



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](#)

박 사 학 위 논 문

리더십 유형이 종사자의 이직의도에
미치는 영향에 관한 연구

— 노인장기요양기관 원장과 요양보호사를 중심으로 —



2012 년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

김 영 수

박 사 학 위 논 문
지도교수 이창원

리더십 유형이 종사자의 이직의도에
미치는 영향에 관한 연구

－ 노인장기요양기관 원장과 요양보호사를 중심으로 －

A Study on the Effects of Leadership Styles
on Employee Job Change Motivation

- Focusing on Relations between Directors and
Geriatric Caregivers at Long-Term Care Facilities for the Elderly -

2011 년 12 월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

김 영 수

박 사 학 위 논 문
지도교수 이창원

리더십 유형이 종사자의 이직의도에
미치는 영향에 관한 연구

－ 노인장기요양기관 원장과 요양보호사를 중심으로 －

A Study on the Effects of Leadership Styles
on Employee Job Change Motivation
- Focusing on Relations between Directors and
Geriatric Caregivers at Long-Term Care Facilities for the Elderly -

위 논문을 행정학 박사학위 논문으로 제출함

2011 년 12 월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

김 영 수

김 영 수 의 행정학 박사학위논문을 인준함

2011년 12월 일



심사위원장 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

리더십 유형이 종사자의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구 - 노인장기요양기관 원장과 요양보호사를 중심으로 -

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행정학 전공

김 영 수

우리나라는 고령화사회에 대응하기 위한 주요 정책대안의 하나로 2008년 이후 노인장기요양보험제도를 실시하고 있다. 그러나 제도의 시행초기단계로서 나타나고 있는 문제점 중 주요한 것은 요양보호사의 이직률이 높아 서비스의 안정성과 질 제고를 이루기 어렵다는 것이다.

기존의 이론들은 이직의도에 영향을 미치는 요인들을 다양하게 제시하고 있는데, 역할갈등, 업무량, 직무소진, 직무동기(보수), 직업안정성 등이 그것이다. 그러나 이러한 요인들은 우리나라 노인장기요양기관의 특성상 유사하게 나타날 가능성이 있기 때문에 또 다른 요인들에 대한 고려 필요성이 존재한다. 본 연구는 이러한 문제 인식하에 추가적인 고려 요인으로서 원장의 리더십 유형을 설정하고, 원장의 리더십 유형이 종사자의 이직의도에 미치는 영향을 분석하였다.

보다 구체적으로 본 연구는 변혁적, 거래적 리더십 유형이 종사자의 이직의도에 어떤 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하였다. 이를 위하여 본 연구는 리더십 유형이 이직의도에 미치는 직접적인 영향력뿐만 아니라, 심리적 임파워먼트가 중간에서 매개변수로서의 역할을 수행하는가도 아울러 검토하였다.

독립변수인 변혁적 리더십의 하위변수로는 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배

려, 지적자극의 네 가지 변수를 선정하였고, 거래적 리더십의 하위변수로는 조건적 보상, 예외에 의한 관리 등 두 가지 변수를 선정하였다.

본 연구의 주요결과는 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십 하위변수 중 영감적 동기부여가 요양보호사의 이직의도를 줄이는데 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 거래적 리더십 하위변수 두가지중 예외에 의한 관리가 요양보호사의 이직의도를 줄이는데 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 변혁적 리더십 하위 변수 네가지 중 카리스마가 요양보호사의 심리적 임파워먼트를 강화시키는데 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 거래적 리더십의 하위변수인 조건적 보상과 예외에 의한 관리는 두 가지 모두 심리적 임파워먼트 강화에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 요양보호사들에 대한 심리적 임파워먼트는, 효과는 크지 않으나 매개적 역할을 수행하는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과들로부터 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 노인장기요양기관 원장들은 요양보호사들을 관리할 경우 감독과 지시일변도 또는 권위주의적으로 대하는 것보다는 요양보호사들의 인격을 존중해주고 스스로 역량을 강화시킬 수 있도록 영감적 동기부여를 통한 리더십 발휘가 필요하다.

둘째, 요양보호사들이 실수하거나 이탈하지 않도록 사전에 옆에서 항상 지원해주고 격려해 줌으로써, 서비스 수혜자에 대한 질 높은 서비스 제공은 물론, 본인들 스스로도 하는 일에 대하여 보람을 느낄 수 있도록 예외에 의한 관리를 통한 리더십 발휘가 필요하다.

그러나 이러한 리더십 접근방법에 부가하여, 영양보호사의 서비스를 보다 안정적으로 제공하기 위해서 보다 근본적으로 영양보호사와 관련된 제도의 개선이 필요하다. 특히 영양보호사 학력의 경우 고졸이하가 77%, 성별의 경우 여성이 92.3%를 차지하고 있는 우리나라의 현실을 고려할 때, 고학력자와 남성도 이 직종에 종사할 수 있는 사회적 분위기 조성이 필요하다. 이를 위해 정규교육과정으로 영양보호사 관련 학과를 개설하여 전문영양보호사가 배출되도록 하고, 아울러 보수를 현실화시켜 자부심과 직업에 대한 안정감을 제고할 수 있도록 하는 정책적 배려가 필요하다. 다만, 이를 위해서는 향후 이러한 제도적 대안 개발을 위한 보다 심도 있는 관련 연구가 이루어져야 할 것이다.

주요어: 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 이직의도, 노인장기요양기관, 영양보호사



목 차

국문초록	i
제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	5
제 2 장 이론적 배경	8
제 1 절 리더십 유형에 따른 이론적 고찰	8
1. 리더십의 개념 및 정의	8
2. 전통적 리더십 이론	9
3. 변혁적 리더십 개념과 구성요소	20
4. 거래적 리더십 개념과 구성요소	30
제 2 절 심리적 임파워먼트, 이직의도에 대한 이론적 고찰	35
1. 심리적 임파워먼트의 개념과 구성요소	35
2. 이직의도의 개념과 영향요인	40
제 3 절 노인장기요양보험제도에 대한 고찰	47
1. 정의 및 목적	47
2. 우리나라 장기요양보험제도의 도입배경 및 선형국의 사례	48
3. 관리 및 운영체계	49
4. 요양보호사	52
제 4 절 선행연구 고찰	57
1. 국외의 연구	57
2. 국내의 연구	59

3. 선행연구의 시사점	68
제 3 장 연구설계	70
제 1 절 연구모형 및 연구가설	70
1. 연구모형	70
2. 연구가설	71
제 2 절 주요변수의 조작적 정의 및 측정도구	76
1. 독립변수 : 리더십 유형	77
2. 종속변수 : 이직의도	80
3. 매개변수 : 심리적 임파워먼트	81
4. 리더십 외 주요 영향변수: 역할갈등, 업무량, 직무소진, 직무동기(보수), 직업안정성	81
제 3 절 자료수집 및 분석방법	84
1. 표본선정 및 자료수집	84
2. 자료의 분석 방법	85
제 4 장 연구결과의 분석	86
제 1 절 조사대상자의 일반적 특성 분석	86
제 2 절 주요변인의 기술통계분석	89
1. 주요변인의 기술통계분석	89
2. 리더십 외 주요 영향변수의 기술통계분석	90
제 3 절 척도의 타당도 및 신뢰도분석	91
1. 변혁적, 거래적 리더십의 요인분석 및 신뢰도분석	91

2. 심리적 임파워먼트와 이직의도의 요인분석 및 신뢰도분석	93
3. 리더십 외 주요 영향변수의 요인분석 및 신뢰도 분석	94
제 4 절 응답자 특성에 따른 차이분석	96
제 5 절 상관관계분석	99
제 6 절 가설의 검증	101
1. 가설1의 검증	101
2. 가설2의 검증	103
3. 가설3의 검증	105
4. 가설4의 검증	107
5. 가설5의 검증	108
제 7 절 논 의	116
제 5 장 결 론	117
제 1 절 연구결과 요약	117
제 2 절 연구결과의 시사점과 정책적 함의	120
1. 연구결과의 시사점 및 한계점	120
2. 정책적 함의	122
【참고문헌】	125
【부 록】	140
1. 응답자 특성에 따른 차이분석	146
2. 설문지	150
ABSTRACT	158

【표 목 차】

<표 2-1> 리더십 정의들	8
<표 2-2> Michigan 대학교의 효과적인 리더 행동의 범주	13
<표 2-3> Likert의 4가지 조직관리시스템 유형	14
<표 2-4> 브룸과 예튼의 리더십이론에서 제시하는 의사결정 유형	18
<표 2-5> 변혁적 리더십의 정의	21
<표 2-6> 4개의 카리스마적 이론 비교	24
<표 2-7> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교	34
<표 2-8> 임파워먼트에 대한 연구학자별 개념	36
<표 2-9> 임파워먼트의 구성요인	40
<표 2-10> 전국 시도별 요양보호사 자격증 발급현황	54
<표 2-11> 요양보호사 인력기준	55
<표 2-12> 전국요양보호사 연령별 자격취득자 현황	55
<표 2-13> 서울시 강북구 관내 10개 요양기관 2010년도 요양보호사 이직률 현황	56
<표 2-14> 공무원 및 공공기관 대상 선행연구 요약	60
<표 2-15> 일반 기업체 및 민간 대상 선행연구 요약	64
<표 2-16> 요양보호사 대상 선행연구 요약	67
<표 3-1> 변수의 구성요소	76
<표 3-2> 설문표본 선정 지역별 현황	85
<표 4-1> 조사대상자의 일반적 특성	86
<표 4-2> 주요 문항 및 변인의 기술통계분석	89
<표 4-3> 리더십 외 주요 영향변수의 기술통계분석	90
<표 4-4> 변혁적 리더십의 요인분석 및 신뢰도분석	92
<표 4-5> 거래적 리더십의 요인분석 및 신뢰도분석	93
<표 4-6> 심리적 임파워먼트의 요인분석 및 신뢰도분석	94
<표 4-7> 리더십 외 주요 영향변수의 요인분석 및 신뢰도분석	95
<표 4-8> 응답자 특성에 따른 차이분석	96

<표 4-9> 상관관계 분석결과	100
<표 4-10> 가설1의 검증 결과	101
<표 4-11> 가설2의 검증 결과	103
<표 4-12> 가설3의 검증 결과(종속변수: 심리적 임파워먼트)	105
<표 4-13> 가설4의 검증 결과(종속변수: 심리적 임파워먼트)	107
<표 4-14> 카리스마가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증 결과	109
<표 4-15> 영감적 동기부여가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증결과	110
<표 4-16> 지적자극이 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증결과	111
<표 4-17> 개별적 배려가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증결과	112
<표 4-18> 조건적 보상이 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증결과	113
<표 4-19> 예외관리가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증결과	114
<표 4-20> 가설검증 결과 요약	115

【그림 목차】

[그림 2-1] 구조 주도－배려의 리더십 행동 유형	12
[그림 2-2] 관리그리드의 리더 행동 유형	15
[그림 3-1] 연구모형	71



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

21세기를 살아가고 있는 오늘날, 선진국을 지향하고 있는 세계 대부분의 국가들은 제도의 차이는 조금씩 다르겠지만 모두 복지국가를 표방하고 있다. 복지국가가 되기 위해서는 정치·경제·사회·문화가 안정되고 모든 국민이 건강하고 행복한 삶을 영위할 수 있는 정책적 기반이 구축될 때 가능할 것이다.

우리나라의 현실을 돌이켜보면 해방 후 5,60년대에는 보릿고개 시절이 있었던 가난한 시대였으며 복지국가라는 용어자체도 모르고 살았지만 70년대에 와서 산업부흥과 고도성장, 80년대 민주화 운동에 이어 오늘날 세계 경제 대국으로 발돋움하면서 선진국 진입을 위해 이제는 복지국가를 지향하고 있다. 특히 최근에 와서는 선별적 복지, 보편적 복지에 대한 정치권의 이념 논쟁이 한창인 가운데 앞으로 우리나라에서 국민적 큰 이슈가 될 전망이다.

이러한 시대변화 가운데 선진복지 국가를 지향하고 있는 대부분의 국가들은 오늘날 경제발전과 의료기술 발달로 인간의 평균 수명은 길어지고 여성들의 사회, 경제 활동 증가로 출산율은 급격히 저하되고 있어 저출산 고령화 사회 문제에 직면하고 있다.¹⁾

우리나라의 고령화 속도는 OECD 국가는 물론 세계 최고 수준으로 진전되어 가고 있는 현실로 1970년대에 3~4%이던 65세 이상 노인 인구 비율이 2000년대에 이미 7.2%로 고령화 사회에 진입했고, 통계청이 발표한 인구주택 총조사에 따르면 2010년 노인인구가 11.3%로 증가하였으며 앞으로 2018년에는 14.3%, 2026년에는 20.8%가 될 것으로 전망하고 있다.

이렇게 고령화사회, 핵가족사회, 여성의 사회적 경제활동 참여 증가에 따라 노인에 대한 부양과 요양을 필요로 하는 노인들에 대한 돌봄(care)이 사회적 문제로 대두되기 시작하였다. 즉 노화 등으로 거동이 불편한 사람에 대하여

1) UN에서는 65세 이상 노인 인구비율이 7%를 넘으면 고령화사회(aging society), 14%를 넘으면 고령사회(aged society), 20%를 넘으면 초고령사회(super-aged society)로 규정하고 있다.

신체활동이나 일상 가사활동을 지속적으로 지원해주는 문제가 사회적 이슈가 되면서 종래 가족의 책임으로만 인식되던 노인에 대한 요양문제가 더 이상 개인이나 가계에 머물지 않고 이에 대한 사회적, 국가적 책무가 강조되고 있다.

1991.12.16 유엔 총회에서는 「노인을 위한 UN의 원칙(United Nations principles for older persons)」을 채택하여 “각 사회의 문화적 가치체계에 따라 가족과 지역사회의 보살핌과 보호를 받아야한다”는 돌봄(care)에 관련된 사항을 UN 회원국들에게 권고하기에 이르렀다(국민건강보험공단, 2011). 이와 같은 사회 환경의 변화와 이에 대처하는 선진 각국의 정책 흐름을 반영하여 네덜란드(1968), 스웨덴(1982), 이스라엘(1988), 오스트리아(1994), 독일(1995), 룩셈부르크(1999), 일본(2000) 등에 이어 우리나라는 2008년 7월 1일부터 노인 장기요양보험제도를 시행하기에 이르렀다.

제도 시행 3년차를 맞아 그동안의 성과를 되돌아보면 최근 국민을 상대로 실시한 여론조사결과 87%가 긍정적 평가를 하고 있다. 또한 장기요양보험료 징수, 장기요양기관 설립, 요양보호사 수급 등의 인프라 형성이 잘 되어 그동안 우려했던 사항들을 불식시키고 국민들로부터 좋은 정책으로 인정받고 있다고 할 수 있다.

그러나 내용을 깊이 들여다보면 아직은 제도시행 초기인 만큼, 여러 분야에서 아직까지 안정적 제도 운영이라기보다는 앞으로 계속 개선되고 제도 보완이 필요한 부분들이 많이 있음을 부인할 수 없다. 이러한 문제점 중 한 가지가 요양보호사들의 이직률이 높다는 것이다. 요양보호사들은 이 제도의 가장 중추적인 역할을 담당하고 있는 사람들이다. 요양보호사들이 얼마만큼 동기부여가 되고 역량강화가 되어 클라이언트(client)들을 돌봄으로 해서, 궁극적으로 그들에게 얼마나 행복감과 만족감을 느끼게 하느냐가 제도의 핵심이라 할 수 있을 것이다.

그런데 서울시 강북구 관내 10개 요양기관에서 근무하는 요양보호사들의 2010년도 이직률을 조사해본 결과 무려 7.93%로 매우 높게 나타났다.²⁾ 이렇

2) 2010년도 고용노동부 자료에 의한 업종별 이직률을 보면 전기가스 및 수도사업 0.78%, 광업 1.65%, 운수창고통신업 1.79%, 사회 및 개인서비스업 1.92%, 제조업 2.20%, 전산업 2.30%, 도·소매·음식·숙박업 2.48%, 금융·보험·부동산업 2.82%, 건설업 2.93%로 평균 2.09%인 것과 비교해 볼 때 요양보호사의 이직률은 심각하게 높은 수준임을 알 수 있다.

게 요양보호사들의 이직률이 높게 되면 기관을 안정적으로 운영할 수 없으며 결국 클라이언트나 보호자들에게 만족스러운 서비스 제공이 어려울 것이다.

이직에 영향을 미치는 요인으로는 후술하는 바와 같이 역할에 대한 갈등, 또는 담당하고 있는 업무량, 직무소진, 직무동기가 되는 보수의 정도, 직업에 대한 안정성 등이 보편적으로 제시되고 있다. 요양보호사들의 이직에 영향을 미치는 요인도 이 범주에서 크게 벗어나기는 어려울 것이다. 그러나 한편으로는 제도시행 초기인 만큼 요양보호사들의 직급이 대부분 비슷하고 장기요양기관들의 보수, 환경, 근무여건 등이 비슷함에도 불구하고 위에서 서술한 바와 같이 서울시 강북구 관내 요양기관들의 이직률을 조사해본 결과 요양기관마다 이직률의 편차가 매우 크게 나타나고 있다. 높은 이직률을 보이는 기관은 13.89%인 반면, 가장 낮은 이직률을 보이는 기관은 2.66%로 무려 11.23%의 큰 편차를 보이고 있다.

이러한 현상을 고려해 볼 때 요양보호사들의 이직의도가 우리가 보편적으로 생각하는 보수차이나 업무량 등에 기인한다고 단정 짓기보다는 또 다른 이유가 있는 것은 아닌지 검토해 볼 필요가 있다. 본 연구자의 경험으로는 또 다른 주요 변수로서 고려해 볼 수 있는 것이 원장의 리더십이라고 판단된다. 그러나 열악한 현재의 업무여건 상 원장의 리더십이 독립적으로 이직의도에 큰 영향을 미치는 것으로 예단하기는 어려울 것이며, 따라서 이러한 관점에서 기존에 이직의도에 영향을 미치는 주요 요인으로서 논의되어 왔던 요인들의 영향력을 분석하면서, 그럼에도 불구하고 원장의 리더십이 일정 부분 이직의도에 추가적으로 영향을 미치는 것은 아닌지 분석해 볼 필요성이 존재한다.

어느 조직이나 리더십은 중요하지만 장기요양기관에서도 원장의 리더십이 요양보호사의 이직의도에 미치는 영향력이 입증된다면, 원장의 리더십 발휘를 통한 이직의도 감소가 궁극적으로 복지수혜자들에 대한 서비스의 안정성 및 질 제고에 기여할 수 있기 때문에 본 연구는 중요한 의미를 가질 수 있을 것이다.

조직관리자의 리더십이 미치는 영향에 관한 연구는 지난 50여 년간 많은 주목을 받아왔다. 조직의 리더는 부하와의 상호작용을 통해 직접적으로, 그리고 리더가 조직문화에 영향을 줌으로써 간접적으로 조직구성원들의 행태에 영향

을 미칠 수 있다. 이러한 측면에서 Yukl(2002: 7)은 리더십을 ‘무엇을 해야 하고 그것을 어떻게 하는 것이 효과적인가를 다른 사람들이 이해하고 동의하도록 영향력을 행사하는 과정과 이렇게 공유된 목표를 달성할 수 있도록 개인 및 집단의 노력을 촉진하는 과정’으로 정의한다(이창원 외, 2008: 258).

최근에는 리더십 유형에 관한 다양한 요구가 양산되고 있으며, 이와 더불어 리더십 유형이 독립적으로 또는 심리적 임파워먼트를 매개로 하여 조직몰입이나 이직의도에 미치는 영향에 대해서도 활발히 연구되고 있다.

그동안 우리나라에서도 리더십에 관하여 행정기관, 공공기관, 교육기관, 군조직, 민간기관 등 다양한 분야에서 많은 연구가 이루어졌으나 노인장기요양보험에 관련된 연구는 제도를 시행한지가 3년밖에 되지 않아 어떠한 형태의 연구도 극소수에 불과한 실정이다.

따라서 본 연구는 국내 요양보호사의 이직률이 높고, 이 부문에 대한 리더십 관련 연구는 매우 부족하다는 문제 인식 하에 장기요양기관 원장의 리더십이 요양보호사의 이직의도에 미치는 영향을 분석해 보고자 하였다.

전술한 바와 같이 요양보호사의 전문성, 열악한 보수체계, 업무영역의 불명확화 등 개선 보완할 점이 많이 대두되고 있는 현실을 고려할 때, 종사자의 이직률이 높다는 점은 안정적 기관운동을 저해하고, 클라이언트들에게 심리적 불안감을 초래할 뿐 아니라 수준 높은 서비스 제공을 어렵게 만들 수 있다. 이러한 현실에서 요양보호사가 원장과의 갈등, 동료들 간의 갈등 등 원장의 리더십 부재로 인한 스트레스로 이직하는 비중이 크다면, 이 부문에 대한 대안 마련도 시급한 문제로 부상할 가능성이 있다. 그동안 선행연구를 통해 변혁적·거래적 리더십이 모두 심리적 임파워먼트를 강화시키고 이직의도를 감소시킨다고 검증되었지만 노인 장기요양기관에 대한 관련 연구는 전무하기 때문에, 이러한 측면에서 본 연구는 매우 큰 의미가 있으며 시의적절하다고 판단된다.

궁극적으로 본 연구는 노인장기요양기관 원장들의 리더십 유형을 알아보고, 어떠한 유형의 리더십이 제도의 발전을 위해 필요한가를 분석하여 정책적 시사점을 도출함으로써 국민복지를 위한 국가 정책사업인 노인장기요양보험제도 발전에 기여하고자 한다.

본 연구의 구체적 목적은 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 종속변수인 이직의도에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

둘째, 노인장기요양기관의 원장의 변혁적 리더십(카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극)과 거래적 리더십(조건적 보상, 예외에 의한 관리)이 요양보호사의 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 검증하고자 한다.

셋째, 변혁적·거래적 리더십이 심리적 임파워먼트를 매개변수로 하였을 때 종속변수인 이직의도에 어떤 영향을 미치는지 검증하고자 한다.

넷째, 일반적으로 이직의도에 영향을 미친다고 생각되는 리더십 외 주요 영향변수(역할갈등, 업무량, 직무소진, 직무동기(보수), 직업안정성)들의 영향력이 노인장기요양기관의 경우에도 유사하게 적용되는가를 검증하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 변혁적, 거래적 리더십 유형이 종사자의 이직의도에 어떤 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하였으며, 이를 위하여 리더십의 직접적인 영향뿐만 아니라 심리적 임파워먼트를 매개변수로 하여, 리더십 유형이 심리적 임파워먼트를 강화시킬 때 이직의도에 미치는 영향도 분석하였다.

독립변수인 변혁적 리더십의 하위변수로는 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극의 네 가지 변수를 선정하였고, 거래적 리더십의 하위변수로는 조건적 보상, 예외에 의한 관리 두 가지 변수를 선정하였다.

본 연구는 이러한 실증적 검증을 통해 장기요양기관의 원장들의 어떤 유형의 리더십이 요양보호사들에게 효과적 리더십인가를 검증하고자 하였다.

본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위해 문헌연구 및 설문조사를 병행하였다. 리더십 및 심리적 임파워먼트, 이직의도에 대한 이론적 논의를 위하여 문헌연구를 활용하였으며, 이를 바탕으로 연구모형과 연구가설을 설정하고, 설문조사를 실시하였다.

구조화된 설문지를 작성하여 서울시 및 수도권에 소재한 노인장기요양기관

35개 기관에 근무하는 요양보호사 700명을 대상으로 설문을 실시하였다. 실증 분석을 위해 수집된 설문지는 SPSS/WIN 18.0 통계 패키지프로그램을 이용해 분석하였다. 문헌연구는 리더십과 심리적 임파워먼트, 이직의도에 관한 관련서적, 연구논문, 학술지와 보건복지부·국민건강보험공단 등에서 발간한 각종 간행물과 고용노동부와 통계청의 자료 등을 참고하였고 선행연구로는 국내외 각종 논문을 고찰하였다.

노인장기요양보험 제도에 대한 이해를 위하여 정의 및 목적과 제도도입 배경, 선행국의 사례, 관리체계 등에 대하여 검토하였다.

리더십에 대한 이론으로 리더십 정의와 의미, 방법론적으로 특성이론, 행동이론, 상황이론을 검토하였으며, 전통적 리더십 유형인 거래적 리더십, 구조주의, 배려의 이론을 검토하였고, 최근 리더십 유형으로 각광을 받고 있는 Burns(1978)와 Bass(1985)의 변혁적 리더십에 대하여 심도 있게 검토하였다.

변혁적 리더십 하위변수인 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적 자극과 거래적 리더십 하위변수인 조건적 보상, 예외에 의한 관리 등 하위변수에 대하여 중점적으로 검토하였고, 특히 카리스마에 대하여는 심도 있게 검토하였다.

매개변수인 심리적 임파워먼트에 대한 개념과, Conger와 Kanungo(1988)등이 내린 정의에 대하여 검토하였다. 그리고 Thomas와 Velthouse(1990)의 직무의미성(Meaningfulness), 역량(Competence), 영향력(Impact), 자기결정감(Self-determination)의 요소에 대하여 검토하였다.

종속변수인 이직의도에 대한 Price(1980)의 정의와 Mobley(1982)의 정의 등을 검토하였고 이직연구를 분석한 Poter and Steer(1973)의 이직의도의 개념에 대해서도 검토하였다. 또한 이직의도의 영향요인과 이직의 결정요인에 대해서도 검토하였다.

본 연구는 기본적으로 다음과 같이 5개의 장으로 연구의 범위를 구성하였다.

제1장은 서론으로 연구의 필요성과 목적을 밝히고, 연구의 범위 및 방법에 대하여 제시하였다.

제2장은 이론적 배경 및 선행연구 고찰로 핵심주제인 리더십에 대한 이론적

고찰과, 심리적 임파워먼트, 이직의도에 대한 이론과 노인장기요양보험제도의 이해와 선행연구 등을 검토하여 본 연구의 이론적 기틀을 마련하였다.

제3장은 연구방법으로 제2장의 이론적 논의 결과를 근거로 실증 분석을 위한 연구모형과 연구가설을 설정하였다, 그리고 각 변수에 대한 조작적 정의와, 측정도구인 설문지를 제시하고 측정도구의 타당성 및 신뢰도를 검증하였고 자료수집 및 자료의 분석방법을 제시하였다.

제4장은 조사결과 분석 및 가설 검증으로 실증적 검증 결과를 통하여 변수들 간의 신뢰도와 요인분석을 실시하고 상관관계와 연구가설의 검증, 자료수집분석 등을 실시하였다.

제5장은 본 연구의 결론부분으로서 종합적으로 본 연구를 통하여 분석된 연구결과를 요약하고 연구의 시사점과, 연구의 한계점 그리고 정책적 함의를 제시하였다.



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십 유형에 따른 이론적 고찰

1. 리더십의 개념 및 정의

리더란 우리말로 “지도자” 또는 “사람들을 이끌어가는 사람”이라고 말할 수 있다. 리더십의 정의에 대해서는 유클(Yukl, 2002: 7)은 리더십을 “무엇을 해야하고 그것을 어떻게 하는 것이 효과적인가를 다른 사람들이 이해하고 동의 하도록 영향력을 행사하는 과정과 이렇게 공유된 목표를 달성할 수 있도록 개인 및 집단의 노력을 촉진하는 과정”으로 정의한다(이창원 외, 2008: 258).

리더십의 정의는 리더십 문헌을 광범위하게 조사한 Stogdill이 “리더십을 연구하는 사람의 수만큼 있다”라고 할 정도로 많다. 몇 가지 대표적인 정의들을 보면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 리더십 정의들

연구자	정 의
Hemphil & Coons(1957)	리더십이란 리더가 집단의 공유된 목표를 향하여 구성원들의 활동을 이끌어 가는 행동
Stogdil(1974)	리더십이란 기대와 반응의 구조(structure)를 설정하고 유지하는 것
Kochan, Schmidt & DeCotiis(1975)	리더십이란 O의 행동이 P의 행위를 변화시키고 P가 이러한 영향을 정당한 것으로 인정하고, 그 변화가 P의 목적과 일치하는 영향력의 행사과정
Koontz & O'Donnell (1980)	리더십이란 사람들로 하여금 집단목표를 위하여 자발적으로 노력하도록 그들에게 영향을 주는 기술(art) 또는 과정(process)
Hersey & Blanchard(1982)	주어진 상황 하에서 목표달성을 위해 개인 또는 집단이 노력하도록 모든 활동에 영향을 주는 과정
Katz & Kahn(1985)	조직의 일상적인 지시에 기계적인 순종 이상을 유도하는 영향력
백기복(2000)	전 방향의 조직원들이 이슈를 통한 공동의 성과창출 노력에 자발적, 지속적으로 몰입하도록 이끌어 가는 과정

연구자	정 의
하버드 케네디 스쿨 (서성교, 2003)	도전적인 기회 속에서 비전을 명확히 세워 현실을 돌파해 나가기 위해 조직과 사회를 동원하는 활동
한국 육군 교범 (2004)	통솔이란 개인의 인격 또는 능력에 의해 구성원에게 직·간접적으로 영 향력을 미쳐 자발적이며, 적극적으로 임무를 완수하게 하는 과정

자료: 박유진, 「현대사회의 조직과 리더십」, 2009: 19

이러한 개념 정의를 기초로 이하에서는 리더십에 대한 전통적인 접근방법을 고찰한 후, 본 연구의 분석 대상인 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 개념 및 구성요소에 대하여 고찰하고자 한다.

2. 전통적 리더십 이론

리더십에 관한 이론은 리더십 과정의 어느 측면을 강조하느냐에 따라 일반적으로 다음의 네 가지 이론으로 분류할 수 있다(Yukl, 1994).

첫째, 리더를 중심으로 성공적인 리더의 개인적 특성 및 자질에 연구의 초점을 맞춘 특성론적 접근법(trait approach)이다.

둘째, 리더와 부하 간의 관계를 중심으로 리더의 행동을 통하여 리더십 효과성을 설명하고자 하는 행태론적 접근법(behavioral approach)이다.

셋째, 리더가 갖고 있는 권력의 크기와 유형(types), 그리고 그러한 권력이 행사되는 방법 등을 통하여 리더십 효과성을 설명하고자 하는 권력-영향력 접근법(power-influence approach)이다.

넷째, 리더의 행동이 상황에 따라 어떻게 다른가를 파악하고, 효과적인 리더의 행동이나 특성을 상황에 따라 다르다는 것을 강조하는 상황론적 접근법(situational approach)이다(이창원 외, 2008: 259).

1) 특성론적 접근법

리더의 특성이론이란 유능하고 훌륭한 리더들의 특성을 찾아내는 연구이다. 특성(trait)이란 한 개인이 가지고 있는 성격, 욕구, 동기, 가치관, 능력, 기술 등과 같은 내재적인 속성을 포함하여 다른 사람과 차별되는 속성들의 집합을 말한다(박유진, 2009: 68).

특성연구(trait approach)는 20세기 전반에 걸쳐 학자들의 관심 대상이 되었던 것으로서 리더십 연구를 위한 최초의 체계적인 시도였다. 1900년대 초에 무엇이 사람들로 하여금 위대한 리더가 되게 만드는가(What made certain people great leader?)를 알아보기 위해 리더십 특성을 연구하기 시작하였다. 이 때 개발되었던 이론이 소위 말하는 ‘위인이론(great man theory)’이다(김남현 역, 2011: 24).

위인들은 범인(凡人)들과는 다른 뛰어난 자질이나 특성을 타고난다고 생각했다. 그래서 20세기 초반부터 시작된 리더십의 특성이론(trait theory)은 1920년대부터 1950년대 간의 급속한 심리학의 발달, 특히 태도나 성격 특성을 측정하는 기법의 발전과 더불어 활발히 추진되어 왔다. 초기 리더십 연구에서 가장 많이 연구되었던 리더의 특성들은 신체적 특성(예: 키, 용모), 성격특성(예: 자존심, 지배성, 정서 안정성), 능력(예: 일반 지능, 언어 유창성, 사회적 통찰력)등이었다.

그러나 초창기 리더십 연구자들의 넘치는 의욕과 수많은 연구 결과에도 불구하고 성공적인 리더가 갖추어야 할 자질이나 특성이 무엇인가에 관한 명확한 결론은 나지 않았다. 스톡딜(Ralph M. Stogdill)은 초기의 리더십 연구에 관한 개관 논문에서, 많은 연구자들에 의해 수많은 리더 특성들이 확인되었지만 리더와 비(非)리더를 구분 짓게 해 주는 특성에 관해서는 연구자들마다 다른 결과를 얻었다는 점, 그리고 리더 특성의 효과는 상황에 따라 다르게 나온다는 것을 보여 준다는 점을 지적했다(Stogdill, 1974; 이창원 외, 2008: 260)

그러나 특성이론은 우수한 리더들에 대한 공통된 특성을 도출하지는 못했어도 리더십 이론 연구에 크게 기여하였으며 최근의 카리스마 리더십 연구에서도 리더의 특성 개발에 관심이 쏠리고 있는 등 오늘날에도 중요하게 인식되고 있다.

2) 행태론적 접근법

1940년대 후반과 1950년대 초반에 리더의 특성론적 접근법을 벗어나 리더의 다양한 행태론적 접근법에 대하여 연구하게 되었다. 특성론적 접근법 연구에서의 한계를 벗어나 리더의 내면적 특성은 외면적으로 나타나는 행동과 일치하지 않는 경우가 있기 때문에 외면으로 보여주는 리더의 행동에 따라 구성원들이 영향을 받는다고 생각하고 모든 상황에서 효과적인 리더의 행동이 존재한다는 것을 전제로 리더의 효과성 탐구에 있어 리더의 행동이 적절하다는 이론이다. 미국을 중심으로 대표적인 연구로는 Ohio 주립대학교의 Fleishman의 연구(1953), 그리고 Hempel과 Coons의 연구(1957), 그리고, Michigan 대학교의 Likert(1961)의 연구, Blake & Mouton의 관리그리드 모형(1964), Iowa 대학교의 Lewin, Lippitt, 그리고 White(1938, 1939)의 연구 등이 있다.

Ohio 주립대학교의 리더십 연구는 가장 주목 받은 연구이다. Michigan 대학교와 비슷한 시기에 이루어졌는데 ‘리더의 행동에 대해 부하들은 어떻게 생각하고 있는가’, ‘리더들이 집단을 지도할 때 어떻게 행동하는가’를 분석하기 위해 설문지(LBDQ)를 개발하였다. 최초의 설문지는 1,800개 문항이었는데 후에 150개 문항으로 축소하였다. 설문지는 주로 군대와 산업체에서 수집을 하였다. Ohio 주립대학교의 연구의 주요 골자는 리더의 행동을 배려(consideration)와 구조주도(initiating)로 집약되었으며 이 두 유형이 부하들의 만족도, 이직의도, 과업성과 등의 상관관계를 규명하는데 초점을 맞췄다.

배려는 부하들을 이해하고, 우호적이며, 복지문제 등에 신경 쓰고, 원만한 인간관계를 유지하면서 과업을 수행하는 행동을 말하고, 구조주도는 그 집단에 부여된 목표를 달성하기 위해 오직 지시, 규범준수, 역할지정, 과업달성 독려 등 구성원들의 역할을 규정하고 구조화하는 것을 말한다. 이러한 배려와 구조주도로 이루어지는 리더십 행동유형을 요약하면 [그림 2-1]과 같다

[그림 2-1] 구조 주도－배려의 리더십 행동 유형

구조주도 (initiating structure)	
낮음	
높음	① 낮은 구조 주도 높은 배려 (부하에게 업무구조를 적게 강조하는 반면 부하의 욕구 만족에는 높은 관심을 두는 리더의 행동)
	② 높은 구조 주도 높은 배려 (부하에게 업무구조를 높게 강조하고 부하의 욕구만족에도 높은 관심을 두는 리더의 행동)
배려 (consideration)	③ 낮은 구조 주도 낮은 배려 (부하의 업무구조를 적게 강조하고 또한 부하의 욕구 만족에도 관심을 적게 두는 리더의 행동)
	④ 높은 구조 주도 낮은 배려 (부하에게 업무구조를 높게 강조하지만 부하의 욕구만족에는 관심을 적게 두는 리더의 행동)
낮음	

자료: 이창원 외, 2008: 263.

수많은 연구자들이 Ohio 주립대학교에서 개발한 설문지를 이용하여 많은 연구를 하였지만 연구결과는 어떠한 리더의 행동도 리더십효과성과의 관계에 있어서 일관성이 미약하거나 일관되지 못한 것으로 나타났다.

Michigan대학교의 연구소는 오하이오 주립대학교 리더십 연구와 비슷한 시기인 1947년경에 리더의 행동에 대한 연구를 시작하였다. 오하이오 주립대학교에서 리더의 행동유형을 구조주도와 배려의 두 범주로 구분한 것과 마찬가지로 미시간 대학교의 Likert를 중심으로 한 연구진들은 리더십 행동에 있어서 종업원 지향형(employee orientation)과 생산지향(과업지향)(production orientation)의 두 범주로 구분하였다. 종업원 지향은 종업원들에 대하여 좋은 인간 관계를 강조하는 리더들의 행동을 말하는 것이다. 종업원 지향의 리더들은 인간으로서의 종업원들에 대한 관심이 크고, 그들의 개성을 가치 있게 여

기며, 종업원 개개인의 욕구에 특별한 관심을 보인다(Bowers & Seashore, 1966). 종업원 지향적 행동은 오하이오 주립대학교의 연구에서 ‘배려행동’으로 분류되었던 행동과 유사하다. 생산지향은 직무의 기술적 측면과 생산측면을 강조하는 리더십 행동을 가리킨다. 여기에서는 작업자들을 과업완성을 위한 수단으로 여긴다((Bowers & Seashore, 1966). 그리고 생산지향적 리더행동은 오하이오 주립대학교의 연구에서 확인된 ‘구조주도 행동’과 일치하는 행동이다 (김남현, 2011: 98).

<표 2-2> Michigan 대학교의 효과적인 리더 행동의 범주

범 주	리더 행동	내 용
과업지향 행동	목표의 강조 (goal emphasis)	종업원들이 과업목표를 달성하도록 동기를 부여하는 행동
	과업 수행 촉진 (work facilitation)	역할명확화, 자원획득과 분배, 조직갈등을 완화하는 행동
종업원지향 행동	지원적 태도 (leader support)	종업원들을 돕고 관심을 보여주는 언행
	상호작용 촉진 (interaction facilitation)	리더와 종업원, 종업원간 인간관계의 원활화

자료: 박유진, 2009: 105.

미시간 대학교의 Likert(1961)는 리더의 행동유형 연구를 바탕으로 다음 표와 같은 4개의 연속선상의 조직관리유형(management style)을 제시하였다.

<표 2-3> Likert의 4가지 조직관리시스템 유형

	X적 인간관, 독재적 체제 ←연속선상의 시스템→ Y적 인간관, 민주적 체제			
관리시스템	시스템 1	시스템 2	시스템 3	시스템 4
리더십유형	착취적, 독재적	온정적, 독재적	참여적	민주적
특 성	• 권한은 상위관 리층에 집중 • 강압적 권력에 의한 통제 • 매우 낮은 상호 신뢰 • 부당한 보상과 대우	• 권한은 상위관 리층에 집중 • 상급자는 은혜를 베풀 듯 보상 • 하급자들은 공포와 경계심 으로 복종	• 어느 정도의 참여허용과 상호 신뢰 • 덜 중요한 의사 결정과 통제는 하부 위임 • 보상과 처벌 및 참여의 동기부여	• 전반적인 부하 신뢰와 높은 수준의 참여 • 원활한 상하 및 수평적 의사소통과 상호작용 • 의사결정과 통제권의 상당한 하부 위임

Likert는 조직관리유형을 측정하기 위하여 리더십 유형, 동기유발, 의사소통, 의사결정, 상호작용, 목표설정, 그리고 통제과정 등의 하위요인들로 구성된 도구를 개발하여 사용하였다. 연구결과에 의하면, 시스템 4에 가까울수록 생산성이 높고 시스템 1에 가까울수록 생산성이 낮다는 것이었다. 따라서 조직의 개발과 변화는 시스템 4의 방향으로 이루어져야 한다고 제안하였다(박유진, 2009: 107).

