한 비전을 자신감과 열정으로 제시하여 부하들로 하여금 그러한 비전에 강력하게 지지하도록 만들어 그들을 이끌어 나가는 능력이라 할 수 있다. 영감적 동기부여는 부하들에게 높은 기대를 표시하며, 조직구성원들 간에 공유된 비전을 실현하는데 최선을 다하도록 동기유발을 통해 부하들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 리더를 의미한다.

이후 변혁적 리더십에 대한 여러 연구자들의 연구가 지속적으로 이루어

제시된 개념적 정의를 정리하면 <표 2-3>와 같다

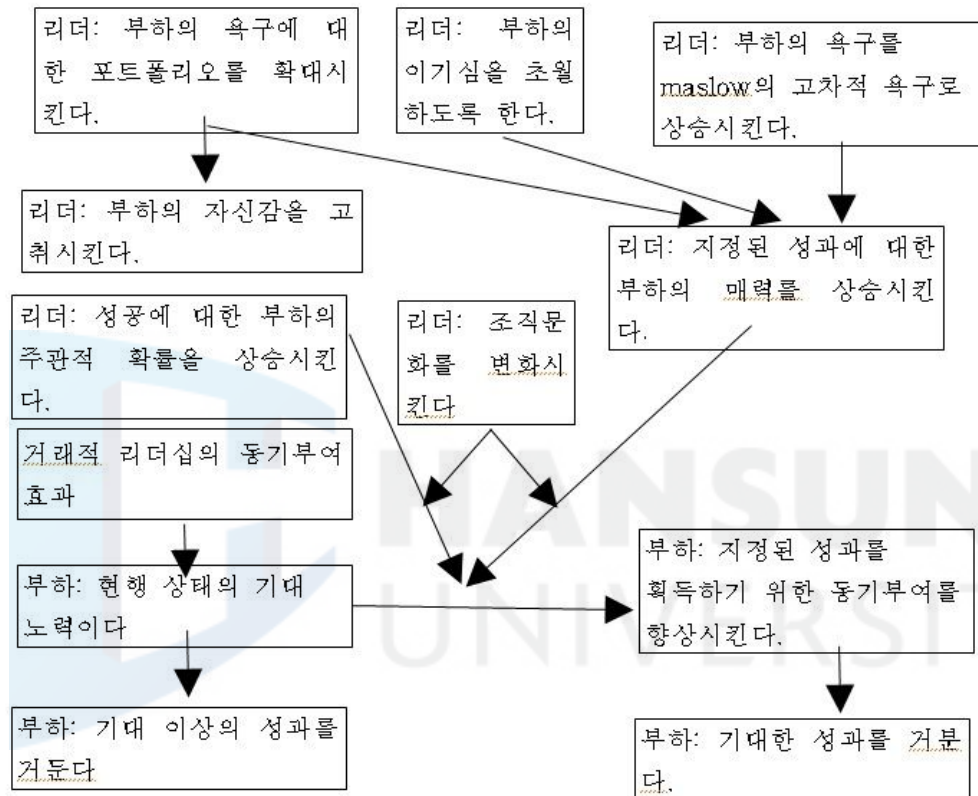
<표 2-3>변혁적 리더십의 정의

연구자	변혁적 리더십의 정의
Burns (1978)	변혁적 리더십은 “의도된 변동에 지향된 리더와 추종자의 동기를 서로 끌어내서 공동목표를 추구하는 과정”이다.
Bennis & Nanus (1985)	리더와 추종자가 서로 상대방의 동기를 높은 수준으로 끌어올릴 때 변혁적 리더십이 형성된다.
Bass (1987)	변혁적 리더는 “단순한 교환관계 때문에 일하는 것이 아니라 초월적(이상적) 목표와 높은 수준의 자기실현욕구 때문에 일하도록 추종자들의 동기를 유발하는 사람”이다.
Gibson (2000)	변혁적 리더십은 “추종자들이 내재적 보상을 위해 원래 계획했던 것보다 더 많은 결과를 성취하도록 고무하고 동기를 유발하는 능력이다.”
Slocum & Hellriegel (2009)	변혁적 리더십은 “미래의 추세를 예측하는 것, 새로운 비전을 이해하고 수용하도록 추종자들을 고무하는 것, 다른 사람들이 좋은 리더가 되도록 육성하는 것, 그리고 조직이나 집단이 학습공동체로 되게 하는 것을 내포한다.”

자료출처: 오석홍(2009), 조직이론. p575

(1) 변혁적 리더십의 차원

Bass는 변혁적 리더십정의를 제시할 때에 변혁적 리더십이 카리스마, 지적자극, 개별적 배려의 세 가지 차원으로 설명하였다. Bass가 개발한 MLQ를 이용하여 <그림1-3>와 같이 실증적으로 제시하고 있는 카리스마, 지적인 자극, 그리고 개별적 고려를 변혁적 리더십의 하위 행동 요소들로 채택하고자 한다.



*<자료출처> “Bass, B. M.”Leadership and Performance Beyond Expectation,”

<그림2-1 >변혁적 리더십 모델

1. 카리스마는 리더가 직원들로 하여금 진심으로 따르게 하는 특성 또는 행위를 가지고 있는 것을 말한다. 때문에 직원들의 모델이 되어야 하고 직원들의 인정과 존중과 믿음을 받아야 한다. 카리스마가 있는 리더가 지니고 있는 특징은 포괄적으로 자신감과 자주적이고, 자존적이며, 변혁의 능력 및 내부충돌을 해결하는 능력이다.

2. 지적자극은 직원들을 격려하여 과거의 경험과 지식을 응용하여 현재의 상황에 도전하여 새로운 방법, 새로운 사고방식을 연구하고 새로운 방법, 새로운 사고방식으로 문제를 해결하고 상상력을 키우는 것 등을 말한다. 또한 지적자극은 하급자로 하여금 업무 수행의 옛 방식에 대해 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 도와주며 문제에 대한 새로운 방법을 모색할 수 있도록 해주는 것이다(이상호, 2009) 지적 자극은 부하들로 하여금 업무수행의 기존 방식에 대해 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 도와주며 부하의 가치관, 신념, 기대에 대해서 뿐만 아니라 리더나 조직의 가치관, 신념, 기대에 대해서도 끊임없이 의문을 제기하도록 지원해 주는 행동이다(유시정, 차현수, 한국,2005).

3. 개별적인 배려란, 조직구성원들을 모두 획일적인 기준으로 생각하는 것이 아니라 개인 한 사람 한 사람의 감정과 관심, 그리고 욕구에 대해 존중함으로써 부하들을 동기 유발시키는 것을 말한다. 이러한 리더들은 조직구성원 개개인들이 가지고 있는 특성이나 상이한 점들을 늘 파악하고 있으며 세심한 주의를 기울이는 특성이 있다(Avolio& Bass,1986).

중국리더십이론의 연구자들도 변혁적 리더십스타일에 관하여 많이 연구하였다. Westwood과 대만의 쟁부어쑤(鄭伯勛, 1998) 등의 연구에서 중국기업의 리더들은 자신의 독특한 스타일-가장(家長)적 리더십을 가지고 있다고 밝혔다. 링원쑤안은 중국은 하나의 독특한 차원인 품덕(도덕과 품성)이 존재한다고 여겼다(凌文栓, 1992). 시감(時勘, 2000) 등은 중국국유기업 고위관리자와 민영기업 고위관리자의 업무감당 특징 모델에 대하여 한 차례 연구를 진행하였다. 중국문화배경에 적합한 변혁적 리더십구조를 수립할 필요가 있다. 중국의 이와 같은 특수한 문화배경 하에서 변혁적 리더

십은 비전제시, 카리스마, 도덕적 모범과 개별적 배려를 포함하는 네 가지 요소의 구조이다 (李超平, 時勘 2005).

본 연구는 중국배경 하에서 진행한 연구를 기초로 하였기에 본문에서 리차오핑과 시감 (李超平, 時勘) 의 실질적인 증거를 이용하여 중국배경 하의 차원 유형을 측정하였다. 즉, 카리스마, 지적인 자극, 개별적 배려 등 세 개 차원으로 측정하였다.

이상에서 논의된 변혁적 리더십의 하위 요인을 정리하면 <표2-4>과 같다.

<표2-4 > 변혁적 리더십의 요인 요약

리더십 구분	요인	내용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감 등을 추종자들에게 심어줄 수 있어야 한다.
	지적인 자극	리더는 추종자들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 요구를 파악하고 알맞은 임무를 부여해야 한다.
	개별적 고려	리더는 추종자들이 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적인 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다.

*<자료출처> 백기복(2006), 조직행동연구(제4판), 창민사, p. 465

4. 거래적 리더십이론

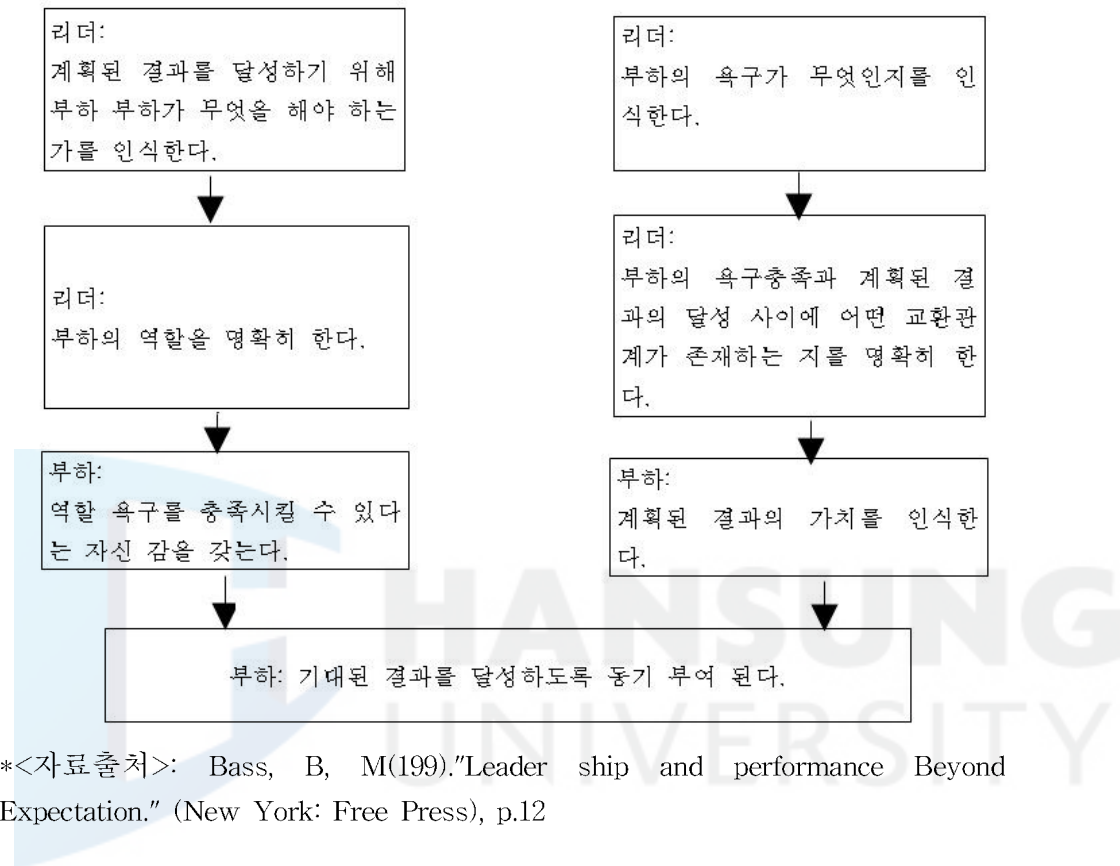
거래적 리더십(transactional leadership)이란 전통적 리더십 이론의 통칭으로 사용되는 용어로서 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 부하에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의하고 있다. 즉, 리더십이란 리더가 행동, 보상, 인센티브를 사용해 하위자로부터 올바른 행동을 유발하게 만드는 과정이며, 이 과정은 리더와 하위자간의 교환이나 거래관계에 기초하고 있다.

Burns(1978)에 의하면 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 계약에 있어 주도권을 취할 때 발생한다. 즉, 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하 직원에게 접근한다는 것이다. 거래적 리더들은 하위자에게 명백한 책임을 부여하고 또한 자신이 기대하는 바를 정확히 제시함으로써 하위자들이 조직에서 요구하는 바를 충족키 위해 최선을 다하는 묵시적인 계약관계가 존재한다. 그러나 이러한 리더십은 상호 자발적으로 더 큰 성과를 올릴 수 없다고 지적한다. 또한 Bass (1985)는 거래적 리더십은 일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 리더십이라 정의를 내렸다. 여기에서 교환 또는 협상관계가 리더가 원하는 것을 얻기 위해서 부하직원들이 원하는 것을 제공한다는 것이다. 이러한 거래적 리더십의 구성요소를 보면 다음과 같다.

거래적 리더십은 한 사람이 가치의 교환을 목적으로 다른 사람과의 관계에서 팀을 취할 때 발생하는 것으로, 리더와 추종자 사이에 이루어지는 교환 즉, 어떤 사람의 문제를 기꺼이 해결해 주는 것에 대한 교환(대가)으로 다른 특정인을 환대하는 것을 말한다. 여기에서 거래 당사자들은 서로 상대방의 권력 자원과 태도를 의식하면서 행동한 하며 각 당사자들은 서로를 하나의 인격적 존재로 인식한다. 그들의 목적은 -최소한 그 목적들이 거래과정 내에 있고 또 이 거래과정을 유지함으로써 목적을 달성할 수 있는 한-서로 연관되어 있다. 그러나 그 이상의 관계로는 진전되지 않는다. 거래자들은 그들을 결합시킬 영속적인 목적을 갖고 있지 않기 때문에 그들 각자의 길을 가는 것이다. 리더십 행위가 발생하였더라도 그것은 지도자와 추종자들이 보다 높은 목적을 계속적으로 추구하도록 서로를 묶어주고 결합시키는 리더십이 아니다(Burns,1978)

Bass의 거래적 리더십이란“ 일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하직원의 관계에서 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여시키는 리더십”이라 정의하고 있다. 여기서 교환 또는 협상 관계란 리

더가 원하는 것을 얻기 위해서 부하들이 원하는 것을 제공한다는 것이다.
Bass는 거래적 리더십을 다음 <그림2-2>과 같다.



*<자료출처>: Bass, B, M(199)."Leader ship and performance Beyond Expectation." (New York: Free Press), p.12

<그림2-2>거래적 리더십 모델

(1) 상황적 보상

거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상을 지급하면서 부하직원들에게 영향을 행사하는 과정이라고 정의 할 수 있다. 즉 리더와 부하직원의 관계는 일상적인 업무 수행 과정에서 복종과 보상을 주고받는 거래관계를 의미한다.

상황적 보상이란 합의된 성과수준이 달성되었을 때, 리더가 약속한 보상을 제공하는 행동과 보상을 얻기 위해 요구되는 역할을 명확히 제시하는 행동 등을 의미한다. 이러한 상황적 보상과 관련되는 보상의 형태는 일에 대한 칭찬, 급여, 보너스, 승진 등에 대한 추천 등이다. 거래적 리더십 과정은 부하직원들이 원하는 보상을 얻기 위해 무엇을 해야 하는지 인식하고 부하직원들의 역할을 명확히 하고 둘째, 부하직원의 욕구를 인식하여 부하직원들이 노력을 기울일 때, 이러한 욕구가 어떻게 충족될 것인지를 명확히 한다. 따라서 거래적 리더십과정은 이러한 두 과정을 통해서 부하직원들이 자신에게 기대된 성과를 달성하도록 하는 것이다.(Bass, 1985; Yammarino and Dubinsky, 1994; Yukl, 1998).

리더는 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대해 부하 직원에게 보상을 하거나 처벌 한다. 상황적 보상은 아이디어의 창출보다는 관리의 효율적인 과정에 초점을 두고 이루어진다. 리더의 상황적 보상 행동은 리더가 많은 권한을 보유하고 있고, 부하직원이 리더에게 보상을 얻기 위해 의존하고 있으며, 보상을 가져다주는 성과가 부하직원의 기량이나 노력에 의해 달성될 수 있고 성과가 정확하게 측정 될 수 있는 경우에 큰 효과를 거둘 수 있다. 조건적 보상은 조직구성원과의 교환관계, 즉 합의된 목표를 조직구성원이 달성하였을 경우 조직구성원에게 약속한 보상을 제공하는 것을 말하는데, 성과 달성이 최고경영자는 조직구성원들에게 충분한 보상이 주어질 것이라는 믿음을 주려고 노력한다는 것이다.

