



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 원 저작자를 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 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)



석사학위논문

중소기업 경영주의 거래적·변혁적
리더십이 종업원의 직무만족과 직무성과에
미치는 영향에 관한 연구

-제조업체 중심으로-



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 만 형

석사학위논문
지도교수 주형근

중소기업 경영주의 거래적·변혁적
리더십이 종업원의 직무만족과 직무성과에
미치는 영향에 관한 연구

-제조업체 중심으로-

A Study on the Effect of Small and Medium Enterprises
management attention transactional leadership and
transformational leadership on employees' job satisfaction and
job performance

-Centered on manufacturers-

2013년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공

김 만 형

석사학위논문
지도교수 주형근

중소기업 경영주의 거래적 ·변혁적
리더십이 종업원의 직무만족과 직무성과에
미치는 영향에 관한 연구

- 제조업체 중심으로-

A Study on the Effect of Small and Medium Enterprises
management attention transactional leadership and
transformational leadership on employees' job satisfaction and
job performance
-Centered on manufacturers-

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과
매니지먼트컨설팅전공

김 만 형

김만형의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2013년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

국 문 초 록

중소기업 경영주의 거래적·변혁적 리더십이 종업원의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구 -제조업체 중심으로-

한성대학교

지식서비스&컨설팅학대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트 컨설팅전공

김 만 형

글로벌 경제위기로 인한 불확실하고 치열한 경쟁 상황속에서 중소기업이 생존하고 조직의 성과를 높이기 위해서는 경영주의 리더십 역할이 매우 중요하다. 전통적 리더십의 대표적인 유형인 성과에 연계하여 보상을 제공하는 거래적 리더십과 리더십의 새로운 패러다임인 조직구성원에게 비전과 사명감 등을 제시하여 조직 구성원들의 차원 높은 욕구를 자극하고, 이로써 개인의 정서·가치관 등을 변화시켜 조직 전체의 이익을 위하여 자신의 역량을 행사하여 보다 높은 성과를 달성하도록 하는 변혁적 리더십이 임금수준이 낮고 근무여건이 열악한 중소제조업체 종업원의 직무만족과 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지 검토하여 경영주가 조직의 성과를 높이기 위한 실증적 자료를 제공하고자 한다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인구통계적 특성에 따른 리더십 유형, 직무만족, 직무성과의 차이 분석

에서 성별, 학력, 직책, 직종, 근속기간 등은 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으나, 연령은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여 등 모든 구성요소가 직무만족에 긍정적인 정(+)의 영향을 미치고, 거래적 리더십은 예외관리는 직무만족에 긍정적인 정(+)의 영향을 미치나 상황적 보상은 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여 등 모든 구성요소가 직무성과에 긍정적인 정(+)의 영향을 미치고, 거래적 리더십의 예외관리는 직무성과에 긍정적인 정(+)의 영향을 미치나 상황적 보상은 직무성과에는 부정적인 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 직무만족은 직무성과에 긍정적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 실증분석을 통해 인구통계적 특성에 따라 리더십 유형과 직무만족, 직무성과에 유의한 차이가 있고, 중소제조업체 경영주의 변혁적 리더십의 구성요소인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여, 거래적 리더십의 구성요소인 예외관리가 종업원들의 직무만족과 직무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다.

【주요어】 중소기업, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무만족, 직무성과

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	2
제 2 장 이론적 고찰	4
제 1 절 중소기업의 이론적 고찰	4
1. 중소기업의 개념	4
2. 중소기업의 특성	8
3. 중소기업의 역할	11
제 2 절 리더십의 이론적 고찰	11
1. 리더십의 개념	11
2. 리더십의 특성	16
3. 리더십의 역할	17
4. 리더십 이론의 연구동향	18
5. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 분석	28
제 3 절 직무만족과 직무성과	46
1. 직무만족	46
2. 직무성과	61
3. 직무만족과 직무성과의 관계	67
제 3 장 연구설계	69

제 1 절 연구모형 및 연구가설의 설정	69
1. 연구모형	69
2. 연구가설의 설정	70
 제 2 절 자료수집 및 분석방법	75
1. 변수의 조작적 정의	75
2. 자료수집	79
3. 변수의 측정 및 통계분석	79
 제 4 장 연구결과	80
 제 1 절 표본의 일반적 특성	80
제 2 절 측정도구의 타당성과 신뢰도 검증	82
1. 거래적 리더십의 타당성과 신뢰도 검증	83
2. 변혁적 리더십의 타당성과 신뢰도 검증	84
3. 직무만족과 직무성과의 타당성과 신뢰도 검증	86
 제 3 절 연구가설 검증	88
1. 인구통계적 특성에 따른 차이에 관한 가설 검증	88
2. 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 관한 가설 검증	94
3. 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 가설 검증	98
4. 직무만족이 직무성과에 미치는 영향에 관한 가설 검증	102
 제 5 장 결 론	103
제 1 절 연구결과	103
제 2 절 연구의 한계와 향후 연구방향	106
 【참고문헌】	107

【부 록】	116
설문지	116
ABSTRACT	122



【 표 목 차 】

[표 2-1] 중소기업의 업종별 상시 근로자수, 자본금 또는 매출액의 규모기준	5
[표 2-2] 대기업과 중소기업의 특성비교	10
[표 2-3] 외국 연구자별 리더십 정의	14
[표 2-4] 국내 연구자별 리더십 정의	16
[표 2-5] 리더십 이론의 특징	19
[표 2-6] 거래적 리더십의 구성요소	33
[표 2-7] 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 행동비교	39
[표 2-8] 변혁적 리더십의 내용	44
[표 2-9] 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교	45
[표 2-10] 직무만족의 개념(외국 연구자)	48
[표 2-11] 직무만족의 개념(국내 연구자)	49
[표 2-12] 직무만족의 영향요인 구분(외국 연구자)	58
[표 2-13] 직무만족의 영향요인 구분(국내 연구자)	60
[표 2-14] 직무성과의 개념(외국 연구자)	64
[표 2-15] 직무성과의 개념(국내 연구자)	65
[표 3-1] 설문지 구성 및 내용	78
[표 4-1] 일반적 사항	81
[표 4-2] 거래적 리더십의 타당성과 신뢰도 검증	83
[표 4-3] 변혁적 리더십의 타당성과 신뢰도 검증	84
[표 4-4] 직무만족과 직무성과의 타당성과 신뢰도 검증	86
[표 4-5] 성별에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이	88
[표 4-6] 연령에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이	89
[표 4-7] 학력에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이	90
[표 4-8] 직책에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이	91
[표 4-9] 직종에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이	92
[표 4-10] 근속기간에 따른 리더십 유형과 직무만족 직무성과 차이	93
[표 4-11] 예외관리가 직무만족에 미치는 영향	94

[표 4-12] 상황적 보상이 직무만족에 미치는 영향	95
[표 4-13] 카리스마가 직무만족에 미치는 영향	95
[표 4-14] 개별적 배려가가 직무만족에 미치는 영향	96
[표 4-15] 지적자극이 직무만족에 미치는 영향	97
[표 4-16] 영감적 동기부여가 직무만족에 미치는 영향	97
[표 4-17] 예외관리가 직무성과에 미치는 영향	98
[표 4-18] 상황적 보상이 직무성과에 미치는 영향	99
[표 4-19] 카리스마가 직무성과에 미치는 영향	100
[표 4-20] 개별적 배려가가 직무성과에 미치는 영향	100
[표 4-21] 지적자극이 직무성과에 미치는 영향	101
[표 4-22] 영감적 동기부여가 직무성과에 미치는 영향	102
[표 4-23] 직무만족이 직무성과에 미치는 영향	102