Blake & Mouton의 관리그리드(관리격자) 모형은 블레이크와 모튼(Blake & Mouton, 1964)에 의해 리더십의 유형을 분류하는 개념적 틀로 개발되었는데, 두 가지의 차원(dimensions)으로 구성되어 있다. 첫번째 차원은 생산에 대한 관심(concern for production)이다. 생산에 대한 리더의 관심은 9점 척도로 측정되는데, 9는 높은 관심을 1은 낮은 관심을 나타낸다. 생산에 대해 높은 관심을 보이는 리더는 과업 중심적이고, 결과를 얻고 임무를 완수하는 데에 초점을 맞춘다. 두번째 차원은 인간에 대한 관심(concern for people)으로서 역시 9점 척도로 측정되는데, 9는 높은 관심을, 1은 낮은 관심을 나타낸다.

관리그리드 모형은 [그림 2-2]에서 제시하는 바와 같이 이러한 두 가지 차원을 이용하여 리더의 행동을 다섯 가지로 분류했다. (Blake & Mouton,

1964). (이창원 외, 2008: 264-265)

첫째, 무관심형(impoverished management), 둘째, 친목형(country club management), 셋째, 과업형(authority-obedience management), 넷째, 타협형(organization man' management), 다섯째, 단합형(team management)이며 관리그리드 모형을 제시한 Blake와 Mouton은 이러한 다섯 가지 리더행동의 유형 중 단합형이 가장 이상적임을 주장했다.

[그림 2-2] 관리그리드의 리더 행동 유형

인간에 대한 관심	높음	9	친목형								단합형
		8	(1.9)								(9.9)
		7									
		6									
		5				타협형					
		4				(5.5)					
		3									
		2	무관심								과업형
	낮음	1	형(1.1)								(9.1)
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
			낮음				생산에 대한 관심				높음

자료: 이창원 외, 2008: 264

미국 Iowa 대학교의 Lewin, Lippitt, 그리고 White(1938, 1939)는 지능과 사회배경이 비슷한 초등학교 소년들을 대상으로 리더의 스타일에 따라 어떠한 행동을 보이는가를 실험적으로 연구하였다. 이 실험에서는 3명의 대학생들을 훈련시켜 각각 권위형(authoritarian style)과 민주형(democratic style) 및 방임형(laissez faire style)의 리더로 행동하도록 하였다(박유진, 2009: 99).

연구결과 민주형 리더를 가장 선호한 것으로 나타났다. 권위형 리더는 리더에 대한 반감, 공동체 의식결여 등이 나타났고, 민주형 리더에 대한 반응은 리더에 대한 호감, 작업량과 질의 우수함, 공동체의식 증가 등으로 나타났고, 방임형은 리더를 타인처럼 생각, 낭비와 낮은 작업성과, 조직질서 미정립 등으로 나타났다.

행태론적 접근법에 대한 비판으로 행태론적 접근법이 공통적으로 갖고 있는

문제점을 요약하면 다음과 같다(이창원, 1991, 1994, 1995; 이학중, 1984: 254).

첫째, 리더의 행동을 구분하고 측정하는 데 신뢰성 있고 타당성 있는 측정 방법이 개발되지 않고 있다.

둘째, 효과적인 리더의 행동은 상황에 따라 다르다는 사실을 간과하고 있다. 즉 상황 변수를 고려하지 않고는 효과적인 리더의 행동을 파악할 수 없다는 사실을 고려하지 않은 접근법이다.

셋째, 대부분의 연구가 이요인 분류법(二要因分類法, two-factor taxonomy)을 이용하여 리더의 행동을 너무 광범위한 두 가지 범주로 단순하게 구분해 왔다는 점을 들 수 있다(Yukl, 1989; Yukl & Van Fleet, 1992; 이창원 외, 2008: 266)

3) 상황론적 접근법

상황론적 접근법 이론은 특성론적 접근법이나 행태론적 접근법에서의 효과적인 리더의 행동이 여러 가지 상황에 따라 다르다고 주장하는 이론으로 Fiedler의 상황적합적 이론, House의 경로-목표이론, Vroom, Yetton, Jago의 이론, 수직적-쌍방향관계 연결이론, Hersey와 Blanchard 리더십 상황이론, 리더십 대체물 접근법, Yukl의 다중 연결모형 등의 다양한 이론이 있다.

Fiedler의 상황적합적 리더십이론은 리더의 성격과 상황의 복합성이라는 두 가지 요인을 모두 고려하기 위해 피들러(Fiedler, 1967)가 개발했다. 피들러(F. Fiedler)의 상황적합적 리더십 이론(contingency theory of leadership)에 의하면, 리더의 효과성은 상황에 의해 결정되며, 결과적으로 어느 리더가 어느 한 상황이나 조직에서는 효과적이지만 다른 상황에서는 그렇지 못할 수 있다고 한다. 또한 이 이론은 이와 같은 불일치가 발생하는 이유를 설명하고 어떤 리더가 어떤 상황에서 효과적인지를 규명하고자 하였다.

피들러는 리더의 스타일을 LPC(the least preferred coworker) 점수를 사용하여 분류했는데, LPC 점수란 리더들이 자기가 가장 싫어하는 동료들 어떻게 평가하는가에 대한 점수로서, 그 점수에 따라서 리더를 과업지향적 리더(task-oriented leader)와 관계지향적 리더(relation-oriented leader)로 분류했다. (이창원 외, 2008: 268)

피들러는 LPC 점수 이외에 리더십 효과성에 중요한 영향을 미치는 요소로 세 가지를 제시하였는데 첫째, 리더와 부하의 관계(leader-member relations), 둘째, 직위권력(position power), 셋째, 과업구조(task structure)로 피들러는 이 세 가지 변수가 어떻게 관계성을 갖느냐에 따라 리더십이 다르게 나타난다고 하였다.

House의 경로-목표이론(path-goal theory)은 에반스(M. Evans)와 하우스(R. House)에 의해 1970년대에 개발되었으며 이 이론은 동기부여 이론의 하나인 기대이론(Expectancy theory)에 기반을 두었다. 경로-목표이론은 리더의 역할이란 부하가 성과의 대가로 받게 된 보상의 가치를 높이고 보상을 향해 나가는 경로에 어려움을 주는 장애들을 제거하는 것으로 설정한다. 즉 리더가 어떤 상황에서 어떻게 리더십행동을 하는 것이 부하의 과업수행의 동기와 만족감을 높여서 높은 성과와 연결시킬 수 있는가를 탐구하는 것이다. (박유진, 2009: 126)

이 이론은 리더의 행동을 네 가지로 구분하여 제시하였는데 ①지시적 리더십(directive leadership) ②지원적 리더십(supportive leadership) ③성취지향적 리더십(achievement-oriented leadership), ④참여적 리더십(participative leadership)으로 제시하였다.

Vroom & Yetton & Jago의 리더십 이론은 브룸과 예튼(Vroom & Yetton, 1973)에 의해 처음 주장되었으며, 다시 브룸과 자고(Vroom & Jago, 1988)에 의해 수정 및 보완되었다.

이 이론은 상황에 따라 어떠한 리더십 유형이 효과적인가를 규명하는데 역점을 둔 이론이다. 리더 한 사람이 상황에 따라 여러 가지 다른 리더십 행동을 나타낼 수 있다는 것이다. 이 이론의 목적은 의사결정의 질(質)을 보호하면서 동시에 부하들이 그 결정을 수용하도록 하는데 있으며 리더들이 의사결정의 과정에서 부하들을 어느 정도 참여시켜야 하는가를 결정할 때 사용할 수 있을 것이다.

<표 2-4> 브룸과 예튼의 리더십이론에서 제시하는 의사결정 유형

의사결정 유형	주요 내용
AI	관리자 단독으로 문제를 해결하고 의사결정을 행한다.
AII	관리자는 부하들에게 정보를 요청하지만 의사결정은 단독으로 행한다. 부하들에게 문제의 내용을 알려주기도 하고 알려주지 않기도 한다.
CI	관리자는 부하들과 문제를 공유하며 부하들에게 정보와 평가를 요청한다. 회합은 집단으로서가 아니라 대면적으로 이루어지나 의사결정은 관리자 혼자서 행한다.
CII	관리자와 부하들은 문제를 토론하기 위해 집단을 구성한다. 그러나 최종적인 의사결정은 관리자가 행한다.
GII	관리자와 부하들이 문제를 해결하기 위해서 집단을 구성하고 문제에 대한 토론을 하고 관리자 단독이 아닌 집단적 차원에서 의사결정이 이루어진다.

자료: (이창원 외, 2008: 273)

수직적-쌍방관계 연결이론은 G. Graen과 F. Dansereau가 개발한 이론으로 리더와 부하 간의 수직관계에 기초를 두고 있는 이론이다. 이 이론은 리더가 부하들에게 동일하게 대하는 것이 아니고 내집단과 외집단으로 구분하여 소수의 신뢰하는 부하는 내집단(in-group)으로 구성, 이들은 특수한 임무를 수행하고 특권도 누리나, 내집단에 속하지 않은 외집단(out-group)은 리더의 관심을 적게 받는다는 이론이다.

Hersey와 Blanchard의 리더십 상황이론은 리더의 행동을 과업행동(task behavior)과 관계성 행동(relationship behavior)의 두 가지로 구분하고 부하의 성숙도(maturity)를 상황 변수로 채택하였다. (Hersey & Blanchard, 1982, 1984)

성숙도는 다시 직무상의 성숙도(job maturity)와 심리적 성숙도(psychological maturity)로 구분하였다. 직무상의 성숙도는 부하의 과업관련 기술과 기술적 지식정도를 말하고, 심리적 성숙도란 자신감과 자존심의 정도를 말한다. 이 이론의 주요 골자는 부하에게 책임을 위임해 과업을 스스로 수행할 수 있도록 하고 리더는 부하의 성숙도가 높아지도록 노력해야한다는 것이다.

리더십 대체물 접근법 이론은 Jermier(1979)가 제시하였다. 이 이론은 하급

자와 과업 및 조직의 특성들이 구조주도나 배려와 같은 리더십 행동의 효과를 대체하거나 중화시킬 수 있다는 것이다. 대체요인은 목표달성에 리더의 행동을 대체할 수 있는 변수로 조직에서 대체요인이 풍부하다면 리더십이 적극 발휘가 안 되어도 목표를 달성할 수 있다는 것이며, 중화요인은 대체요인과는 반대로 리더가 리더십을 적극 발휘한다 해도 성과가 나타나지 않도록 중화시킨다는 것이다. 전통적 리더십 이론에서는 리더의 리더십 행동이 중요하다고 주장하는 이론에 비해 이 이론은 리더의 행동이 그다지 중요하지 않다고 주장하는 이론이다.

유클(G. Yukl)의 다중연결모형(multiple linkage model)은 리더의 11가지 행동을 원인변수로 보면서 여섯 가지의 매개변수와 세 가지 종류의 상황변수를 이용하여 부서의 효과성(unit effectiveness)을 설명한다(yukl, 1989: 123-146). 11가지 행동은 ①명확화, ②지원적 행동, ③갈등관리 및 협동심 제고 행동, ④ 동기유발 행동, ⑤인정 및 보상적 행동, ⑥계획 및 조직화 행동, ⑦문제해결 행동, ⑧협의를 위한 권한 위양행동, ⑨통제 및 정보수집 행동, ⑩정보전파 행동, ⑪교제망 개발 및 유지행동을 말한다.

여섯 가지 매개변수는 ①부하들의 노력, ②부하들의 능력 및 역할 명료성, ③과업의 조직화, ④집단 내 협동 및 응집력, ⑤업무수행을 위한 자원 및 지원의 제공, ⑥다른 부서와의 업무조정 및 원활성 등이다.

세 가지 상황변수는 ①매개변수에 직접적으로 영향을 미친다고 집단 성과에 간접적으로 영향을 미치는 것, ②집단성과의 결정요인으로 매개변수의 상대적 중요성을 결정하는 것, ③리더의 행동이 매개변수에 미치는 영향을 상황적으로 조정하는 것 등으로 분류하였다. 유클의 다중연결 모형이론은 기존의 이론들을 집대성한 이론인데, 이론의 복잡성으로 실증적 타당성을 검증하는 것이 어렵다는 지적이 있다.

상황론적 접근법에 대한 비판으로 리더십 상황이론은 리더십 모형을 다양하고 정교하게 발전시키는데 공헌한 반면, 대부분 상황이론들은 주요 변수들과의 타당성 검증과 인과관계 검증이 어렵다는 비판을 받고 있다. 또한 변수들이 모두 리더와 부하, 과업, 집단 특성 등에만 한정되어 있고 문화, 전략, 산업의 특성 등 거시적 변수의 상황 접근이 부족하여 미시적으로 편향성을 가질

수 있다는 비판을 받고 있다.

3. 변혁적 리더십 개념과 구성요소

1) 변혁적 리더십 개념 및 정의

Downton(1973)에 의해 변혁적 리더십(transformational leadership)이라는 용어가 처음 생겨났으며 Burns(1978)에 의해서 이론이 시작되어 Bass(1985)에 의해서 변혁적 리더십 이론이 구체화 되었다.

Bass(1985)는 Burns(1978)의 리더십 이론을 상세히 분석하고 변혁적 리더십 이론을 발전시켰다. 그는 변혁적 리더십을 구성원에 대한 리더의 영향력이라고 개념을 정의하였으며, 다음과 같은 방법으로 구성원을 변혁시킨다고 하였다. 첫째, 특정한 성과가 얼마나 가치 있고 중요한가, 그리고 어떻게 그러한 성과에 도달할 수 있는가에 관한 구성원의 인식을 고양시킨다. 둘째, 팀 집단 조직의 목표를 위해 구성원의 개인적인 이익을 초월하도록 구성원에게 확신을 준다. 셋째, Maslow의 욕구5 단계설에서 하위 욕구로부터 상위 욕구로의 전환에서 보듯이 구성원의 욕구를 상위의 욕구로 변화시킨다. Bass에 의하면, 구성원이 기대 받고 있는 본래의 역할을 뛰어넘도록 구성원들에게 동기를 부여하는 리더는 신뢰와 존경을 받는다고 한다(김창규, 2009: 54-55).

변혁적 리더십은 부하에게 자긍심을 심어주고, 개인적 차원에서 부하를 존중한다는 것을 보여주며, 창조적인 사고를 할 수 있는 여건을 마련해 주고, 부하에게 영감(inspiration)을 제공함으로써 기대 이상의 성과를 이끌어 낼 수 있다(Tepper & Percy, 1994). (이창원, 2005)

변혁적 리더십은 개인 간의 미시적인 영향력 과정이거나, 혹은 사회 체제나 관습의 변화를 위한 권력의 이동이라는 거시적인 과정으로 볼 수도 있다. 번스에 의하면, 변혁적 리더십은 하나의 과정이기 때문에 반드시 리더와 부하와의 관계만이 아닌 동료들 간이나 혹은 하위 리더들 간의 영향력 과정도 포함된다. 즉, 변혁적 리더십은 조직 내의 어느 위치에 있는 사람에게도 발휘될 수 있는 것이다(Burns, 1978).

변혁적 리더에 대한 많은 학자들의 정의는 다음 표와 같다.

<표 2-5> 변혁적 리더십의 정의

학 자	정 의
Burns(1978)	구성원들의 흥미를 진작시키거나 확대시키고 집단 내 목표나 사명감을 받아들이고 지각하게 하여 이기주의를 초월한 집단 이익을 추구하게 하는 자.
Bass(1985)	구성원들에게 영감을 심어주거나, 구성원 개개인의 성취 욕구를 고취시켜 주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고, 개인적 노력을 고양시키는 자.
Bradford and Cohen(1984)	개발자로서의 경영자로 공유된 책임 집단을 구성하고 지속적으로 구성원들의 기술을 계발시키고 공동의 목표를 제시하는 자.
Tichy and Devanna(1986)	변화와 혁신을 추구하고, 기업가 정신을 소유한 자로 경기 부흥을 인식하며 신 미래상을 창조하고 변화를 제도화하는 자.
Leavit(1986)	개척적인 기질을 발휘하는 자.
Kouzes and Posner(1987)	과정을 변화시키고, 행동을 고취시키며, 문제해결 방법을 제시하고 감정을 자극하는 자.

자료 : 김창규(2009: 56).

2) 변혁적 리더십의 구성요소

Bass(1985)는 Burns가 정치적 리더들을 대상으로 했던 연구를 기초로 기업과 행정조직 등에 적용할 수 있는 리더십 모델을 제시하였다.

그는 리더십을 방임/비거래적 리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십으로 세 단계로 구분하고 하위요인으로 7가지 요인을 제시하였다.

방임/비거래적 리더십의 구성요인으로서는 한 가지(자유방임 또는 비거래), 거래적 리더십 구성요인으로서는 두 가지(성과와 연계한 보상, 예외에 의한 관리), 변혁적 리더십의 구성요인으로서는 4가지(카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극) 이렇게 7가지 요인을 제시하였다.

(1) 카리스마(Charisma)

최초의 카리스마적 리더십 이론은 초기 사회학자 Max weber의 사상에 큰 영향을 받았다. 카리스마는 기적을 행하거나 미래의 사건을 예언할 수 있는 능력과 같이 ‘하늘이 부여한 재능’이라는 희랍어이다.

Max weber가 처음으로 사용한 카리스마의 개념은 원래 ‘신이 부여한 은총의 선물’이라는 신학적 개념이었다. 그는 카리스마적 리더란 위기시 사람들을 구원할 수 있는 해결책을 지니고 출현하는 신비스럽고, 자아도취적이며, 사람들을 끌어들이는 흡인력을 지닌 사람이라고 보았다. 베버는 조직에서 한 사람의 특출한 능력이 신 대신 동료나 하위자들에 의해 부여됨으로써, 조직이 형성되고 발전되어 나가는 것을 이해하기 위해 카리스마의 개념을 적용시켰던 것이다(Trice & Beyer, 1986: 113-164).

변혁적 리더십의 가장 핵심적이고 필수불가결한 요인은 카리스마라고 할 수 있지만 변혁적 리더십과 카리스마 리더십과의 관계는 아직도 구분이 불분명하다. Bennis와 Nanus(1985)는 변혁적 리더는 카리스마가 아니라고 주장하는 반면 Bass(1986)는 카리스마가 변혁적 리더십의 중요한 요소라고 주장한다(김창규, 2009: 57). Waldman과 Bass(1987)는 카리스마를 변혁적 리더십에 있어 가장 중요한 요소라고 주장하였으며, 그러나 Bass(1985)는 카리스마를 변혁적 리더십에 있어 필수조건이나 충분조건은 아니라고 하였다.

Avolio, Waldman, Yamarino(1991)에 의하면 이상적인 카리스마적 영향력은 리더가 부하들과의 일체감이란 강한 감정을 이끌어 낼 때 나온다고 보았다(이흥기, 2003: 25)

카리스마적 리더는 구성원의 욕구를 고양시키고 동기를 자극한다는 면에서 변혁적이다. 카리스마적 리더는 구성원의 욕구와 희망 및 이상적인 가치를 내면화 시키고 이러한 통찰을 설득적이고 감동적인 웅변과 행동을 통해 공식화한다(Smirich and Morgan, 1982).

카리스마적 리더는 구성원들에게 높은 신뢰감을 표시하고 구성원이 앞으로 달성하게 될 성과에 대한 높은 기대감을 갖게 한다(Bass, 1985).

House(1976)는 카리스마적 리더는 부하들에게 특유의 카리스마적 영향을 미치는 독특한 방법으로 행동한다고 주장하였다. House는 카리스마적 리더의

개인적 특성으로 지배적이며 자신감에 차있고 다른 사람들에게 영향을 미치려는 강한 욕망을 가지고 있으며 도덕적 가치에 대한 강한 신념을 지녔다고 하였다(김남현, 2011: 240)

Conger & Kanungo의 카리스마 귀인 이론의 귀인(attribution)이란 어떤 사실의 결과에 대한 원인을 특정한 사건이나 다른 사람에게 돌리는 것을 말한다(박유진, 2009: 164). Conger & Kanungo(1987)는 카리스마가 귀인 현상이라는 가정에 입각하여 카리스마적 리더십 이론을 제안하였다. 이 이론에 따르면, 부하가 카리스마 자질을 리더에게 귀인하는 경향은 리더의 행동, 기술, 상황 요소에 의해 결정된다(강정애 외, 2009: 367). Conger & Kanungo는 카리스마를 리더에게 귀인하게 만드는 리더십 행동 유형 5가지를 제시하였다.

- ① 전략적 비전의 제시와 구체화 행동(Vision and articulation): 구성원들이 수용할 수 있는 수준의 비전을 제시하며 설득적 호소를 한다.
- ② 환경 민감성(environment sensitivity): 조직이 당면하고 있는 환경의 제약 조건들과 기회를 현실에 이용할 수 있도록 상황을 정확히 평가하다.
- ③ 구성원들의 욕구에 대한 민감성(sensitivity of members' needs): 구성원들이 욕구와 가치관 등을 파악하고 적절히 반응함으로써 구성원들을 신뢰하고 그들을 위해 노력하는 리더라는 이미지를 통해 그들을 더욱 끌어당긴다.
- ④ 위험감수행동(personal risk): 자신이 주창하는 비전 달성을 위해서 특정한 상황에서 난관을 극복하고 위험을 감당하는 행동을 보인다.
- ⑤ 비관행적 행동(unconventional behavior): 관행을 타파하고 새로운 방식을 추구하는 행동은 카리스마적 이미지를 높인다.

Shamir(1993)는 카리스마적 리더가 추종자들에게 영향을 미치는 심리적 과정에 대해 자아개념 이론을 제안하였다. Shamir, House, 그리고 Arthur(1993)는 인간의 동기에 대한 새로운 발전과 리더가 부하에 미치는 영향에 대한 보다 자세한 설명을 포함시켜 이론을 수정하고 확장하였다. Shamir는 추종자의 자아개념이 확대되는 과정을 개인적동일화, 사회적동일화, 내면화, 자기권능감이 네 가지 요소로 설명하고 있다.

- ① 개인적 동일화(personal identification): 추종자가 자신과 리더를 동일시하여 리더를 모방하고 리더와 같은 태도를 갖는 것이다.

② 사회적 동일화(social identification): 자신의 특성과 집단의 특성을 동일시하는 것이다.

③ 내면화(internalization)의 강화: 다른 사람의 가치관 등이 자신의 가치 체계에 전이되어 내재적으로 정착되는 현상이다.

④ 자기효능감(self-efficacy)의 증대: 자신이 능력이 있으며 과업을 잘 수행할 수 있다는 자기 자신에 대한 믿음이다.

카리스마적 리더들을 추종하는 사람들은 리더들에게 강력한 개인적 동일시 현상을 갖는데, 이를 퇴행, 전이, 그리고 투사 등의 정신분석적 관점으로 해석하고 있다.

<표 2-6> 4개의 카리스마적 이론 비교

이론의 속성	귀인이론	자기개념이론	심리역동이론	사회전यी이론
영향력 과정				
1. 개인적 동일시	O	O	O	X
2. 가치 내면화	O	O	X	X
3. 사회 동일시(사회정체화)	X	O	X	X
4. 사회 전염	X	X	X	O
5. 자기 효능감 증대	X	O	X	X
리더행동				
1. 혁신적 비전	O	O	X	X
2. 관습에 얽매이지 않는 행동	O	O	X	O
3. 인상관리	O	O	O	X
4. 자기희생과 개인적 모험	O	O	X	X
5. 모범 행동의 역할모델	O	O	O	O
6. 부하를 신뢰	O	O	O	X
7. 팀 정체성 증대	X	O	X	X
8. 주요 결정에 대한 권력공유	X	O	X	X
9. 환경 조사 및 분석	O	X	X	X
촉진조건				
1. 위기 또는 각성	O	O	O	O
2. 복잡하고 중요한 과업	X	O	X	X
3. 약하고 의존하는 부하들	X	O	O	X

자료: G. Yukl, 1998: 309; 강정애 외, 2009: 375 재인용

리더십의 중요한 요소인 카리스마에 대한 긍정적 평가로는 리더역할론에 활력을 부여하였다는 점과, 동태적인 환경 속에서 변화주도적인 리더십 이론을 펼쳤다는 점, 추종자의 태도나 개인적 성과는 물론 집단의 성과에도 직·간접적으로 긍정적 영향을 미친 점 등이 긍정적으로 평가되고 있으며, 부정적 평가로는 카리스마적 리더들은 비윤리적 목적과 개인적 야망을 채우는 데 추종자들을 이용할 수 있다는 점, 카리스마적 리더에 지나치게 의존하는 이론적 시각 때문에 전통적인 상황요인들을 중시하고 있는 점, 자신의 능력에 대한 과신으로 실패를 초래하는 점, 다른 사람의 공헌을 인정하지 않거나 소외시킬 수 있는 점, 그리고 카리스마적 리더십을 모든 계급에 적용할 수 있는가의 문제점 등이 부정적으로 평가되고 있다(박유진, 2009: 176).

변혁적 리더십과 카리스마적 리더십 이론의 관계성을 살펴보면 Bass(1985)는 카리스마를 변혁적 리더십 하위 구성요소 중 하나로 분류하였지만 리더십 연구자들에게 가장 중요한 쟁점 중의 하나는 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십이 어느 정도로 비슷하고 양립할 수 있는가 하는 것이다. 어떤 이론가들은 두 가지 유형의 리더십을 본질적으로 같은 것으로 다루며, 어떤 이론가들은 별개의 과정이지만 서로 중복되는 부분이 있는 것으로 간주한다. 두 유형의 리더십을 별개의 과정으로 이해하는 이론가들 가운데서도, 동시에 변혁적 이면서 카리스마적일 수 있는지에 대해서 여전히 의견의 일치를 보지 못하고 있다(Yukl, 1996b).

(2) 영감적 동기부여(inspirational motivation)

리더가 추종자들로 하여금 개인적 이익을 초월하여 새로운 비전과 전체의 이익 실현에 헌신하도록 만드는 특유의 감성적 커뮤니케이션 능력을 말한다. 상징의 활용이나 호소력 있는 연설 등을 통해 정서적인 공감을 형성하여 부하들로 하여금 도덕적 인식과 이상에 대한 기대수준을 높이고 이상적 가치의 실현에 참여하는 것에 자부심을 갖게 한다(박유진, 2009: 180).

영감적 동기부여는 부하들에게 높은 기대를 표시하며, 조직구성원들 간에 공유된 비전을 실현하는 데 최선을 다하도록(헌신하도록) 동기유발을 통해 부하들의 의욕을 끈임없이 고무시키는 리더를 묘사하는 말이다(Northouse,

2007).

Yukl과 Vanfleet(1992)는 영감적 동기부여를 “조직의 성과에 대한 하위자의 열정을 자극하고 주어진 과제와 조직의 목표를 성공적으로 완수하도록 하위자에게 확신을 주는 것”이라고 설명하고 있다(김기용, 2011: 12).

(3) 지적자극(intellectual stimulation)

부하의 아이디어를 수용하고 비판적 가정을 통해 기존의 방법을 새롭게 생각하도록 격려하는 정도를 측정한다(Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; 이해진, 2011: 22 재인용)

부하들로 하여금 낯은 가치에 대해 의문을 갖게하고 자신과 조직이 처한 상황을 올바르게 인식하도록 하며, 당면한 문제를 새로운 방식으로 보게 하여 해결을 위한 창의적이고 혁신적인 방안을 모색하도록 한다(박유진, 2009: 180).

부하들의 창의성과 혁신성을 자극하고, 그들 자신의 신념과 가치 뿐만 아니라 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 리더십이다(김남현, 2011: 246; Northouse, 2007; 김기용, 2011: 13)

Bass에 의하면 새롭게 지속되는 가치·규범 및 신념체계를 확립하고 조직에 도입하는 리더의 능력은 새로운 아이디어와 신념을 조직문화와 분위기 속에 터뜨리는 변혁적 리더십에 집약된다고 한다. 변혁적 리더의 지적자극은 리더가 표출하는 상징을 통해 나타난다. 이 상징은 하위자에게 전달되는 정보와 인식의 묶음들로 구성된다. 리더의 지적인 공헌은 하위자가 변혁적 리더의 아이디어와 신념을 이해할 수 있는 능력의 관점에서 먼저 고려되어야 한다고 한다(김기용, 2011: 13)

(4) 개별적 배려(individualized consideration)

부하를 단지 집단의 한 구성원으로만이 아니라 인격적인 개인으로 인정해주고 부하의 지식과 기술을 향상시켜 그들이 최대한 잠재성을 개발하여 성취하도록 지원하는 정도를 측정한다(Yammarino & Bass, 1990; 이해진, 2011: 22).

부하들에 대해 개인이나 집단별로 그들의 욕구와 희망에 대해 관심을 표명하고 배려함으로써 동기수준을 높인다(박유진, 2009: 180).

부하들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하려는 리더들의 대표적인 특성이다. 이들 리더들은 부하들이 자기가 맡은 일에 완전히 익숙해지도록 돕는 동안, 코치와 조언자로서의 역할을 수행한다(Northouse, Perter, 2007). 또한 이러한 리더들은 부하들이 도전을 받아 성장해가도록 돕기 위한 수단으로서 권한위임(delegation)을 활용하기도 한다(김남현, 2011: 246).

Bryman(1992)에 의하면 개별적 배려는 하위자의 욕구에 대한 리더의 개인적 관심 즉, 하위자에 대한 신뢰와 존경 및 하위자가 스스로 자신의 책임감을 높이도록 교육시키는 것을 포함한다(김기용, 2011: 13)

(5) 변혁적 리더십의 장점 및 비판

변혁적 접근법은 몇 가지 장점을 가지고 있다.

첫째, 변혁적 리더십은 많은 다양한 시각에서 광범위하게 연구되었고 대규모 조직의 저명한 리더들과 CEO들을 대상으로 하는 일련의 정성적(qualitative)연구들을 포함하고 있다는 점이다. 또한 1970년대에 처음 소개된 이래 많은 리더십 연구문헌의 초점이 되어왔다. 예를 들어, 과거 10년간 학술지 Leadership Quarterly(1990~2000)에 게재된 모든 논문을 대상으로 한 내용분석에서 34%의 논문들이 변혁적·카리스마적 리더십에 관한 것이었다는 것이 드러나고 있다(Lowe & Gardner, 2001).

둘째, 변혁적 리더는 직관적 호소력(intuitive appeal)을 가지고 있다. 변혁적 시각은 리더가 어떻게 선두(out front)에서 변화를 주장하고 옹호하는가를 설명하고 있다. 그리고 이러한 변혁적 개념은 리더십의 의미에 대한 사회의 일반적 통념과도 일치하고 있다.

셋째, 변혁적 리더십은 리더십을 부하들과 리더 사이에 일어나는 과정으로 간주한다. 이 과정은 부하의 욕구와 리더의 욕구 모두를 결합하는 과정이기 때문에 리더십은 리더 혼자만의 책임이라기보다는 리더와 부하 간의 상호작용으로부터 나오는 현상이라고 할 수 있다. 다른 사람들의 욕구는 변혁적 리더에게 중심적인 관심의 대상인 것이다. 그 결과, 리더십과정에서 부하들은 상대적으로 더 중요한 입지에 자리한다고 볼 수 있다. 이는 부하들의 속성(능력,

가치관, 태도 등)이 변혁과정을 진척시켜 나가는 데 있어서 결정적 수단이 되기 때문이다(Bryman, 1992: 176).

넷째, 변혁적 접근법은 다른 리더십 모델들을 확대한 보다 더 폭넓은 리더십관점을 제시하고 있다. 많은 리더십 모델들이 부하들이 목표를 달성하면 리더는 거기에 대해 보상을 제공하는 식의 교환관계, 즉 거래과정에 주로 초점을 맞추고 있다. 변혁적 접근법은 보상의 교환뿐만 아니라 부하들의 욕구와 성장에 대해서도 주의를 기울이는 ‘리더십의 확대된 모습’을 제공하고 있다(Bass, 1985).

다섯째, 변혁적 리더십은 부하들의 욕구와 가치관 그리고 도덕성을 강조한다. Burns(1978)는 변혁적 리더십은 구성원들로 하여금 보다 높은 수준의 도덕적 책임감을 갖도록 하기 위한 리더들의 노력을 수반한다고 주장하였다. 이러한 유형의 리더십에는 자기 자신의 이익을 초월하여 팀과 조직 그리고 공동체의 이익을 위할 수 있도록 부하들을 동기유발하려는 노력이 포함된다(Howell & Avolio, 1992; Shamir 등, 1993). 그래서 변혁적 리더십은 본질적으로 ‘도덕수준의 향상(morally uplifting)’을 위한 노력인 것이다. 변혁적 리더십이 이 같은 도덕적 측면을 포괄하고 있다는 점에서 리더십의 다른 접근법들과 구별된다. 변혁적 리더십이 효과적인 리더십 형태라는 풍부한 증거(연구결과)가 있다(Yukl, 1999). 변혁적·카리스마적 리더십 비판에서 Yukl이 지적하고 있는 것은 리더를 평가하기 위해 MLQ를 사용한 연구에서 변혁적 리더십은 부하의 만족, 동기부여, 업적과 정적인 상관을 보이고 있었다는 것이다. 더 나아가 인터뷰와 관찰을 통한 연구에서도 변혁적 리더십은 다양한 상황에서 효과적인 것으로 드러났다는 것이다.

한편, 변혁적 리더십도 역시 몇 가지 약점을 가지고 있다. 그 중의 하나는 변혁적 리더십은 개념적 명확성이 부족하다는 것이다. 변혁적 리더십은 비전 만들기, 동기부여하기, 변화주역이 되기, 신뢰 구축하기, 육성시키기, 그리고 사회적 건축가로서 활동하기 등 리더십의 매우 폭넓은 범위를 포괄하고 있기 때문에 변혁적 리더십의 변수들을 명확하게 한정하기가 곤란하다. 변혁적 리더십의 변수들은 리더십의 다른 유사한 개념들과 가끔 중복이 되고 있다. 예를 들어 Bryman(1992)은 몇몇 리더십 모형에서(Bass, 1985) 카리스마는 변혁

적 리더십의 단지 한 가지 구성요소가 되고 있음에도 불구하고, 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십은 종종 동일한 것으로 취급되고 있다고 지적하였다.

변혁적 리더십이 갖는 또 하나의 비판은 변혁적 리더십의 측정방법의 문제이다. 과거 15년 동안 많은 리더십 연구에서 MLQ류의 측정치를 사용하였으나 MLQ의 타당성이 충분히 확립되지 못하고 있다(Bycio, Hackett & Allen, 1995; Tepper & Percy, 1994). MLQ의 어떤 버전(version)의 경우 변혁적 리더십의 네 가지 요인들(이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려)이 서로 간에 높은 상관성이 나타나고 있는데, 이는 곧 각 요인들이 별개의 요인이 아니라는 것을 의미하는 것이다(Tejeda, Scandura & Pillai, 2001).

세 번째 비판은 변혁적 리더십은 리더십 자체를 훈련될 수 있는 행동이라기 보다는 개인적 성격특성이나 개인적 성향으로 다룬다는 것이다(Bryman, 1992, pp. 100-102).

네 번째 비판은 변혁적 리더십이 선택된 엘리트의 것이고 반민주적이라는 주장이다(Bass & Avolio, 1993). 이 같은 엘리트주의라는 비판은 변혁적 리더들은 지시적이고 참여적일 수 있을 뿐만 아니라 민주적이고 권위적일 수도 있다고 주장한 Bass와 Avolio(1993), Avolio(1999)에 의해 반박을 받고 있지만, 비판의 본질은 변혁적 리더십의 타당성에 대한 의문을 제기하고 있다.

이 같은 비판과 관련하여 어떤 사람들은 변혁적 리더십이 ‘영웅적 리더십’ 편견(heroic leadership bias)에 사로잡혀 있다고 주장한다(Yukl, 1999).

또 다른 비판은 변혁적 리더십 접근법이 기본적으로 조직의 고위계층의 직위에서 일하는 리더들로부터 수집된 정성적 자료(qualitative data)에 의존한다는 것이다(Bryman, 1992). Bryman이 지적한 것처럼 이러한 자료는 조직의 리더십(leadership of organization)에 적용될 수는 있지만, 반드시 조직 내의 리더십(leadership in organization)에 적용된다고 할 수는 없다.

변혁적 리더십에 대한 마지막 비판은 변혁적 리더십의 남용 가능성이다. 변혁적 리더십은 사람들의 가치관을 변화시키고 새로운 비전으로 그들을 이끌어가는 것과 관련이 있다. 그러나 그 새로운 방향이 바람직하고 보다 긍정적인지에 대한 결정은 누가 할 것인가? 새로운 비전이 더 좋은 비전이라는 것은 누가 결정하는가? 만약 리더가 부하들에게 가르치려는 가치관이 더 좋은 가치

관이 아니라면, 그리고 만약 일련의 가치관이 종전의 가치관을 보완할 수 있는 것이 아니라면, 그 리더십은 다시금 도전을 받게 될 것이다.

또한 변혁적 리더십의 카리스마적 성질은 조직에 대해 심각한 위험을 안겨 줄 수도 있다. 그것이 파괴적인 목적에 사용될 수도 있기 때문이다(Conger, 1999; Howell & Avolio, 1993). 역사는 악한 목적을 달성하려고 사람들을 지휘하기 위해 강제적 권력을 사용하였던 카리스마적 인물들의 사례로 가득 채워져 있다. 이 같은 이유로 변혁적 리더십은 조직과 조직구성원들에게 그들이 어떻게 영향을 받고 있는지, 그리고 그들이 지향하도록 요구받고 있는 방향이 어디인지를 알아차려야 하는 부담을 안겨주고 있는 것이다. (Peter G. Northouse/ 김남현 역, 2011: 258-263).

4. 거래적 리더십 개념과 구성요소

1) 거래적 리더십 개념 및 정의

Burns(1978)는 거래적 리더십을 리더가 부하들에게 교환적 의도를 갖고 접근하는 과정이라고 정의하였는데, 이 이론에 의하면 리더와 부하는 서로 상대방의 힘과 태도 그리고 제공 가능한 자원을 인식하고 있으며 리더와 부하간의 거래적 교환대상은 경제적, 정신적, 또는 정치적인 요소들이라는 것이다. Burns에 의하면 이러한 관계는 조직의 유효성에 한계점을 제공하는 것은 물론 범위상의 한계와 지속성의 한계가 있다고 보았다.

Bass(1985)는 Burns의 거래적 리더십 이론을 기업에 맞게 재정립하면서 거래적 리더십을 평범한 리더십으로 변혁적 리더십을 특출한 리더십으로 설명하였다. Bass는 Burns에 비해 거래적 리더십을 좀 더 광범위하게 규명하면서 부하들의 노력에 필요한 영향을 줄 수 있는 부하들의 행동적 요소를 격려하는 것 외에 그들이 기대하는 보상과 연관된 성과를 성공리에 실현시킬 필요성을 명확히 하는 것이라고 하였다. 즉, 거래적 리더십에 있어 교환이 주요 초점이라는 것을 명백히 했다.

본질적으로 Bass에 의하면 거래적 리더십은 보상 또는 벌 체계를 통해 리더가 추종자들을 관리하는 과정이며, 그러한 득과 실의 관계를 통해 추종자들

의 현존하고 있는 물질적 또는 심리적 욕구를 채워 주는 조건으로 그들의 조직 기여를 도모하는 것으로 보았다(이흥기, 2003).

거래적 리더십은 변혁적 리더십과는 다음과 같은 점에서 그 궤를 달리하고 있다. 거래적 리더는 부하들의 욕구를 개별화하지 않고, 부하들의 개인적 개발(발전)에도 주의를 기울이지 않는다. 거래적 리더십에서는 부하와 자신의 일상적인 일정계획을 추진하기 위해 업적의 달성과 그에 따른 대가를 주고받는 거래적 교환이 이루어진다. 거래적 리더가 영향력이 있는 것은 리더가 원하는 대로 하는 것이 부하에게 최대의 이익을 가져다주기 때문이다(Kuhnert & Lewis, 1987) (김남현, 2011: 248).

2) 거래적 리더십의 구성요소

거래적 리더십의 구성요소로는 조건적 보상(Contingent reward)(학자들에 따라 성과보상, 또는 업적에 따른 보상이라고 함)과 예외에 의한 관리(management by exception)(또는 예외적 관리)의 두 가지 요인으로 구분하고 있으며 예외에 의한 관리는 다시 적극적(능동적) 예외관리와, 소극적(수동적) 예외관리로 구분하고 있다.

(1) 조건적 보상(Contingent reward)

조건적 보상 리더는 부하들에게 어떤 목표의 달성이 기대되고 있으며 그 목표달성으로써 어떤 보상을 받을 수 있는지를 명확히 한다. 즉, 부하들에게 달성해야 할 과업을 명확히 할당하고, 만족스러운 과업수행에 대하여 그것과 교환으로 보상을 약속하거나 실제로 보상을 한다.