성과에 따른 보상은 성공적인 부하직원의 성과에 따라 리더가 제공하는 보상 간에 어떤 인과관계를 연결시킬 때 발생하는 것이다. 대체로 부하의 욕구와 조직의 보상을 근거로 한 교환관계가 성립된다는 가정을 세우고, 이들의 교환관계를 통해 동기부여효과를 얻고자 하는 것이다. 그리고 모든 구성원을 X형 인간으로 간주하고 결과에 대한보상을 조건으로 부하직원들을 관리하는 것을 의미하며, 대개 이러한 리더는 부하직원들이 가지고 있는 성취욕구나 자존욕구를 무시한다. 즉 변혁적 리더와는 달리 거래적 리

더는 부하직원들을 업무에 몰입시켜 성과를 내도록 하기 위해 노력한 만큼 자신이 원하는 것을 가질 수 있다는 믿음을 주는데 노력하며, 잘한 일에 대해서는 칭찬을 아끼지 않는다. 그리고 부하직원이 원하는 것이 있으면 항상 그 교환으로 이들이 해야 할 일을 제시하여 이를 이용하려고 한다.

성과에 따른 보상은 부하직원들이 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하는 지, 또는 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대하여 리더와 부하직원은 합의를 이루게 된다. 이러한 합의가 이루어지면, 리더와 부하직원은 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대하여 부하직원들에게 보상을 제시하게 된다. 그러한 긍정적 강화와 부정적 강화는 조직에 있어서 거래적 리더들이 부하직원들을 동기부여 시키기 위한 과정에서 나타날 수 있다. Zaleznik(1967)에 따르면, 상사와 부하직원간의 거래관계를 강조하는 성과에 따른 강화는 상당량의 아이디어창출보다 관리의 효율적인 과정에 더 많은 관심을 가지고 있다. 거래적 리더들은 작업수행에 있어서 무엇이 진실 된 것인가를 모색하기 보다는 작업을 어떻게 수행해야 하는가에 더 많은 관심을 가지고 있는 것이다.

(2) 예외적 관리

거래적 리더십의 또 다른 구성요인인 적극적 예외에 의한 관리는 성과표준을 기준으로 상황에 따라 비난 또는 견책이 주어지면, 일반적으로 부하직원들의 성과와 직무만족에 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 보고되고 있다(Bass and Yammarino, 1991; Howell and Avolio, 1993)

예외적 관리 혹은 부정적인 피드백은 예외적 사건이 합의된 성과수준에 도달하지 못하고 이탈할 때만 리더가 개입하여 이탈에 대한 경과와 부정적인 피드백, 처벌 등을 제공하는 리더 행동들을 의미한다. 리더 행동의 구체적인 예로는 합의된 성과 수준에 도달하지 못했음을 지적하는 것으로

성과수준에 도달하지 못한 이유의 제시, 벌금, 지원중단, 해고 등이 있다.

예외적 관리란 리더들이 부하직원들이 실패하고 이탈된 행동을 보일 때만 수정활동을 보이거나 개입을 하는 것을 의미한다(Bass, 1990). 부하직원들의 성과가 기준 이하로 떨어질 경우에 리더들은 부하직원들이 성과기준을 도달할 수 있도록 정보를 피드백 해준다. 따라서 리더들은 부하직원들의 이탈된 행동에 대해 경고하고 필요한 경우에는 부정적 피드백을 제공하는 것이다. 그들은 그들의 기대나 허용된 행동기준으로부터의 이탈 혹은 잘못된 행동을 감시하는데 노력을 기울인다. 그 결과 부하직원들의 관심을 빈약한 성과에 묶어두게 만들 가능성이 높다. 예외적 관리는 리더 자신의 과거경험에 비추어 부하직원이 조금이라도 다른 방식으로 업무를 수행하려 하면 이를 용인하지 않음으로써 항상 이들의 행동양식을 일정한 형식적 안에 가두어 두려는 리더를 말한다. 즉 과업수행에 있어 변화나 창의적인 아이디어를 요구하지 않고 과거의 업무관습에만 안주하는 부하직원을 선호하는 리더를 의미한다(임준철 & 윤종구, 1999).

예외적 관리는 적극적 그리고 소극적인 형태로 이루어진다. 소극적 의미에서 리더는 자신이나 조직의 기준이 부하직원의 행동이나 업무와 일치하지 않았을 때만 개입하는 리더인 반면에, 적극적 의미에서 리더는 조직 내 모든 규칙과 기준으로부터 부하직원들이 얼마나 이탈되는지를 항상 지켜보고 찾아내어 이들의 행위를 과거의 기준대로 수정하는데 적극적인 리더이다. 이 두 가지 거래적 리더는 부하직원들에게 과업완료에 필요이상의 작업을 요구하지도 않으며 과업이 잘 진행되는 한 어떠한 것도 변화시키기를 원하지 않는다.

거래적 리더십은 조건적 보상과 예외에 의한 관리 등으로 설명된다(Bass, 1985; Yammarino and Dubinsky, 1994; Yukl, 1998). 조건적 보상은 조직구성원과의 교환관계, 즉 합의된 목표를 조직구성원이 달성하였을 경우 조직구성원에게 약속한 보상을 제공하는 것을 말하는데, 성과 달성시

최고경영자는 조직구성원들에게 충분한 보상이 주어질 것이라는 믿음을 주려고 노력한다는 것이다. 둘째, 예외에 의한 관리는 최고경영자가 조직구성원의 사고나 행동양식을 일정한 틀 안에 가두어 놓으려고 하는 경향이 있으며, 조직구성원들 가운데서 새로운 방식을 시도하여 업무를 처리하려는 조직구성원들보다는 기존에 정해진 방식을 통하여 업무를 처리하는 조직구성원들을 더 선호한다. 따라서 정해져 있는 방식으로 업무를 처리하는 것이 더 효과적일 때, 거래적 리더십을 발휘하는 최고경영자는 그렇지 않을 경우보다 조직구성원들의 직무만족과 리더만족을 향상시킬 수 있다(Yukl, 1998). 그리고 여러 선행연구들(박종훈·박경아, 2001; Pauer and Eastman, 1997; Bycio et al, 1995; Yukl, 1998)에서도 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족과 리더만족간의 관계에서 긍정적인 관계를 가진다고 검증되어왔다. 이상에서 논의된 거래적 리더십의 하위 요인을 정리하면 <표2-5>과 같다.

<표2-5>거래적 리더십의 요인 요약

리더십 구분	요인들	내용
거래적 리더십	상황적 보상	리더는 추종자들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려 준다
	예외적 관리	리더는 하급자들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다(즉, 예외적 사건이 발생했을 때에만 간섭함).

*<자료출처>백기복(2006), 조직행동연구(제4판), 창민사, p. 465 수정편집

5. 변혁적 및 거래적 리더십의 차이점

지금까지 살펴 본 바와 같이 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점을 비교한다.

거래적 리더십은 공포, 탐욕, 시기, 증오 등과 같은 감정에 의존하여 경제적, 물질적 교환관계를 통한 만족을 추구하는데 있는 반면, 변혁적 리더십은 부하직원들의 높은 가치체계(자유, 평등, 정의)에 호소하여 그들의 의지를 고양시키며 스스로 할 수 있는 힘과 권한을 부여함으로써 자발적 참여와 조직몰입을 이끌어내는 것이다. 거래적 리더십은 공식적이고 제도적인 규칙이나 보상, 규제 및 벌 등에 근간을 두고 있는 반면에 변혁적 리더십은 강한 사명감과 아울러 리더와 부하직원간의 신뢰감과 존중 감을 통한 인격적 유대관계를 중시한다. 거래적 리더십은 하급자가 원하는 욕구를 위해 리더 자신이 가지고 있는 권한 및 지식을 대가로 자신이 원하는 것과 부하직원이 원하는 것을 거래한다. 이 과정에서 리더역할은 원하는 결과를 부하 직원에게 주지시키는 일과 목표의 달성 여부에 따라 부하직원에게 주어지는 보상을 명확히 하는 일이다. 즉 거래적 리더십은 리더가 원하는 결과와 부하직원이 원하는 보상이 일치될 때 거래된다고 할 수 있다. 이러한 관점에서 베스(Bass, 1985)는 지금까지의 리더십 이론들이 이러한 거래적 교환관계에 기초하고 있다고 주장하며, 이러한 거래적 리더십으로는 부하직원들이 장기적으로 조직의 비전과 목표달성을 이룩하는 데 한계가 있다고 보고 변혁적 리더십을 주장하게 된다.

Bass(1985)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 명확한 구분을 위하여 세 가지의 개념적 수준에서의 차이점을 다음과 같이 제시하고 있다(석기현, 2003). Burns(1978)가 동일선상의 양극단으로서 두 리더십 유형을 지각하고 있는 반면에, Bass(1985)는 두 리더십 유형을 독립적인 차원으로 파악하고 있다. 즉 Bass(1985)의 시각은 한 명의 리더가 거래적인 동시에 변혁적 일 수 있다는 점을 내포하고 있다. 다시 말해서, Burns(1978)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 양극으로 하나의 연속선상 위에서 설명하고 있지만, Bass(1985)는 이론상으로는 실증적인 연구결과로나 이 두 리더십

을 때에 따라 적절히 동시에 구사할 수 있다고 주장하였다. 그는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 서로 무관한 개념으로 보는 것보다 상호보완적인 관계로 보아야 한다고 주장하였으며, 이와 관련하여 Hater & Bass (1988)는 변혁적 리더십을 거래적 리더십의 특수한 형태로 보기도 하는데, 그 이유는 두 모델 모두 다 어떠한 목표 또는 목적을 달성하는 것과 연관이 있기 때문이라고 하였다.

Bass(1985)는 변혁적 리더십을 거래적 리더십의 대체라기보다는 거래적 리더십의 효과에 추가적인 공헌을 하는 상호보완적인 것으로 개념화하면서 Burns(1978)가 주창한 변혁적 리더십 이론을 좀 더 체계적이고 심층적으로 연구하여 실제 일선현장에서 적용 가능할 수 있도록 구체화하고 실용화하여 자신만의 독창적인 연구모형과 이론적 토대를 구축하였다 (Kuhnet & Lewis, 1987). Bass(1985)는 두 가지 리더십 유형을 설명함에 있어서, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인들을 구체적으로 제시함으로써 Burns(1978)에 비해 더욱 진전된 이론 전개를 해나가고 있다. 변혁적 리더십을 설명하는데 있어서 중요한 차이를 보이고 있다. Burns (1978)는 변혁적 리더십의 본질적인 측면으로 도덕적 리더십(moral leadership)을 논하였으나, Bass(1985)는 도덕적 선과 악에 관계없이 변화를 야기하는 것으로서 변혁적 리더십을 파악하고 있다. 이러한 Bass(1985)의 입장은 변혁적 리더십이 결국은 '변화'라는 결과에 의해 판단될 수 있음을 의미하는 것이다. <표2-6>은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이를 나타내고 있다. 지금까지의 연구결과들을 종합해 볼 때, 거래적 리더십과 변혁적 리더십에서 다음과 같은 몇 가지 중요한 점들이 지적될 수 있다(백기복, 2003). 다음 변혁적 리더십의 차이점 세 가지 있다.

첫째, 변혁적 리더십에서 카리스마의 성과에 대한 영향력이 가장 크게 나타나고, 그 다음으로 개인적 고려, 지적자극 순으로 효과의 크기가 나타난다. 추가적 노력이라는 종속변수에 대해서는 지적자극의 효과가 더 컸다.

둘째, 성과를 설명함에 있어서 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 효과

를 통제하고서도 유의적인 추가 증분효과가 있는 것으로 나타나고 있으나 전자를 통제했을 때, 후자의 효과는 미미한 것으로 보인다. 셋째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 양립할 수 있는 것으로 나타났다.

넷째, 조건적 보상은 종업원들의 만족도, 유효성, 및 추가적 노력 등과 정(+)의 관계를 갖는다.

이상에서 논의한 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이점과 특징을 비교하 하면 <표2-6><표2-7>과 같다

<2-6> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이 비교

구분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현상	본질적으로 현상과 맞추거나 현상을 유지하려고 노력	본질적으로 현상에 반대하거나 현상을 변화시키려고 노력
목표지향성	목표가 현상에 크게 어긋나지 않음	이상화된 목표는 항상 현상과 크게 다름
시간에 대한 견해	단기 전망을 가지고 있음	장기 전망을 가지고 있음
동기 부여	즉각적인 유형의 보상을 얻도록 부하직원들의 동기를 부여함	보다 높은 단계의 개인적 목표를 추구하도록 고무시킴으로써 부하직원들의 동기를 부여함
행동표준화	부하직원들이 규칙과 관습을 따르는 것을 좋아함	부하직원들로 하여금 혁신과 실험을 하도록 격려함
문제 해결	부하직원들의 문제를 해결해 주거나 해답이 있는 곳을 알려줌	문제를 제기함. 함께 문제를 해결하거나 부하 스스로 문제해결을 하도록 격려함

*<자료출처>김성수(2005),21세기형 글로벌 경영전략, 삼영사, p.198

<표2-9>거래적 리더십과 변혁적 리더십의 특성 비교

구분	변혁적 리더십	거래적 리더십
카리스마	강함	약함
개별적 배려	부하직원들 개인에게 인간적으로 관심을 기울이고, 후견인으로서의 역할까지 담당한다.	부하직원들이 업무를 수행하는 조건으로 부하직원들의 요구를 들어 주기위해 지도자의 지식을 제공한다.
지적 자극	부하직원들의 높은 수준의 지적 욕구를 자극한다.	조직성과의 향상을 목적으로 한 인간적 배려이다
상황적 보상	일을 잘못된 경우에도 공개적으로 비난하지 않음으로서 위협을 감수하고 도전할 수 있도록 권장한다.	일을 잘 했을 경우에는 보상을 제공하고 일이 잘못됐을 경우에는 처벌 한다.
예외적 관리	조직이 정해놓은 기준에 얽매이지 않고, 끊임없이 변화와 발전을 모색한다.	현상유지를 목적으로 일정 기준을 벗어났을 경우에만 리더가 개입한다.

자료: 김보연, “직속상사의 리더십 유형이 고무원의 조직몰입에 미치는 영향에 한 연구” 고려대학교, 논문, 2003

제 2 절 직무소진이론

1. 직무소진의 정의

소진이라는 의미는 과도한 일로 인한 지친 상태를 의미한다. 소진이라는 용어는 1974년 Freduenberge가 Alternative Health care Setting 의 종사자가 겪는 정서적 신체적 상태를 설명해 주기 위해 사용되었던 용어이다. 최근 들어서 직무소진은 이미 각각의 직업영역에 영향을 미치고 있으며, 교사, 변호사, 심리 컨설턴트, 당과 정부의 간부, 공무원, 비서 및 관리인원 등이 있으며, 학자들도 각 직업영역 내에서의 직무소진 현상에 대하여 연구를 진행하였다. Pinco는 소진을 부정적 자아개념 내지는 직업이나 고객에 대한 책임감 감소, 무관심 또는 관계분리 등이고 이의 계속적인 현상은 신체적, 정신적 소진을 일으킨다고 했다.

소진에 대한 이러한 다양한 정의에도 불구하고 오늘날 소진의 개념으로 가장 일반적으로 받아들여지고 있는 개념이 Maslach(1982)의 소진에 대한 정의이다. 사회심리학자인 Maslach(1982)는 소진을 대인관계를 주로 하는 조직구성원들이 겪는 감정적 고갈(emotional exhaustion), 비인격화(depersonalization) 그리고 성취감 저하(lacking of personal accomplishment)의 총체적 현상이며, 순차적인 심화과정으로 정의 하였다.

소진(burnout)이란 과도한 스트레스에 장기간 노출되어 신체적, 정서적, 정신적 기력이 고갈된 상태가 되어 직무수행 능력이 떨어지고, 특정대상에 대하여 무관심하거나 비인격화된 행동을 보이며, 나아가 개인적 성취감 결여를 보이는 현상을 말한다(Maslach,1976). Perlman & Hartman(1982)은 이러한 소진을 실패하거나, 지쳐서 기운이 빠진 상태, 독창성의 상실, 작업 애착의 상실 그리고 고객, 동료, 조직으로부터 소원함, 고객이나 자신에 대한 부적절한 태도, 불편한 신체적·감정적 증후의 결합으로 정의하였다. 또한 Amstrong(1997)은 소진을 직업으로부터 거리가 생기고 자신의 대상

자, 업무, 동료직원이나 조직과의 관계가 좋지 않음을 소진으로 정의하였고, Pine & Aronson(1988)은 소진을 정서적으로 부담이 되는 환경에 오랜 시간동안의 관여에서 비롯되는 생리적, 정서적, 정신적인 탈진상태로 정의하였다. Cunningham(1983)은 이러한 소진을 스트레스가 계속됨으로 해서 나타나는 증상이며 주로 육체적, 정서적 고갈(exhaustion)로 나타난다고 하였다.