【 그 림 목 차 】

〈그림 2-1〉 오하이오주립대학교의 리더십 사분도	23
〈그림 2-2〉 리더십 격자	25
〈그림 3-1〉 연구모형	70



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

중소기업은 우리나라 사업체 수의 약 99%, 종업원 수의 약 88%를 차지하는 등 전체 산업 규모에서 차지하는 비중이 매우 크므로 국가 경제를 움직이는 혈관과 신경조직에 해당하며, 고용과 생필품의 생산, 탄력적인 산업구조의 형성, 자원의 효율적인 분배 등에서 큰 역할을 해왔다. 그러나 미국 등 서구권에서 시작된 2008년 글로벌 금융위기와 최근의 글로벌 재정위기 등으로 인하여 미국 경제가 정상적인 경기 회복을 하지 못한 상태이며, 유로존도 아직 재정위기에서 헤어나지 못하고 있는 등 글로벌 경제 위기와 불확실성이 지속됨에 따라 저성장 기조가 이어지고 있다. 이로 인하여 수출 의존도가 높은 우리나라 경제 역시 장기 불황으로 저성장 기조가 계속되고 있는 상황에서 중소기업의 경영상황은 날로 악화되고 있다. 이런 글로벌 경제 위기로 인한 불확실하고도 치열한 경쟁상황에서 중소기업이 생존하려면, 해당 기업에 적합하고 혁신적인 전략을 수립하여 이를 강력히 실천에 옮기는 경영자의 리더십 역할이 매우 중요하다. 대기업의 경우 전문적인 경영역량과 리더십을 갖춘 전문경영인을 고용하거나 우수한 전문 직원들의 보좌와 지원을 받아 위기 상황을 잘 대처하고 있으나, 경영자가 전문경영자가 아닌 창업자 또는 소유주가 대부분인 중소기업은 대기업에 비해 규모가 작고 자본적인 면에서 한계가 있으므로 위기 상황 극복과 기업 성장·발전을 위한 주요한 의사결정이 경영주 1인에 의해 이루어지고 있는데, 내·외적으로 규모, 자본, 경영환경 등이 비슷한 중소기업도 경영주에 따라서 조직의 성과는 전혀 다르게 나타나고 있으므로 중소기업 경영주의 리더십 역할은 매우 중요하다.

조직이 성과를 높이기 위해서는 조직구성원의 자발적, 적극적인 노력을 유도할 수 있는 리더의 능력이 기업 관리에 있어 매우 필요한 요소인바, 이런 차원에서 기업 등 각종 조직에서의 경영주나 상사의 리더십과 직무만족, 직무성과와 관련된 선행연구를 지속적으로 진행하여 왔다. 본 연구에서는 리더십

유형 중 전통적 리더십의 대표적인 유형인 성과에 연계하여 보상하는 ‘거래적 리더십’과 리더십의 새로운 패러다임인, 조직구성원에게 비전과 사명감 등을 제시하여 조직 구성원들의 차원 높은 욕구를 자극하고, 이로써 개인의 정서·가치관 등을 변화시켜 조직 전체의 이익을 위하여 자신의 역량을 행사하여 보다 높은 성과를 달성하도록 하는 ‘변혁적 리더십’이 기존 선행 연구의 주 연구 대상이었던 관공서, 항공사, 호텔, 대기업 등에 비해 임금수준이 낮고 근무여건이 열악하며 이직률이 높고 연령 및 학력수준이 낮으며 생산성이 다수를 차지하는 ‘중소제조업체의 종업원’들의 직무만족과 직무성과에 어떠한 영향을 미치며, 세부적으로는 ‘거래적 리더십’의 하위 구성요소인 상황적 보상, 예외 관리, ‘변혁적 리더십’의 하위 구성요소인 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 영감적 동기부여 등 각각의 하위 구성요소가 종업원들의 직무만족 및 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지를 검토하여 중소제조업체 경영주가 행사해야 할 효율적인 리더십 유형을 규명하고 이를 통해 기업의 성과를 높이기 위한 실증적 자료를 제공하는데 연구의 목적을 둔다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구는 기본적으로 연구모형을 설정하기 위하여 기존 국내외 논문과 관련 서적 등을 중심으로 문헌연구를 실시하였으며, 이를 토대로 설정된 가설을 검증하기 위하여 실증연구 방법을 병행하였다. 문헌연구는 중소기업의 이론적 배경, 리더십의 개념과 이론, 거래적·변혁적 리더십의 개념 및 구성요소, 직무만족과 직무성과의 개념 및 이론 등을 통해 이론적인 개념과 평가기준을 정립하고 이를 토대로 중소제조업체 경영주의 리더십 유형 중 거래적·변혁적 리더십이 종업원의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구모형을 설정하여, 설문지법으로서 부산지역 중소제조업체 종업원을 대상으로 조사하고, 설문 조사 결과를 통계 분석하는 방법을 통하여 이를 실증적으로 검증하고자 한다.

본 논문은 다음과 같이 총 5장으로 구성되어 있다.

제1장은 서론으로 연구의 목적 및 연구의 범위와 방법을 설명하였다.

제2장은 중소기업, 리더십, 직무만족, 직무성과에 관한 이론적 배경에 대하여 설명하였다.

제3장은 제2장의 이론적 배경 연구를 바탕으로 실증분석을 위한 연구모형을 설계하고, 기존 선행연구의 토대로 연구가설을 설정하여 변수의 정의를 설명하였다.

제4장은 제3장에서 설정한 가설들을 검증하기 위하여 국내 중소제조업체 종업원들을 대상으로 한 설문조사를 통하여 수집된 자료를 실증 분석하고, 자료의 신뢰도와 타당성을 검증한 후 연구 가설을 검증하였다.

제5장은 제4장의 연구조사 토대로 연구결과 및 한계점 및 향후 연구방향 등을 제시하는 것으로 연구를 마무리 하였다.



제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 중소기업의 이론적 고찰

1. 중소기업의 개념

중소기업은 규모가 상대적으로 작은 기업이나 기업군을 의미하여 시대나 업종, 국가에 따라 다른 개념을 가질 수 있다. 중소기업의 범위를 설정하는 기준은 국가별로 중소기업의 육성정책의 기본적인 방향과 목적에 따라 다르며 시대 변천에 따라 계속 변화하게 된다. 중소기업의 범위를 결정하는 기준은 양적기준과 질적기준으로 나누어 볼 수 있다. 양적기준은 종업원 수, 총 자산, 자본금, 매출액 등 수치화·규모화 가능한 여러 기준을 말하며, 질적기준은 소유형태, 경영의 독립성, 시장점유율, 독과점 정도 등을 활용한다.(최명동, 2005, p.20)

우리나라의 경우 중소기업기본법 및 동법 시행령 등을 보면 제조업은 상시 근로자수 300인 미만 또는 자본금 80억원 이하, 광업·건설업·운송업은 상시근로자수 300인 미만 또는 자본금 30억원 이하, 출판, 영상, 방송통신 및 정보 서비스업 등은 상시근로자수 300인 미만 또는 매출액 300억원 이하, 농업, 어업 및 임업, 도매 및 소매업, 숙박, 음식점업, 금융 및 보험업 등은 상시근로자수 200인 미만 또는 매출액 200억원 이하, 교육서비스업 등은 상시근로자수 100인 미만 또는 매출액 100억원 이하, 부동산업 및 임대업은 상시근로자수 50인 미만 또는 매출액 50억원 이하의 기업으로 규정하고 있고, 위 조건에 해당하는 기업이라도 상시 근로자 수 1천명 이상, 자산총액 5천억원 이상, 자기자본 1천억원 이상, 직전 3개 사업연도의 평균 매출액 1천5백억원 이상인 경우 어느 하나에 해당되면 중소기업에서 제외된다고 중소기업의 규모에 대한 기준을 규정하고 있다.

또한 중소기업기본법 시행령 제3조 제1항의 2에 독점규제및공정거래에관한 법률 제14조 제1항의 규정에 의거 상호 출자제한 기업집단에 속하는 기업,

자산총액 5,000억 원 이상인 기업이 주식 등의 100분의 30 이상을 직접적 또는 간접적으로 소유한 경우로써 최대 출자자인 기업 등은 중소기업 대상에서 제외함으로써 중소기업의 독립성 기준이 규정되고 있다. 즉 중소기업은 중소기업 육성시책의 대상이 되는 위 규모 기준과 독립성 기준을 동시에 충족 시키는 기업이다. 그리고 광업, 제조업, 건설업, 운수업, 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업, 기술 서비스업 등을 주된 업종으로 하는 경우 상시 근로자 수가 50명 미만인 기업, 그 외의 업종을 주된 업종으로 하는 경우 상시 근로자 수가 10명 미만인 기업은 소기업이라고 하여 중기업과 구분한다.