이러한 건설적 교환행동은 변혁적 리더행동만큼은 아니지만 대부분의 경우 보다 높은 수준의 성과를 달성하도록 부하들을 동기부여 하는데 효과적이라는 것이 발견되고 있다(Avolio & Bass, 1991).

조건적 보상 요소는 거래적 리더십 요소 중 첫 번째 요소로 부하의 노력에 특정한 보상과 교환되어지는 ‘리더와 부하 사이의 교환과정’을 가리킨다. 이 같은 리더십 유형을 가진 리더는 수행되어야 할 과업이 무엇이라는 것을 제시하고, 그것을 수행하는 사람에게 주어지는 보상에 대해 부하들의 합의를 얻어

내려고 노력한다(Peter. G. Northouse / 김남현 역, 2011: 248).

(2) 예외에 의한 관리(Management By Exception)

예외관리는 교정적 비판(corrective criticism)과 부적피드백 및 부적 강화(negative feedback and negative reinforcement)를 수반하는 리더십을 가리킨다. 예외관리는 두 가지 형태를 취한다. 적극적(능동적)형태와 소극적(수동적)형태가 그것이다.

적극적 예외관리(management by exception (active))는 부하의 순응을 얻기 위해 그의 실수에 대해 교정적 행동을 취하는 리더십을 의미한다. 리더는 부하의 과업수행에 있어서 일탈, 실수, 오류들을 발견하기 위한 조치(기준)들을 설정하고 기준을 벗어나는 실수가 발생했을 때는 적절한 교정조치를 취한다.

적극적 예외관리의 예는 종업원들이 고객들에게 어떻게 다가가는지를 매일 감시하고, 규정된 방법대로 고객에게 접근하고 있지 않는 종업원들을 신속하게 교정시키는 관리자의 리더십에서 찾아볼 수 있다.

소극적 예외관리(management by exception (passive))를 하는 리더들은 부하의 실수, 일탈, 오류 등이 발생할 때까지 소극적으로 기다리며, 문제가 발생하면 그 때 가서 교정조치를 취한다. 그들은 실수를 발견하려 하지 않으며 문제가 보고되어져야만 교정행동을 취한다. 문제가 그들을 그다지 성가시게 하지 않는 한 그대로 지나가도록 그냥 두어버린다.

일반적으로 리더십 효과 면에서 조건적 보상은 위에서 언급한 것처럼 대부분의 경우 상당히 효과적인 것으로, 적극적 예외에 의한 관리는 보다 가변적이며, 소극적 예외에 의한 관리는 아주 비효과적인 것으로 보고되고 있다(Avolio & Bass, 1991).

소극적 예외관리의 예는 종업원의 업무성과에 대해 이야기 한 번 나누지 않고 인사고과에서 그 종업원에게 나쁜 점수를 주는 감독자의 리더십에서 찾아볼 수 있다. 본질적으로 적극적 예외관리유형과 소극적 예외관리유형 모두는 업적에 따른 보상, 즉 정적 강화(positive reinforcement)보다는 부적 강화(negative reinforcement)를 더 많이 사용한다(Peter G. Northouse/ 김남현 역, 2011: 249).

3) 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계

Bass(1985)는 일반적인 입장에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십 간의 관계를 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 변혁적 리더십은 상황적 보상보다 더욱 효율적이고 상황적 보상은 예외적 관리보다는 효율적이며 예외적 관리는 무간섭 리더십보다는 효율적이다. 둘째, 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 보완한다. Burns는 변혁적 리더는 부하가 자신의 이익을 위해서가 아니라 높은 이상이나 목표에 대한 소명감으로 행동하도록 유도하며, 이를 통해 리더와 부하 모두에게 동기부여와 성숙이 고취된다고 하였다. 반면 거래적 리더는 부하의 이익을 충족시킬 수 있는 보상을 제외함으로써 리더가 원하는 방향으로 부하들이 행동하도록 유도하는 리더이며 리더와 부하 사이에는 높은 생산성과 높은 대가의 상호 교환이 이루어진다고 하였다(Bass, 1985).

Kotter(1990)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 적절하게 사용할 줄 알아야 훌륭한 리더가 될 수 있다고 주장하였다(김창규, 2009).

Bass(1985)는 Burns(1978)가 제시한 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)의 차이점을 근거로 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 이루어지는 이요인 모형(two-factor model)을 제안하였다. 거래적 리더십은 일반적으로 리더의 요구에 부하가 순응(compliance)하는 결과를 가져오는 교환과정(exchange process)을 포함하지만, 부하들이 과업목표에 대해 열의와 몰입까지는 발생시키지 않는 것이 일반적이다(Yukl, 2002: 253). 즉 거래적 리더는 부하 직원들의 욕구를 파악해서 그 부하들이 적절한 수준으로 노력한 성과를 보이면 그러한 노력과 성과만큼의 보상을 제공하는 교환적 과정을 기반으로 하는 것이다(Bycio, Hackett, & Allen, 1995).

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점을 요약하면, 거래적 리더는 현상을 유지하기 위해 노력하고 현상과 너무 괴리되지 않는 목표를 지향한다. 또 부하들에게 성과를 올린만큼 보상을 받는다는 확신을 심어주고, 부하가 원하는 보상으로 제공함으로써 동기부여를 시키며, 부하들에게 관리표준을 설정하고 문제점을 해결하기 위한 해답을 제시해준다. 그러나 변혁적 리더는 부하들에게 매력적이고 도전적인 비전을 형성하며, 현 상황을 초월한 높은 수준의 목표를 지향하도록 동기부여 시키고, 부하들이 창의적으로 새로운 시도에 도

전하도록 고무하며 부하 스스로 문제 해결책을 찾도록 자극을 준다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 관계에 대해 차별적 관계와 보완적 관계로 보는 두 가지 시각이 있다. 차별적으로 보는 견해는 ‘리더’와 ‘관리자’의 개념차이에 초점을 두고, 거래적 스타일의 상급자는 조직의 규칙에 기반한 관리적 역할을 하는 거래적 관리자로 본다. 그에 비해 변혁적 리더는 비전을 창출하고 구성원을 조직의 변화과정에 몰입시키는 리더십 역할에 충실한 사람으로 본다.

한편 보완적 관계로 보는 견해는 리더의 변혁적 성격의 역할과 거래적 성격의 역할은 리더가 통합적으로 추구해야 할 상호보완적 요소라고 인식한다(박유진, 2009: 184).

<표 2-7> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교

비교요인/리더십	거래적 리더십	변혁적 리더십
시간지향성	단기적이며 현실 중시	장기적이며 미래 지향
협조 메카니즘	규정과 규칙 등의 적용	목적과 가치의 일치화
의사소통	수직적, 하향적 소통	다방향적 소통
초점	주로 재무적 가치 추구	조직 내·외적 고객의 만족
보상시스템	외형가치, 조직적 통제	내면적 가치, 개인적 다양성
권력의 원천	직책권력의 부여	구성원들이 인정하고 부여
의사결정	집단적, 하향적 결정	분권적, 상향적 결정
승인 메카니즘	지시적 동의	합리적 설명
변혁에 대한 태도	회피 및 저항 가능성	대응 및 수용적 태도
유인 메카니즘	이익	비전과 가치관
통제	조직의지	자율적 관리
관점	내적인 관점	개방적인 관점

자료: Trace & Hinkin, 1994; 박유진, 2009: 183 재인용

제 2 절 심리적 임파워먼트, 이직의도에 대한 이론적 고찰

1. 심리적 임파워먼트의 개념과 구성요소

1) 임파워먼트의 개념

임파워먼트(empowerment)는 ‘권한부여’ 또는 ‘권한위임’의 뜻이며 다양하게 정의하고 있다. 예컨대 중요성·자기결정·자아효능감·영향력의 네 가지로 구성된 개념(Spreitzer, 1995), 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 조직행동의 실행에 관한 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권 등 네 가지 조직요소를 종업원에게 나누어주는 것(Bowen, 1992), 각자의 능력에 대한 개인적인 내적 신념을 강화하는 변화과정(Conger, 1988), 구성원의 파워를 구축하고 개발하며 증대시키는 행동(Murrell, 1985), 조직구성원에게 업무수행방법을 스스로 관리할 수 있는 기회를 주는 것(Greenberg, 1993) 등이다.

임파워먼트가 갖는 중요한 의미는 두 가지이다. 하나는 권한을 업무실행자에게 준다는 것이고, 다른 하나는 권한을 받은 하급자의 자신감과 자율역량을 키워야 한다는 것이다. 구성원의 자율역량 강화가 목적이고 권한위임(임파워먼트)은 수단이라는 점에서 임파워먼트는 ‘권한위임을 통한 자율역량 개발’로 개념을 설정하는 것이 적절하다고 본다(박유진, 2009: 153-154).

임파워먼트는 심리학, 행정학, 사회운동에서부터 시작된 개념이나, 정치분야, 환경, 사회, 교육, 경영 분야 등 다양한 분야에서 다양한 의미로 사용된다. 따라서 학자들 간에 합의된 개념 정의는 없다고 해도 과언이 아니며, 임파워먼트를 목적, 과정, 내용 중 어느 부분에 초점을 두느냐에 따라 여러 가지로 해석될 수 있다.

임파워먼트는 능동적이고 상황주도적 관리를 추구하면서 구성원들이 능동적인 삶을 살게 하며 조직성과를 증진시키는 것이다. 임파워먼트의 예로는 단순히 권한위임만 할 것이 아니라 효과적으로 파워가 쓰일 곳에 실질적으로 파워를 부여하고 파워를 키워주는 것이다. 임파워먼트는 구성원들의 현재 능력은 물론 잠재 능력까지 최대한 활용하는 것으로 과업지식과 기술적 능력의 향상, 의사소통과 갈등조정 등의 인간관계 능력의 향상, 계획수립과 통제 조정 등의 관리기법의 향상이다.(박현우, 1997: 120-125).

리더는 임파워먼트와 지속적인 의사소통을 통해 부하들로 하여금 스스로의 가치를 인정하게 하고 새로운 변화와 도전들에 대한 능동적인 참여를 유도하며, 구성원들이 자긍심의 욕구를 달성할 수 있도록 동기유발을 해줌으로써 부하들의 능력을 극대화 시키며 임파워먼트는 부하의 능력과 가치증대를 위한 리더의 의지에 의해 더욱 촉진된다(배정훈, 2009: 133).

임파워먼트 이론은 Conger와 Kanungo(1988), Thomas와 Velthouse(1990) 등에 의해서 이론이 정립되어졌고 Spreitzer에 의해 측정방법이 개발되었다.

임파워먼트의 정의에 대한 기존 학자들의 다양한 정의들을 살펴보면 다음과 같다.

<표 2-8> 임파워먼트에 대한 연구학자별 개념

연구자	연구학자별 임파워먼트 개념
Conger & Kanungo (1988)	조직 구성원에게 자기 효능감을 고양시켜 주는 과정: 무력상태를 양성하는 여건을 파악하고, 또한 효능감 정보를 제공하는 공식적 조직관행과 비공식적 기법에 의해 그러한 좋지 못한 여건을 제거시켜 나감으로써 조직구성원들에게 자기 효능감을 고양시켜주는 과정
Thomas & Velthouse (1990)	자신의 역할에 개인이 지향되어 있는 바를 비취주는 인비 부분으로서의 의미, 자기 결정감, 능력, 효과가 구체화된 내재적 과업 동기부여의 증대
Vogt & Murrerll (1990)	제로 섬의 파워게임이 아니라 단순한 파워 재분배의 반대적인 상황에서도 그 파워를 배가시키는 시너지에 기초한 프로세스
Sims & Lorenzi (1992)	효능감 정보를 제공해 주는 공식, 비공식 기법에 의해 무력감을 촉진시키는 여건이 제거됨에 따라 강한 효능감이 고양되도록 하는 과정
Fisher(1995)	권한(A), 자원(B), 정보(I), 책무(D) 변수들의 함수이다.
Spreitzer (1995)	의미, 능력, 자기결정감, 효과라는 4개의 인지 속에서 구체화된 동기부여적 구성개념: Thomas & Velthouse의 관점에 동의한 정의
박원우 (1998)	“Empowerment는 상호작용 과정을 통한 파워의 시너지 효과를 추구하는 것으로 파워의 분배보다는 증대에 초점이 있다.” 일반적으로 B의 행동을 통제하거나 변화시킬 수 있는 A의 능력을 파워라 하는데, 임파워먼트의 개념은 A가 B의 상호작용을 통해 양자 모두의 파워가 커지는 것을 의미한다는 것이다.

자료: 김기용, 2011: 18 재구성

2) 임파워먼트의 구성요소

Thomas & Velthouse(1990)는 임파워먼트란 다양한 내용으로 구성되어 있기에 그 본질을 단일 관점에서 파악하기란 어렵다고 하였다. 임파워먼트는 우리가 그 내용, 목표, 방법 중 어디에 초점을 두고 설명하느냐에 따라 다양하게 해석될 수 있다(박원우, 1997). 내용 측면에서는 조직 구성원의 역량을 키우고 최대한 활용하며, 목표 측면에서는 능동적인 자율적이고 창조적 경영을 추구하여 조직성과를 지속적으로 증진하며, 방법 측면에서는 조직 구성원에게 권한을 이전하여 신속한 의사결정이 이루어지게 하는 것이다.

임파워먼트가 다양하게 해석되는 것은 임파워먼트가 개인수준의 임파워먼트, 집단수준의 임파워먼트, 조직수준의 임파워먼트의 다양한 수준에 걸쳐 이루어지고 있기 때문이나 이는 서로 상호 독립적이지는 않다. 개인 자신이 임파워먼트를 추구하고 키워진 역량과 신뢰감을 바탕으로 다른 사람의 역량까지도 키우면서 파워를 이전하는 것이 집단 임파워먼트이다. 집단 임파워먼트가 조직 전반에 확산되면서 조직의 제도나 구조의 변화를 통한 임파워먼트에 대한 의향과 행동이 정착되어지는 것을 조직 임파워먼트라고 한다. 조직 내에서 임파워먼트가 있기 위해서는 구성원 개개인의 임파워먼트의 증진이 이루어져야 한다는 것으로 임파워먼트의 기본적인 출발은 개인 수준의 임파워먼트라고 할 수 있고 개인 임파워먼트가 실질적인 임파워먼트의 핵심내용이라고 할 수 있다.

임파워먼트에 대한 심리적 연구는 Bandura(1978: 344-358)의 자기효능감(self-efficacy)의 연구를 기반으로 Conger & Kanungo(1988: 471-482)가 자기효능감의 동기부여적 측면으로 개념을 정립하였고, Thomas & Velthouse(1990)가 이를 보다 포괄적이고 심리적인 접근을 통해 개념을 정립하였다.

Bandura(1989: 586-589)는 임파워먼트는 네 가지 자기유능성 정보, 반복적인 과업의 성취(enactive attainment), 대리경험(vicarious experience), 언어를 통한 설득(verbal persuasion), 자신의 생리적 상태에 대한 지각(emotional arousal)에 의해 영향을 받는다고 하였다.

Conger & Kanungo(1988: 471-482)는 Bandura의 자기유능성 형성과정을 토대로 다섯 단계의 임파워먼트 과정을 제시하였다. 첫째, 심리적 무력감을 주는 조건 파악, 둘째, 필요한 경영전략과 기술사용, 셋째, 조직구성원에게 유능한 정보제공, 넷째, 조

직구성원이 임파워먼트 경험, 다섯째, 임파워먼트는 조직구성원의 주도성과 과업성취 노력을 가져온다.

Thomas & Velthouse(1990)는 Conger & Kanungo(1988: 471-482)의 임파워먼트 개념을 발전시켜 임파워먼트를 과업수행경험을 통한 네 가지 인지적 평가로 중요성(meaningfulness), 역할수행능력(competence), 자율적선택(choice), 영향력(impact)을 제시하였다. 임파워먼트 연구의 핵심은 개인 내에 존재하는 임파워먼트 발생여부에 영향을 미치는 심리적인 요인을 파악하는 것으로, 이들이 제시하는 심리적 요인들은 동기부여가 어떻게 야기되는가를 설명하는 기대이론과 비슷하며 동기부여가 일어나는 요인들과 심리적 요인이 비슷하다(박원우, 1997).

Spreitzer(1995)는 기존의 임파워먼트 차원을 단일차원이 아닌 다차원으로 해석하고, 임파워먼트의 구성요인은 의미성(meaningfulness), 역량(competence), 자기결정성(self-determination), 영향력(impact)의 4가지 차원으로 구분하였고, 이 네 가지 차원이 증대되면 집단의 관리성과가 나타나고 혁신이 이루어지는 만족감과 조직몰입이 증대된다고 하였다.

이러한 Spreitzer의 분류는 Thomas & Velthouse의 연구에 근거하고 있는데, 이들이 정의한 임파워먼트의 구성요소를 살펴보면 다음과 같다.

① 과업 의미성(meaningfulness)

과업의미성에 대한 의미는 주어진 과업활동과 신념, 태도, 가치 및 행위간의 적합성에 관한 것이다(Brief & Nord, 1990). 여기에서 과업의미성이란 주어진 과업활동의 목적 또는 목표의 가치가 되며 이것은 개인이 가지고 있는 이상과 가치체계, 신념, 태도에 관련된다(Thomas & Velthouse, 1990).

② 역할수행능력(역량: competence)

Bandura(1989)에 의하면 역할수행능력은 종종 과업활동에 대한 믿음으로 언급되는데, 이것은 곧 개인이 결과를 산출하는데 필요한 그런 행동을 성공적으로 정확하게 수행할 수 있다는 믿음이 된다.

③ 자기결정력(Self-determination)

자기결정력에는 자기 자신의 행동에서 행동의 시작과 규제의 선택을 경험하는 것을 말한다(Deci & Connel, 1989). 자기결정력은 외부 힘에 좌우되는 행동이 아닌 자기 자신의 표현으로서, 선택을 통해 시작되고 의도적인 행동을 통해 표출되며, 또한

자기결정력은 인간행동의 내적확신을 나타내며 스스로부터 발산되는 것을 말한다(Deci & Ryan, 1987).

④ 영향력(Impact)

영향력이란 개인이 조직결과에 영향을 끼칠 수 있는 개인의 믿음을 말한다(Ashforth & Mael, 1989). 이것은 개인이 조직의 전략적, 관리적, 업무적 의사결정에 영향력을 미칠 수 있다고 믿는 것이다. 임파워먼트를 지각하는 개인은 자기 자신의 과업 환경에 영향을 미칠 수 있는 것으로 판단하며(Thomas & Velthouse, 1990) 조직에서의 전략적 의사결정에 참여하고 부분적으로 지배도 할 수 있는 것으로 생각한다. 이와 반대로 영향력이 없으면 무력감을 갖게 되고 이러한 무력감은 나쁜 성과, 절망감, 정서적 불안, 소외감, 동기부여의 감소와 관련성이 있다는 것이다(Zimmerman, 1990).

Spreitzer는 이상의 네 가지 요인으로 구성된 동기부여적 개념을 심리적 임파워먼트라 하고, 이 네 가지 요인에 대한 인지는 과업 역할에 대한 수동적이 아닌 능동적인 지향성을 반영한다고 하였다. 또한 네 요인 중 하나라도 빠진다면 개인들이 느끼는 전반적인 임파워먼트 수준은 낮아지며, 네 가지 요인은 심리적 임파워먼트를 이해하는데 거의 완벽하거나 충분하다고 재강조하였다.

Randolph(1995)는 임파워먼트의 성공적 실행을 위해서 정보공유, 구조화를 통한 자율성 증진, 작업반제 도입의 세 가지의 단계를 거쳐야 한다고 하였다. 첫째, 조직 성과에 관한 정보 공유로 조직구성원들이 조직의 업무를 이해하고 지원하도록 하며 주인의식, 신뢰감을 증진할 수 있다. 둘째, 구조조정을 통한 자율성 증진으로 명확한 목표와 역할을 공동으로 설정하고 확정할 수 있으며 임파워먼트를 가능하게 하는 새로운 의사결정 절차설정과 훈련을 강화할 수 있다. 셋째, 작업반제 도입으로 새로운 기술의 방향과 필요한 훈련을 제공하고 변화를 북돋우고 지원할 수 있으며 임파워먼트가 실행될 수 있다.

Corsun & Enz(1999: 205-224)는 임파워먼트 구성요인을 개인적 영향력(personal influence), 자신감(self-efficacy), 중요성(meaningfulness)으로 구분하였다.

<표 2-9> 임파워먼트의 구성요인

연구자	임파워먼트 구성요인
Thomas & Velthouse(1990)	영향, 능력, 의미성, 선택
Bowen & Lawler(1992)	조직행동에 관한 정보, 조직행동에 대한 보상
Arad(1994)	자율성, 지각된 영향, 경험된 책임감, 효능에 대한 믿음
Spreitzer(1995)	의미성, 영향력, 역량, 자기결정력
Cosun & Enz(1999)	개인의 영향, 자기효능감, 의미성
Kirkman & Rosen(2000)	우월성, 의미성, 자율성, 영향력

자료: 최철수, 2001: 32

2. 이직의도의 개념과 영향요인

1) 이직의 개념

이직의도에 관하여 살펴보기에 앞서 먼저 이직에 관하여 살펴볼 필요가 있다. 이직(turnover)이란 종사원이 자신이 소속되어 있는 기업조직으로부터 이탈하는 것을 말한다. 이직은 조직구성원을 고용하고, 그 뒤에 훈련을 시키기 위해서 투입한 조직의 경비와 시간을 낭비하는 결과를 가져오는데 그치지 않으며, 인적 구성을 재편성하는 등으로 불필요한 노력을 요구하기 때문에 조직으로서는 큰 손실이다. 넓은 의미에서 이직은 근로자가 한 지역으로부터 다른 지역으로 이동하는 지역 간 이동, 한 직업으로부터 다른 직업으로 전직하는 직업 간 이동, 한 산업에서 다른 산업으로 이동하는 산업간 이동을 뜻하기도 하지만, 보통은 조직 구성원의 조직 외부로의 이동을 의미한다.(김창한, 2006).

Price(1980)는 이직을 “조직에 머물고 있느냐 아니면 조직을 떠나느냐의 개인적 이동행위를 중심으로 하는 동태적인 개념”으로 정의하였고, Mobley(1982)는 이직을 “조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 자의로 조직 내 구성원으로서 역할을 포기하는 것”으로 정의하였다(김창한, 2006). Steel과 Ovalle(1984)은 이직을 “어느 조직에 가입해 있는 구성원이 그 조직으로부터 이탈하는 행위”로 정의하였다.

Stone과 Anderson(1994) 및 Steers(1977)은 이직을 “자발적 또는 비자발적 이유에서 종업원들이 영구적 또는 일시적으로 조직을 떠나는 행동”으로 정의하였다. 이 정

의에는 조직외부로의 이동만이 포함되어 있고 항구적으로 조직을 떠나는 행동뿐만 아니라 결근과 같이 일시적으로 조직을 떠나는 행동도 이직의 개념 속에 포함시키고 있다.

Bluedorn는 이직을 신규채용과 재고용의 입직과 사직, 일시적 해고, 해고, 정년퇴직, 사망, 군대복무, 신체적 이상으로 인한 이직을 모두 포함하는 것으로 정의하였다(권미윤, 2002).

이직은 그 주체와 통제 가능여부 및 조직에 미치는 영향 등에 따라 다음과 같은 유형으로 분류될 수 있다.

(1) 자발성 이직과 비자발성 이직

이직은 이직의 결정주체에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분할 수 있다. 자발적 이직은 종사자 개인의 의사에 의한 것으로 결혼, 임신, 출산, 임금, 작업조건, 리더십, 경력변화 등의 이유로 다른 직장으로 옮기는 것을 의미하고, 비자발적 이직은 해고, 정년퇴직, 사망, 규칙위반, 업무능력 부족, 경제적 불황 등으로 종사자 개인의 의사와는 무관하게 조직에서 방출되는 것을 말한다.

일반적으로 자발적 이직이 중점적 연구대상이 되는데, 이는 자발적 이직이 종사자의 의사에 따른다는 동질성과 조직의 관리 여하에 따라 어느 정도 통제가 가능하기 때문이다. 물론 이직의도와 이직을 동등하게 생각할 수는 없으나 이직 의도가 실제 이직으로 이어지는 확률이 매우 높다는 선행연구에 따라 이직 자체보다는 이직의도에 보다 깊은 관심을 기울이는 것이 이직의 예방차원에서 필요하다(서태양 외, 2009).

(2) 회피가능성 이직과 회피불가능성 이직

회피가능성 이직은 경영자가 조정할 수 있는 임금, 복지, 직무시간, 리더십, 감독, 작업조건 때문에 이직하는 것과, 부적절한 방법으로 채용되었거나, 종사자가 생각하는 수준에 미치지 못하는 조직에서 종사자가 떠나는 경우와 상급관리자와의 마찰로 인한 경우의 이직으로 자발적 이직이 여기에 속한다. 회피불가능성 이직은 질병, 정년퇴직, 사망, 임신 등 사용자가 통제할 수 없는 요인에 의한 이직이다.

(3) 순기능성 이직과 역기능성 이직

이직 결과가 조직에 미치는 영향에 따라 순기능성 이직과 역기능성 이직으로 구분 가능하다. 순기능성 이직은 종사자 개인이 스스로 조직을 떠나기를 원하고, 조직

은 그에 대한 관심을 가지지 않는 경우를 의미하며, 역기능성 이직이란 조직이 개인의 평가를 높게 하고 있는데도 개인은 떠나려고 하고 조직은 그 개인이 남아서 지속적인 참여를 해주었으면 하는 경우를 말한다.

한편 이직으로 인한 영향에 관하여는 전통적으로 이직은 조직과 채류자에게 부정적인 영향을 미치는 것으로 여겨져 왔다. 그러나 1980년대 이후 이직의 긍정적인 영향이 많이 제시되어 왔다.

이직의 부정적인 영향에 관하여 살펴보면, 이직에 의해서 유능한 근로자들이 조직을 이탈하게 되면 우수한 인력 확보가 어려워지고 새로운 인력의 모집선발 및 훈련에 막대한 비용이 소요된다. 또한 이직률이 높을 경우 인력의 모집선발 및 훈련에 투자했던 비용의 회수가 불가능하게 되고 경쟁사와의 우수인력 확보경쟁으로 인해 야기되는 임금상승으로 부담이 가중된다. 그리고 종업원들의 귀속감이 결여되어 조직통합에 장애가 발생하며 숙련인력의 이탈로 기술축적이 어렵게 되어 서비스나 제품 품질의 부실한 관리가 야기되는 등의 문제로 인해 기업의 생산성이 저하된다. 한편 이직은 남아있는 동료근로자들에게 보다 나은 직무기회가 다른 곳에 존재한다는 암시로 작용하여 동료근로자들은 조직에 계속 잔류할 것인가 아니면 떠날 것인가에 대한 의사결정을 검토하게 된다. 즉 이직현상은 동료근로자들로 하여금 조직 내에서 자신들의 현재 위치를 재평가 하도록 만들고 결과적으로는 보다 부정적인 직무태도를 형성하게 된다. 또한 이직은 동료근로자들로 하여금 보다 매력적인 직무를 탐색하도록 하는 파급효과를 미침으로써 이직률을 높이는 원인으로 작용하게 된다. 이직자 개인에게는 이직에 따른 재정착비용, 새로운 직무상황에 적응하는데 드는 많은 시간과 비용, 기존의 개인적 및 사회적 인간관계망의 손상과 새로운 인간관계의 형성에 따른 스트레스 등의 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Dalton et al, 1982).

반면, 이직이 조직 및 종업원에게 미치는 긍정적인 영향은 다음과 같다. 이직은 새로이 충원된 인력에 의한 새로운 아이디어의 유입과 근속연수가 많은 근로자들을 임금이 낮은 신입자로 대체함으로써 발생하는 노동비용의 감소 등의 형태로 조직성과에 긍정적으로 기여할 수 있다. 또한 조직분위기의 쇄신과 인사적체의 감소, 새로운 기술과 지식의 습득, 조직정책과 관행의 변화촉진 등이 조직활성화의 계기로 작용하여 조직의 유연성과 적응성을 향상시킬 수 있다. 뿐만 아니라 불필요하거나 무능한 근로자가 자발적으로 이직할 경우 보다 유용한 우수인력으로 대체할 수 있는

기회를 제공한다. 한편 이직에 따른 인사적체해소는 남아있는 동료근로자들에게 보다 승진이나 부서변경 등의 이동기회를 제공하고 그에 따라 동료근로자들의 임파워먼트가 향상될 수 있다. 또한 기본적인 가치관이나 핵심적인 신념의 차이로 인해 갈등이 발생하는 경우 대립하는 양자 중에서 한사람이 떠남으로써 갈등의 최종적인 해결책이 될 수 있다. 그리고 이직자 본인에게는 경력축적과 자기개발 기회를 획득하고 보수 등 근로조건을 개선할 수 있는 기회가 될 수 있다(Dalton et al, 1982).

2) 이직의도의 개념

이직의도(turn-over intention)는 조직에 소속된 종업원임을 포기하고 가까운 시일 내에 회사를 떠나려는 성향을 의미한다. 이직의도는 행동으로 나타난 결과가 아니라 장차 행동으로 나타날 수 있는 미래의 경향성을 의미한다.

이직의도는 개인의 태도이므로 실제행동으로 나타난 이직과는 다르며, 조금은 과장될 수도 있다. 예컨대, 이직의도가 높은 경우라 할지라도 새로운 시장이 나타나지 않으면 이직이 어렵다.

선행연구들은 이미 이직의도가 이직의 행동으로 이어질 가능성이 높다는 결과를 제시해왔고, 이직 성향에 관한 이해는 큰 의미를 갖고 있다고 할 수 있다. 따라서 이직의도와 이직을 같은 수준으로 취급할 수는 없겠으나 확률 상 이직의도가 있으면 이직으로 이어질 가능성이 높은 것으로 실증적 연구에서 밝혀진 바 있다(임서영 외, 2010).

조직의 성과를 위한 적극적이고 능동적인 서비스개선 행동과는 달리 이직의도는 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려고 하는 것으로(Meyer & Allen, 1984), 조직을 이탈하려고 하는 실질적인 이직행위에서부터 일시적 상상에 이르기까지의 모든 심리적 행위적 상태로 정의할 수 있다(서태양 외, 2009).

Mobley(1982)에 의하면 이직의도는 이직행위 이전의 선행변수로 직무에 불만족하는 종사자는 이직에 대한 대안적 직업이 가능한 경우 현재 직장 대신 다른 직장을 선택하게 되고, 종사자는 현재 직장을 다른 직장과의 비교하여 잔류할 것인지 이직할 것인지를 결정하게 된다.

이직의도는 경력변화 인지와 직무변화 인지로 구분된다. 경력변화 인지란 현재의 직무를 수행하고 있는 경력분야에서 떠나서 다른 경력분야의 직무를 적극적으로 찾

고자 하는 의도를 나타내고, 직무변화 인지는 자신이 속한 직종이나 업무분야 내에서 다른 직무로 이동하고자 하는 의도를 의미한다(공문숙, 2003).

Cotton & Tuttle(1986)은 1979년부터 1984년까지 수행된 계량적 실증분석 자료들을 분석하여 이직과 관련된 많은 변수들 중 유의한 변수를 찾아 이직의도의 구성요인을 직무관련요인, 개인특성요인, 외부환경요인으로 분류하였다. 그에 따르면 직무관련요인에는 임금, 업무성과, 조직몰입, 동료만족도, 상사만족도, 직무만족도, 승진체계만족도 등이 해당되며, 개인특성요인에는 연령, 적성 및 능력, 기대만족도, 결혼여부, 성별, 근속연수 등이 해당되며, 외부환경요인에는 고용에 대한 지각, 실업률, 신규채용률, 노동조합의 존재 여부가 해당된다.

3) 이직의도의 영향요인

어느 조직이든 이직의 관리는 조직의 효율성 관리 측면에서 매우 중요한 부분이다. 이직률이 높은 조직은 높은 성과를 기대할 수 없다. 그러나 낮은 이직률은 조직 효율성의 필요조건이긴 하지만 충분조건은 아니다. 이직이 조직에 미치는 영향은 순기능적 측면보다는 역기능적 측면이 강하다. 조직구성원을 새로 영입하기 위해서는 모집, 선발, 교육훈련 등 많은 투자비용이 들게 되고 조직의 효율성을 높이는 구성원으로 성장시키기 위해서는 긴 시간이 소요되기 마련인데 이직률이 높으면 비효율적이기 때문이다. 또한 기존 조직원들이 직무몰입을 하는데도 영향을 미친다.

반면 순기능 측면을 보면 산업 정보화시대에 IT 기술이나, 시대변화에 따른 신기술 도입 등 신속한 적응력, 글로벌 시대에 필수적인 외국어능력 등 신세대들의 영입을 위해서는 어느 정도 적절하게 이직이 이루어지는 것이 조직유효성의 필요조건이다.

이직의도에 영향을 주는 변수로서 직무만족과 조직몰입, 이직 용이성, 대체 직업의 가능성이 이직의도에 영향을 주며, 작업 팀, 인사관리시스템, 업무요인, 조직의 풍토 등의 조직 특성과 인구통계, 심리적 반응, 연령, 성격, 자아 존중 등의 개인 특성도 이직의도에 영향을 미치는 것으로 제시되었다.

Price(1977)는 이직의도에 관한 모형을 인구통계학적 변수, 결정변수, 그리고 매개변수로 구분하였으며 결정변수와 이직의도 간에 매개되는 변수로 직무만족을 들고 있다. 즉, 결정변수는 직무만족을 통해서 간접적으로 이직행위에 영향을 미친다는

것이다.

또한 Bluedorn(1982)은 Price(1977)의 모형을 확장시켰다. 그는 직무의 자율성, 다양성, 공식화 정도, 승진기회, 사회적 일체감, 공정성, 임금수준 등 직무특성의 양이 높으면 전반적으로 조직구성원들은 만족을 느끼는 동시에 조직에 대한 몰입이 높아져서 다른 직장을 모색하는 행위나 이직의도, 이직률이 낮아진다고 주장하였다.

이직의 결정요인으로 개인적 특성, 외부요인, 직무관련 요인 등을 들 수 있다. 개인적 특성으로는 연령, 성별, 결혼여부, 근무기간, 교육수준, 부양가족 수 등이 논의되고 있다. 외부요인에 대해서는 취업기회가 많으면 이직률이 높아지고, 노동조합의 존재여부는 이직과 부(-)의 관계를 나타낸다는 Cotton & Tuttle(1986)의 연구가 있으며, 직무관련 요인으로 종사원 기술수준, 조직구조, 동기부여, 직무성과는 모두 이직에 부(-)의 영향을 준다는 Huselid(1995)의 연구가 있다.

Cotton & Tuttle의 분석 결과 외부 요인 중에서는 고용에 대한 지각과 노동조합의 존재가 이직에 높은 유의성을 보이는 것으로 나타났는데, 고용에 대한 지각은 이직과 정(+)의 관계를, 그리고 노동조합의 존재는 이직과 부(-)의 관계를 보였다. 실업률과 신규채용률은 약한 통계적 유의성을 보이고 있다.

조직구성원의 개인적 특성 변수 중 연령, 근속년수, 교육, 부양가족수, 정기적 정보, 기대충족(met expectation), 행위적 의도는 메타분석에서 아주 강한 유의성을 보였다. 연령, 근속년수, 부양가족수는 이직과 부(-)의 관계를 가지며, 교육 및 행위적 의도는 정(+)의 관계를 보이는 것으로, 그리고 그가 가지는 기대가 충족되는 사람은 덜 이직하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 성별변수도 강한 신뢰도를 보이는데 여자가 남자보다 이직하는 경향이 큰 것으로 나타났으나 Stumpt and Dawley(1981)의 연구에서는 오히려 남자의 이직이 높다는 결과가 나타났다. 결혼상태, 적성과 능력 변수는 약간 약한 신뢰도를 보이는 데, 결혼한 종업원이 미혼보다 덜 이직하는 것으로 나타났다. 기능은 이직과 유의한 관계를 보이지 않는 것으로 나타났다(김창한, 2006).

Meyer와 Allen(1991)은 개인이 조직에서 많은 것을 투자하였기 때문에 지속적 몰입은 다른 조직에서 충분한 보상을 주면 언제든지 떠날 수 있는 정(+)의 관계에 있으나, 정서적 몰입은 개인과 조직의 가치 일치도에 기초를 두고 있기 때문에 이직에 있어서의 부(-)의 관계가 있을 것으로 설명하고 있다.

Price & Mueller(1981)의 이직 인과모형에서는 결과변수로 이직기회, 업무의 단순성, 급여수준, 승진 기회 등 12개 요인을 제시하며 매개변수로 직무만족과 몰입을 거쳐 이직의도를 경유하여 이직행위를 이끌어내는 것으로 되어 있다. 직무의 특성과 개인과 직무의 부합도에 따라 이직의도의 결과 변수에 영향을 주는 것으로 정(+)의 관계를 보였으며, 개인과 직무의 적합 정도가 높으면 직무스트레스의 약화를 가져와 이직의도에 부(-)의 관계를 보인다. 따라서 이직의도의 큰 변수는 조직몰입이 아니라 직무특성을 통한 직무만족으로 나타났다(이흥기, 2003).

Poter와 Steers(1974)는 직무만족과 이직의도간의 부(-)의 상관관계를 메타분석을 통하여 확인하였으며, Martin(1995)의 텔레마케팅 종사자들을 대상으로 한 정규직과 비정규직의 조직몰입의 다른 현상에 대한 연구에 따르면 낮은 몰입과 직무선택은 이직의도에 더 영향을 준다고 주장하였다. 그리고 비정규직의 낮은 직무관여(Involvement)와 조직몰입은 이직의도의 가능성을 낮춘다고 하였다. 그리고 제시한 가설에서 직무관여(Job Involvement)와 조직몰입에 대한 상호관계는 정규직과 비정규직에서 이직의도에 다른 영향을 미친다고 주장하였다.

Cravens(1995)는 다양한 고객의 욕구, 경쟁의 심화, 시장 환경의 급격한 변화 등에 대처하기 위해 내부, 외부 관계 구축을 위한 노력의 필요성을 주장하였다. 특히 그는 조직구성원이 기업의 성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났기에 많은 기업들은 조직구성원 관리를 위해 많은 비용과 노력을 기울이고 있으며, 이들의 이직행동에 관심을 집중시키고 있다고 보고 있다.

리더십과 이직의도와와의 관계를 살펴보면, 상사의 리더십은 이직성향과 부(-)의 관계를 보이고 있어 리더십과 부하 간의 상호작용은 이직의 예측요인으로 유용한 것으로 여겨진다(구정대, 2007). 호텔종사자나 항공사 종사자들을 대상으로 한 국내의 연구도 직장 상사의 리더십이 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는 요인으로 나타났다(석기현, 2004).

Graen, Liden & Hole(1982)의 연구는 종업원의 이직에 미치는 리더십의 영향력을 리더와 하급자 교환관계로써 실증분석을 하였다. 연구결과에 따르면 리더와 하급자 간 내집단일 경우 이직의도가 낮아진다고 하였으며, Vecchio와 Norris(1996)의 실증 연구에서는 교환관계를 통제한 결과 종업원의 이직의도가 리더에 대한 만족도와 깊은 관련성을 갖는 것으로 나타났다. 결국 이직의도는 리더에 대한 종업원들의 만족

도에 따라서 좌우된다는 결론을 얻게 된 것이다. Thomas와 Velthouse(1990)의 연구, 그리고 Zimmerman(1990)의 연구에 의하면 개인의 임파워먼트는 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

제 3 절 노인장기요양보험제도에 대한 고찰

1. 정의 및 목적

노인장기요양보험은 고령이나 노인성 질병 등의 사유로 일상생활을 스스로 수행하기 어려운 노인 등에게 제공하는 신체활동 또는 가사활동 지원 등으로 노후의 건강증진 및 생활안정을 도모하고 그 가족의 부담을 덜어줌으로써 국민의 삶의 질을 향상시키는데 목적을 두고 있다.

대상은 65세 이상 노인과 65세 미만이라도 치매, 뇌혈관성 질환 등으로 6개월 이상 혼자서 일상생활을 수행하기 어렵다고 인정되는 자들이며, 이들에게 신체활동, 가사활동의 지원 또는 간병 등의 서비스를 제공하는 제도이다.

일상생활을 혼자서 수행하기 곤란한 원인에는 노화, 장애인, 질병, 사고로 인한 부상, 선천성 장애 등 여러 가지 원인이 있겠지만 장기요양 수급 대상자를 고령이나 노인성 질병 등으로 제한한 것은 노인인구 증가로 인한 고령화 시대에 65세 이상 노인들을 주된 보호 대상으로 하기 위함이다. 이들에 대하여 신체활동 또는 가사활동 지원과 장기요양급여 제공을 통하여 노후의 건강증진과 생활안정 도모는 물론 클라이언트 본인과 그 가족들의 노인부양에 대한 부담을 덜어주어 국민의 고령화에 따른 사회적 위험을 분산시키고자 하는 사회보장 정책이다.