Maslach(1976)는 주로 사람들과의 관계가 계속적이고 반복적인 의료분야, 사회사업, 교사와 같은 서비스직 종사자들이 받는 정신적 압박의 결과로 나타나는 정서적, 정신적, 신체적 탈진 및 고갈상태를 소진으로 개념화하였는데, 첫째, 감정적 고갈은 조직 구성원의 탈진감을 일으키는 요소 중 가장 핵심적인 차원으로서, 나머지 두 차원의 원인이 되는 변수이다. (최가영, 김운주, 2000). 비인격화는 조직구성원이 고객과의 문제 발생 상황을 해결하기위한 과정에서 발생한 감정적 고갈을 극복하기 위한 심리적 대응으로 볼 수 있다(Thomas & Douglas, 1997). Maslach & Pines (1977)는 이러한 비인격화의 증후의 예로 휴식시간, 동료와의 잡담을 통한 심리적 철회, 품격이 낮은 말을 사용하거나 간단한 대답으로 응대, 나와 직장생활은 별개라는 생각을 들었으며, 이러한 판매원들은 고객들의 문제 해결과 욕구충족을 위해 몰입하기보다는 독선적인 관료주의자처럼 행동한다고 하였다. 셋째, 성취감 저하는 생산성 및 능력 저하, 의욕 상실, 허탈감 등과 관련되는 것으로 이 경우, 자기 자신을 부정적으로 평가하며, 결국 성취감 저하로 나타난다. 업무에 있어 개인의 성취감 저하에 따른 불만족의 증가는 직장에서도 더 이상의 자기 발전을 기대할 수 없다는 인식을 강하게 만든다. 이러한 성취감 저하는 비효율성, 동기화의 감소 및 자존감 저하로 이어지며, 감정노동에 관한 선행연구에서도 감정노동을 지각하는 종업원들은 그것을 극복하는데 한계를 느끼며 결국 소진을 경험하게 된다고 말하고 있다(Hochschild, 1983; Abraham, 1998; Grandey, 2000).

<표2-8> 직무소진의 정의

연구자	정의
Berkerley Plannung Associates (1977)	직원이 자신의 직무가 가진 본래의 목적 및 의미에 공감하지 못하고, 고객, 동료, 의뢰인과의 관계가 소원해져서, 그들의 직무를 훌륭히 수행할 수 없는 상태이다.
Amstrong (1977)	직업으로부터 거리가 생기고 자신의 배우자, 업무, 동료 직원이나 조직과의 관계가 좋지 않게 되는 현상이다.
Clark (1980)	스트레스를 더 이상 감당하지 못 할 때 나타나는 업무 스트레스 반응의 한 형태로서 부정적인 자아개념 및 부정적인 근무태고, 환자에 대한 관심부족 등의 현상을 포함하는 신체적, 정신적, 정서적 소진의 증후군으로 정의하고 있다.
Cherniss (1980)	전문직 종사자의 태도 및 행동이 직무로부터 발생하는 스트레스로 인해 부정적 상태로 변화해 가는 과정이다.
Preman & Hartman (1982)	소진이 만성적인 정신적 스트레스에 대한 반응으로서 정서적 및 신체적 소진, 직무 생산성의 저하, 비인간화 세 가지 요인으로 이루어진다고 정의하였다.
Pines& Aronson(1988)	개인에 대한 강한 감성적 요구가 장기화되어 발생하는 육체적, 감성적, 정신적 고갈상태이다.
Maslach (1982)	대인관계를 주로 하는 조직구성원들이 겪는 정서적 고갈, 비인격화, 낮은 자아성취감의 총체적 현상이다.
장샤오춘 (1983)	업무의 과부하, 업무동기의 변화, 업무의 비인격화, 심신이 약해지는 증상 및 업무에 대하여 느끼는 피곤 등의 현상이 드러난 증상이다.
잔청리에 (1993)	직업긴장의 일종 특수한 유형이다. 작업환경 중에서 장기적으로 긴장하고 인간관계 긴장에 대한반응으로서 여러 가지 심리, 생리의 종합적인 증상을 나타내는 것이다.

직무소진에 대한 이론은 Lee와 Ashforth(1996), Maslach 등(2001), Dormann 과 Isic(2002)의 견해를 참고하였고, 이진욱(2003), 윤시내(2004),

이태운(2004)의 논문 등을 중심으로 참고하였다. Maslach는 소진이란 부정적 자아개념, 업무에 대한 부정적인 태도, 고객에 대한 관심이나 느낌의 상실을 포함한 신체적 및 정서적 탈진 징후로 설명하면서 다음의 세 가지 요인을 제시하였다 (김옥만, 2003).

2. 직무소진의 차원

첫째, 정서적 고갈(Emotional Exhaustion)의 차원은 고객의 과도한 심리적, 정서적 요구로 인해 서비스 제공자가 정서적 차원이 고갈되어 관심, 신뢰, 감정을 상실하게 되는 정도를 의미한다. 주로 서비스 업종에 사람들에게 대한 연구결과가 많은 것도 이러한 이유에서이다(Saxton, Phillips & Blakeney, 1991).

둘째, 비인격화 차원은 고객에 대해 무감각해지고 냉소적인 느낌과 태도가 커져 고객을 인격체로 보기보다는 하나의 사례로 대하는 비인간적인 태도를 말하며, 이러한 비인격화는 고객에게 부정적인 반응을 일으키게 한다. 이는 문제의 책임을 고객에게 있다고 인식하면서 자신이 행하는 부정적 태도를 고수, 강화시키는 요인으로 작용하게 될 뿐만 아니라, 동료, 고객, 조직에 대하여 냉소적이고 회의적인 태도를 취하게 된다(박은정, 2001)

셋째, 개인성취감(reduced personal accomplishment)에 있어서 사람은 환경으로부터 받아들여지는 물적, 재무, 정보 등을 효과적이고 능률적으로 활용하도록 하는데 판단하고 결정하는 중요한 기능을 수행한다. (임종만·윤천성, 2003) 개인 성취감은 직무상에서 성취도부족으로 생기는 자신에 대한 부적인 평가로 정의된다. 개인 성취감은 자신의 능력감(feeling of competence)와 성공적인 성취감이라고 말할 수도 있다. 조직구성원의 정서적 소진과 그리고 타인들과의 상호작용을 비인격화함으로 인하여 자신의 고객에게 시간과 에너지를 덜 투자하게 됨에 따라, 그들은 직무에서 능력 및 성취감 또한 자신을 부정적으로 평가하는 경향을 경험하게 된다. 최근에는 직무소진의 하위차원들을 소진(exhaustion), 냉소주의(cynicism),

직업적 효능감(professional efficacy)의 감소로 언급하기도 한다(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). 이는 직무소진 현상을 인적 서비스 부문에 제한하는 약점을 극복하여 다른 직업에도 일반화 하려는 시도로 볼 수 있다. 소진은 정신적 자원 및 에너지의 고갈을 의미하고 냉소주의는 자신이 하는 업무에 대해 정신적으로 거리를 두는 것, 직업적 효능 감의 감소는 업무에서 지각된 효능감이 하는 것을 의미한다. 또한 2001년에 Demerouti et.a 의 연구에서는 직무소진의 하위차원을 고갈과 직무비관여로 구분하기도 하였다.

직무소진 현상은 세계적인 범위 내에 보편적으로 존재한다. 어떤 연구에서는 최근 들어서 직무소진이 이미 미국기업인력 자원회의에서 토론되는 주요한 의제중의 하나라고 보도하였다. 이처럼 직무소진은 직접적으로 기업 임직원의 인간관계, 심리적 건강 및 업무의 적극성에 영향을 일으키기 때문에 직접적으로 기업의 부진 및 시장경쟁의 소극적 반응을 초래하여 기업에 막대한 손해를 가져다준다.

북경사범대학심리학과 쉬옌(徐燕 2000) 교수는"직무소진은 사회가 일정한 단계로 발전하면 나타나는 필연적인 결과이고 정상적인 사회문제이다. 중국은 현재 직무소진의 최고조기에 진입하여 직무소진은 이미 사회적인 유행병으로 되었다."고 하였다.

1. 직무소진의 선행연구

직무소진에 대한 개념화 후, 이에 관해 연구가 활발히 진행되고 있었다. 직무소진에 대한 단순한 육체적인 증상뿐만 아니라 정서적, 심리적인 증상에 관한 다양한 연구와 소진의 결과에 영향을 주는 사회적 지지와 같은 선행변수, 소진의 결과로 일어나는 결근, 이직 또는 직무만족과 같은 결과변수에 대한 연구들이 널리 확대되었다.

여러 연구자들이 직무소진에 대해 선행연구는 <표2-9><표2-10>표에 같이 정리한다.

<표2-9> 직무소진 선행연구

연구자	선행연구
Saxton등 (1991)	정서적 소진은 이직의도, 결근, 전직과 깊은 관계를 보인다. 정서적 소진은 직무만족과 부적 관계, 직무관련 긴장과 정적관계를 보이며 근속연수, 연령과 관계가 있었다. 연령이 젊고, 미혼이며 자식이 없는 사람에게서 정서적 소진이 더 크게 나타난다.
Cordes & Dougherty (1993)	소진의 결과로는 피로, 불면증, 두통과 위장 장애를 들고 있다. 직무특성, 역할 특성 및 조직특성으로서의 직무 맥락과 보상과 징계의 수반 성을 소진의 선행요인으로 들었다.
Burke & Greenglas (1995)	자율성이 낮을 때, 스트레스는 소진과 관련이 있으며, 자율성이 높을 때, 스트레스는 소진과 약한 관계를 갖게 된다. 사회적 지원도 같은 조절효과를 보이는 것으로 나타났다.
Lee & Ashforth (1996)	주요한 직무소진의 결과는 행동적 대처 반응, 이직의도의 증가, 조직몰입, 직무관여, 직무만족의 감소라고 언급하였다.
Cordes 등 (1997)	역할 과부하와 정서적 소진, 비수반적인 징계와 비인격화, 수반적인 보상과 개인적 성취감 간의 유의한 관계가 있다는 것을 발견하였다.
Yih-Ming Hsieh 등 (2003)	412명 제조업과 서비스업에 일을 종사하는 직원을 대상으로 연구한 결과 높은 직무표준화는 간접적으로 직무소진을 줄이는 것으로 밝혀졌다.
An-Tien HsiehChao (2004)	304명 대만에서 첨단 산업에 일하는 직원을 대상으로 연구한 결과 직무전문화는 직무소진과 부정적인 관계, 직무순환은 직무소진과 긍정적인 관계에 있다는 것을 발견하였다.
Anderea kirk -brown (2004)	82명 직장 상담사를 대상으로 연구한 결과 역할 갈등은 직무소진을 쉽게 유발하는 중요한 요인이라는 것을 발견한다.
ThomasA. & SteranE. (2004)	50명 인적 서비스 상담사를 대상으로 연구한 결과 심리적인 웰빙은 직무소진의 각 차원과 부정적인 관계를 발견하였다.

<표2-10> 직무소진 선행연구

연구자	선행연구
Richard G. best & Laura M. staplton (2005)	핵심 자아 평가는 직무소진에 부정적인 영향을 미치며 직각된 조직 강제는 직무소진에 긍정적인 영향을 미친다고 나타난다. 또한 직무소진은 핵심 자아 평가와 직무만족, 직각된 조직 강제와 직무소진의 관계를 매개하는 효과가 있음을 밝혔다.
Regents Dark(2006)	조직에 대해 역할을 염두에 두지 않는 것은 조직소진에 긍정적인 영향을 미친다고 나타났다.
Klaus-Helmut Schmidt (2007)	630명 독일 성서관리 기구에 일하는 직원을 대상으로 연구한 결과 자기 통제 요구와 인지적인 지배 부족은 직무소진의 하위차원 정서적 소진과 비인격화에 긍정적인 영향을 미친다고 나타났다.
Yip, Brend & Rowlin, steve (2009)	홍콩에서 일하는 249명 건축 엔지니어를 대상으로 연구한 결과 스트레스가 유발하는 직무소진은 직무상황과 작업환경과 관계가 있다고 나타났다.

2, 변혁적 리더십과 직무소진의 관계

리더십스타일과 행위는 직무소진의 중요한 구성요소이다. 학자들은 이 양자 간의 관계에 대하여 대량의 연구를 진행하였다. 연구 결과 리더십스타일과 행위는 하급자의 직무소진 정도와 직접적인 연관이 있다.

(Mumerof,1983 ; Perlman & Hartman, 1982) 리더십스타일의 각 차원에서 차원을 규정짓는 것과 직무소진간의 관계는 비교적 복잡하다. 지난치게 낮은 규정은 하급자의 역할을 모호하게 하며 직무소진의 수준을 상승시키고 (Matteson & Ivancevich,1979 ; Numerof&AbramS,1984), 지나치게 높은 규정은 특히 관리, 교육부문과 학원업종 등의 업무자율성을 떨어 뜨리고 직무소진의 수준을 상승시킨다.(Numerof,1983 ; Golembiewskiet, 1986). 그러나 학자들은 리더십스타일 중 가장 가치가 있는 리더십스타일 - 변혁적 리더십과 직무소진간의 관계에 대하여 통일된 인식을 형성하지 못하였다. Duxbury, Armstrong, Drew와 Henly (1984) 는 간호사의 소진에 대하여 진행한 연구에서 직무소진과 리더십스타일 중의 배려차원은 비교적 강한 부(-)의 상관관계를 가지고 있다는 것을 발견하였다.

Singe(1984) 의 교사의 직무소진에 대한 연구 중에서 교사의 좌절감과 비인격화가 배려와는 부(-)의 영향은 있다는 것을 발견하였다. 기타 일부 연구에서도 직무소진과 리더십스타일 및 리더십 행위 특히 배려차원에서 관련이 있다는 것을 나타냈다. 그 외에 중국학자 린펑(林峰, 2006)의 연구 결과에서 변혁적 리더십스타일의 세 가지 차원 이상화 의 영향력, 격려와 계발, 개별적 배려가 직무소진에 대하여 (-) 영향은 주로 정서적 소진과 비인격화 두 차원에 집중된다. 정서적 소진에 대한 영향 정도, 이상화 의 영향력, 격려와 계발, 개별적 배려는 큰 차이가 없다. 즉 이상화 의 영향력, 격려와 계발, 개별적 배려는 직원의 업무 스트레스를 완화시킬 수 있다. 비인격화를 약화시킴에 있어서 개별적 배려는 이상화 의 영향력과 격려와 계발에 비해 뚜렷하게 뛰어나고 직원들 간의 관계를 처리함에 있어서도 더욱 효과가 있다. 마지막으로 격려, 계발에 비해 이상화 의 영향력과 개별적 배려는 개인 성취감 감소에 대하여 부(-)의 영향이 비교적 약하다.

제 3 절 직무성과

조직성과에 대한 연구에 있어서 가장 어려운 문제는 조직성과의 개념 정의를 어떻게 하는 것이냐 하는 것이다. 다양한 가치와 전달체계를 가진 조직 조직성과의 개념은 쉽게 정의 내리기 어렵기 때문이다. 이로 인해 여러 선행연구들은 조직성과의 정의를 다양한 개념으로 설명하고 있다. 따라서 먼저 조직성과의 다양한 개념을 학자들의 견해에 따라 살펴보고 정의를 내리고자 한다.

직무란 조직 내 구성원이 조직의 성과에 기여하는 방법을 의미하는 것으로, 조직구성원에 의해 수행되는 중요하거나 의미 있는 과업으로 정의된다. Millar(1990)는 직무성과란, 조직구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 노력의 결과라고 정의하고 있으며, 또한 직무성과는 조직의 역할 수행에 있어서 실무자의 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 개념이라고 하였다(김경희, 2002). 또 Lawler와 Weirrk(1977)는 성과란 조직의 바람직함이나 적절함에 대해 평가하는 종업원의 행위로 보기도 했다. 행위는 직무에 있어서 사람이 행하는 일로서, 보고서를 작성하거나, 나무를 자르거나, 수학문제를 풀거나 하는 일이다. 반면에, 성과란 그 보고서가 얼마나 잘 써졌는가. 또는 나뭇가지가 잘린 것, 문제가 풀린 것이라고 할 수 있다. 직무성과의 측정단위로는 생산량, 불만율, 정확도 등을 들 수 있다(McCormic & Ilen 1980). 캐롤과 쇼나이어는 결과란 산출이나 결과와 관련이 깊으며, 수익성, 비용, 판매량, 이직률, 고객서비스, 임금과 같은 내용에 대한 산출결과를 성과를 표현하고 있다(Carrol & Schneier). 따라서 직무성과는 질적인 측면과 양적인 측면으로 생각할 수 있다. 여기서 양적인 측면은 산출된 단위의 수량에 기초를 두고 있으며, 질적인 측면은 측정하거나 판단하기가 대단히 어렵지만 일반적으로 조직 구성원의 실수와 관계된다. 실제로 좋은 성과는 실수가 거의 없거나 또는 전혀 없는 상태를 말한다(원강희, 1992).

직무성과에 대한 다른 연구자들의 정의를 살펴보면 직무성과는 조직의 효과성 내지 조직의 목표를 달성할 수 있는 정도이며(Price, 1977), 조직의 목표달성을 위한 과업의 실행정도, 조직원이 지니는 노력, 역할지각에 의한 달성여부를 가리키는 조직행동의 일면으로 정의할 수 있다(이형룡, 박슬기, 차석빈, 2005). 따라서 직무성과란 일반적으로 조직 구성원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 조직 구성원이 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도라고 말 할 수 있다(우석봉, 2000)

이상과 같이 여러 학자들이 제시한 성과에 관한 이론적 개념들을 연구 목적과 부합시켜 나름대로 정리하면 직무성과란 직무수행 정도를 의미하는 것으로 조직 구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 노력의 결과라고 요약할 수 있다.

