creative commons
COMMONS DEED

저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 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

dCollection

석 사 학 위 논 문

직장 상사의 리더십 유형이 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구

-상사 국적의 조절효과-

2013년

한성대학교 대학원

경 영 학 과

인사조직관리전공

장 함 자

석 사 학 위 논 문
지도교수 하성욱

직장 상사의 리더십 유형이 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구

-상사 국적의 조절효과-

A study on the influence of leadership style (transformational leadership and transactional leadership) on job burnout
-using manager's nationality as a moderating variable-

2012년 12월 일

한성대학교 대학원
경 영 학 과
인사조직관리전공
장 함 자

석 사 학 위 논 문
지도교수 하성욱

직장 상사의 리더십 유형이 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구

-상사 국적의 조절효과-

A study on the influence of leadership style (transformational leadership and transactional leadership) on job burnout
-using manager's nationality as a moderating variable-

위 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2012년 12월 일

한성대학교 대학원
경 영 학 과
인사조직관리전공
장 함 자

장함자의 경영학 석사학위논문을 인준함

2012년 12월 일

HANSUNG UNIVERSITY

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

직장 상사의 리더십 유형이 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구
-상사 국적의 조절효과-

한성대학교 대학원
경 영 학 과
인사조직관리전공
장 함 자

본 연구는 기업 관리자의 리더십 유형과 직무소진 사이의 관계를 분석하고, 직장 상사의 국적(중국과 한국)에 따라 리더십 유형과 직무소진 사이의 조절효과에 미치는 영향을 검토하였다. 리더십 유형에는 변혁적 리더십 및 거래적 리더십이 포함된다. 직무소진에는 정서적 고갈 및 성취감 감소 등이 포함된다.

본 연구는 중국에 진출한 한국기업 중의 300명 중국직원을 상대로 설문지 조사를 하였으며, 주로 직장인의 직무소진에 관한 조사를 포함시켰다. 본 연구의 결과는 아래와 같다. 1) 변혁적 리더십이 직무소진에 중요한 영향을 끼친다. 2) 거래형 리더십이 직무소진에 중요한 영향을 끼친다. 3) 직장 상사의 국적이 리더십 유형과 직무소진에 조절작용을 하지 아니한다.

【주요단어】 리더십, 직무소진

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 문제제기 및 선행연구 ····· 1
제 2 절 연구방법 및 구성 ····· 4

제 2 장 이론적 배경 ····· 5

제 1 절 리더십에 관한 이론적 고찰 ····· 5
1. 리더십 ····· 5
1.1 리더십 이론의 이해 ····· 5
1.2 리더십의 특징 및 기능 ····· 12
2. 변혁적·거래적 리더십의 이론 ····· 14
2.1 변혁적 리더십 ····· 15
2.2 거래적 리더십 ····· 17
2.3 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점 ····· 19
제 2 절 직무소진에 관한 이론적 고찰 ····· 20
1. 직무소진의 정의 ····· 20
2. 소진의 구성요소 ····· 23
3. 직무소진의 단계 ····· 25
4. 직무소진의 척도 ····· 28

제 3 장 연구모형 및 가설 설정 ····· 32

제 1 절 연구모형의 설계 ····· 33
제 2 절 연구가설의 설정 ····· 33

제 4 장 연구방법 ····· 39

제 1 절 자료 수집방법 및 표본의 특성 ····· 39
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 ····· 40
1. 변혁적 리더십 ····· 40
2. 거래적 리더십 ····· 41
3. 직무소진 ····· 41
제 3 절 설문지의 구성 ····· 42
제 4 절 자료 분석방법 ····· 43

제 5 장 실증 분석결과 ····· 45

제 1 절 표본의 일반적 특성 ····· 45
1. 표본의 인구통계학적 분석 ····· 47
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석 ····· 47
1. 신뢰성 분석 ····· 48
2. 타당성 분석 ····· 48
제 3 절 변수간의 상관관계 분석 ····· 53
제 4 절 가설의 검증 ····· 56
1. 독립변수와 종속변수 관계 검증관계를 가질의 검증 ····· 56
2. 조절효과 검증 ····· 58
3. 가설검증 결과 요약 ····· 62

제 6 장 결 론 ····· 64

제 1 절 요약 및 결론 ····· 64
제 2 절 연구의 시사점 및 한계점 ····· 65

【참고문헌】 ····· 66

【부 록】 ····· 70
한국어 설문지 ····· 70
중국어 설문지 ····· 74
ABSTRACT ····· 78
中文摘要 ····· 79

HANSUNG UNIVERSITY

【 표 목 차 】

[표 2-1] 리더십의 다양한 정의 ····· 6
[표 2-2] 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이 ····· 19
[표 2-3] 직무소진의 정의 ····· 22
[표 2-4] MBI(Maslach Burnout Inventory)척도 ····· 29
[표 2-5] MBI-GS(Maslach Burnout Inventory - General Survey)척도 ···· 31
[표 2-6] OLBI(Oldenberg Burnout Inventory)척도 ····· 32
[표 4-1] 설문지의 구성 ····· 42
[표 5-1] 설문 응답자의 표본 인구통계 적 특성 ····· 46
[표 5-2] 연구변수들의 신뢰성분석 결과 ····· 48
[표 5-3] 독립변수의 요인분석 결과 ····· 50
[표 5-4] 종속변수의 요인분석 결과 ····· 52
[표 5-5] 통제변수의 요인분석 결과 ····· 53
[표 5-6] 변수들 간의 상관관계 분석결과 ····· 55
[표 5-7] 계층적 회귀분석(고갈) ····· 60
[표 5-8] 계층적 회귀분석(직무이탈감) ····· 61
[표 5-9] 가설검증 결과 요약 ····· 62

【 그 림 목 차 】

<그림 2-1> Edelwich & Brodsky의 소진의 4 단계 ····· 27
<그림 2-2> 소진의 과정 ····· 28
<그림 3-1> 연구 모형 ····· 33

HANSUNG UNIVERSITY

제 1 장 서 론

제 1 절 문제제기 및 선행연구

오늘날 인간은 수면 시간을 제외한 대부분의 시간을 조직구성원으로서 생활하고 있으며, 대·내외적으로 조직의 영향을 받으며 살아가고 있다. 직장이라는 곳을 생각해 보면 자아실현을 위한 멋진 작업장이라는 생각보다는 부담스럽고 짜증나고 화가 치밀어 오르는 사람들이 더 많은 것 같다. 학교 다닐 때가 좋은 것이라는 어른들의 말씀을 들어봐도 그렇고, 직장을 가지고 있는 사람들과 만나서 이야기를 나눌 때도 직장은 부정적인 이미지를 많이 가지고 있다는 것을 알 수 있다.

현대 산업사회의 고도화로 직무환경이 빠르게 변하면서 기업은 구성원들에게 직무성과를 강조하고 지속적인 혁신과 도전을 요구하게 되었다. 직장이라는 이름의 정규적 모임의 목적은 친교나 정서를 나누는 모임이 아니라 회사의 이익과 자신의 자아실현을 위한 공적인 공간에서 이루어지는 업무가 있는 곳이며, 책임이 부여된 공간이라는 특성을 가지고 있다. 그래서 부담감을 느낄 수 있는 곳이다. 또한 회사는 사명을 가지고 있으며 일의 목표를 세워 그것을 달성하는 공간이기 때문에 나의 실수나 불성실, 태만은 절대 용서가 안 될뿐더러 나에게 급한 일이 있더라도 업무를 우선순위로 여기는 곳이다. 심지어는 몸이 자주 아픈 것도 직장에서는 눈치가 보이는 그런 목표지향적인 모임이다. 이에 조직의 요구사항과 기대를 충족시키고, 복잡한 인간관계를 처리하기 위해 노력하던 구성원은 조직의 목표와 개인 욕구간의 불균형으로 크고 작은 각종 스트레스를 느끼게 되었다. 현대 사회에서 스트레스란 “인간서비스 분야에서 가장 빠르게 성장하는 연구주제”라고 까지 말할 정도로 중요한 분야이고 스트레스와 같은 심리적 요인이 조직 구성원의 건강에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 작용하고 있으므로 우리는 스트레스에 대한 많은 관심과 그에 대한 새로운 시각으로의 접근이 필요하다.

또, 최근 세계 각국은 정치, 경제, 사회, 문화 등 각 영역에서 국제적 교류가 증가하고 있다. 많은 기업들은 이러한 국면에 적응하기 위해서는 새로운 발전

전략을 적용하게 되었다. 중국과 한국은 지리적으로 가깝고 모두 동아시아 문화권에 속하므로 경제적 관련이 더욱 쉽게 맺을 수 있다. 그러므로 최근 들어 한국과 중국 기업간에 각국에 진출하려는 움직임이 더욱 많아지고 있다. 양국은 문화적으로 많은 공통점을 가지고 있어 쉽게 공감대를 형성 할수 있으나, 기업문화에 있어서는 많은 갈등의 요인을 가지고 문화적 특성이 있다.

첫째, 중국인의 '만만디' 성격은 그야말로 유명하다. 중국인 들은 문제를 분석함에 있어 전면적이고 변증법적이며 사방을 망라하는 것에 집착한다. 그런가 하면 한국에서 가장 잘 쓰는 구두어가 '빨리빨리'이고 한국인들의 급한 성격 역시 유명하다. 둘째, 한국인의 민족의식 가운데는 강한 민족자존심과 위기의식이 내포되어 있기 때문에 한국 사람들은 개인의 이익보다 전체나 회사의 이익을 우선으로 하고 회사를 내 집처럼 생각하는 기업 문화가 있다. 기업에 대한 충성에 있어 중국 사람들은 큰 차이가 보인다. 셋째, 한국인들이 경건함이 있고 규율성이 아주 강하다. 기업제도에 있어 대부분의 한국 기업은 항상 출근 시간보다 많이 일찍 출근하고 퇴근 시간보다 많이 늦게 퇴근하며 야근을 해야 하는 엄격한 제도를 가지고 있다. 이에 비해 중국 기업은 이처럼 직원들에 대한 규율성이 떨어지는 편이다. 넷째, 한국 기업에서는 직원의 기업에 대한 충성을 강조하고 경력을 따지는 독특한 기업문화적 배경을 가지고 있다. 일반적으로 직장경력이 길수록 대우가 높다. 다섯째, 학력수준과 능력의 관계에 있어 한국 측 관리자들은 학력이 높을수록 능력이 높다는 인식을 가지고 있다. 여섯째, 한국 사람들은 중국인에 비해 융합이나 양보에 능하지 못하며 직접적이고 일편단심이라고 할 수 있다.

이렇게 다른 문화적 특성은 양국의 기업문화에 차이점으로 나타나고 이는 상사에 대한 다른 리더십 유형을 형성하게 마련이다. 기업경영에서 가장 중요한 것은 리더십이라고 할 수 있다. 어떠한 조직의 형태를 가지고 있든 간에 그 조직의 성과를 높이기 위해서는 경영자의 효과적인 리더십이 무엇보다 중요하다. 그래서 리더십의 본질을 연구하기 위해 많은 노력과 관심이 있어 왔고. 직무소진 연구의 관심분야도 개인에서 관리자 및 리더로 대상이 바뀌고 있다. 왜냐하면 예전의 리더는 부하의 직무소진를 관리하는 관리자적인 입장이었지만, 요즘의 리더는 부하와의 상호작용 속에서 발생하는 문제로 부하에

게 직무소진을 주는 입장이 되고 있다. 그러나 지금까지 리더십과 직무소진 간의 관계에 입각하여 진행한 연구는 많이 이루어 지지 않았다.

옥장흠은 <목회자의 변혁적 리더십의 유형이 교인들의 직무 스트레스에 미치는 영향>에서 목회자들의 변혁적 리더십 하위변인들이 교인들의 직무소진의 하위변인들에 미치는 영향을 분석했다. 질문지법을 이용함으로써 카리스마 리더십의 경우 개인수준, 집단요인, 조직 외적인 요인에 긍정적인 영향력을 미치며, 개인적 배려의 경우 부정적인 영향력을 미치고 지적 자극은 개인수준에서 부정적인 영향, 집단요인이나 조직 외적인 요인에는 긍정적인 요인을 미친다는 점을 확인했다.

한광현은 <변혁적·거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구>에서 301명의 금융기관 종사자를 중심으로 조사함으로써 리더십의 유형과 직무소진의 관련성을 입증했다. 지적 자극을 제외한 변혁적 그리고 거래적인 리더십은 직무소진 증세에 대하여 높은 설명력을 지니고 있다고 확인했다.

심성훈은 <직무특성과 상사의 카리스마적 리더십이 구성원의 직무소진에 미치는 영향>에서 직무특성과 리더십이 직무소진에 미치는 영향을 알아보고 통제위치와 A/B형이 직무특성과 직무소진, 리더십과 직무소진에 미치는 조절적 역할을 알아보았다.

의결평(義潔萍)은 <리더십 유형, 스트레스 및 직무성과 관계에 관한 연구(領導風格、工作壓力与工作績效關系研究)>에서 중국의 기업현황과 결합해 설문지를 이용함으로써 리더십 유형, 직무소진과 직무성과의 관계를 고찰했다.

위와 같은 문헌고찰을 통해 리더십과 직무소진의 관계에 입각하여 진행한 연구가 미비하다는 사실을 알 수 있다. 그러므로 본 연구에서 리더십과 직무소진의 관련성을 깊이 있게 탐구하고자 한다. 즉, 본 연구에서는 실증분석을 통해 리더십을 직무소진의 주요 원인으로 파악하고, 한국과 중국 상사의 리더십이 직원의 직무소진에 어떤 영향을 주는가를 밝히고자 한다. 구체적으로 본 연구의 목적을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 리더십과 직무소진에 관한 개념을 살펴보고 이를 기초로 리더십과 직무소진 간의 관계를 알아본다.

둘째, 한국과 중국 상사의 리더십이 직무소진에 미치는 영향을 각각 알아봄

으로써 상사의 국적에 따라 리더십 유형이 기업 직무소진에 끼치는 영향이 어떻게 달라지는가를 밝히고자 한다.

제 2 절 연구방법 및 구성

본 연구는 한국 기업 관리자의 리더십 유형, 즉 한국과 중국 상사의 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 현지 채용 직원의 직무소진에 미치는 영향을 분석하고 검토함으로써 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 직무소진와 어떤 관계가 있는가, 상사의 국적에 따라 리더십 유형이 기업 직무소진에 끼치는 영향이 어떻게 달라지는가를 밝히고자 한 연구이다. 본 연구에서는 연구 목적을 달성하기 위하여 문헌 연구와 실증 연구를 병행하겠다.

연구 주제와 관련된 기존의 국내외 문헌 및 자료에 대한 연구를 통해 리더십과 직무소진에 관한 학문적 이론을 정립하고, 이론적 배경을 기반으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로, 직무소진를 종속변수로, 상사의 국적을 조절변수로 설정하였다. 변혁적 리더십은 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려를 하위 요소로 하고, 거래적 리더십은 상황적 보상, 예외적 관리를 하위 요소로 설정하였다.

실증분석을 진행하기 위해 중국에 있는 한국기업의 현지 직원을 대상으로 실시하여 설문지를 배포하였다. 설문 조사를 실시한 이들로부터 회수된 자료를 토대로 분석하였다. 측정된 자료를 분석하기 위해 SPSS통계 프로그램을 이용하여 통계적인 유의성을 분석하며 처리된 결과를 토대로 검증작업을 실시하였고. 분석방법은 인구통계문항을 변수로 정리하기 위해 빈도 분석을 실시하고 변수들의 특성을 파악하기 위해 평균, 표준편차를 구하고 기술 통계분석을 실시하였다. 또한 설문에 대한 구성 타당도와 문항 간의 내적 신뢰도를 측정하기 위해서 요인 분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 가설 검증을 위해 상관관계분석과 회귀분석을 통하여 상사의 국적에 따른 상사의 리더십 유형이 직원의 직무스트레스에 미치는 영향이 어떻게 달라지는가를 비교 하였다.

이 연구에서 검토하고 논의된 내용을 각 장 별로 요약하여 정리하면 다

음과 같다.

제 1 장에서는 서론 부분으로 연구의 배경 및 연구의 목적, 그리고 연구의 방법 및 연구의 구성을 간략하게 기술하였다.

제 2장에서는 연구의 이론적 배경으로 문헌 연구에서는 연구의 이론적 배경을 확보하기 위해 국내외에서 발표된 학술 논문과 전문 서적을 통하여 리더십에 관한 이론, 즉 리더십의 개념, 변혁적·거래적 리더십의 이론, 변혁적·거래적 리더십의 선행연구, 직무소진에 관한 이론 즉, 직무소진의 정의, 소진의 구성요소, 직무소진 단계, 직무소진의 척도를 살펴보았다.

제 3 장에서는 연구모형 및 가설 설정 부분으로 제 2 장에서 고찰한 선행연구를 바탕으로 연구모형을 설계하고, 연구 가설을 설정하였다.

제 4 장에서는 연구의 방법을 제시하는 부분으로 자료 수집방법 및 표본의 특성, 변수의 조작적 정의 및 측정도구, 설문지의 구성, 그리고 분석방법을 기술한다.

제 5 장에서는 실증분석 부분으로 한·중 양국의 기업 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하고, 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석, 가설의 검증 결과 및 비교 결과를 서술하였다.

제 6 장은 본 연구의 결론으로 실증연구의 결과를 요약하고 본 연구의 한계와 향후 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십에 관한 이론적 고찰

1. 리더십

1.1 리더십 이론의 이해

리더십이란 말은 21세기에 들어오면서 화두가 된지 오래이다. 리더십에 대한 정의는 매우 '애매한 개념'이라고 지칭될 정도로 그 동안 많은 연구가 진행되어 왔음에도 불구하고 아직 합의된 정의가 이루어지지 않았다.

리더십이란 사람이 어떠한 환경에서 활용하느냐에 따라서 그 의미가 다르게 나타날 수 있다. 지금까지 리더십을 연구하는 과정에서 용어에 대한 일반적인 정의가 명확히 설정되지 못하고 있는 것도 다양한 환경에서 각기 보는 관점이 다른 데에 따른 것이다. 한편, 리더십 연구의 과정에서 흔히 권력, 권한, 관리, 통제 및 감독 등의 어휘가 리더십과 함께 혼용하여 표현하는 경우가 많아 용어의 정확성을 기하는 데 더욱 혼란을 주고 있다. 더욱이 많은 학자들은 리더십을 정의하는 데에는 각기 개별적인 입장을 분석하고 자기중심적인 관점에서 관찰하려는 경향이 뚜렷한 편이다. 이러한 상황을 표현하기를 '리더십은 정의하는 데서 연구하는 학자들만큼이나 그 정의도 다양하다'라고 말하고 있다.

<표2-1> 리더십의 다양한 정의

연구자	리더십의 정의
Webster사전	어떤 과정에 있어 인내하고 방향을 제시함. 하나의 통로(channel)로서의 역할을 수행함.
Bass(1990)	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정임.(리더란 변화의 주도자이다)

Hersey and Blanchard(1982)	주어진 상황에서 개인이나 집단이 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Yukl(1998)	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 합력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정.
Katz&Kahn(1978)	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행한 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력.
Nanus(1992)	꿈(비전)의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직 형태로 변형시키는 과정임.
Kochan&DeCotiis (1975)	상사가 조직구성원의 행동을 변화시킬 수 있는 영향력의 행사과정으로, 조직구성원이 상사의 영향력을 합법적으로 받아들이면서 자기의 목표와 일치된다고 믿을 때 가장 효과적으로 발휘되는 영향력.
Jago(1982)	강제성을 띠지 않는 영향력 행사 과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것; 성공적으로 영향력을 행사하는 사람들이 갖는 특성들.
Load&Maher(1993)	리더십이란 특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정받는(또는 지각되는)과정. 일정한 직위를 가지고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람들로부터 리더라고 인정받는 것이 중요함.
Bryman(1986)	리더십은 어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생한다.
Koontz&O'Donnell (1968)	공통의 목표달성에 순응해서 지향하도록 개개인에게 영향을 주는 것.
Hersey, Paul& Kennety(1972)	주어진 상황 속에서 목표달성으로 지향하는 개인과 집단 활동에 영향력을 행사하는 과정.
Prethus(1960)	의도한 목표에 도달하기 위해서 개인이나 집단을 조정하며 행동 유발의 동기를 부여하는 기술.
McClelland& Boyatzis(1982)	정해진 목표를 위하여 의사전달과정을 통해 특정한 상황에 행사되는 대인간의 영향력.