2. 우리나라 장기요양보험제도의 도입배경 및 선협국의 사례

1) 도입배경

우리나라는 1999년 10월 전문가들이 「노인보건복지 중장기 발전계획 추진 상황보고」에서 「장기요양보호정책 연구단」설치를 정부에 건의하면서 노인 장기요양보험제도에 대한 최초의 논의가 시작되었다. 65세 이상 노인인구 비율이 1980년에 3.8%이었던 것이 1990년에는 5.1%가 되었고, 1999년에는 6.9%로 급증하였다. 또한 출산률은 1980년에 2.83명 이었던 것이 2000년에 1.47명으로 저출산 고령화의 현상이 급격히 진전되었다.

이와 같이 저출산 고령인구 증가와 핵가족화, 맞벌이 부부증가 등 향후 우리나라 인구구조가 정치·경제·사회·문화 전반에 걸쳐 미칠 영향과 노인에 대한 돌봄 문제가 심각해지자 정부에서는 그 심각성을 인식하고 2001년 8월 15일 광복절 대통령 경축사에서 노인요양제도 도입을 제시하기에 이르렀다.

보건복지부는 2003년 3월 17일 「공적 노인요양보장제도 실무기획단」을 설치하였으며, 여기서 제도의 명칭, 보험자, 보험료 부담, 요양급여절차, 요양급여의 종류 등 구체적인 모형을 제시하였다. 이후 2007년 4월 2일에 「노인장기요양보험법안」이 국회 본회의를 통과하였고 2007년 4월 27일 공포되어 2008년 7월 1일부터 시행하게 되었다.

2008. 7. 1 노인장기요양보험제도가 시행되기 전까지는 1981년에 시행되었던 「노인복지법」에 근거한 기초생활보장 수급자에게 제한적으로 장기요양서비스가 공공부조사업의 일환으로 일부 제공되고 있었을 뿐 대부분이 가족들이 거동불편 노인들을 돌보아야만 했었다.

2) 선협국의 사례

유럽 선진국에서는 1960년대까지 공적연금 및 전국민 의료보장체계를 구비하는 데에 관심이 있었고, 허약노인 등의 장기요양보장정책은 1980년대 말부터 본격적으로 거론되기 시작하였다. 병원 입원환자를 중심으로 장기요양보호서비스가 이루어짐에 따라 많은 비용이 지출되었고, 비용절감을 위하여 대체 시설로서 노인요양시설(Nursing Home)을 지속적으로 확대 발전시켜 왔다. 시

설 입소보호 필요도가 낮은 노인에게는 주·야간 보호, 단기보호, 재가보호 등 다른 서비스로 전환시켜왔다.(선우덕, 2000: 55)

독일의 경우 장기요양보험제도가 도입·시행되기 이전까지는 요양보호대상자의 요양에 필요한 비용은 개인적 차원에서 충당하거나 사회복지의 재정에서 충당하여 왔다. 독일 연방 정부는 누구든지 장기요양의 필요성으로부터 자유로울 수 없고 노인층의 재정파탄과 가정의 파괴, 장기요양을 제공하는 가족구성원에 미치는 부정적 영향 등을 우려하여 1995년 제5의 사회보험제도로서 장기요양보험제도를 도입하였다. 이에 영향을 받은 일본에서도 1997년 「개호보험법」을 제정하여, 2000년 4월 1일부터 시행하고 있다.

1998년 OECD에서는 「고령화사회의 번영의 유지」(Maintaining Prosperity in an Ageing Society)라는 보고서를 발간하여 “허약한 노인을 위해서는 가급적 시설보호를 피하고 재가보호를 실시할 것, 이러한 것을 실천하기 위하여 국가 단위의 실천 전략을 세울 것”등을 제시하고 있다(김미숙, 1998: 32).

그런데 장기요양보험제도는 이를 뒷받침하는 재원을 조세방식으로 충당할 것인지 아니면 보험료에 의한 사회보험방식에 의할 것인지에 따라 그 장·단점이 생겨나고 운영체제도 사뭇 달라지게 된다. 장기요양보험제도를 시행 중인 대부분의 OECD국가는 조세를 재원으로 운영하고 있으며, 독일·일본·룩셈부르크·네덜란드·한국은 사회보험방식으로 대부분의 재원을 조달하고 있다. 서비스 제공형태는 시설서비스와 재가서비스를 모두 제공하고 있으며, 일본·미국 등을 제외한 대부분의 국가가 모든 연령층에 대해 수급자격을 부여하고 있으며 대다수의 국가가 본인일부부담제를 운영하고 있다.

3. 관리 및 운영체계

1) 보험자

우리나라 장기요양보험사업은 보건복지부장관이 관장하고 보험자는 국민건강보험공단이다.

보건복지부장관은 장기요양보험료율, 시설 및 재가 급여비용 등 제도운영에 중요사항을 심의하기 위하여 장기요양위원회를 두고 있으며, 지방자치단체는

「노인복지법」상 노인복지시설의 설립 관련 업무와 「노인장기요양보험법」상 장기요양기관 지정 업무, 요양 보호사 교육기관지정, 요양보호사의 자격관련 업무를 맡고 있다.

국민건강보험공단은 보험자로서의 장기요양보험가입자와 그 피부양자의 자격을 관리하고 보험료를 부과·징수하며, 관리운영기관으로서 의료급여 수급권자의 자격관리와 인정조사, 등급판정 및 이용지원 등의 업무를 담당하고 있다.

2) 보험료 징수와 장기요양사업 재원조달

장기요양사업에 필요한 재원조달은 장기요양보험료, 국고지원금, 국가 및 지방자치단체 부담금, 수급자 본인 일부 부담금으로 조달되며 장기요양보험료는 건강보험료 금액에 장기요양보험료율(2011년 현재 건강보험료액의 6.55% 적용)을 적용하여 산정하고 국고는 장기요양보험료 예상수입의 20%상당액을 지원한다.

의료급여 대상자에게 소요되는 비용 전액은 국가 및 지방자치단체 부담금으로 충당된다. 또한 수급 대상자가 실제 요양서비스를 받는 시점에서 장기요양기관에 본인 일부 부담금을 납부하게 된다. 장기요양가입자는 건강보험가입자를 강제적용하며 건강보험료와 장기요양보험료는 독립채산제로 운영되고 있다.

3) 장기요양급여의 종류

“장기요양급여”란 수급자에게 신체활동·가사활동의 지원 또는 간병 등의 서비스나 이에 갈음하여 지급하는 현금 등을 말한다(법 제2조).

장기요양급여의 종류는 크게 재가급여, 시설급여, 특별현금급여로 나누어지고, 다시 재가급여는 방문요양, 방문목욕, 방문간호, 주·야간보호, 단기보호 및 기타재가급여(복지용구 및 방문재활 등으로써 대통령령으로 정하는 것)로 나누어지며, 시설급여는 노인요양시설과 노인요양공동생활가정으로, 특별현금급여는 가족요양비, 특례요양비, 요양병원간병비로 나누어진다(법 제23조).

노인장기요양보험법에서 장기요양급여란 장기요양급여를 받을 자로 판정된

자 즉, 수급자에 대한 급여이어야 하고, 이 법에 의하여 지정된 장기요양기관에 의하여 제공된 것이어야 하며(특별현금급여는 제외), 급여종류별로 규정되고 있는 장기요양요원에 의하여 제공(특별현금급여 제외)되는 것이어야 한다.

“장기요양요원”이란 장기요양기관에 소속되어 노인 등의 신체활동 또는 가사활동지원 등의 업무를 수행하는 자를 말한다. 장기요양요원의 구체적 범위는 급여종류별로 법령에서 그 자격 등이 규정되고 있다(국민건강보험공단, 2011).

4) 장기요양기관

장기요양기관이란 이 법에 따라 장기요양기관의 지정을 받거나 지정의제된 재가장기요양기관으로서 장기요양급여를 제공하는 기관을 말한다. 장기요양기관을 설치·운영하고자 하는 자는 소재지를 관할구역으로 하는 시장·군수·구청장으로부터 지정을 받아야 한다.

“노인요양시설”이란 치매·중풍 등 노인성질환 등으로 심신에 상당한 장애가 발생하여 도움을 필요로 하는 노인을 입소시켜 급식·요양과 그 밖에 일상생활에 필요한 편의를 제공함을 목적으로 하는 시설을 말하고, “노인요양 공동 생활가정”이란 치매·중풍 등 노인성 질환 등으로 심신에 상당한 장애가 발생하여 도움을 필요로 하는 노인에게 가정과 같은 주거 여건과 급식·요양, 그 밖에 일상생활에 필요한 편의를 제공함을 목적으로 하는 시설을 말한다.

입소시설이 아닌 재가기관으로는 방문요양·방문목욕·방문간호·주·야간 보호 및 단기보호 시설 등이 있다.

5) 장기요양 인정 신청

장기요양인정 신청 대상자는 65세 이상 노인 또는 65세 미만이라도 치매, 뇌혈관성 질환 등 노인성 질병을 가진 자는 신청할 수 있으며 신청은 본인 이외에도 가족 또는 친족, 사회복지전담공무원, 시장·군수·구청장이 지정하는 자가 신청할 수 있다.

장기요양신청은 국민건강보험공단에 하며 방문에 의한 서면제출, 우편, 팩스로도 신청할 수 있으며 신청서에는 의사소견서를 첨부하여야 한다. 신청서를

접수한 공단은 30일 이내에 소속직원으로 하여금 신청인의 심신상태 등을 인정조사하여 등급판정을 완료하여야 한다. 인정조사는 신청인의 심신상태를 조사하는 것이므로 조사자가 신청인을 직접 방문 102개 항목으로 구성된 「장기요양인정조사표」에 의하여 조사하고 장기요양인정점수를 산출하여 등급판정위원회에 제출하여 등급판정위원회에서 심의하여 등급을 결정한 후 신청인에게 결과를 통보한다.

인정조사 102개 항목 중 등급판정 결과에 영향을 주는 것은 기본적인 기능상태를 나타내는 65개 항목이다. 나머지 37개 항목은 기타 욕구조사 항목으로서 표준장기요양이용계획서 작성시 활용되며 65개 항목 중 52개 항목은 요양인정점수산출에 활용되고 13개 항목은 등급판정시 참고한다.

4. 요양보호사(Home Helper, Care Worker)

노인장기요양보험법 제2조(정의) 1항 5호에서는 “장기요양요원”이란 「장기요양기관에 소속되어 노인 등의 신체활동 또는 가사활동 지원 등의 업무를 수행하는 자를 말한다」라고 정의하고 있으며 장기요양요원에는 간호사, 간호조무사, 요양보호사, 치과위생사 등이 있다. 그 중 요양보호사의 역할은 노인장기요양보험제도에 있어 가장 중추적 역할을 담당하는 분야라고 할 수 있다.

요양보호사의 자격을 취득하고자하는 자는 먼저 시·도지사가 지정하는 요양보호사 교육기관에서 소정의 교육과정을 이수하고 시·도지사(또는 시험관리수탁기관)가 시행하는 요양보호사 자격시험에 합격하여야 한다.

교육과정은 총 240시간으로서, 이론 및 실기가 각각 80시간이고 현장실습이 80시간으로 구성되어 있다. 간호사 등 자격소지자의 경우 교육시간이 감면된다. 즉, 간호사의 경우 40시간, 사회복지사·간호조무사·물리치료사 및 작업치료사의 경우에는 각각 50시간이다.

자격시험은 시·도지사가 매년 2회 이상 실시하되, 시험실시 직전연도 12월 31일까지 시험시행에 관한 개략적인 사항을 공고하여야 한다. 시험과목은 필기시험과 실기시험으로 구분하며, 필기시험의 시험과목은 요양보호론(요양보호개론, 요양보호관련 기초지식, 기본요양보호각론 및 특수요양보호각론)으로

한다. 합격자는 필기 및 실기시험에서 각각 만점의 60% 이상을 득점한 자로 한다.

요양보호사 시험에 합격하게 되면 일정한 절차에 따라 자격증을 취득하게 되는데 이때 비로소 장기요양요원으로서 활동할 자격이 생기게 된다. 2011년 9월말 현재 요양보호사 자격취득자는 1,052,785명에 이르고, 이들 중 246,264명이 현업에 종사하고 있다. 요양보호사는 실제 장기요양서비스현장에서 인적요소의 근간을 이루고 있다. 이들의 손에 의해 서비스의 질이 좌우된다고 볼 수 있고, 서비스 질 개선을 위해서는 요양보호사에 대한 처우개선과 함께 자격취득이후 현업종사자에 대한 지속적인 보수교육의 중요성이 강조되고 있다.

2008. 7. 1일 제도 시행 당시에는 요양보호사의 수급을 원활히 하기 위해 나이, 학력 등 아무런 제한 없이 일정시간 교육만 이수하면 무시험으로 자격증을 교부하였다. 그러다보니 문맹자, 고령자 등을 포함 누구나 쉽게 자격증을 취득할 수 있었다.

자격증 취득자 중에는 대부분 40세 이상 가정주부들이 주류를 이루고 있지만 공무원, 직장인, 65세 이상 고령자 등도 많이 포함되어 있다. 이렇게 무분별하게 자격증 취득자가 과잉현상을 보이자 요양보호사들에 대한 자질문제에 심각한 우려를 나타내고 국민들로부터 자격증에 대한 신뢰를 잃게 되자 급기야 정부에서는 2010년도부터 요양보호사 자격시험 제도로 법을 바꾸고 일정한 시간 교육을 이수한 자 중 자격시험에 합격한 자만 자격증을 취득하도록 개정하였다.

이와 같이 자격시험 제도가 실시된 이후 최근의 현실은 예전과 달리 오히려 요양보호사 수급조절이 잘 안되어 시험제도 1년 만에 이제는 요양보호사 인력 수급문제가 요양기관 운영의 가장 큰 애로사항 중 하나가 되어버렸다.

요양기관 운영에 있어 또 하나의 문제점은 요양보호사들의 높은 이직률이다. 대부분의 클라이언트들은 아직까지는 우리나라의 현실상 가족으로부터 소외되고 저소득층으로서 심리적 외로움이 큰 노인들이 대부분인데 이들에게는 무엇보다도 가족처럼 따뜻한 마음으로 섬세하며 친절한 최상의 서비스를 필요로 할 것이다. 그러기 위해서는 단기 근무자보다는 장기근무요양보호사가 클라이언트들에게 안정적 서비스를 제공할 수 있고 직무 효과성을 높일 수 있을 것

이다.

요양보호사들의 이직률이 높은 원인으로는 낮은 보수체계, 근무환경, 구성원 간 갈등, 부족한 인력난 등 여러 가지 원인이 있겠지만 특히 원장의 리더십 부재로 업무영역의 불명확화, 동료들 간의 갈등 조정 능력부재, 원장과의 직접적인 갈등 등이 발생할 때 이직률이 높게 나타날 것이다.

아울러 장기요양보험제도의 안정적 제도 정착 및 질 높은 서비스 제공을 위해서는 요양기관 원장의 탁월한 리더십은 매우 중요한 요소라고 할 수 있다.

참고로 전국 시도별 요양보호사 자격증 발급현황은 다음과 같다.

<표 2-10> 전국 시도별 요양보호사 자격증 발급현황

(‘11. 9월말)(단위: 명, %)

시도별	총 계		1급	2급	남자	여자
	인 원	비 율				
전국	1,052,785	100.0	1,052,172	613	90,799	961,986
서울	163,680	15.5	163,544	136	14,325	149,355
부산	77,983	7.4	77,911	72	5,277	72,706
대구	59,210	5.6	59,203	7	4,265	54,945
인천	49,720	4.7	49,717	3	3,683	46,037
광주	47,241	4.5	47,202	39	4,164	43,077
대전	47,008	4.5	46,999	9	4,396	42,612
울산	19,923	1.9	19,902	21	1,170	18,753
경기	222,453	21.1	222,393	60	20,401	202,052
강원	31,009	2.9	30,942	67	3,028	27,981
충북	30,034	2.9	29,989	45	2,650	27,384
충남	50,052	4.8	49,996	56	4,999	45,053
전북	45,832	4.4	45,831	1	4,159	41,673
전남	49,666	4.7	49,657	9	4,429	45,237
경북	70,012	6.7	70,010	2	6,668	63,344
경남	75,980	7.2	75,894	86	5,757	70,223
제주	12,982	1.2	12,982	0	1,428	11,554

자료: 국민건강보험공단(2011)

전국시도별 요양보호사 자격증 발급현황 분포를 보면 경기도가 21.1%로 가장 높고 다음이 서울시 15.5%, 부산시가 7.4% 순이다. 인구가 많은 서울시나 부산시보다 경기도가 높은 이유는 경기도에 장기요양시설이 많이 설립되어 있기 때문이다. 경기도에 요양시설이 많은 이유는 건물임대료 등 설립비용이 서울시 등 대도시보다는 경기도 등 수도권이 적게 들기 때문이며 보호자들도 수도권을 선호하기 때문이다.

요양보호사 인력기준은 다음과 같다.

<표 2-11> 요양보호사 인력기준

시 설 구 분		요양보호사 인력기준
노인요양시설	입소자 30명 이상	입소자 2.5명당 1명
	입소자 30명 미만 10명 이상	입소자 2.5명당 1명
노인요양공동생활가정		입소자 3명당 1명 이상
주·야간 보호		수급자 7명당 1명 이상
단기보호		수급자 4명당 1명
방문요양		요양보호사 3명이상 (농어촌의 경우 2명 이상)
방문목욕		요양보호사 2명 이상

자료: 국민건강보험공단(2011)

전국요양보호사 연령별 자격취득자 현황은 다음과 같다.

<표 2-12> 전국요양보호사 연령별 자격취득자 현황

(단위: 명, %)

구분	총계	10대이하	20대	30대	40대	50대	60대	70대이상
전국	1,052,785	993	54,847	139,701	345,739	395,476	106,455	9,574
비율	100	0.10	5.28	13.37	32.94	37.43	9.99	0.89

자료: 국민건강보험공단(2011)

전국의 요양보호사 자격취득자들의 연령별 분포도를 보면 40대 32.94%, 50대가 37.43%, 60대가 9.99%로 4,5,60대가 80.36%로 직업의 특성상 타업종에 비해 연령이 높은 편이다. <표 2-12>에서 10대 이하 자격취득자가 0.1%로 나타나는 것은 자기 부모 등을 돌보는 자녀들이 가족요양보호사 활동을 하기 위하여 자격증을 취득한 것으로 보여진다.

서울시 강북구 관내 요양기관의 요양보호사 이직률 현황은 다음과 같다.

<표 2-13> 서울시 강북구 관내 10개 요양기관 2010년도
요양보호사 이직률 현황

(단위: %)

기관	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	평균
이직률	4.63	4.96	2.66	4.55	11.11	8.39	13.65	6.95	8.59	13.89	7.93

자료: 국민건강보험공단(2011) 자료 정리

이렇게 요양보호사들의 이직률이 높은 것은 여러 가지 원인이 있을 것이다. 국민건강보험공단에서 조사하여 발표한 자료에 의하면 전국의 요양보호사 1000명에 대하여 설문조사를 실시한 결과 68.74%(688명)가 100만원 정도(주 40시간 기준)의 월 보수를 받고 있는 것으로 응답하였다. 월 보수가 150만원은 28.94%(289명), 200만원 2.01%(20명), 200만원 이상은 0.30%(3명)으로 조사되었다. 서비스 시 애로사항으로는 30.88%가 범위를 초과한 서비스 요구, 25.70%는 고된 육체노동에 따른 근골격계 질환, 13.68%는 전문지식 부족, 6.11%는 교대근무, 0.93%는 성희롱 발생 등의 순으로 조사되었다. 직업 만족도 조사에서는 만족과 매우만족의 답변 비율이 44.93%, 보통·불만족·매우불만족 비율은 55.07%로 조사되었다. 장기요양기관을 운영하는 원장들은 재정문제(58.60%)를 가장 큰 애로사항으로 꼽았고, 인력채용(21.60%), 홍보(14.40%), 정보부족(6.40%)순이었다.

제 4 절 선행연구 고찰

1. 국외의 연구

변혁적 리더십에 관한 연구는 Bass를 중심으로 많은 연구가 이루어졌다. Bass(1985)는 Burns(1978)가 제시한 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이점을 근거로 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 이루어지는 이요인모형(two-factor model)을 제안하였다. 거래적 리더십은 변혁적 리더십에서 강조하고 있는 부하들의 과업목표에 대한 열의와 몰입까지는 발생시키지 않는다고 한다(Yukl, 2002: 253).

또한 Bass는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 상호 독립적인 연속체라기보다는 단일선상의 연속체로 설명하고, 아울러 카리스마가 변혁적 리더십의 필요조건이기는 하지만 충분조건은 아니라고 주장함으로써, House의 연구결과를 확대하였다(Yammarino, 1990, Northouse, 2004: 173). (임영제, 2008).

Harter와 Bass(1988)의 연구에서는 변혁적 리더십이 부하의 리더 유효성 및 리더 만족도와 긍정적인 상관관계를 나타냈다. Bass와 Avolio(1990)의 연구와 Deluga(1988)의 연구에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십과 비교하여 리더의 유효성과 리더 만족도에서 더 높은 긍정적인 상관관계를 보였으며, Seltzer와 Bass(1990)의 연구에서도 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 추가적인 영향을 미친다는 가설을 검증하였다. 이처럼 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 대체하지 않고 거래적 리더십과 더불어 직무만족, 리더만족, 추가노력 등과 같은 성과에 영향을 미치고 있는 것이 제시되었다(유경화 · 신원형, 2003; 이창원, 2005).

변혁적 리더십의 효과성 이외에 또 다른 연구관심은 리더의 변혁적 특성을 확인하는데 있어왔는데(이상호, 2001), 이와 관련된 변수로는 자신감, 사회적 영향력 행동사육구, 도전적 신념 등 다양한 성격특성이 연구되었다(House & Shamir, 1993; Tichy & Devanna, 1986; 이창원, 2005). 또 변혁적 리더십 행동이 부하의 성과에 영향을 주는 과정에 대한 연구도 진행되었는데 신뢰, 부하의 자아개념, 자기존중, 자기효능감(Self-efficacy)등이 주요한 매개변수로서 지적되고 있다(Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; 이창원, 2005).

변혁적 리더십과 결과변수를 매개하는 변수의 사용 연구로, Avolio와 그의 동료들

(2004)은 심리적 임파워먼트가 변혁적 리더십과 조직몰입 간을 매개한다고 하였으며, Masi(1994)는 리더의 변혁적 리더십 유형에 관한 연구를 통해 리더가 변혁적일수록 구성원들은 더욱 임파워먼트 된다고 하였다.

변혁적 리더십과 관련하여 많은 연구들이 진행되었는데, 선행연구들을 통해 리더십의 유효성 및 집단성과, 혁신행동, 리더에 대한 만족도, 부하의 태도 및 추가 노력 등의 성과 등과 변혁적 리더십의 관계는 긍정적 영향관계를 나타낸다고 제시하고 있다(Harter & Bass, 1988; Howell & Higgins, 1990; Podsakoff et al, 1990; Yammarino & Bass, 1990; 이혜진, 2011: 30).

Bass(1985)는 변혁적 리더십 개념과 구별되는 거래적 리더십의 개념을 정의하면서 행동요소로 연계보상과 예외에 의한 관리로 구분하고 있다.

거래적 리더십의 하위요인 중 연계보상을 근간으로 한 거래적 리더십은 성과에 긍정적인 영향력을 행사하고 있는 것으로 나타났다(Bycio et al, 1995; Deluga, 1988; Harter & Bass, 1988; Podsakoff et al, 1982, 1984; Seltzer & Bass, 1990; Waldman et al, 1987).

그러나 Yukl 과 Van Fleet(1992: 170)는 부하의 높은 성과에 대해 리더의 보상에 대한 권한이 없으면 리더가 거래적 리더십을 행사하여 부하의 성과에 따른 보상의 약속을 실천할 수 없게 되고, 그러므로 부하들이 이러한 사실을 인지하여 리더가 부하들에게 기대하는 대로 노력하지 않는다는 것이다.

이러한 결과를 근거로 Yammarino와 Bass(1990)는 거래적 리더십의 효과성이란 리더에게 부하들의 원하는 보상을 제공할 권한이나 재량이 있을 때, 부하들이 그러한 권한과 재량을 인식하는 정도에 따라 달라질 수 있다는 것이다. 그리고 대부분의 경우 보상과 같은 긍정적 강화보다는 처벌과 같은 부정적 강화를 통해 거래적 리더십의 효과성이 나타나므로 거래적 리더십을 사용하는 것은 상대적으로 그 효과가 낮을 수밖에 없다고 제시하고 있다(이혜진, 2011).

이직의도에 영향을 미치는 조직 내부의 요인으로는 상사, 부하, 그리고 동료 간의 관계로 구분된다. 동료보다 상사로부터 부정적인 감정을 더 많이 느끼며, 이는 이직의도에 영향을 미치고 있는 것으로 나타나고 있다(Blau, 1987; 서태양 외, 2009).

2. 국내의 연구

1) 공무원 및 공공기관 대상

김미숙(2004)은 사회복지 인력의 소진이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 사회복지 생활시설과 이용시설을 대상으로 959명에 대한 우편설문조사를 실시한 결과 인구사회학적 요인만을 포함시켰을 경우 연령과 학력이 유의한 요인이었으며, 저연령과 고학력일수록 이직의도가 높은 것으로 분석했다. 또한 인구사회학적 요인과 직업만족요인을 포함시켰을 경우는 연령과 모든 직업만족요인이 유의미하였으며, 저연령이고, 업무만족도, 인간관계만족도, 복리후생만족도가 낮은 인력이 이직의도가 높았다고 분석하였다.

신명숙(2008)은 대구·경북 지역에 있는 22개의 교육행정기관 공무원들을 대상으로 한 이슈리더십이 직무태도와 혁신행동에 미치는 영향 연구에서 이슈 리더십은 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향력을 미친다고 분석하였으며, 이슈 리더십이 직무태도와 혁신행동에 영향을 미치는 과정에서 심리적 임파워먼트가 부분매개 역할을 한다고 분석하였다.

김기용(2011)은 경찰서장을 중심으로 리더십 유형과 심리적 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에 관한 연구에서 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 각각 부하경찰관의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 그러나 조직몰입을 정서적 몰입과 규범적 몰입으로 나누어서 분석한 결과, 변혁적 리더십은 규범적 조직몰입에는 정(+)의 영향을 미치나 정서적 조직몰입에는 영향이 확인되지 않았으며, 거래적 리더십은 반대로 정서적 조직몰입에는 정(+)의 영향을 미치나 규범적 몰입에는 영향이 확인되지 않았다.

또한 거래적 리더십은 부하 경찰관의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치나 변혁적 리더십은 유의한 영향이 확인되지 않았다고 하였다. 그리고 부하 직원의 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지에 대한 검증결과 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

박현주(2011)는 사회복지 조직에서의 갈등이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 연구에서 조직갈등의 하위요인 모두 이직의도에 정(+)의 영향을 미친다고 분석하였으며, 개인적 갈등, 개인간 갈등, 집단간 갈등, 개인과 집단간 갈등 순으로 이직의도

에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 또한 사회복지사의 조직몰입은 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다고 하였으며 이는 선행연구(Steers, 1977; 강중수, 2008, 김성희, 2001)와 일치하며, 대부분의 연구들이 조직몰입과 이직의도 간에 부(-)의 관계를 나타낸다고 하였다.

<표 2-14> 공무원 및 공공기관 대상 선행연구 요약

연구자	주요변수	연구결과 요약	연구(조사) 대상
김미숙 (2004)	사회복지 인력 소진, 이직의도	저연령과 고학력 이직의도 높음	사회복지 기관 종사자
신명숙 (2008)	이슈리더십 심리적 임파워먼트	이슈 리더십은 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향력을 미침. 이슈 리더십이 직무태도와 혁신행동에 영향을 미치는 과정에 심리적 임파워먼트가 부분매개 역할을 함.	교육행정 기관 공무원
김기용 (2011)	변혁적·거래적 리더십, 심리적 임파워먼트, 직무 만족, 조직몰입	변혁적, 거래적 리더십 조직몰입 정(+) 심리적 임파워먼트 조직몰입에 정(+)	경찰서장
박현주 (2011)	사회복지조직 갈등, 조직몰입, 이직의도	조직갈등 모든 하위요인 이직의도 정(+), 개인적 갈등, 개인간 갈등, 집단간 갈등, 개인과 집단간 갈등 순	사회복지 조직

2) 일반 기업체 및 민간 대상

김영철(2002)은 식음료 서비스 종사자의 직무스트레스와 이직의도 연구에서 공휴일근무, 근무자세, 업무의 양적과다, 업무내용의 질적 과소, 장래성 등이 직무스트레스와 이직의도에 직·간접적인 영향을 미친다고 하였으며, 직업에 대한 사회적 평가와 서비스 종사자에 대한 사회적 지원은 직무 스트레스를 통해서만 이직의도에 간접적 영향을 미치는 요인 즉, 조절요인으로 작용하고, 직무스트레스와 이직의도는 업체 및 소재지역 인구통계학적 특성에 따라 다르게 나타난다고 하였다.

박원숙(2002)은 리더십·임파워먼트·간호업무 성과 간의 관계 연구에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 임파워먼트에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 또한 임파워먼트와 조직몰입 간의 관계에서는 임파워먼트 구조요인 중 자기결단력

과 영향력이 조직몰입에 미치는 영향력의 정도가 높는데 비해, 임파워먼트와 간호업무성과 간의 관계에서는 임파워먼트 구조요인 중 역량과 영향력이 간호업무 성과에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다.

이흥기(2003)는 경인지역 중소제조업체 근로자를 중심으로 리더십유형과 조직몰입, 이직의도와와의 관계에 관한 연구에서 종업원들은 리더로부터 변혁적 리더십 발휘를 높게 지각할수록 상사에 대한 신뢰와 정서적 몰입 수준이 높아진다고 하였다. 즉 변혁적 리더십은 종업원들에게 비전의 설정뿐만 아니라 강한 자신감을 갖게 하여 신뢰와 몰입을 유도한다고 하였다.

또한 상사에 대한 신뢰수준이 높을수록 이직의도는 낮고, 정서적 몰입이 강한 종업원은 조직에 남아 있으려는 의식이 높아 이직의도가 낮다고 하였다. 반면에 지속적인 몰입이 강한 종업원은 이직의도가 높다고 하였다. 조직후원인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치나 통계적으로는 유의하지 못한 관계를 보이고 있다고 하였다.

권봉안(2004)은 경호조직을 중심으로 리더십 유형, 조직 특성 지각 및 직무특성과 직무 스트레스, 조직몰입, 이직의도 간에 관한 연구에서 경호조직의 리더에 대한 변혁적 리더십은 경호조직원들의 조직몰입에 정(+)의 관계를 가질 것을 검증한 결과 카리스마는 조직원들을 강하게 몰입시키는 의미를 지니는 것으로 나타났으며, 지적 자극은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

또한 ‘조직몰입은 구성원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠것이다’라는 가설을 검증한 결과 정서적 몰입은 개인의 발전과 조직의 발전의 양면을 동시에 충족시키는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 또한 경호조직의 직무 수행에 따른 행동은 경호조직원들의 직무스트레스와 이직의도와와의 가설을 검증한 결과 직무스트레스와 주변 환경적 스트레스가 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김창한(2006)은 서번트 리더십이 호텔종사원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 서번트 리더십과 이직의도에 대한 문헌 연구와 전문가들에 의해 도출된 측정변수들이 신뢰성 검증을 통해 신뢰성이 있는 것으로 확인하였으며, 또한 서번트 리더십이 호텔종사원의 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이는 호텔 매니저의 서번트 리더십을 통하여 종사원의 이직의도를 낮출 수 있다는 것을 시사한다고 하였다.

이대희(2006)는 금융회사 직원들을 대상으로 한 집단간 갈등요인이 직무만족과 조

직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 집단간 상호의존성, 지각차이, 의사소통 왜곡 등의 갈등요인들이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과 의사소통 왜곡만이 조직몰입에 부(-)의 영향을 이직의도에 정(+)의 영향을 미친다고 하였고, 직무만족이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 분석에서는 내재적 직무만족과 외재적 직무만족 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이직의도에는 외재적 직무만족만이 부(-)의 영향을 미친다고 하였다.

오창환(2007)은 4년제 대학 행정직원을 대상으로 실시한 리더십 유형이 조직몰입 및 직무 만족에 미치는 영향에 관한 연구(임파워먼트와 조직 특성의 조절효과를 중심으로)에서 임파워먼트가 높은 경우에 조직 몰입도는 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 더 높게 나타났다고 하였다. 역할수행능력, 결단력, 영향력, 의미성이 높을수록 개인이 소속되어 있는 조직에 대한 애착과 일체감, 헌신과 희생정신, 공헌의 정도를 가지고 조직에 남아 있으려고 하는 것이기 때문에 조직 몰입도가 높게 나타난다고 분석하였다.

고경숙(2008)은 미용종사자들의 직무스트레스와 이직의도에 관한 연구에서 이직의도에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 스트레스, 이직의 용이성, 자신감·성취욕, 근무경력, 승진, 평가, 성별, 역할갈등 순으로 통계적으로 유의하다고 하였다.

배상옥·윤영삼·한나영(2008)은 부산지역 특1급호텔 종사원을 대상으로 서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰와 감정적 몰입을 매개로 추천의도, 이직의도 그리고 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 상사에 대한 신뢰가 이직의도에 미치는 구조적 관계에 대한 가설을 검증한 결과 이직의도에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김성민(2008)은 서울 소재 특급호텔의 종사원들을 대상으로 한 호텔 종사원의 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향 연구에서 직무착근도의 세 가지 요인인 적합, 연계, 희생 중 적합과 희생만이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 또한 적합, 희생, 연계는 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미친다고 분석하였다.

김홍영(2009)은 중국내 7개 주요도시의 국유기업과 외자기업에 종사하는 사무직과 기술직을 대상으로, 지각된 외부평판, 윤리적인 조직분위기, 리더-구성원 간 교환관계가 이직의도에 미치는 영향연구에서 조직몰입(정서, 근속, 규범)에 정(+)의 영향을

미치고 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다고 분석하였다.

서태양·지명원(2009)은 변혁적 리더십과 상사에 대한 신뢰가 여행사 종사자의 서비스 개선 행동과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적 리더십과 상사에 대한 신뢰는 여행사 종사자의 서비스 개선 행동에 긍정적 영향을 미치는 요인으로 나타났으며, 이직의도에는 부정적 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 또한 상사에 대한 신뢰는 변혁적 리더십보다 이직의도에 더 큰 영향을 미치는 요인으로 나타났다 하면서 이직의도를 감소시키기 위해서는 부하들에게 고차원적인 욕구를 달성하고 기대 이상의 성과를 거둘 수 있도록 격려하는 상사의 변혁적 리더십이 중요하며, 개인 수준에서 상사에 대한 신뢰를 긍정적으로 높게 지각하도록 상사와 부하의 공감의 폭을 넓히는 지속적인 의사소통이 요구된다고 하였다.

또한 이직의도에 대해 상사에 대한 신뢰가 변혁적 리더십보다 더 큰 영향을 미치고 있으므로, 상사에 대한 기대 또는 믿음을 통해 상사와 부하가 일체감을 느낄 수 있는 신뢰형성이 이직의도를 완화시키는 데 무엇보다 중요함을 시사하고 있다.

안은정(2009)은 일-가정 양립 제도가 조직성과에 미치는 영향에 관한 경험적 연구(재무성과 및 이직의도를 중심으로)에서 노동조합의 이직의도 조절효과 분석을 통해 노동조합의 경우, 모성보호제도 및 유연근무제도의 분석에서 조절효과가 검증되고 있는데, 모성 보호제도의 경우에는 노동조합원일수록 이직의도를 더욱 감소시키고, 반면 유연 근무제도는 오히려 이직의도를 증가시키는 것으로 분석하였다.

박동수·임서영·이정민(2010)은 대구지역 보험회사 영업팀을 대상으로 한 팀장의 리더십이 구성원의 경력몰입과 이직의도에 미치는 영향-감성능력의 조절효과-연구에서 리더십의 유형이 경력몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과, 변혁적 리더십인 카리스마 리더십, 지적자극 리더십은 경력몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십 예외관리는 경력몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으나 조건적 보상은 경력몰입과 관련이 없는 것으로 나타났다.

또한 팀장의 리더십이 구성원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 리더십의 유형이 이직의도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증한 결과, 변혁적 리더십인 카리스마 리더십과 거래적 리더십인 예외관리리더십은 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 변혁적 리더십 중 지적자극 리더십과 거래적 리

더십 중 조건적 보상 리더십은 이직의도와 관련이 없는 것으로 나타났다.

카리스마 리더십과 이직의도 간에 감성활용의 조절효과는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더가 카리스마 리더십을 발휘할 때 팀원의 감성활용이 높으면 팀원의 이직의도를 줄일 수 있다는 것을 검증하였다.

<표 2-15> 일반 기업체 및 민간 대상 선행연구 요약

연구자	주요변수	연구결과 요약	연구(조사) 대상
김영철 (2002)	직무스트레스, 이직의도	직무스트레스 이직의도에 직·간접 영향. 직무스트레스, 이직의도 업태 및 지역, 인구통계학적 특성에 따라 다르게 나타남	식음료 서비스 종사자
박원숙 (2002)	변혁적/거래적 리더십 임파워먼트, 간호 업무성과 조직몰입	변혁적이 거래적보다 임파워먼트에 더 큰 영향, 임파워먼트와 간호업무성과 관계 역량과 영향력이 간호업무성과 미치는 영향력이 큼	간호 업무 종사자
이흥기 (2003)	리더십유형, 조직몰입 이직의도	변혁적 리더십 상사에 대한 신뢰도, 정서적 몰입 향상. 상사에 대한 신뢰도 높고 정서적 몰입이 강하면 이직의도가 낮다. 지속적 몰입이 강하면 이직의도가 높다.	경인지역 중소제조업 근로자
권봉안 (2004)	리더십유형, 조직몰입, 직무스트레스, 이직의도	변혁적 리더십 조직몰입에 카리스마는 강한 영향 지적자극은 영향을 못 미침. 직무스트레스와 주변환경적 스트레스 이직의도에 영향미침	경호조직
김창한 (2006)	서번트 리더십, 이직의도	서번트 리더십. 호텔종사자 이직의도에 유의한 부(-)	호텔종사자
이대희 (2006)	집단갈등, 직무만족, 조직몰입, 이직의도	의사소통 왜곡이 조직몰입 부(-) 이직의도 정(+), 직무만족이 조직몰입과 이직의도 관계 내재적, 외재적 직무만족 모두 정(+), 이직의도에는 외재적만이 부(-)	금융회사 직원들

연구자	주요변수	연구결과 요약	연구(조사) 대상
오창환 (2007)	리더십유형, 조직몰입, 직무만족, 임파워먼트	임파워먼트 높은 경우 조직몰입도 거래적 보다 변혁적이 더 높게 나타 남	4년제 대학 행정직원
고경숙 (2008)	직무스트레스, 이직의도	이직의도의 가장 큰 영향은 스트레 스 -이직의 용이성- 자신감·성취욕 - 근무경력 - 승진 - 평가 - 성별 - 역할갈등 순으로 유의미함	미용 종사자
배상욱 외 (2008)	서번트 리더십, 상사신뢰, 이직의도	상사에 대한 신뢰는 이직의도에 유 의미	부산지역 특1급호텔 종사원
김성민 (2008)	직무착근도, 역할스트레 스, 직무만족, 조직몰입, 이직의도	직무착근도 요인 중 적합과 희생은 조직몰입에 정(+), 적합, 희생, 연계 는 이직의도에 유의한 부(-) 영향	호텔 종사원
김홍영 (2009)	지각된 외부평판, 리더-구성원간 교환관계, 이직의도, 조직몰입	조직몰입에 정(+) 이직의도에 부(-) 의 영향을 미친다.	중국내 국유 기업과 외자 기업 종사자
서태양 외 (2009)	변혁적 리더십, 상사에 대한 신뢰, 서비스 개선 행동, 이직의도	변혁적 리더십. 상사의 신뢰는 종사자 서비스 개선행동에 정(+) 이직의도 부(-)	여행사 종사자
안은정 (2009)	일-가정 양립제도, 조직성과	모성보호제도의 경우 노조원일수록 이직의도 감소, 유연근무제도는 이직 의도 증가시킴	노동조합
박동수 외 (2010)	변혁적 리더십, 거래적 리더십, 경력몰입, 이직의도	카리스마·예외판리는 이직의도에 유의미, 지적자극, 조건적 보상 무의 미. 카리스마·이직의도간 감성활용 조절 효과 유의미	팀장

3) 요양보호사 대상

김영자(2008)는 요양보호사의 직무스트레스와 조직유효성과의 관계에서 자기효능감의 조절효과에 관한 연구에서 직무스트레스가 이직의도에 유의미한 영향을 미친다고 하였으며, 직무스트레스 요인간의 상호작용은 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다고 하였다.