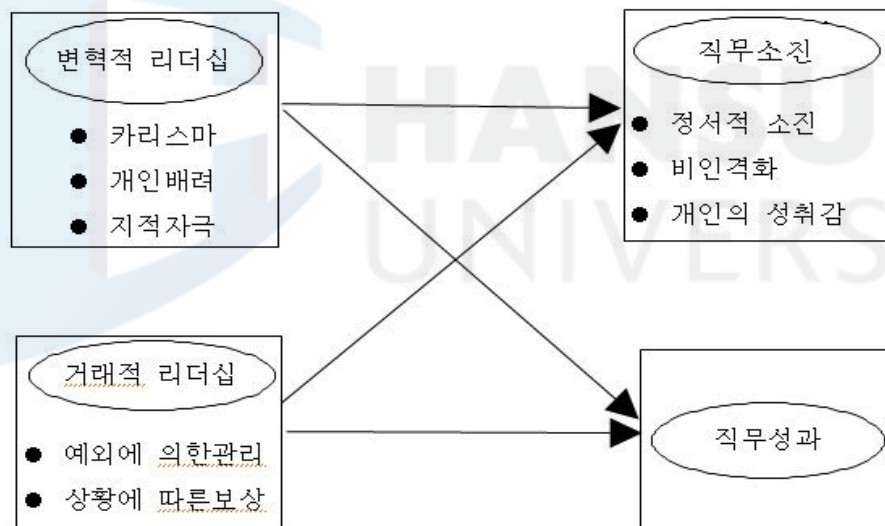
Campbell(1977)은 관련 연구들의 문헌조사를 통해 조직성과 결정요인을 구체적으로 심리적 지표 경제적 지표, 관리적지표로 구분하였는데 본 연구에서는 상사의 리더십과 관련이 있을 것으로 생각되어지는 심리적 지표인 직무만족 직무몰입 등의 동기부여 측면을 중점적으로 고찰 하고자 한다. 모든 조직에서의 성과는 사업을 존속시키거나 성공을 판가름하는 기준이 되는 역할을 하며, 따라서 이를 나타내는 성과 지표는 매우 중요하다고 할 수 있다.(이석규, 1995 ; 윤민호, 1995에서 재인용)기존 경영학 연구들에서 기업의 성과를 측정하기 위하여 주로 이용되는 기준은 다양한 재무적 자료에 관한 2차 자료를 이용한 객관적 성과지표들이거나, 혹은 이러한 항목들에 비재무적인 항목들을 추가하여 경영진이나 임원들로 하여금 주관적인 판단을 하도록 하는 기준들이 있다.(김영, 1997)

제 3 장 연구모형 및 가설

제 1 절 연구 모형 및 가설의 설정

1. 연구모형의 설정

본 연구의 목적은 중국에 리더십 유형이 현지 직원들의 직무성과에 미치는 영향을 고찰해 보기 위한 것이다. 따라서 리더십 유형, 즉 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 연구목적은 리더십이 직무소진에 미치는 영향이고 중국문화배경에서 아래와 같은 4가지를 포함한다. 즉 비전제시, 도덕적 모범, 카리스마와 개별적 배려이다. 직무소진은 아래와 같은 3가지가 포함된다. 즉정서적 소진, 비인격화, 개인의 성취감 감소이다. 따라서 본 연구는 <그림 3-1>과 같이 모형을 제시하였다.



<그림 3-1> 연구모형

본 연구에서는 리더십의 유형을 Bass의 이론을 토대로 변혁적 리더십 및 거래적 리더십으로 구분하고, 리더십 유형에 따라 변혁적·거래적 리더십에 대한인식의 차이를 살펴보고, 변혁적·거래적 리더십이 직무소진과 조직성과에 미치는 영향에서 어느 유형의 리더십이 더 효과적인가를 알아보고, 변혁적·거래적 리더십이 결과변수인 직무소진과 조직성과에 영향을 미치는 과정에서 리더십 유형에 따라 차이를 보이는지를 살펴보고자 한다. 이는 변혁적·거래적 리더십의 효과적인 직무성과와 조직소진에 대해 검증한다고도 볼 수 있다.

본 장에서는 본 연구를 위한 모형 설정의 이론적 근거를 고찰하고, 이를 통해 연구모형과 가설을 설정하였다. 또한 연구모형 내에서 고려되고 있는 변수들의 조작적 정의와 측정도구를 제시하고자 하였다.



제 2 절 가설의 설정

1. 변혁적 리더십과 직무소진

일반적으로 가설이란 어떠한 문제에 대하여 그 타당성을 입증하기 위한 잠정적인 해답이므로 변수간의 관계를 나타낸 선언적 문장의 형식을 취한다. 따라서 가설에는 변수간의 관계에 대한 서술이 있어야 하고 서술된 변수간의 관계가 경험적으로 검증될 가능성이 있어야 한다.

선행연구들이 여러 방면으로 리더십 이론에 기여했다. 변혁적 리더십은 직원에게 관심을 갖고 직원의 업무능력 배양을 중시하며 직원이 현재 종사하고 있는 일에 대한 사고방향과 업무성과에 대해 의문을 제시하고 해결할 것을 격려하며 직원들 사이에서 사고방식, 관점 정보를 함께 나누는 것을 제창한다. 기존 학자들의 실증연구로 보았을 때 변혁적 리더십의 직무소진에 대한 영향은 자세하지 않으며, 대부분 구체적인 각 차원 사이의 연구가 없었다. 이들 사이의 관계를 상세히 고찰하기 위하여 본문은 이들의 각 차원 사이의 구체적 연구를 할 것이다. (유민하, 2009)

그리고 학자들은 리더십스타일 중 가장 가치가 있는 리더십스타일-변혁적 리더십과 직무소진간의 관계에 대하여 통일된 인식을 형성하지 못했다. 변혁적 리더십 스타일과 직무소진간의 관계에 대한 연구 결과는 일관적이지 않다. 변혁적 리더십을 직원의 직무소진을 줄이는 연구가 있는가 하면(권동택, 2008; 박경환, 2009; 이수광, 2008), 오히려 상사의 직원에 대한 높은 동기 유발과 조직에 대한 헌신의 요구가 직원에게 직무소진을 유발하는 요인이 된다는 연구도 있다(이인희, 2008; 이수광, 2010). 권동택(2008)은 교사의 소진과 학교 조직관련 변인들(변혁적 리더십, 조직헌신, 직무스트레스)간의 연구에서 학교장에 대해 교사들이 인식한 변혁적 리더십이 조직헌신을 통해 교사의 소진에 부적 관계를 가짐을 밝혔다. 반면에

이인회(2008)의 연구에서는 교장의 변혁적 리더십에 대한 인식이 교사들의 교사효능감과 직무만족에는 영향을 미치나, 직무소진에는 직접적인 영향을 끼치지 않았다. 국내 일반 기업체 종사자들을 대상으로 한 박경환(2009)의 연구에서는 직무소진이 직무성장에 부(-)적으로 유의한 영향을 미치는 데 있어, 상사에 대해 변혁적 리더십이 종사자들의 직무소진을 완충하는 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 직무소진의 결과로 초래되는 현상으로 종사자들의 이직의도에 대한 예측에서 변혁적 리더십의 역할에 대한 연구도 있다. 이수광(2008)은 서울시내호텔 종업원들을 대상으로 한 연구에서 직무스트레스가 종사자들의 이직의도에 영향을 미치는 데 이 과정에서 변혁적 리더십이 이직의도를 완충하는 것을 밝혔다.

이상의 선행 연구들에 따르면, 변혁적 리더십은 긍정적인 결과만을 창출하는 것은 아닌 것으로 보인다. 본 연구에서 중국 현지 표본으로 연구하고자 해서 중국에 리더의 변혁적 리더십이 발휘되려면 종업원은 높은 이상과 목적을 달성하기 위해 보다 다양한 수준의행동을 수행해야 하며, 결과를 측정할 것이다. 따라서 가설1을 도출 하였다.

가설 1: 변혁적 리더십이 직무소진에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1a: 변혁적 리더십의 카리스마가 직무소진에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1b: 변혁적 리더십의 지적인 자극이 직무소진에 부정적 영향을 미칠 것이다.

가설 1c: 변혁적 리더십의 개별적 고려가 직무소진에 부정적 영향을 미칠 것이다.

2. 변혁적 리더십과 직무성과

Bass는 자신이 개발한 MLQ를 이용하여 직무 할당량보다 더욱 열심히 일하고자 하는 부하직원의 동기를 의미하는 가외 노력, 리더에 대해 만족, 작업단위 유효성 등의 리더십 효과변수와 변혁적 리더십의 하위 행동요소들이 높은 정(+)의 관계를 가진다는 것을 입증하였다. 변혁적 리더십 및 집단효능성과 집단성과의 관계에 대한 연구에서 변혁적 리더십은 집단수중에서 집단성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 입증하였다(조인현,2000)Podsakoff & Fetter는 기존의 변혁적 리더십에서 채택하고 있는 리더십 효과변수들이 역할 내 성과와 부하들의 만족에 제한되어 있음을 지적하고,변혁적 리더십의 효과변수로서 역할 외 성과변수인 자발적 조직행동을 채택하였다. 연구결과 변혁적 리더십의 행동요소들은 조직행동에 직접적으로 미친다. 김종우(2009)는 변혁적 리더십 중 개인적 배려와 카리스마는 직무성과 유의한 영향을 주고, 개인적 배려와 지적자극은 직무성과에 유의한 영향을 주며, 특히 개인적 배려가 지적자극보다 더 큰 영향이 있음을 밝혀내었는데, 유의한 영향을 주는 것으로 조사되었다. 구정대(2004)의 호텔업 종사자를 대상으로 한 연구에서는 변혁적 리더십이 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 김정희(2004)의 항공 승무원을 대상으로 한 연구에서는 변혁적 리더십의 카리스마 요인이 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 이에 가설2 과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 변혁적 리더십 하부요소들과 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2a: 변혁적 리더십의 카리스마가 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2b: 변혁적 리더십의 지적인 자극이 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2c: 변혁적 리더십의 개별적 고려가 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

3. 거래적 리더십과 직무소진

변혁적 리더십에 비해서 거래적 리더십과 직무소진의 관계에 관한 연구가 많지 않다. 전통적인 배려와 구조주도를 중심으로 한 리더십스타일과 스트레스 수준을 조사한 연구에서는, 배려 및 구조구도 성향이 모두 높은 리더의 부하직원들에게서 스트레스의 수준이 낮게 보여 진다는 주장이 있었다.(Graham, 1982 ; Numerof and seltzer, 1986) 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상황적 보상은 부하사원들의 리더 효율성에 대한 인식, 리더에 대한 만족 정도를 높이고, 소진은 감소시키는 것으로 나타났고, 예외에 의한 관리 는 그 반대의 결과를 보였다. (최가영, 조임현, 1999) Seltzer, Numerof & Bass(1989)가 MBA 과정 학생들을 대상으로 한 연구에서는, 거래적 리더십과 리더에 대한 만족감, 부하의 추가적 노력, 리더의 효율성 및 소진과 스트레스와의 관계를 밝혔다. 거래적 리더십의 요인인 상황적 보상을 통해서도 부하들의 소진이 감소되는 것으로 나타났다. 상황적 보상이 뿐만 아니라 예외적 관리는 부하직원들의 소진과 정의 상관관계를 보였다.

따라서 선행연구를 보면, 거래적 리더십 부하직원들에게서 직무소진과의 관계를 밝혔다. 예외에 의한 관리 영향을 미칠 것을 알 수 있다. 그래서 가설3을 도출하였다.

가설 3: 거래적 리더십이 직무소진에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3a: 거래적 리더십의 상황적 보상이 직무소진에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 3b: 거래적 리더십의 예외적 관리이 직무소진에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

4. 거래적 리더십과 직무성과

성과를 사전적 의미로 정리하면, ‘일이 이루어진 결실’, 또는 ‘활동, 작업 등을 성취하는데 있어서의 행위 또는 태도’를 의미한다. (Constance & Becker, 1973)어떤 조직이나 집단을 막론하고 인간의 태도, 동기부여, 직무만족 및 조직성과는 리더십의 영향을 절대적으로 받기 때문이다.(정수진 & 김원수 2001). 특히 최근에는 많은 연구들에서 거래적 리더십이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 이덕로(1994)는 베타형, 거래적 리더십 중 카리스마, 개별적 배려, 예외에 한 관리, 조절적 보상이 부하의 직무성과에 큰 상관관계가 있음을 보고하였다. 신재웅(2009)는 거래적 리더십이 조직성과(직무만족, 직무몰입, 자기효능감, 수입)에 유의한 영향을 가짐을 검증 하였다.

이상과 같은 리더십유형과 조직성과와의 선행 연구결과를 조합해 보면 거래적 리더십은 본 연구에서의 종속 변수인 조직성과에 유의한 영향을 미칠 것을 미루어 짐작할 수 있다.이에 가설4 과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 거래적 리더십이 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4a: 거래적 리더십의 상황적 보상이 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4b: 거래적 리더십의 예외적 관리가 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

제 4 장 연구방법

제 1 절 표본

본 연구는 실증적 분석을 위한 자료수집 방법으로 설문지를 이용 하였다. 본 연구의 중국 경제 발전에 무한한 기여를 하고 있으며 직장의 초년 자로써 앞으로 20-30년간에 계속 직장은 다닐 것이므로 이러한 사람을 대상으로 개인특성이나 행위를 연구함으로써 기업이나 조직의 경영성과를 높일 수 있을 것이다.

표본의 특성을 살펴보면, 응답자의 나이는 1980년부터 1989년까지 태어난 응답자를 주로 선택하였으며, 응답자의 지역특성을 보면, 경제 발달 지역인 북경, 상하이, 광주 및 동북3성(흑룡강성, 길림성, 요녕성) 발달하지 않은 동북3성 및 그 외의 기타 지역을 포함하였다.

설문조사는 중국의 직장인을 대상으로 실시하였으며 설문지의 배포와 회수는 2011년10월 28일부터 실시되었다. 총329부를 작성하여 현지 법인에 배포하여 311부회수 되었다. 이중 사업장규모가 작은 곳에 배포된 설문지 지나치게 관 대화 경향으로 평가되어 3부를 제외하고 5부를 실증분석 대상으로 선정하였다. 응답자의 직종은 주로 사무직 및 관리자를 대상으로 하였다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 연구는 Bass(1990)의 개념에 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 이론구조에 기초하여 연구모형과 가설 검증을 위한 제 변수들의 정의를 설정하였다. 본 연구에서 독립변수, 종속변수로 제시하고 있는 세부적인 구성요소에 대한 정의는 다음과 같다.

1. 변혁적 리더십

변혁적 리더십이란 리더가 조직구성원들로 하여금 비전과 꿈을 갖게 하고 자신들의 개인적 이해관계를 넘어 집단이나 조직의 목적을 이해하고 목표를 달성하도록 유도하여 높은 수준의 욕구를 촉진시키며 업무성과의 중요성과 가치를 잘 인식시킴으로써 기대이상의 성과를 달성하도록 조직구성원들의 동기를 부여시키는 리더십 유형으로 정의한다.

본 연구에서는 Bass& Avolio(2000)의 MLQ Form 5X-Short를 기초로 하고 오창환(2006), 김세리(2006), 서정호(2008), 강의원(2007)등의 연구를 참조하여 이상적 영향력(카리스마), 지적자극, 개별고려 등 3가지 요인의 10개 문항으로 설문을 구성하고, 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

1) 카리스마(charisma)

본 연구에서의 카리스마적 리더십은 리더가 성공과 성취의 상징으로 미래에 대한 비전을 제시해 주고, 조직구성원들이 열심히 일할 수 있도록 만들어 관리자에 대한 자부심과 신념, 충성심을 갖게 하는 것을 의미한다.

2) 지적 자극(Intellectual Stimulation)

지적인 자극이란 새로운 아이디어를 제시하고 부하 직원을 자극하거나 새로운 방식으로 일하도록 자극하는 행동범주로서 집단적인 행동의 변화와 자극보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제인식에

있어 부하를 변화시키고 자극하는 리더의 능력을 가리킨다.

3) 개별적 고려(Individualized Consideration)

개별적 고려란 부하직원들에 대한 개별적 관심을 통해 부하직원들의 독특하고 이질적인 욕구(Needs)를 인정하고 수용하며, 개별적 견지에서 도전적인 과업과 권한 위양을 통해 부하직원들의 능력개발을 도모하는 리더의 행동을 말한다.

2. 거래적 리더십

거래적 리더십이란 상황에 따른 보상과 처벌에 기초한 교환관계에 의하여 조직구성원들에게 영향력을 행사하는 리더십 유형으로 정의한다.

본 연구에서는 Bass& Avolio(2000)의 MLQ Form 5X-Short를 기초로 하고 오창환(2006),김세리(2006) 서정호(2008), 강의원(2007)등의 연구를 참조하여 조건적 보상과 예외관리의 2가지 요인의 6개 문항으로 설문을 구성하고, 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

1) 상황적 보상(Contingent Reward)

상황적 보상이란 합의된 성과수준 혹은 목표수준이 달성되었을 때, 리더가 약속한 보상을 제공하는 행동과 보상을 얻기 위해 요구되는 역할을 명확히 제시하는 행동 등을 의미한다.