Hemphill&Coons(1957)	공동의 목표를 향하여 그룹의 활동을 지휘하는 개인의 행동.
Schein(1992)	좀 더 순응적인 획기적인 변화의 프로세스를 시작하도록 문화의 바깥쪽으로 나아갈 수 있는 능력.
House et al.(1999)	조직의 유효성과 성공을 위해 공헌할 수 있도록 다른 사람들에게 영향을 미치고, 사기를 진작시키며, 권한을 부여하는 개인의 능력.

자료: 백기복, 이슈리더십, 창민사, 2001, p.58.

Gary Yukl, Leadership in Organizations, 5th ed., Prentice Hall, 2002, p.3.

리더십에 관해 많은 정의가 존재하고 있음에도 불구하고 일반적인 정의로 리더십이란 '조직의 목적을 달성하기 위해 상사가 부하에게 영향력을 행사하는 관점'이라고 표현할 수 있다. 좀 더 자세히 보면 리더십은 리더로서의 조직의 목표를 달성하기 위하여 성공에 대한 적극적인 강화, 목표설정, 조직관리 등에 관한 실제적이고 효과적인 활동을 말한다. 즉, 리더십이란 목표를 제시하고, 이 목표에 대해 구체적으로 설명하고 왜 이 목표를 달성해야 하는가를 의사소통을 통해 설득하고 납득시키며, 리더 자신이 그 목표달성을 위하여 솔선수범하여 열심히 일하는 것을 의미한다.

리더십 이론의 접근 방법은 각 연구자들에 따라 리더십에 대한 개념과 방법의 선택 등에 의하여 서로 다른 접근 방법을 사용하고 있다. 그간의 리더십 연구들은 리더십 현상에 대한 종합적인 관점보다는 어느 한 측면만을 강조한 연구들이 대부분이었다. 일반적으로 리더십 이론에 관한 연구는 다음의 세 가지 접근 방법인 특성이론, 행동이론, 상황이론 등으로 분류될 수 있다.

(1) 특성이론(trait theory)

1940~1950년대에 주장된 이론이다. 리더십에 관해서 생각할 때 가장 소외한 의문한 역사상 소위 영웅이라 불려 진 사람들은 무언가 다른 일반적인 사람들과는 다른 특질을 갖고 있었던 것이 아닌가 하는 것이다. 이러한

의문에서 뛰어난 리더에 공통된 개인적 특성을 찾아내려고 하는 연구가 종래 많이 행해져 왔다. 리더의 특성을 살펴봄에 있어, 신체적 특징, 사회적 배경, 지적 능력, 인격, 성격, 일에 관계되는 특징, 사회적 특징 등으로 구분하고 판단력, 책임감, 달성의욕, 대인관계기능, 활동력 등으로 구분하기도 했다.

그러나 중요한 것은 특성이론의 배경에 깔린 생각이다. 리더가 갖는 힘이란 점에서 본다면 특성이론은 리더십의 유효성 규정요인을 위주로 리더의 개인적 배경에서 구하는 생각이라는 것을 알 수 있다.

따라서 다른 많은 '힘'의 원천을 무시하고 있는 것에서 생기는 비판은 면할 수가 없다. 또한 리더십의 개념에서도 밝혀진 것처럼 성원과의 상호작용, 리더십의 장애 작용하는 다른 제요인의 무시 등, 근본적인 결함에 대한 비판에 대해서도 하등의 반론도 할 수 없으리라 생각한다. 그러나 그렇다고 해서 리더의 특성이 전혀 무의미한 것이고, 리더십의 유효성과 하등의 관계가 없다고 하는 것도 속단이다. 리더의 각양각색의 기능, 집단과의 관계의 모습, 개인적인 특징 등을 무시한다는 것은, 특성이론을 주장하는 학자와 똑같은 과오를 범하는 것이 된다는 것은 명확한 일이다.

(2) 행동이론(behavioral theory)

1950~1960년대에 주장된 이론이다.

리더가 갖고 있는 개인적인 특성 때문에 훨로워가 리더의 의도한 방향에로의 행동을 한다고 하는 기본적인 가정이 특성이론의 근거에 있다고 한다면, 행동이론은 '리더가 타구성원에 대하여 어떠한 행동을 취하느냐가 리더십의 유효성을 결정 한다.' 라는 가설에서 시작했다 할 것이다. 다른 표현을 빌린다면, 이 이론은 리더가 자기가 갖는 '힘'을 어떻게 행사할 것인가라는 의문에 대한 답을 찾아내는 것을 주 목표로 삼고 있다.

행동이론의 원형은 리더의 행동을 몇 가지로 유형화하고 각각 다른 유형의 행동이 훨로워의 행동을 어떻게 규정하는가를 해명하는 것으로서, 최초의 이와 같은 시도는 White와 Lippitt(1960)의 실험적 연구에 의해서 대

표된다 하겠다. 주지하는 바와 같이 그들이 사용한 리더의 행동유형은 민주형, 전제형, 방임형 등이 있다. 민주형의 경우에 업무량은 전제형보다는 좀 적은 편이나, 작업에의 계기 만들기, 독창성의 발휘, 집단의식, 우호성 등의 점에서 가장 좋은 결과가 얻어졌다.

전제형의 경우에 전제형 리더 밑에서는 적대행위, 공격행동이 많이 나타나고, 표면적으로는 나오지 않는 불평, 불만이 형성될 가능성이 있고, 그리고 의존적이고 또한 개성의 발현이 적었다. 방임형의 경우에는 업무의 질·양 양면에 걸쳐 가장 좋지 않았다 등이 주요한 발현이다. 이러한 White(1960)등의 실험을 하나의 원형으로 하고, 그 뒤 많은 연구가 실제의 의식장면에 있어서 행해져 왔다.

미시건대학 사회조사연구소에서 리더의 행동 유형에 따라 업무성과와 만족도가 높아지는가에 대해 연구한 것으로 직무 중심적 리더십과 구성원 중심적 리더십유형을 찾아냈다. 직무 중심적 리더십은 미리 정해진 방향으로, 또는 표준시간으로 정해진 비율로, 일정한 작업수순대로, 부하들에게 충실히 업무를 계속시키려 노력하는 유형이다. 구성원 중심적 리더십은 부하들의 인간으로서의 문제에 배려하는 것을 중시하면서 높은 목표를 가진 효율적인 작업집단을 만들려고 노력하는 유형이다. 결과적으로 구성원 중심적 리더십이 상대적으로 높은 생산성을 나타낸다는 결론을 얻었다.

오하이오 주립대학의 연구는 리더 행동 기술 질문지를 개발하여 리더의 행동을 배려 행동과 구조주도 행동의 2가지 차원에서 5가지 리더십 유형을 설명하였다. 배려는 리더가 집단구성원의 요구나 감정에 깊은 관심을 갖고, 상호신뢰, 부하의견의 존중, 상하간의 의사소통 등에 대표되는 행동을 보인다. 구조주도는 조직목표의 달성에 중점을 두고, 그 때문에 필요한 계획 작성, 업무할당 등 모든 면을 도맡아서 관리하는 행동을 보인다.

다음과 같은 결과가 나타났다. 첫째, 리더가 구조주도의 유형인 경우에는 부하의 업적은 높지만 동시에 결근율도 높고 또 불평도 많다. 둘째, 리더가 배려 유형인 경우에는 결근율이나 불평은 감소하나 반드시 업적과는 결부되지 않는다. 셋째, 리더가 배려·구조주도의 양쪽을 동시에 보이는 경우에는 생산성과 부하의 만족감은 높은 경향이 보였으며, 고생산성은 특히

결근율·불평의 증가를 동반하는 경우도 있다.

약간 실증성이 빠지는 흠은 있으나 Blake와 Mouton(1964)에 의한 manarerial grid도 리더십의 행동이론에 포함되는 사고방식이다.

블레이크와 머튼의 관리격자모형을 이용하여 리더의 행동을 '인간에 대한 관심'과 '생산에 대한 관심'이라는 2가지 차원에 기초하여 무기력형, 컨트리클럽형, 과업형, 중도형, 팀형(단합형)의 5가지 리더십 유형을 제시하였다. 연구결과로 팀형 리더 유형이 가장 높은 생산성을 보인다는 결론을 얻었는데 이 유형의 리더는 생산과 인간에 대한 관심이 모두 높은 유형으로 조직목표의 달성을 위해 조직과 구성원들의 상호 의존성과 공동체 의식을 강조함으로써 구성원들 간 신뢰와 존경의 관계가 형성되고 조직목표 달성을 위해 헌신하도록 유도하는 유형이다.

(3) 상황이론(situational theory)

1960~1970년대에 주장된 이론이다. 성공적인 리더의 행동이나 특성은 상황변수에 따라 다름을 강조하여 리더의 권한, 리더가 수행하는 과제의 성격, 부하의 능력과 동기, 외부환경의 속성 등에 따라 효과적인 리더십이 변화한다고 주장한다.

피들러(Fiedler)에 의해 개발된 상황적합이론은 상황적 요소와 리더 유형의 상관성에 초점을 두었으며 관계지향적 리더와 과업지향적 리더로 구분하여 각 상황에 맞는 리더 유형을 찾으려 했다. 동일한 리더가 어떤 조직이나 상황에서는 효과적일 수 있어도 다른 상황에서는 효과적이지 못할 수도 있다고 본다. 과업지향적 이러는 매우 호의적이거나 매우 비호의적인 상황에서 더 높은 성과를 올리는 경향이 있으며 관계지향적 리더는 호의성이 중간 정도일 때 가장 높은 성과를 올릴 수 있다는 결론을 얻었다.

권력-영향력 접근법을 이용하여 리더가 보유한 권력의 크기와 유형, 권력이 행사되는 방법을 중심으로 리더십의 효과성을 설명한다. 또, 하우스(House)가 연구한 리더십에 관한 경로-목표 이론은 오하이오 연구와 동기부여의 기대 이론을 결합하여 제시하였는데 부하직원의 특성과 업무환경

의 특성에 의해 조절된 4가지 리더의 행동은 부하직원의 인지에 영향을 미치고 결국 더 많은 노력, 동기부여, 성과 및 만족을 가져오게 된다는 관점이다. 연구결과로 지시적 리더의 행동은 비구조화된 과업에 종사하는 직원들에게 더 효과적이고 지지적 리더의 행동은 구조화된 일상적 과업을 수행하는 직원들에게 더 효과적이라는 결론을 얻었다.

허시와 블랜차드(Hersey&Blanchard)는 부하직원의 상황에 주목하여 부하의 능력과 의지에 따라 4가지 차원의 성숙도 상황을 제시하고 각각에 맞는 리더십을 주장하였다. 부하가 능력도 없고 의지도 없는 경우에 모든 것을 지시하고 점검해 주는 지시형 리더십이 효과적이고 부하가 능력은 없는데 의지만 있는 경우에 아이디어를 제시해 주고 방향을 제시해 주는 제시형 리더십이 효과적이며 부하가 능력은 있는데 의지가 없는 경우에 참여를 유도해서 부하가 책임감을 느끼게 하고 이를 통해 의지를 성장시킬 수 있게 하는 참여형 리더십이 효과적이고 부하가 능력과 의지 모두가 있는 경우에 일을 위임하면서 함께 일해 나가는 위임형 리더십이 효과적이라는 결론을 얻었다.

상황변수가 복잡하고 측정이 어렵다, 리더나 부하직원의 기술적 능력이나 변화를 간과한다, 상황요소와 리더유형의 상호관계를 명확히 규명하지 못한다, 이 연구에 사용한 측정도구가 불명확성이 있다는 비판을 받았다.

1.2 리더십의 특징 및 기능

리더십은 모든 조직 속에서 매우 필요한 요소가 된다. 현대사회에서 경영활동의 핵심은 조직구성원들의 동기부여를 통해 조직목적을 달성시키는 것인데 이를 위해서는 사람을 다루는 기술이 절대적으로 필요하다. 기업을 둘러싸고 있는 각종 이해관계자들의 복잡한 문제들을 해결하기 위해서는 그 조직을 이끌어 가는 경영자의 지휘, 조정능력이 절대적으로 필요하다. 빠르게 변화하고 있는 국내외 환경변화에 능동적으로 대응할 필요가 있으며 각종분야에 대한 치열한 경쟁에서 우위를 점하는 것이 매우 중요하다.

위와 같은 개념 분석을 통해 리더십의 특징을 다음과 같이 정리할 수

있다.

첫째, 리더십은 최고 책임자만이 갖는 전유물이 아니라 조직에 있는 중간관리자나 말단 직원에 의해서도 행사될 수 있다. 권한이 위임된 조직에서는 중간관리자들이 위임된 범위 내에서 리더십을 발휘할 수 있으며 하위직원 역시 마찬가지로 리더십을 발휘할 수 있다.

둘째, 리더십은 목표를 설정하여 지향하는 과정이다. 리더에 의해 어떠한 목표가 주어지면 조직 구성원들은 리더가 원하는 방향으로 구체적인 활동을 하게 된다.

셋째, 리더십은 리더와 추종자간의 상호작용 관계이다. 리더와 추종자간의 상호작용 관계란 업무의 효율적 목표달성을 위해 상호 협력하고 코치하고 지도하는 관계를 말한다.

넷째, 리더십은 상황에 따라 가변적 동태적, 신축적 성격을 지닌다. 리더십은 정태적인 개념이 아니라 상황과 환경변화에 따라 가변적이며 항상 탄력적으로 변화 가능성이 있는 것이다.

다섯째, 리더십은 영향력을 미치는 과정이며 리더의 권위를 통해 발휘된다. 리더십은 부하나 조직 구성원들에게 영향력이 행사되며 행사되는 권한의 크기는 리더에게 주어진 권한에 비례한다.

여섯째, 리더십은 변수(리더, 부하, 상황)들 간에 상호의존성을 가지며 작동한다.

리더십을 발휘할 때 혼자만의 힘이 아닌 리더의 수, 부하의 능력, 문제의 발생 상황 등에 따라 리더십이 달라진다. 리더십의 기능을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 리더십 기능 중 가장 중요한 기능은 조직의 목표달성 및 조직 구성원의 임무, 역할의 명확화와 관련된 기능을 들 수 있다. 리더십은 집단 조직의 목표를 설정하고 부하의 임무 역할을 명확히 하는데 있다. 여기서 가장 창의적이며 쇄신적인 목표설정은 조직의 구조, 문화와 부하의 의견, 대외적인 조직의 환경과 시민, 사회집단 등의 의견이 고려되어야 한다.

둘째, 조직목표 달성을 위한 자원동원과 관련된 기능으로 리더십은 목표달성을 위해 인적, 물적 자원과 지위, 정보, 권위, 상징, 시간 등 정치적 자

원을 효율적으로 동원한다. 즉 이러한 자원동원을 통해 부하의 동기를 자극하고 조직에 대한 충성심을 확보함으로써 부하로 하여금 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 이들의 지지와 협조를 얻을 수 있어야 한다.

셋째, 조직의 공식적 구조와 설계의 미비점 보완기능을 들 수 있다. 조직의 공식구조는 예측이 가능한 상황에서의 일반적 대응책이므로 구체적 상황에서 필요한 정보를 충분히 그리고 신속하게 제공할 수 없다. 이런 경우 리더십은 구체적인 상황에서 필요한 추가정보를 제공하는 역할을 한다.

넷째, 환경변화에 효율적으로 적응하는 기능이다. 조직의 환경은 변화를 거듭하고 조직에도 영향을 미치므로 조직 자체도 변화하는 환경을 통제하기 위한 새로운 전략이 필요하게 된다. 이와 같이 환경에 대한 조직의 적응을 주도하는 것이 리더십의 기능이다.

다섯째, 조직의 내부조화 유지기능이다. 조직 내 부서 간 구성원간의 목표에 대한 인식의 차이나 마찰은 조직의 성장에 따라 심화하는 경향이 나타나는데 이러한 경우 리더십은 조직의 내부변동에 따른 대립과 갈등을 조정하여 체제의 효율성을 유지시킨다.

여섯째, 조직구성원의 동기유발과 재사회화 기능이다. 경직화되기 쉬운 조직 속에서 리더십은 당당한 조직 구성원으로의 자신감과 성장욕구를 북돋아 줌으로서 조직의 목표달성을 위한 업무수행능력을 발전시키는 것이다.

일곱째, 응집성의 강화기능이다. 응집성이라 함은 조직성원이 서로 끌고 당기는 역량으로 조직의 공동목표 달성을 위해 협동적 노력을 유지시킬 수 있는 역량이다. 따라서 이 응집성은 조직의 효과성 측정의 기준이 되기도 한다.

여덟째, 조직의 특성개선기능을 들 수 있다. 조직의 특성이란 그 조직이 가지고 있는 결합성, 욕구, 사기, 사회성, 건강성 등으로 표현되는데 리더십의 효율성 여부는 이렇게 차원에 따라 조직을 움직이는 능력으로 결정된다.

아홉째, 의사전달의 기능을 들 수 있다. 조직의 협동적 노력은 조직 구성원들이 조직의 목표나 지향해야 할 방향을 뚜렷이 알고 있을 때만 가능

한 것으로, 이를 위하여 리더는 조직 내에 적절한 의사전달 체계를 확립해야 하며 또는 성원간의 원활한 의사전달이 행해지도록 촉진 역할을 해야 한다.

2. 변혁적·거래적 리더십의 이론

2.1 변혁적 리더십

변혁적 리더십(Transformational Leadership Theory)은 조직 구성원의 가치관, 신념, 목적과 조직문화를 변혁시켜 하위자들로 하여금 기대 이상의 과업을 수행하도록 동기를 유발시키며, 조직 구성원의 욕구와 능력을 인정하며, 그들의 잠재력을 상승 및 고양하여 더욱 훌륭한 인물로 향상시키는 리더십으로 볼 수 있다. 변혁적 리더십을 발휘하는 지도자는 조직의 구성원들이 조직의 결과에 대한 문제점에 대하여 보다 큰 인식을 지니도록 하기 위하여 동료, 부하, 고객들을 규합하고 고무시키는 역할을 시도한다. 또한 변혁적 지도자를 부하들의 고무적 인식을 향상시키기 위하여 명확한 방향성을 제시할 수 있어야 하고, 강한 자신감을 소유하며, 자신의 견해가 옳고, 또한 정당하다는 결단력을 부하들에게 증명할 수 있는 내적인 힘을 지니고 있어야 한다. 변혁적 지도자들은 자신의 개인적 기준을 제시함으로써 부하들을 규합하고, 부하들의 목표와 신념을 높은 수준으로 향상시키고, 나아가 조직의 전체적인 진행 방향도 전환시킬 수 있어야 한다. 변혁적 리더십의 속성을 다음과 같은 하위요소로 나누어 살펴보도록 하겠다.

① 카리스마(charisma)

카리스마적 리더는 하위자의 정서를 고양시킴으로써 태도 및 행동의 변화에 대한 하위자의 저항을 감소시키며, 하위자의 자신감과 기대감을 굳건하게 만들어준다. 카리스마적 리더는 이처럼 강력한 영향을 미치기 때문

에, 하위자에게 비전과 사명감을 전달하고, 긍지를 심어주며, 존경과 신뢰를 확보한다. 카리스마적 리더는 강한 자신감을 지니고 있고, 타인에게 영향력을 행사하고자 하는 욕구가 강하고, 뛰어난 커뮤니케이션 기량을 지니고 있으며, 목표를 이념적인 형태로 전환하여 명확히 제시할 수 있고, 자신이 성공을 할 수 있는 사람이라는 이미지를 구축하며, 직접적인 행동을 중시하고, 자신이 제시한 사명을 달성하게끔 하위자의 동기와 정서를 고양시키는 능력을 지니고 있다.