조영자(2008)는 노인요양시설 종사자의 직무스트레스가 이직의도에 미치는 영향에

관한 연구에서 업무 및 역할 스트레스와 시설장 스트레스가 조사대상자의 이직의도에 부적으로 유의한 영향을 미친다고 하였으며 변혁적 리더십이 이직의도에 부적으로 유의한 영향을 미친다고 하였다.

박영옥 등(2009)은 노인요양시설 간호사의 이직의도에 영향을 미치는 요인 연구에서 낮은 연령일수록, 미혼보다는 기혼인 경우, 임상경력이 많을수록, 노인요양시설에 불만족한 경우, 유료보다는 무료 요양시설에서 근무하는 경우, 이직횟수가 많은 경우, 직무스트레스가 높을 때와 직무만족 수준이 낮을수록 간호사의 이직의도가 높다고 분석하였다.

이임복(2009)은 요양보호사의 임파워먼트에 미치는 영향 요인 연구에서 학력이 높을수록, 재가시설보다는 입소시설의 요양보호사가, 하루 평균 5-9명의 대상자를 담당하는 요양보호사가, 그리고 하루 평균 10시간 이상 근무하는 요양보호사가 임파워먼트 수준이 높았다고 하였다.

또한 전문적 능력, 자기효능감, 피드백과 변혁적 리더십이 요양보호사의 임파워먼트에 유의미한 정(+)적인 영향을 주는 것으로 나타났으며 역할갈등은 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

김라미(2010)는 장기요양기관 요양보호사의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 논문에서 직무내용요인인 직무의 중요성, 자율성, 기술성과 업무의 명확성, 동료 및 상사와의 관계가 이직의도와 부(-)의 상관관계를 보인다고 하였으며, 그 중 동료 및 상사와의 관계는 이직의도에 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 조사되었다고 하였다.

고병호(2011)는 재가노인복지시설 요양보호사의 이직의도에 관한 연구에서 직업정체성의 요인 중 직업에 대한 소명의식만이 이직의도에 부(-)적인 영향을 미친다고 하였다.

김명숙(2011)은 재가노인방문요양시설장의 리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향과 조직신뢰의 조절효과에 관한 연구에서 변혁적 리더십이 요양보호사들의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치며 이직의도에는 부(-)의 영향을 미친다고 하였다. 그리고 거래적 리더십은 요양보호사들의 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않으며 이직의도에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 한편 이러한 결과가 거래적 리더십이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다는

기존의 연구결과들(박영국, 2008; 남석훈, 2007; 최수일 · 이은진, 2009)과 다른 이유로 조사연구대상인 재가노인방문요양시설의 특성 때문일 것으로 추측하였다.

<표 2-16> 요양보호사 대상 선행연구 요약

연구자	주요변수	연구결과 요약	연구(조사) 대상
김영자 (2008)	직무스트레스, 조직유효성, 자기효능감, 이직의도	직무스트레스 이직의도에 유의미한 영향을 미침. 직무스트레스 요인간의 상호작용은 이직의도에 부(-)의 영향을 미침.	요양보호사
조영자 (2008)	직무스트레스, 이직의도, 변혁적 리더십	업무 및 역할스트레스와 시설장 스트레스 이직의도 부(-) 변혁적 리더십 이직의도 부(-)	노인요양 시설 종사자
박영옥 외 (2009)	이직의도	직무 스트레스가 높고 직무만족이 낮을수록 이직의도 높다	노인요양 시설 간호사
이임복 (2009)	임파워먼트, 변혁적 리더십	고학력자, 재가시설보다는 입소시설 요양보호사가 임파워먼트 수준이 높음. 전문능력, 자기효능감, 변혁적 리더십 요양보호사가 임파워먼트 유의한 정(+) 역할갈등은 부(-)	요양보호사
김라미 (2010)	노인요양보호사 이직의도 영향요인	직무중요성, 자율성, 기술성, 업무명확성, 동료·상사관계가 이직의도 부(-). 그 중 동료·상사 관계가 가장 큰 영향미침.	요양보호사
고병호 (2011)	직업정체성, 이직의도	직업정체성 요인 중 직업에 대한 소명의식만이 이직의도에 부(-)적인 영향을 미침.	요양보호사
김명숙 (2011)	리더십유형, 조직유효성	변혁적 리더십 직무만족에 정(+)의 영향. 이직의도에는 부(-)의 영향. 거래적 리더십 직무만족에 부(-)의 영향. 이직의도에는 정(+)의 영향	요양보호사

3. 선행연구의 시사점

21세기 글로벌 시대에 사는 오늘날은 과거의 전통적 리더십에 대한 연구에서 벗어나 최근에는 변혁적 리더십에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. 농경사회, 산업사회에서는 전통적 리더십이 필요로 했다고 할 수 있으나 정보화 시대에 사는 오늘날은 변혁적 리더십 연구에 더 많은 연구가 이루어지고 있으며 변혁적 리더십의 효과성을 다양한 분야에서 검증하고 있다.

최근에는 정치, 경제, 사회, 문화, 모든 분야에서 조직 구성원의 규모와 상관없이 리더십의 중요성이 인식되고 있으며 국내외적으로 리더십에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다.

그러나 오래전부터 리더십에 대한 연구가 많은 사람에 의해서 다양한 분야에서 연구되어 왔지만 아직까지도 어떤 조직에 어떤 리더십이 적합한 리더십이라고 단정 지을 수 있는 리더십 이론이 개발되지 않는 점은 리더십 특성상 한계점이라고 할 수 있겠다.

국내의 선행연구 결과를 종합해보면 공공조직을 비롯한 대부분의 조직에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 모두 다 조직몰입이나 조직효과성, 직무만족도에 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있으며 본 연구에서 검증하고자 하는 이직의도와외 관계에서도 변혁적 리더십 수준이 높을 경우, 또한 거래적 리더십 수준이 높을 경우 모두 이직의도를 줄일 수 있는 것으로 연구되고 있다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 심리적 임파워먼트와의 관계에서도 유의한 정(+)의 상관관계가 있음을 나타내고 있다. 또한 심리적 임파워먼트는 변혁적·거래적 리더십이 이직의도에 영향을 미치는 과정에서 매개역할을 하는 것으로 확인되고 있다.

이제 시행 4년차를 맞는 우리나라 노인장기요양보험제도에서 가장 핵심적인 역할을 담당하고 있는 요양보호사들의 이직률이 매우 높게 나타나고 있는 점은 요양보호사에게도 선행연구들의 결과에서 나타나고 있는 리더십 유형에 따른 이직의도 차이가 동일하게 적용될 수 있을 것인가, 그리고 이직의도를 감소시키기 위한 리더십상의 개선대안은 무엇인가를 논의할 필요성을 증대시키고 있다.

그동안 선행연구들의 유형을 보면 직무스트레스와 조직유효성(김영자, 조영자), 요양기관 간호사의 이직의도에 영향을 미치는 요인(박영옥), 요양보호사의 임파워먼트

에 영향을 미치는 요인(이임복), 장기요양기관 요양보호사의 이직의도에 영향을 미치는 요인(김라미), 재가노인복지시설 요양보호사의 이직의도에 관한 연구(고병호), 재가노인방문요양 시설장의 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구(김명숙) 등의 선행연구가 있었으나 재가시설이 아닌 장기요양기관을 대상으로 리더십 유형이 요양보호사의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구는 제도시행 초기인 만큼 연구의 중요성에 비추어 매우 미흡하다. 물론 요양보호사들의 이직률이 높은 배경으로는 열악한 보수, 근무환경, 역할갈등, 스트레스 등 여러 가지 요인이 있겠지만 본 연구에서는 장기요양기관에서의 리더십과 이직의도와는 어떤 상관관계가 있으며 또한 어떠한 리더십 유형이 필요한가를 검증하고자 한다.



제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형 및 연구가설

1. 연구모형

본 연구는 우리나라에서 최근 복지정책으로 도입한 노인장기요양보험 제도에 있어 기관장(원장)의 리더십 유형이 종사자(요양 보호사)의 이직의도에 미치는 영향관계를 실증적으로 검증하고자 한다.

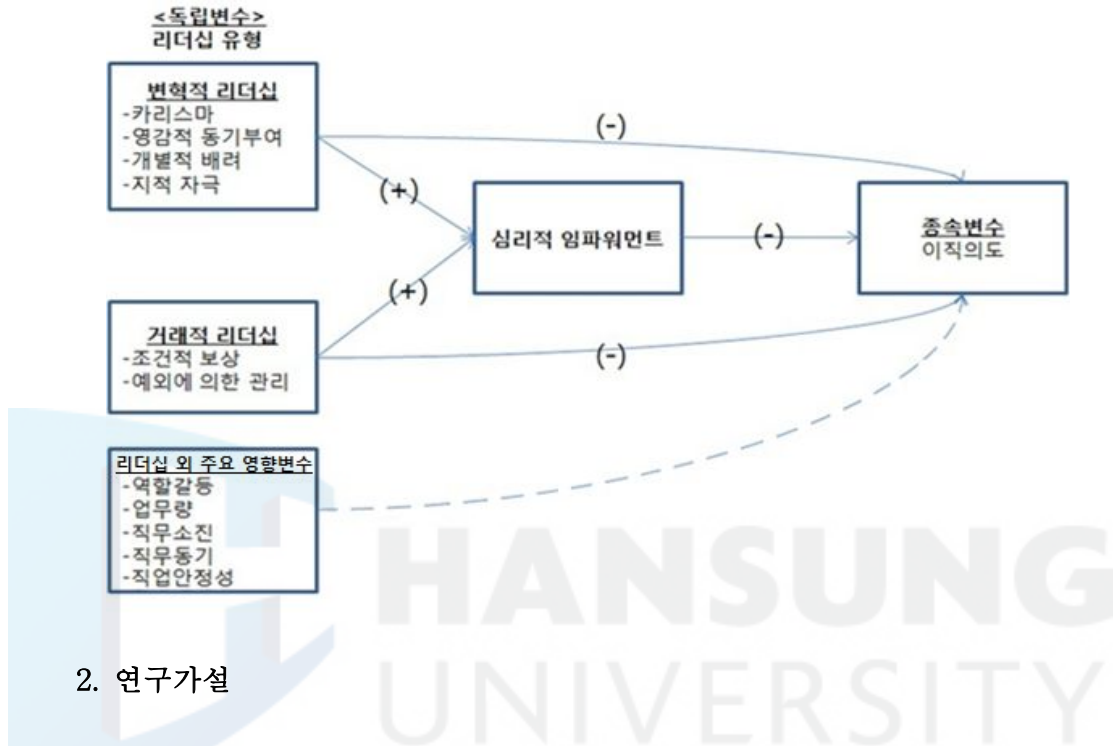
검증을 위한 연구모형은 독립변수로 최근 관심을 끌고 있는 변혁적 리더십과 전통적이라고 말할 수 있는 거래적 리더십을 선정하였다. 전술한 바와 같이 변혁적 리더십의 하위요소로는 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극 네 가지를 선정하였고, 거래적 리더십의 하위 요소로는 조건적 보상, 예외에 의한 관리 두 가지를 선정하였다.

종속변수로는 이직의도를 선정하였다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 요양보호사들의 심리적 임파워먼트를 강화시킬 때 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가, 다시 말해 심리적 임파워먼트는 이직의도의 매개적 역할을 하는가를 검증하기 위하여 심리적 임파워먼트를 매개변수로 선정하였다.

본 연구의 목적은 리더십과 이직의도와의 관계를 검증하는 것이나, 전술한 바와 같이 이직의도에 영향을 미치는 요인들은 다양하게 존재한다. 이러한 변수들은 조직유형에 따라 다소 상이할 수 있으나 기존 연구에서 검토한 바와 같이 역할갈등, 업무량, 직무소진, 직무동기(보수), 직업안정성 등이 주요 요인으로 논의되고 있다. 본 연구는 지속적으로 검증되어 온 이러한 요인들에 대한 검증 없이 리더십만을 독립변수로 선정하여 검증하는 것은 연구의 적시성이 떨어질 수 있다는 인식하에 전술한 다섯 가지 요인들을 리더십 외 주요 영향변수로 선정하여, 기존의 연구결과들이 노인장기요양기관의 경우에도 유사하게 적용될 수 있는가를 검증하고, 이를 리더십 논의의 보완자료로 활용하고자 한다.

연구모형은 다음 [그림 3-1]과 같다.

[그림 3-1] 연구모형



2. 연구가설

Bass(1985)에 의하면 변혁적 리더십은 부하들에게 비전을 제시하고 변화를 추구하며 동기부여를 통하여 의식체계, 가치체계, 신념체계 및 신뢰와 믿음을 통한 변화와 혁신을 가져옴으로써 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있다고 하였다.

선행연구들에 의하면 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(이창원 외, 2003; 황기순 외, 2005; Avolio et 외, 2004; 이해진, 2011 재인용).

서태영·지명원(2009)은 변혁적 리더십과 상사에 대한 신뢰가 여행사 종사자의 서비스 개선 행동과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적 리더십과 상사에 대한 신뢰는 여행사 종사자의 서비스 개선 행동에 긍정적 영향을 미치는 요인으로 나타났으며, 이직의도를 줄일 수 있다고 하였다.

장기요양기관에서 근무하는 요양보호사들의 이직률이 매우 높게 나타나는데 요양기관에서의 요양보호사들의 역할은 그 어떤 역할보다도 매우 중요하기 때문에 원장의 변혁적 리더십은 매우 중요하다고 본다.

변혁적 리더십에 대한 연구에서 대부분 조직몰입과 심리적 임파워먼트, 조직효과성에 관하여는 다양한 연구가 있었지만 요양기관 원장의 변혁적 리더십과 요양보호사의 이직의도에 관한 연구는 전무한 상태이다. 장기요양기관에서 요양보호사들은 생산직이나 공공기관과는 달리 일정한 시간 내에 일정량의 업무를 처리해야 한다거나 계량화된 어떤 실적을 올리는 것이 아니고 클라이언트에 대한 돌봄 서비스를 제공하는 것이다. 그렇기 때문에 요양기관 원장들은 요양보호사들에게 비전을 제시하고 동기부여를 시켜 타인에 의한 강압적인 근무분위기 조성이 아니라 요양보호사 스스로 보람과 가치를 느끼며 종사할 수 있는 근무 분위기 조성을 필요로 한다. 이를 위해 요양기관 원장에게 꼭 필요한 리더십 유형이 바로 변혁적 리더십이라고 생각되며 변혁적 리더십 하위요소인 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극 네 가지 중에서 요양보호사에게 가장 필요한 요소는 영감적 동기부여라고 생각된다. 원장들의 이러한 리더십이 발현될 때에 요양보호사들은 조직에 머물고자 하는 생각을 갖게 되고, 더욱 조직을 위해서 충성·헌신하고자 하는 마음이 생길 것이다.

위와 같은 근거로 “변혁적 리더십 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다”라는 전제하에 변혁적 리더십의 하위요소인 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극 각 요소별로 구분하여 아래와 같이 가설1을 연구가설로 정하였다.

가설 1. 변혁적 리더십 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

가설 1-1. 카리스마적 리더십 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

가설 1-2. 영감적 동기부여 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

가설 1-3. 개별적 배려 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

가설 1-4. 지적자극 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

Burns(1978)는 거래적 리더십을 리더가 부하들에게 교환적 의도를 갖고 접

근하는 과정이라고 정의하였다. Bass에 의하면 거래적 리더십은 보상 또는 벌 체계를 통해 리더가 추종자들을 관리하는 과정이며, 그러한 득과 실의 관계를 통해 추종자들의 현존하고 있는 물질적 또는 심리적 욕구를 채워 주는 조건으로 그들의 조직기여를 도모하는 것으로 보았다(이흥기, 2003).

이창원 · 김호정 · 박희봉 · Ralph W. Adler(2003)는 지방단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성에 대하여 한국과 뉴질랜드 단체장들을 비교한 연구에서 한국에서 단체장의 거래적 리더십은 부하들의 조직몰입이나 직무만족에 의미 있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 반면에 뉴질랜드에서는 단체장의 거래적 리더십이 부하들의 직무만족에는 긍정적인 영향을 미치고 있으나 부하들의 조직몰입에는 유의성 있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그동안의 선행연구들을 보면 거래적 리더십과 조직효과성, 조직몰입, 이직 의도 등에 대한 연구에서 대부분 공공조직이나 일반기업체 등을 대상으로 이루어 졌으나 요양기관 원장과 요양보호사들에 대한 연구는 전무하다시피 하다.

우리나라 장기요양기관에서 근무하는 요양보호사들은 대부분 직급 구분이 없이 동일한 조건 하에서 동일한 업무에 종사하고 있는데, 잘하는 사람이나 못하는 사람에 대한 인센티브가 없고 동기부여가 안되므로 서비스 질 향상을 저해할 염려가 있다. 장기요양기관 원장은 요양보호사들의 욕구를 잘 파악해서 일정한 성과를 올리고 동기부여가 충분히 된 사람에게는 원하는 만큼 보상을 해줄 수 있다는 믿음과 신뢰를 갖도록 하는 것이 중요하다고 본다. 그렇게 되면 요양보호사들은 기관에 대한 소속감과 자긍심이 높아지고 계속 장기근무하고자 하는 마음도 생길 것이다. 특히 거래적 리더십의 하위요소 중 예외에 의한 관리는 이직의도와 중요한 상관관계가 있다고 본다. 동일 기관에서 같이 근무하는 요양보호사들은 나이, 학력, 성격, 사회경험 등에서 차이가 많이 나기 때문에 조직 내에서 적응을 잘하는 사람과 그렇지 못하는 사람과의 차이가 클 수 밖에 없다. 적응을 잘하지 못하는 사람에 대해 원장이 사전에 예외관리를 잘하여 동기부여를 시키지 아니하고, 어떤 실수나 오류가 발생했을 때 사후 책임을 묻게 된다면 열등의식과 패배감에 사로잡혀 조직을 떠나려고 할 것이다. 이러한 근거로 “장기요양기관 원장의 거래적 리더십 수준이 높을수록

요양보호사의 이직의도는 낮아질 것이다”라는 전제 하에 거래적 리더십 유형의 하위요소인 조건적 보상과 예외에 의한 관리 두 가지를 분류하여 각 요소별로 상관관계를 검증해보고자 아래와 같이 가설2를 연구가설로 정하였다.

가설 2. 거래적 리더십 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

가설 2-1. 조건적 보상 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

가설 2-2. 예외에 의한 관리 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

임파워먼트(Empowerment)는 ‘권한부여’ 또는 ‘권한위임’의 뜻으로 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 조직행동의 실행에 관한 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권 등 네 가지 조직요소를 종업원에게 나누어 주는 것이라고 정의한다(Bowen, 1992).

국내 선행연구에서 김기용(2011)은 경찰서장을 중심으로 리더십 유형과 심리적 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에 관한 연구에서 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 각각 부하 경찰관의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 그리고 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지에 대한 검증결과 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

장기요양기관에서 요양보호사들이 하는 일은 클라이언트를 돌보는 일이다. 클라이언트들의 상태는 여러 형태로 다양하기 때문에 그들의 상태에 따라 요양보호사들이 스스로 판단하여 적절한 조치를 취해야 한다. 어떤 정해진 규칙이나 룰이 있는 것이 아니다. 이러한 일을 담당하는 요양보호사들에게 장기요양기관 원장은 심리적 임파워먼트를 강화시켜 요양보호사 스스로 자기가 담당하는 클라이언트에게 헌신적 자세로 일할 수 있도록 권한을 위임하는 리더십 발휘가 필요하다. 이러한 리더십 발휘가 안되면 동료 간 역할갈등요인이 발생할 수 있고 일에 대한 의욕도 사라지고 하는 일에 대해서도 긍지와 자부심을 갖고 의욕적으로 일하기보다는 직무소진 현상이 발생할 수 있다. 하지만 원장의 변혁적·거래적 리더십 발휘가 된다면 요양보호사들은 심리적 임파워먼트가 강화될 것이며 이렇게 심리적 임파워먼트가 강화되면 요양보호사는 자신의 역할에 대한 갈등요인이 발생하지 않으므로 자신이 하는 일에 보람과 소명감

을 갖고 클라이언트를 위해 헌신적으로 일하게 될 것이다. 또한 조직에 애착심을 갖고 조직에 오래 머물고자 하는 생각을 하게 될 것이다.

본 연구에서 요양기관 원장들의 변혁적 리더십 수준이 높을수록 요양보호사에 대한 심리적 임파워먼트를 강화할 것인가와 요양기관 원장들의 거래적 리더십 수준이 높을수록 요양보호사에 대한 심리적 임파워먼트를 강화할 것인가를 검증하고자 이를 근거하여 아래와 같이 가설3에서는 “변혁적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다”라는 전제하에 변혁적 리더십 하위요소 네 가지를 구분하여 가설을 설정하였고, 가설4에서는 “거래적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다”라는 전제하에 거래적 리더십 하위요소 두 가지를 구분하여 가설로 설정하였다.

가설 3. 변혁적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.

가설 3-1. 카리스마적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.

가설 3-2. 영감적 동기부여 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.

가설 3-3. 개별적 배려 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.

가설 3-4. 지적 자극 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.

가설 4. 거래적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.

가설 4-1. 조건적 보상 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.

가설 4-2. 예외에 의한 관리 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.

Conger and Kanungo(1988)는 임파워먼트는 ‘사람들이 자신의 삶에 대한 보다 많은 통제력을 달성하도록 하는 과정’이며, ‘리더나 관리자가 그들의 하급자와 힘을 공유하는 과정’으로 정의하였다.

Spreitzer(1995)는 임파워먼트의 구성요인은 의미성, 역량, 자기결정성, 영향력의 4가지 차원으로 구분하였고 이 네 가지 차원이 증대되면 집단의 관리성과가 나타나고 혁신이 이루어지는 만족감과 조직몰입이 증대된다고 하였다.

Bruce(1994)는 임파워먼트가 유연성을 증가시키기 때문에 임파워된 부하직원은 적응력이 더 높다고 하였다.

장기요양기관에서 요양보호사의 역할은 클라이언트의 상태에 따라 상황에 맞는 적절한 조치를 취해야 하는데 심리적 임파워먼트가 충분히 된 사람과 그렇지 못한 사람의 차이는 매우 크다고 본다. 심리적 임파워먼트가 충분히 된 사람은 자기가 맡고 있는 일에 대하여 매우 의욕적이며 강력한 영향력을 행사할 뿐 아니라 자신감이 넘치고 조직에 대한 강한 애착심과 소속감을 갖게 되어 조직에 오래 머물고자 하는 마음이 생길 것이다. 장기요양기관 원장의 리더십이 발휘될 때 요양보호사들의 심리적 임파워먼트가 강화되며 “심리적 임파워먼트는 이직의도의 매개적 역할을 할 것이다”를 검증하고자 아래와 같이 가설5를 설정하였다.

가설 5. 심리적 임파워먼트는 이직의도의 매개적 역할을 할 것이다.

제 2 절 주요변수의 조작적 정의 및 측정도구

<표 3-1> 변수의 구성요소

변 수		하 위 요 소	
독립변수	변혁적 리더십	- 카리스마	- 영감적 동기부여
	거래적 리더십	- 개별적 배려	- 지적자극
종속변수	이직의도	- 조건적 보상	- 예외에 의한 관리
매개변수	심리적 임파워먼트		
리더십 외 주요 영향변수		- 역할갈등	- 업무량
		- 직무동기(보수 등)	- 직무소진
			- 직업안정성

1. 독립변수 : 리더십 유형

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 정하였다. 독립변수인 변혁적 리더십 하위요소로는 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극, 거래적 리더십의 하위요소로는 조건적 보상과 예외에 의한 관리를 선정하였으며 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 측정 도구로는 B.M. Bass & B.J. Avolio(1992)의 다중요인 리더십 진단 설문 MLQ Form-6S를 활용하여 변혁적 리더십의 하위요소인 카리스마 3문항, 영감적 동기부여 3문항, 개별적 배려 3문항, 지적자극 3문항 거래적 리더십의 하위요소인 조건적 보상 3문항, 예외에 의한 관리 3문항 총 18개 문항으로 구성하였다. 각 진술 문항에 대해서 “전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 그렇다, 매우 그렇다”의 Likert식 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

1) 변혁적 리더십 측정을 위한 MLQ Form-6S

Bass(1985)는 부하의 목표를 확장시키고 묵시적 또는 명시적 협정에 규정된 것 이상으로 성공할 수 있다는 확신을 얻을 수 있도록 영향력을 행사하는 리더를 변혁적 리더라고 말했다(Dvir, Eden and Avolio, 2002) 또한 변혁적 리더십은 부하들에게 비전을 제시하고 변화를 추구하며 동기 부여 등을 통하여 의식체계, 가치체계, 신념체계 및 신뢰와 믿음을 통한 변화와 혁신을 가져옴으로써 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있다고 보는 것으로 정의한다.

(1) 카리스마(Charisma)

Max Weber가 처음 사용한 카리스마의 개념은 원래 신이 부여한 은총의 선물이라는 신학적 개념으로 베버는 위기시 해결할 능력을 갖추고, 신비스럽고, 자아도취적이며, 사람들을 흡인력을 지닌 사람이라고 보았다. 또한 리더가 바람직한 가치관이나 자신감 등을 종업원에게 심어주며, 스스로 존경받을 수 있는 자질을 갖추고 조직 및 개인의 비전을 제시하는 능력이라고 보았다(임서영 외, 2010). 카리스마 리더십 질문항은 다음의 3개 문항으로 구성하였다.

- 원장님은 직원들이 원장님에 대한 느낌들을 좋게 갖도록 노력한다.

- 원장님은 직원들이 원장님을 완전히 신뢰한다고 믿는다.
- 원장님은 직원들이 원장님과 함께 근무하고 있는 것을 자랑스럽게 생각한다
고 믿는다.

(2) 영감적 동기부여(Inspirational Motivation)

리더가 부하들로 하여금 개인적 이익을 초월하여 새로운 비전과 전체의 이익 실현에 헌신하도록 만드는 특유의 감성적 커뮤니케이션 능력을 말한다. 부하들로 하여금 도덕적 인식과 이상에 대한 기대 수준을 높이고 이상적 가치의 실현에 참여하는 것에 자부심을 갖게 한다. 영감적 동기부여 질문항은 다음의 3개 문항으로 구성하였다.

- 원장님은 직원들이 무엇을 해야 하는지를 정확하고 간단명료하게 설명해준다.
- 원장님은 직원들에게 무엇을 해야 하며 또한 그것을 할 수 있다는 것을 감성적으로 호소력 있게 표현한다.
- 원장님은 직원들이 자신이 하고 있는 일에서 어떤 의미를 찾도록 돕는다.

(3) 개별적 배려(Individualized Consideration)

Northouse에 의하면 부하들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하려는 리더들의 특성으로 부하들이 자기가 맡은 일에 완전히 익숙해지도록 돕는 동안, 코치와 조언자로서 역할을 수행한다고 하였다. 개별적 배려의 질문항은 다음의 3개 문항으로 구성하였다.

- 원장님은 직원들 스스로 자신을 개발해 나가도록 돕는다.
- 원장님은 직원들에게 그들이 하고 있는 일에 대하여 원장이 어떻게 생각하고 있는지를 알려준다.
- 원장님은 직원들 개개인의 상태를 판단하여 개인적인 관심을 보인다.

(4) 지적자극(Intellectual Stimulation)

부하의 아이디어를 수용하고 비판적 가정을 통해 기존의 방법을 새롭게 생각하도록 격려하는 정도를 말한다. 지적자극의 질문항은 다음의 3개 문항으로

구성하였다.

- 원장님은 직원들이 일상적인 문제점들을 새로운 방식으로 생각하도록 한다.
- 원장님은 복잡하고 어려운 문제에 대해 새로운 시각으로 보는 방법을 알려준다.
- 원장님은 직원들 자신이 이전에 의문을 갖지 않았던 일에 대해서 새로운 시각에서 다시금 생각하도록 해준다.

2) 거래적 리더십 측정을 위한 MLQ Form-6S

Burns(1978)에 의하면 거래적 리더십을 리더가 부하들에게 교환적 의도를 갖고 접근하는 과정이라고 정의하였다. Bass는 “거래적 리더십은 보상 또는 벌 체계를 통해 리더가 추종자들을 관리하는 과정이며, 물질적 또는 심리적 욕구를 채워주는 조건으로 조직기여를 도모하는 것이다”라고 정의한다.

(1) 조건적 보상(성과보상) (Contingent reward)

부하들에게 달성해야할 과업을 명확히 할당하고 만족스러운 과업수행에 대하여 그것과 교환으로 보상을 약속하거나 보상을 하는 것으로, 조건적 보상의 질문항은 다음의 3개 문항으로 구성하였다.

- 원장님은 직원들이 업무성과에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지를 알려준다.
- 원장님은 직원들이 목표에 도달하였을 때 인정해 주고 보상해준다.
- 원장님은 직원들이 업적에 대해 받는 보상이 적절한지에 관심을 갖는다.

(2) 예외에 의한 관리(Management by Exception)

적극적 예외관리는 리더는 부하의 과업 수행에 있어서 일탈, 실수, 오류들을 발견하기 위한 조치들을 설정하고 실수가 발생했을 때 적절한 교정조치를 취한다.

소극적 예외관리는 부하의 실수, 일탈, 오류 등이 발생할 때까지 소극적으로 기다리며, 문제가 발생하면 그 때 가서 교정조치를 취하는 것으로 예외에 의

한 관리에 대한 질문항은 다음의 3개 문항으로 구성하였다.

- 원장님은 직원들이 업적 기준을 충족하였을 때 만족감을 표현한다.
- 원장님은 현재 일들이 그런대로 되어가고 있다면 현행방식을 바꾸려 하지 않는다.
- 원장님은 직원들이 업무수행에 알아야 할 원칙들을 미리 또는 사후에 알려 준다.

2. 종속변수 : 이직의도

이직(Turnover)이란 종사원이 자신이 소속되어 있는 기업조직으로부터 이탈하는 것을 말한다. Price는 이직을 조직에 머물고 있느냐 아니면 조직을 떠나느냐의 개인적 이동 행위를 중심으로 하는 동태적인 개념으로 정의하였다. Mobley는 이직을 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 자의로 조직 내 구성원으로서의 역할을 포기하는 것으로 정의하였다. 다시 말해 조직구성원이 자신의 소속된 부서에서 직무를 계속 수행하면 개인의 목표달성에 이르기 어렵다고 지각되어 직무를 이탈하려는 심리적 상태를 말한다(Mobley, 1982; 강정애, 2005)

이직의도는 조직의 구성원이기를 포기하고 현 직장을 떠나려고 하는 것으로 조직을 이탈하려고 하는 실질적인 이직행위에서부터 일시적 상상에 이르기까지의 모든 심리적 행위적 상태로 정의한다. Bluedom은 이직의도가 실제 이직으로 이어지는 확률이 매우 높다는 선행연구에 따라 이직 자체보다는 이직의도에 깊은 관심을 갖는 것이 필요하다고 하였다.

이직의도에 대한 질문항으로는 Mobley(1982)가 개발하고 김영자(2009)등의 연구에서 제시한 문항으로 요양보호사에게 적합한 다음의 5개 문항으로 수정하여 사용하였다.

- 나는 다른 직장에서 현 수준의 보수를 준다면 다른 직장으로 갈 것이다.
- 나는 가끔 지금의 요양원을 떠나려는 생각을 한다.
- 나는 지금의 요양원을 떠나기 위해 다른 직장을 알아보고 있다.
- 나는 다른 직장에 취직이 된다면 현재의 요양원을 떠날 것이다.

- 나는 현재의 직업을 정말 좋아하기 때문에 그만 둘 수가 없다.

3. 매개변수 : 심리적 임파워먼트

임파워먼트는 권한부여, 권한 위임의 뜻이며, Conger & Kanungo는 조직구성원에게 자기효능감을 고양시켜주는 과정이라고 정의하였다. Thomas & Velthouse는 자신의 역할에 개인이 지향되어 있는 바를 비춰주는 인비 부분으로서의 의미, 자기결정감, 능력, 효과가 구체화된 내재적 과업 동기부여의 증대라고 정의하였다.

심리적 임파워먼트에 대한 질문항으로는 Thomas & Velthouse에 의해 제시되고 G.M. Spreitzer(1995)가 입증하고, 김기용(2011), 이임복(2009)등의 연구에서 사용된 다음의 7개 문항으로 구성하였다.

- 내가 하는 직무는 나에게 매우 중요하다.
- 나는 나의 직무능력에 대한 자신감을 가진다.
- 나는 나의 직무수행에 상당한 재량권을 가진다.
- 나는 업무처리 방법을 스스로 결정할 수 있다.
- 우리 요양원에서 나의 영향력은 크다.
- 우리 요양원에서 나에게 독자적인 업무처리 기회가 주어진다.
- 나는 우리 요양원에서의 업무처리 결정에 상당한 영향력을 가지고 있다.

4. 리더십 외 주요 영향변수 : 역할갈등, 업무량, 직무소진, 직무동기(보수), 직업안정성

1) 역할갈등

역할갈등이란 역할을 행하는 자가 자신의 위치에서 역할수신자에 의한 역할 기대에 상충하는 상황으로 느끼는 심리적인 현상이다. 이러한 역할갈등은 한 사람의 행동에 대해 여러 가지 양립 불가능한 기대가 존재하는 경우 또는 사람들이 갈등이 발생하는 그리고 양립 불가능한 기대감에 직면하는 상황에 놓인 스스로를 발견할 때 발생하게 된다(Rizzo, House & Lirtzman, 1970).

역할갈등에 대한 질문항은 Rizzo(1970)가 개발하고 김성민(2008)등의 연구에서 사용한 내용을 요양원에 적합하게 다음의 7개 문항으로 구성하였다.

- 다수의 상사와 동료로부터 상반된 업무 요청을 받는다.
- 나의 업무역할과 상반된 업무수행을 많이 한다.
- 업무수행시 소속집단으로부터 구속된 느낌을 받는다.
- 업무수행 시 모순된 지시를 받는다.
- 불분명한 지시 및 명령의 업무가 발생한다.
- 작업과제나 목표가 불명확하다.
- 회사 조직 내 나의 책임한계가 불분명하다.

2) 업무량

업무의 양을 의미하는 업무량에 대한 질문항으로는 Ivancevich and Motteson(1980)이 개발하고 김성민(2008)등이 사용한 것을 이용하여 다음의 3개 문항으로 구성하였다.

- 정상근무시간외 과도하게 업무를 수행한다.
- 능력과 기술에 비해 과중한 업무를 담당한다.
- 일에 쫓겨 식사 및 휴식 시간이 충분하지 않다.

3) 직무소진

직무소진은 대인서비스직종에 근무하고 있는 종사자가 클라이언트와의 관계에서 요구에 부응하지 못할 때 정서적으로 에너지가 고갈되어 비인격적으로 클라이언트를 대하고, 자신의 직무에 대하여 성취감을 느끼지 못하는 것을 의미한다(Maslach & Jackson, 1986).

직무소진에 대한 질문항은 Brewer & Clippard(2002)가 개발하고 구효진(2006)등이 사용한 것을 요양원에 적합하게 수정하여 다음의 7개 문항으로 구성하였다.

- 업무로 인해 정서적으로 메마른 느낌이다.
- 아침에 피곤함을 느끼며 다른 날 일하고 싶다.
- 업무로부터 좌절감을 느낀다.

- 어르신들을 함부로 대한다.
- 지금의 업무로 인해 사람들에게 더 냉담해진다.
- 지금의 업무로부터 감정적인 무력감을 느낄까봐 두렵다.
- 어르신들에게 발생하는 일에 관심이 없다.

4) 직무동기(보수)

Wong과 Ladkin(2008)은 Kovach의 10가지 직무관련 동기를 바탕으로 하여 직무동기를 6개의 내부동기, 4개의 외부동기로 나누어서 설명하였다. 그에 따르면 내부동기에는 직무만족, 처리업무에 대한 인지와 칭찬, 업무에 대한 흥미, 자기개발의 기회, 개인적 문제에 대한 도움, 소속감의 6가지 요인이 해당된다. 그리고 외부동기에는 충분한 보상, 적절한 징벌, 좋은 근무조건, 직무보장의 4가지 요인이 해당된다.

보수에 대한 질문항은 Slavitt(1978)의 3인이 개발하여 심형문, 이향남 등이 사용한 내용을 이용하여 다음의 3개 문항으로 구성하였다.

- 나는 내가 현재 받고 있는 보수에 만족한다.
- 내가 일한 만큼 적당한 보수를 받고 있다.
- 경력에 따른 적절한 보수를 받고 있다.

5) 직업안정성

직업안정성은 직무의 특성이나 직무 자체를 지속적으로 유지하는 환경을 의미한다. 이러한 직업안정성에 대한 질문항은 다음의 3개 문항으로 구성하였다.

- 나의 직업은 안정적이다.
- 나의 직업은 앞으로 발전가능성이 있다.
- 내가 일하는 직장은 사회경제적 전망이 밝은 편이다.

제 3 절 자료수집 및 분석방법

1. 표본선정 및 자료수집

본 연구는 장기요양기관 원장의 리더십과 장기요양기관에서 핵심적 역할을 하고 있는 요양보호사의 이직의도에 대하여 측정도구를 이용하여 실증적으로 검증하는 것을 연구의 목적으로 설정하였다.

이러한 연구목적을 효과적으로 달성하기 위하여 우리나라 전체 인구의 25%가 살고 있는 서울과 타 지역에 비해서 월등히 요양기관이 많이 소재하고 있는 경기북부지역을 연구대상 지역으로 선정하였다. 서울시에서는 25개구 중 동서남북으로 골고루 조사하고자 동쪽에는 광진구, 서쪽에는 서대문구, 남쪽에는 서초구, 북쪽에는 강북구·도봉구 등을 선정하여 20개 요양기관에서 유효 설문지 236매를 취합하였으며 경기북부지역은 의정부시, 동두천시, 포천시, 양주시, 남양주시, 구리시 6개 지역 15개 요양기관에서 유효설문지 총 325매를 취합하였다.

이와 같이 설문지는 서울시 및 경기북부지역 35개 요양기관별 요양보호사 인원수대로 총 700부를 배포하여 총 588(84%)부를 취합하였으며 취합된 설문지를 일일이 검토한 결과 27(4.6%)부는 불성실하게 작성되어 사용가치가 없는 것으로 판단하여 제외하고 유효설문지 총 561(80.1%)부를 분석에 이용하였다. 설문지 배포 및 취합은 2011년 9월 5일부터 9월 30일까지 26일간 연구자가 직접 각 요양기관을 방문하여 원장들에게 취지를 설명하고 요양보호사들의 성실한 응답을 당부하였다.

설문대상 요양기관 선정은 리더십과의 효과성 있는 분석을 하기 위하여 각 기관별로 적게는 10명 이상 많게는 60여명이 근무하는 기관을 선별하였으며 작성은 자기진술방법으로 무기명으로 작성토록 하였다. 또한 진술 내용의 왜곡현상을 방지하기 위하여 상대입장에 있는 원장이나 타인이 볼 수 없도록 무기명 비밀로 작성하여 개별봉투에 넣어 밀봉한 후 제출토록 하여 설문검증에 대한 신뢰도를 높이하고자 노력하였다.

<표 3-2> 설문표본 선정 지역별 현황

서울시 지역				경기북부 지역
동	서	남	북	의정부시, 양주시, 동두천시, 포천시, 남양주시, 구리시
광진구	서대문구	서초구	강북구 도봉구	

2. 자료의 분석 방법

노인장기요양기관 원장의 리더십유형이 심리적 임파워먼트를 매개로 하여 요양보호사의 이직의도에 미치는 영향을 규명하기 위한 분석방법으로 561명의 요양보호사로부터 설문응답을 받아 통계패키지 프로그램인 SPSS Win 18.0(ver.)을 이용하여 먼저 조사대상자의 일반적 특성과약을 위한 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 다음으로 기술통계분석과, 각 변수에 대한 타당도 및 신뢰도 분석을 위한 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 내적일관성 Cronbach's Alpha 계수를 산출하였다. 그리고 독립변수인 변혁적 리더십, 거래적 리더십 하위변수들과 매개변수인 심리적 임파워먼트, 종속변수인 이직의도와의 관계성을 파악하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다.