2) 예외적 관리(Management by Exception)

예외적인 관리는 합의된 성과수준에 도달하지 못할 때, 혹은 기준으로 부터 이탈할 때만 리더가 개입하여 이탈에 대한 경고와 부정적인 피드백, 처벌(punishments)등을 제공하는 리더 행동들을 의미한다. 따라서 직무수행에 따른 기존방식을 요구하며, 성과 목표를 충족시키기만 하면 계속 그대로 일하도록 내버려 둔다.

3. 직무소진

업무의 과부하, 업무동기의 변화, 업무의 비인격화, 심신이 약해지는 증상 및 업무에 대하여 느끼는 피곤 등의 현상이 증상 정의한다.

직무소진은 Maslach와 Jackson이 개발한 MBI-GS를 신강현(2003)이 국내기업 현실에 맞게 방안 하여 사용한 14개 문항을 사용하였다. 이때 Cronbach's α 값은 정서적 고갈, 비인격화, 개인성취감 저하가 각각 0.90, 0.81, 0.86이었다. 대표적인 문항으로는 '나는 아침에 일어나 다시 일하러 나가야 한다는 생각을 하면 정말 피곤하다'와 같은 문항이 있으며, Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다:1점, 그렇지 않다:2점, 보통이다:3점, 그렇다:4점, 매우 그렇다:5점)을 사용하였다.

4. 직무성과

직무성과를 측정하는 지표는 업무의 질적 중요성, 업무처리 속도, 직무 숙련성, 훈련 진보성, 급여 수준, 그리고 객관적 인사자료 등 다양하다. 지각된 개인성과는 응답자 개인이 지각하는 자신의 성과 수준을 의미하여 (Phillail & Williams, 2002), Phillail & Williams,(2002)가 개발하였고, 조성진 (2009) 나진(2010)이 활용한 5개 문항을 일부 수정하여 사용했다.

제 3 절 설문지의 구성

본 연구에서 사용한 설문지의 구성을 보면 [표3-1]과 같다. 연구모형에서 밝힌 와 같이 독립변수인 리더십 유형은 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하였고, 변혁적 리더십의 하위요소는 카리스마(3문항), 지적 자극(4문항), 개별적 고려(3문항)이며, 거래적 리더십은 상황적 보상(3문항)과 예외적 관리(3문항)를 하위요소로 하여 5가지의 구성요인으로 측정하였다. 각 설문지는 Likert식 5점 척도를 사용하였다. 종속변수는 직무소진(14문항)과 직무성과 (6문항)의 2가지 구성요인으로 측정하였다.

<표4-1> 설문지 문항 구성 및 출처

측정변수			측정항목	출처
리더십	변혁적 리더십	카리스마	I .part1. 1-3	Bass(1985) Bass & Avolio (1990,2000)
		지적인 자극	I .part1. 3-7	
		개별적 고려	I .part1. 7-10	
	거래적 리더십	상황적 보상	I .part2. 1-3	House & Shamir(1993)
		예외적 관리	I part2. 3-6	
직무소진	정소적 소진		II .part1. 1-5	Maslach & Jackson(1984) 신강현(2003)
	비인격화		II .part1. 5-9	
	개인의 성취감소		II .part1. 9-14	
직무성과			III .part1. 1-5	Phillail & Williams,(2002) 조성진 (2009)
인구통제학적 사항			IV .part1.1-7	

제 4 절 자료 분석 방법

본 연구의 자료 분석 방법으로 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding)과 데이터 크리닝(data cleaning)과정을 거쳐, SPSS17.0 통계 패키지 프로그램을 사용하여 분석을 실시하였다. 자료의 분석을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조사 대상자의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 각 문항에 대한 신뢰성 검증으로 크론바 알파(cronbach's alpha) 계수를 사용하여 문항간의 신뢰도를 측정하여 예측가능성, 정확성 등을 살펴보고, 타당도 분석으로 요인 분석(factor analysis)을 실시하였다.

셋째, 각 변수 간의 상관관계를 알아보기 위하여 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였다.

넷째, 독립변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 종속변수인 직무소진과 직무성파에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중 회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.



제 5 장 실증분석

제 1 절 기초 통계분석

1. 표본의 인구통계학적 분석

본 연구에서 총 311부의 자료를 가지고 응답자의 일반적인 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시한 결과 표본의 인구 통계학적 변수에 따른 구성인원과 비율의 분포는 <표5-1>과 같다.

첫째, 설문 조사 대상자의 성별별 분포를 보면 전체 131개의 설문 조사 대상자 중에서 여자가 172명(55.3%)이고 남자가 139명(44.7%)로 나타났다.

둘째, 연령별 분포를 보면 전체 311의 설문 조사 대상자 중에서 18세~22세가 14명(4.5%)으로 가장 낮은 분포를 차지한 반면, 23-27세는 240명(77.2%)으로 가장 높은 분포를 차지하였다. 28-32세은 40명(12.9%), 33-40세17명(5.5%)으로 파악되었다.

셋째, 학력별 분포를 보면 전체 311의 설문 조사 대상자 중에서 초졸 이하가 6명(1.9%)으로 가장 낮은 분포를 차지하였고, 고졸은 13명(4.2%)으로 낮은 분포를 차지하였다. 전문대학교 졸업은 69명(22.2%)으로 분포를 차지하였다. 대학교 졸업은 173명(55.6%)으로 높은 분포를 차지하였다. 대학원 졸업 이상 소지자는 50명(16.1%)으로 나타났다.

넷째, 근무기간별 분포를 보면 전체 311의 설문 조사 대상자 중에서 1년 미만은 54명(17.4%)으로 분포를 차지하였다. 1년~2년이 80명(25.7%)으로 높은 분포를 차지하였고, 3년~4년이 107명(34.4%)으로 높은 분포를 차지하였고, 5-6년 이상은 31명(10.0%)으로 가장 낮은 분포를 차지하였다. 7년 이상 39명(12.5%)으로 나타났다.

다섯째, 결혼여부별 분포를 보면 전체 311의 설문 조사 대상자 중에서 미혼이 249명(80.1%)으로 가장 높은 분포를 차지하였고, 기혼은 62명(19.9%)으로 나타났다.

여섯째, 직위별 분포를 보면 전체 311의 설문 조사 대상자 중에서 직원

이 228명(73.3%)으로 가장 높은 분포를 차지하였고, 반장(주임)은 22명(7.1%)으로 가장 낮은 분포를 차지하였다. 대리는 33명(10.6%),과장은 28명(9.0%)으로 나타났다.

일급제, 직무별 분포를 보면 전체 311의 설문 조사 대상자 중에서 관리가 92명(29.6%)으로 분포를 차지하였고, 생산은 25명(8.0%), 연구개발은 20명(6.4%),기타 직무를 소지자 174명(55.9)으로 나타났다.

<표5-1>인구통계학적 특성 분석

항목 구분		빈도수(명)	배분율
전체 합계		311	100.0
성별	남자	139	44.7
	여자	172	55.3
연령	18~22세	14	4.5
	23~27세	240	77.2
	28~32세	40	12.9
	33~40세	17	5.5
교육정도	초졸	6	1.9
	고졸	13	4.2
	전문대	69	22.2
	대졸	173	55.6
	대학원이상	50	16.1
근무기간	1년 미만	54	17.4
	1~2년	80	25.7
	3~4년	107	34.4
	5~6년	31	10.0
	7년 이상	39	12.5
결혼여부	미혼	249	80.1
	기혼	62	19.9
직위	직원	228	73.3
	반장	22	7.1
	조장	33	10.6
	과장	28	9.0
직무	관리	92	29.6
	생산	25	8.0
	연구개발	20	6.4
	기타	174	55.9

제 2 절 신뢰성 및 타당성 분석

1. 신뢰성 분석

신뢰성 분석은 측정도구간의 항목 간에 내적 일관성을 측정하는 것이다. 즉 요인분석결과 공통 요인을 추출함에 있어 공통요인의 추출이 제대로 되는지에 대한 분석이다. 통상적인 기준인 신뢰성계수(Alpha) 0.6이상이면 신뢰도에 문제가 없는 것으로 판단하였다. 본 연구조사에 대한 신뢰성 분석 결과는 <표5-2>와 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 카리스마, 지적인 자극, 개별적 고려 등 3개의 요인으로 측정되었다. 변혁적 리더십의 카리스마는 전체 3개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.816로 나타났다. 변혁적 리더십의 지적인 자극은 전체 4개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.849로 나타났다. 변혁적 리더십의 개별적 고려는 전체 3개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.794로 나타났다.

둘째, 거래적 리더십은 상황적 보상, 예외적 관리 등 2개의 요인으로 측정되었다. 거래적 리더십의 상황적 보상은 전체 3개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.790로 나타났다. 거래적 리더십의 예외적 관리는 전체 3개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.828로 나타났다.

셋째, 직무성과는 전체 6개의 설문항목으로 측정되었으며 신뢰성계수는 0.787로 나타났다. 직무소진은 전체 14개의 설문항목으로 측정되었으며 정소적 소진 개인의 성취감소, 비인격화 신뢰성계수는 0.857, 0.804, 0.805로 각각 나타났다. 따라서 본 연구의 실증분석에 활용된 거래적 리더십, 직무 성과, 직무소진 등 2개의 요인은 신뢰성이 높은 것으로 나타났다.

2. 타당성 분석

타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 나타내는 방법으로 일반적으로 타당성 분석은 요인분석을 통해 검증하게 된다. 본 연구에서는 관련된 변수를 축소, 압축하여 의미 있는 과정을 파악하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 지정한 고유치 이상의 값을 갖는 요인만을 추출하였다. 본 연구에서는 리더십유형이 직무소진과 직무성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로 측정한 전체 42개의 설문항목에 대해서 본 연구에서 제시한 9개의 요인별로 추출하기 위하여 요인분석을 수행하였다. 요인분석은 주성분분석(principle component analysis)과 베리맥스법(varimax method)을 활용하여 요인을 추출하였다. 요인적재량(factor loading)의 수용기준은 보통 ± 0.30 이상이면 유의하다고 ± 0.40 이상이다. 그리고 ± 0.50 이상인 경우는 매우 높은 유의성을 갖는다고 본다(송지준, 2008). 요인분석을 수행하는 과정에서 본 연구 설계에서 제시한 카리스마, 지적인 자극, 개별적 고려, 상황적 보상, 예외적 관리, 정서적 소진, 비인격화, 개인 성취감, 직무성과 등 전체 9개의 요인들에 대해서 각각 요인분석을 수행한 결과는 다음과 같다.

분석결과 요인 적재량이 모두 0.6이상으로 나타나 구성 요인들의 요인 타당성은 확보된 것으로 분석되었다.

(1) 변혁적 리더십의 타당성 및 신뢰도 검증

다음 <표5-2>는 변혁적 리더십에 대한 9개의 문항의 대하여 요인분석을 실시 결과이다. 이론적 고찰에 따라 3개 요인으로 설정후의 분석 결과는 3개 요인이 도출되었으며 각 요인을 구성하는 문항들의 중심 개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 신뢰도 또한 모두 0.6이상으로 나타난 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

<표5-2> 변혁적 리더십의 신뢰도 및 타당성 검증

구분		요인분석			신뢰도
		카리스마	개별적 고려	지적인 자극	Cronbach의 알파
개별적 고려	개별적 고려1-9	0.782	0.125	0.234	0.794
	개별적 고려1-10	0.711	0.245	0.219	
	개별적 고려1-8	0.647	0.200	0.255	
카리스마	카리스마1-2	0.139	0.764	0.202	0.816
	카리스마1-1	0.233	0.648	0.250	
	카리스마1-3	0.220	0.611	0.371	
지적인 자극	지적인 자극1-5	0.245	0.299	0.722	0.849
	지적인 자극1-4	0.252	0.297	0.619	
	지적인 자극1-6	0.364	0.252	0.610	
Eigen-value		4.514	1.187	0.829	
분산설명(%)		50.15	13.190	9.214	

(2) 거래적 리더십의 신뢰도 및 타당성 검증

다음<표5-3>는 거래적 리더십에 대한 6개의 문항에 대하여 요인 분석을 실시한 결과이다. 이론적 고찰에 따라 2개 요인으로 설정후의 분석 결과는 3개 요인이 도출되었으며 각 요인을 구성하는 문항들의 중심 개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이2개의 요인 적재 값이 ± 4 이상으로 나타나 거래적 리더십을 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 0.6이상으로 나타난 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

<표5-3> 거래적 리더십의 신뢰도 및 타당성 검증

구분		요인분석		신뢰도
		예외적 관리	상황적 보상	Cronbach의 알파
예외적 관리	예외적관리1-14	0.843	0.262	0.828
	예외적관리1-15	0.785	0.203	
	예외적관리1-16	0.647	0.173	
상황적 보상	상황적보상1-12	0.164	0.725	0.790
	상황적보상1-13	0.295	0.717	
	상황적보상1-11	0.170	0.710	
Eigen-value		3.122	1.247	
분산설명(%)		52.027	20.782	

(3) 직무소진의 신뢰도 및 타당성 검증

다음<5-4>는 직무소진에 대한 13개의 문항에 대하여 요인 분석을 실시한 결과이다. 이론적 고찰에 따라 3개 요인으로 설정후의 분석 결과는 3개 요인이 도출되었으며 각 요인을 구성하는 문항들의 중심 개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이 3개의 요인 적재값이 ± 4 이상으로 나타나 거래적 리더십을 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 0.6이상으로 나타난 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

<표5-4>직무소진의 신뢰도 및 타당성 검증

구분		요인분석			신뢰도
		정소적 소진	개인 성취감	비인격화	Cronbach의 알파
정소적 소진	정소적 소진1-20	0.723	0.102	0.212	0.857
	정소적 소진1-19	0.715	0.127	0.284	
	정소적 소진1-18	0.701	0.101	0.181	
	정소적 소진1-17	0.694	0.005	0.245	
개인 성취감	개인의 성취감1-28	0.221	0.815	0.205	0.804
	개인의 성취감1-27	0.189	0.675	-0.189	
	개인의 성취감1-30	0.357	0.670	-0.175	
	개인의 성취감1-26	0.240	0.617	0.240	
	개인의 성취감1-29	-0.116	0.610	-0.155	
비인격화	비인격화1-25	0.214	-0.117	0.729	0.850
	비인격화1-24	0.214	-0.146	0.727	
	비인격화1-23	0.369	-0.121	0.699	
	비인격화1-22	0.449	-0.103	0.629	
Eigen-value		4.420	2.753	1.208	
분산설명(%)		34.000	21.178	9.294	

(3) 직무성과의 신뢰도 및 타당성 검증

다음<표5-5>는 직무소진에 대한 5개의 문항에 대하여 요인 분석을 실시한 결과이다. 이론적 고찰에 따라 1개 요인으로 설정후의 분석 결과는 1개 요인이 도출되었으며 각 요인을 구성하는 문항들의 중심 개념을 바탕으로 요인 명을 부여하였다. 이1개의 요인 적재 값이 ± 4 이상으로 나타나 거래적 리더십 을 설명하는 요인으로 적합한 것으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며 신뢰도 또한 모두 0.6이상으로 나타난 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 볼 수 있다.

<표5-5>직무성과의 신뢰도 및 타당성 검증

구분		요인분석	신뢰도
		직무성과	Cronbach의 알파
직무성과	직무성과1-33	0.957	0.787
	직무성과1-34	0.843	
	직무성과1-32	0.743	
	직무성과1-31	0.744	
	직무성과1-35	0.699	
	Eigen-value	2.750	
	분산설명(%)	54.996	

제 3 절 변수간의 상관관계 분석

본 연구에서는 가설 검증에 앞서 연구 변수들 간의 상호관계성을 확인하기 위해서 Person 상관관계분석을 사용하였다. 각 변수들 간의 상관관계 분석 결과는 <5-6>과 같다.

변혁적 리더십의 세부항목인 카리스마, 지적인 자극, 개인배려의 상관계수는 각 0.59, 0.46, 0.57로 나타났다. 거래적 리더십의 세부항목인 예외적 관리, 상황적 보상의 상관계수는 각 0.32, 직무소진의 세부항목인 정서적 소진, 비인격화, 개인의 성취감소의 상관계수는 각 0.51, -0.04, -0.16으로 나타났다.

변혁적 리더십 하위요인과의 상관계수를 살펴보면 카리스마의 상관계수를 살펴보면, 구체적으로 세부항목인 직무성과($r=0.27, P<0.01$), 정서적 소진($r=-0.12, P<0.01$), 비인격화($r=-0.36, P<0.01$), 성취감 감소($r=0.17, P<0.01$)로 나타났다. 지적자극의 상관계수를 살펴보면 세부항목인 직무성과($r=0.21, P<0.01$), 정서적 소진($r=-0.19, P<0.01$), 비인격화($r=-0.39, P<0.01$), 성취감 감소($r=0.16, P<0.01$)로 나타났다. 개인의 배려의 상관계수를 살펴보면 세부항목인 직무성과($r=0.31, P<0.01$), 정서적 소진($r=-0.22, P<0.01$), 비인격화($r=-0.34, P<0.01$)로 나타났다.