베스(B. Bass)는 카리스마적 리더십 행동이 하위자의 행동을 양분시킬 수 있다고 지적하고 있다. 즉 리더가 제시하는 비전에 심취하는 하위자와 몹시 싫어하는 하위자도 있을 수 있다. 그러므로 카리스마는 "보는 사람에 따라 달라지는(in the eye of the beholder)" 개념이라 할 수 있다.

② 개별화된 배려(individualized consideration)

개별화된 배려는 리더가 하위자의 욕구에 개인적인 관심을 보이고, 하위자를 믿고, 책임감을 고취함으로써 하위자가 학습하는 것을 돕고, 하위자를 육성하고 멘토링(mentoring)해 주는 것과 관련이 있다. 하위자를 개별적으로 배려해 주는 리더는 하위자에 대해 개별적인 관심을 보이며, 하위자의 욕구와 가치관을 파악하고, 하위자의 관점에서 사물을 바라보고, 서로 다른 하위자를 각기 다르게 대해준다. 따라서 배려는 부하가 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치며, 또 여러 가지 상황 속에서 부하들의 생산성 향상에 공헌할 수 있는 중요한 측면으로 여겨진다. 변혁적 리더는 부하들에 대하여 친근하고 비공식적으로 대하며 일부 부하들이 보다 뛰어난 전문능력을 가지고 있더라도 부하들을 동등하게 대해주는 경향이 있다.

③ 지적인 자극(intellectual stimulation)

지적인 자극이란 감정적인 자극에 의한 즉각적인 행위변화보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 그리고 문제해결과 문제인식에 있어 부하

를 변화, 자극시키는 리더의 행동을 의미한다. 이는 리더가 새로운 아이디어를 유입함으로써 하위자에게 도전의식을 느끼게 하고 익숙한 문제에 대해 새로운 방식으로 보게끔 자극하는 것을 말한다. 하위자를 지적으로 자극하는 리더는 현 상황의 문제점을 자신이 규정한 미래에 대한 비전의 관점에 대비시킨다. 지적인 자극을 이용하는 리더는 하위자로 하여금 문제에 대해 개념화하고 이해하는 능력을 증대시키며 하위자로 하여금 문제에 대해 새로운 방법으로 생각하게 한다. 또한 하위자가 특정한 사항에 관심을 보이고 다른 사항을 무시하도록 유도하며, 복잡한 사건을 단순화 시켜 현실을 보다 이해하기 쉽게 만들어 준다. 즉 해결해야 될 문제들을 재구성시켜줌으로써 하위자가 틀에 박힌 사고에서 탈피하게 만들어 준다.

어떠한 리더가 과업수행에 필요한 지식, 기량, 능력, 적성 등을 보유하고 있다는 사실과 그러한 역량을 발휘하여 다른 사람에게 지적으로 자극을 가하는 일은 별개의 문제이다. 리더가 하위자에게 지적인 자극을 가하는 방법은 그 리더의 역량과 하위자의 역량 그리고 조직상황 등에 따라 달라질 수 있기 때문에 어떠한 방법이 효과적이라고 단정 할 수 없다.

변혁적 리더는 지적 자극(Intellectual stimulation)을 통해 구성원이 문제를 인지하는 방법과 그것을 해결해 나가는 방법 그리고 구성원의 신념과 가치에 대한 변화까지도 가능케 한다. 또한 구성원이 조직의 문제점과 해결책을 개념화하고 체계적으로 이해하며 서로간의 의견 불일치를 극복해 나가도록 도와준다. 지적인 분야에서 거래적 리더와 변혁적 리더는 체계적인 차이점이 존재한다.

변혁적 리더는 당면하는 기회로부터 최대의 이익을 얻기 위해 현상(statusquo)에 반대하거나 변화시키려고 노력하지만, 거래적 리더는 보다 단기적인 효율성과 위험회피를 위해서 현상과 맞추거나 유지하려고 노력한다. 즉 변혁적 리더들은 사고에 있어서 반응적(reactive)이라기보다 예방적(proactive)이며, 창조적이고 혁신적이다. 이에 비해 거래적 리더들은 지적이기는 하지만 그들의 책임아래에 있는 시스템을 효율적으로 운영할 것인가를 초점에 두고, 목표수준에서 이탈하는 문제에만 반응한다.

결국 변혁적 리더는 부분적인 문제해결에 만조하지 않으며, 현재의 상태

를 받아들이지 않고, 이전에 실시했던 방법대로 일을 수행하려고 하지 않는다. 즉 변혁적 리더의 사고는 반응적이라기보다는 예방적이며 아이디어 창출에 있어서 보다 창의적이고 혁신적이며, 이데올로기에 있어서는 개량이나 보수적인 것보다는 급진적인 성향을 보인다.

2.2 거래적 리더십

거래적 리더십(Transactional Leadership Theory)은 리더가 상황에 따른 보상을 지급하면서 부하들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있다. 즉 리더와 부하의 관계는 일상적인 업무 수행 과정에서 복종과 보상을 주고받는 거래 관계를 의미한다. 거래적 리더십의 속성을 다음과 같은 두 가지 하위요소로 나누어 살펴보도록 하겠다.

① 상황적 보상

거래적 리더들은 작업수행에 있어서 무엇이 진실 된 것인가를 모색하기보다는 작업을 어떻게 수행해야 하는가에 더 많은 관심을 집중시킨다. 따라서 거래적 리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지하고 개선시키기 위해 그들이 소유한 권력을 융통성 있게 발휘함으로써 처벌을 적절히 사용한다. 상황적 보상이란 합의된 성과수준(혹은 노력 정도, 목표수준)이 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. 이러한 합의하에 리더와 부하는 설정된 목표를 향해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들이고, 리더는 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대해 부하에게 보상을 하거나 처벌을 한다. 상황적 보상은 아이디어의 창출보다는 관리의 효율적인 과정에 초점을 두고 이루어진다. 거래적 리더들은 작업을 어떻게 수행해야 하는가에 더 많은 관심을 집중시키며, 관리의 효율적인 과정을 유지하기 위해서 그들이 보유한 권력과 힘을 융통성 있게

발휘함으로써 보상과 처벌을 적절히 사용하게 된다. 리더의 상황적 보상 행동은 리더가 많은 권한을 보유하고 있고, 부하가 리더에게 보상을 얻기 위해 의존하고 있으며, 보상을 가져다 주는 성과가 부하의 기량이나 노력에 의해 달성될 수 있고 성과가 정확하게 측정될 수 있는 경우에 큰 효과를 거둘 수 있다.

② 예외적 관리

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. 이러한 리더 행동의 구체적인 예로는 합의된 성과 수준에 도달하지 못했음을 지적하는 것으로 성과수준에 도달하지 못한 이유의 제시, 벌금, 무급여 정직, 지원중단, 해고 등이 있다. 이러한 리더 행동들과 관련되는 말로는 '고장 나지 않으면, 고치지 마라'(If it aint break, don't fix it)가 있다.

2.3 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점을 요약하면, 거래적 리더는 현상을 유지하기 위해 노력하고 현상과 너무 괴리되지 않는 목표를 지향한다. 또 조직 구성원들에게 성과를 올린 만큼 보상을 받는다는 확신을 심어주고, 조직구성원이 원하는 욕구를 보상으로 제공함으로써 동기부여를 시키며, 조직구성원들에게 관리 표준을 설정하고 문제점을 해결하기 위한 해답을 제시해 준다. 그러나 변혁적 리더는 조직구성원들에게 매력적이고 도전적인 비전을 제시하며, 현 상황을 초월한 높은 수준의 목표를 지향하도록 동기부여 시키고, 조직구성원들이 창의적으로 새로운 시도에 도전하도록 고무하며 조직구성원들이 스스로 문제에 대한 해결책을 찾도록 자극을 준다. <표2-2>에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점을 분류·요약하였다.

<표 2-2>변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이

구분	변혁적 리더십	거래적 리더십
가치	다른 사람의 참여와 기여를 가치 있게 여긴다.	명확한 문제 인식과 해결 방안 모색을 가치 있게 여긴다.
행동방식	무엇을 결정하기 전, 개별 구성원의 의견에 따라 결정을 내린다. (모든 사람을 위한 결정적인지 각각의 의견을 묻는다.)	모든 구성원들에게 전달이 되지 않았더라도 앞으로 나가기 위해 결정을 내린다.
행동표준	구성원들이 처한 상황과 여건들을 고려한다.	기준과 원칙에 따라 결정을 내린다.
자신개발	조직에 더 많은 기여를 하기 위하여 자신을 먼저 개발한다.	보다 더 나은 정책결정자가 되기 위하여 자신을 개발한다.
목표	구체적인 경험으로부터 실생활에 통용되는 규칙/ 법칙을 배운다.	일을 완수하는 것이 중요하다.
중시내용	과정을 중시한다.	결과를 중시한다.
역량중시	리더십을 공유한다.(조직의 역량을 중시한다.)	모든 것을 책임진다. (개인적 역량을 중시한다.)
특징	-카리스마 -개별화된 배려 -지적인 자극	-상황적 보상 -예외적 관리

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 작성.

제 2 절 직무소진에 관한 이론적 고찰

1. 직무소진의 정의

소진(burn out)에 대한 사전적인 정의는 Webster사전에 의하면 “개인의 일 혹은 책임으로 인해 발생하는 스트레스에 의한 감정적 소진 상태”(a state of emotional exhaustion caused by the stress of one′s work or responsibilities), The American Heritage Dictionary에서는 “과로나 손실의 결과에 의한 소진”(become exhaused, especially as a result of

overwork or dissipation)이라고 쓰여 있다(이주향, 2011).

소진(burn out)이라는 의미는 과도한 일로 인한 지친 상태를 의미하는데 사전적인 의미로 소모, 극도의 피로, 마음이나 기력의 쇠진, 스트레스에 의한 정신 기력의 쇠약, 기력이 쇠진된 사람을 의미한다.

이 용어는 Freduenberge(1974)가 Alternative Health Care Center에서 일하는 치료자들이 일하는 동안 뚜렷한 이유 없이 의욕을 잃고 환자들에게 냉정해지는 것을 보고 치료자들에게 나타나는 신체적이고 정서적인 탈진상태를 묘사하기 위해 1974년 Journal of Social Issues에 개재되면서 소진(burn out)이라는 용어를 처음 사용하였다.

직무소진의 개념은 Freduenberge(1975)에 의해 처음 제안되었는데, 그는 직무소진을 대인서비스 직종의 종사자가 경험한 비현실적이고 과도한 직무요구로 인해 발생하는 피로와 좌절 상태로 정의하고 있으며, 이는 신체적 정신적 소진을 유도한다고 하였다. 대인서비스 조직에서 소진현상을 주목하는 이유는 대인서비스 조직의 경우 특히 종사자와 수급자 간에 정서적 관계가 개입되기 쉽고, 대인서비스 종사자의 직업적 스트레스의 원인이 다른 직업과 다르다고 판단하기 때문이다.

Pine & Aronson(1988)은 직무소진을 대인서비스 종사자에 국한하지 않고, 일반적인 대상에도 확대할 수 있는 정서적으로 부담이 되는 환경에 오랜 시간 동안 관여하면서 비롯된 생리적, 정서적, 정신적인 소진상태로 정의 하였고, Farber(1984)는 많은 스트레스를 받은 상황에서 행동으로 나타나는 정서적 육체적 탈진 상태를 소진이라고 하였다.

Perlman & Hartman(1982)에 의한 소진을 보면, 만성적인 정서적 스트레스에 대한 반응으로 정서적 신체적 탈진과 직무성과의 저하, 비인간화의 세 가지 요인에 의해 이루어진다고 하였고, Dworkin(1987)은 행위자가 자신의 임무수행 과정에서 무력함을 지각하게 되는 역할소외의 극단적 형태라고 하였다.

Sparadley(1981)는 소진을 해소되지 않은 일의 긴장으로부터 오는 하나의 쇠약한 심리적 상태로 이것은 에너지가 고갈되고, 저항력이 떨어지며, 불만과 부정적인 생각의 증대, 결근과 업무에 대한 비효율성의 증대와 같

은 결과를 가져온다고 하였다. 또한 Ryan(1981)은 소진을 업무스트레스 반응의 한 형태로서 부정적인 자아개념, 부정적인 업무 태도, 대상자에 대한 무관심, 사회적지지 체계에 대한 원망 등의 현상을 포함하는 신체적, 정서적, 정신적 탈진상태의 경험으로 나타나는 증후군이라 하였다.

Maslach & Jackson(1981)에 의하면 직무소진은 스트레스에 의해 발생되는 것으로 타인에게 도움을 주는 작업을 가진 사람에게 공통적으로 나타나며 장기적으로 감정고갈과 비인격화, 성취감의 저하 등 3가지 요인으로 나타난다고 정의하였다.

소진의 개념은 Maslach & Jackson(1981)이 대인 서비스 전문직에서 발견되는 소진을 측정할 수 있는 측정도구인 MBI(Maslach Burnout Inventory)를 개발하면서부터 인간 행동의 다양한 영역에 폭넓게 사용되기 시작하였다. 즉, 직무소진의 의미는 여러 학자들에 의해 정의 되어 온 직무소진의 의의 가운데 현재 가장 대표적으로 받아들여지고 있는 것은 Maslach & Jackson(1981)의 개념이다.

직무소진에 대한 정의는 <표2-3>와 같이 연구자들마다 다소 차이가 있으나, 공통된 개념은 장기적인 스트레스 상황 하에서 개인의 자원이 지속적으로 소모되어 몸과 마음이 소극적 심리와 행위 증상을 일으키는 것을 가리킨다고 정리할 수 있다.

<표2-3>직무소진의 정의

연구자	정 의
Freudenberger(1974)	정신력, 체력과 자원의 지속적인 요구에 의하여 실패, 피곤, 정서고갈을 일으킨 상태
Amstrong(1977)	전문인이 원래 가졌던 직업에 대한 의미와 목적으로부터 거리가 생기고 자신의 대상자, 업무 동료직원이나 조직과의 관계가 좋지 않음
Berkerley Plannung Associates(1977)	자신의 직무가 가진 본래목적 및 의미에 공감하지 못하고, 고객, 동료, 의뢰인과의 관계가 소원해져 그들의 직무를 훌륭히 수행할 수 없는 상태
Gillesple(1981)	직무 스트레스에 관련된 심리학적, 사회적 물리적 소외과정

Jones(1981)	부정적인 직무태도, 낮은 성취감, 고객에 대한 관심 상실 등을 포함하는 육체적 감성적 고갈상태
Maslach & Jackson(1981)	정서적 소진, 인간미 결핍, 낮은 생산력의 상태
Niehouse(1981)	스트레스, 의기소침 등에 관련된 일련의 과정이 결과적으로 도달 하는 상태
Maslach(1982)	대인관계를 주로 하는 조직구성원들이 겪는 정서적 고갈, 비인격화, 낮은 자아성취감의 총체적 현상
Mohler(1983)	일에 대한 두려움에서 발생하는 불안 등을 포함하는 징후
Dworkin(1987)	행위자가 자신의 수행역할에서 무의미를 느끼고 역할수행을 더 의미 있게 만들려는 영향력을 행사함에 있어 무력감을 느끼는 역할소외의 극단적인 형태
Farber(1988)	스트레스가 많은 상황에서 야기되어 행동으로 나타나는 정서적 육체적 탈진
Pine & Aronson(1988)	감정과 정서가 장기적으로 기입됨에 따른 일종의 신체와 심리상의 쇠약 상태
Rudow(1999)	스트레스와 다른 개념으로 장기간에 걸쳐 누적되어 나타나는 육체적, 정신적, 감정적 고갈

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 작성.

2. 소진의 구성요소

(1)정서적 고갈(emotional exhaustion)

정서적 고갈(emotional exhaustion)은 과도한 심리적 부담 또는 요구들에 기인한 개인의 정서적 자원들이 고갈 되었다고 느끼는 에너지 결핍을 의미한다. 정서적 고갈은 직무부담을 충족시키기 위하여 필요한 정서적 자원과 정신적 에너지의 고갈을 말하며, 직무소진의 핵심적 차원으로 간주되고 있다. 다시 말하면 직무관련 긴장, 불안, 우울, 신체적 피로, 불면증, 두통 등을 수반하는 증상으로 만성적인 스트레스에 대한 반응으로 볼 수 있다.

정서적 고갈을 경험하는 사람들은 타인에 비해 훨씬 나은 성과를 올리는 사람들로써 성취에 대한 기대에 자기 자신을 혹사하는 경향이 있고 계속 긴장된 상태에서 사람들과 그들의 문제를 다루는 기간이 길어지게 될 경우 생기는 하나의 반응이다. 즉, 정서적 고갈은 직무소진의 현상을 측정하는 도구

중에서 가장 일반적으로 사용되는 요소로서 근로자들이 소진증상을 경험하게 될 때 고갈(탈진)현상이 먼저 나타나게 된다.

(2)비인격화(Depersonalization)

비인격화(Depersonalization)는 자의적으로 서비스 제공 상황으로부터 자신을 격리시키려는 시도로서 타인과 접촉을 피하거나 고립된 현상을 의미한다. 정서적 소진으로 인하여 자신의 클라이언트, 동료, 직무 등에 대한 일종의 부정적인 반응이며 무감각하고, 냉소적이며, 형식적, 기계적으로 처리하여 더 이상의 정서적 소진을 막으려는 일종의 방어적 대처 방식이라고 말할 수 있다.

비인격적인 태도가 지나치게 나타나면 상대방을 인격적으로 대하지 않고 물질적인 하나의 대상으로만 바라보게 되며 자신들이 제공하는 서비스의 질도 떨어뜨리게 된다. 또한, 비인격화는 서비스나 보살핌을 받는 사람들을 물건이나 실험대상 혹은 숫자처럼 여기며 그들에 대해 부정적이고, 무감각하고, 냉소적이며 또는 거리를 두는 방식으로 그들과의 상호작용을 비인격화하는 것을 말한다. 즉, 비인격화에 의하여 조직구성원은 다른 조직구성원들을 온전한 인격체로 보기보다는 오히려 사물 혹은 숫자로 취급하여 에너지의 고갈을 막으려고 시도한다.

구성원들이 클라이언트와의 상호작용을 비인격화하여 시간과 에너지를 덜 투자하게 됨에 따라, 그들은 일에 만족을 못하고 싫증이 나게 되며 종국적으로 개인적인 성과 하락과 함께 조직전체의 생산성 저하를 초래하게 되는 것이다. 따라서 이 냉소적인 태도는 자신의 친구, 가족, 자신의 사회적 관계 내에 있는 사람들에게 그대로 전이되어 부정적인 여러 가지 결과를 낳게 만드는 요인이 될 수 있다.

(3)성취감 감소(reduces personal accomplishment)

성취감 감소(reduces personal accomplishment)는 직무상에서 성취도 부족

으로 생기는 자신에 대하여 지니는 부정적인 평가로 정의된다. 즉, 우울함, 사기저하, 철회행동의 출현, 생산성 감소, 능력의 상실, 대처의 무능력함 등이 나타난다. 성취감 감소는 자신의 노력에 대한 결과가 긍정적인 결과를 가져오지 못하고 실패하는 상황이 계속될 때 스트레스를 받게 되고, 우울한 감정 상태에 빠지게 되어 성취감을 느끼지 못하는 상황이 되는 것이다(이주향, 2011).