독립변수와 종속변수간의 유의성 파악을 위한 각 가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였고, 매개변수와의 관계성을 파악하기 위하여 매개회귀분석(Three-Step Mediated Regression Analysis)을 실시하였다.

제 4 장 연구결과의 분석

제 1 절 조사대상자의 일반적 특성 분석

본 연구 대상자의 일반적 특성을 살펴보면 다음과 같다.

<표 4-1> 조사대상자의 일반적 특성

		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	43	7.7
	여자	518	92.3
연령	39세 이하	44	7.8
	40-49세	167	29.8
	50-59세	296	52.8
	60세 이상	54	9.6
최종학력	중졸 이하	104	18.5
	고졸	328	58.5
	전문대졸	67	11.9
	대졸	55	9.8
	대학원 이상	7	1.2
결혼여부	기혼	516	92.0
	미혼	45	8.0
종교	기독교	248	44.2
	천주교	62	11.1
	불교	88	15.7
	기타	21	3.7
	없음	142	25.3
자격증	1급	542	96.6
	2급	19	3.4
시설유형	노인요양시설	524	93.4
	노인요양 공동생활가정	27	4.8
	기타	10	1.8

		빈도(명)	비율(%)
월평균 보수	100만원 이하	62	11.1
	101-120만원	263	46.9
	121-150만원	191	34.0
	151만원 이상	45	8.0
이직 경험	있다	271	48.3
	없다	290	51.7
총 근무기간	1년 이하	156	27.8
	2년 이하	160	28.5
	3년 이하	107	19.1
	4년 이하	43	7.7
	4년 이상	95	16.9
현 근무기간	1년 이하	295	52.6
	2년 이하	140	25.0
	3년 이하	51	9.1
	3년 이상	75	13.4
	합계	561	100.0

총 561명으로부터 유효한 응답을 확보하였으며, 성별로는 남성이 7.7%, 여성이 92.3%로 여성이 주를 이루었다. 이는 전통적으로 간호사, 간병인, 가사돌봄이 등의 직업이 여성에게 적합한 직업으로 정착되어 왔기 때문에 그와 맥을 같이하고 있는 요양보호사들도 거의 여성들의 역할로 분류할 수밖에 없는 사회현상이라고 할 수 있다. 남성이 응답한 7.7%도 관리직과 겸직하고 있는 요양보호사들이라고 판단되며, 따라서 순수한 요양보호사들은 모두 여성요양보호사들이라고 할 수 있다.

연령대는 39세 이하가 7.8%, 40대가 29.8%, 50대가 52.9%, 60세 이상이 9.6%로 각각 나타났다. 전체요양보호사 중 40대, 50대가 82.7%로 주를 이루고 있으며, 가장 큰 비중을 차지하는 연령대는 50대로 무려 52.9%를 차지하고 있는 것을 볼 때 요양보호사의 중추적인 역할을 담당하고 있는 연령대는 50대라고 할 수 있다. 반면 50대, 60대가 62.5%를 차지하고 있고, 60대에서도 60대 후반 또는 70대도 있기 때문에 요양보호사들의 고령화가 나타나고 있다. 이러한 현상은 질 높은 서비스를 제공하는데 저해요인이 될 수 있고 이직률이 높아지는 원인도 제공할 가능성이 있기 때문에 요양보호사 자격 취득 제한 요건에 연령제한을 둘 필요성이 있음을 시사하고 있다.

학력별로는 중졸 이하가 18.5%, 고졸이 58.5%, 전문대졸이 11.9%, 대졸 9.8%, 대학원 이상이 1.2%로 각각 나타났다. 특히 중졸과 고졸이하가 77%로 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났는데, 이는 우리나라 50대 이후 연령대는 대부분 중졸 또는 고졸의 학력 수준이라는 점을 반영하고 있다. 그러나 한편으로는 최근 고학력자가 양상되고 있는 사회현상으로 인하여 장기적으로 요양보호사 수급에 문제가 생길 수 있음을 시사하고 있다. 대학원 이상이 1.2%인데 이는 시설장이나 관리직인 요양보호사인 것으로 판단된다.

결혼여부는 기혼이 92.0%, 미혼이 8.0%로 나타났다. 아마도 미혼은 간호사, 사회복지사, 요양보호사 자격증을 복수로 가지고 있는 미혼자이거나, 기타 이혼 또는 사별 등으로 혼자 사는 요양보호사들일 것으로 판단된다.

종교는 기독교 44.2%, 천주교 11.1%, 불교 15.7%, 기타 3.7%, 무교가 25.3%로 나타났다. 기독교가 44.2%로 가장 큰 비중을 차지하고 있는데 이는 제도 시행 초기에 가장 많은 관심을 갖고 참여한 곳이 교회였기 때문에 기독교인 요양보호사가 많은 것으로 판단된다. 또한 74.7%가 종교를 가지고 있는 것으로 분석된 것을 볼 때 요양보호사의 역할이 종교성과 밀접한 관련성이 있다는 점을 시사하고 있다.

요양보호사 자격증 소지 분포는 1급이 96.6%, 2급 3.4%로 나타났다. 1급 소지자가 96.6%로 높게 나타난 것은 제도시행 초기 무시험제도를 도입하여 누구나 일정시간 교육이수만 하면 1급 자격을 취득할 수 있었고, 1급, 2급 자격취득에 차별성이 없어 대부분 사람들이 1급 자격을 취득하였기 때문이다. 실질적으로 현장에서도 자격증에 따른 역할영역에 구분이 없고 보수차이도 없어 2010년도부터 시험제도를 도입하면서 자격증 구분을 폐지하고 요양보호사 자격증으로 개정하였다.

시설유형은 노인요양시설이 93.4%, 노인요양 공동생활가정이 4.8%, 기타 1.8%로 나타났는데 이는 요양보호사가 많은 노인요양시설을 위주로 설문조사 하였기 때문이다.

월평균 보수는 100만원 이하가 11.1%, 101-120만원이 46.9%, 121-150만원이 34.0%, 151만원 이상이 8.0%로 각각 조사되었다. 120만원 이하가 58%로 주를 이루고 있으며, 151만원 이상자 8.0%는 순수한 요양보호사의 보수만이라고 판단하기에는 무리가 있고 관리직 등 특수한 경우라고 판단된다.

이직경험은 있다가 48.3%, 없다가 51.7%로 나타났으며, 요양보호사로 총 근무기간

이 1년 이하 27.8%, 2년 이하 28.5%, 3년 이하 19.1%, 4년 이하 7.7%, 4년 이상 16.9%로 파악되었다. 이와 같이 근무기간이 75.4%가 3년 이하인데 이는 이 제도가 시행 된지가 3년 밖에 지나지 않았기 때문이며 3년 이상 된 24.6%는 이 제도가 시행되기 전 과거 노인복지법에 의한 요양기관에서 근무한 기간을 포함했기 때문이다. 또한 현재 근무하고 있는 기관의 근무기간은 1년 이하 52.6%, 2년 이하 25.0%, 3년 이하 9.1%, 3년 이상 13.4%로 나타났다. 이직경험이 없다가 51.7%로 나타났으나 이는 요양보호사 총 근무기간이 2년 이하가 56.3%를 차지하고 있을 정도로 최근에 요양보호사로 근무하기 시작한 사람들이 많기 때문이다. 현재 근무하고 있는 기관의 근무기간을 볼 때 2년 이하가 77.6%로 높게 나타나는 것은 그만큼 요양보호사의 이직률이 높다는 것을 시사하고 있다.

제 2 절 주요변인의 기술통계분석

1. 주요변인의 기술통계분석

본 연구의 주요 변인 및 문항의 기술통계분석 결과는 다음과 같다.

<표 4-2 > 주요 문항 및 변인의 기술통계분석

	N	평균	표준편차
카리스마	561	3.57	0.71
영감적 동기부여	561	3.62	0.77
지적자극	561	3.45	0.78
개별적 배려	561	3.47	0.83
조건적 보상	561	3.32	0.85
예외관리	561	3.64	0.78
변혁적리더십	561	3.53	0.71
거래적리더십	561	3.48	0.76
심리적 임파워먼트	561	3.46	0.56
이직의도	561	2.51	0.85

먼저 변혁적 리더십의 하위요인인인 카리스마는 3.57, 영감적 동기부여는 3.62, 지적자극은 3.45, 개별적 배려는 3.47로 각각 나타나 요양보호사 원장의 변혁적 리더십 수준은 보통(3.0) 이상으로 긍정적이었으며, 그 중 영감적 동기부여가 가장 높은 것으로 나타났다.

다음 거래적 리더십의 하위요인인 조건적 보상은 3.32, 예외적 관리는 3.64로서 예외적 관리가 다소 높게 나타났다.

변혁적 리더십 전체 수준은 3.53, 거래적 리더십 전체 수준은 3.48로서 변혁적 리더십 수준이 더 높은 것으로 파악되었다.

다음 심리적 임파워먼트는 3.46, 이직의도는 2.51로서 긍정적 수준으로 파악되었다.

2. 리더십 외 주요 영향변수의 기술통계분석

다음으로 리더십 외 주요 영향변수의 기술통계분석 결과는 다음과 같이 나타났다.

<표 4-3> 리더십 외 주요 영향변수의 기술통계분석

	N	평 균	표준편차
역할갈등	561	2.46	0.65
업무량	561	2.61	0.87
직무소진	561	2.22	0.61
직무동기	561	2.38	0.87
직업안정성	561	3.06	0.76

역할갈등은 2.46으로 보통(3.0) 미만으로서 갈등수준은 낮으며, 업무량 2.61, 직무소진, 2.22, 직무동기 2.38, 직업안정성 3.06 순으로서 전반적으로 긍정적 수준으로 파악되었다.

제 3 절 척도의 타당도 및 신뢰도분석

가설검증을 하기 위해서는 가설에 사용된 변수의 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성이 엄격하게 검증되어야 한다(채서일, 1992: 240). 신뢰성(Reliability)이란 측정대상을 여러 번 측정하였을 때에도 동일한 결과가 나타나고, 어떤 지표를 구성하는 항목들 간에 일관성(internal consistency)이 있다는 것을 의미한다. 다중항목척도를 사용한 측정변수의 신뢰성을 검증하는 방법으로는 항목분석(item analysis)을 사용할 수 있으며, 항목분석 방법으로는 여러 방법이 있으나 본 연구에서는 다중항목 중 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로서 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법인 크론바하 알파계수를 이용한다. 신뢰성계수는 0.6이상을 기준으로 하였다(Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C., 1998).

타당성(validity)은 측정도구가 측정하고자 하는 것을 제대로 측정하고 있는가를 의미한다. 여러 가지 타당성 중에서 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 검증하기 위한 방법으로 구성개념 타당성(construct validity)이 있다. 구성개념 타당성을 측정하는 방법으로 다속성다측정방법(multitrait-multimethod matrix)과 요인분석(factor analysis)방법이 있는데, 본 연구에서는 요인분석을 이용하여 타당성을 검증하고자 한다. 요인추출은 일반적으로 측정된 요인의 선형결합인 주성분분석(PCA: principal component analysis)을 이용하였으며, 초기에 구한 요인의 명확한 해석을 위해 요인회전은 직각회전인 varimax 방식을 이용하였다. 변수와 요인간의 상관관계정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)은 일반적으로 단일차원에 대한 요인분석의 경우 0.4 이상이면 유의적이라고 할 수 있다(임종원, 1992: 173-195).

1. 변혁적, 거래적 리더십의 요인분석 및 신뢰도분석

먼저 변혁적 리더십에 대한 요인분석과 신뢰도분석을 진행하였으며, 그 결과는 다음 표와 같다.

<표 4-4> 변혁적 리더십의 요인분석 및 신뢰도분석

문항	요인1	요인2	요인3	요인4
개별적 배려3	0.747	0.175	0.233	0.290
개별적 배려2	0.670	0.349	0.259	0.250
개별적 배려1	0.620	0.325	0.221	0.150
지적 자극3	0.329	0.749	0.174	0.094
지적 자극1	0.211	0.737	0.275	0.380
지적 자극2	0.367	0.688	0.283	0.153
영감적 동기부여3	0.276	0.327	0.736	0.247
영감적 동기부여2	0.377	0.371	0.720	0.143
영감적 동기부여1	0.363	0.348	0.671	0.347
카리스마2	0.177	0.324	0.173	0.780
카리스마3	0.353	0.051	0.253	0.716
카리스마1	0.278	0.282	0.258	0.679
eigen-value	3.243	2.709	1.925	1.517
설명력	27.022	22.576	16.043	12.638
누적설명력	27.022	49.598	65.641	78.279
Cronbach's α	0.811	0.842	0.829	0.767

요인분석 결과 총 4개의 요인으로 도출되었으며, 모든 문항이 하나의 요인과 높은 상관정도인 요인적재치(factor loading)를 보였고, 2개 이상의 요인에 동시에 높은 상관성을 보이는 문항은 나타나지 않아, 집중타당성과 판별타당성이 모두 적합한 것으로 나타났다. 전체 누적설명력은 78.3%로 높게 나타났다.

먼저 요인1은 개별적 배려, 요인2는 지적 자극, 요인3은 영감적 동기부여, 요인4는 카리스마를 의미하는 3개의 문항씩으로 각각 구성되었다. 또한 각 요인을 구성하는 문항들에 대한 응답의 일관성 정도를 신뢰도계수를 파악한 결과 모두 0.7이상의 높은 신뢰도계수를 보여 적합한 것으로 파악되었다.

즉 변혁적 리더십은 4개의 하위 요인으로 선행연구와 일치하여 구성타당도가 적절하며, 모든 문항이 적합하게 구성되어 타당도와 신뢰도가 모두 우수한 것으로 볼 수 있다.

다음으로 거래적 리더십에 대한 요인분석과 신뢰도분석을 진행하였으며, 그 결과는 아래 표와 같다.

<표 4-5> 거래적 리더십의 요인분석 및 신뢰도분석

문항	요인1	요인2
조건적 보상1	0.881	0.240
조건적 보상2	0.670	0.338
조건적 보상3	0.670	0.326
예외에 의한 관리3	0.251	0.812
예외에 의한 관리1	0.360	0.750
eigen-value	2.141	1.749
설명력	42.819	34.971
누적설명력	42.819	77.790
Cronbach's α	0.844	0.720

다음으로 거래적 리더십에 대한 분석 결과, 2개의 요인으로 도출되었으나, 그 중 예외에 의한 관리 2번의 경우 2개의 요인에 동시에 높은 요인적재치를 보여 판별타당도를 저해하여 제거하였다. 그 결과 전체 설명력은 77.8%로 높게 나타났다. 요인1은 조건적 보상의 3개 문항, 요인2는 예외에 의한 관리 2개 문항으로 각각 구성되었고, 각 요인의 문항의 내적 일관성은 0.7이상으로 모두 높게 나타나 적합하였다.

2. 심리적 임파워먼트와 이직의도의 요인분석 및 신뢰도분석

다음으로 심리적 임파워먼트와 이직의도에 대한 요인분석과 신뢰도분석을 진행하였으며, 그 결과는 다음 표와 같다.

<표 4-6> 심리적 임파워먼트와 이직의도의 요인분석 및 신뢰도분석

문 항	요인1	요인2
심리적 임파워먼트7	0.836	-0.108
심리적 임파워먼트5	0.803	-0.098
심리적 임파워먼트3	0.791	-0.117
심리적 임파워먼트4	0.763	-0.038
심리적 임파워먼트6	0.758	-0.117
이직의도4	-0.120	0.854
이직의도2	-0.163	0.838
이직의도3	-0.060	0.816
이직의도1	-0.060	0.782
eigen-value	3.174	2.760
설명력	35.270	30.666
누적설명력	35.270	65.937
Cronbach's α	0.737	0.846

심리적 임파워먼트와 이직의도의 요인분석 결과, 2개의 요인으로 나타났으며, 누적설명력은 65.9%로 높은 수준이었다.

각 요인을 구성하는 문항간 내적 일관성인 신뢰도계수는 모두 0.7이상으로 높게 나타나고 있어 하나의 단일 개념으로 파악하는 것이 무리가 없는 것으로 판단된다.

3. 리더십 외 주요 영향변수의 요인분석 및 신뢰도 분석

다음으로 리더십 외 주요 영향변수에 대한 요인분석과 신뢰도 분석을 진행하였으며, 그 결과는 다음 표와 같다.

<표 4-7> 리더십 외 주요 영향변수의 요인분석 및 신뢰도분석

	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
역할갈등4	0.753	0.246	-0.092	0.172	-0.021
역할갈등6	0.744	0.174	-0.062	0.169	-0.084
역할갈등5	0.736	0.310	-0.075	0.133	-0.062
역할갈등2	0.698	0.000	-0.064	0.208	0.031
역할갈등3	0.680	0.330	-0.074	0.106	0.026
역할갈등7	0.668	0.188	-0.089	0.144	-0.094
역할갈등1	0.662	0.084	0.044	0.102	-0.040
직무소진6	0.262	0.787	-0.096	0.039	-0.083
직무소진5	0.332	0.715	0.107	0.033	-0.120
직무소진3	0.242	0.708	-0.110	0.308	-0.189
직무소진2	0.167	0.700	-0.225	0.392	-0.042
직무소진1	0.215	0.608	-0.229	0.473	-0.139
보수2	-0.030	-0.093	0.907	-0.137	0.155
보수1	-0.066	-0.088	0.892	-0.134	0.171
보수3	-0.129	-0.073	0.891	-0.048	0.131
업무량1	0.326	0.125	-0.028	0.784	0.013
업무량2	0.307	0.244	-0.062	0.765	-0.105
업무량3	0.204	0.208	-0.277	0.713	-0.159
직업안전성2	-0.032	-0.115	0.134	-0.027	0.897
직업안전성3	-0.070	-0.096	0.121	-0.014	0.887
직업안전성1	-0.035	-0.151	0.291	-0.283	0.572
eigen-value	4.080	3.013	2.784	2.465	2.126
설명력	19.430	14.350	13.259	11.737	10.125
누적설명력	19.430	33.780	47.039	58.775	68.901
Cronbach's α	0.871	0.857	0.919	0.811	0.778

리더십 외 주요 영향변수에 대한 요인분석 결과 총 5개의 요인으로 구성되었다. 전체 누적설명력은 68.9%로 높은 수준이었다.

각 요인은 역할갈등, 직무소진, 직무동기(보수), 직업안전성, 업무량을 의미하는 요인으로 각각 구성되었다.

각 요인을 구성하는 변인들의 내적 일관성인 신뢰도계수는 모두 0.7이상으로 높게 나타나고 있었다.

제 4 절 응답자 특성에 따른 차이분석

이번 절에서는 본 연구의 주요 변인에 대해서 응답자의 일반적 특성에 따라서 차이가 있는지를 파악하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

<표 4-8> 응답자 특성에 따른 차이분석

		카리스마		영감동기부여		지적자극		개별적 배려		변혁적리더십	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
성별	남자	3.64	0.78	3.67	0.68	3.43	0.89	3.60	0.83	3.59	0.73
	여자	3.56	0.70	3.62	0.77	3.45	0.77	3.45	0.82	3.52	0.71
	t-value	0.636		0.470		-0.226		1.153		0.557	
	p	0.525		0.638		0.821		0.249		0.578	
최종학력	중졸 이하	3.58	0.76	3.56	0.77	3.41	0.74	3.40	0.79	3.49	0.70
	고졸	3.56	0.68	3.63	0.76	3.47	0.77	3.47	0.83	3.53	0.70
	전문대졸	3.47	0.68	3.56	0.76	3.38	0.78	3.43	0.85	3.46	0.71
	대졸 이상	3.73	0.75	3.74	0.80	3.54	0.91	3.62	0.80	3.65	0.77
	F-value	1.521		0.858		0.597		0.990		0.992	
	p	0.208		0.462		0.617		0.397		0.396	
이직경험	있다	3.52	0.75	3.52	0.83	3.37	0.81	3.37	0.82	3.45	0.75
	없다	3.61	0.66	3.71	0.69	3.53	0.74	3.55	0.82	3.60	0.67
	t-value	-1.569		-2.931		-2.345		-2.545		-2.561	
	p	0.117		0.004**		0.019		0.011*		0.011*	

		카리스마		영감동기부여		지적자극		개별적 배려		변혁적리더십	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
총 근무기간	1년 이하	3.52	0.75	3.56	0.75	3.34	0.81	3.33	0.84	3.44	0.73
	2년 이하	3.61	0.67	3.64	0.76	3.49	0.72	3.50	0.78	3.56	0.67
	3년 이하	3.55	0.69	3.65	0.77	3.53	0.72	3.53	0.76	3.57	0.68
	4년 이하	3.59	0.73	3.67	0.79	3.53	0.84	3.50	0.79	3.57	0.73
	4년 이상	3.60	0.69	3.64	0.81	3.45	0.86	3.54	0.94	3.55	0.76
	F-value	0.333		0.392		1.263		1.428		0.834	
	p	0.856		0.814		0.283		0.223		0.504	
현 근무기간	1년 이하	3.55	0.74	3.58	0.77	3.39	0.78	3.39	0.83	3.48	0.72
	2년 이하	3.53	0.68	3.59	0.79	3.44	0.77	3.43	0.83	3.50	0.71
	3년 이하	3.74	0.65	3.80	0.75	3.61	0.77	3.71	0.69	3.71	0.66
	3년 이상	3.63	0.64	3.72	0.73	3.61	0.79	3.65	0.86	3.65	0.70
	F-value	1.411		1.610		2.372		3.647		2.503	
	p	0.239		0.186		0.069		0.013*		0.058	

		조건적 보상		예외관리		거래적리더십		심리적 임파워먼트		이직의도	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
성별	남자	3.33	0.90	3.56	0.77	3.44	0.80	3.38	0.49	2.84	0.98
	여자	3.32	0.85	3.64	0.78	3.48	0.76	3.46	0.56	2.48	0.84
	t-value	0.052		-0.681		-0.320		-0.926		2.659	
	p	0.958		0.496		0.749		0.355		0.008**	
최종학력	중졸 이하	3.18	0.82	3.60	0.78	3.39	0.73	3.38	0.56	2.27	0.83
	고졸	3.33	0.86	3.66	0.76	3.50	0.75	3.47	0.56	2.53	0.83
	전문대졸	3.33	0.83	3.49	0.86	3.41	0.81	3.37	0.49	2.72	0.85
	대졸 이상	3.47	0.86	3.73	0.82	3.60	0.80	3.62	0.57	2.63	0.93
	F-value	1.599		1.267		1.262		2.916		4.644	
	p	0.189		0.285		0.287		0.034*		0.003**	

		조건적 보상		예외관리		거래적리더십		심리적 임파워먼트		이직의도	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
이직경험	있다	3.23	0.87	3.52	0.87	3.38	0.82	3.47	0.56	2.61	0.87
	없다	3.40	0.82	3.74	0.68	3.57	0.69	3.45	0.55	2.42	0.83
	t-value	-2.304		-3.427		-3.044		0.319		2.660	
	p	0.022*		0.001*		0.002*		0.750		0.008**	
총 근무기간	1년 이하	3.21	0.90	3.58	0.77	3.39	0.76	3.38	0.56	2.51	0.85
	2년 이하	3.39	0.82	3.72	0.75	3.55	0.74	3.41	0.57	2.52	0.80
	3년 이하	3.42	0.72	3.68	0.75	3.55	0.69	3.54	0.48	2.55	0.86
	4년 이하	3.25	0.98	3.58	0.90	3.41	0.88	3.67	0.55	2.50	0.91
	4년 이상	3.31	0.89	3.56	0.85	3.44	0.82	3.48	0.58	2.46	0.94
	F-value	1.351		1.062		1.257		3.143		0.143	
	p	0.250		0.375		0.286		0.014*		0.966	
현 근무기간	1년 이하	3.24	0.88	3.61	0.79	3.43	0.77	3.43	0.58	2.58	0.86
	2년 이하	3.32	0.85	3.61	0.84	3.46	0.80	3.46	0.50	2.53	0.86
	3년 이하	3.61	0.77	3.83	0.69	3.72	0.68	3.65	0.48	2.44	0.76
	3년 이상	3.43	0.76	3.66	0.71	3.55	0.69	3.46	0.59	2.28	0.84
	F-value	3.234		1.275		2.420		2.343		2.624	
	p	0.022*		0.282		0.065		0.072		0.050*	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

먼저 성별에 따라서는 이직의도에서만 통계적으로 유의한 차이가 나타났다($p<0.05$). 평균을 보면 남성이 여성에 비해서 이직의도가 높게 나타나 남성의 이직의도가 의미 있게 높다고 볼 수 있다. 반면 다른 변수에서는 유의한 차이가 나타나지 않아, 리더십 및 심리적 임파워먼트 수준은 남녀 간에 유사하다고 볼 수 있다.

다음 최종학력의 경우 심리적 임파워먼트와 이직의도에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다($p<0.05$). 평균을 보면, 심리적 임파워먼트는 대졸이 가장 높고, 중졸이 가장 낮은 것으로 나타났다. 이직의도는 전문대졸이 가장 높은 반면 중졸이하가 가장 낮게 나타나 차이를 보였다. 그러나 그 외 변인은 차이가 없어 리더십 수준은 학력과 상관없이 유사한 수준으로 볼 수 있다.

다음 이직경험에 따라서는 영감적 동기부여, 개별적 배려, 변혁적 리더십, 조건적

보상, 예외관리, 거래적 리더십, 이직의도 등의 변인에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다($p < 0.05$). 평균을 보면 모두 이직경험이 없는 집단이 리더십에 대해 더 긍정적으로 인식하고 있는 반면, 이직의도는 이직경험이 있는 집단이 더 높은 것으로 파악되었다.

다음 총근무기간은 심리적 임파워먼트에서만 통계적으로 유의한 차이가 나타났다($p < 0.05$). 평균을 보면 전반적으로 근무기간이 길수록 심리적 임파워먼트 수준이 높은 경향을 보였다. 그러나 4년 이상은 다시 심리적 임파워먼트 수준이 낮아지는 경향을 보였다. 반면 다른 변수에서는 유의한 차이가 나타나지 않아, 리더십 및 이직의도는 남녀 간에 유사하다고 볼 수 있다.

다음 현근무기간은 이직의도에서만 통계적으로 유의한 차이가 나타났다($p < 0.05$). 평균을 보면 근무기간이 짧을수록 이직의도가 높아지는 경향을 보였다. 반면 다른 변수에서는 유의한 차이가 나타나지 않아, 리더십 및 심리적 임파워먼트 수준은 남녀 간에 유사하다고 볼 수 있다.

그러나 연령대, 결혼여부, 종교, 자격증, 요양원유형, 월 보수에 따라서는 모든 요인에서 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않아($p > 0.05$), 이러한 요인은 전반적으로 유사한 수준으로 볼 수 있다.

제 5 절 상관관계분석

우선 본 연구의 주요 척도들 간의 상관관계를 통해서 전반적인 경향성을 파악하였다. 그 결과는 다음과 같다.

<표 4-9> 상관관계 분석결과

변 인	역할 갈등	업무 량	직무 소진	직무 동기	직업 안정 성	카리 스마	영감 적 동기 부여	지적 자극	개별 적 배려	조건 적 보상	예외 관리	심리 적임 파워 먼트	이직 의도
역할갈등	1												
업무량	0.54 0**	1											
직무소진	0.55 5**	0.52 7**	1										
직무동기	-0.1 99**	-0.3 23**	-0.2 13**	1									
직업안정성	-0.1 77**	-0.2 83**	-0.3 02**	0.39 1**	1								
카리스마	-0.2 65**	-0.2 32**	-0.3 11**	0.32 1**	0.31 5**	1							
영감적 동기부여	-0.3 28**	-0.2 60**	-0.3 35**	0.35 5**	0.26 5**	0.70 2**	1						
지적자극	-0.3 14**	-0.2 44**	-0.3 21**	0.36 0**	0.27 5**	0.65 1**	0.65 3**	1					
개별적 배려	-0.3 00**	-0.2 33**	-0.2 84**	0.38 4**	0.30 8**	0.63 9**	0.63 9**	0.63 8**	1				
조건적 보상	-0.3 27**	-0.2 65**	-0.2 44**	0.38 4**	0.31 8**	0.61 9**	0.57 2**	0.56 6**	0.61 5**	1			
예외관리	-0.3 34**	-0.2 62**	-0.3 28**	0.30 6**	0.24 3**	0.63 7**	0.61 3**	0.55 2**	0.55 4**	0.54 3**	1		
심리적 임파워먼트	-0.0 90*	-0.1 34**	-0.2 77**	0.16 9**	0.32 8**	0.40 8**	0.38 2**	0.38 7**	0.37 6**	0.35 2**	0.37 2**	1	
이직의도	0.50 5**	0.44 7**	0.49 9**	-0.3 02**	-0.3 21**	-0.3 67**	-0.4 40**	-0.4 12**	-0.4 00**	-0.3 76**	-0.4 35**	-0.2 92**	1

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

본 연구의 각 변수 간의 상관관계 정도를 파악하기 위하여 상관관계 분석을 실시한 결과를 보면 변혁적 리더십 하위변인 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극과 심리적 임파워먼트는 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있으며($p<0.05$), 거래적 리더십 하위변인 조건적 보상, 예외관리와 심리적 임파워먼트 또한 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다($p<0.05$). 또한 이들 변수는 이직의도와는 유의한 부(-)의 상관관계를 보이고 있어($p<0.05$), 즉 본 연구의 가설적 방향과 일치하는 것으로 나타나고 있다.

반면, 독립변수들 간의 높은 상관관계로 인해서 회귀분석 시 추정결과의 오류가

나타날 가능성, 즉 다중공선성 정도를 보면 통상 0.8이상의 높은 상관성이 나타날 경우 다중공선성 문제를 의심해볼 수 있으나, 현재 가장 높은 상관정도는 영감적 동기 부여와 카리스마 간의 상관관계로서 약 0.702의 계수를 보이고 있다. 그러나 이 정도는 0.8보다 낮기 때문에 회귀분석 시 다중공선성 문제가 나타날 것으로 판단하기는 어렵다.

제 6 절 가설의 검증

이번 절에서는 본 연구에서 설정한 연구가설을 검증하였다. 리더십 외 주요 영향변수로서는 역할갈등, 업무량, 직무소진, 직무동기, 그리고 직업안정성 등 5개 변인을 투입하였다.

1. 가설1의 검증

먼저 가설1로서 ‘변혁적 리더십 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다’를 검증하였다.

<표 4-10> 가설1의 검증 결과

		비표준화 계수		표준화 계수	<i>t</i>	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	β			공차	VIF
	(상수)	2.259	0.264		8.563	0.000		
변혁적 리더십	카리스마	0.049	0.069	0.041	0.714	0.476	0.526	2.067
	영감적	-0.224	0.085	-0.201	-2.640	0.009**	0.782	1.484
	동기부여	-0.044	0.077	-0.041	-0.578	0.563	0.716	1.638
	지적자극	-0.022	0.070	-0.022	-0.319	0.750	0.630	2.347
리더십 외 주요 영향 변수	개별적배려	0.304	0.056	0.233	5.465	0.000***	0.585	1.709
	역할갈등	0.111	0.042	0.113	2.676	0.008**	0.592	1.688
	업무량	0.267	0.060	0.192	4.478	0.000***	0.579	1.726
	직무소진	-0.053	0.037	-0.054	-1.414	0.158	0.732	1.366
	직무동기	-0.125	0.042	-0.111	-2.959	0.003**	0.758	1.319
		R ² =0.415	F=43.429	p=0.000***				

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

분석결과, 리더십 외 주요 영향변수와 변혁적 리더십이 이직의도를 설명하는 정도인, 설명력은 약 41.5%로 높은 수준이었으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=43.429$, $p<0.05$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

먼저 변혁적 리더십의 하위 4개 변인 중에서는 영감적 동기부여만 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다($p<0.05$). 즉 영감적 동기부여 수준이 높을수록 이직의도 감소에 기여하는 것으로 파악되었다. 이는 장기요양기관이 갑자기 우후죽순처럼 설립되었으며 특히 2010년도 자격시험 제도로 변경된 후에는 요양보호사 수급조절이 원활하지 못하여 쉽게 기관을 옮길 수 있는 환경이 조성된 것과 관련된다. 이러한 상황 하에서는 변혁적 리더십 하위요소 중 카리스마나 지적자극, 개별적 배려보다는 요양보호사들과 감성적 커뮤니케이션을 통해 이들에게 정서적 공감을 형성하여 이상적 가치실현과 자부심을 갖게 하는 영감적 동기부여가 이직의도를 감소시키는 데에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 해석될 수 있다.

다음 리더십 외 주요 영향변수 중에서 역할갈등, 업무량, 직무소진, 그리고 직업안정성이 유의한 영향을 미치고 있었으며($p<0.05$), 역할갈등, 업무량, 직무소진은 낮을수록, 직업안정성은 높을수록 이직의도의 감소에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무동기 즉, 보수는 위 4가지 변인에 비해 이직의도에 큰 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 대부분의 요양보호사들의 이직이 타 직종을 택하여 이직하고자 하는 것 보다는 동종의 다른 요양기관으로의 이직을 하는데, 보수는 어느 기관이나 유사하기 때문에 이직의도에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 해석할 수 있다.

결론적으로 "변혁적 리더십 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다"라는 가설 1은 부분적으로 채택되었으며, 영감적 동기부여가 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2. 가설2의 검증

다음 가설2로서 ‘거래적 리더십 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다’를 검증하였다.

<표 4-11> 가설2의 검증 결과

		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	β			공차	VIF
	(상수)	2.295	0.259		8.854	0.000		
거래적 리더십	조건적보상	-0.002	0.051	-0.002	-0.043	0.966	0.603	1.483
	예외관리	-0.235	0.055	-0.215	-4.302	0.000***	0.624	1.360
리더십 외 주요 영향 변수	역할갈등	0.305	0.056	0.234	5.451	0.000***	0.577	1.733
	업무량	0.106	0.041	0.108	2.552	0.011*	0.594	1.684
	직무소진	0.269	0.060	0.194	4.516	0.000***	0.576	1.735
	직무동기	-0.068	0.037	-0.069	-1.836	0.067	0.740	1.351
	직업안정성	-0.125	0.042	-0.111	-2.984	0.003**	0.767	1.304
	$R^2=0.414$	$F=55.799$	$p=0.000***$					

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

분석결과, 리더십 외 주요 영향변수와 거래적 리더십이 이직의도를 설명하는 정도인, 설명력은 약 41.4%로 높은 수준이었으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=55.799$, $p<0.05$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

먼저 거래적 리더십의 하위 2개 변인 중에서는 예외에 의한 관리가 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다($p<0.05$). 즉 거래적 리더십 중에서 예외에 의한 관리 수준이 높을수록 직원의 이직의도를 감소시키는 데에 중요한 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.

다음 리더십 외 주요 영향변수 중에서 역할갈등, 업무량, 직무소진, 그리고 직업안정성이 유의한 영향을 미치고 있었으며($p<0.05$), 역할갈등, 업무량, 직무소진은 낮

을수록, 직업안정성은 높을수록 이직의도의 감소에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설2 거래적 리더십에서도 가설1에서 설명한 바와 같이 리더십 외 주요 영향변수 중 직무동기(보수)만이 이직의도 감소에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

타 직종에서는 조건적 보상이 훨씬 강한 영향을 미치는 것이 보편적 현상이라고 할 수 있으나 요양보호사들은 직무특성상 일정한 기간 내에 계량화된 실적을 요하는 것이 아니고, 클라이언트들을 돌보는 서비스 형태의 직무특성을 갖고 있다. 따라서 실적과 보상의 조건적 보상 관계보다는 요양보호사들의 직무수행에 있어서 일탈, 실수, 오류들을 발견하고 교정조치를 신속하게 취해주는 등 원장과 요양보호사가 상호 신뢰하는 예외에 의한 관리가 이직의도를 감소시키는데 조건적 보상보다는 더 큰 영향을 미친다고 해석할 수 있다.

결론적으로 "거래적 리더십 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다"라는 가설2는 부분적으로 채택되었으며, 예외에 의한 관리가 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

HANSUNG
UNIVERSITY

3. 가설3의 검증

다음 가설3으로서 ‘변혁적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다’를 검증하였다.

<표 4-12> 가설3의 검증 결과(종속변수: 심리적 임파워먼트)

		비표준화 계수		표준화 계수	<i>t</i>	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	β			공차	VIF
	(상수)	2.079	0.194		10.698	0.000		
변혁적 리더십	카리스마	0.139	0.051	0.176	2.727	0.007**	0.726	1.067
	영감동기부여	0.025	0.063	0.035	0.401	0.689	0.582	2.484
	지적자극	0.087	0.057	0.122	1.536	0.125	0.716	1.638
	개별적 배려	0.045	0.052	0.067	0.878	0.380	0.730	1.347
리더십 외 주요 영향 변수	역할갈등	0.126	0.041	0.148	3.078	0.002**	0.585	1.709
	업무량	0.017	0.031	0.027	0.557	0.578	0.592	1.688
	직무소진	-0.180	0.044	-0.198	-4.100	0.000***	0.579	1.726
	직무동기	-0.034	0.028	-0.053	-1.243	0.214	0.732	1.366
	직업안정성	0.151	0.031	0.204	4.836	0.000***	0.758	1.319
	$R^2=0.254$	$F=20.800$	$p=0.000$ ***					

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

분석결과 리더십 외 주요 영향변수와 변혁적 리더십이 심리적 임파워먼트를 설명하는 정도인 설명력은 약 25.4%로 높은 수준이었으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=20.800$, $p<0.05$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

먼저 변혁적 리더십의 하위 4개 변인 중에서는 카리스마만 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다($p<0.05$). 즉 변혁적 리더십 중에서 카리스마 수준이 높을수록 요양보호사의 심리적 임파워먼트를 향상시키는 데에 가장 중요한 역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 이는 요양보호사들로부터 존경받을 수 있는 장

기요양기관 원장의 자질과, 조직 및 개인의 비전을 제시하는 능력 즉, 카리스마가 다른 변혁적 리더십 하위 변인들에 비해 심리적 임파워먼트 강화에 크게 영향을 미친다는 것을 의미한다.

다음 리더십 외 주요 영향변수 중에서 역할갈등, 직무소진, 그리고 직업안정성이 유의한 영향을 미치고 있었으며($p<0.05$), 역할갈등과 직업안정성은 높을수록, 직무소진은 낮을수록 심리적 임파워먼트의 향상에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 요양보호사들의 업무량과 직무동기는 임파워먼트에 크게 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 대부분 같은 기관에서 같은 시간대에 비슷한 보수를 받고 동일직무를 수행하기 때문에 이러한 변수들은 요양보호사의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치지 않는 것으로 보인다.

결론적으로 "변혁적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다"라는 가설3은 부분적으로 채택되었으며, 카리스마가 심리적 임파워먼트에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.



4. 가설4의 검증

다음 가설4로서 ‘거래적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다’를 검증하였다.

<표 4-13> 가설4의 검증 결과(종속변수: 심리적 임파워먼트)

		비표준화 계수		표준화 계수	<i>t</i>	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	β			공차	VIF
	(상수)	2.202	0.193		11.427	0.000		
거래적 리더십	조건적보상	0.100	0.038	0.153	2.619	0.009**	0.603	1.483
	예외관리	0.149	0.041	0.209	3.666	0.000***	0.524	1.360
리더십 외 주요 영향 변수	역할갈등	0.140	0.042	0.165	3.371	0.001**	0.577	1.733
	업무량	0.026	0.031	0.040	0.838	0.403	0.594	1.684
	직무소진	-0.206	0.044	-0.227	-4.639	0.000***	0.576	1.735
	직무동기	-0.027	0.028	-0.042	-0.964	0.335	0.740	1.351
	직업안정성	0.160	0.031	0.217	5.132	0.000***	0.767	1.304
	$R^2=0.239$	$F=24.755$	$p=0.000$ ***					

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

분석결과, 리더십 외 주요 영향변수와 거래적 리더십이 심리적 임파워먼트를 설명하는 정도인, 설명력은 약 23.9%로 높은 수준이었으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=24.755$, $p<0.05$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

먼저 거래적 리더십의 하위 2개 변인 모두가 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다($p<0.05$). 즉 거래적 리더십은 두 하위 변인 모두가 요양보호사의 심리적 임파워먼트를 향상시키는 데에 중요한 역할을 하는 것으로 볼 수 있다. 그 중에서 영향력 정도를 표준화계수(β)를 가지고 파악한 결과, 예외에 의한 관리($\beta=0.209$)가 조건적 보상($\beta=0.153$)에 비해 심리적 임파워먼트 향상에 더 중요한 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

다음 리더십 외 주요 영향변수 중에서 역할갈등, 직무소진, 그리고 직업안정성이 유의한 영향을 미치고 있었으며($p < 0.05$), 역할갈등과 직업안정성은 높을수록, 직무소진은 낮을수록 심리적 임파워먼트의 향상에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 리더십 외 주요 영향변수 중 업무량과 직무동기(보수)는 가설3에서 설명한 바와 마찬가지로 요양보호사의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

장기요양기관 원장의 요양보호사들에게 달성해야 할 과업을 명확히 하고 만족스러운 결과에 대하여 충분한 보상을 약속할 수 있는 조건적 보상의 리더십 발휘와, 요양보호사들이 클라이언트들에게 어떠한 서비스를 제공하는지를 매일 점검하고 요양보호사의 실수, 오류 등이 발견되었을 때 적절한 교정조치를 신속히 취할 수 있는 예외관리 리더십 발휘가 모두 요양보호사의 심리적 임파워먼트 강화에 영향을 미치는 것으로 해석된다.