표(2-1) 중소기업의 업종별 상시 근로자 수, 자본금 또는 매출액의 규모기준

해당 업종	분류기호	규모 기준
제조업	C	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 80억 원 이하
광업	B	
건설업	F	상시 근로자 수 300명 미만 또는 자본금 30억 원 이하
운수업	H	
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	J	
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	N	상시 근로자 수 300명 미만 또는 매출액 300억 원 이하
전문, 과학 및 기술 서비스업	M	
보건업 및 사회복지 서비스업	Q	
농업, 임업 및 어업	A	
전기, 가스, 증기 및 수도사업	D	
도매 및 소매업	G	
숙박 및 음식점업	I	상시 근로자 수 200명 미만 또는 매출액 200억 원 이하
금융 및 보험업	K	
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	R	
하수 · 폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	E	상시 근로자 수 100명 미만 또는 매출액 100억 원 이하
교육 서비스업	P	
수리 및 기타 개인 서비스업	S	
부동산업 및 임대업	L	상시 근로자 수 50명 미만 또는 매출액 50억 원 이하

자료 : 중소기업기본법 시행령 별표 1

외국의 중소기업의 범위를 알아보면 다음과 같다.(Norman M. Scarborough & Thmos W. Zimmerer, 김한원, 박원규 편역, 2010, pp.551-5)

미국의 경우 중소기업법에 독립적으로 소유 및 운영되며 해당분야에서 지배적인 위치에 있지 않는 기업으로 규정하고 있고, 구체적으로 중소기업청(SBA)에서 종업원, 매출규모의 두 가지 기준을 적용하여 업종별로 정하고 있는데, 기본취지는 독과점의 폐해로부터 중소기업을 보호하고 공평하고 자유로운 경쟁을 보장함으로써 중소기업을 육성코자 하는 것이다. 대부분의 제조업과 광업에 대하여는 종업원수 500명, 대부분의 비제조업체에 대해서는 연평균, 매출액 650만 달러로 정하고 있으나, 여러 가지 예외 사항이 존재한다.

일본의 경우 중소기업법에서 중소기업 관련 정책에 관하여 기본이념, 기본방침 등 기타 기본이 되는 사항을 정하고 있다. 일본의 중소기업법은 국가 및 지방공공단체의 책무 등을 명확하게 하는 것부터 중소기업에 관한 정책을 종합적으로 추진하고 국민경제의 건전한 발전 및 국민생활 향상을 도모 하는 것을 목적으로 하고 있다. 일본 중소기업법에 의하면 자본금 또는 총출자금이 3억엔 이하인 회사 및 상시종업원수 300인 이하인 회사 및 개인으로 제조업, 건설업, 운수업, 기타 업종에 속하는 사업을 주 사업으로 하는 것, 자본금 또는 출자총액이 1억엔 이하인 회사 및 상시종업원수 100인 이하인 회사 및 개인으로 도매업에 속하는 사업을 주 사업으로 하는 것, 자본금 또는 출자총액이 5,000만엔 이하인 회사 및 상시종업원수 100인 이하인 회사 및 개인으로 서비스업 속하는 사업을 주 사업으로 하는 것, 자본금 또는 출자총액이 5,000만엔 이하인 회사 및 상시종업원수 50인 이하인 회사 및 개인으로 소매업에 속하는 사업을 주 사업으로 하는 것으로 규정하고 있다.

대만의 경우 원칙적으로 산업분류에 따라 납입자본금 또는 전년도 영업총수익을 기준으로 중소기업 여부를 판단하지만, 정부기관이 사업의 성질에 따라 개별지침을 제공하는 경우 상시종업원수에 따른 중소기업의 정의에 기초하여 중소기업 여부를 판단한다. ‘중소기업인정표준’에 의해 중소기업의 범위와 중소기업의 정의를 양적개념으로 다음과 같이 정의하고 있다. 제조업, 건설업, 광업 등의 경우 원칙적으로 납입자본금이 8천만 뉴타이완달러 미만 및

종업원수가 200인 미만 이어야 하며, 농업, 임업, 운수업, 통신업, 금융업, 보험업, 부동산업 등은 전년도 영업 총수익이 1억 뉴타이완 달러 미만으로 종업원수가 50인 미만이어야 한다.

영국의 경우 중소기업의 범위를 규정하는 중소기업법적 성격의 법률은 없고, 무역산업국 통계는 중소기업을 종업원수 250인 미만으로 기업으로 규정하고 있다. 그러나 일반적으로 중기업은 매출액 2,280만 파운드 미만 자산총액 1,140만 파운드 미만인 기업, 소기업의 경우 매출액 560만 파운드 미만, 자산총액 280만 파운드 미만인 기업으로 정하고 있다.

EU의 경우 단일시장에서 중소기업에 대한 일관적이고 효율적인 관리를 위해 중소기업의 정의 규정을 채택하고 있는데, 1996년 처음으로 중소기업 정의에 관한 권고안을 채택한 후, 2003년 5월에는 그동안의 경제발전을 반영하여 중소기업 정의에 관한 새로운 권고안으로 채택하였다. 중기업은 매출액 5,000만 유로 이하, 자산총액 4,300만 유로 미만, 종업원수 250인 미만, 소기업의 경우 매출액 1,000만 유로 이하, 자산총액 1,000만 유로 미만, 종업원수 50인 미만인 기업, 초소기업 경우는 매출액 200만 유로 이하, 자산총액 200만 유로 미만, 종업원수 10인 미만으로 정하고 있다.

중소기업의 유형에 대해 알아보면 첫째, 수요와 공급에 의한 분류로 수요를 지향하는 경우에는 지역산업을 기반으로 하는 형태로 존립하며 지역에 입지하는 특성을 가진다. 지역산업은 지역에 거주하는 주민들의 수요를 충족시키기 위한 업종으로서 영위되는 것으로 소매업, 서비스업, 제조업, 건설업, 운수업, 부동산업 등이 이에 속한다. 공급을 지향하는 경우에는 원재료, 노동력, 산업자원 등 생산요소와 관련하여 특정지역에 위치하고 주된 생산지를 형성하며 지역 내에서 분업을 이루는 경우가 많다. 지역 특산품 생산업, 대기업에 부품이나 반제품 및 서비스를 제공하는 대기업의 하청계열 기업 등이 이에 속한다. 둘째, 계열화 여부에 따른 분류로 일반적으로 모기업과 계열관계를 형성하여 모기업의 지배하에 자본, 기술, 거래관계 면에서 종속되어 있는 중소기업이 대부분의 부품을 생산하여 납품하는 경우이다. 중소기업이 대기업과 납품관계 또는 계열관계에 있지 않고 독립하여 제품을 생산하여 시장에 판매하는 경우에는 가격, 품질 등 경쟁요소가 대기업과 대등한 관계에 있다. 셋째, 생산제품에 따른 분류로 중소기업의 생산제품은 완제품을 생산하는 경우와

부품이나 반제품을 생산하는 경우로 구분된다. 자가 제품을 생산하는 형태는 생산제품에 자체 브랜드를 부착하는 경우와 주문자 상표 부착 방식(OEM) 방식으로 구분한다. 넷째, 혁신성 유무에 따른 분류로 첨단, 고도기술을 가진 중소제조업체가 새로운 기능을 갖춘 제품을 개발하고 새로운 사업에 진출하는 경우 혁신형 중소기업으로 분류되며 그 지원책이 강화되고 있다. 혁신형 중소기업은 산업연관 효과가 크고, 고부가가치 서비스업체로 미래성장과 고용창출의 원동력이 될 수 있는 기업이다. 최근 서비스, 유통, 컨설팅 등 비제조업 분야에서도 경영 혁신형 중소기업이 될 수 있도록 마케팅, 생산성 향상 등에 혁신 모델을 개발하고 있다.(최명동, 2005, pp.43-5)