조직구성원의 정서적 소진과 그리고 타인들과의 상호작용을 비인격화함으로 인하여 자신의 고객에게 시간과 에너지를 덜 투자하게 됨에 따라, 그들은 직무에서 능력감 및 성취감의 감소 또한 자신을 부정적으로 평가하는 경향을 경험하게 된다. 또 실패감이나 자기 존중감의 저하, 전문직으로서 능력에 대한 믿음의 상실로 일에 대한 성취의 결여, 직무에 있어서 비효과성에 대한 인식을 경험하게 된다. 따라서 성취감 감소는 직무스트레스의 전통적인 개념과는 구분되는 태도적 차원으로 자신의 능력에 대한 부정적 감정과 성공적인 성취감의 감소를 말한다.

3. 직무소진의 단계

대부분 직무소진과 직무스트레스를 복합적으로 사용하는데, Hart(1985)는 소진과 직무스트레스를 다음과 같이 구분하고 있다.

소진은 일로부터 완전히 이탈된 상태지만, 스트레스는 일에 대한 단순한 과로로 특징된다.

소진은 감정이 점점 무디어지지만, 스트레스는 감정이 예민해 진다.

소진은 감정적인 피해 증상이 우선적으로 나타나지만, 스트레스는 육체적인 피해 증상이 우선적으로 나타난다.

소진은 사기저하가 나타나지만, 스트레스는 육체적인 피로 현상이 나타난다.

소진은 이상과 희망의 상실을 가져오지만, 스트레스는 힘과 에너지의 상실을 가져온다.

소진상태로 인한 우울증은 이상과 희망의 상실로부터 오는 자기비관이

지만, 스트레스로 인한 우울증은 자신의 신체자체를 보호하고 에너지를 보존하려는 욕구 때문이다.

소진은 무기력해지고 모든 희망이 좌절되었다는 느낌이 오지만 스트레스는 급격히 일어날 수 있으며, 단순히 지나치게 활동에 집착할 때 일어난다.

소진은 편협과 비인격성, 거리감 등의 현상이 나타나지만, 스트레스는 당황, 공포증, 불안정이 나타난다.

Maslach & Jackson(1981)은 소진은 주로 타인에게 도움을 주는 직업을 가진 근로자에게서 야기될 수 있는 정서적 탈진과 비인격화 및 성취감 저하로 구성된 총체적 현상이며 순차적 진행에 의한 연속적 심화과정으로 발전한다고 하였다. Maslach(1982)에 의하면 우선 근로자의 지속적이고 과도한 직무요구로 인해 정서적 탈진을 가장 먼저 경험하게 되며, 이를 완화시키기 위해 타인과의 몰입을 제한하고 스스로 타인으로부터 거리를 두게 되는 비인격화 현상을 경험하게 된다. 비인격화가 심화되면 사진의 태도와 조직의 요구가 일치하지 않음을 인식하게 되는 근로자는 자신의 능력에 문제가 있음을 인지하고 자아성취감이 낮아지게 된다. 이를 기초로 Maslach & Jackson(1981)에 의해 MBI(Maslach Burnout Inventory)척도가 타당한 측정도구로서 개발되었으며 이 측정도구는 세 가지 하위개념에 대해 각각의 수준과 이들의 상호관계를 측정할 수 있게 되었다.

Cherniss(1980)는 소진을 오랫동안 계속된 과도한 직무스트레스(자원과 욕구간의 불균형)로부터 시작되어 즉각적인 감정의 반응인 긴장, 불균형 상태에 대한 초조 불안, 피로, 감정의 고갈로 발전하며, 결국은 사회복지사가 심리적으로 업무와 분리되거나 자신의 욕구를 충족시키기 위해 클라이언트에게 무관심하게 되거나 기계적으로 대하는 등 냉소적이고 경직된 반응을 보임으로써 스트레스에 방어적으로 대처하게 되는 마지막 과정에 이르게 된다고 하였다.

Edelwich & Brodsky(1980)는 소진을 열성(Enthusiasm), 침체(Stagnation), 좌절(Frustration), 무관심(Apathy)의 네 단계로 나누며 진행단계는 개인에 따라 모든 단계를 거치지 않고도 한 단계의 소진으로부터

회복이 가능하기도 하고, 개인에 따라 한 단계에 머물러 있는 기간이 매우 다양하다고 하였다(장기보, 2003).

Edelwich & Brodsky(1980)의 소진을 경험하는 네 단계를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 열성(Enthusiasm)에 있어서 일에 대한 희망, 정력 및 비현실적인 기대감을 갖는 기간으로 클라이언트와 자신을 지나치게 동일시하며 업무와 관련된 활동에 비효율적일 만큼 많은 시간과 정력을 쏟게 된다. 워커(Worker)는 클라이언트의 모든 문제를 변화시킬 수 있으며, 심리적 욕구를 충족시킬 수 있다는 자만심을 갖게 되며 일의 보상을 즉각적인 성공과 승진을 기대하게 된다.

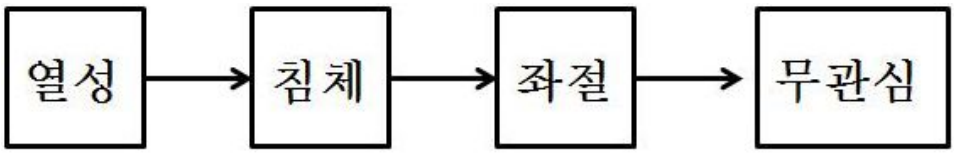
둘째, 침체(Stagnation)는 워커(Worker)들이 근무를 그대로 계속하지만 그들에게 직업이 인생의 모든 것들을 대체할 만큼 재미있는 것으로 느껴지지 않게 되는 단계인데, 자신의 개인적 요구를 충족시키는 것을 더욱 중요하게 생각하게 되며 따라서 월급, 업무시간 등의 문제들이 더 비중을 갖게 된다.

셋째, 좌절(Frustration)은 워커(Worker)는 자신이 감당할 수 있는 업무능력과 업무자체의 가치에 대해 의문을 가지기 시작하며 업무상황에서의 제한점들을 자신이 하고 있는 일의 목적에 대한 위협으로 본다. 열심히 일하는 데 비하여 성과가 적다고 생각하며 사건 및 사람들을 피하려 하고 두통, 탈진, 약물의 복용과 음주량의 증가, 잔병, 신경질, 노여움, 이유 없이 울게 되는 일을 자주 경험하게 된다.

넷째, 무관심(Apathy)은 좌절에 대해 자신을 방어하기 위해 냉담해지는 단계이며, 업무상황에서 계속 좌절을 겪지만 삶의 수단으로 직업이 필요하기 때문에 무관심 속에 그대로전문직에 머물러 있는 것이다. 절망감과 우울증에 빠진 워커(Worker)는 직장을 자주 옮기거나 전문직을 완전히 떠나게 되며, 아니면 머물러 있되 신체적 정신적으로 기권해 버리게 된다. 따라서 이때는 업무와 관련된 활동의 최소한의 에너지와 시간만을 소모하고 도전은 피하게 된다. 그러나 이러한 과정에서 앞의 세 단계는 직장생활을

통해 모든 사람이 거쳐 가는 정상의 단계이며, 열정과 마음을 새롭게 하는 창조적 힘의 원천이 된다고 하였다. 즉, 진정한 의미의 소진은 넷째 단계인 무관심의 상태라는 것이다.

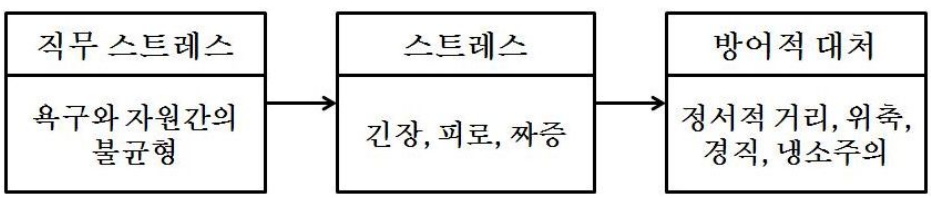
<그림2-1> Edelwich & Brodsky의 소진의 4 단계



Tanner(1983)는 첫째, 만성적이며, 약간은 불편한 느낌은 있으나, 신체적으로 건강한 상태, 둘째, 불규칙한 수면과 식사를 하게 되고, 신경질적으로 되는 상태, 셋째, 집중력이 떨어지고 매사에 지루함을 느끼게 되는 상태, 넷째, 생활방식과 일에 변화가 오는 상태, 다섯째, 본인의 장점과 기술 등을 잃는 것을 다섯 단계로 표현했다.

김미라(2011)의 연구에서 보면 <그림2-2>과 같이 소진의 첫 단계에서는 조직구성원의 욕구수준과 이를 충족시켜줄 자원 부족으로 불균형이 발생하고, 그 다음에는 이로 인한 긴장, 피로, 짜증이 생기며, 마지막으로 이에 대한 방어적 대처로써 정서적 거리, 위축, 경직, 냉소주의 등의 소진이 발생한다고 설명하고 있다(Chemiss & Egnatios, 1978; 윤혜미, 1993 : 121 재인용).

<그림2-2>소진의 과정



출처 : Chemiss & Egnatios, 1978; 윤혜미, 1993 : pp. 121 재인용, 김미라(2011)

4. 직무소진의 척도

직무소진의 척도는 여러 학자들에 의해 연구개발 되었는데 그 중 대표적인 척도를 소개하면 다음과 같다.

1) MBI(Maslach Burnout Inventory)척도

1981년 직무소진의 증상을 측정하기 위해 개발된 Maslach & Jackson의 MBI(Maslach Burnout Inventory)척도는 감정적 고갈, 개인적 성과, 비인격화 그리고 선택 문항으로 대상자와의 관련으로 구성되어 있으며, 주로 인적 서비스에 종사하는 사람들을 대상으로 개발되었다.

최은정(2005)은 MBI척도가 인적서비스 외 대상자들의 소진을 측정하기에는 부적합하다고 밝히고 있으며, 최은영(2011)도 MBI척도는 인적서비스를 하는 사람들을 대상으로 하기 때문에 다른 직종에 종사하는 사람들의 직무소진을 측정하기에는 미진하다고 보고 있다.

<표2-4>는 Maslach & Jackson(1981)의 MBI(Maslach Burnout Inventory)척도와 박영남(1998)이 자원봉사자의 소진측정을 위해 사용한 MBI자료를 재구성하여 나타내었다.

<표2-4> MBI(Maslach Burnout Inventory)척도

구 분	문 항
감정적 고갈 (Emotional Exhaustion)	- 나는 일 때문에 정신적으로 지쳐 있다고 느낀다. - 나는 아침에 일어나서 오늘도 일을 해야 한다는 생각을 하면 피곤함을 느낀다. - 나는 하루의 업무가 끝날 때면 녹초가 된다. - 하루 종일 직장의 일을 하는 것은 정말 힘들다. - 나는 나의 일 때문에 완전히 기진맥진해 있다고 느낀다. - 나는 직장의 일로 인해 좌절감을 느낀다. - 나는 너무 열심히 일하고 있다고 생각한다. - 사람들을 직접대하면서 일한다는 것이 나에게는 큰 스트레스가 된다. - 나는 내가 아무런 일도 할 수 없는 것처럼 느껴진다.

개인적 성과 (Personal Accomplishment)	- 나는 나의 대상자의 감정을 쉽게 이해할 수 있다. - 나는 대상자의 문제를 매우 효과적으로 다룬다. - 나의 일을 통해 내가 다른 사람들의 삶에 긍정적 인 영향을 주고 있다고 느낀다. - 내가 매우 활동적이라고 느낀다. - 나는 대상자에게 편안한 분위기를 쉽게 조성할 수 있다. - 나는 대상자와 친밀하게 일하고 나면 매우 기분 이 좋아진다. - 나는 직장 일을 통해 가치 있는 많은 일들을 성 취해 왔다. - 나는 일을 할 때 감정적인 문제들을 매우 침착하 게 다룬다.
비인격화 (Depersonalization)	- 나는 대상자를 비인격적인 물건으로 대하고 있다 고 생각한다. - 나는 일을 한 후로 사람들에게 점점 더 무감각해 졌다. - 나는 일로 인해 내가 감정적으로 무뎌질까봐 걱 정이다. - 나는 대상자에게 무슨 일이 일어나는지에 대해 관심이 없다. - 나는 대상자들이 그들의 문제로 나를 비난하고 있다고 느낀다.
관련(*) (Involvement)	- 나는 여러부분에서 대상자와 비슷한 느낌이 든다. - 나는 대상자의 문제에 개인적으로 연관된다고 생 각한다. - 나는 대상자를 다루는 방법에 관해 불편함을 느 낀다.

자료 : Maslach & Jackson(1981), 박영남(1998)을 참고로 최은영(2011)재구성.

2) MBI-GS(Maslach Burnout Inventory - General Survey)척도

Schaufeli 등(1996)은 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory - General

Survey)를 새로 개발하여 일반직 종사자들의 직무소진 정도를 측정할 수 있게 되었다. MBI-GS는 소진(Exhaustion), 냉소(Cynicism), 직업효능감(Professional efficacy)으로 구성되어 있다(신강현, 2003, 재인용).

<표2-5>는 Schaufeli 등(1996)의 MBI-GS(Maslach Burnout Inventory - General Survey)와 이혜상(2009)의 장애인 생활시설 영양사의 직무소진 관련 측정문항과 신강현(2003)의 일반직 종사자의 직무소진 척도에 대한 타당화 연구를 위해 번역한 자료를 재구성하였다(최은영, 2011).

<표2-5> MBI-GS(Maslach Burnout Inventory - General Survey)척도

구 분	문 항
소진 (Exhaustion)	ㅁ내가 맡은 일을 하는데 있어 정서적으로 지쳐있음을 느낀다. ㅁ직장 일을 마치고 퇴근 시에 완전히 지쳐있음을 느낀다. ㅁ아침에 출근할 생각을 하면 피곤함을 느낀다. ㅁ하루 종일 일하는 것이 나를 긴장 시킨다. ㅁ내가 맡은 일을 수행하는데 있어서 완전히 지쳐있다.
냉소 (Cynicism)	ㅁ현재 맡은 일을 시작한 이후로 직무에 대한 관심이 줄어들었다. ㅁ내가 맡은 일을 하는데 있어서 소극적이다. ㅁ나의 직무의 기여도에 대해서 더욱 냉소적으로 되었다. ㅁ나의 직무의 중요성이 의심스럽다. ㅁ나는 방해를 받지 않고 일하기를 원한다.
직업효능감 (Professional efficacy)	ㅁ나는 직무상에서 발생하는 문제들을 효과적으로 해결할 수 있다. ㅁ내가 현재 소속된 직장에 효과적인 기여를 하고 있다고 느낀다. ㅁ내가 생각할 때, 나는 일을 잘한다. ㅁ나는 직무상에서 무언가를 성취했을 때 기쁨을 느낀다. ㅁ나는 현재의 직무에서 가치 있는 많은 일들을 이루어왔다. ㅁ직무상에서 나는 일들을 효과적으로 처리하고 있다는 자신감을 가지고 있다.

자료 : Schaufeli 등(1996), 신강현(2003)을 참고로 최은영(2011)재구성.

3) OLBI(Oldenberg Burnout Inventory)척도

소진의 개념을 심리적 이탈, 갈등 두 가지 구성 차원에서 초점을 맞춘 도구인 OLBI(Oldenburg Burnout Inventory)를 2001년 Demerouti가 개발하여 최근 소진의 측정에 사용되고 있으며, OLBI(Oldenburg Burnout Inventory)는 감정적 소진과 일로부터의 심리적 이탈 두 개의 하위영역으로 구성되어있다(백수현, 2010).

<표2-6>는 Demerouti 등(2001)의 OLBI(Oldenberg Burnout Inventory) 척도를 문숙자(2007)의 정규직과 비정규직 간호사의 직무소진 관련 측정문항과 백수현(2010)의 학교 영양사와 조리원의 직무소진 척도에 대한 연구를 위해 번역한 자료를 재구성 하였다(최은영, 2011).

<표2-6> OLBI(Oldenberg Burnout Inventory)척도

구 분	문 항
소진 (Exhaustion)	ㅁ나는 대개의 경우 일을 한 후에 피로감과 함께 녹초가 됨을 느낀다. ㅁ나에게 할당된 작업량은 충분히 견딜만한 양이다. ㅁ일을 한 후에도 여가 활동을 즐길 수 있을 만큼 충분한 힘이 남아 있음을 느낀다. ㅁ나는 몸의 회복을 위해 일한 시간보다 더 많은 시간을 쉬어야 한다. ㅁ일을 한 후 나는 감정까지도 메마르게 된다.
일로부터 이탈 (Disengagement from work)	ㅁ나는 내가 하는 일이 하찮은 일이라고 말하곤 한다. ㅁ내가 하는 일은 기계적인 일이다. ㅁ나는 일을 하면 할수록 그 일에 몰입하게 된다. ㅁ내가 하는 일이 지겹고 신물이 난다. ㅁ내가 하는 일은 나에게 도전을 준다.

자료 : Demerouti 등(2001), 문숙자(2007), 백수현(2010)을 참고로 최은영(2011)재구성.

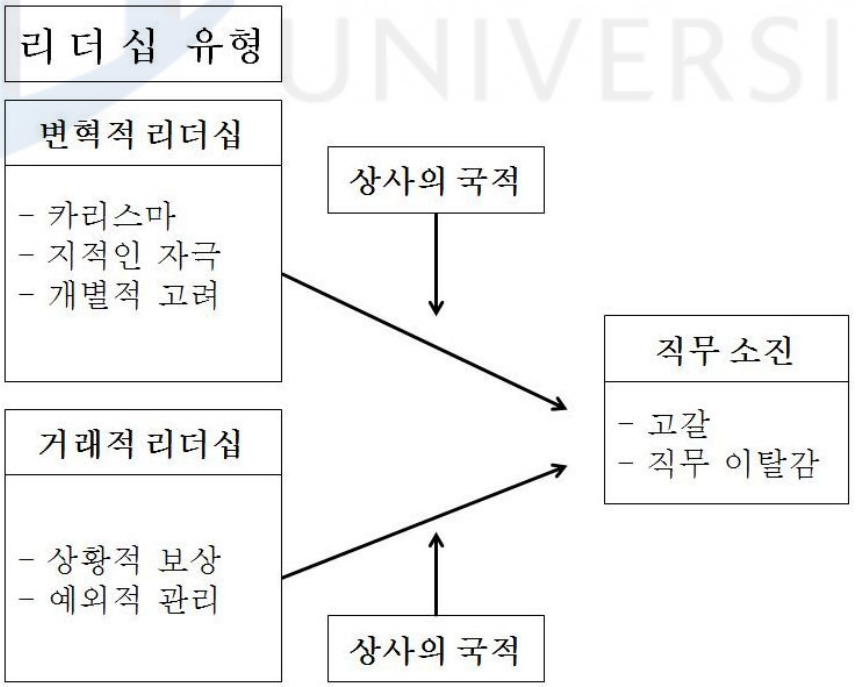
제 3 장 연구모형 및 가설 설정

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

제 1 절 연구모형의 설계

본 연구의 목적은 리더십 유형이 직무소진과의 관계와 상사의 국적에 따라 리더십 유형이 직무스트레스에 미치는 영향이 밝히기 위한 것이다. 따라서 리더십 유형, 즉 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 그리고 직무소진에 대한 선행 연구를 바탕으로 <그림3-1>과 같은 연구모형을 설계하였다.

<그림3-1> 연구 모형



HANSUNG UNIVERSITY

제 2 절 연구가설의 설정

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.

리더십은 조직이나 그룹 내에서 개인과 개인 간의 상호작용 및 개인의 행위와 태도에 지대한 영향을 미치며, 또한 리더의 리더십 행동은 직무수행 과정에서 발생하는 문제점과 애로사항을 해결하는데 도움을 줄 수 있는 가장 실질적인 지원의 주체가 될 수 있기 때문에 조직구성원의 직무스트레스와 직무소진 등에 영향을 미친다. 상사에 대한 리더십을 인식한 직원의 직무소진을 줄이는 연구가 있는가 하면 오히려 상사의 직원에 대한 높은 동기 유발과 조직에 대한 헌신의 요구가 직원에게 직무소진을 유발하는 요인이 된다는 연구도 있다.