거래적 리더십의 하위요인과의 상관계수를 살펴보면 예외적 관리의 세부항목인 성취감 감소($r=-0.12, P<0.01$)로 나타났다. 상황적 보상의 상관계수를 살펴보면 세부항목인 직무성과($r=0.25, P<0.01$), 정서적 소진($r=-0.18, P<0.01$), 비인격화($r=-0.32, P<0.01$)로 나타났다.

인구통제학적 특성요인의 상관계수를 살펴보면, 응답자의 학력과의 상관계수는 직무성과($r=0.11, P<0.01$), 카리스마($r=0.12, P<0.01$)로 나타났다. 결혼여부 상관계수 보면, 개인의 성취감감소($r=0.13, P<0.01$), 성별($r=0.15, P<0.01$), 근속년수($r=0.335, P<0.01$), 담당업무 상관계수를 살펴보면, 관리업무의 상관계수를 살펴보면, 개인의 성취감감소($r=0.16, P<0.01$), 담당업무

생산 상관계수를 살펴보면, 카리스마($r=-0.15$, $P<0.01$), 상황적 보상($r=-0.19$, $P<0.01$), 학력($r=-0.13$, $P<0.01$), 결혼여부($r=-0.12$, $P<0.01$)로 나타났다.

담당업무 상관계수를 살펴보면, 연구개발의 상관계수를 살펴보면, 개인의 배려 ($r=0.12$, $P<0.01$), 학력($r=0.19$, $P<0.01$), 결혼여부($r=-0.12$, $P<0.01$)로 나타났다.



<표5-6>상관관계분석결과

N=311	평균	표준 편차	최소 값	최대 값	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1.직무성과	3.30	0.62	1.20	5.00	1														
2.정서적소진	2.95	0.82	1.00	5.00	-0.11*	1													
3.비인격화	2.78	0.93	1.00	5.00	-0.30*	0.51*	1												
4.개인성취감	3.76	0.67	1.00	5.00	0.24**	-0.04	-0.16**	1											
5.카리스마	3.12	0.90	1.00	5.00	0.27**	-0.12*	-0.36**	0.17**	1										
6.지적자극	3.49	0.78	1.00	5.00	0.21**	-0.19**	-0.39**	0.16**	0.59**	1									
7.개인적배려	3.21	0.84	1.00	5.00	0.31**	-0.22**	-0.34**	0.07	0.46**	0.57*	1								
8.예외적관리	2.99	0.92	1.00	5.00	0.08	-0.10	-0.04	-0.12*	0.14*	0.29*	0.32*	1							
9.상황적보상	3.07	0.93	1.00	5.00	0.25**	-0.18**	-0.32**	0.02	0.44**	0.50*	0.59*	0.43*	1						
10.성별	1.60	0.50	1	2	-0.06	-0.07	-0.10	0.01	-0.00	-0.02	-0.0	0.02	-0.06	1					
11.학력	3.80	0.83	1	5	0.12*	0.08	-0.03	0.02	0.12*	0.04	0.07	0.09	0.03	0.01	1				
12.결혼	1.20	0.40	1	2	-0.01	-0.08	-0.03	0.13*	0.01	0.02	-0.02	-0.08	-0.02	0.15*	-0.07	1			
13.관리 (dummy)	0.29	0.46	0.00	1.00	0.07	-0.08	-0.06	0.16**	0.06	0.05	0.00	-0.07	0.01	-0.02	0.03	0.03	1		
14.생산 (dummy)	0.08	0.27	0.00	1.00	0.03	-0.05	0.04	-0.04	-0.15*	-0.06	-0.05	0.04	-0.02	-0.19**	-0.13*	-0.12*	-0.19**	1	
15.연구개발 (dummy)	0.06	0.25	0.00	1.00	0.05	-0.07	-0.03	-0.09	-0.02	0.03	0.12*	0.01	0.03	-0.03	0.19*	0.00	-0.17**	-0.08	1

*:p<0.05 ; **:p<0.01

제 4 절 가설 검증

1. 직무소진에 관련된 가설의 검증

가설 1: 변혁적 리더십이 직무소진에 부정적 영향을 미칠 것이다.
가설 1a: 변혁적 리더십의 카리스마가 직무소진에 부정적 영향을 미칠 것이다.
가설 1b: 변혁적 리더십의 지적인 자극이 직무소진에 부정적 영향을 미칠 것이다.
가설 1c: 변혁적 리더십의 개별적 고려가 직무소진에 부정적 영향을 미칠 것이다.
가설 3: 거래적 리더십이 직무소진에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
가설 3a: 거래적 리더십의 상황적 보상이 직무소진에 긍정적 영향을 미칠 것이다.
가설 3b: 거래적 리더십의 예외적 관리이 직무소진에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

구체적으로 각 독립변수가 직무소진의 하위요인인 정서적 소진, 비인격화, 개인의 성취감 감소에 미치는 영향에 살펴보고자 다음<표5-7> <표5-8> <표5-9>같이 세부분석을 실시하였다.

<표5-7>각 변수가 정서적 소진에 미치는 영향

독립변수	모형1			모형2		
	B	표준오차	t값	B	표준오차	t값
(상수)	3.09	0.31	10.1***	4.00	0.37	10.8***
성별	-0.13	0.10	-1.4	-0.14	0.10	-1.5
학력	0.09	0.06	1.5*	0.10	0.06	1.8*
결혼	-0.13	0.12	-1.1	-0.14	0.12	-1.2
관리(dummy)	-0.22	0.11	-2.1*	-0.21	0.10	-2.0*
생산(dummy)	-0.28	0.18	-1.5	-0.31	0.18	-1.7*
연구개발(dummy)	-0.40	0.20	-2.1*	-0.34	0.19	-1.8*
카리스마				-0.00	0.07	-0.1
지적자극				-0.08	0.08	-1.0
개인배려				-0.13	0.07	-1.8*
예외적 관리				-0.02	0.06	-0.3
상황적 보상				0.06	0.07	1.8**
R ²	0.040			0.209		
수정된R ²	0.021			0.066		
F	2.097*			2.986***		

종속변수: 정서적 소진, *:p<0.05 ; **:p<0.01

분석결과 회귀모형1의 설명력은 4.0%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다($F=2.097$, $P=0.053$). 독립변수로는 학력, 업무담당의 관리, 연구개발이 유의수준10%하에서 정서적 소진에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형2의 설명력은 20.9%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=2.986$, $P<0.01$). 모형2는 모형1에 비해 16.9%더 설명하고 있다. 독립변수로는 업무담당의 관리, 업무담당의 생산, 연구개발이 유의수준10%하에서 정서적 소진에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다, 다른 업무담당 종업원보다 정서적 소진이 더 낮다는 결과를 나타냈다. 그러나 개인의 배려는 유의수준 5%하에서 정서적 소진에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보상은 유의수준 5%하에서 정서적 소진에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 카리스마와 지적인 자극이 유의수준 5%하에서 정서적 소진에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이와 같은 분석결과를 토대로 할 경우 가설1c, 가설3a는 부분적으로 채택된다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 2.050로 기준 값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 절차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단 할 수 있다.

다시 말하자면 변혁적 리더십의 개인의 배려를 많이 하는 리더는 부하의 직무소진을 감소시켜주는 것으로 나타났다. 정서적 소진에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 부하직원의 직무수행에 리더가 신용을 보여주고, 부하직원이 자신의 직무수행결과에 대하여 리더가 관심을 기울여 주기를 기다리는 상황이 만들어진다는 것은 리더와 구성원관계에 일체감이 형성된 수 있음을 의미한다. 효과적인 리더들은 부하직원들에게 기회를 제시하고 용기를 북돋우며 열정을 부하직원들에게 보여 줌으로 인하여 그들의 소진을 완화시키는데 도움을 주게 될 것이다. 그이유로 이러한 분석 결과를 통해 개별적 배려는 직무소진을 예방하거나 감소시킬 수 있다고 추측해 볼수 있다. 칭찬이나 물질적보상과 같은 상황적 보상을 제시하는 경

우에는 정서적 소진이 증가한다고 볼 수 있다. 거래적 리더십은 즉각적 만족을 제공할 수 있지만 장기적 관점에서 효과적이지 않을 가능성도 있다. 따라서 중국에 거래적 리더십의 어떤 특성은 한편으로 비현실적인 비전만을 제시 하는 리더로 인식되어지면서 부하직원들의 정서적 소진을 증가시킨다고 볼 수 있다.

<표5-8>각 변수가 비인격화에 미치는 영향

독립변수	모형1			모형2		
	B	표준오차	t값	B	표준오차	t값
(상수)	3.25	0.35	9.2***	5.01	0.39	12.8***
성별	-0.19	0.11	-1.8*	-0.24	0.10	-2.5*
학력	-0.03	0.07	-0.4	-0.01	0.07	-0.1
결혼	-0.02	0.14	0.1	0.01	0.12	0.0
관리(dummy)	-0.13	0.12	-1.1	-0.09	0.11	-0.8
생산(dummy)	-0.01	0.21	-0.0	-0.16	0.19	-0.8
연구개발(dummy)	0.14	0.23	-0.6	-0.09	0.20	-0.4
카리스마				-0.16	0.07	-2.3**
지적 자극				-0.26	0.09	-3.1**
개인배려				-0.11	0.08	-1.3
예외적 관리				0.15	0.06	2.4*
상황적 보상				0.17	0.07	2.2**
R ²	0.016			0.332		
수정된R ²	-0.003			0.203		
F	0.749*			6.636***		

종속변수: 비인격화,*:p<0.05 ; **:p<0.01

분석결과 회귀모형1의 설명력은 1.6%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다(F=0.749, P=0.828). 독립변수로는 성별이 유의수준10%하에서 비인격화에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형2의 설명력은 33.2%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=6.636, P<0.01). 모형2는 모형1에 비해 31.6%더 설명하고 있다. 독립변수로는 카리스마와 지적 자극이 유의수준5%하에서 비인격화에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보상이 유의수준5%하에서 비인격화에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예외적 관리가 유의수준10%하에서 직무소진에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다, 그러나 개인의 배려는 유의수준5%하에서 비인격화에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이와 같은 분석결과를 토대로 할 경우 가설1a, 가설1b, 가설3b는 부분

적으로 채택된다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.965로 기준 값인 2에 매우 근접하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 절차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단 할 수 있다.

다시 말하자면 변혁적 리더십 스타일의 카리스마적인 리더는 부하의 비인격화를 감소시켜주는 것으로 나타났으며, 부하직원들에게는 높은 수준의 욕구를 지향하도록 자극하고 , 적절한 반응을 추구하는 것을 변혁적 리더가 그들을 변형시키는 것이 부하들의 비인격화를 낮추는데 기여 할 수 있을 것으로 보인다. 그리고 변혁적 리더십의 자적 자극을 많이 하는 리더는 부하직원의 비인격화를 감소시켜주는 것으로 나타났다. 부하직원들이 스스로 문제에 대한 해결책을 찾도록 격려하고, 부하직원의 비인격화를 감소시켜준다.

리더가 거래적 리더십방식의 예외적인 관리의 강요적이고 처벌적인 방식을 통해 부하직원들의 비인격화를 유지하고 리더에 대해 많은 불만과 부정적인 태도를 나타낼 수 있다. 물질적보상과 같은 비인격화를 제시하는 경우에는 정서적 소진이 증가한다고 볼 수 있다. 추가적인 노력을 회피하려면, 동시에 부하직원들 자신의 정서적 소진이나 비인격화를 경험하고 있다고 볼 수 있다. 예외적 관리를 시행하는 리더는 이상이 없는 한 변화를 회피하고, 꼭 필요한 경우에 한해서만 부하직원들과 커뮤니케이션을 하는 경향이 있다. 따라서 예외적 관리를 수행하는 리더의 부하직원들은 리더와의 충분한 교감을 갖는 것이 불가능할 뿐만 아니라. 자신의 자아개념에 따라 리더의 예외적 관리를 동의하고 수용할 수 있는 기회를 거의 부여받지 못하게 된다. 이와 같은 연구결과는 Seltzer, Numerof & Bass(1989)의 연구결과와도 일치하고 있다.

<표5-9>각 변수가 개인성취감에 미치는 영향

독립변수	모형1			모형2		
	B	표준오차	t값	B	표준오차	t값
(상수)	3.33	0.29	13.5***	3.04	0.30	10.1***
성별	0.00	0.08	-0.1	0.00	0.08	0.5
학력	0.04	0.05	0.7	0.04	0.05	0.8
결혼	0.22	0.10	2.3*	0.20	0.10	2.1*
관리(dummy)	0.20	0.09	2.3*	0.17	0.09	2.0*
생산(dummy)	0.01	0.14	0.0	0.07	0.14	0.5
연구개발(dummy)	-0.22	0.16	-1.4	-0.23	0.16	-1.5
카리스마				0.07	0.05	1.4
지적 자극				0.12	0.07	1.9*
개인배려				0.03	0.06	0.5
예외적 관리				-0.11	0.05	-2.4*
상황적 보상				-0.04	0.05	-0.7
R ²	0.047			0.301		
수정된R ²	0.028			0.068		
F	2.500**			2.054***		

종속변수: 개인 성취감; *:p<0.05 ; **:p<0.01

분석결과 회귀모형1의 설명력은 4.7%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다(F=2.500, P=0.022). 결혼여부와 업무담당의 관리가 유의수준 10%하에서 개인성취 감소에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 회귀모형2의 설명력은30.1%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=2.054, P<0.01). 모형2는 모형1에 비해 25.4%더 설명하고 있다. 독립변수로는 학력, 결혼여부, 업무담당의 연구개발이 유의수준 10%하에서 개인성취 감소에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십의 지적 자극 유의수준 10%하에서 개인성취 감소에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다, 그러나 거래적 리더십의 예외적 관리가 유의수준 10%하에서 직무소진에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상황적 보상이 유의수준 5%하에서 개인성취 감소에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 2.054로 기준 값인 2에 매우 근접

하고 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 절차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단 할 수 있다.

다시 말하자면 중국에서 동기유발 없이 지적 자극이기만 한 경우에는 오히려 부하직원들에게 개인성취 감소를 증가시킨다고 볼 수 있다. 지속적으로 사고와 행동의 변화를 촉구하는 상황은 직원에게 중압감을 주고 개인의 성취감 감소의 원인이 될 가능성을 부여하게 된다. 리더는 지적자극을 부여하는 그 과정에서 불만족은 더욱 증가된다고 하였다. 리더는 지적 자극을 부여하면서 부하직원 전혀 다른 방법으로 수행하거나 새로운 방법으로 접근하도록 요청한다. 오히려 부하직원들의 개인의 성취감 감소 증가시킨다고 볼 수 있다. 그리고 거래적 리더십의 예외적 관리를 시행하는 리더는 부하들이 자신의 기대나 허용된 행동부터 이탈하거나 잘못된 행동을 하지 못하도록 부정적 강화를 시행한다. 일상적인 조직생활에서 개인성취 감소의 원인이 될 가능성이 있다.

이에 비해 변혁적 리더십 스타일의 지적 자극리더는 개인성취 감소에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 그리고 예외적 관리 유의한 부(-)의 영향을 미친다고 나타났다.

2. 조직성과에 관련된 가설의 검증

가설 2: 변혁적 리더십 하부요소들과 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2a: 변혁적 리더십의 카리스마가 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2b: 변혁적 리더십의 지적인 자극이 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 2c: 변혁적 리더십의 개별적 고려가 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 거래적 리더십이 직무성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4a: 거래적 리더십의 상황적 보상이 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4b: 거래적 리더십의 예외적 관리이 직무성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

다음<표5-10>직무성과에 관련된 가설에 대한 위계적 회귀분석을 실시한 결과이다.

<표5-10> 직무성과에 관련된 가설 검증

독립변수	모형1			모형2		
	B	표준오차	t값	B	표준오차	t값
(상수)	3.10	0.23	12.9***	2.22	0.27	8.1***
성별	-0.06	0.07	-0.9	-0.04	0.07	-0.7
학력	0.08	0.04	0.3	0.07	0.04	0.9
결혼	0.02	0.10	0.2	0.03	0.09	0.3
관리(dummy)	0.11	0.08	1.3	0.10	0.08	1.2
생산(dummy)	0.12	0.14	0.9	0.20	0.13	1.5
연구개발(dummy)	0.11	0.15	0.8	0.07	0.14	0.5
카리스마				0.13	0.05	2.4**
지적자극				-0.04	0.06	-0.7
개인배려				0.16	0.05	2.9**
예외적 관리				-0.03	0.04	-0.7
상황적 보상				0.12	0.05	2.2**
R ²	0.025,			0.340		
수정된R ²	0.006			0.119		
F	1.323*			4.433***		

종속변수: 직무성과, *, p<0.05 ; **, p<0.01

분석결과 회귀모형1의 설명력은 1.6%이고, 회귀신은 통계적으로 유의하지 않는 것으로 분석하였다($F=1.323$, $P=0.247$). 회귀모형2의 설명력은 34%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($F=4.433$, $P<0.1$). 모형1은 모형2에 비해 3% 더 32.4% 설명하고 있다. 독립변수로는 변혁적 리더십의 카리스마와 개인의 배려가 유의수준 5%하에서 직무성장에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 거래적 리더십의 상황적 보상이 유의수준 5%하에서 직무성장에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에 문제가 없는 것을 판단할 수 있고, Durbin-Watson은 1.932로 기준 값인 2에 매우 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 절차들 간에 상관없는 것으로 판단할 수 있다. 이에 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다.