2. 중소기업의 특성

우리나라 중소기업의 특성을 연대별로 보면 60년대 공업화초기 단계에는 제조업에서 기업가의 공급이 부족하였을 뿐만 아니라 중소기업의 창업에 대한 사회의 관심도 미약하였다. 그리고 조립기업과 부품제조업과의 분업이 이루어지는 기계공업을 중심으로 하는 조립 공업이 충분히 발달하지 못하였다. 70년대에 중반에 들어서 중화학공업화로 부품에 대한 수요가 다양화되어 기업 간 분업의 확대로 창업 중소기업이 늘어나게 되었다. 90년대에 들어와 중소기업에 대한 의미가 부각되면서 대기업과 중소기업 간의 분업이 확대되었다. 특히 수요의 고급화와 다양화에 의한 제품의 다품종 소량화, 기술혁신에 의한 각종 기계 부품수의 증가 등 경제 환경의 변동은 사회적 분업을 확대시키며 세분화되기 때문에 기존의 중소기업은 성장하고 창업의 기회가 증대되었다. 2000년대의 세계경제는 지식과 정보의 창출과 확산 그리고 활용이 산업발전의 중심역할을 하는 지식기반 경제로 이행하고 있다. 이러한 환경변화의 핵심동인은 디지털화, 글로벌화, 네트워크화이다. 또한 정보통신의 발달과 개방화의 진전과 소비자의 기호와 선호도 글로벌화 되고 있으며, 글로벌화는 가장 급속한 경영환경의 변화를 가져오는 동인으로서 기업은 적응, 혁신, 속도를 추구하게 된다. 그리고 상품의 기획과 개발, 제조, 생산, 유통과 소비까지 이어지는 가치사슬의 모든 과정이 온라인 오프라인 네트워크를 통해 연결된다. 이러한 환경변화는 중소기업에 기회요인이 될 수도 있으나 반대로 위협

요인이 될 수 있다. 대기업에 비교되는 개념으로서 우리나라 중소기업의 특성에 대해 알아보면, 첫째, 경영적 특성으로 인적, 사적인 경영방식을 사용하고 소유와 경영이 분화되지 있지 않아 과학적, 합리적이지 않고 직관적인 관리방법을 사용한다. 그리고 경영자도 전문경영자가 아닌 창업주 또는 소유주가 대부분이며, 의사결정도 보통 1인 체제이다. 위와 같이 소유주가 경영주인 경우 중앙집권적, 혁신적이며 도전적 목표를 가지고 있어 신속한 의사 결정을 내릴 수 있다. 대기업이 안정적, 보수적인 반면 중소기업은 혁신적이고 진보적이다. 둘째, 환경적 특성으로서 중소기업은 대기업에 비교해서 환경변화에 신속, 탄력적으로 적응할 수 있다. 또한 작은 지역시장을 대상으로 하고 같은 업종 간의 경쟁이 치열하다. 지역사회와 매우 빈번한 접촉으로 소비자들이 만족할 가능성은 높지만 재무적으로나, 사회적 인식 등의 일반적 여건은 대기업에 비해서 상대적으로 다소 불리하다.

셋째, 생산기술적 특성으로서 중소기업은 대기업의 소품종 대량 생산과 달리 주문에 의한 단품종 소량 생산 체계이며, 생산하는 제품은 부품과 소재 등의 중간제품이 많다. 또한 노동집약인 분야인 경공업에 치중하고 있으며, 대기업에 비해 기술력은 낮지만, 기술개발의 가능성과 잠재력은 높아서 발전 및 성장 원동력으로 사용한다. 그리고 설비투자, 자본규모, 인적자원 등의 여러 면에서 대기업에 비교해 큰 격차가 있다.(Norman M. Scarborough & Thmos W. Zimmerer, 김한원, 박원규 편역, 2010, pp.565-7)

대기업과 중소기업의 특성을 비교하면 아래 (표2-2)와 같다

(표2-2) 대기업과 중소기업의 특성 비교

비교항목		대기업	중소기업
경영적 특성	경영방식	자본적, 제도적	인적, 사적 경영
	관리방법	과학적, 합리적, 현대적	직관적, 전근대적
	경영자	전문 경영자	소유 경영자
	소유와 경영	분화	미분화
	경영정책	안정적, 보수적	혁신적, 진보적, 도전적
	의사소통	간접적, 공식적	직접적, 신속성
	의사결정권	권한의 위임(분권적) 의사결정)	1인 또는 가족지배(중앙집권)
환경적 특성	환경적응	경직적, 고정적	탄력적, 신축적
	시장규모	전국 시장	지역 시장
	경쟁상태	미약	치열
	지역사회 관계 (접촉성)	빈약	밀접
	소비자 관계 (만족가능성)	소	대
생산기술적 특성	일반적여건(금융 수출, 사회인식 등)	유리	불리
	생산형태	소품종 다량 계획생산	다품종 소량 주문생산
	제품 주안점	조립 및 완제품	부품 및 소재
	생산기술의 성격	자본 집약적	노동 집약적
	산업의 중심	중화학, 중공업	경공업
	기술보유 수준	고급 기술	자본 기술
기술개발 잠재력		소	대

자료 : 신유근. (1986). 「기업과 사회」. 서울: 경문사. P.689

3. 중소기업의 역할

중소기업은 지난 50년 동안 대기업 우선정책에 밀려 소외되어 왔으나, 고용과 생필품 생산, 탄력적인 산업구조 형성, 자원의 효율적인 분배 등에서 큰 역할을 해왔다. 중소기업은 가정의 유휴노동력을 이용하거나 농촌의 농한기 노동력을 활용하는 등 소멸되기 쉬운 생산력을 살려 나가고 지역에 노동시장을 형성하며 고정자산 투자를 통해 지역경제를 발전시키는 한편, 값싼 생필품을 제공하며 복지발전에 기여하는 등 전 국토의 효율적인 발전에 기여하고 있다. 우리나라가 선진국 대열에 설 수 있기 위해서는 중소기업이 경영혁신을 통하여 기술개발과 국제화에 혼신과 정열을 쏟고 중소기업이 주어진 역할을 원활하게 수행할 수 있도록 제반 여건을 시대변화에 알맞게 조성해 나가야 한다. (최명동, 2005, p.20)

중소기업의 경제적, 사회적 역할을 구체적으로 알아보면, 첫째, 산업분야의 거의 대부분이 노동집약적인 성격으로, 고용증대 효과가 크다. 둘째, 수요특성 및 원재료의 특성에 따라 지역적으로 분산되어 있기 때문에 지역경제개발효과가 크다. 셋째, 특성상 산업의 다양화, 국민경제의 균형발전으로 중산층을 형성하는 역할 등 경제적, 사회적, 정치적 안정에 기여한다. 넷째, 대기업에 의한 독과점 형성으로 인한 경직화 문제의 경제체계에서 경쟁자 및 혁신자로서의 기능을 수행하여 경제체계에 활력소가 된다. 다섯째, 중소기업 고유분야에 참여하고, 내실화 하여 복지사회로의 발전에 기여하므로 자본주의 경제체제의 건전화의 기반에 장기적으로 기여한다. 여섯째, 중소기업은 개인이 작은 규모로 창업하여 운영할 수 있는 있기 때문에 국민의 역량을 불러일으키는 자연 발생적인 분출구의 역할을 하여 중소기업의 육성하는 것이 국민 역량을 최대한 동원하는 중요한 요인이 된다.(정완영, 2005)

제 2 절 리더십의 이론적 고찰

1. 리더십의 개념

리더십은 오랫동안 많은 학자들이 연구해온 관심 깊은 분야이며, 인류의

문화와 함께 가장 오래된 단어 중 하나이고, 집단, 조직의 성공과 실패를 좌우하는 가장 중요하고도 결정적인 요인이다. 또한 일정한 상황에서 조직구성원으로 하여금 조직의 공동목표 달성을 위해 필요한 행위를 하도록 영향을 미치는 과정이다. 이처럼 특정 조직이나 집단의 목표 달성을 위한 행동을 하도록 다른 구성원에게 영향을 미치는 사람을 리더(leader)라고 하며, 리더의 영향을 받아 이에 따르는 사람이 추종자(follower)라 한다. 리더십은 오늘날 경영 자체와 동일시할 만큼 조직행동에서 매우 중요한 위치를 차지한다. 흔히 조직의 성패는 효과적인 리더십 발휘 여하에 달려 있다고 한다.(박보식, 2012, pp.19-20)

현재 기업의 규모, 자본, 경영환경 등은 비슷함에도 리더의 능력에 따라 조직의 성과가 전혀 달라지므로 리더십에 대한 많은 연구와 사회적인 관심이 계속적으로 진행되고 있다.