1. 변혁적 리더십과 직무소진

1980년대에 정치적인 리더에 대한 묘사적 분석을 통해 Burns가 최초로 변혁적 리더십의 개념을 제시하였는데 그는 “리더와 하급자간에 서로 성숙도와 동기수준을 상승시키는 과정이다”라고 정의 하고 있다.

최근 들어 학자들은 변혁적 리더십의 영향력에 대해 많은 연구를 진행하였는데 변혁적 리더십은 매우 강한 영향력을 가지고 있다고 하였으며 리더십스타일과 행위는 직무소진의 중요한 구성요소라 말하고 있다. 선행연구들에 의해 다양한 방면으로 리더십에 관한 이론이 연구되고 있는데 기존학자들의 실증연구를 보았을 때 변혁적 리더십의 직무소진에 대한 영향은 구체적이지 않고 각 차원 사이의 연구가 부족하며, 변혁적 리더십과 직무소진간의 관계에 대한 통일된 인식을 형성하지 못했다.

유문하(2010)의 “국제화 기업의 변혁적 리더십이 종업원이 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구”에서 보면, 변혁적 리더십이 각 차원이 직무소진

의 각 차원에 현저한 부(-)의 영향이 있는 것으로 나타났고, 권동택(2008)의 교사의 소진과 학교 조직관련 변인들(변혁적 리더십, 조직헌신, 직무스트레스)간의 연구에서 교사들이 인식한 학교장에 대한 변혁적 리더십이 조직헌신을 통해 교사의 소진에 부적 관계를 가짐을 밝혔다.

Seltzer, Numerof와 Bass(1989)는 MBA과정의 학생들을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마적 리더십은 소진을 감소시켜주며, 지적 자극은 소진을 증가시켜준다고 하였다. 최가영과 조임현(1999)은 특1급 호텔 종업원들을 대상으로 한 연구에서 상사의 변혁적 리더십이 부하사원들의 소진을 감소시킨다고 하였다. 그러나 전형적인 변혁적 리더십의 카리스마를 보이는 리더는 소진을 감소시켜 주지만, 리더가 개별적 배려나 지적 자극을 주지 않고 오로지 카리스마적이기만 한 경우에는 오히려 소진을 증가시키는 것으로 나타났다.

이인희(2008)의 연구에서는 교장의 변혁적 리더십에 대한 인식이 교사들의 교사효능감과 직무만족에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 최은호(2012)의 감정노동과 직무소진과의 관계에서의 직속상사의 리더십과 동료지원 인식의 조절효과 연구에서는 직속상사의 변혁적 리더십이 구성원의 직무소진의 조절효과가 있다고 확인되었고, 직속상사의 효과적인 리더십 발휘가 서비스 산업 구성원의 직무소진을 감소시키는데 매우 유의한 영향을 주는 것으로 확인되었다.

이상의 선행 연구들에 따르면, 변혁적 리더십은 긍정적인 결과만을 창출하는 것은 아닌 것으로 보여 진다. 본 연구에서는 변혁적 리더십이 직무소진과의 관계에서 부(-)의 관계를 가질 것으로 보고 가설1과 2를 설정하였다.

<가설1> 직장 상사의 변혁적 리더십이 직무소진에 영향을 미칠 것이다.

1-1) 상사의 카리스마는 고갈과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

1-2) 상사의 카리스마는 직무이탈감과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

1-3) 상사의 지적인 자극은 고갈과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

1-4) 상사의 지적인 자극은 직무이탈감과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

1-5) 상사의 개별적 고려는 고갈과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

1-6) 상사의 개별적 고려는 직무이탈감과 부(-)의 관계를 가질 것이다.

<가설2> 상사의 국적에 따라 변혁적 리더십과 직무소진간의 관계가 달라질 것이다.

2-1) 한국 상사가 중국 상사 보다 카리스마가 고갈에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.

2-2) 한국 상사가 중국 상사 보다 카리스마가 직무이탈감에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.

2-3) 한국 상사가 중국 상사 보다 지적인 자극이 고갈에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.

2-4) 한국 상사가 중국 상사 보다 지적인 자극이 직무이탈감에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.

2-5) 한국 상사가 중국 상사 보다 개별적 고려가 고갈에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.

2-6) 한국 상사가 중국 상사 보다 개별적 고려가 직무이탈감에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.

2. 거래적 리더십과 직무소진

Bass(1985)는 Burns(1978)의 이론을 토대로 변혁적 리더십 이론을 정립하였다. 그는 Burns와 마찬가지로 전통적인 리더십 이론이 거래적 리더십에 치중되어 있다고 비판한다. 즉, 전통적인 리더십 이론은 부하가 리더의 기대에 순응하는데 대해 리더가 보상을 해주는 교환관계로 보는 패러다임 내에서 논의되고 있다는 것이다. 거래적 리더십의 가장 큰 문제점은 부하의 성과를 리더의 기대와 부하 자신들이 기대하는 수준 이상으로 제고시

키기 어렵다는 점이다. 거래적 리더십은 부하로 하여금 평범한 성과와 뛰어난 성과간의 차이를 가져오는 추가적인 노력을 기울이게 만들기에는 충분하지 않은 것이다(최가영 & 조임현, 1999).

Kanste, Kyngäs와 Nikkilä(2007)은 변혁적 리더십에서와 같이 거래적 리더십의 하부 요인 중 적극적인 예외에 의한 관리가 간호사들의 소진 특히 비인격화와는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 개인적 성취도에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Zopiatis & Constanti (2009)는 호텔산업의 관리자들을 대상으로 한 연구에서 거래적 리더십의 요소 중 상황적 보상은 감성적 고갈, 성취감 저하와, 예외에 의한 관리는 성취감 저하와 상관관계가 있었으나 회귀분석 결과 소진에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

최가영 & 조임현(1999)의 상사의 변혁적-거래적 리더십과 부하의 태도 및 소진에 관한 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상황적 보상은 부하사원들의 리더 효율성에 대한 인식, 리더에 대한 만족 정도를 높이고, 소진은 감소시키는 것으로 나타났고, 예외에 의한 관리는 그 반대의 결과를 보였다.

변혁적 리더십에 비해 거래적 리더십과 직무소진과의 관계에 관한 연구가 많지 않고 변혁적 리더십과 소진의 관계를 살펴본 몇몇 연구들은 거래적 리더십을 다루지 않았다. 따라서 거래적 리더십과 부하직원들에게서의 직무소진과의 관계를 밝히기 위한 가설 3과 4를 도출하였다.

<가설3> 직장 상사의 거래적 리더십이 직무소진에 영향을 미칠 것이다.

3-1) 상사의 상황적 보상은 고갈과 정(+)의 관계를 가질 것이다
3-2) 상사의 상황적 보상은 직무이탈감과 정(+)의 관계를 가질 것이다.
3-3) 상사의 예외적 관리는 고갈과 정(+)의 관계를 가질 것이다.
3-4) 상사의 예외적 관리는 직무이탈감과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

<가설4> 상사의 국적에 따라 거래적 리더십과 직무소진간의 관계가 달라질 것이다.

4-1) 한국 상사가 중국 상사 보다 상황적 보상이 고갈에 미치는 정(+)의 영향이 심화 될 것이다.

4-2) 한국 상사가 중국 상사 보다 상황적 보상이 직무이탈감에 미치는 정(+)의 영향이 심화 될 것이다.

4-3) 한국 상사가 중국 상사 보다 예외적 관리가 고갈에 미치는 정(+)의 영향이 심화 될 것이다.

4-4) 한국 상사가 중국 상사 보다 예외적 관리가 직무이탈감에 미치는 정(+)의 영향이 심화 될 것이다.

3. 직무소진

이명신(2004)은 사회복지사들이 소진결정과정에 영향을 미치는 과정을 조사하기 위해 직업과 관련된 스트레스 요소(업무모호, 업무과정, 문제해결의 어려움, 클라이언트와의 갈등, 슈퍼바이저의 지지결여, 기관 내 의사소통의 폐쇄성, 관료주의, 무책임성)와 4종류의 매개요인(직무트스레스, 전문직 역할수행, 기관정책준수, 클라이언트에 대한 편파성)과 소진의 4구성요인(신체적 탈진, 심리적 탈진, 비인간화, 개인적 성취)으로 이루어진 포괄적인 연구모델을 개발하였다. 분석결과, 소진은 업무모호성과 업무과중, 문제해결의 어려움, 클라이언트와의 갈등, 슈퍼바이저의 지지결여, 기관 내 의사소통의 폐쇄성 등의 직업관련 스트레스요인에 의해 증가하는 것으로 나타났다.

직무소진과 연결되는 직무비관여(disengagement)는 자신의 직무로부터 거리를 두는 것, 직무(업무) 대상, 직무 내용 또는 자신의 직무에 대하여 부정적인 태도를 경험하는 것을 말한다. 외적인 환경적 자원이 부족할 때, 개인들은 환경적 요구의 부정적 영향에 대처할 수 없고, 그들의 목표를 달성할 수 없게 된다(이진욱, 2003).

Demerouti 등(2001)은 과도한 직무요구는 정서적 소진, 직무자원의 결여는 직무비관여와 강한 상관관계가 있음을 보이고 있다. 또한 역할갈등, 역할모호성, 과중한 업무량 및 시간임박 같은 직무요구는 대인서비스 직종을 대상으로 한 소진척도인 MBI의 세 가지 구성개념 중에서 정서적 소진과 관계가 있다고 하였다(Hobfoll, 1989; Lee & Ashforth, 1996). Zohar (1997)은 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하의 역할에 대한 요구가 고갈과 냉소를 증가시키는 요인이라고 주장한 바 있다(이석현, 2012).

최연숙(2012)의 응급실 간호사의 소진에 영향을 미치는 요인에 관한 연구에서는 일반 간호사가 책임간호사에 비해 소진 정도가 높게 나타났고, 응급실 간호사의 직무요구도가 높고, 우울정도가 높을수록 소진정도가 높은 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서는 직장 상사의 국적(한국, 중국)에 따라 변혁적/거래적 리더십 중에서 어떠한 리더십이 발휘되었을 때 직무소진에 영향을 미치는지를 밝히고자 하는 것이다.

HANSUNG UNIVERSITY

제 4 장 연구방법

제 1 절 자료 수집방법 및 표본의 특성

본 연구는 실증적 분석을 위한 자료 수집 방법으로 설문지를 이용하였다.

설문조사는 중국에 진출한 한국회사의 현지 직원을 대상으로 실시하였으며, 설문지의 배포와 회수는 2012년 10월 20일부터 11월 5일까지 실시되었다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 연구에서는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무소진, 인구통계학적 변수를 측정하기 위하여 총 43문항으로 설문조사를 실시하였다.

1. 변혁적 리더십

변혁적 리더십이란 조직의 목적과 사명을 부하직원들에게 자각시키고 수용하게 함으로써 이익을 증진, 고취시키며, 각 구성원들이 조직의 이익을 위해 개인적 이익을 극복하도록 동기 부여를 하며 조직구성원들로 하여금 리더에 대한 신뢰를 갖게 하는 등의 능력을 말한다.

본 연구에서는 Bass와 Avolio(1995)가 개발한 MLQ-5X의 항목을 수정하여 활용한 김용진(2010), 류병곤(2011), 최병기(2012), 왕예비(2012)의 연구를 바탕으로 24문항을 Likert 5점 척도에 의해 측정하였다.

1) 카리스마(charisma)

본 연구에서의 카리스마적 리더십은 리더가 성공과 성취의 상징으로 미래에 대한 비전을 제시해 주고, 조직 구성원들이 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 부하들에 대한 개별적 관심을 통해 부하들의 독특하고 이질적인 욕구를 인정하고 수용하며, 개별적 견지에서 도전적인 과업과 권한 위양을 통해 부하들의 능력개발을 도모하는 리더의 행동을 말한다.

2. 거래적 리더십

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 기준으로부터 이탈할 때만 리더가 개입하여 이탈에 대한 경고와 부정적인 피드백, 처벌 등을 제공하는 리더 행동들을 의미한다. 따라서 직무수행에 따른 기존 방식을 요구하며, 성과 목표를 충족시키기만 하면 계속 그대로 일하도록 내버려 둔다.

3. 직무소진

직무소진은 전통적으로 개념화된 세 차원이 아닌 고갈과 직무이탈감의 두 차원으로 구성된 Oldenburg Burnout Inventory(OLBI)의 문항들을 사용하였다.

본 연구에서 고갈은 직무 때문에 빚어진 종업원의 정서적 고갈상태를 말하는 것인데, OLBI는 '정서적' 차원만이 아니라 '육체적' 및 '인지적' 차원의 고찰 측면을 함께 반영하고 있다(박상언·김주엽·김민용, 2005). 그래서 Maslach & Jackson(1981a, b)이 개발한 소진척도(Maslach Burnout Inventory: MBI)의 정서적 고갈 차원 9개 문항에 기초하여, 임창희(2011), 서문식·김상희(2002) 등이 번역하여 채택한 4개 문항을 사용하였다. 문항의 예는 '직장 일로 나는 기진맥진한 상태이다.' 등이다.

직무이탈감은 여러 가지 이유로 자기가 맡은 직무자체가 싫어진 상태를 뜻하는 것으로, Demerouti et al.(2001)이 개발한 OLBI의 직무이탈감 8개 문항에 기초하여, 임창희(2011), 윤정민(2006) 등이 번역하여 채택한 4개 문항을 사용하였다. 문항의 예는 '나의 직무는 지겹고 신물이 나는 것이다.' 등이다. 모두 5점 Likert척도로 측정하였다.

제 3 절 설문지의 구성

본 연구에서 사용한 설문지의 구성을 보면 <표>과 같다. 연구모형에서 밝힌 바와 같이 독립변수인 리더십 유형은 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하였고, 거래적 리더십은 상황적 보상(5문항)과 예외적 관리(5문항)를 하위요소로 하며, 변혁적 리더십은 카리스마(5문항), 지적자극(5문항), 개별적 고려(5문항)를 하위요소로 하여 5가지의 구성요인으로 측정하였다. 각 설문지는 5점 척도를 사용하였다. 종속변수인 직무소진은 고갈(4문항), 직무이탈감(4문항) 2가지 구성요인으로 측정하였다.

<표4-1> 설문지의 구성

측 정 변 수			문항수	출 처
독립변수	변혁적 리더십	카리스마	5	Bass(1985) Bass&Avolio (1990,2000) House&Shamir (1993)
		지적인 자극	5	
		개별적 고려	4	
	거래적 리더십	상황적 보상	5	Bass(1985)
		예외적 관리	5	
종속변수	직무소진	고갈	4	Demeroti et al.(2001) Cohen & Wills(1986) Maslach(1981)
		직무 이탈감	4	
통제변수	인구통계학적 특성	성별, 연령, 학력, 근무직종, 현직장 근무기간, 결혼여부, 직급, 근무지역, 회사규모, 상사국적, 고용형태	11	

제 4 절 자료 분석 방법

본 실증연구를 위하여 설문지법을 이용하였으며, 실증조사는 2012년 10월 20일부터 2012년 11월 5일까지의 16일간이며, 중국 국내에 있는 한국기업인 DSAN, D성을 대상으로 하였고, 각 기업의 직원들이 조사대상으로 실시하였다.

본 연구는 SPSS(Statistical Package For Social Sciences) 18.0 for Window 통계 프로그램을 사용하여 통계분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 일반적인 특성은 기술통계분석을 실시하였다. 빈도분석은 입력한 데이터들의 어떠한 분포적 특성을 가지고 있는지 알 수 있으며, 다

른 통계적 자료를 사용하기 전에 데이터의 오류를 점검하는데도 유용하게 쓰인다.

둘째, 수집된 자료의 신뢰도(Reliability) 검증은 신뢰도분석(Reliability Analysis)을 실시하였다. 크론바흐 알파계수(Cronbach's α)와 같은 신뢰도 계수를 계산해서 항목과 변수에 대한 신뢰도를 제공하였다.

셋째, 설문지의 타당도 검증은 요인분석(Exploratory Factor Analysis: EFA)을 실시하였다. 변수들의 요인 적재 값에 의해 설명하고자 하여 불필요한 문항을 제거하며 변수들의 특성을 파악함과 동시에 측정도구의 타당성을 나타냈다.

넷째, 각 변수 간의 상관관계를 살펴보기 위하여 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

다섯째, 연구 가설검증을 실시하기 위하여 다중 회귀분석(Regression Analysis)을 통해 직장상사의 리더십 유형이 상사들의 국적의 조절효과로 직무소진에 미치는 영향을 분석하였다. 마지막으로 상사의 국적이 리더십 유형과 직무소진 간의 어떤 영향에 미치는지 검증하기 위하여 조절회귀분석(moderated regression analysis)을 실시하였다.

HANSUNG UNIVERSITY

제 5 장 실증 분석 결과

제 1 절 표본의 일반적 특성

1. 표본의 인구통계학적 분석

본 연구에 두 한국 기업 직장인 300명을 대상자로 실시한 결과는 <표 5-1>과 같다.

전체 응답자 300명 중 한국인과 중국인 각 150명을 대상으로 했으며 남성이 146명으로 48.7%이고, 여성이 154명으로 51.3%로 여성의 비율이 남성보다 높았으나 비슷한 분포를 보였다. 연령에 대해서는 25세 이하는 62명으로 20.7%, 26세-35세가 187명으로 62.3%, 36세-45세가 36명으로 12%, 46세-55세가 15명으로 5%, 55세 이상은 없는 것으로 분석되어 그 중 26세-35세가 가장 높은 비율(62.3%)로 차지하였고, 그 다음에 25세 이하가 20.7%(62명), 36세-45세가 12%(36명), 46세-55세가 5%(15명)순서로 나타났다.

결혼여부 분포를 살펴보면 미혼이 125명으로 41.7%, 기혼이 175명으로 58.3%, 나타났다. 기혼의 비율이 미혼보다 높았으나 비슷한 분포를 보였다.

직급에 대해서 일반직원이 192명으로 64%, 대리급이 56명으로 18.7%, 과장이 31명으로 10.3%, 차장이 20명으로 6.7%, 부장이 1명으로 0.3%로 나타났다.

학력을 살펴보면 고졸이하가 17명으로 5.7%, 전문대졸이 61명으로 20.3%, 대학졸업이 134명으로 44.7%, 대학원 과정 이상은 88명으로 29.3%로서 전반적으로 교육정도가 높은 것으로 나타났다.

근속 연수 분포를 3년 이하가 144명으로 48%, 4-6년이 91명으로 30.3%, 7-10년이 42명으로 14%, 10년 이상이 23명으로 7.7%로 나타났다.

지역을 보면 큰 도시가 161명으로 53.7%, 중소 도시가 98명으로 32.7%, 기타가 41명으로 13.7%를 차지하고 있었다.

회가 규모에 대해서는 1-20인이 68명으로 22.7%, 21-100인이 95명으로 31.7%, 100-500인이 87명으로 29%, 500인 이상은 50명으로 16.7%로 나타났다.