다시 말하자면 변혁적 리더십의 카리스마 요인과 개인의 배려는 직무성장에 유의한 (+)의 영향을 미친다고 나타났으며, 리더는 부하들 각자에게 배려하면서 성과를 달성하도록 동기를 유발시킨다. 부하직원에게 특정한 목표와 업무에 대한 이익을 위하여 개인적 이해관계를 초월하도록 유도하며, 부하가 특정한 결과에 대해 부여하는 가치는 상승된다. 직무성장을 달성한다, 영향을 주기 때문에 가설 2a, 가설 2c가 채택되었다. 그리고 변혁적 리더십의 지적 자극이 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 예외적 관리가 유의수준 5%하에서 직무성장을 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다, 가설 3a는 기각되었다. 상황적 보상만이 직무성장에 긍정적 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 따라서 가설 4b “거래적 리더십의 구성요인 중 상황적 보상 요인이 조직성장에 영향을 미치는 것이다.”는 채택되었다. 중국에 거래적 리더들은 보상과 교환관계라든가 가장 큰 문제점 되고 있다는 것이다. 하지만 본 연구에 대부분 설문대상자인 거래적 성향이 매우 강한 리더십을 소유한 금융조직의 리더이다. 그래서 리더가 보상을 해주는 것을 기대이상의 성과가 달성된다.

3. 가설검증 결과 요약

이상의 가설검증 결과를 요약하면 다음 <표5-11>와 같다.

가설	내용	채택여부
1	a. 변혁적 리더십의 카리스마가 직무소진에 부정적 영향을 미칠 것이다.	부분채택
	b. 변혁적 리더십의 지적인 자극이 직무소진에 부정적 영향을 미칠 것이다.	부분채택
	c. 변혁적 리더십의 개별적 고려가 직무소진에 부정적 영향을 미칠 것이다.	부분채택
2	a. 변혁적 리더십의 카리스마가 직무성파에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
	b. 변혁적 리더십의 지적인 자극이 직무성파에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	c. 변혁적 리더십의 개별적 고려가 직무성파에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
3	a. 거래적 리더십의 예외적 관리이 직무소진에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	부분채택
	b. 거래적 리더십의 상황적 보상이 직무소진에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	부분채택
4	a. 거래적 리더십의 예외적 관리이 직무성파에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각
	b. 거래적 리더십의 상황적 보상이 직무성파에 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택

제 6 장 결론 및 시사점

제 1 절 요약 및 결론

본 연구의 목적은 중국직무환경에서 조직리더의 리더십에 따라 직무소진 정도가 영향을 미치는지 알아보는 동시에 조직성과에 효율적임을 시사해 주고 있다.

직무소진에 대해 어느 정도 영향을 미치는지 알아보고 실증적으로 연구함으로써 리더십유형이 달라질 수 있으므로 중국 기업에 존재하는 문제를 해결하는 방안을 시도하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 조직성과를 파악하는 조직의 목표달성에 있어서 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있을 것이다. 최종적으로 기업이 현재와 미래에 안정적이고 건강하게 발전하도록 한다. 효율적인 인적자원관리를 위한 실증적 연구를 하고자 하는데 목적이 있다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 중국에 직장인 311명을 대상으로 실증 분석을 하였다. 본 연구의 타당성과 신뢰도를 높이기 위하여 검증된 논문의 설문도구를 활용하여 설문조사 기간은 2011년10월 28일부터 11월 28일까지 인터넷을 통해서 중국 현지에서 근무하고 있는 직장인을 대상으로 조사하였고, 총319부를 회수 하였다. 이중 사업장규모가 작은 곳에 배포된 설문지 지나치게 과대화 경향으로 평가되어 8부를 제외하고 311부를 실증분석 대상으로 선정하였다. 연구의 자료 분석을 위해 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩과 데이터 클리닝 과정을 거쳐, SPSS 17.0 프로그램을 사용하여 분석하였으며, 빈도분석, 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계분석, 다중회귀분석 등을 적용하여 분석하였다.

연구 문제를 검증하기 위해 본 연구에서는 Bass& Avolio(2000)가 개발한 측정도구에 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 분류하고, 오창환(2006), 김세리(2006), 서정호(2008), 강의원(2007)등의 연구를 참조하여 카리스마, 지적 자극, 개별고려 등 3가지 요인으로 분류하고, 본 연구에서는 Bass& Avolio(2000)연구에서 분류를 바탕으로 거래적 리더십을 상황적 보상과 예외관리의 2가지 요인으로 분류하고, Phillail & Williams,(2002)가 직무성과에 관한 측도 개발하였고, 본 연구에 일부 수정하여 사용했으며 Maslach와 Jackson이 개발한 MBI-GS를 신강현(2003)의 연구에서 제시한 직무소진에 관한 정서적 소진, 비인격화, 개인 성취감으로 구분하였다.

가설을 검증하기 위하여 단순 및 다중회귀분석을 실시하였다. 실증분석을 통하여 얻은 결과는 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 직무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 변혁적 리더십의 하위요소인 카리스마, 개인 배려는 직무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지적 자극은 직무성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

둘째, 변혁적 리더십은 직무소진에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무소진의 하위요소인 정서적 소진, 비인격화, 개인 성취 감소에 대해 다중 회귀분석결과들을 보면 변혁적 리더십이 2가지 하위요소에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십에 관한 연구결과는 선행연구와 다르게 나타났으며 이에 변혁적 리더십을 실시하는 카리스마를 제시할수록 직무소진 될 가능성은 높아지고 있다. 즉 리더가 카리스마만 지닌 경우, 부하직원들은 리더에 대해, 비교적 효율적이고 합리적인 사람으로 인식하지만, 자신들에 대한 배려도 적고, 지적 자극도 잘 하지 못하는 냉담한 리더로 인식하고 있음을 알 수 있다. 비록 지적 자극에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 직무소진의 하위요소에게 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 거래적 리더십은 조직소진에 영향을 미치는 것으로 나타났다, 구체적으로 거래적 리더십의 하위요소인 상황적 보상이 직무소진 하위요인의 정서적 소진, 비인격화, 개인성취감에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 하위요소인 예외적 관리가 직무소진에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 개인성취감에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 부하직원들은 예외적 관리로 인해 리더에 대해 보다 많은 불만과 부정적인 태도를 나타낼 수 있고, 추가적인 노력을 회피하려고하고, 동시에 부하직원들 자신의 비인격화를 경향 한다고 볼 수 있다.

넷째, 거래적 리더십이 직무성과에 영향을 미치는 것으로 나타난 동시에 거래적 리더십의 하위요소인 상황적 보상은 직무성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 예외적 관리영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 선행연구와 같은 결과가 나타났다.

제 2 절 시사점 및 한계점

본 연구를 통해 중국에 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무소진과 직무성과에 영향을 미친다는 사실을 확인 할 수 있었다. 중국은 현재 직무소진의 최고조기에 진입하여 사회의 유행병이 되었다. 과거의 조직에 의한 리더십 스타일이 이루어졌으나 현재 중국기업 중에서 리더십스타일과 직업소진의 관계에 대한 연구를 시도하여 연구가 더욱 상세하고 구체적이게 하였다.

본 연구는 최근 리더십 분야에서 가장 주목받는 이론 중 하나인 변혁적 리더십이 야기하는 긍정적 결과와 함께 부정적 결과에 주목하였다. 따라서 많은 선행 연구들이 보고하고 있는 바와 같이 변혁적 리더십의 긍정적 결과를 결과 변수로 하여 검증하고자 하였다.

연구에서 중국 현지 표본으로 연구하고자 했던 중국 리더의 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 발휘되려면 종업원은 더 높은 이상과 목적을 달성하여야 한다. 동시에 거래적 리더십 보다 변혁적 리더십이 효과적으로 나타났으며, 다른 선행연구와 달리 변혁적 리더십의 카리스마, 개인의 배려가 직무성과에 긍정적인 것으로 나타났다. 따라서 단순한 리더십의 강화보다는 유형별 리더십의 개발이 보다 더 효과성을 증대 시키는 중요한 방법임을 보여주고 있다. 중국이 사회주의 국가로, 매우 복잡하고 불확실성이 높은 상황에 직면 하고 있고, 이러한 상황에서도 그들이 최대한으로 발휘할 때 가능한 것이며, 그것은 상사가 어떤 리더십을 발휘하느냐에 따라 좌우될 수 있다. 직무성과에 영향을 주는 요인이라는 것을 밝혀냈다는 점에서 연구의 의미를 찾을 수 있다. 종합적으로 이러한 연구결과를 토대로 조직에 실제적인 시사점을 제공할 수 있다. 긍정적인 결과를 초래하는 리더십스타일에 따라 변혁적 리더십은 직무성과에 대해서 역할이 중요하다는 것이다. 중국직무환경에서 조직리더의 리더십에 따라 직무소진 정도가 영향을 미치는지 알아내고 스트레스에 대하여 문제 대처방식을 사용 할 수 있도록 적절한 직무의 수행을 하여야 한다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 한계를 지니고 있다.

첫째, 설문조사의 대상을 지역별로 구별 하지 못했다. 본 연구에서 사용된 독립변수들이 경제가 잘 발달 한 지역이나 발달하지 않은 성은 지역별에 따라 어느 정도의 차이가 있을 것으로 생각이 되는데 추후 연구에서 더 구체적으로 구별하여 연구를 진행하고자 한다.

둘째, 설문대상자인 금융조직의 리더는 전통적 리더십이라 할 수 있는 거래적 성향이 매우 강한 리더십을 소유하고 있는 경우가 많았다. 따라서 카리스마나 지적 자극이 광범위하게 조직의 리더들에게 확산되어 있지 않을 가능성이 많다. 이 부분에 관한 가설을 설정하지 않으므로 검증도 실시하지 못했다. 향후 연구에서 변수간의 관계를 더 자세하게 검토한 다음에 연구하는 것이 좋다.

셋째, 기업문화 때문에 중국에 있는 본토기업과 외국기업은 같은 모형을 적용하기에도 분명 차이가 있었다. 그런데 본 연구에서 이러한 비교적인 분석을 하지 못했다. 본 연구결과를 기초로 향후연구에서는 이러한 비교적인 연구를 더 구체적으로 할 필요가 있다.

【참고문헌】

1. 국내 문헌

- 구연원(2006), “조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 용인대 대학원 학위논문(박사)
- 김남현, 이주호((1997), “조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십 유형 및 행동성과에 실증 연구,” 「인사조직연구」, 제5권 1호, pp.72-77
- 김대복(2004), “변혁적 리더십, 조직지원과 직무성과간의 관계에서 자기유능감의 매개 효과에 대한 연구”, 경상대 대학원 학위논문(박사)
- 김보연(2003), “직속상사의 리더십 유형이 고무원의 조직몰입에 미치는 영향에 한 연구” 고려대학교, 학위논문(석사)
- 김성국(1999), 「조직과 인간행동」, 제3판 명경사, pp.148-160
- 김성수(2005), 「21세기형 글로벌 경영전략」, 서울: 삼영사, pp.198
- 김정일(1997), “부정적동과 사회적 시대가 직무스트레스와 그 결과에 미치는 영향”, 학위논문(박사)
- 류현미(2003), “성격유형과 사회적 지지에 따른 중·고등학교 교사의 직무스트레스와 탈진”, 서강대학교 학위논문(석사).
- 박내희, (2002). 「조직행동론」, 서울: 박영사, pp.184
- 백기복(1994), 「조직행동연구」, 서울: 법문사, pp.180
- _____(2006), 「조직행동연구」, 서울: 창민사, pp. 465
- _____(2000), 「이슈리더십」.서울: 창민사, pp.130
- 박문수(2005), “조직구성원의 직무소진이 조직유효성에 미치는 영향에 관한연구”, 서강대학교 학위논문(석사)
- 박혜윤(2005), “항공사 객실승무원의 직무 스트레스 경정요인과 조직유효성”경기대학교 학위논문(박사)
- 성혜진(2003), “패밀리 레스토랑 직원의 감정노동과 소진 영향요인에 관한 연구”, 세종대학교 학위논문(석사)
- 송정수, 이규용(2008), 「논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통제분석방법」, 21세

기사 출판

- 신강현(2003), “일반직 종사자를 위한 직무소진 척도(MBI-GS)에 대한 타당화 연구”, 「한국심리학회연구」 Vol, 16(3).1-17.
- 여인길(2004), “리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향-증권회사 지점장의 리더 특성과 신뢰의 매개효과를 중심으로”, 경희대 대학원 학위논문(박사)
- 오석홍(2009), 「조직이론」 제2판 pp.550-575
- 유대원(2004), “리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한밭 대학교 학위논문(석사)
- 유시정, 차현수(2005),현장 관리자의 서비스 리더십 특성이 종사자의 직무태도와 서비스 성과에 미치는 영향, 「한국서비스경영학회」,Vol, 6(1),3-26
- 윤시내, 박완순 (2007), “콜센터의 직무환경, 소진, 고객지향성의 영향 관계에 관한 연구”, 「관광경영학연구」 Vol, 11(4),53-76
- 이덕로(1994), “변혁적, 거래적 리더십이 부하의 추가노력 집무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 「인사관리연구」 제18집 Vol, p.134.
- 이상호, 이원우(1995), “변혁적 리더십이 동기부여 효과; 셀프에피커시 이론중심으로,” 「인사관리연구」,제19집 Vol, pp.53-80
- 이수광(2008), “직무 스트레스가 이직의도에 미치는 영향-변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로 영향 관계에 관한 연구” 「관광경영학연구」 Vol, 22(1),19-29.
- 이수광(2009), “변혁적 리더십의 부정적 영향에 관한 연구” 「서비스산업연구」 Vol, 6(1),19-32.
- 이수광(2010), “변혁적 리더십이 정서적·유지적 몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구-소진의 매개효과를 중심으로 영향 관계 연구” 「관광경영학연구」 Vol, 14(1), pp.20-39
- 이진욱(2002), “ 직무요구가 정서적 소진과 직무비관에 미치는 영향-개인적지원과 직무자원의 조절효과를 중심으로 미치는 영향”, 고리대

학교학위논문(석사).

이한겸, (1994), 인간행위론, 형설출판사, pp,452

임준철, 윤정구 (1999), 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기권능감 (Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로 「인사·조직연구」, Vol, 7(1), 1-42.

조명미(1999), "지역정신보건센터에 근무하는 간호사의 소진과 그 관련 요인에 대한 연구", 서울대학교 학위논문(석사)

채명석(2007), "상사의 리더십 유형이 직무 만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구," 광운대학교, 학위논문(석사)

한관현(2003), "변혁적·거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구", 「경영학 연구」 Vol, pp.65-80 ,28(1),51-77

2. 중국어 문헌

胡俏, 戴春林(2006). "工作倦怠研究的回顧与思考" 「浙江師範大學學報」

Vol, 31, pp.85-89

顧遠東(1993). "工作滿意度", 「社會心理科學」.

馬新風(2006), "中小企業變革型領導風格對員工態度績效的影響研究" 四川大學 學位論文(碩士).

李超平, 時勘 (2003). "分配公平与程序公平對工作倦怠的影響", 「心理學報」, Vol. 35(5), pp.677-684

_____ (2003), "變革型領導与領導有效性之間 關係的研究" 「心理科學」 Vol.26(1), pp. 115-118

_____ (2005), "變革型領導的結構与測量.心理學報" Vol.37 (6) , pp.803-811

_____ 孟慧, (2006). "變革型領導對組織公民行為的影響" 心理科學. Vol. 29 (1) , pp. 175-177

李怀玉(2006), "警惕企業隱性殺手:工作倦怠症" 「人力資源開發」. Vol. 5, pp.64-65

- 林峰(2006). “領導風格和心理控制源對工作倦怠的關聯影響研究”.同濟大學碩士論文.
- 時勘, 王繼承, 李超平(2000), “企業高層管理者胜任特征模型評價的研究”, 「心理學報」, Vol. 34 (3) , pp. 306-311
- 謝金山(2001). “中小企業領導風格評價”, 浙江大學, 學位論文(碩士).
- 鄭立新(2004), “領導才能与有效溝通的研究”四川大學, 學位論文(碩士)”, pp.10-11

2. 국외문헌

- Ali H. Muhammad & H. I. Hamdy(2005). “Burnout, supervisory support, and work outcomes: A study from an arabic cultural perspective” IJCM. Vol. 15(4) pp. 230~
- Ammondson E. (2000), “Job burnout. Society of Management. 74(3) : 11-12 Spector, PE, Cooper CL, Aguilar-Vafaie ME. (2002) A comparative study of perceived job stressor sources and job strain in Almerican and Iranian managers.” Applied Psychology : An International Review, Vol. 51(3) : 446-457
- Avail, B. J., & Bass, B. M.(1986). “*Transformational leadership, charisma And beyond.*” Bing hamton: State of University of New York, School of Management. Vol. 21(1) : 32-67
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung. D. I.(1999). “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72(4), pp441-462.
- _____, Gibbons, T. C. Conger, J. A. & Kanugo, R. N.(1988). “Developing transformational leadership: A lifespan

- approach. charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness." San Francisco, CA: Jossey-Bas
- Bacharach, S. B. Bamberger, P. & Conley, S.(1991). "Work home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12 pp. 39-53
- Bakker, A. B. Demerouti, E. & Verbeke, W.(2004). "Using the job demand resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*", Vol. 43 pp. 83-104
- Barnett, R., Garies, K. C. and Brennan, R. T.(1999). "Fit as a mediator of the relationship between work hours and burnout" *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 4 pp. 307-317
- Bass, B M. (1995) "Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*" Vol. 6(4) pp. 463-478
- _____.(1985), "Leadership and Performance Beyond Expectation", NY: free press Vol. 5, pp.12
- Bennis, W and B. Nanus (1985), 「Leaders」, NY: Harper and Pow
- Burns, J. M. (1978), 「Leadership」, NY: Harper and Pow
- Chemiss C. Professional. (1980) New York : Paraeger. "Burnout in Human Service Organization[M]"
- Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M.P.(2001). "Organizational stress: A review and critique of theory, Research and Applications" UK: Sage Publications.
- Cordes, C. L. & Dougherty, T. W.(1993). "A review and an integration of research on job burnout". *Academy of Management Review*, Vol. 18(4), pp. 621-656.
- _____, Dougherty, T. W. & M.Blum.(1997). "Patterns of burnout among managers and professionals: A comparison of models" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18(6), pp.