기업 등의 조직에 대한 연구에서 리더십 현상이 중요하게 인식되고 연구되어온 가장 중요한 이유는 리더의 행위가 조직의 전반적인 과업수행에 있어 큰 영향을 줄 것이라는 가정 때문이라고 할 수 있다. 리더십의 개념은 크게 거시적 관점과 미시적 관점을 구분하여 볼 수 있는데, 첫째, 거시적 관점이란 리더의 역할은 전체 조직의 관리자나 지도자로 인식하는 것으로 집단, 조직, 사회의 최고 책임자가 수행하는 역할을 리더십이라고 본다. 이때 리더의 주요 역할은 비전과 사명의 설정, 조직목표의 완수, 조직 내 협동심 및 일체감의 조성, 조직 내 갈등의 조정과 해결 그리고 경영성과 등이라고 할 수 있다. 둘째, 미시적 관점이란 하부조직의 관리자로서 리더의 역할을 보는 관점으로서 조직 내부관리에 필요한 각계각층의 관리기능에 초점을 두어 기획, 조직, 지휘, 통제 기능을 담당하는 모든 행위를 리더십이라고 보는 것이다. 미시적 관점에서 리더의 주요역할은 부하들에게 조직과업의 분배, 동기부여, 부하의 업무수행 능력의 지도 개발, 조직 구성원간의 대화 및 의사소통 등이 있다.(김성수, 2011, p.40)

리더십을 사회과학 분야에서 연구하기 시작한 것은 약 100년 전으로 추정되는데, 리더십은 사회경제적, 관리적, 조직행동적 등의 관점에서 다양하게 다루어져 왔다. 리더십은 Hughes의 연구에 의하면 리더, 팔로어, 상황으로 이루

어진 복잡한 상태에서 생성된 것이기 때문에 한마디로 정의할 수 없는데, 이는 리더십을 정의하는 연구자가 리더십을 바라보는 관점이 다른 것이 그 원인일 수 있다.(조봉안, 2010)

리더십의 정의는 연구자마다 사용하는 의미가 차이가 있으며, 현재까지 연구자들이 제안한 많은 리더십의 정의들은 영향력의 행사의 주체, 영향력의 행사의 목적, 행사 방법 등의 여러 측면에서 어떻게 다른가 하는 것이 가장 중요한 차이를 보이고 있다.

Janda(1960)는 독특한 형태의 권력관계로서 집단의 한 구성원이 자신의 행동패턴을 또 다른 구성원에게 전달하는 권리, Stogdill(1974)은 기대나 실제 교류 속에서 집단의 구조를 창시, 유지시키는 영향력 행사, 목표와 일치시키는 힘이라고 하였다.

Bass(1990)는 상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정, Yukl(1994)은 집단이나 조직 속에서 관계와 활동을 구조화하기 위해 한 사람이 다른 사람에게 발휘하는 영향력, Wright & Noe(1996)은 리더의 비전을 성취하도록 종업원들로 하여금 자발적으로 참여하여 영감을 주고 권한을 부여하는 과정, Hooper & potterr(1997)은 통제 대신에 영감과 잠재력을 강조하며 종업원들로 하여금 긍정적인 감정을 창조하도록 하는 것이라고 하였다. Donnelly(2000)는 목표를 성취하도록 종업원을 동기부여 시키기 위해 영향력을 행사하는 시도, Northouse(2007)은 공표목표를 달성하기 위하여 한 개인이 구성원들에게 영향력을 미치는 과정이라고 정의하였다.

이런 선행연구자들의 리더십에 관한 다양한 정의의 공통점을 정리하면 다음과 같은데, 첫째, 리더와 팔로워들은 상호작용을 필요로 하고 목적을 중심으로 조직화 되어 있다. 둘째, 리더가 자신이 가진 권한을 통해 조직구성원에게 조직의 목표 달성을 위하여 영향력을 행사하는 과정이다. 셋째, 리더의 영향력의 행사 과정에서 조직구성원들이 수용하여야 하며, 그들의 의사에 반하지 않아야 한다. 넷째, 리더십은 집단현상이기 때문에 리더는 조직구성원들의 존재가 필수적이라는 것이다.

즉 리더십의 정의는 다양하지만 Northouse(2004)는 그 속의 핵심적인 요

소는 과정, 영향력, 목표달성, 집단상황에서 일어나는 상황 등이며, 위와 같은 요소들을 보면 리더십은 리더와 조직의 구성원간의 관계를 분명하게 하는 한 편, 조직의 목표는 리더십에 필수적인 요인으로 개입된다고 할 수 있다.

여러 외국 및 국내 연구자별 리더십의 정의를 종합하여 보면 (표2-3), (표 2-4)과 같다.

(표2-3) 외국 연구자별 리더십 정의

외국 연구자	리더십 정의
Alport(1924)	리더의 영향력과 구성원 사이의 인간관계 중심으로 크게 변화를 가져오게 하는 활동
Saragent(1950)	집단의 지도자가 개인과 구성원 간 사회적 상호작용, 목표달성을 관한 리더와 부하의 역할 행동
Pigors(1953)	특정한 개성의 소유자가 공통의 문제를 추구하는데 있어서 그의 의지, 감정 및 통찰력 등으로 타인을 이끌고 다스리는 특성
Hemphill & Coons(1957)	집단의 활동을 공유한 하나의 목표로 집중시키려는 개인의 행동, 목표달성과 개인적 행동력
Janda(1960)	독특한 형태의 권력관계로서 집단의 한 구성원이 자신의 행동패턴을 또 다른 구성원에게 전달하는 권리
Tannenbaum(1961)	주어진 환경에서 구체적인 목표의 달성을 위해 행사되는 인간의 영향력으로 특히 커뮤니케이션 과정을 통해서 행사되는 능력
Alford & Beatney(1965)	집단구성원들에게 자발적이고 바람직한 행동으로 집단목표에 도달할 수 있게 하는 것
House(1971)	조직의 목표를 향한 구성원들의 효과적 행동을 위해 그들의 동기, 능력과 만족에 긍정적으로 영향을 주는 것
Davis(1972)	정해진 목표를 열정적으로 추구하도록 타인을 설득하는 과정
Stogdill(1974)	기대나 실제 교류 속에서 집단의 구조를 창시, 유지시키는 영향력 행사, 목표와 일치시키는 힘
Kochan, schmid & Decottis	영향력 행사과정으로서 O가 P의 행위를 변화시켰을 때 P가 O의 영향력이 합당한 것으로 생각하고 야기된 변화가 P 자신의 목표와 일치한다고 여길 때 발생하는 것
Koontz & O'Donnell(1976)	사람들로 하여금 공동목표를 달성하는데 따라 오계끔 영향력을 행사하는 과정
Schriesheim, Tolliver & Behing(1978)	사회적 영향력의 행사과정으로 리더가 조직목표 달성을 위하여 하급자의 자발적 참여를 추구할 때 발생하는 것

Jago(1982)	강제성을 띠지 않는 영향력의 행사과정으로 집단목표의 달성을 위하여 조직화된 집단의 구성원들에게 방향을 제시하고 그들의 활동을 조정하는 것
Szilagyi & Wallance (1983)	어떤 상황에서 목표달성을 위해 어떤 개인이 다른 개인이나 집단의 행동에 영향력을 행사하는 과정
Peters & Austin(1985)	비전이요 우렁찬 응원가요 꿈과 열정
Bryman(1986)	어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생하는 것
Bass(1990)	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정
Kottler(1990)	리더십과 경영은 다른 것이며, 리더십은 변화를 극복하는 것
Kouzes & Posner(1991)	리더가 달성하고자 하는 목표를 다른 사람들이 원해서 하도록 만드는 기술
Nanus(1992)	꿈(비전)의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유도하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직 형태로 변형시키는 과정
Hersey & Blanchard(1993)	주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정
Lord & Maher(1993)	특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정받는 (또는 지각하는) 과정
Yukl(1994)	집단이나 조직 속에서 관계와 활동을 구조화하기 위해 한 사람이 다른 사람에게 발휘하는 영향력
Wright & Noe(1996)	리더의 비전을 성취하도록 종업원들로 하여금 자발적으로 참여하여 영감을 주고 권한을 부여하는 과정
Hooper & potterr(1997)	통제 대신에 영감과 잠재력을 강조하며 종업원들로 하여금 긍정적인 감정을 창조하도록 하는 것
Gibson & Donnelly(2000)	목표를 성취하도록 종업원을 동기부여 시키기 위해 영향력을 행사하는 시도
Greenberg & Baron(2005)	정해진 목표달성을 위해 집단 구성원에게 영향력을 미치는 과정