<표5-1>설문 응답자의 표본 인구통계 적 특성

변수	항목	빈도(명)	비율(%)
국적	한국	150	50
	중국	150	50
성별	남자	146	48.7
	여자	154	51.3
연령	25이하	62	20.7
	26-35	187	62.3
	36-45	36	12.0
	46-55	15	5.0
	55이상	0	0
결혼 여부	미혼	125	41.7
	기혼	175	58.3
학력	고졸 이하	17	5.7
	전문대졸	61	20.3
	대졸	134	44.7
	대학원 과정이상	88	29.3
직급	일반 직원	192	64.0
	대리급	56	18.7
	과장	31	10.3
	차장	20	6.7
	부장이상	1	0.3
근속면수	3년이하	144	48
	4-6년	91	30.3
	7-10년	42	14.0
	10년이상	23	7.7
지역	큰 도시	161	53.7
	중소 도시	98	32.7
	기타	41	13.7
회사 규모	1-20명	68	22.7
	21-100명	95	31.7
	101-500명	87	29.0
	500이상	50	16.7

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

측정도구의 신뢰도를 알아보기 위해 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 이용한다. 신뢰성 검증이란, 진실한 값은 변화하지 않는다는 조건하에 측정항목을 일관성(internal consistency) 있게 동일한 결과를 가져올 수 있도록 측정하는 것을 말한다. 신뢰성을 검증하는 방법에는 반복측정 신뢰성(test-retest reliability)과 여러 가지 측정도구를 이용한 신뢰성(alternative form reliability), 그리고 크론바하 알파계수(Cronbach's α) 등이 있는데, 본 연구에서는 측정한 변수들의 신뢰성을 검증하기 위하여 내적일관성을 측정하는 방법인 크론바하 알파검정(Cronbach's α test)을 사용하였다. 크론바하 알파계수(Cronbach's α)는 일반적으로 0과 1사이의 값을 가지는데 집단 수준의 경우 알파계수가 0.6이상이고 개인수준의 경우 0.9이상이면 신뢰도가 높다고 판단 할 수 있다. 알파계수가 0.6보다 작은 경우는 내적일관성이 결여된 것으로 판단하고, 사회과학 자료의 경우 신뢰도 계수에 대한 판단은 학자들 마다 차이가 있지만 0.7이상이면 신뢰성이 높다고 할 수 있다(Peter, 1979; Nunnally & Bernstein, 1994).

타당성(validity)이란 측정도구가 측정하고자 하는 개념·속성을 얼마나 정확히 측정하였는가를 나타내는 개념으로 타당성의 측정방법에는 내용타당성(content validity), 기준 타당성(criterion related), 구성개념 타당성(construct validity)으로 구분된다. 측정도구의 타당성을 알아보기 위한 요인분석(Factor Analysis)을 이용한 이유는 다음과 같다. 첫째, 변수의 수를 축소시킨다. 요인분석을 통해 각 변수가 지고 있는 정보를 소수의 잠재적 요인으로 설명 하거나 여러 개의 관련 있는 문항들을 하나의 요인으로 묶어서 차후의 다른 분석에 사용할 수 있다. 둘째, 항목을 제거 시킨다. 불필요한 문항이나 영향을 주지 못하는 문항을 제거 할 수 있다. 셋째, 변수들의 특성을 파악한다. 변수들이 상호독립적인 요인으로 축소되는데 변수들의 특징을 파악할 수 있다. 넷째, 측정도구의 타당성을 알 수 있다. 여러 개의 문항들이 요인분석 결과 특정한 요인으로 묶여진다는 것은 측정도구가 타당하다고 할 수 있다.

1. 신뢰성 분석

설문 문항들의 확실성과 유효성을 파악하기 위하여 신뢰도검증을 필요하다. 신뢰도란 독립된 측정방법에 의해 동일한 대상을 측정하였을 때 그 결과가 일관되게 나타나는 것을 의미한다. 본 연구는 리키드 5점 척도를 사용하며, 한 변수를 다 항목으로 측정했을 때 항목들이 일관성 혹은 동질성을 갖는 가에 관한 내적일관성의 파악이 매우 중요한다. 일관성 있는 결과가 산출 될수록 그 척도의 신뢰성은 높다. 신뢰성을 파악할 목적으로 척도에 대한 내적일관성을 잘 설명할 수 있는 것은 “크론바하알파(Cronbach’s α)”이다(이군일, 2009). 따라서 본 연구에서 크론바하 알파계수로 설문문항의 내적일관성을 검증하였다.

<표5-2>를 살펴보면 본 연구에서 고려하고 있는 변수들의 신뢰도 수준은 모두 0.7이상으로 나타난 신뢰성이 있다는 판단을 낼 수 있다.

<표5-2> 연구변수들의 신뢰성분석 결과

측 정 변 수		문항수	신뢰도 계수
변혁적리더쉽	카리스마	5	0.882
	지적인 자극	5	0.873
	개별적 고려	4	0.871
거래적리더쉽	상황적 보상	5	0.881
	예외적 관리	5	0.747
직무소진	고갈	4	0.754
	직무 이탈감	4	0.759
역할과 부하	역할과 부하	3	0.867

2. 타당성 분석

타당도는 측정값의 진실성과 정확도를 말한다. 즉, 측정값이 개념을 얼마나 잘 나타내고 있는 지를 설명하는 것이다. 모든 측정결과는 참값(True Score)과 오차(Error) 2개로 나누어지며(Nunnally, 1978), 측정결과의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해서는 측정성의 오차를 최소화해야 한다(채서일, 1996).

측정도구의 타당성을 내용타당성, 기준타당성과 개념타당성으로 나뉠 수 있다(이군일, 2009). 이에 본 연구에서 사용된 설문문항들에서는 개념타당성을 검증하기 위해 각 변수에 대해 요인분석을 실시하였다.

변수에 대해 그 근거에 있는 공통적 차원을 확인함으로써 자료의 축소와 요약을 기본적인 목적으로 요인분석을 실시하였다(이군일, 2009), 요인분석을 하기 전에 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy)와 Bartlett의 구성형 검정(Bartlett Test of Sphericity)을 이용하여 요인분석의 사용이 적합하였는지를 검증하였다. KMO값이 0.90이상이면 상당히 좋은 것이며 0.80이상이면 꽤 좋은 것이며, 0.70이상이면 적당한 것이며, 0.60이상이면 평범한 것이고, 0.50이상이면 바람직하지 못한 것이다. 0.50이하면 받아들일 수 없는 것으로 판정한다.

요인분석을 통하여 각 요인의 요인 적재값을 분석할 수 있다. 요인 적재값을 고려할 만한가에 대한 결정기준은 요인 적재값이 0.4상이면 고려되어야 하며, 0.5이상 일 경우 매우 의미 있다는 것이다.

요인분석을 한 다음 설문문항들의 확실성과 유효성을 파악하기 위하여 신뢰도검증을 필요로 한다. 신뢰도란 독립된 측정방법에 의해 동일한 대상을 측정하였을 때 그 결과가 일관되게 나타나는 것을 의미한다. 본 연구에서 사용되는 척도는 리키드의 5점 척도이며, 이런 척도를 사용하고자 하는 경우, 한 변수를 다 항목으로 측정했을 때 항독들이 일관성 혹은 동질성을 갖는 가에 관한 내적일관성의 파악이 매우 중요한다. 일관성 있는 결과가 산출 될수록 그 척도의 신뢰성은 높다. 신뢰성을 파악할 목적으로 척도에 대한 내적일관성을 잘 설명할 수 있는 것은 “크론바하알파(Cronbach’s α)”이다(이군일, 2009). 따라서 본 연구에서 크론바하 알파계수로 설문문항의 내적일관성을 검증하였다.

<표 5-3> 독립변수의 요인분석 결과

측정항목	성분			
	자극과 고려	카리스마	보상	관리
상사는 직원들의 의견을 존중하는 편이다.	.773	.292	.137	.154
상사는 문제발생시 직원들의 의견을 존중하여 해결한다.	.766	.192	.211	.180
상사는 직원들의 개인적 요청을 수용하고자 노력한다.	.745	.359	.143	.117
상사는 부서원들로 하여금 직무에 관련해서 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 이끌어준다.	.722	.288	.231	.052
상사는 부하들에게 충분한 권한과 책임을 줌으로써 배우고 성장할 수 있는 기회를 제공한다.	.714	.297	.290	.110
상사는 직원들의 고충을 이해하려 노력한다.	.632	.438	.192	.141
상사는 직원들로 하여금 직무 수행 중 발생하는 문제를 다양한 방식으로 해결하는 능력이 있다.	.577	.378	.346	.144
상사는 나의 업무수행에 있어 내가 생각지 못했던 참신한 업무수행 방법을 제공하는 능력이 있다.	.448	.423	.305	.186
상사는 직원들이 자신의 지도력을 믿게 하려 노력한다.	.236	.800	.195	.156
상사의 리더 행동은 내가 본받아야 할 모델이라고 생각한다.	.276	.791	.172	.140
상사는 리더로써 탁월한 능력을 갖추고 있고 자신감이 있다.	.281	.730	.122	.148
상사는 직원들 영감을 불어 넣는다.	.369	.670	.149	.050
상사의 리더를 보면 존경심이 느껴진다.	.409	.629	.250	.064
상사는 부하들에게 희망을 줄 수 있는 격려의 말을 자주 해준다.	.454	.488	.164	.213
상사는 내가 맡은 일이 규정에 따라	.179	.152	.826	.125

수행되고 있는지를 확인 후 잘 수행되고 있다면 그에 따른 적정한 보상을 해준다.				
상사는 직원들이 계획한 목표를 달성하였을 때, 어떤 방식으로든 보상을 해주는 편이다.	.281	.158	.797	.042
상사는 목표달성 시 부하들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜준다.	.206	.191	.754	.061
상사는 목표를 달성하기 위해 부하들에게 적절한 보상과 처벌을 사용한다.	.194	.178	.743	.090
상사는 업무성과에 관계없이 평소에 노력하는 직원에게 그에 따른 보상을 제공한다.	.147	.136	.722	.124
상사는 제대로 하고 있는 업무보다는 직원이 실수를 하였을 경우에만 관여하여 지도해 준다.	.171	.173	-.045	.765
상사가 직원들에게 제공하는 정보는 업무 수행 시 필요한 정보뿐이다.	.025	.230	-.069	.720
상사는 업무진행에 있어 특별한 문제가 발생하지 않는 한 가능한 조치를 취하지 않는 편이다.	.389	.076	.132	.660
상사는 직원들이 과거의 방식에 따라 업무를 수행해야 만족한다.	-.106	.010	.369	.649
상사는 직원이 반드시 알아야 될 사항만 알려주고 나머지는 직원들 스스로가 알아서 해결하도록 한다.	.216	.033	.230	.554
고유값 분산설명력 누적 분산설명력	10.190 42.460 42.460	2.510 8.957 51.417	1.900 7.916 59.333	1.103 4.597 63.930

<표5-3>는 독립변수인 리더십 유형을 측정하는 모든 설문항목을 포함하여 설명적 요인분석을 한 결과이다. 리더십 유형은 총 24개의 측정항목에서 모든 항목이 개념타당성을 보여주었다. 리더십 유형의 설문항목이 한 요인으로 묶이므로 이 요인을 나타났다. 이것은 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 추출되었다.

<표 5-4>종속변수의 요인분석 결과

	성분	
	고갈	이탈
직장 일로 나는 기진맥진한 상태이다.	.875	.063
직무와 관련하여 나는 고된 삶을 지낸다.	.848	.000
현재 나의 감정은 메마른 상태이다.	.666	.310
직장 일로 요사이 좌절감을 느낀 적이 있다.	.538	.321
내가 맡은 직무는 별 볼일이 없는 것이다	.004	.897
나에게 도전감을 주지 못하는 일이다	.296	.801
고유값	2.726	1.227
분산설명력	45.426	20.445
누적 분산설명력	45.426	65.871

<표5-4>는 종속변수인 조직침묵을 측정하는 15개 설문문항들 중에 14번과 15번이 요인 적재값이 너무 적어서 두 항목을 제외하여 설명적 요인분석을 한 결과이다. 조직침묵을 구성하는 요인들은 체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵 3개 요인으로 구분되었으며 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 추출되었다. 조직침묵은 총 13개의 측정항목에서 모든 항목이 개념타당성을 보여주었다.

<표5-5>통제변수의 요인분석 결과

	역할과 부하
	1
나는 일과 후에 집에 일거리를 가져간다.	.928
나는 주말에 집에 일거리를 가져간다.	.923
나는 업무가 많아서 휴식을 취할 시간이 없다.	.814
고유값	2.374
분산설명력	79.143
누적 분산설명력	79.143

<표5-5>는 역할과 부하를 측정하는 모든 설문항목을 포함하여 설명적 요인분석을 한 결과이다. 역할과 부하는 총 3개의 측정항목에서 모든 항목이 개념타당성을 보여주었다. 적극적 성격의 설문항목이 한 요인으로 묶이었다. 이것은 선행 연구결과의 이론구조와 동일하게 추출되었다.

제3절 변수간의 상관관계 분석

본 연구는 직장 상사의 리더십 유형이 직무소진에 미치는 영향 에 대한 검증하기 위해서 상관관계분석을 실시하였다.

상관관계분석은 모든 연구가설에 사용되는 중요 변수들 간의 관계에 대한 강도를 나타내주기 때문에 피어슨 관련성에 대한 윤곽을 제공해 준다. 따라서 가설검증에 앞서 변수들 간의 상관관계를 분석하는 것은 모든 분석을 위한 선행조건이 된다. 또한 상관관계분석은 변수들 간의 관련성을 분석하기 위해 이용되며, 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 갖고 변화하는지를 알아보기 위해 사용하다. 이런 관련성은 상관계수에 의해 나타낼 수 있고, 상관계수의 절대 값이 .200에서 .400사이면 상관관계가 낮고,800 이상인 경우에는 종속변수에 미치는 각각의 영향을 구분할 수 없다고 판단할 수 있다(Hair et al., 1998).

따라서 각 척도들에 대하여 서로의 상관관계가 어떤 방향이며, 하나의

변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 가지고 변화하는 가를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시한 결과는 다음 <표 5-6>과 같다.

HANSUNG UNIVERSITY

<표5-6>변수들 간의 상관관계 분석결과

상관계수																				
n=300	평균	표준편차	최소값	최대값	고갈	이탈	카리스마	자극과고려	자극	고려	보상	관리	더미변수 한중	역할과부하	더미변수 남여	연령	더미변수 기혼미혼	학력	직위	경
1.고갈	2.82	.87	1.00	5.00	0.754															
2.이탈	2.70	1.08	1.00	5.00	.358**	0.759														
3.카리스마	3.19	.94	1.00	5.00	-.358**	-.249**	0.882													
4.자극과고려	3.32	.89	1.00	5.00	-.314**	-.219**	.776**	-												
5.자극	3.32	.91	1.00	5.00	-.309**	-.192**	.741**	.957**	0.873											
6.고려	3.32	.98	1.00	5.00	-.286**	-.228**	.732**	.942**	.805**	0.871										
7.보상	2.93	.93	1.00	5.00	-.105	.041	.478**	.569**	.586**	.488**	0.881									
8.관리	3.25	.73	1.00	5.00	.024	.023	.375**	.440**	.423**	.412**	.334**	0.747								
9.더미변수 한중	.50	.50	0.00	1.00	.091	.002	-.122*	-.085	-.137*	-.016	-.217**	-.006	-							
10.역할과부하	2.34	1.11	1.00	5.00	.327**	.268**	.016	.012	.038	-.020	.237**	.075	-.071	-						
11.더미변수 남여	.51	.50	0.00	1.00	-.024	-.016	.162**	.077	.051	.100	.048	.036	-.013	-.039	-					
12.연령	2.01	.73	1.00	4.00	.076	.157**	-.009	-.003	-.010	.006	.017	.177**	.092	.165**	.018	-				
13.더미변수 기혼미혼	.58	.49	0.00	1.00	.059	-.092	-.048	-.051	-.035	-.064	-.019	-.174**	-.007	-.043	-.106	-.581**	-			
14.학력	2.98	.85	1.00	4.00	-.037	-.134*	.239**	.182**	.189**	.154**	.124*	.286**	.012	-.038	.107	-.070	.040	-		
15.직위	1.61	.94	1.00	5.00	-.003	.162**	-.056	-.023	-.017	-.026	.043	.132*	-.050	.103	-.116*	.398**	-.339**	.009	-	
16.경험	1.81	.95	1.00	4.00	-.050	.102	.021	.043	.040	.042	.072	.173**	-.134*	.057	.005	.602**	-.525**	-.151**	.540**	-
17.지역	1.60	.72	1.00	3.00	.039	.143*	-.097	-.114*	-.136*	-.076	-.022	-.039	-.093	.181**	.015	.247**	-.170**	-.218**	.152**	.166
18.규모	2.40	1.01	1.00	4.00	-.110	-.134*	.183**	.169**	.171**	.149**	.048	.187**	-.260**	-.060	.006	.220**	-.263**	.247**	.192**	.321

HANSUNG UNIVERSITY

제 4 절 가설의 검증

1. 독립변수와 종속변수 관계 검증관계를 가질의 검증

1-1) 상사의 카리스마는 고갈과 부(-)의 관계를 가질 것이다.
1-2) 상사의 카리스마는 직무이탈감과 부(-)의 관계를 가질 것이다.
1-3) 상사의 지적인 자극은 고갈과 부(-)의 관계를 가질 것이다.
1-4) 상사의 지적인 자극은 직무이탈감과 부(-)의 관계를 가질 것이다.
1-5) 상사의 개별적 고려는 고갈과 부(-)의 관계를 가질 것이다.
1-6) 상사의 개별적 고려는 직무이탈감과 부(-)의 관계를 가질 것이다.
3-1) 상사의 상황적 보상은 고갈과 정(+)의 관계를 가질 것이다.
3-2) 상사의 상황적 보상은 직무이탈감과 정(+)의 관계를 가질 것이다.
3-3) 상사의 예외적 관리는 고갈과 정(+)의 관계를 가질 것이다.
3-4) 상사의 예외적 관리는 직무이탈감과 정(+)의 관계를 가질 것이다.

<표5-7>을 보면 1단계 회귀모형의 설명력은 18.7%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다(F=1.506, P=0.165).

2단계 회귀모형의 설명력은 44.4%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=5.780, P<0.001). 독립변수로는 카리스마가 유의수준0.001하에서 고갈에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지적인 자극과 개별적 고려가 유의수준0.05하에서 고갈에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보상이 유의하지 않는 것으로 나타났으며 예외적 관리가 유의수준0.001하에서 고갈에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3-1단계 회귀모형의 설명력은 44.7%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=5.866, P<0.001). 독립변수로는 카리스마가 유의수준0.05하에서 고갈에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지적인 자극과 개별적 고려가 유의수준0.05하에서 고갈에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보상가 유의하지 않는 것으로 나타났으며 예외적 관리가 유의수준0.001하에서 고갈에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3-2단계 회귀모형의 설명력은 44.8%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=5.525, P<0.001). 독립변수로는 카리스마가 유의수준0.001하에서 고갈에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지적인 자극과 개별적 고려가 유의하지 않는 것으로 나타났다. 상황적 보상이 유의하지 않는 것으로 나타났으며 예외적 관리가 유의수준0.001하에서 고갈에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3-3단계 회귀모형의 설명력은 44.4%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=5.403, P<0.001). 독립변수로는 카리스마가 유의수준0.001하에서 고갈에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지적인 자극과 개별적 고려가 유의수준0.05하에서 고갈에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보상이 유의하지 않는 것으로 나타났으며 예외적 관리가 유의수준0.001하에서 고갈에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3-4단계 회귀모형의 설명력은 44.7%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=5.499, P<0.001). 독립변수로는 카리스마가 유의수준0.001하에서 고갈에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지적인 자극과 개별적 고려가 유의수준0.05하에서 고갈에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보상과 유의하지 않는 것으로 나타났으며 예외적 관리가 유의수준0.1하에서 고갈에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 가설1-1, 가설1-3, 가설1-5, 가설3-3을 채택되었으면 가설3-1을 기각되었다.

<표5-8>을 보면 1단계 회귀모형의 설명력은 28.8%이고, 회귀 식은 통계적으로 유의하는 것으로 분석되었다(F=3.786, P<0.001).