685-701.

Demerouti, E. Bakker, A. B. Nachreiner, F. & Schaufeli, W.(2001).

“The Job Demands Resources Model of Burnout” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(3) pp. 499-512

Hater, J. J, & Bass. B. M.(1988). “superiors’ evaluations and subordinates’ perception of transformational and transactional leadership”, *Journal of applied psychology*, Vol. 73(4), pp. 695-702

House R J. (1995) “Charismatic Leadership on Teacher attitude and student performance in Singapore” *Journal of organizational behavior*. Vol.(16), pp. 301

Howell. J. M, Avolio, B. J.(1993). “Transformational leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance” *Journal of applied psychology*, Vol. 78(6), pp. 891-910

Ivancevich, J, M, Matteson, M, T, Freedman, S, M, &Phillips, J, S,(1990), “Worksite stress management interventions”, *American Psychologist*, February, Vol. 23, pp. 252-261

Lee RT. Ashforth BE. (1996) “A meta analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout” *Journal of Applied Psychology*. Vol. 81, pp. 123-133

Lewin K. Lippitt R. &White R K.(1939) “Patterns of aggressive behavior in *Journal of Social Psychology*”. Vol. 10, pp. 229-271

Likert R. (1967)“The human organization :Its management and value”New York : McGraw-hill. Vol. 2, pp. 345-346

Maslach, C. & Jackson, S. E.(1986). “Maslach burnout inventory manual(2nd ed)”, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

_____, Jackson, S. E., & Leiter, M. P.(1996). “The Maslach

- Burnout Inventory(3rd ed)", Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- _____, Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P.(2001). "Job Burnout. Annual Review of Psychology", Vol. 52, pp. 397-42
- Pines, A. & Maslach, C.(1980). "Combatting Staff Burnout in a Day Care Center: A Case Study. Child Care Quarterly" Vol. 9, pp. 5-16
- Pine A. M., & Aronson, E.(1988). "*Career burnout: causes and cures*" NewYork: Free Press
- Tannen baum R.(1973) "How to choose a leadership pattern"Harvard business review. Vol. 36, pp. 127-231
- Williams, L. J. &Anderson, S. E. 1991. "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organization and in-role behaviors" Journal of Management, Vol. 17, pp. 601-618
- Yammarino, F. J. and A. J. Dubinsky(1994), "Transformational Theory: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions", Personnel Psychology, Vol. 47, pp. 787-820
- Yukl Gary, Gordon Angela, Taber Tom.(2002) "A hierarchical taxonomy of leadership behavior : Integrating a half century of behavior research"Journal of Leadership & Organizational Studies. Vol. 9(1), pp.15-32
- Zalesney, M. D. & Farace, R. V. (1988). "Job function, sex and environment as correlates of work perceptions and attitudes" *Journal of Applied Social Psychology* ,Vol. 18(3), pp.179-202

【부 록 I】 한국어 설문서

★설문지★

안녕하십니까?

바쁘신 와중에 저의 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 기업 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직 구성원들의 직무 조진과조직성과에 어떻게 영향을 미치고 있는가를 알아보기 위해 작성되었습니다.

본 설문지에 응답하신 내용은 학문적 목적으로만 사용될 것이며, 통계법 제13조에 의거하여 그 내용이 철저히 보호될 것입니다. 설문에 대한 응답은 정답이 없으니, 타당성 있는 연구결과를 위하여 솔직하고 정확하게 모든 질문에 답하여주시기를 바랍니다. 다시 한 번 설문에 응해 주심에 깊은 감사의 말씀을 드립니다.

한성대학교 경영대학원 인사 조직관리

연구자: 왕예비

지도교수: 하성욱

E-mail : xiaofei-0920@hotmail.com

I. 다음의 문항들은 귀하가 부서의 리더와 직무소진과 직무성과에 대해 기술한 것입니다. 귀하의 관리자에 대해 귀하가 느끼거나 생각하는 바를 가장 잘 반영하는 번호에 체크해 주십시오.

전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	2	3	4	5

Part 1. 변혁적 리더에 관한 질문입니다.

번호	내용					
1.	귀하의 리더 행동은 내가 본받아야 할 모델이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
2.	귀하의 리더를 보면 존경심이 느껴진다.	1	2	3	4	5
3.	귀하의 리더는 부서원들에게 영감을 불어넣는다.	1	2	3	4	5
4.	귀하의 리더는 부서원들로 하여금 직무 수행 중 발생하는 문제를 다양한 방식으로 해결하는 능력이 있다.	1	2	3	4	5
5.	귀하의 리더는 나의 업무수행에 있어서 내가 생각하지 못했던 새로운 방법까지 제공하는 능력이 있다.	1	2	3	4	5
6.	귀하의 리더는 나의 미래에 대해 긍정적인 시각을 갖도록 만든다.	1	2	3	4	5
7.	귀하의 리더는 부서원들로 하여금 직무와 관련된 새로운 대안을 내도록 자극한다.	1	2	3	4	5
8.	귀하의 리더는 부서원들의 개인적 요청을 수용하고자 노력한다.	1	2	3	4	5
9.	귀하의 리더는 부서원들의 의견을 존중하는 편이다.	1	2	3	4	5
10.	귀하의 리더는 부서원들의 고충을 이해하려 노력한다.	1	2	3	4	5

Part 1. 거래적 리더에 관한 질문입니다.

번호	내용					
1.	귀하의 리더를 보면 내가 노력만하면 원하는 것을 얻을 수 있다는 확신이 생기게 된다.	1	2	3	4	5
2.	귀하의 리더는 내가 노력하는 정도에 상응하는 보상을 해준다.	1	2	3	4	5
3.	귀하의 리더는 부서원들이 계획한 목표를 달성하였을 때, 어떤 방식으로든 보상을 해주는 편이다.	1	2	3	4	5
4.	귀하의 리더는 내가 예전 방식을 따라 그 대로 업무를 수행하는 것을 좋아 한다	1	2	3	4	5
5.	귀하의 리더가 나에게 제공하는 정보는 내가 업무를 수행하는데 필요한 정보뿐이다.	1	2	3	4	5
6.	귀하의 리더는 내가 과거의 관행이나 방식대로 일을 해야 만족한다.	1	2	3	4	5

II. 다음은 귀하의 직무소진에 대한 내용입니다. 현재 귀하의 상황과 비교하여 가장 가까운 곳에 체크를 해주시기 바랍니다.

번호	내용					
1.	나는 많은 일을 하는 데 있어서 신체적으로 탈진된 느낌이 든다.	1	2	3	4	5
2.	나는 하고 있는 일 때문에 좌절감을 느낀다.	1	2	3	4	5
3.	나는 아침에 일어나 다시 일하러 나가야 한다는 생각을 하면 정말 피곤하다	1	2	3	4	5
4.	나에게 직업은 큰 스트레스이다.	1	2	3	4	5
5.	나는 많은 일을 하는 데 있어서 정서적으로 고갈된 느낌이 든다.	1	2	3	4	5
6.	나는 많은 일을 시작 한때부터 할수록 재미없다.	1	2	3	4	5
7.	나는 예전 보다 일에 대해 열정 없다.	1	2	3	4	5
8.	나하고 있는 일에 가치 있느냐 의심하고 생각한다.	1	2	3	4	5
9.	나는 많은 일에 하는데 있어서 기부를 무관심 한다.	1	2	3	4	5
10.	내 자신에 보면 자기일이 잘하고 생각한다.	1	2	3	4	5
11.	난 일에 대해서 문제 생길 때 효율적으로 해결한다.	1	2	3	4	5
12.	난 회사에 큰 도움이 되고 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5
13.	난 많은 일을 완성하는데 있어서 너무 기쁘다.	1	2	3	4	5
14.	나는 가치 있는 일을 많이 완성한다.	1	2	3	4	5

III. 다음은 귀하의 직무성취에 대한 내용입니다. 현재 귀하의 상황과 비교하여 가장 가까운 곳에 체크를 해주시기 바랍니다.

번호	내용					
1.	나는 높은 성과를 내고 있다.	1	2	3	4	5
2.	나는 기대만큼의 성과를 내고 있다	1	2	3	4	5
3.	나는 향상 목표를 달성 한다.	1	2	3	4	5
4.	나는 성과가 높은 직원으로 인식되고 있다.	1	2	3	4	5
5.	나는 내가 하고 있는 일에 대해 만족 하고 있다.	1	2	3	4	5

IV. 인구 통계적 질문입니다.

다음을 읽고 가장 적합한 부분에 체크를 해 주시기 바랍니다.

1. 성별	A.남자		B.여자		
2. 나이	A. 18미만	B.18-22대	C.23-27대	D.28-32대	E.33대 이상
3. 학력	A.초등학교	B.고졸	C.전문대졸	D.대학	E.대학원졸
4. 근속년수	A 1년 미만	B.1~2년	C.3~4년	D.5~6년	E.7년 이상
5. 결혼여부	A.미혼		B.결혼		
6. 직위	A 사원/주임	B.주임/연구직		C.대리	D.과장
7. 담당업무	A.관리	B.생산		C.연구 개발	D.기타



【부 록Ⅱ】 중국어 설문서

**關於變革性領導和交易型領導對於職務倦怠感和職務
成果影響的研究的問卷調查**

您好！感謝您在百忙之中抽出時間來回答本次調查

本問卷調查是爲了我的研究生課程畢業論文，您的答案將對論文的結果產生絕對的影響，在此，本人相信各位答卷人會認真負責的態度來填寫，而本人將您的珍貴意見作爲研究的資料使用，您的應答內容只用于本人的研究使用，會匿名處理絕對不會泄漏到其他個人和企業（組織），并承諾不會對您的所屬企業(組織)帶來任何不利。

希望您的應答真誠，率直，您的應答對於本研究是非常珍貴的資料，本人將无限感謝您爲了我的研究所付出的寶貴時間。祝您工作順利！

學校：韓國，漢城大學，

專業：經營學科人事-組織管理

資料收集者：王藝霏

指導 教授：何星旭

E-mail:xiaofei-0920@hotmail.com

I. 以上問題是對於您所屬的部署地管理者描述的請將您對您的管理者(上級)的想法或感覺在您認為最貼切的標題下打‘v’ 符号，希望可避免‘一般’

項目	絕對不是那麼認為	不是那麼認為	一般	是的	非常正確
1. 您認為您管理者的行為是您看齊的標準					
2. 看到您的管理者會有尊敬的想法					
3. 您的管理者會給部門職員們帶來靈感					
4. 您的管理者讓部門的職員們認為擁有在對於履行職務當中發生的問題會用多樣的方式解決的能力					
5. 您的管理者有對於您所履行的業務中提供您所沒有想到的新方法的 능력					
6. 您的管理者讓您做到用肯定的視角看待自己的未來					
7. 您的管理者會激勵部門職員們提出與職務關聯的新的方案					
8. 您的管理者對於部門職員們的个人請求尽可能听取并为此努力					
9. 您認為您的管理者比較注重部門職員們的意見					
10. 您的管理者會盡量為理解部門職員們的苦衷而努力					
11. 您看到您的管理者會產生只要我努力就能得到我所想要的信心					
12. 您的管理者會對於您努力的程度做出相應的報償					
13. 您的管理者在部門職員們依照計劃達到目標時，不論哪種方式會盡量報償					
14. 您的管理者喜歡您按照以前方式履行業務					
15. 您的管理者給您提供的資料只是您履行業務需要的情報					
16. 您的管理者在您依照以前一貫方式做事才滿足					

II. 工作倦怠調查問卷

請您對目前的工作狀況做出真實的答復，在您認為最貼切的標題下打‘v’符号。

項目	非常不同意	不同意	不确定	同意	非常同意
1. 工作让我感觉身心俱疲。					
2. 下班的时候我感觉精疲力竭。					
3. 早晨起床不得不去面对一天的工作时，我感觉非常累。					
4. 整天工作对我来说确实压力很大					
5. 工作让我有快要崩溃的感觉					
6. 自从开始干这份工作，我对工作越来越不感兴趣。					
7. 我对工作不像以前那样热心了					
8. 我怀疑自己所做的工作的意义					
9. 我对自己所做的工作是否有贡献越来越不关心					
10. 在我看来，我擅长于自己的工作。					
11. 我能有效地解决工作中出现的问题					
12. 我觉得我在为公司作有用的贡献					
13. 当完成工作上的一些事情时，我感到非常高兴					
14. 我完成了很多有价值的工作					

III.職務成果

請您對目前的所屬組織當中做出真實的答復，在您認為最貼切的標題下打‘v’符號。謝謝

項目	非常不同意	不同意	不確定	同意	非常同意
1. 我有很高的成就。					
2. 我能及我所达到期待程度。					
3. 我能实现改进目标。					
4. 我是具有很高成就的员工。					
5. 我对我现在工作很满足。					

IV.以下是關於个人特性的問題.

請在相應欄中標上 ‘V’ 記号

1.	性別	A.男		B. 女		
2.	年齡	A. 18岁未滿	B.18-22岁	C.23-27岁	D.28-32岁	E.33岁以上
3.	教育程度	A 中学	B.高中	C.专业学院	D.大学	E大学院
4.	工作时间	A.1年未滿	B.1-2年	C.3-4年	D.5-6年	E.7年以上
5.	结婚与否	A.未婚		B.已婚		
6.	职位	A 社員	B.班长	C.组长	D.科長	
7.	职务	A 管理	B.生产	C.研究开发	D.其它	

再次非常感謝

Abstract

A study on the influence of transformational leadership and transactional leadership to job performance and job burnout

-Based on Chinese employees in the workplace -

Wang yifei

Major in Human Resource/Organization
Management

Dept. of Business Administration

Graduate School, Hansung University

The study empirically examined the relationship of job burnout and job performance and transformational leadership and transactional leadership. Although today's employees regarded their transformational leadership and transactional leadership as important to their career success, there is less research on the impact of job burnout and job performance on transformational leadership and transactional. With the sample of 311 Chinese employees, this study examined the transformational leadership and transactional leadership they had been experienced.

The result of this study is as followings; 1) transforming leadership has a very important influence on job burnout; 2) transactional leadership has a positive influence for job burnout; 3) transforming leadership has a positive influence to job performance; 4) transactional leadership has a positive influence to job performance.

Based on the result, this study addressed the Chinese leaders some revelation theoretical implication of job burnout and job

performance on transformational leadership and transactional. It also suggested the practical implication of organizational career management.

Keywords: transforming leadership, transactional leadership, job performance, job burnout



中 文 摘 要

關於變革性領導和交易型領導對於職務倦怠感和職務成果的影響
-以中國職場人爲調查對象-

漢城大學校大學院
經營學科
人事組織管理專業
王藝霏

本研究闡述了關於變革性領導和交易型領導對於職務倦怠感和職務成果之間的關係。儘管變革性領導和交易型領導對職務成果有着重要的影響，但是在中國變革性領導和交易型領導對職務倦怠感的影響方面的研究却不是很多。本研究通過對中國處於職場的311人進行了問卷調查，主要包裹職場人的職務倦怠感和職務成果的調查等。

本研究的結果如下：

- 1) 變革性領導對職務倦怠感有着很重要的影響，
- 2) 交易型領導對於職務倦怠感有着積極的影響，
- 3) 變革性領導對職務成果有着積極的影響，
- 4) 交易型領導對職務成果有着積極的影響。

本研究的結果從理論上給予中國領導者的一些啓示，而且從實物上也給了我們組織事業管理方面的啓示。

關鍵詞：變革性領導，交易型領導，職務成果，職務倦怠感