자료 : 김성수. (2011). 「리더십이론의 연구」. 서울: 서울리더십 센터. p.7

등 선행연구 참조하여 연구자 재작성

(표2-4) 국내 연구자별 리더십 정의

국내 연구자	리더십의 정의
오세철(1982)	두 사람 이상의 공동목표를 수행하는데 발생하는 상호작용과 집단구성원간의 영향력과 통제 작용을 의미하며, 집단형성이 이루어질 때 일어나는 상호작용
남기민(1989)	조직의 목표달성을 있어서 조직의 구성원들이 조직과 관련된 행동에 자발적으로 종사할 수 있게끔 어떤 주어진 상황에서 공식적 지위에 있는 사람이 영향력을 행사하는 과정
신우근(1993)	일정한 상황에서 목표달성을 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정
박무송(1994)	목표달성을 위해 동원하는 능력, 즉 리더 개인의 자질을 토대로 광범위한 문제에 관해 부하들의 자발적인 복종을 이끌어내는 능력
김선봉(1996)	주어진 상황 속에서 일정한 목표를 달성하기 위해 리더가 개인 혹은 집단의 활동에 영향을 미치는 권력의 행사
김성국(1997)	조직의 목적을 달성하기 위해서 리더가 개인 혹은 집단 활동에 영향을 미치는 권력의 행사
박태룡(2000)	리더십은 그들의 사고, 행동에서 다른 사람들의 지지를 이끄는 일종의 활동
김남현(2011)	공동의 목표를 달성하기 위해 집단의 구성원들에게 영향을 미치는 과정

자료 : 박설학. (2010). “변혁적 리더십이 종업원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구”. 울산대 석사학위논문 등 선행연구 참조하여 연구자 재작성

2. 리더십의 특성

리더십의 특성은 리더십의 정의와 같이 연구자들에 따라 다양하게 표현되게 되는데, 개인의 특성, 집단의 태도, 상황에 따라 그 특성을 살펴보면,(양승

렬, 1988)

첫째, 조직은 인간관계의 상호작용으로 주체는 인간이고, 리더십의 전달, 수용 과정, 결과도 인간에 의해 형성되어 진다. 둘째, 리더십은 조직구성원에게 다양한 변화를 주기도 하며, 상황변화에 의해 달라진다. 리더십의 전달되는 경로는 수용하는 조직구성원의 상황에 따라 달리 전달되기 때문에 조직 상황이 리더십을 변화시킬 수 있다. 셋째, 조직은 개인으로 이루어진 집합체 이므로 조직구성원의 상황에 따라 리더십이 달라진다. 넷째, 합리적 리더십은 변화하는 상황에 의해 계속적인 수정을 통하여 모색되어 지는데, 조직구성원의 상황이 변화함에 따라 합리적이며 적합한 리더십이 영원하게 계속 되어질 수는 없다. 다섯째, 집단의 목표를 가장 효과적으로 달성하는 것이 리더십의 궁극적인 목적이다.

3. 리더십의 역할

현대사회는 소규모의 작은 조직에 의해 사회가 유지되고 발전된다고 할 정도로 조직 중심의 시대다. 최근 정보통신 기술의 계속적인 발전은 사회 여러 현상을 시간과 공간을 초월한 상황에서 생각하고, 행동해야 하는 환경으로 조성하였고, 조직의 목표달성 및 가치도 위와 같은 기능을 고려해야 하는 전략적 사고의 토대위에 추구되고 있다. 따라서 리더십의 역할과 조직유효성에 대하여는 위와 같은 현상의 토대위에서 연구되고 조명되어져야 하는 필연적 요구가 있으며, 또한 최근 리더십의 역할은 조직구성원의 중요성을 생각하며 호혜적인 인간관계를 중심으로 구성원들에게 접근함으로써 효과적으로 조직의 목표를 달성하는 데 있다. 이런 경향은 현대 조직사회의 가장 보편적인 경영 행위로서 그 가치가 매우 중요한 것으로 여겨지고 있으며, 그런 결과로 조직의 리더에게는 조직의 목표달성과 조직구성원 개인의 삶의 질 향상 및 자아 실현에 기여해야 하는 등 리더로서의 적극적인 역할이 요구된다. 조직구성원 개인은 조직에 참여하여 개인의 가치와 목적을 실현하고, 반면에 조직은 조직구성원 개인에게 동기를 제공하여 그 욕구를 충족시키면서 조직을 유지하고 성장할 수 있는 필요한 에너지를 갖추게 되는 것이다. 이러한 조직과 개인의

상호작용 과정에서 상호 공동의 목표를 가지게 되고 리더는 공동목표를 이루고 효과를 가장 극대화시키려면 전반적으로 조정·촉진하고 합하여 시너지 효과를 낼 수 있도록 하는 것이 가장 중요한 역할이라 할 수 있다. 그러므로 리더십은 사회 모든 분야의 조직에서 중요시 되는 당위성을 가지게 되었으며, 특히 치열하게 경쟁하는 기업의 조직에서 조직의 효율성이 가장 중요한 것으로, 조직과 조직구성원의 목표를 적극적이고 긍정적으로 조정하고 촉진하며 통합하는 역할이 끊임없이 요구되는 것이다.(손기태, 2010)

4. 리더십 이론의 연구동향

리더십 이론은 1950~1960년 이전의 Stogdill & Mann의 특성이론, Hemphil & Coons의 행위이론, 1960년대 Fielder의 상황이론, Hersey & Blanchard의 성숙도 이론, 1970년대 Vroom, & Yetton의 규범적 리더십이론, Colderinn의 리더십 귀인이론, House의 카리스마적 리더십이론, Burns & Bass(1985)의 변혁적 리더십이론, 1980년대 Bonz & Sims의 수퍼 리더십이론, Hambrik & Mason의 전략적 리더십이론, 1990대 이후의 Monz & Neck의 셀프 리더십이론 등 신조류 리더십 이론으로 전개되어 왔다.(김성수, 2011, p.61)

리더십 이론들의 특징에 대하여 알아보면 (표2-5)와 같다.

(표2-5) 리더십 이론의 특징

구분	특징	대표적 연구자
특성이론 (1930~1940년대 후반이전)	사회나 조직에서의 성공적인 리더들은 비리더와 구별할 수 있는 공통적인 특성이나 특징이 분명히 존재한다. 리더의 특성은 타고난다.	Stogdill & Mann
행위이론 (1940년대 후반~ 1960년대 초반)	리더십의 가장 중요한 측면은 리더가 여러 상황에서 실제로 하는 행동이며, 리더가 취하는 행동의 중점을 두었다.	Hemphil & Coons
상황이론 (1960년대 후반~ 1980년대 초반)	리더의 유효성은 리더십 환경을 이루는 상황적 요인에 의해서 결정되며, 리더십 스타일은 구체적인 상황에 잘 부합 할 때 리더십이 효과적으로 될 수 있다.	Fielder
새로운 리더십 이론 (1980년대 후반이후)	리더는 새로운 비전을 필요로 하며, 조직구성원들의 강한 정서적 반응을 이끌어내야 한다.(카리스마적, 변혁적 리더십 등)	House & Bass

자료 : 김성수. (2011). 「21세기 글로벌 리더십 개발」. 서울: 탐복스. p.6
등 선행연구 참조하여 연구자 재작성

1) 리더십의 특성이론

특성이론은 가장 전통적인 리더십 연구형태로 1930~1950년대에 주로 연구되었던 이론으로서 리더는 추종자인 보통 사람보다 우수하고 남다른 자질과 특성을 갖고 태어나거나 발휘해야 한다는 이론으로 리더와 리더가 아닌 사람들을 구별하는 구체적인 특성 연구에 주요관심을 집중시키며 자질론 또는 위인이론 등으로 불린다. 이 이론은 리더에만 초점을 맞추고, 추종자들이나 상황변인들에는 초점을 맞추지 않고 있으며, 개인의 타고난 자질과 특성이 리더로서의 지위와 기능을 좌우하며 리더로서의 특성과 능력이 무엇인가가 주된 연구대상이라고 하였다.(박보식, 2012, p.48)

Tead(1935)는 리더가 갖추어야 할 특성으로 육체와 정신적 에너지, 친근감

과 우호성, 목적의사와 지시 능력, 정열, 기술적 우월성, 지능, 교수능력, 품성, 과단성, 신념 등 10가지를 들고 있다.