결론적으로 "거래적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다"라는 가설4는 모두 채택되었다.

5. 가설5의 검증

이번 분석에서는 '심리적 임파워먼트는 이직의도의 매개적 역할을 할 것이다'라는 가설5를 검증하였으며, 이는 리더십이 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트가 매개변수의 효과를 보이는지를 검증함으로써 파악하였다.

변수간의 매개역할에 대한 가설을 검증하는 통계적 방법론은 여러 가지가 있으나 매개효과를 검증하는 방법은 여러 방법론이 제시되고 있으나, 본 연구에서는 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다(Baron, R. M. & Kenny, D. A, 1986: 1173-1182).

Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석의 절차는 다음과 같다. 먼저 1단계에서는 각 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시키는데, 이 때 얻은 회귀방정식에서 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 다음 2단계는 각 독립변수에 대해 종속변수를 회귀시키는데, 이 때 얻은 회귀방정식에서 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 마지막으로 3단계는 독립변수와 매개변수를 동시에 투입

하여 종속변수에 회귀시키는데, 이 3단계 회귀방정식에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다.

독립변수가 종속변수에 대해 미치는 영향을 나타내는 회귀계수를 비교할 때, 3단계 계방정식의 독립변수 회귀계수 값이 2단계 회귀방정식보다 작아야 한다. 만일 3단계의 독립변수와 종속변수와의 관계에서 유의하지 못하면 완전매개이고, 유의적이면 부분매개 역할을 한다고 볼 수 있다.

1) 카리스마가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증

<표 4-14> 카리스마가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증 결과

	1단계 종속: 심리임파워먼트			2단계 종속: 이직의도			3단계 종속: 이직의도		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(상수)		11.666	0.000		7.668	0.000		8.296	0.000
역할갈등	0.125	2.599	0.010 [*]	0.259	6.070	0.000 ^{***}	0.274	6.419	0.000 ^{***}
업무량	0.033	0.686	0.493	0.109	2.538	0.011 [*]	0.113	2.646	0.008 ^{**}
직무소진	-0.205	-4.218	0.000 ^{***}	0.202	4.676	0.000 ^{***}	0.178	4.093	0.000 ^{***}
직무동기	-0.024	-0.577	0.564	-0.084	-2.211	0.027 [*]	-0.086	-2.303	0.022 [*]
직업안정성	0.204	4.819	0.000 ^{***}	-0.103	-2.737	0.006 ^{**}	-0.080	-2.082	0.038 [*]
카리스마	0.329	7.951	0.000 ^{***}	-0.151	-4.094	0.000 ^{***}	-0.113	-2.919	0.004 ^{**}
심리적 임파워먼트							-0.116	-3.092	0.002 ^{**}
R ²	0.238			0.395			0.405		
F-value	28.863			60.178			53.744		
<i>p</i>	0.000 ^{***}			0.000 ^{***}			0.000 ^{***}		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

먼저 카리스마가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에서 설명력은 23.8%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=28.863$, $p < 0.05$). 또한 카리스마는 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

다음 카리스마가 이직의도에 미치는 영향에서 설명력은 39.5%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=60.178$, $p<0.05$). 또한 카리스마는 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

마지막으로 카리스마와 심리적 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향에서 설명력은 40.5%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=53.744$, $p<0.05$). 또한 카리스마와 심리적 임파워먼트 모두 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 카리스마가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트는 부분매개 역할을 한다고 할 수 있다.

2) 영감적 동기부여가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증

<표 4-15> 영감적 동기부여가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증 결과

	1단계			2단계			3단계		
	종속: 심리임파워먼트			종속: 이직의도			종속: 이직의도		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(상수)		11.455	0.000		8.856	0.000		9.135	0.000
역할갈등	0.146	3.004	0.003**	0.236	5.569	0.000***	0.250	5.880	0.000***
업무량	0.032	0.670	0.503	0.112	2.654	0.008**	0.115	2.740	0.006**
직무소진	-0.205	-4.215	0.000***	0.190	4.471	0.000***	0.171	3.968	0.000***
직무동기	-0.040	-0.937	0.349	-0.058	-1.528	0.127	-0.061	-1.637	0.102
직업안정성	0.232	5.512	0.000***	-0.109	-2.981	0.003**	-0.087	-2.328	0.020*
영감적 동기부여	0.322	7.631	0.000***	-0.220	-5.969	0.000***	-0.190	-4.910	0.000***
심리적 임파워먼트							-0.095	-2.584	0.010*
R^2	0.232			0.414			0.421		
F-value	27.883			65.173			57.428		
<i>p</i>	0.000***			0.000***			0.000***		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

먼저 영감적 동기부여가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에서 설명력은 23.2%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=27.883$, $p<0.05$). 또한 영감적 동기부여는 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 다음 영감적 동기부여가 이직의도에 미치는 영향에서 설명력은 41.4%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=65.173$, $p<0.05$). 또한 영감적 동기부여는 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

마지막으로 영감적 동기부여와 심리적 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향에서 설명력은 42.1%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=57.428$, $p<0.05$). 또한 영감적 동기부여와 심리적 임파워먼트 모두 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 영감적 동기부여가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트는 부분매개 역할을 한다고 할 수 있다.

3) 지적자극이 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증

<표 4-16> 지적자극이 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증 결과

	종속: 심리적 임파워먼트			종속: 이직의도			종속: 이직의도		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(상수)		12.279	0.000		8.326	0.000		8.717	0.000
역할갈등	0.145	3.002	0.003**	0.242	5.669	0.000***	0.257	6.011	0.000***
업무량	0.027	0.563	0.574	0.114	2.677	0.008**	0.117	2.759	0.006**
직무소진	-0.208	-4.285	0.000***	0.197	4.603	0.000***	0.176	4.056	0.000***
직무동기	-0.044	-1.011	0.313	-0.063	-1.670	0.095	-0.068	-1.799	0.073
직업안정성	0.226	5.382	0.000***	-0.109	-2.941	0.003**	-0.085	-2.263	0.024*
지적자극	0.326	7.748	0.000***	-0.192	-5.182	0.000***	-0.158	-4.080	0.000***
심리적 임파워먼트							-0.104	-2.790	0.005**
R^2	0.234			0.405			0.413		
F-value	28.238			62.875			55.665		
<i>p</i>	0.000***			0.000***			0.000***		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

먼저 지적자극이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에서 설명력은 23.4%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=28.238$, $p<0.05$). 또한 지적자극은 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

다음 지적자극이 이직의도에 미치는 영향에서 설명력은 40.5%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=62.875$, $p<0.05$). 또한 지적자극은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

마지막으로 지적자극과 심리적 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향에서 설명력은 41.3%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=55.665$, $p<0.05$). 또한 지적자극과 심리적 임파워먼트 모두 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 지적자극이 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트는 부분매개 역할을 한다고 할 수 있다.

4) 개별적 배려가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증

<표 4-17> 개별적 배려가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증 결과

	종속: 심리적 임파워먼트			종속: 이직의도			종속: 이직의도		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(상수)		13.543	0.000		8.164	0.000		8.572	0.000
역할갈등	0.145	2.981	0.003**	0.242	5.646	0.000***	0.257	6.003	0.000***
업무량	0.027	0.550	0.583	0.114	2.682	0.008**	0.117	2.767	0.006**
직무소진	-0.228	-4.685	0.000***	0.208	4.881	0.000***	0.184	4.252	0.000***
직무동기	-0.046	-1.060	0.290	-0.061	-1.601	0.110	-0.066	-1.741	0.082
직업안정성	0.215	5.055	0.000***	-0.102	-2.729	0.007**	-0.079	-2.076	0.038*
개별적 배려	0.313	7.366	0.000***	-0.187	-5.007	0.000***	-0.153	-3.943	0.000***
심리적 임파워먼트							-0.108	-2.903	0.004**
R^2	0.227			0.403			0.412		
F-value	27.102			62.398			55.405		
<i>p</i>	0.000***			0.000***			0.000***		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

먼저 개별적 배려가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에서 설명력은 22.7%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=27.102$, $p<0.05$). 또한 개별적 배려는 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

다음 개별적 배려가 이직의도에 미치는 영향에서 설명력은 40.3%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=62.398$, $p<0.05$). 또한 개별적 배려는 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

마지막으로 개별적 배려와 심리적 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향에서 설명력은 41.2%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=55.405$, $p<0.05$). 또한 개별적 배려와 심리적 임파워먼트 모두 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 개별적 배려가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트는 부분매개 역할을 한다고 할 수 있다.

5) 조건적 보상이 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증

<표 4-18> 조건적 보상이 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증 결과

	종속: 심리적 임파워먼트			종속: 이직의도			종속: 이직의도		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(상수)		14.260	0.000		7.638	0.000		8.254	0.000
역할갈등	0.159	3.213	0.001**	0.240	5.513	0.000***	0.259	5.944	0.000***
업무량	0.044	0.908	0.364	0.104	2.420	0.016*	0.109	2.563	0.011*
직무소진	-0.260	-5.343	0.000***	0.227	5.312	0.000***	0.196	4.512	0.000***
직무동기	-0.038	-0.877	0.381	-0.073	-1.898	0.058	-0.077	-2.032	0.043*
직업안정성	0.210	4.910	0.000***	-0.103	-2.742	0.006**	-0.078	-2.050	0.041
조건적 보상	0.300	6.994	0.000***	-0.154	-4.065	0.000***	-0.118	-3.013	0.003**
심리적 임파워먼트							-0.119	-3.217	0.001**
R^2	0.220			0.394			0.405		
F-value	26.005			60.114			53.875		
<i>p</i>	0.000***			0.000***			0.000***		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

먼저 조건적 보상이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에서 설명력은 22.0%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=26.005$, $p<0.05$). 또한 조건적 보상은 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

다음 조건적 보상이 이직의도에 미치는 영향에서 설명력은 39.4%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=60.114$, $p<0.05$). 또한 조건적 보상은 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

마지막으로 조건적 보상과 심리적 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향에서 설명력은 40.5%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=53.875$, $p<0.05$). 또한 조건적 보상과 심리적 임파워먼트 모두 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 조건적 보상이 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트는 부분매개 역할을 한다고 할 수 있다.

6) 예외관리가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증

<표 4-19> 예외관리가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증 결과

	종속: 심리적 임파워먼트			종속: 이직의도			종속: 이직의도		
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
(상수)		11.382	0.000		8.862	0.000		9.158	0.000
역할갈등	0.148	3.038	0.002**	0.234	5.509	0.000***	0.248	5.827	0.000***
업무량	0.039	0.799	0.425	0.108	2.555	0.011*	0.112	2.656	0.008**
직무소진	-0.211	-4.323	0.000***	0.193	4.550	0.000***	0.173	4.027	0.000***
직무동기	-0.021	-0.501	0.616	-0.070	-1.875	0.061	-0.072	-1.940	0.053
직업안정성	0.235	5.577	0.000***	-0.111	-3.030	0.003**	-0.089	-2.361	0.019*
예외적 관리	0.312	7.484	0.000***	-0.217	-5.968	0.000***	-0.187	-4.925	0.000***
심리적 임파워먼트							-0.096	-2.614	0.009**
R^2	0.229			0.414			0.421		
F-value	27.447			65.216			57.464		
<i>p</i>	0.000***			0.000***			0.000***		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

먼저 예외관리가 심리적 임파워먼트에 미치는 영향에서 설명력은 22.9%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=27.447, p<0.05$). 또한 예외관리는 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

다음 예외관리가 이직의도에 미치는 영향에서 설명력은 41.4%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=65.216, p<0.05$). 또한 예외관리는 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

마지막으로 예외관리와 심리적 임파워먼트가 이직의도에 미치는 영향에서 설명력은 42.1%로 나타났으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의하였다($F=57.464, p<0.05$). 또한 예외관리와 심리적 임파워먼트 모두 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 예외관리가 이직의도에 미치는 영향에서 심리적 임파워먼트는 부분매개 역할을 한다고 할 수 있다.

본 연구의 가설에 대한 검증결과를 요약하면 아래 표와 같다.

<표 4-20> 가설검증 결과 요약

No.	가 설	채택여부
가설1	변혁적 리더십 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	부분채택
1-1	카리스마적 리더십 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	기각
1-2	영감적동기부여 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	채택
1-3	개별적 배려 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	기각
1-4	지적자극 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	기각
가설2	거래적 리더십 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	부분채택
2-1	조건적 보상 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	기각
2-2	예외에 의한 관리 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.	채택
가설3	변혁적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.	부분채택
3-1	카리스마적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.	채택
3-2	영감적 동기부여 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.	기각
3-3	개별적 배려 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.	기각
3-4	지적자극 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.	기각
가설4	거래적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.	채택
4-1	조건적 보상 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.	채택
4-2	예외에 의한 관리 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다.	채택
가설5	심리적 임파워먼트는 이직의도의 매개적 역할을 할 것이다.	채택

제 7 절 논 의

각 가설을 검증한 결과 변혁적 리더십 하위요소 중에서는 영감적 동기부여가, 거래적 리더십 하위요소 중에서는 예외에 의한 관리가 채택되었으며 다른 하위요소들은 기각되었다. 이는 장기요양보험제도의 특성상 전문직으로서의 요양보호사에 대한 인식이 부족하다는 점과, 공공조직에 비교했을 때 직업안정성이 열악하고 또한 요양보호사들 대부분이 50대 이상이 주를 이루고 있다는 점 때문에 카리스마 등 다른 하위요소들 보다는 영감적 동기부여가 이직의도를 감소시키는데 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석된다. 또한 모든 요양보호사들이 신분상 직급이 동일하고 보수도 대부분 비슷하기 때문에 열심히 하는 대가로 보수인상이나 기타 인센티브 등을 기대할 수 없고 승진에 대한 기대감도 없기 때문에 조건적 보상 요소보다는 예외에 의한 관리가 이직의도를 줄이는데 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석된다.

요양보호사에 대한 심리적 임파워먼트를 강화시키는 요소로는, 변혁적 리더십 하위변수 중에서는 카리스마만이 채택되었으며 거래적 리더십 하위변수 중에서는 조건적 보상, 예외에 의한 관리 두 가지 모두 채택되었다. 이는 장기요양기관 원장에 대한 존경심과 신뢰도가 높을 때나 열심히 일한 만큼 보상이 따른다고 생각될 때는 심리적 임파워먼트가 강화되는 것으로 분석된다.

“요양보호사들에 대한 심리적 임파워먼트는 이직의도의 매개적 역할을 할 것이다”에 대하여 매개분석을 실시한 결과 매우 미미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이 또한 위에서도 서술한 바와 같이 장기요양보험제도가 시행초기인 만큼 여러 가지 주위 환경 상 아직 전문직으로서의 직업에 대한 안정성이 부족하기 때문에 쉽게 이직하고 쉽게 취업이 가능하여 심리적 임파워먼트에 대한 영향을 크게 받지 않는 것으로 분석된다. 그러나 심리적 임파워먼트는 변혁적 리더십 하위 요소인 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극 네 가지 하위변수와 거래적 리더십 하위요소인 조건적 보상, 예외에 의한 관리 두 가지 하위변수의 영향을 받아 미미하지만 이직의도에 매개적 역할을 하는 것으로 나타나고 있다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 노인장기요양기관 원장의 리더십 유형이 요양보호사의 이직의도에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 이러한 연구 주제를 설정하게 된 동기는 우리나라 노인장기요양보험제도가 2008. 7. 1부로 시행된지 4년 차에 접어들면서 시행초기에 나타나는 여러 가지 문제점 중 하나가 요양기관에서 근무하면서 이 제도의 핵심적 역할을 담당하고 있는 요양보호사들의 이직률이 타 직종에 비해 월등히 높아 기관운영에 어려움이 많고 클라이언트들에게 질 높은 서비스를 제공하기 어렵다는 문제점이 제기되었기 때문이다. 본 연구는 기본적으로 기존의 이직의도 관련 연구들에서 제시된 주요 요인들이 요양기관의 경우 차별적으로 나타나기 어렵다는 점을 고려하여 이를 리더십 외 주요 영향변수로 설정하고, 독립변수로서 원장의 리더십 유형이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가를 파악하고자 하였다.

이러한 연구목적을 달성하기 위하여 이론적 근거와 선행연구를 고찰하고 연구모형과 연구가설을 설정하였다. 연구모형으로는 독립변수를 크게 두 가지로 나누었다. 하나는 요즈음 리더십 유형 중 크게 관심을 끌고 있는 변혁적 리더십을 선정하였고, 그 구성요소로서 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극을 하위변수로 정하였다. 또 하나의 독립변수로 전통적 리더십이라고 말할 수 있는 거래적 리더십과 구조주도, 배려 중에서 대표적이라고 할 수 있는 거래적 리더십을 선정하였다. 거래적 리더십의 하위변수로는 조건적 보상과 예외에 의한 관리 두 가지를 선정하였다. 매개변수로는 심리적 임파워먼트를, 그리고 종속변수로는 이직의도를 도출하여 연구모형을 설계하였다.

본 연구의 분석을 위해서 노인장기요양기관에서 근무하는 요양보호사 561명으로부터 유효한 설문 응답을 받았다. 설문대상기관은 최소 10명 이상 최대 60명까지 요양보호사가 근무하는 기관을 선정하였으며 리더십 분석의 효과성을 위해서 소규모인 10명 미만 기관은 배제하였다.

설문조사대상 지역으로는 서울시와 경기북부지역을 대상으로 하였으며, 설문문의 보편성을 확보하기 위해서 서울을 동서남북으로 구분하여 광진구, 서대문구, 서초구, 강북구 도봉구를 선정하였고 수도권 지역으로서 요양기관이 많이 분포되어 있는 경기북부지역인 의정부시, 동두천시, 양주시, 포천시, 남양주시를 조사대상 지역으로 총 35개 요양기관에 대하여 설문조사를 실시하였다.

설문내용은 원장의 리더십에 관한 물음과 심리적 임파워먼트, 이직의도, 리더십 외 주요 영향변수로 역할갈등, 업무량, 직무소진, 직무동기(보수), 직업안정성에 대한 내용으로 총 10개 영역 69개 문항으로 구성하여 설문을 실시하였다.

분석방법은 SPSS 18.0(ver.)을 이용하여 빈도분석, 기술통계분석, 요인분석 및 신뢰도분석, 상관관계분석, 그리고 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis) 및 매개회귀분석(Three-Step Mediated Regression Analysis)을 실시하였다.

가설검증에 앞서 독립변수, 매개변수, 종속변수들에 대한 각 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다.

먼저 변혁적 리더십의 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시한 결과 요인1은 개별적 배려, 요인2는 지적자극, 요인3은 영감적 동기부여, 요인4는 카리스마를 의미하는 3개의 문항씩으로 각각 구성되었으며 각 문항에 대한 신뢰도계수를 파악한 결과 모두 0.7이상으로 우수하게 나와 적합한 것으로 파악되었다.

다음으로 거래적 리더십의 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시한 결과 요인1은 조건적 보상, 요인2는 예외에 의한 관리로 도출되었으며 전체 설명력은 77.8%로 높게 나타났고, 신뢰도계수 또한 0.7이상으로 모두 높게 나타나 적합하였다.

심리적 임파워먼트의 요인분석 및 신뢰도분석을 실시한 결과 하나의 단일요인으로 나타났으며 신뢰도계수는 0.7이상으로 높게 나타났다.

이직의도의 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시한 결과 하나의 단일요인으로 나타났으며 신뢰도 계수는 0.846으로 높게 나타났다.

그 외 리더십 외 주요 영향변수인 역할갈등, 업무량, 직무소진, 직무동기(보수), 직업안정성에 대하여 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시한 결과 역할갈등

은 단일요인으로 신뢰도계수 0.871, 업무량은 단일요인으로 신뢰도계수 0.811, 직무동기(보수)는 단일요인으로 신뢰도계수 0.919, 직업안정성은 단일요인으로 0.778, 직무소진은 단일요인으로 신뢰도계수는 0.857로 높게 나타났다.

다음으로 독립변수와 종속변수 간의 상관관계 분석을 실시한 결과 변혁적 리더십 하위변수인 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극과, 거래적 리더십 하위변수인 조건적 보상, 예외관리 이 두 가지 리더십 유형 모두 심리적 임파워먼트와 유의한 정(+)의 상관관계를 보이고 있으며($p<0.05$) 또한 이들 변수는 이직의도와도 유의한 부(-)의 상관관계를 보이고 있어($p<0.05$) 가설 내용과 일치하는 것으로 나타났다.

요인분석 및 신뢰도분석과 상관관계 분석에 이어 가설검증을 실시하였다. 가설1의 "변혁적 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다"라는 가설을 검증한 결과 영감적 동기부여만 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었고($p<0.05$) 카리스마, 개별적 배려, 지적자극은 기각되었다.

가설2의 "거래적 리더십 수준이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다"라는 가설을 검증하였다. 거래적 리더십 하위변인 2개 중에서 예외에 의한 관리가 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었고($p<0.05$) 조건적 보상은 기각되었다. 결국 가설2는 부분적으로 채택되었다.

가설3의 "변혁적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다"라는 가설을 검증한 결과 변혁적 리더십 하위 4개 변인 중에서 카리스마만 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었고($p<0.05$) 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려는 기각되었다. 결국 가설3은 부분적으로 채택되었다.

가설4의 "거래적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다"라는 가설을 검증한 결과 거래적 리더십 2개 하위변인 즉 조건적 보상과 예외에 의한 관리 모두가 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다($p<0.05$). 두 가지 하위변인 중 예외에 의한 관리($\beta=0.209$)가 조건적 보상($\beta=0.153$)에 비해 심리적 임파워먼트 향상에 더 중요한 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 "거래적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다"라는 가설4는 모두 채택되었다.

가설5의 "심리적 임파워먼트는 이직의도의 매개적 역할을 할 것이다"라는 가설을 검증한 결과 심리적 임파워먼트는 매개효과를 보이고 있었으며, 따라서 가설5는 채택되었다.

제 2 절 연구결과의 시사점과 정책적 함의

1. 연구결과의 시사점 및 한계점

지금까지의 선행연구들에서는 행정조직에서는 거래적 리더십의 효과성이 더 큰 것으로 나타났고 민간조직에서는 변혁적 리더십의 효과성이 더 큰 것으로 연구되어 왔다. 그러나 본 연구의 대상이 되는 노인장기요양기관은 순수민간 조직인데 연구결과는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 부분채택으로 나타나 어느 리더십유형이 이직의도를 감소시키는데 더 효과적이라고 단정지을 수 없다.

그러나 분명한 사실은 요양보호사들의 높은 이직률의 원인 중 요양기관 원장의 리더십과 어느 정도의 연관성이 있다는 사실을 연구결과를 통해서 검증한 것은 큰 수확이라고 생각되며, 향후 본 연구결과를 기초로 요양보호사들에 대한 이직의도를 감소시킬 수 있는 다양한 리더십 관련 대안들이 개발될 것을 기대한다.

연구결과를 구체적으로 살펴보면 장기요양기관 원장들은 요양보호사들에 대하여 변혁적 리더십 하위요인 중 영감적 동기부여에 더 큰 노력을 기울여야 할 것이다. 영감적 동기부여를 하기위한 리더십 발휘는 장기요양기관 원장 스스로가 본이 되고 미래의 나아갈 방향과 비전을 제시하고, 이를 통하여 요양보호사들이 스스로 헌신적으로 질 높은 서비스 제공을 위해서 노력하도록 리더십을 발휘하여야 할 것이다.

또한 거래적 리더십 하위요인 중 예외에 의한 관리 수준이 높을수록 이직의도가 낮아지는 것으로 연구된 바, 장기요양기관 원장들은 요양보호사들의 실수를 사전에 예방할 수 있도록 노력하고 과업수행에 있어서 실수, 오류, 일탈

등이 발생하였을 때 신속하고 적절한 조치를 취할 수 있는 리더십 발휘를 하여야 할 것이다.

또한 "카리스마적 리더십 수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다"라는 연구결과와 "거래적 리더십 하위변인인 조건적 보상과 예외에 의한 관리수준이 높을수록 심리적 임파워먼트를 강화할 것이다"라는 연구결과, 그리고 "심리적 임파워먼트는 이직의도의 매개적 역할을 할 것이다"라는 연구결과를 볼 때 요양기관 원장들은 요양보호사들의 심리적 임파워먼트를 강화시킬 수 있는 리더십 발휘가 매우 중요하다고 본다.

본 연구의 수행에 있어서는 다음과 같은 한계점이 존재한다.

첫째, 설문대상이 제한적이었다. 대도시, 중소도시, 농어촌 지역 등으로 구분해서 지역특성에 맞는 연구를 하는 것이 바람직하나, 서울시 5개 구와 수도권에 한정하여 설문조사를 실시하였다. 또한 어느 정도 장기근속한 사람을 대상으로 조사가 되었어야 변수 간 분석결과의 신뢰성을 제고할 수 있으나, 제도 시행 초기인 관계로 근무기간이 짧은 대상자를 선정한 것 또한 본 연구의 한계점이라고 생각된다.

둘째, 본 논문에서는 최근 관심을 끌고 있는 변혁적 리더십에 깊은 관심을 두었으며, 아울러 전통적 리더십 유형 중 대표적인 거래적 리더십과 하위변수인 조건적 보상과 예외에 의한 관리를 독립변수로 선정하였기 때문에 전통적 리더십 중 구조주도와 배려에 대한 연구는 배제되었다. 향후 후속 연구가 이루어지기를 기대해본다.

셋째, 설문조사 과정에서 요양보호사들의 상사인 원장에 대한 설문조사를 함에 있어 객관성을 담보하기 위해 설문을 작성한 다음 봉투에 넣어 밀봉하도록 하였지만 그 효과성에 의문이 제기될 수 있다. 직접 요양보호사 개인별 면담이나 현장에서 직접 설문지를 회수하지 못함으로 인해 설문내용의 신뢰성에 대한 한계점이 나타날 수 있으며 향후 이러한 방법론적인 문제점 등에 대한 보완이 필요하다고 본다.

넷째, 본 연구를 수행함에 있어 리더십 유형과 이직의도와의 관계에 역점을 두고 연구한 결과 요양보호사들의 이직률이 높는데 가장 큰 원인은 무엇인가에 대한 연구는 상대적으로 부족하였다. 물론 리더십 외 주요 영향변수인 역

할갈등, 업무량, 직무소진, 직무동기, 직업안정성에 대한 연구가 병행되었지만 향후 연구에서는 이직원인분석에 대하여 더욱 심도 있는 연구가 필요하다고 본다.

2. 정책적 함의

노인장기요양기관 원장의 리더십 유형이 장기요양기관에서 가장 핵심적 역할을 담당하고 있는 요양보호사들의 이직의도에 미치는 영향에 관한 본 연구의 주요 분석 결과를 바탕으로 정책적 함의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 연구결과 장기요양기관 원장의 변혁적 리더십 하위변수인 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적자극 중 영감적 동기부여만이 요양보호사들의 이직의도를 감소시키는 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 거래적 리더십 하위변수인 조건적 보상과 예외에 의한 관리 중 예외에 의한 관리가 요양보호사들의 이직의도를 감소시키는 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 장기요양기관 원장들은 요양보호사들을 관리할 때에 갑과 을의 관계로 감독과 지시일변도 또는 권위주의로 대하는 것보다는 요양보호사들의 인격을 존중해주고 그들에게 비전을 심어주고 스스로 알아서 하도록 역량을 강화시킬 필요가 있는 영감적 동기부여 리더십 발휘가 필요하다고 보며 또한 그들이 실수하거나 오류, 일탈하지 않도록 사전에 옆에서 항상 지원해주고 격려해 줌으로써 요양보호사들의 고유의 목적 달성과 나아가서는 클라이언트에 대한 질 높은 서비스 제공은 물론, 본인들 스스로도 자기가 하는 일에 대하여 보람을 느끼도록 하는 예외에 의한 관리 리더십 발휘가 꼭 필요하다고 하겠다.

그러나 변혁적 리더십 하위요소인 카리스마나 개별적 배려, 지적자극이 이직의도와 상관관계가 전혀 없다고는 할 수 없다. 여러 변수를 동시에 분석했기 때문에 영감적 동기부여가 이직의도와 가장 큰 상관관계가 있는 유의미한 결과를 나타냈다고 볼 수 있다. 원장은 카리스마적 리더십으로 요양보호사들로 하여금 원장을 신뢰하고 존경심을 갖고 따르도록 하고, 개별적 배려 리더십으로 요양보호사들의 애로사항이나 가정환경, 건강상태 등을 잘 보살펴서

그들을 격려하고 지지해 주어야 할 것이다. 그리고 지적자극 리더십을 발휘하여 요양보호사들로 하여금 항상 과거에만 머물러있지 않고 새로운 사고를 갖도록 하며 자기계발에도 노력하도록 하여야 할 것이다.

또한 거래적 리더십 하위요소인 조건적 보상 역시 이직의도와 상관관계가 전혀 없다고는 할 수 없다. 예외에 의한 관리와 동시에 분석했기 때문에 예외에 의한 관리가 이직의도와 상관관계가 있는 유의미한 결과를 나타냈다고 볼 수 있다. 원장은 조건적 보상의 리더십을 발휘하여 요양보호사들로 하여금 자기가 열심히 일한 만큼 보상이 따르고 승진 등에 대한 희망을 가질 수 있도록 노력하여야 할 것이다.

이와 같이 장기요양기관 원장이 훌륭한 리더십을 발휘할 경우에 궁극적으로 요양보호사들이 자기가 종사하고 있는 일에 안정감과 보람을 느끼게 되고, 자연히 이직의도는 감소할 것이므로 노인장기요양기관 원장의 바람직한 리더십 발휘가 리더십 외 주요 영향변수 못지 않게 매우 중요하다는 것을 인식할 필요가 있다.

둘째, 요양보호사의 성별빈도분석에서 나타난 바와 같이 여자가 92.3%, 남자가 7.7%로 실질적으로 요양기관에서 서비스를 제공하고 있는 요양보호사들은 대부분 여성이라고 보아도 과언이 아닐 것이다. 최근 나타나는 문제점 중 하나가 요양보호사들이 고령에다 여성들이기 때문에 육체적으로 힘이 들어 이직률이 높다는 것이다. 이는 약한 여성 요양보호사들이 와상상태인 남자 수급자 등을 돌보기가 매우 힘들기 때문이다. 이런 상황 속에서 고려해 볼 수 있는 것은 반드시 여성들만이 요양보호사 직종에 적합하다는 선입견을 버리고 남성들도 요양보호사로서 전문성과 소명의식을 갖고 일할 수 있는 사회적 분위기 형성과 남성요양보호사 취업률을 높일 수 있는 정책적 시도가 필요하다는 점이다.

셋째, 요양보호사의 학력에 대한 빈도분석결과 고졸이하가 77%를 차지하고 있다. 그러나 현재와 같은 고학력시대에 과연 고학력 소지자가 요양보호사의 직업을 선택할 것인가의 문제이다. 향후 몇 년 후에는 요양보호사 수급조절이 어려워 것으로 예상되므로 고학력자도 이 직종에 종사할 수 있는 사회적 분위기 조성이 필요하다고 본다. 대안으로 정규교육과정으로 요양보호사 관련 학

과를 개설하여 전문요양보호사가 배출되도록 하고 이들이 장래 직업에 대한 비전을 가질 수 있도록 여러 가지 환경요인을 조성할 필요가 있다고 판단된다. 그렇지 못할 경우 요양보호사 공급이 저조하고 결국 3D업종으로 전락하고 만다면 수급자에 대한 수준 높은 서비스와 제도에 대한 발전도 기대할 수 없게 될 것이다.

넷째, 요양보호사들의 가장 큰 직무동기가 되는 보수가 대부분의 요양보호사들이 너무 열악하다고 느끼고 있기 때문에 사기가 저하되고 이직률이 높은 원인이 되기도 한다. 앞으로 수급자 확대에 따라 요양보호사들의 역할도 커지게 되는데, 보수를 어느 정도 현실화 시켜서 긍지와 자부심을 갖도록 하는 것은 물론 직업에 대한 안정감을 가질 수 있도록 정책적 배려가 있어야 할 것이다.



【참고문헌】

1. 국내참고문헌

강길현(2006), 태권도 관장의 관계지향적 리더십이 사범의 임파워먼트와 조직 몰입 및 이직의도에 미치는 영향, 경희대학교 체육대학원 박사학위 논문.

강성철 · 김판석 · 이종수 · 최근열 · 하태권(2009), 「새 인사행정론」, 대영문화사.

강순심(2009), 노인장기요양보험 서비스가 삶의 질에 미치는 영향: 서비스 이용자와 그 가족을 중심으로, 단국대학교 대학원 박사학위 논문.

강정애 · 이윤화(2005), 멘토링 기능이 멘티의 경력몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 조절효과를 중심으로, 「조직과 인사관리연구 vol.29 NO.2」.

_____. 이상욱 · 이상호 · 이호선 · 차동욱(2009). 「현대조직의 리더십 이론」, 서울: 시그마프레스.

고경숙(2008), 미용종사자들의 직무스트레스와 이직의도에 관한 연구, 대구한의대학교 대학원 박사학위 논문.

고병호(2011), 재가노인복지시설 요양보호사의 이직의도에 관한 연구: 직무스트레스와 이직의도의 관계에서 직업정체성의 조절효과, 백석대학교 대학원 박사학위 논문.

고시성(2011), 한국 국방조직 구성신분별 효과적 리더십 유형에 관한 연구, 한성대학교 대학원 박사학위 논문.

곽신근(2010), 윤리적 리더십이 역할갈등, 직무스트레스 및 조직유효성에 미치는 영향, 성균관대학교 경영전문대학원 박사학위 논문.

- 구정대(2007), 감성적 리더십과 직무스트레스 및 이직성향과의 관계에 관한 연구, 「관광학연구 31(5)」.
- 구형희(2009), 리더십 유형과 조직문화가 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 구효진(2006), 카지노 종사원 소진(Burnout)의 원인과 결과요인에 관한 연구, 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 국민건강보험공단(2011), 「노인장기요양법해설」.
- 국승오(2009), 학교장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 교사의 효능감과 조직 몰입에 미치는 영향, 공주대학교 대학원 박사학위 논문.
- 권봉안(2005). 리더십 유형, 조직특성 지각 및 직무 특성과 직무스트레스, 조직 몰입, 이직의도 간에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 권성현(2009), 직무특성 요인, 완벽주의, 효능감이 직무소진에 미치는 영향: 국민건강보험공단 사례 중심으로, 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.
- 권환진(2011), 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 - 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조절효과를 중심으로, 동신대학교 일반대학원 박사학위 논문.
- 김기용(2010), 리더십 유형과 심리적 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에 관한 연구, 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김남현 · 이주호(1997), 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십 유형 및 행동 성과에 관한 실증적 연구, 「인사조직연구 5(1)」, pp. 193-238
- 김남현(2011), 「리더십 이론과 실제」, 서울: 경문사.
- 김라미(2010), 장기요양기관 노인요양보호사의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 경기도 광주시를 중심으로, 서울시립대학교.
- 김명숙(2011), 재가노인방문요양시설장의 리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향과 조직신뢰의 조절효과, 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문.

- 김미숙(2004), 사회복지인력의 소진이 이직의도에 미치는 영향, 「한국사회복지 행정학회 제6권 2호. 32」.
- 김병식(1997), 리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 몰입, 그리고 이직의도 간의 관계에 관한 연구, 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김복남(2010), 노인장기요양보험 대상자들의 서비스 이용 결정요인, 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김성민(2008) 호텔 종사원의 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향, 동국대학교 박사학위 논문.
- 김영자(2009). 노인요양보호사의 직무스트레스와 조직유효성과의 관계에서 자기 효능감의 조절효과, 조선대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김영철(2002), 식음료서비스 종사자의 직무스트레스와 이직의도 연구, 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김용구 · 윤선영(2009), 여행사 종사원의 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 「관광레저연구 vol.21 No. 1」.
- 김용진(2010), 변혁적 · 거래적 리더십과 팀 · 경력몰입의 관계에 팀특성이 미치는 조절효과에 관한 연구, 단국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김윤진(2009), 노인장기요양보험에 대한 요양보호사의 인식과 직무만족도에 관한 연구, 원광대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김창규(2009), 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김창한(2006), 서번트 리더십이 호텔종사원의 이직의도에 미치는 영향, 「사회과학연구 제12권」.
- 김창한(2006). 호텔 매니저의 서번트 리더십이 조직유효성과 조직시민행동에 미치는 영향, 안양대학교 대학원 박사학위 논문
- 김형섭(2005), 호텔종사원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도와의 관계에 대한 연구, 「관광연구 19(3)」, pp203-225.

- 김호정(2001a), 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십모형: 공·사조직의 중간관리층을 대상으로, 「한국정책학회보 10(3)」: 87-107.
- _____(2001b), 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비교, 「한국정책학회보 35(2)」: 197-216.
- _____(2010), 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비교, 「한국정책학회보 10(3)」, pp. 87-107.
- 김홍영(2009), 지각된 외부평판, 윤리적인 조직분위기, 리더-구성원간 교환관계가 이직의도에 미치는 영향, 인하대학교 대학원 박사학위 논문.
- 남정민·전병준(2010), 공공부문 근로자의 작업장 참여 및 인사정책 참여가 조직몰입에 미치는 영향, 「인적자원 관리연구 vol.17, No.4」.
- 문병량(2009). 축구선수들이 지각하는 지도자리더십 유형과 임파워먼트 그리고 조직유효성의 관계, 건국대학교 박사학위 논문.
- 박동수·임서영·이정민(2010), 팀장의 리더십이 구성원의 경력몰입과 이직의도에 미치는 영향 -감성지능의 조절효과-, 「기업경영연구 Vol.35」.
- 박영옥, 이경자, 조은희, 박혜자(2009), 노인요양시설 간호사의 이직의도에 영향을 미치는 요인, 「노인간호학회지 제11권 제1호」.
- 박원숙(2002), 리더십·임파워먼트·간호업무성과 간의 관계, 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박원우(1998), 임파워먼트 실천 매뉴얼, 시그마컨설팅그룹.
- 박유진((2009). 「현대사회의 조직과 리더십」, 서울: 양서각.
- 박하정(2008). 사회복지정책 결정과정의 정책네트워크 연구: 노인장기요양보험법과 노인복지 입법사례를 중심으로, 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박현주(2011), 사회복지 조직에서의 갈등이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향, 청주대학교 박사학위 논문.