2단계 회귀모형의 설명력은 41.4%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=4.940, P<0.001). 독립변수로는 카리스마가 유의수준0.1하에서 직무 이탈감에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지적인 자극과 개별적 고려가 유의수준0.1하에서 직무 이탈감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3-1단계 회귀모형의 설명력은 44.2%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=4.769, P<0.001). 독립변수로는 카리스마가 유의수준0.001

하에서 직무 이탈감에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지적인 자극과 개별적 고려가 유의수준0.05하에서 직무 이탈감에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보상과 유의수준0.001하에서 직무 이탈감에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 예외적 관리가 유의수준0.1하에서 직무 이탈감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3-2단계 회귀모형의 설명력은 41.5%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=4.572, P<0.001). 독립변수로는 카리스마가 유의수준0.05하에서 직무 이탈감에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지적인 자극과 개별적 고려가 유의하지 않는 것으로 나타났다. 상황적 보상가 유의수준0.001하에서 직무 이탈감에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 예외적 관리가 유의수준0.1하에서 직무 이탈감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3-3단계 회귀모형의 설명력은 43.8%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=5.218, P<0.001). 독립변수로는 카리스마가 유의수준0.1하에서 직무 이탈감에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지적인 자극과 개별적 고려가 유의수준0.05하에서 직무 이탈감에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보상이 유의하지 않는 것으로 나타났으며 예외적 관리가 유의수준0.05하에서 직무 이탈감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3-4단계 회귀모형의 설명력은 41.5%이고, 회귀 식은 통제적으로 유의한 것으로 분석되었다(F=4.569, P<0.001). 독립변수로는 카리스마가 유의수준0.05하에서 직무 이탈감에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 지적인 자극과 개별적 고려가 유의수준0.05하에서 직무 이탈감에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보상이 유의수준0.001하에서 직무 이탈감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 예외적 관리가 유의하지 않는 것으로 나타났다.

따라서 가설1-2, 가설1-4, 가설1-6, 가설3-2, 가설3-4를 채택되었다.

2. 조절효과 검증

2-1) 한국 상사가 중국 상사 보다 카리스마가 고갈에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.
2-2) 한국 상사가 중국 상사 보다 카리스마가 직무이탈감에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.
2-3) 한국 상사가 중국 상사 보다 지적인 자극이 고갈에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.
2-4) 한국 상사가 중국 상사 보다 지적인 자극이 직무이탈감에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.
2-5) 한국 상사가 중국 상사 보다 개별적 고려가 고갈에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.
2-6) 한국 상사가 중국 상사 보다 개별적 고려가 직무이탈감에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.
4-1) 한국 상사가 중국 상사 보다 상황적 보상이 고갈에 미치는 정(+)의 영향이 심화 될 것이다.
4-2) 한국 상사가 중국 상사 보다 상황적 보상이 직무이탈감에 미치는 정(+)의 영향이 심화 될 것이다.
4-3) 한국 상사가 중국 상사 보다 예외적 관리가 고갈에 미치는 정(+)의 영향이 심화 될 것이다.
4-4) 한국 상사가 중국 상사 보다 예외적 관리가 직무이탈감에 미치는 정(+)의 영향이 심화 될 것이다.

<표5-7>을 보면 3-1, 3-2, 3-3, 3-4단계 회귀모형에서 보여주듯이 직무요구의 하위차원인 카리스마, 지적인 자극, 개별적 고려와 고갈간의 관계에서 직무통제의 어떤 조절효과를 찾아 볼 수 없었다.

<표5-8>을 보면 3-1, 3-2, 3-3, 3-4단계 회귀모형에서 보여주듯이 직무요구의 하위차원인, 지적인 자극, 개별적 고려와 직무 이탈감 간의 관계에서 직무통제의 어떤 조절효과를 찾아 볼 수 없었다. 카리스마조절이 유의수준0.1하에서 직무 이탈감간의 관계에서 직무통제의 어떤 조절효과를 찾아 볼 수 있었다.

따라서 가설2-2를 채택되었으면 가설2-1, 가설2-3, 가설2-4, 가설2-5, 가설2-6을 기각되었다.

<표5-7>을 보면 3-1, 3-2, 3-3, 3-4단계 회귀모형에서 보여주듯이 직무요구의 하위차원인 상황적 보상, 예외적 관리간의 관계에서 직무통제의 어떤 조절효과를 찾아 볼 수 없었다.

<표5-8>을 보면 3-1, 3-2, 3-3, 3-4단계 회귀모형에서 보여주듯이 직무요구의 하위차원인, 예외적 관리와 직무 이탈감 간의 관계에서 직무통제의 어떤 조절효과를 찾아 볼 수 없었다. 카리스마조절이 유의수준0.01하에서 직무이탈감 간의 관계에서 직무통제의 어떤 조절효과를 찾아 볼 수 있었다.

따라서 가설4-2를 채택되었으면 가설4-1, 가설4-3, 가설4-4을 기각되었다.

<표5-7>계층적 회귀분석(고갈)

n=300	고갈					
	모델1	모델2	모델3-1	모델3-2	모델3-3	모델3-4
상수	2.47***	2.97***	2.77***	2.75***	3.01***	3.21***
	(0.33)	(0.37)	(0.42)	(0.42)	(0.40)	(0.44)
성별(더미)	-0.03	0.06	0.06	0.07	0.06	0.06
	(0.10)	(0.10)	(0.10)	(0.10)	(0.10)	(0.10)
연령	0.21**	0.16+	0.16*	0.16*	0.16*	0.17*
	(0.09)	(0.08)	(0.08)	(0.08)	(0.08)	(0.08)
결혼여부(더미)	0.23*	0.22+	0.22*	0.21*	0.22*	0.23*
	(0.13)	(0.12)	(0.12)	(0.12)	(0.12)	(0.12)
학력	0.00	0.02	0.02	0.02	0.01	0.01
	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
직급	-0.01	-0.05	-0.05	-0.05	-0.05	-0.06
	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
지역	0.02	0.00	0.00	-0.01	-0.00	-0.01
	(0.07)	(0.07)	(0.07)	(0.07)	(0.07)	(0.07)
규모	-0.10*	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04
	(0.05)	(0.05)	(0.05)	(0.05)	(0.05)	(0.05)
카리스마		-0.30***	-0.23**	-0.31***	-0.29***	-0.30***
		(0.08)	(0.10)	(0.08)	(0.08)	(0.08)
자극과 고려		-0.20**	-0.20**	-0.12	-0.20**	-0.21**
		(0.09)	(0.09)	(0.12)	(0.09)	(0.09)

보상		0.10 (0.06)	0.08 (0.07)	−0.08 (0.06)	0.08 (0.09)	0.10 (0.06)
관리		0.25*** (0.07)	0.26*** (0.08)	0.26*** (0.08)	0.25*** (0.08)	0.19* (0.09)
국적(더미)		0.06 (0.10)	0.05 (0.10)	0.05 (0.10)	0.06 (0.10)	0.05 (0.10)
카리스마조절			−0.11 (0.10)			
자극과고려조절				−0.13 (0.11)		
보상조절					−0.03 (0.11)	
관리조절						0.13 (0.13)
R^2	0.187	0.444	0.447	0.448	0.444	0.447
Adj. R^2	0.035	0.197	0.200	0.201	0.197	0.200
F-value	1.506	5.866***	5.496***	5.525***	5.403***	5.499***
다중공선성	0.018	0.014	0.010	0.009	0.011	0.009

*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

<표5-8>계층적 회귀분석(직무이탈감)

n=300	직무이탈감					
	모델1	모델2	모델3-1	모델3-2	모델3-3	모델3-4
상수	2.63*** (0.40)	2.93*** (0.46)	3.31*** (0.52)	3.06*** (0.52)	3.43*** (0.49)	3.08*** (0.55)
성별(더미)	0.01 (0.12)	0.07 (0.12)	0.06 (0.12)	0.06 (0.12)	0.03 (0.12)	0.07 (0.12)
연령	0.16+ (0.11)	0.14 (0.11)	0.14 (0.11)	0.14 (0.11)	0.15 (0.10)	0.14 (0.11)
결혼여부(더미)	−0.02 (0.16)	−0.04 (0.15)	−0.04 (0.15)	−0.04 (0.15)	−0.02 (0.15)	−0.03 (0.15)
학력	−0.09 (0.08)	−0.08 (0.08)	−0.08 (0.08)	−0.08 (0.08)	−0.10 (0.08)	−0.09 (0.08)
직급	0.16** (0.07)	0.11+ (0.07)	0.11 (0.07)	0.11 (0.07)	0.10 (0.07)	0.11 (0.07)
지역	0.12 (0.09)	0.08 (0.09)	0.07 (0.09)	0.08 (0.09)	0.10 (0.09)	0.07 (0.09)
규모	0.18** (0.06)	−0.14* (0.07)	−0.13** (0.07)	−0.14** (0.07)	−0.14** (0.07)	−0.14** (0.07)

카리스마		−0.22* (0.10)	−0.34*** (0.13)	−0.22** (0.10)	−0.17* (0.10)	−0.23** (0.10)
자극과 고려		−0.25* (0.11)	−0.26** (0.11)	−0.30 (0.15)	−0.26** (0.11)	−0.26** (0.11)
보상		0.25*** (0.08)	0.28*** (0.08)	0.26*** (0.08)	0.05 (0.11)	0.25*** (0.08)
관리		0.19* (0.09)	0.17* (0.09)	0.18* (0.09)	0.17** (0.09)	0.15 (0.12)
국적(더미)		0.06 (0.10)	−0.04 (0.13)	−0.05 (0.13)	−0.05 (0.13)	−0.06 (0.13)
카리스마조절			−0.20+ (0.13)			
자극과고려조절				−0.07 (0.14)		
보상조절					−0.35** (0.13)	
관리조절						0.08 (0.16)
R^2	0.288	0.414	0.422	0.415	0.438	0.415
Adj. R^2	0.083	0.171	0.178	0.172	0.192	0.172
F-value	3.786***	4.940***	4.769***	4.572***	5.218***	4.569***
다중공선성	0.018	0.014	0.010	0.009	0.011	0.009

*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

3. 가설검증 결과 요약

이상의 가설검증 결과를 요약하면 다음 <표5-9>와 같다.

<표5-9>가설검증 결과 요약

가설	내용	채택여부
1	1-1) 상사의 카리스마는 고갈과 부(-)의 관계를 가질 것이다.	채택
	1-2) 상사의 카리스마는 직무이탈감과 부(-)의 관계를 가질 것이다.	채택
	1-3) 상사의 지적인 자극은 고갈과 부(-)의 관계를 가질 것이다.	채택
	1-4) 상사의 지적인 자극은 직무이탈감과 부(-)의 관계를 가질 것이다.	채택
	1-5) 상사의 개별적 고려는 고갈과 부(-)의 관계를 가질 것이다.	채택
	1-6) 상사의 개별적 고려는 직무이탈감과 부(-)의 관계를 가질 것이다	채택

2	2-1) 한국 상사가 중국 상사 보다 카리스마가 고갈에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.	기각
	2-2) 한국 상사가 중국 상사 보다 카리스마가 직무이탈감에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.	채택
	2-3) 한국 상사가 중국 상사 보다 지적인 자극이 고갈에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.	기각
	2-4) 한국 상사가 중국 상사 보다 지적인 자극이 직무이탈감에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.	기각
	2-5) 한국 상사가 중국 상사 보다 개별적 고려가 고갈에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.	기각
	2-6) 한국 상사가 중국 상사 보다 개별적 고려가 직무이탈감에 미치는 부(-)의 영향이 심화 될 것이다.	기각
3	3-1) 상사의 상황적 보상은 고갈과 정(+)의 관계를 가질 것이다	기각
	3-2) 상사의 상황적 보상은 직무이탈감과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택
	3-3) 상사의 예외적 관리는 고갈과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택
	3-4) 상사의 예외적 관리는 직무이탈감과 정(+)의 관계를 가질 것이다.	채택
4	4-1) 한국 상사가 중국 상사 보다 상황적 보상이 고갈에 미치는 정(+)의 영향이심화 될 것이다.	기각
	4-2) 한국 상사가 중국 상사 보다 상황적 보상이 직무이탈감에 미치는 정(+)의 영향이 심화 될 것이다.	채택
	4-3) 한국 상사가 중국 상사 보다 예외적 관리가 고갈에 미치는 정(+)의 영향이심화 될 것이다.	기각
	4-4) 한국 상사가 중국 상사 보다 예외적 관리가 직무이탈감에 미치는 정(+)의 영향이 심화 될 것이다.	기각

제 6 장 결론

제 1 절 요약 및 결론

본 연구는 직무소진에 영향을 미치는 변수들로 리더십의 유형인 변혁적 리더십(카리스마, 지적인 자극, 개별적 고려), 거래적 리더십(상황적 보상, 예외적 관리)을 직무소진의 원인변수로 설정하였고, 이러한 변수들이 직무소진에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 상사의 국적에 따라 리더십유형과 직무소진 간의 조절효과가 있는지를 검증하고자 하였다.

본 연구의 타당성과 신뢰도를 높이기 위하여 검증된 논문의 측정도구를 활용하여 설문조사 기간은 2012년 10월20일부터 11월5일까지 16일간 인터넷을 통해서 중국 현지에 있는 한국 기업을 대상으로 근무하고 있는 직장인을 대상으로 조사하였으며 총312부를 배부하여 그 중에 불성실한 설문지 12부를 제외하고 300부로 조사를 실시하였다. 연구의 자료 분석을 위해 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩과 데이터 클리닝 과정을 거쳐, SPSS18.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.

본 연구의 가설 검증결과는 다음과 같다. 첫째, 상사의 리더십 유형 중 변혁적 리더십은 직무소진의 하위요소인 고갈과 직무이탈감에 부(-)의 영향을 미쳤으며, 상사의 국적에 따른 리더십 유형이 직무소진에 영향을 미치는 관계를 나타난 결과에서는 한국 상사가 중국 상사보다 카리스마(변혁적 리더십)가 직무이탈감(직무소진)에 부(-)의 영향을 미쳤다. 그 외 한국 상사와 중국 상사의 변혁적 리더십에 관한 직무소진과의 관계에서는 정(+)의 영향을 미침으로써 카리스마가 직무이탈감에 미치는 영향을 제외하고 모두 기각 되었다. 둘째, 상사의 리더십 유형 중에서 거래적 리더십과 직무소진 간의 영향관계를 알아본 결과 상황적 보상은 직무이탈감에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 예외적 관리는 직무이탈감과 고갈에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 마지막으로 거래적 리더십이 직무소진에 미치는 영향에 관한 결과로는 한국 상사가 중국 상사보다 상황적 보상이 직무이탈감에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 이를 제외하고는 모

두 기각되는 결과를 보였다.

따라서 리더십 유형 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 직무소진에 영향을 미치고, 상사의 국적에 따라 직무소진에 영향을 미치는지의 여부에 관한 결과로는 한국 상사가 중국 상사 보다 리더십이 직무소진에 상호 연관성을 미치지 않는다는 결과를 나타났다.

제 2 절 시사점 및 한계점

본 연구를 통해 중국 국내에 있는 한국 2기업 직장인에게 상사의 국적에 관한 조절효과는 없는 것으로 나타난 반면 상사의 리더십에 대한 직무소진은 상호 연관성이 있는 것으로 보아 상사들의 리더십 유형과 수준 향상을 도모해야 할 것이며, 특히 리더십 유형 중 거래적 리더십의 경우 많은 연구자들로부터 논의가 진행되어 오고 있지만 다양한 산업 및 업종별 관련된 종분야에 적용된 연구편수가 부족한 편이다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖고 있다.

첫째, 본 연구에서는 시간과 비용 등의 한계로 인하여 조사대상을 중국 국내에 있는 한국 기업에 대상으로 해당 기업에서 종사하고 있는 직장인들을 대상으로 인터넷설문을 실시하여, 결과의 일반화에 대하여 제약이 있다는 것에 한계점이 드러난다고 볼 수 있다. 이에 따라 향후 연구에서는 모집단의 특성을 일반화시킬 수 있도록, 방문조사 및 다양한 기업을 대상으로 연구를 진행해야할 필요가 있다고 본다.

둘째, 중국에서 한국기업의 수가 지속적으로 증가하고 있음에도 불구하고 표본 대상을 DSAN, D성 2곳의 직장인을 대상으로 하였기 때문에 추출된 300부의 설문으로 연구가 근시적인 관점에서 완전히 자유롭지 못한 점이 한계로 남아 앞으로 추가적인 연구가 요구된다. 또한, 본 연구의 결과는 한국 상사와 중국 상사를 조절 효과로 직무소진에 미치는 영향에 대한 결과로써 ,이를 일반화하는 데는 무리가 있을 것으로 판단되며, 후속 연구에서는 더 많은 설문표본과 유효한 결과를 위하여 많은 지역의 기업을 대상으로 범위를 확대해 볼 필요가 있다. 중국내 한국기업종업월을 설

문대상으로 한정하여 적용하였지만, 연구범위를 국외 및 한국으로까지 확대하여 각 범위들과 기업별로 상사의 리더십이 직무소진에 미치는 영향에 대한 비교연구를 실시할 필요가 있다.

셋째, 변수 측정의 객관성에 대한 한계가 이다. 특히 직무소진의 변수에 대한 객관적 지표가 존재하지 않아 응답자의 주관적 판단에만 의존했다는 점이다. 그리고 상대적으로 높은 직급의 설문응답자들이 부족했다. 객관적 자료 확보에 한계가 있었기 때문에 향후의 연구자들은 더 많은 표본, 더 다양한 직급에 대한 광범위한 대상을 기초로 연구하여야 할 것이다.

본 연구에서는 설문조사를 통해 자료를 수집함으로써 응답자들의 주관적인 자기기입식 설문자료로 응답자의 실제적인 지각수준을 정확히 반영하였다고 보장 할 수 없다.

이와 같은 한계점에도 불구하고 본 연구는 유효성 있는 이론임을 입증하고 발전요인을 찾고자 시도했다는 점에서 하나의 선행적인 단초를 제공하였다는 점에서 그 의미가 있다고 할 수 있을 것이다.

HANSUNG UNIVERSITY

【참고문헌】

1. 국내문헌

강회원, 「해외파견 관리자의 리더십 유형이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 석사학위논문, 경희대학교, 2007년

곽정민, 「리더십의 특성이 리더신뢰, 직무 만족도 그리고 조직 시민행동에 미치는 영향력 규명」, 석사학위논문, 이화여자대학교, 2008년

구연원, 「조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」, 박사학위논문, 용인대학교 대학원, 2006년

권환진, 「조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-변혁적리더십과 거래적리더십의 조절효과를 중심으로-」, 박사학위논문, 동신대학교, 2011년

김남현, 이주호, 「조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십 유형 및 행동성과에 실증연구」, 『인사조직연구, 제5권 제1호, pp.193-238 』, 한국인사·조직학회, 1997년

김미라, 「직무만족과 직무스트레스가성매매방지기관 종사자의 소진에미치는 영향」,석사학위논문, 숙명여자대학교, 2011년

김용진, 「변혁적/거래적 리더십과 팀/경력몰입의 관계에 팀특성이 미치는 조절 효과에 관한 연구」, 박사학위논문, 단국대학교, 2010년

김주현, 「조직문화와 조직효과성간 관계-리더십의 조절효과를 중심으로-」, 석사학위논문, 교려대학교, 2010년

류병곤, 「조직구조와 조직문화가 변혁적/거래적 리더십과 조직유효성 관계에 미치는 조절효과 연구」, 석사학위논문, 단국대학교, 2011년

류은영, 유민봉, 「변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과: LISREL과 매개회귀분석을 적용하여」, 『한

국행정학보, 제42권 제4호, pp.151-177 』, 한국행정학회, 2008년

박문수, 「조직구성원의 직무소진이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」, 석사학위논문, 서강대학교, 2005년

박미정, 「공공기관 중간관리자의 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구-직무스트레스 매개 효과-」, 석사학위논문, 경희대학교, 2007년

박상언, 「직무수행 과정에서 지각된 정서적 안녕(AffectiveWell-Being)이 직무요구-자원 모형에서 수행하는 역할에 대한 실증연구-」, 『인사・조직연구, 제20권 제1호, p55-89 』, 한국인사조직학회, 2012년

박희태, 「직무스트레스와 소진의 관계에 미치는편 리더십과 근로자 놀이성의 조절효과」,석사학위논문, 인제대학교, 2011년

서문식, 김상희, 「판매원의 감정부조화와 감정적 고갈이 고객지향성 및 고객의 서비스품질 평가에 미치는 영향」, 『마케팅연구 제17권 제4호, p47-75 』, 한국마케팅학회, 2002년.