Whetten(2006)은 리더의 특성과 특질을 아래와 같이 분류하였는데, 첫째, 리더십 기능을 발휘하는데 필요한 능력인 활동성, 에너지, 연령, 신장, 체중, 외모 등 신체적 특성. 둘째, 사회적 신분, 교육 등의 사회적 배경으로, 이는 리더가 다른 사람보다 사회적 배경이 좋다면 리더의 지위 향상에 도움이 된다. 셋째, 지능과 능력으로 이는 리더가 부하보다 결정력, 판단력, 지능, 지식, 화술 등이 보편적으로 훨씬 뛰어나다. 넷째, 성격특성으로는 강한 신념, 적응성, 독립성, 공격성, 객관성, 자신감, 판단력, 창조성, 지배성, 기민성, 추진력, 조정력, 외향성, 열성, 긴장에 대한 지구력 등 많은 요인들이 있다. 다섯째, 과업특성으로 과업에 대한 성취욕구, 책임감 등의 특성을 가지고 있는 리더는 강한 동기와 직무에 대한 집요함을 갖추고 있기 때문에 리더십 유효성이 증가하게 된다. 여섯째, 사회적 특성으로 리더는 다양한 성격의 사람들과 쉽게 친해질 수 있는 능력, 부하들을 잘 보살피는 능력 등을 가지고 있는데, 이는 다른 사람들로부터 협동심과 조직목표 달성을 위한 적극적인 참여유도능력을 불러일으키게 함으로써 리더의 유효성을 증대시킬 수 있다고 하였다.

Mann(1959)은 성격특성과 리더십에 대한 연구결과로 지능, 남성적 기질, 지배성, 적응성, 외향성, 보수기질 등의 성격특성이 리더와 비리더를 구분하는 기준이라고 하였다.

리더십의 종합된 특성이론의 내용을 살펴보면 성공적인 리더는 지적능력(리더십과 정의 관계를 가지며, 리더들은 비리더들 보다 더 높은 지능을 가지고 있다), 자신감(자신의 유능성과 역량을 확신하는 것이며, 능력에 대한 신뢰로서 이는 리더로 하여금 영향을 미치려는 그의 시도가 적절하고 옳다고 확신하게 만든다), 결단력(일을 완성하겠다는 욕망으로 진취성, 지속성, 지배성, 추진력 등과 같은 특성을 포함한다), 성실성(정직성과 신뢰성을 의미한다), 사교성(즐거운 사회적 관계를 추구하는 리더의 성향을 가리키는 말이다. 사교성이 있는 리더는 친절하고 개방적이고 예의바르고 재치가 있으며 외교적이다)을 가지고 있다.(박보식, 2012, pp.53-4)

특성이론에 관한 초기의 연구들은 리더의 개인적 특성이나 지능에 중점을 두고 연구하였으나, 후기의 연구들은 리더의 지위가 변화함에 따라 필요한 리

더의 동기 및 기술에 중점을 두고 연구되었다.

그러나 특성이론도 여러 측면에서 비판이 제기되는데, 모든 리더에게 어떤 최소한도의 능력은 요구되나, 그런 능력이 리더가 아닌 다른 사람들에게도 많이 발견되며, 리더 모두가 항상 같은 기본적 특성을 갖추고 있는 것은 아니며, 리더의 여러 특성 중 어떤 것이 가장 중요하며 어떤 것이 중요하지 않는가가 명백하지 한다.

박보식(2012)은 특성론의 한계점으로, 첫째, 과연 그와 같은 모든 면에서 우수한 자질을 겸비한 사람이 현실적으로 존재할 수 있는가. 둘째, 아무리 우수한 자질과 특성을 갖고 태어났어도 그것을 배우지 않는다면 그 능력을 충분히 발휘할 수 있을까. 셋째, 자질이 풍부하더라도 각각의 상황에 충분한 리더십을 발휘할 수 있을까. 넷째, 리더십 특성 연구는 가장 중요한 리더십의 특성의 결정에서 매우 포괄적이고 광범위하기 때문에 연구결과에서 얻은 자료의 의미에 대한 해석이 매우 주관적이다. 다섯째, 리더십의 특성연구는 리더십 성과와의 관계에 대해서는 구체적으로 연구하지 않았다. 여섯째, 리더십 훈련이나 개발을 위해 유용한 것이 못 된다는 것이라고 하였다.

또한 황인표, 주형근(2013)은 특성연구는 첫째, 결정적인 리더십 특성 목록의 범위와 한계를 정하는데 실패하였고, 둘째 상황이라는 변수를 고려하고 않았으며, 셋째 가장 중요한 리더십 특성을 결정하는 것이 매우 주관적이고, 넷째 리더십의 성과와 관련 있는 특성을 찾지 못하였으며, 다섯째 리더십 훈련이나 개발에 대한 유용성이 작다고 비판하였다.

결국 리더의 지능, 감수성, 자신감 등의 특성도 리더에게 유용한 특성인 것은 맞으나, 집단과 업무와 같은 다른 요인들과 같이 고려해 보면, 리더십 유효성에서 차지하는 역할은 그리 크지 않은 부분이며, 특성이론은 상황요인이 고려되지 않은 것이므로 특성이론에 대한 유효성 문제에 부딪히게 되었고 리더십 연구를 다음 단계로 발전시키는 계기가 되었다.(강형구, 2001)

2) 리더십의 행동이론

행동이론은 1950대년에서 1960년대 행동과학의 영향이 커진 시기의 리더십 이론으로 특성이론의 한계로 인하여 나타났으며, 리더가 행동을 어떻게 행

동하는지와 같은 행동 양식에 연구의 중점을 두었다. 즉 리더가 어떤 행동을 취하는지에 중점을 두고 연구되었으며, 리더와 조직구성원과의 관계를 중심으로 리더십의 유효성에 초점을 두고 있다.

리더십이란 리더가 조직구성원들에게 보여주는 행동 스타일이며, 리더십스타일을 찾아내어 그에 대한 각각의 유효성을 검증하는 방법으로 연구되었다. 즉 리더십 효과를 좌우하는 것은 리더의 개인 특성이 아니라 조직원에 대한 리더의 행동 또는 행동 패턴이다.(배기복, 1994, p.495)

행동이론에 대한 대표적인 이론으로 오하이오 주립대학교의 행동론(Hemphill & Coons, 1957), 미시간대학의 모형론(Likert, 1961). 블레이크와 모튼의 행동론(Blake&Mouton, 1968) 등이 있는데, 오하이오 주립대학교의 행동론 연구는 조직과 집단의 조직의 목표를 달성하기 위해서는 리더의 행위가 중요하다는 것에 초점을 두었다. 즉 리더의 행위는 어떤 스타일이며, 이 리더의 행위는 작업집단의 목표달성과 업무만족에 어떠한 영향을 미치는지에 초점을 두었다. 여러 조직과 집단의 리더를 대상으로 연구하여 리더의 유형을 구분할 수 있는 리더의 지도자 행동 기술척도(Leader Behavior Description Questionnaire: : LBDQ)를 개발하는데, LBDQ는 리더의 행동을 구조성 차원 15개, 배려성 차원 15개 등 총 30개의 문항으로 구성하였다.(Stogdill & Coons, 1957)