- 배상욱·윤영삼·한나영(2009), 서번트 리더십이 상사에 대한 신뢰와 감정적 몰입을 매개로 추천의도, 이직의도 그리고 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구.
- 백기복(2000), 이슈리더십 스타일과 심리적 변수들 간의 관계, 「북악경영연구, vol. 6」.
- 서태양·지명원(2009), 변혁적 리더십과 상사에 대한 신뢰가 여행사 종사자의 서비스 개선 행동과 이직의도에 미치는 영향, 「대한 관광경영학회 관광연구 제24권 제5호」, pp. 107-126.
- 서성교(2003), 「하버드 리더십 노트: 하버드 케네디 스쿨에서 제시하는 성공 리더의 조건」, 원앤원북스.
- 서지영(2002), 유치원교사의 이직의도에 관한 이론적 모형 연구, 숙명여자대학교 대학원 박사학위 논문.
- 석기현(2004). 리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족·조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 세종대학교 박사학위 논문.
- 선우덕(2000). OECD국가의 장기요양보호정책과 시사점, 「보건복지포럼 vol.42」.
- 송병선(1996), 직무스트레스가 직무만족과 이직성향에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 신구범(2009). 서번트 리더십, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간의 관계에 관한 실증분석, 「인적자원관리연구 vol.16 No.1」.
- 신명숙(2008), 이슈리더십이 직무태도와 혁신행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과, 사회구조적 특성 및 각종의 조절효과: 교육행정조직을 중심으로. 동양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 안은정(2009), 일-가정 양립 제도가 조직성과에 미치는 영향에 관한 경험적 연구 - 재무성과 및 이직의도를 중심으로, 단국대학교 박사학위 논문.
- 여순묘(2008), 지방자치단체장의 리더십과 공무원의 조직몰입 간의 관계에 관

- 한 연구: 부산, 경남지역을 중심으로, 동의대학교 대학원 박사학위 논문.
- 오기봉(2009), 「리더십개발론」, 송이당.
- 오운균(2007), 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 공공-민간 조직의 비교분석, 충북대학교 대학원 박사학위 논문.
- 오창환(2007), 리더십 유형이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트와 조직특성의 조절효과를 중심으로, 호서대학교 대학원 박사학위 논문.
- 우지훈(2001), 부하의 직무태도와 변혁적 리더십에 관한 연구, 고려대 경영대학원 박사학위 논문.
- 윤승기(2009), 노인장기요양보험에 대한 공직자의 인식에 관한 연구, 건양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이강언(2002), 상관과 인사정책에 대한 지각이 직무만족, 조직후원인식, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 육군 간부를 대상으로, 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이대희(2006), 집단간 갈등요인이 직무만족과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 경원대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이덕혜·이주희(2003), 기관내 무료 치과기공사의 임파워먼트와 직무만족, 직무몰입과의 관계, 「논문집-동남보건대학 vol.21, No.1」.
- 이미자(2008). 우리나라 요양보호사 인력 양성 현황 및 문제점, 「고령·치매작업 치료 학회지 2(1)」, pp. 69-74.
- 이영희(2008). 사회복지기관장의 서번트 리더십이 사회복지사의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 청주대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이은용·이수범(2003), 관광호텔 조리직 종사원의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 「관광레저연구 15(2)」, pp. 237-252.
- 이임복(2009), 요양보호사의 임파워먼트에 미치는 영향 요인 연구, 한영신학대

학교 대학원 박사학위 논문.

이종수(2010), 「새 미래의 행정」, 대영문화사.

이주형 · 김영철(2002), 직무스트레스와 이직의도의 인과관계 연구, 「관광경영학연구 6(3)」, pp. 217-224.

이창원 · 최창현(2005). 「새조직론」, 서울: 대영문화사.

_____. 임영제(2008), 변혁적 리더십의 연구경향분석과 과제, 「한국조직학회보 (5)3」, pp. 199-228.

_____(2005), 변혁적 리더십 이론의 개념적 · 방법론적 문제에 대한 검토, 「한국행정논집 제17권 제4호」, pp. 1035-1061.

_____. 김호정 · 박희봉 · Ralph W. Adler(2003), 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교 「한국행정학보 37(1)」, pp. 19-36.

_____. 정법권(2008), 단체장의 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 신뢰의 매개역할, 「정책분석평가학회보 18(1)」, pp. 1-30.

이학중(1984), 「조직행동: 이론과 사례연구」, 세경사.

이혜진(2010), 사회복지 기관장의 리더십 유형이 종사자의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 대학원 박사학위 논문.

이흥기(2003), 리더십 유형과 조직후원인식, 신뢰, 몰입 그리고 이직의도 간의 관계에 관한 연구, 경기대학교 대학원 박사학위 논문.

임서영 · 박동수 · 이정민(2010), 팀장의 리더십이 구성원의 경력몰입과 이직의도에 미치는 영향, 「한국기업경영학회 기업경영연구 제17권 제3호」, pp. 1-22.

임종원(1992), Relationship Marketing과 Relationship Merit, 「마케팅연구 7(1)」.

장혜란(2008), 여행업의 리더십 유형이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 안양대학교 대학원 박사학위 논문.

- 정길홍(2008), 「노인복지론」, 서울: 한마음출판사.
- 정대용(2010), 노인요양시설 종사자의 LMX질에 따른 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 대구한의대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정광호·함성득·박동서(2003), 김대중 정부 장관들의 리더십 특징, 「한국행정학회 학술대회 발표논문집」.
- 정동하(2010), 교정복지서비스 종사자의 직무스트레스와 직무소진이 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구: 교정공무원 중심으로, 성균관대학교 일반대학원 박사학위 논문.
- 정병을(2010), 공공의료기관장의 변혁적-거래적리더십이 조직유효성에 미치는 영향, 건양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 조용식(2011), 리더십 유형이 종업원의 직무만족과 이직의도에 미치는 영향: 고용형태 및 브랜드인지도의 조절효과를 중심으로, 청주대학교 대학원 박사학위 논문.
- 주애란(2006), 중학생의 인터넷게임 중독 예방을 위한 임파워먼트 교육프로그램의 효과, 전남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 채서일(1992), 「사회과학조사방법론」, 서울: 학현사.
- 천순덕(2005), 직무스트레스요인이 상사-부하 교환관계와 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최무진(2001), 국내 IS요원의 이직의도의 결정요인에 관한 연구, 「경영정보학 연구 11(1)」, pp. 45-60.
- 최은규(2008), 청소년 수련시설 기관장의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 선문대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최인옥(2009), 개인의 사회적 관계특성이 군 조종사 이직의도에 미치는 영향, 고려대학교 대학원 박사학위 논문.

최철수(2001), 여행업 종사원의 임파워먼트에 관한 연구, 「동남보건대학논문집 인문사회연구 vol.2」.

2. 국외참고문헌

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation, *Academy of Management Journal*, 33(4): pp. 847-858.

Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 1-5.

Arnold, K. A. & Julian B. & E. K. Kelloway. (2001). Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy? *Leadership and Organization Development Journal*. 22(7): 315-320.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and organization, *The Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.

Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1985). *Transformational Leadership, Charismatic, and Beyond*, School of Management, SUNY at Binghamton, New York, Working Paper pp. 85- 90.

_____. & Bass, B. M. (1988). Transformational Leadership, Charisma, and Beyond, In Hunt, J. G. & Baliga, B. R. & Dachler, H. P. R. & Schriesheim, C. A.(Eds.), *Emerging Leadership*, Lexington, MA: Lexington Books.

- _____. & Waldman, D. W. & Yamarino, F. L. (1991). Leading in the 1990's: Towards Understanding the Four I's of transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- _____. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bandura, A. (1978). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*. 84(2): 191-215.
- _____. & R. Wood. (1989). Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making, *Journal of Personality and Social Psychology*. 41: 586-598.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality & Social Psychology*.
- Bass, B. M. (1982). Intensity of Relation, Dyadic-Group Considerations, Cognitive Categorization, and Transformational Leadership, In Hunt, J. G., Sekarau, U., and Schriesheim, C. A.(Eds), *Leadership Beyond Establishment Views*, Carbondale, IL., Southern Illinois University Press.
- _____. (1985), *Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics*, Winter.
- _____. & Avolio, B. J. (1990). *Manual: The Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- _____. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques. In M. Chemers & R. Ayman(eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*,

- 49-80. New York, Academic Press.
- _____. & Waldman, D. A. & Einstein, W. O. (1987). Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Process. *Journal of Occupational Psychology*. 60: 177-186.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-40.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*, Houghton: Golf Publishing Co.
- Blau, G. J. & Boal, K. R. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism, *Academy of Management Review*, April. pp. 290.
- Bluedorn. AC. (1982). *The Theories of Turnover: Causes, Effects and Mean Research in the Sociology of Organizations*, JAL Press, p.75-128.
- Bowen. DE & Ledford. GE & Nathan. BR. (1992). Hiring for the organization not the job, *Academy of Management Executive*, Vol.5 pp.35-51.
- Bowers, D. G. & Seashore, S. E. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership, *Administrative Science Quarterly*, vol. 11 pp. 238-263.
- Bradford. David L. & Allan R. Cohen. (1984). *Managing for excellence: the guide to developing high performance in contemporary organizations*, John Wiley & Sons.
- Brewer, E. W. & Clippard, L. F. (2002). Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel, *Human resource development quarterly*, Vol.13 No.2.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. CA: Sage.
- Buchanan, B. II. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in work Organization. *Administrative science Quarterly*, 19: 533.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Bycio, P. & Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 80(4): 468-478.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organization Setting, *Academy of Management Review*. 12: 637-647.
- _____. & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral Dimension of Charismatic Leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo(Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____.(1999). CEO Appraisals: Holding Corporate Leadership Accountable, *IEEE engineering management review*, Vol.27 No.2.
- Corsun, D. L. & Enz, C. A. (1999). Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships, *Human Relations*. 52(2), pp.205-224.
- Cotton. EE. & Tuttle. J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *Academy of Management Review*, vol2(11), pp.55-70.
- Cravens. (1995). The Changing role of the sales force, *Marketing Management*, Vol. 4(2), pp.49-57.

- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., Poter, L. W.(1982).
Organization Structure and Performance: a Critical Review,
Academy of Management Review, January 5(1): 49-64.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1987). Bridging the research traditions of
task/ego involvement and intrinsic/extrinsic motivation: Comment
on Butler, *Psychosocial Developmental psychology*, Vol.1 No.11.
- _____.& Connel, J. P. (1989). Self determination in a work organization.
Journal of Applied Psychology, 74: 580-590.
- Deluga, R. J. (1988). Relationship of Transformational and Transactional
Leadership with Employee Influencing Strategies. *Group and
Organization Studies*. 13(4): 456-467.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a
revolutionary process*, New York: Free Press.
- Dvir, T. & Eden, D. & Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of
Transformational Leadership on Follower Development and
Performance: A Field Experiment, *Academy of Management
Journal*, Vol.45 No.4.
- Egri, C. P. & Herman, S. (2000). Leadership in the North American
Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Context
of Environmental Leaders and Their Organizations. *Academy
of Management Journal*. 43(4): 571-604.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGr
aw- Hill.
- Fisher. K. (1995). *Leading Self-Directed Teams: A Guide to Developing Ne
w Team Leadership Skills*, New York, McGraw-Hill Book Compan
y.

- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology*.
- _____. & Harris, E. F. (1962). Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievance and Turnover. *Personnel Psychology*, 15: pp. 53-56.
- _____. & Hunt, J. G (1973). *Current Development in The Study of Leadership*, Southern Illinois University, Carbondale, ILL.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of Leadership in the Employee withdrawal Process, *Journal of Applied Psychology*.
- Greenberg, J. & Baron. R. (1993). *Behavior in organizations*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall. Vol.5, pp.297-298.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment, *Administrative science Quarterly*. 10: 488-503.
- Hackett, R. & Bycio, P. & Hausdorf, P. (1994). Further assessment of Meyer and Allen's(1991) Three-Component Model of Organizational Commitment, *Journal of applied Psychology*, 79: pp. 15-23.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (1998). Multivariate Data Analysis, *Prentice-Hall, 5th ed*.
- Harter, J. J. & Bass. B. M. (1988). Superior's Evaluations and Subordinate's Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 73: 659-702.
- Hempel, J. K. & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In Stogdill, R. M. & Coon, A. E.(Eds.), *Leader Behavior: Ohio State Univ, Bureau of Business Research*.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982, 1984). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ:

Pretice-Hall.

House, R. J. (1977). "A Theory of Charismatic Leadership," on J. G. Hunt and L. L. Larson(Eds.), *Leadership: The Cutting Edge, Carbondale, IL*: Southern Illinois University Press.

_____. & Shamir, B. (1993). Toward an Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories of Leadership. in Chemmers, M. and R. Ayman(eds.) *Leadership: Perspectives and Research Directions*, New York: Academic Press.

Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated - Business - Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78.

_____. & Higgins, C. A. (1990). Champions of Technical Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35: 317-341.

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.38 No.3.

Ivancevich. & John Motteson. (1980). *Stress and work : a managerial perspective*.

Jackofsdy, EF. (1984). Turnover and Job Performance: An integrated Process Model, *Academy of Management Review*, Vol.9(1), pp.74-82.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism In Utopian Communities. *American Sociological Review*.

Kanungo, R. N. (2001). Ethic Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*. 18(4):

257-265.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organization*, New York: Wiley & Sons.

Jermier, J. M. (1979). Leader Behavior in a Police Command Bureaucracy, *Administrative science quarterly*, Vol.24 No.1.

Kotter, J. & J. Haskett. (1990). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Krausz, M. & Koslowsky. M. & Eiser, A. (1998). Distal and proximal influences on Turnover Intentions and Satisfaction: Support for Withdrawal Progression Theory, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.52, pp. 59-71.

Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Development Analysis, *Academy of Management Review*, 12(4): 648-657.

Lewin. K., & Lippitt R. (1938). *An experimental approach to the study of autocracy and democracy*, Sociometry.

_____, & Lippitt R., White R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Psychology*.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.

_____. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw- Hill.

Lowe, K. & Gardner, W. (2001), Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's decade, 1990-2000, *Leadership Quarterly*.

Martin. T. N. & Hafer. J. C. (1995). The Multiplicative Interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover

- intentions of Full-time and Part-time employees, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.46, pp.310-331.
- Masi, R. J. & Cooke, R. A. (2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *International Journal of Organizational Analysis*. 8(1): 16-47.
- Maslach, C. & Jackson. S. (1986). *Maslach Burnout Inventory*(2th ed). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resources Management Review*. 1(1): 61-98.
- _____ & Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.4.
- Mobley. W. H. (1982). Supervisor and Employee Race and Sex Effects on Performance Appraisals, *Academy of Management Journal*, Vol.25 No.3.
- Mowday, R. & Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Murrell, K. L. (1985). The Development of a Theory of Empowerment: Rethinking Power for Organization Development, *Organization Development Journal* 3(2).
- Northouse. L. L. & Perre, G. (2007). *Leadership: theory and practice*, SAGE Publications.
- Ohman, K. (2000). Critical Care Managers Change Views. *Change Lives. Nursing Management*, 31(9): 32B-32E.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Poter, L. W., & Steer, R. M. (1974). *Employee Commitment to Organization Motivation & Work Behavior*. Edited by R. M. Steers & L. W. Poter. New York: McGraw Hill.
- _____, Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59. pp. 603-609.
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*, Iowa State Univ. Press.
- _____. (1980). *Handbook of Organizational Measurement*. Washington: Health and Company: 1330.
- _____. & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover of Nurses, *Academy of Management Journal*, Vol.34(4), pp.543-585.
- Randolph, A. (1995). Navigating the Journey to Empowerment. *Organizational Dynamics*. 23(4). 19-32.
- Rizzo, J. R. & House, R. J. & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Salancik, G. & Pfeffer, J. (1977). *The External Control of organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Shamir B. & House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: a Self-Concept Theory, *Organizational Science*, 4, pp. 557-594.

- Sheldon, M. E. (1971). Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16.
- Sims, H. P. & Lorenze, P. (1992). *The new leadership paradigm: social learning and cognition in orientations*, Newbury Park, CA: Sage.
- Smircich, L. (1982). Concepts of Culture and Organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339-358.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the workplace, Dimensions, *Measurement and Validation. Academy of Management Journal*, 38(5).
- Steel, R. P. & Ovalle, N. K. (1984). A Review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, pp.673-689.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.
- _____. (1984). *Introduction to Organizational Behavior* (2nd edition), Illinois: Scott, Foresman and Company.
- _____, & Mowday. (1981). Employee Turnover and post-decision accommodation processes, *Research in organization behavior*, Vol.3, pp. 235-281.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of Theory and research*, New York: Free Press.
- Stone, E. F., & Anderson, L. E. (1994) Relative Power of Moderate Multiple Regression and the Comparison of subgroup Correlation Coefficient for Detecting Moderating Effect, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79(3), pp.354-359.

- Stumpt, Stephen A. & Dawley. (1981). Predicting Voluntary and Involuntary Turnover Using Absenteeism and Performance Indices, *Academy of Management Journal* vol.24, no.1
- Tejeda, M. J. & Scandura, T. A. & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric and properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Tepper, B. J. & Percy, P. M. (1994). Structural validity of Multifactor Leadership Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement* 54: 734-744.
- Thomas, K. W. & B. A. Velthouse. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "Interpretive" model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*, New York: John Wiley.
- Trice, H. M. & J. M. Beyer. (1986). Charisma and Its Routinization in Two Social Movement Organization. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 125-138.
- Vecchio, R. P. & Norris, W. R. (1996). Predicting Employee Turnover from Performance, Satisfaction and Leader-Member Exchange, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 11. No. 5.
- Vogt, J., & Murrell, K. (1990). *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*, San Diego, CA: Pfeffer's Company.
- Vroom, H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and Decision Making Pittsburgh, *University of Pittsburgh Press*.
- _____, & Jago. G. (1988). *The new leadership: managing participation in*

organizations, Prentice Hall Pr.

Weber, Max. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.

Wong, S. C. & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*.

Yammarino, F. H. & B. M. Bass. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis, *Human Relations*, 43(10): 975-995.

Yukl, G. (1989, 1994, 2002). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

_____. (1990a). An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*. 10(2): 285-305.

_____. (1999b). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of work and Organizational Psychology*. 8(1): 33-48.

_____, & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. 147-197. Dunnette, Marvin D. & Hough, Leaettam.(eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology(2nd)*.

Zimmerman, M. A. (1990). Toward a Theory of Learned Hopefulness: A Structural Model Analysis of Participation and Empowerment, *Journal of Research in Personality*, 24(1): 71-86.

【부 록】

1. 응답자 특성에 따른 차이분석

		카리스마		영감동기부여		지적자극		개별적 배려		변혁적리더십	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
성별	남자	3.64	0.78	3.67	0.68	3.43	0.89	3.60	0.83	3.59	0.73
	여자	3.56	0.70	3.62	0.77	3.45	0.77	3.45	0.82	3.52	0.71
	t-value	0.636		0.470		-0.226		1.153		0.557	
	p	0.525		0.638		0.821		0.249		0.578	
연령대	39세 이하	3.64	0.61	3.75	0.78	3.50	0.82	3.65	0.76	3.63	0.68
	40-49세	3.53	0.70	3.61	0.80	3.41	0.79	3.49	0.87	3.51	0.73
	50-59세	3.59	0.68	3.62	0.72	3.48	0.77	3.44	0.80	3.53	0.69
	60세 이상	3.56	0.90	3.55	0.89	3.38	0.80	3.40	0.88	3.47	0.82
	F-value	0.373		0.585		0.485		1.010		0.480	
	p	0.773		0.625		0.693		0.388		0.696	
최종학력	중졸 이하	3.58	0.76	3.56	0.77	3.41	0.74	3.40	0.79	3.49	0.70
	고졸	3.56	0.68	3.63	0.76	3.47	0.77	3.47	0.83	3.53	0.70
	전문대졸	3.47	0.68	3.56	0.76	3.38	0.78	3.43	0.85	3.46	0.71
	대졸 이상	3.73	0.75	3.74	0.80	3.54	0.91	3.62	0.80	3.65	0.77
	F-value	1.521		0.858		0.597		0.990		0.992	
	p	0.208		0.462		0.617		0.397		0.396	
결혼여부	기혼	3.57	0.72	3.61	0.77	3.45	0.77	3.46	0.82	3.52	0.71
	미혼	3.56	0.59	3.73	0.69	3.53	0.86	3.56	0.88	3.59	0.70
	t-value	0.141		-1.020		-0.728		-0.765		-0.661	
	p	0.888		0.308		0.467		0.445		0.509	

		카리스마		영감동기부여		지적자극		개별적 배려		변혁적리더십	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
종교	기독교	3.57	0.73	3.64	0.79	3.45	0.79	3.46	0.83	3.53	0.73
	천주교	3.73	0.82	3.82	0.86	3.69	0.80	3.66	0.86	3.72	0.79
	불교	3.49	0.63	3.52	0.70	3.36	0.77	3.36	0.81	3.43	0.67
	기타	3.65	0.59	3.56	0.76	3.43	0.59	3.40	0.78	3.51	0.62
	없음	3.54	0.66	3.58	0.72	3.41	0.78	3.46	0.81	3.50	0.67
	F-value	1.183		1.551		1.873		1.201		1.625	
자격증		0.317		0.186		0.114		0.309		0.166	
	1급	3.58	0.71	3.63	0.76	3.46	0.77	3.47	0.83	3.53	0.71
	2급	3.37	0.66	3.40	0.88	3.28	0.91	3.40	0.86	3.36	0.79
	t-value	1.266		1.261		0.976		0.331		1.017	
		0.206		0.208		0.329		0.740		0.309	
	p										
요양원 유형	노인요양시설	3.57	0.71	3.61	0.77	3.44	0.78	3.45	0.83	3.52	0.72
	공동생활가정	3.48	0.59	3.81	0.52	3.65	0.69	3.74	0.61	3.67	0.49
	기타	3.80	0.80	3.50	1.07	3.60	0.73	3.67	0.85	3.64	0.81
	F-value	0.743		1.009		1.165		1.933		0.744	
		0.476		0.365		0.313		0.146		0.476	
	p										
이직경험	있다	3.52	0.75	3.52	0.83	3.37	0.81	3.37	0.82	3.45	0.75
	없다	3.61	0.66	3.71	0.69	3.53	0.74	3.55	0.82	3.60	0.67
	t-value	-1.569		-2.931		-2.345		-2.545		-2.561	
		0.117		0.004**		0.019		0.011*		0.011*	
	p										
총 근무기간	1년 이하	3.52	0.75	3.56	0.75	3.34	0.81	3.33	0.84	3.44	0.73
	2년 이하	3.61	0.67	3.64	0.76	3.49	0.72	3.50	0.78	3.56	0.67
	3년 이하	3.55	0.69	3.65	0.77	3.53	0.72	3.53	0.76	3.57	0.68
	4년 이하	3.59	0.73	3.67	0.79	3.53	0.84	3.50	0.79	3.57	0.73
	4년 이상	3.60	0.69	3.64	0.81	3.45	0.86	3.54	0.94	3.55	0.76
	F-value	0.333		0.392		1.263		1.428		0.834	
현 근무기간		0.856		0.814		0.283		0.223		0.504	
	1년 이하	3.55	0.74	3.58	0.77	3.39	0.78	3.39	0.83	3.48	0.72
	2년 이하	3.53	0.68	3.59	0.79	3.44	0.77	3.43	0.83	3.50	0.71
	3년 이하	3.74	0.65	3.80	0.75	3.61	0.77	3.71	0.69	3.71	0.66
	3년 이상	3.63	0.64	3.72	0.73	3.61	0.79	3.65	0.86	3.65	0.70
	F-value	1.411		1.610		2.372		3.647		2.503	
월보수		0.239		0.186		0.069		0.013*		0.058	
	100만원 이하	3.52	0.76	3.59	0.77	3.39	0.81	3.31	0.83	3.45	0.73
	101-120만원	3.52	0.69	3.55	0.77	3.41	0.76	3.39	0.81	3.46	0.70
	121-150만원	3.64	0.72	3.71	0.76	3.50	0.78	3.56	0.83	3.60	0.72
	151만원 이상	3.64	0.62	3.73	0.76	3.59	0.83	3.73	0.79	3.67	0.69
	F-value	1.340		1.963		1.191		4.001		2.284	
		0.260		0.118		0.313		0.008**		0.078	
	p										

		조건적 보상		예외관리		거래적리더십		심리적 임파워먼트		이직의도	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
성별	남자	3.33	0.90	3.56	0.77	3.44	0.80	3.38	0.49	2.84	0.98
	여자	3.32	0.85	3.64	0.78	3.48	0.76	3.46	0.56	2.48	0.84
	t-value	0.052		-0.681		-0.320		-0.926		2.659	
	p	0.958		0.496		0.749		0.355		0.008**	
연령대	39세 이하	3.45	0.84	3.64	0.82	3.55	0.79	3.39	0.56	2.68	1.00
	40-49세	3.37	0.86	3.66	0.79	3.52	0.77	3.48	0.57	2.56	0.84
	50-59세	3.29	0.84	3.64	0.75	3.46	0.74	3.46	0.54	2.49	0.84
	60세 이상	3.20	0.92	3.56	0.93	3.38	0.86	3.45	0.65	2.33	0.84
	F-value	1.021		0.249		0.589		0.314		1.573	
	p	0.383		0.862		0.623		0.815		0.195	
최종학력	중졸 이하	3.18	0.82	3.60	0.78	3.39	0.73	3.38	0.56	2.27	0.83
	고졸	3.33	0.86	3.66	0.76	3.50	0.75	3.47	0.56	2.53	0.83
	전문대졸	3.33	0.83	3.49	0.86	3.41	0.81	3.37	0.49	2.72	0.85
	대졸 이상	3.47	0.86	3.73	0.82	3.60	0.80	3.62	0.57	2.63	0.93
	F-value	1.599		1.267		1.262		2.916		4.644	
	p	0.189		0.285		0.287		0.034*		0.003**	
결혼여부	기혼	3.31	0.85	3.63	0.79	3.47	0.77	3.46	0.56	2.49	0.84
	미혼	3.37	0.86	3.69	0.69	3.53	0.72	3.48	0.58	2.72	0.97
	t-value	-0.421		-0.469		-0.475		-0.330		-1.679	
	p	0.674		0.639		0.635		0.741		0.094	
종교	기독교	3.31	0.84	3.63	0.79	3.47	0.77	3.51	0.53	2.47	0.86
	천주교	3.54	0.91	3.73	0.89	3.63	0.86	3.48	0.66	2.35	0.81
	불교	3.20	0.81	3.56	0.75	3.38	0.72	3.46	0.54	2.60	0.80
	기타	3.19	0.84	3.81	0.62	3.50	0.67	3.21	0.64	2.77	0.75
	없음	3.33	0.85	3.63	0.76	3.48	0.76	3.40	0.54	2.57	0.91
	F-value	1.611		0.662		1.007		1.907		1.579	
	p	0.170		0.618		0.403		0.108		0.178	
자격증	1급	3.32	0.85	3.64	0.78	3.48	0.76	3.47	0.56	2.50	0.86
	2급	3.25	0.92	3.55	0.85	3.40	0.84	3.22	0.41	2.80	0.63
	t-value	0.382		0.474		0.456		1.913		-1.511	
	p	0.702		0.636		0.648		0.056		0.131	
요양원 유형	노인요양시설	3.32	0.86	3.63	0.79	3.47	0.77	3.46	0.55	2.52	0.84
	공동생활가정	3.35	0.68	3.74	0.58	3.54	0.59	3.39	0.61	2.37	0.98
	기타	3.37	0.96	3.55	0.72	3.46	0.75	3.56	0.76	2.50	1.17
	F-value	0.031		0.306		0.106		0.377		0.392	
	p	0.970		0.737		0.899		0.686		0.676	

		조건적 보상		예외관리		거래적리더십		심리적 임파워먼트		이직의도	
		M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
이직경험	있다	3.23	0.87	3.52	0.87	3.38	0.82	3.47	0.56	2.61	0.87
	없다	3.40	0.82	3.74	0.68	3.57	0.69	3.45	0.55	2.42	0.83
	t-value	-2.304		-3.427		-3.044		0.319		2.660	
	p	0.022*		0.001*		0.002*		0.750		0.008**	
총 근무기간	1년 이하	3.21	0.90	3.58	0.77	3.39	0.76	3.38	0.56	2.51	0.85
	2년 이하	3.39	0.82	3.72	0.75	3.55	0.74	3.41	0.57	2.52	0.80
	3년 이하	3.42	0.72	3.68	0.75	3.55	0.69	3.54	0.48	2.55	0.86
	4년 이하	3.25	0.98	3.58	0.90	3.41	0.88	3.67	0.55	2.50	0.91
	4년 이상	3.31	0.89	3.56	0.85	3.44	0.82	3.48	0.58	2.46	0.94
	F-value	1.351		1.062		1.257		3.143		0.143	
	p	0.250		0.375		0.286		0.014*		0.966	
현 근무기간	1년 이하	3.24	0.88	3.61	0.79	3.43	0.77	3.43	0.58	2.58	0.86
	2년 이하	3.32	0.85	3.61	0.84	3.46	0.80	3.46	0.50	2.53	0.86
	3년 이하	3.61	0.77	3.83	0.69	3.72	0.68	3.65	0.48	2.44	0.76
	3년 이상	3.43	0.76	3.66	0.71	3.55	0.69	3.46	0.59	2.28	0.84
	F-value	3.234		1.275		2.420		2.343		2.624	
	p	0.022*		0.282		0.065		0.072		0.050*	
월보수	100만원 이하	3.03	0.87	3.65	0.73	3.34	0.75	3.52	0.59	2.27	0.77
	101-120만원	3.27	0.83	3.62	0.78	3.44	0.75	3.39	0.53	2.57	0.84
	121-150만원	3.43	0.86	3.65	0.81	3.54	0.79	3.50	0.56	2.54	0.89
	151만원 이상	3.55	0.80	3.67	0.78	3.61	0.75	3.58	0.60	2.39	0.83
	F-value	4.994		0.081		1.735		2.554		2.558	
	p	0.002**		0.970		0.159		0.055		0.054	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

2. 설 문 지

안녕하십니까?

노인장기요양보험 제도 발전을 위해 노력하시는 원장님과 요양보호사 선생님께 진심으로 감사를 드립니다.

본 설문지는 장기요양기관 기관장의 리더십에 관한 연구를 수행하기 위한 것입니다.

본 설문조사는 무기명으로 실시되며, 통계법에 의하여 개인적 정보와 답변내용에 대해서는 철저히 비밀이 보장됩니다. 그리고 답변자료는 오직 학문적 목적으로만 사용됩니다.

노인장기요양보험의 발전을 위하여 잠시만 시간을 할애하시어 답변해 주시기를 부탁드립니다.

한성대학교 대학원 행정학과

지도교수 : 조직학 박사 이 창 원

연구자 : 박사 과정 김 영 수

연 락 처 :

E - mail :

※ 작 성 요 령

1. 각 설문 문항에 정답이 있는 것은 아닙니다. 각 문항에 대해 너무 오래 생각하지 마시고, 읽고 난 직후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.
2. 일반적으로 바람직하다고 생각되시는 것으로 응답하는 것이 아니라 선생님의 실제 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답하시면 됩니다.
3. 작성된 설문지는 봉투에 넣어서 밀봉해 주시면 감사하겠습니다.

1. 아래의 질문은 선생님께서 근무하시는 기관의 원장님(시설장)에 대한 질문입니다. 선생님께서 느끼시는 대로 해당하는 칸에 √표 해주시기 바랍니다.

구 분	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	원장님은 직원들이 원장님에 대한 느낌들을 좋게 갖도록 노력한다.					
2	원장님은 직원들이 무엇을 해야 하 는지를 정확하고 간단명료하게 설명 해준다.					
3	원장님은 직원들이 일상적인 문제점 들을 새로운 방식으로 생각하도록 한다.					
4	원장님은 직원들 스스로 자신을 개 발해 나가도록 돕는다.					
5	원장님은 직원들이 업무성과에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는 지를 알려준다.					
6	원장님은 직원들이 업적기준을 충족 하였을 때 만족감을 표현한다.					
7	원장님은 직원들이 원장님을 완전히 신뢰 한다고 믿는다.					
8	원장님은 직원들에게 무엇을 해야하 며 또한 그것을 할 수 있다는 것을 감성적으로 호소력 있게 표현한다.					

구 분	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
9	원장님은 복잡하고 어려운 문제에 대해 새로운 시각으로 보는 방법을 알려준다.					
10	원장님은 직원들에게 그들이 하고 있는 일에 대하여 원장이 어떻게 생각하고 있는지를 알려준다.					
11	원장님은 직원들이 목표에 도달하였을 때 인정해주고 보상해준다.					
12	원장님은 현재 일들이 그런대로 되어가고 있다면 현행방식을 바꾸려 하지 않는다.					
13	원장님은 직원들이 원장님과 함께 근무하고 있는 것을 자랑스럽게 생각한다고 믿는다.					
14	원장님은 직원들이 자신이 하고 있는 일에서 어떤 의미를 찾도록 돕는다.					
15	원장님은 직원들 자신이 이전에 의문을 갖지 않았던 일에 대해서 새로운 시각에서 다시금 생각하도록 해준다.					

구 분	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
16	원장님은 직원들 개개인의 상태를 판단하여 개인적인 관심을 보인다.					
17	원장님은 직원들이 업적에 대해 받는 보상이 적절한지에 관심을 갖는다.					
18	원장님은 직원들이 업무수행에 알아야 할 원칙들을 미리 또는 사후에 알려준다.					

2. 아래의 내용은 선생님이 업무를 처리하시면서 느끼는 것에 대한 질문입니다. 해당하는 칸에 √표 해 주시기 바랍니다.

구 분	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	내가 하는 직무는 나에게 매우 중요하다.					
2	나는 나의 직무능력에 대한 자신감을 가진다.					
3	나는 나의 직무수행에 상당한 재량권을 가진다.					
4	나는 업무처리 방법을 스스로 결정할 수 있다.					
5	우리 요양원에서 나의 영향력은 크다.					
6	우리 요양원에서 나에게 독자적인 업무처리 기회가 주어진다.					
7	나는 우리 요양원에서의 업무처리 결정에 상당한 영향력을 가지고 있다.					

3. 아래의 내용은 선생님께서 현 직장에 대해 느끼는 것에 대한 질문입니다. 해당하는 칸에 √표 해 주시기 바랍니다.

구 분	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 다른 직장에서 현 수준의 보수를 준다면 다른 직장으로 갈 것이다.					
2	나는 가끔 지금의 요양원을 떠나려는 생각을 한다.					
3	나는 지금의 요양원을 떠나기 위해 다른 직장을 알아보고 있다.					
4	나는 다른 직장에 취직이 된다면 현재의 요양원을 떠날 것이다.					
5	나는 현재의 직업을 정말로 좋아하기 때문에 그만 둘 수가 없다.					

4. 아래의 질문은 선생님이 수행하는 역할에 대한 것으로, 선생님께서 느끼시는 대로 해당하는 칸에 √표 해주시기 바랍니다.

구 분	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	다수의 상사와 동료로부터 상반된 업무 요청을 받는다					
2	나의 업무 역할과 상반된 업무 수행을 많이 한다.					
3	업무 수행시 소속집단으로부터 구속된 느낌을 받는다.					
4	업무 수행 시 모순된 지시를 받는다.					
5	불분명한 지시 및 명령의 업무가 발생한다.					
6	작업 과제나 목표가 불명확하다.					
7	회사 조직 내 나의 책임 한계가 불분명하다.					

5. 아래의 질문은 선생님의 업무량에 대한 것으로, 선생님께서 느끼시는 대로 해당하는 칸에 √표 해 주시기 바랍니다.

구 분	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	정상근무시간 외 과도하게 업무를 수행한다.					
2	능력과 기술에 비해 과중한 업무를 담당한다.					
3	일에 쫓겨 식사 및 휴식 시간이 충분하지 않다.					

6. 아래의 질문은 선생님의 직무에 관한 것으로, 선생님께서 느끼시는 대로 해당하는 칸에 √표 해 주시기 바랍니다.

구 분	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	업무로 인해 정서적으로 메마른 느낌이다.					
2	아침에 피곤함을 느끼며 다른 날 일하고 싶다.					
3	업무로부터 좌절감을 느낀다.					
4	어르신들을 함부로 대한다.					
5	지금의 업무로 인해 사람들에게 더 냉담해진다.					
6	지금의 업무로부터 감정적인 무력감을 느낄까봐 두렵다.					
7	어르신들에게 발생하는 일에 관심이 없다.					

7. 아래의 질문은 선생님의 보수에 대한 것으로, 선생님께서 느끼시는 대로 해당하는 칸에 √표 해 주시기 바랍니다.

구 분	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내가 현재 받고 있는 보수에 만족한다.					
2	내가 일한 만큼 적당한 보수를 받고 있다.					
3	경력에 따른 적절한 보수를 받고 있다.					

8. 아래의 질문은 선생님 직업에 대한 것으로, 선생님께서 느끼시는 대로 해당하는 칸에 √표 해 주시기 바랍니다.

구 분	문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 직업은 안정적이다.					
2	나의 직업은 앞으로 발전 가능성이 있다.					
3	내가 일하는 직장은 사회경제적 전망이 밝은 편이다.					

9. 아래의 질문은 선생님께서 근무하시는 요양원 환경에 관한 것으로, 선생님께서 느끼시는 대로 해당하는 칸에 √표 해 주시기 바랍니다.

구 분	문 항	매 우 불 량	불 량	보 통	양 호	매 우 양 호
1	소음상태					
2	조명상태					
3	실내온도					
4	환기상태					
5	위생상태					

10. 아래의 내용은 선생님의 관한 일반적인 질문입니다. 해당하는 항목에 체크(✓ 표) 해 주시면 감사하겠습니다.

1) 선생님의 성별은 : (1) 남자 (2) 여자

2) 선생님의 연령은 : (만 세)

3) 선생님의 학력은?

(1) 중졸 이하 (2) 고졸 (2) 전문대졸 (3) 대졸 (4) 대학원 이상

4) 결혼여부는 : (1) 기혼 (2) 미혼

5) 종교는 : (1) 기독교 (2) 천주교 (3) 불교 (4) 기타 (5) 없음

6) 요양보호사 자격증은 : (1) 1급 (2) 2급

7) 선생님께서 현재 근무하는 요양원의 유형은?

(1) 노인요양시설 (2) 노인요양 공동생활가정 (3) 기타

8) 선생님의 요양원 총 근무기간은: (타 요양원 포함) () 년

9) 선생님의 현재 근무하고 있는 요양원에서의 근무기간은 : () 년

10) 월평균 보수는 (상여금 포함): () 만원

11) 이직 경험은: (1) 있다 (2) 없다

※ 마지막 문항까지 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

ABSTRACT

A Study on the Effects of Leadership Styles on Employee Job Change Motivation

- Focusing on Relations between Directors and
Geriatric Caregivers at Long-Term Care Facilities for the Elderly -

Kim, Young-Soo

Major in Public Administration

Dept. of Public Administration

Graduate School, Hansung University

The Korean government has been providing long-term care insurance for the elderly since 2008 as one of the main policy strategies to deal with an aging society. However, because it is still in the early stage of the policy, several problems have arisen, one of which is the difficulty to achieve stability of service and enhanced quality because of a high turnover rate among geriatric caregivers.

Existing theories suggest that a variety of factors may motivate a caregiver to change jobs or terminate employment, some of which are role-conflicts, work load, job-exhaustion, wages and compensation, and perceived stability of current job. But because most of the long-term care facilities for the elderly in Korea were established recently and are in poor conditions, it is likely that there won't be much difference in the factors mentioned above between

facilities. So there is a need to consider other factors. Under this condition, this study sets the director's leadership style as a factor, and analyzes the influence it has on the employee job change motivation.

More specifically, this study seeks to empirically examine how transformational and transactional leadership styles differently influence an employees' motivation to change jobs. To do this, we establish two main points of investigation: 1) the direct influence of the leadership style on intentions, and 2) whether or not psychological empowerment works as a parameter.

The sub-variables of transformational leadership, the independent variable, were set as *charisma*, *inspirational motivation*, *individual consideration* and *intellectual stimulation*. The sub-variables of transactional leadership were set as *conditional reward* and *management by exception*.

The main results of this study are as follows:

First, among the sub-variables of transformational leadership, *inspirational motivation* was proved to have an effect on decreasing geriatric caregiver job change motivation.

Second, among the sub-variables of transactional leadership, it was shown that *management by exception* had an effect on decreasing geriatric caregiver job change motivation.

Third, of the four sub-variables of transformational leadership, *charisma* was proven to strengthen geriatric caregivers' psychological empowerment. In terms of transactional leadership, *conditional reward* and *management by exception* were also both shown to strengthen psychological empowerment.

Fourth, although the effect was minimal, the psychological empowerment of geriatric caregivers performed as a parameter.

The following implications can be deduced from these results:

First, by replacing one-way supervision and authoritarian attitudes with respect and *inspirational motivation* leadership styles,

directors of long-term geriatric care facilities could positively impact factors that lead caregivers to seek new employment.

Second, leadership styles that emphasize *management by exception*, support and encouragement have the potential to nurture professional and personal pride among geriatric caregivers, which could lead to the provision of higher-quality customer care.

In addition to these leadership-related approaches, fundamental reformation of geriatric caregiver-related system is needed. Considering the fact that 77% of the geriatric caregivers haven't studied in college and 92.3% are women, it is necessary to build a social atmosphere where men or people with high level of education can work in this field to provide a more stable service. To do this, geriatric caregiver-related majors need to be established as a part of the education system and produce professional geriatric caregivers. Also, the wages should be actualized so that the workers have pride and self-respect, which leads to better stability of the job. But to do this, related in-depth studies are needed.

【KEY WORD】 : Transformational Leadership, Transactional Leadership, Employee Job Change Motivation, Long-term Care Facilities for the Elderly, Geriatric Caregiver