송정수, 이규용, 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통제분석방법』, 21세기사, 2008년

심성훈, 「직무특성과 상사의 카리스마적 리더십이구성원의 직무스트레스에 미치는 영향」, 석사학위논문, 이화여자대학교, 1999년

양종평, 「직무요구가 직무소진에 미치는 영향에 관한 연구-직무통제와 자기효능감의 조절효과를 중심으로-」, 석사학위논문, 한성대학교, 2012년

왕예비, 「변현적 리더십과 거래적 리더십이 직무소진과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구-중국 직장인 중심으로-」, 석사학위논문, 한성대학교, 2011년

이상호, 이원우, 「변혁적 리더십이 동기부여 효과-셀프에피커시 이론중심으로-」, 『인사관리연구, 제19집, p277-294 』, 한국인사관리학회, 1995년

이원일, 「직무소진과 조직유효성의 관계에서 자기효능감, 감성지능, 사회적 지원의 조절효과에 관한 연구」, 석사학위논문, 원광대학교, 2011년

이주향, 「서울 경기지역 요양보호사의 소진에 관한 연구-노인요양시설과 재가시설을 중심으로-」, 석사학위논문, 경희대학교, 2011년

임창희, 「직장에서의 신뢰와 응집성이 직무소진에 미치는 영향」, 『조직과 인사관리연구, 제35집 제2권, p131-p156 』, 한국인사관리학회, 2011년

전응수, 「리더십유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 비영리 기관을 중심으로」, 석사학위논문, 원광대학교, 2011년

채명석, 「상사의 리더십 유형이 직무 만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 석사학위논문, 광운대학교, 2007년

최병기, 「변혁적 리더십과 거래적 리더십이 개인성과에 미치는 영향: 부하특성의 조절효과」, 석사학위논문, 동아대학교, 2011년

한광현, 「변혁적 거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구」, 『경영저널 제28권 제1호, p51-74 』, 한국경영학회, 1999년

閻虹, 「리더십 스타일이 기업문유형에 따라 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-한국과 중국기업의 비교-」, 석사학위논문, 단국대학교, 2009년

2. 국외문헌

房永輝, 「交易型和變革型領導風格對員工關系績效影響研究」, 『東方企業文化』, 淸遠市技師學院, 2011년

李超平, 時勘, 「變革型領導与領導有效性之間關系的研究」, 『心理科學 제26권 제1호』, 2003년

梁巧轉, 李海靜, 「領導風格對工作滿意度的影響研究」, 『決策參考, 第2期』, 2006년

謝金山, 「中小企業領導風格評价」, 碩士學位論文, 浙江大學, 2001년

鄭立新, 「領導才能与有效溝通的研究」, 碩士學位論文, 四川大學, 2004년

仲偉强, 「變革型領導風格對員工工作滿意度影響研究」, 碩士學位論文, 中國科學技術大學, 2009년

Avolio, B. J., et. al., 1999, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership, *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* Vol.72(4), 441-462

_____, et. al., 1988, Developing Transformational Leadership: A Life Span Approach, *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Fransisco, CA: Jossey-Bass

Bass, B. M., 1995, Theory of Transformational Leadership Redux, *Leadership Quarterly*, Vol.6(4), 463-478.

_____, 1985, Leadership and Performance Beyond Expectation, NY: Free Press

_____, Hater, J. J., 1988, Superiors′ Evaluations and Subord Linates′ Perception of Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73(4), 695-702

Bakker, A. B., et. al., 2004, Using the Job Demand Resources Model to Predict Burnout and Performance, *Human Resource Management*, Vol.43(1), 83-104

Butler, A. B., et. al., 2005, Extending the Demands-Control Model: A Daily Diary Study of Job Characteristics, Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation, *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* Vol.78(2), 155-169

Bennis, W. and Nanus, B., 1985, *Leaders*, NY: Harper and Pow

Burns, J. M., 1978, *Leadership*, NY: Harper and Pow

Caplan, R. D., Jones, K. W., 1975, Effects of Work Load, Role Ambiguity, and Type A Personality on Anxiety, Depression, and Heart Rate, *Journal of Applied Psychology*, Vol.60(6), 713-719

Cherniss, C., 1980, *Staff Burnout-Job Stress and the Human Services*, CA: Sage Publications

Cordes, C. L., et. al., 1997, Patterns of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18(6), 685-701

_____, Dougherty, T. W., 1993, A Review and Integration of Research on Job Burnout, *Academy of Management Review*, Vol.89(4), 621-656.

Demerouti, E., et. al., 2001, The Job Demands Resources Model of Burnout, *Journal of Applied Psychology*, Vol.86(3), 499-512

Fisher, C. D., Gitelson, R., 1983, A Meta-Analysis of the Correlates of Role Conflict and Role Ambiguity, *Journal of Applied Psychology*, Vol.68(2), 320-333

Freudenberger, H. J., 1974, Staff Burnout, *Journal of Social Issues*, Vol.30(1), 159-165

_____, 1975, The Staff Burnout Syndrome In Alternative Institutions, *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, Vol.12(1), 73-82

House, R. J., 1995, Charismatic Leadership on Teacher Attitude and Student Performance In Singapore, *Journal of organizational behavior*, Vol.16, 301

Ivancevich, J. M., et. al., 1990, Worksite Stress Management Interventions, *American Psychologist*, Vol.23, 252-261

Green, D. E., et. al., 1991, The Three-Factor Structure of the Maslach Burnout Inventory, *Journal of Social Behavior and Personality,* Vol.6, 453-472

Lee, R. T., Ashforth, B. E., 1996, A meta analytie examination of the correlates of the three dimensions of job burnout, *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, 123-133

Lewin, K., et. al., 1939, Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, *Journal of Social Psychology*, Vol.10, 229-271

Likert, R., 1967, *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: Mcgraw-hill

Maslach, C., Jackson, S. E., 1981, The Measurement of Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*, vol.2, 99-113.

Maslach, C., 1982, *Burnout: the cost of caring*, NJ: Englewood Cliffs

Schwab, R., Iwanicki, E., 1982, Perceived Role Conflict Role Ambiguity and Teacher Burnout, *Educational Administration Quarterly*, Vol.18, 60-74

Singh, J., et. al., 1994, Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives, *Journal of Marketing Research*, 558-569

HANSUNG UNIVERSITY

【부 록 Ⅰ】 한국어 설문서

변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무소진에 관한 설문지

안녕하십니까?

여러 분 바쁘신 중에도 본 연구에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문에 응하시는 귀하의 개인적 사항이나 설문내용과 관계되는 모든 사항은 절대 비밀이 보장됨은 물론 무기명으로 처리됩니다.

아울러 조사된 자료는 통계법규에 따라 순수한 학문연구 목적으로만 사용됩니다. 귀하의 정성어린 응답이 본 연구에 매우 귀중한 자료가 된다는 점을 유념하시고, 한 항목도 빠짐없이 성의껏 그리고 진솔하게 응답해 주시길 부탁드립니다.

설문에 참여하여 주셔서 다시 한 번 감사드립니다.

이와 관련하여 궁금하신 사항이 있으면 아래로 연락 주십시오.

한성대학교 대학원 경영학과
인사·조직 관리 전공: 장함자
지도교수: 하 성 욱
E-MAIL: hannezhz@gmail.com

Ⅰ. 귀하가 근무하는 부서에서 직속상사의 국적은 무엇입니까? (　　)

(1) 한국　(2) 중국

Ⅱ. Ⅰ 번에서 언급된 직속상사에 관한 질문입니다. 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

(1) 직속상사의 변혁적 리더십에 관한 질문입니다.

	내용					
1	상사의 리더 행동은 내가 본받아야 할 모델이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
2	상사는 직원들이 자신의 지도력을 믿게 하려 노력한다.	1	2	3	4	5
3	상사는 리더로써 탁월한 능력을 갖추고 있고 자신감이 있다.	1	2	3	4	5
4	상사는 직원들 영감을 불어 넣는다.	1	2	3	4	5
5	상사의 리더십을 보면 존경심이 느껴진다.	1	2	3	4	5
6	상사는 직원들로 하여금 직무 수행 중 발생하는 문제를 다양한 방식으로 해결하는 능력이 있다.	1	2	3	4	5
7	상사는 나의 업무수행에 있어 내가 생각지 못했던 참신한 업무수행 방법을 제공하는 능력이 있다.	1	2	3	4	5
8	상사는 문제발생시 직원들의 의견을 존중하여 해결한다.	1	2	3	4	5
9	상사는 부서원들로 하여금 직무에 관련해서 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 이끌어준다.	1	2	3	4	5
10	상사는 부하들에게 충분한 권한과 책임을 줌으로써 배우고 성장할수 있는 기회를 제공한다.	1	2	3	4	5
11	상사는 직원들의 고충을 이해하려 노력한다.	1	2	3	4	5
12	상사는 직원들의 개인적 요청을 수용하고자 노력한다.	1	2	3	4	5
13	상사는 직원들의 의견을 존중하는 편이다.	1	2	3	4	5
14	상사는 부하들에게 희망을 줄 수 있는 격려의 말을 자주 해준다.	1	2	3	4	5

(2) 직속상사의 거래적 리더십에 관한 질문입니다.

내용						
1	상사는 목표달성 시 부하들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜준다.	1	2	3	4	5
2	상사는 목표를 달성하기 위해 부하들에게 적절한 보상과 처벌을 사용한다.	1	2	3	4	5
3	상사는 직원들이 계획한 목표를 달성하였을 때, 어떤 방식으로든 보상을 해주는 편이다.	1	2	3	4	5
4	상사는 내가 맡은 일이 규정에 따라 수행되고 있는지를 확인 후 잘 수행 되고 있다면 그에 따른 적정한 보상을 해준다.	1	2	3	4	5
5	상사는 업무성과에 관계없이 평소에 노력하는 직원에게 그에 따른 보상을 제공한다.	1	2	3	4	5
6	상사는 직원들이 과거의 방식에 따라 업무를 수행해야 만족한다.	1	2	3	4	5
7	상사는 직원이 반드시 알아야 될 사항만 알려주고 나머지는 직원들 스스로가 알아서 해결하도록 한다.	1	2	3	4	5
8	상사는 업무진행에 있어 특별한 문제가 발생하지 않는 한 아무런 조치도 취하지 않는 편이다.	1	2	3	4	5
9	상사는 제대로 하고 있는 업무보다는 직원이 실수를 하였을 경우에만 관여하여 지도해 준다.	1	2	3	4	5
10	상사가 직원들에게 제공하는 정보는 업무 수행 시 필요한 정보뿐이다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음은 귀하의 직무소진에 대한 내용입니다. 귀하의 현재 상황과 비교하여 가장 비슷한 곳에 체크를 해주시기 바랍니다.

내용						
1	직장 일로 나는 기진맥진한 상태이다.	1	2	3	4	5
2	직무와 관련하여 나는 고된 삶을 지낸다.	1	2	3	4	5
3	현재 나의 감정은 메마른 상태이다.	1	2	3	4	5
4	직장 일로 요사이 좌절감을 느낀 적이 있다.	1	2	3	4	5
5	나의 직무는 지겹고 신물이 나는 것이다	1	2	3	4	5
6	내가 맡은 직무는 별 볼일이 없는 것이다	1	2	3	4	5
7	나에게 도전감을 주지 못하는 일이다	1	2	3	4	5
8	나의 일은 하면 할수록 몰입하지 않게 된다.	1	2	3	4	5

Ⅳ. 다음은 귀하의 직무소진에 대한 내용입니다. 귀하의 현재 상황과 비교하여 가장 비슷한 곳에 체크를 해주시기 바랍니다.

내용					
1 나는 일과 후에 집에 일거리를 가져간다.	1	2	3	4	5
2 나는 주말에 집에 일거리를 가져간다.	1	2	3	4	5
3 나는 업무가 많아서 휴식을 취할 시간이 없다.	1	2	3	4	5

Ⅴ. 다음은 귀하의 인적사항에 대한 질문입니다. 해당하는 사항에 체크해주시기 바랍니다.

(1) 귀하의 성별은? ( ): ①남자 ②여자

(2) 귀하의 연령은? ( ) 세

(3) 귀하의 결혼여부는? ( ): ①미혼 ②기혼

(4) 귀하의 교육수준은? ( ): ①고졸 ②전문대졸 ③대졸 ④대학원졸 이상

(5) 귀하의 직급은? ( ): ①사원 ②대리 ③ 과장 ④부장 ⑤부장 이상

(6) 귀하의 근무년수는? ( )년

(7) 귀하의 일하는 지역은? ( ): ①일선도시 ②이선도시 ③기타지역

(8) 귀하가 다니고 있는 회사의 규모(종업원의 수)는? ( ) 명

HANSUNG UNIVERSITY

關于變革性領導和交易型領導對于職務倦怠感影響的研究的問卷調查

您好！

感謝您在百忙之中抽齣時間來迴答本次調查。

本調查的目的是爲了撰寫本人研究生課程的畢業論文，您的答案將對論文的結果産生絶對的影響。

在此，本人相信各位答捲人會秉持著認眞負責的態度，而本人僅將您珍貴的意見作爲研究的資料使用，您的應答內容隻用於本人的研究使用，本次問捲調查完全採取無記名的方式，您所提供的信息將得到保密。

再次感謝您在百忙之中抽齣時間完成本次調查.

如果對本次問卷有任何疑問請髮郵件聯係我。

漢城大學，大學院 經營學科
人事-組織管理專業 ：張晗子
指導教授：河星旭
E-MAIL: hannezhz@gmail.com

I. 您直屬上司的國籍是：①韓國　②中國

II. 以上問題是對于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爲最貼切的標題下打'v'符號, 希望可避免 '壹般'

絶對不是那麽認爲	不是那麽認爲	壹般	是的	非常正確
1	2	3	4	5

Part 1. 變化型領導風格調查問卷

號碼	內容					
1	您認爲您管理者的行爲是您看齊的標准。	1	2	3	4	5
2	您的管理者用實際行動讓您相信他的領導能力。	1	2	3	4	5
3	您的管理者在管理方面有卓越的能力與自信心。	1	2	3	4	5
4	您的管理者會給部門職員們帶來工作上的靈感。	1	2	3	4	5
5	看到您的管理者會有尊敬的想法。	1	2	3	4	5
6	您的管理者讓部門的職員們認爲擁有在對于履行職務當中發生的問題會用多樣的方式解決的能力。	1	2	3	4	5
7	您的管理者有對于您所履行的業務中提供您所沒有想到的新方法的能力。	1	2	3	4	5
8	您的管理者在遇到問題時，尊重職員的意見，并解決問題。	1	2	3	4	5
9	您的管理者在職員履行業務時，引領職員以新的方式思考。	1	2	3	4	5
10	您的管理者給予職員充分的權限，提供給職員學習與成長的機會。	1	2	3	4	5
11.	您的管理者會盡量爲理解部門職員們的苦衷而努力。	1	2	3	4	5
12	您的管理者對于部門職員們的個人請求盡可能聽取並爲此努力。	1	2	3	4	5
13	您認爲您的管理者比較尊重部門職員們的意見。	1	2	3	4	5
14	您的管理者經常用言語激勵下屬。	1	2	3	4	5

Part 2. 交易型領導風格調查問卷

號碼	內容					
1	您的管理者在關於職員的工作達到指定標準時會得到相應回報這個問題上，他會說的很清楚。	1	2	3	4	5
2	您的管理者爲達成工作目標，會給職員適當的補償或處罰。	1	2	3	4	5
3	您的管理者在職員按計化完成任務后，會以各種方式補償職員。	1	2	3	4	5
4	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。	1	2	3	4	5
5	您的管理者不論職員業績如何，都會對平時努力工作的員工給予補償。	1	2	3	4	5
6	您的管理者在您依照以前一貫方式做事才滿足。	1	2	3	4	5
7	您的管理者在職員執行任務時，只告訴職員必要的事項，其他的事情讓職員自己解決。	1	2	3	4	5
8	您的管理者在履行業物時，除非發生特殊的問題，是不會採取必要措施的。	1	2	3	4	5
9.	您的管理者只有在職員做錯事情時，才會給與指導。	1	2	3	4	5
10	您的管理者給您提供的資料只是您履行業務需要的情報	1	2	3	4	5

Ⅲ. 疲怠調查問卷

請您對目前的工作狀況做出眞實的答複, 在您認爲最貼切的標題下打'v'符號。

絶對不是那麼認爲	不是那麼認爲	壹般	是的	非常正确
1	2	3	4	5

號碼	內容					
1	在職場生活裏我已經是精疲力盡的狀態了。	1	2	3	4	5
2	工作和工作相關的事情，讓我倍感艱辛。	1	2	3	4	5
3	現在我正處於感情貧瘠的狀態。	1	2	3	4	5
4	最近的職場生活裏我感受到了挫折感。	1	2	3	4	5
5	我對我的工作感到厭煩和嚴惡了。	1	2	3	4	5
6	我現在做的工作 一直都處於不忙碌狀態。	1	2	3	4	5
7	現在的工作對於我來說一點挑戰都沒有。	1	2	3	4	5
8	我做的工作不能讓我全身心的投入。	1	2	3	4	5

Ⅳ. 下面是對于職場生活的問題。請您仔細閱讀後根據您的想法選擇最適合的答案。

號碼	內容					
1	我在一天工作結束後會把工作帶回家去。	1	2	3	4	5
2	我在週末裏後會把工作帶回家去。	1	2	3	4	5
3	我的工作太多以至於沒有休息時間。	1	2	3	4	5

Ⅴ. 以下問題是關於您個人基本情況的問題，請您予以回答。

1. 您的性別是: ①男性 ②女性
2. 您的年齡是 ( ) 歲
3. 妳的婚姻狀況是: ①未婚 ②已婚
4. 您的最終學曆是: ①高中 ②大專 ③本科 ④碩士及碩士以上
5. 您的職位是: ①壹般職員 ②組長 ③ 科長 ④部長 ⑤部長以上
6. 您的工作經驗: ( ) 年
7. 您公司的所在地是：( ). ①一線城市 ②二線城市 ③其他
8. 您公司的規模（人員數）：( )

ABSTRACT

A study on the influence of leadership style (transformational leadership and transactional leadership) on job burnout

-using manager's nationality as a moderating variable-

Zhang, HanZi
Major in Human Resource/Organization Management
Dept. of Business Administration
Graduate School, Hansung University

This study explores the relationship between leadership style and job burnout, as well as the moderating role of manager's nationality. Leadership styles include transformational leadership and transactional leadership, while job burnout includes emotional exhaustion and cynicism.

In this study, a survey was conducted among 300 Chinese nationals working in China-based Korean companies. The results of this study show: 1) transformational leadership has significant influence on job burnout; 2) transactional leadership also has significant influence on job burnout; 3) the moderating effect of manager's nationality on the relationship between leadership style and job burnout is insignificant.

【Keywords】: Leadership, Burnout

中 文 摘 要

關于變革型領導和交易型領導對於職務倦怠感影響的研究

-領導的國籍爲調節作用-

漢城大學校大學院
經營學科
人事組織管理專業
張晗子

本研究闡述了領導類型和職業倦怠之間的關系，同時對于領導國籍的不同（中國與韓國）在領導類型和職業倦怠之間的調節效果也做了闡述。領導類型包括變革型領導類型及交易型領導類型。職業倦怠包含情感枯竭，玩世不恭。

本研究通過對中國境內韓國企業中300名中國職員進行了問卷調查，主要包括職場人的職業倦怠的調查。本研究結果如下： 1）變革型領導對職務倦怠感有者很重要的影響，2）交易型領導對於職務倦怠有者很重要的影響，3）領導的國籍在領導類型及職務倦怠之間沒有調節作用。

【關鍵詞】：領導類型， 職業倦怠