즉 리더의 행동특성을 구조화와 배려로 구분하고, 구조화는 리더와 조직구성원 사이의 관계를 명백히 해주고 특정 과업의 할당, 절차의 구체화, 작업 계획 등을 통하여 구조화 하는 것으로 생산에 중점을 두고, 조직구성원들에게 생산성 향상을 강요하는 과업지향적 특성이다. 그리고 배려는 상호신뢰, 우호적인 분위기, 존경, 구성원의 복지 등에 중점을 두고 좋은 인간관계를 조성하는데 초점을 둔, 조직구성원 지향적인 특성이다.(박보식, 2012. p.58)

(고)	↑	II 높은 구조도 낮은 배려	I 높은 구조도 높은 배려
↓	(저)	III 낮은 구조도 낮은 배려	IV 낮은 구조도 높은 배려

(저) ← 배려 주도 → (고)

(그림 2-1) 오하이오주립대학교의 리더십 사분도(Stogdill & Coons, 1957)

위 그림의 I은 높은 구조도, 높은 배려의 리더로 가장 효과적이라고 평가되고, II는 높은 구조도, 낮은 배려의 리더로 내부 규율에 엄하고, 업무 지시에 냉철하며, III은 낮은 구조도, 낮은 배려의 리더로 가장 효과적이지 못하다는 것이 특징이다. IV는 낮은 구조도, 높은 배려의 리더로 역시 효과적지 못하다. LBDQ는 리더의 행동특성에 과업과 인화의 차원을 포함시켜 행동특성을 실증적으로 밝혀냈다는 점에 의의가 있다.

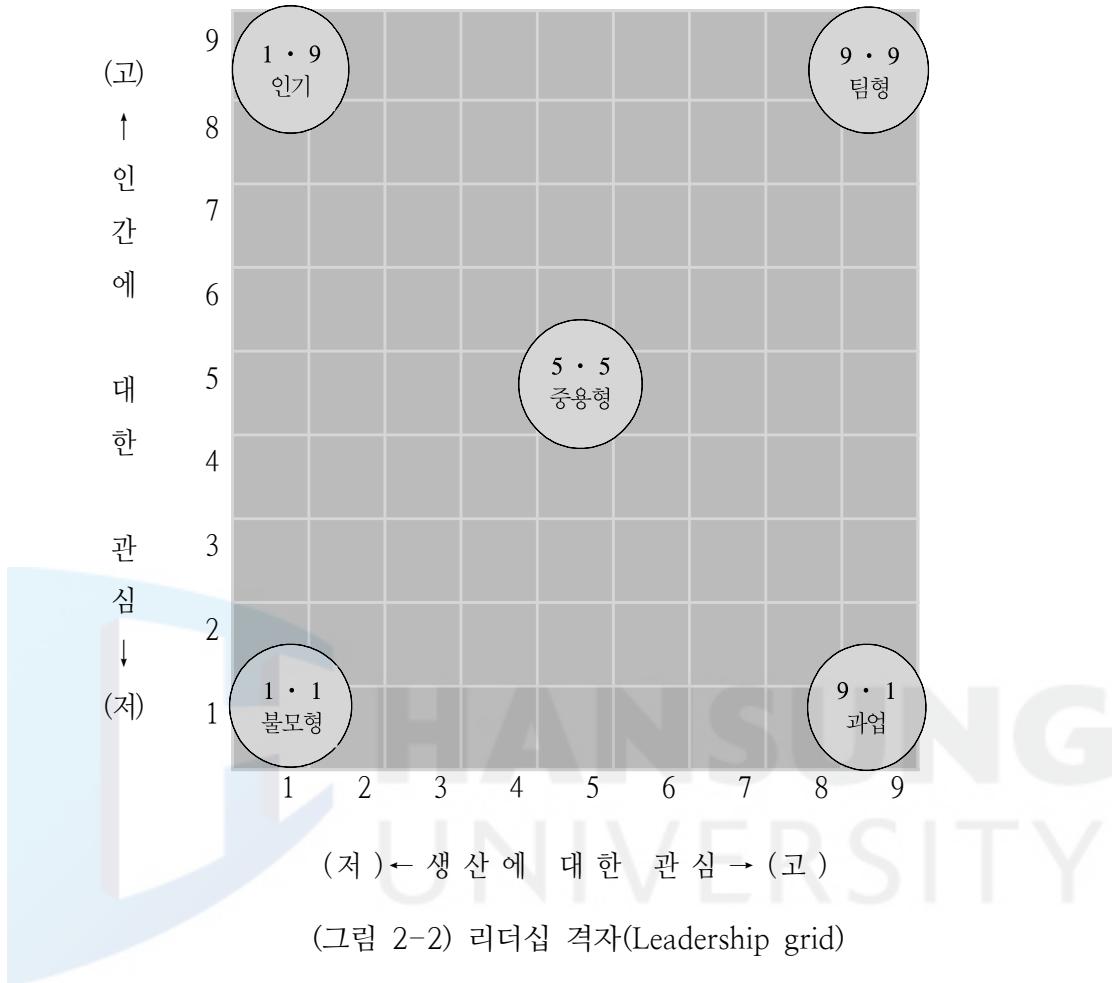
연구초기에는 높은 구조도, 높은 배려 리더십 유형이 효과적일 것이라 평가되었으나, 이후 연구결과를 종합적으로 고려해 보면 어느 유형이 가장 효과적인 리더십이라는 것은 결론 내리기 어렵다. 연구결과가 일관성 결여로 상황적 특성을 고려하지 않았다는 점에서 비판이 있지만 리더십을 평가하면서 과업과 인간차원의 중요성을 최초로 연구하였다는 점에서 그 의의가 있다고 할 수 있다.

미시간대학의 모형론 연구는 리더 행동이 조직의 업무에 미치는 영향에 연구의 초점으로 리더의 행동으로부터 두 가지 유형의 정립하였다. 첫째 종업원 지향형으로 종업원들에 대한 좋은 인간관계를 강조하는 리더들의 행동이다. 인간으로서의 종업원들에 대한 관심이 크고, 종업원들의 개성·욕구에 관심을 가지는 성향을 지닌다.

둘째 생산지향형으로 직무의 기술적 측면과 생산측면을 강조하는 리더십 행

동으로 종업원들을 과업완성을 위한 수단으로 여긴다. 따라서 직무성과나 요인이 강조되고 엄격한 감독이 나타난다.(황인표 외, 2013)

블레이크와 머튼(Blake & Mouton, 1968)의 행동론에서는 생산에 대한 관심. 인간에 대한 관심이라는 두 가지 행동차원을 전제로 리더십 행동을 연구함으로써 오하이오대학교의 연구와 유사한 접근 방식을 취하고 있다. 그들은 관리격자(Managerial Grid)의 두 축에 생산중심의 리더십 유형과 인간중심의 리더십 유형을 위치시킴으로서 리더십 격자라는 개념을 제시했다. 이 격자는 각축을 2개 등분으로 나누고, 2차원의 리더십 스타일에 대한 무수한 조합의 수 중 5개의 유형으로 구분하였는데, 이를 유형별로 알아보면, 인간에 대한 관심과 작업에 대한 관심이 모두 낮은 유형의 리더인 볼모형 스타일, 작업에 대한 관심이 낮고 인간에 대한 관심이 높은 인기형 스타일, 인간에 대한 관심은 낮고 작업에 대한 관심이 높으므로 부하들의 사기나 인간관계에 관심이 없는 과업형 스타일, 인간에 대한 관심과 작업에 대한 관심이 모두 중간이라 리더는 갈등을 피하고 적당한 정도의 생산 활동과 대인관계를 유지하려는 적당주의 리더형인 중용형 스타일, 인간과 일에 대한 관심이 모두 높으나 작업성취도가 높고 신뢰와 존경의 인간관계가 이루어지는 팀관리형 스타일이다. 리더십 격자(Leadership grid)는 아래 (그림 2-2)와 같다.(박보식, 2012, p.60)



블레이크와 모튼의 행동론은 다른 행동론과 마찬가지로 리더의 능력과 조직 환경의 상황에 따른 변수들을 고려하지 않았고, 팀형이 어떤 상황에서도 항상 최선의 리더십 유형이라는 것에 대한 확실한 증거가 부족한 점 등이 한계점으로 지적되어, 상황을 고려하여 접합하는 리더십 이론에 대두하게 된다.

또한 행위이론은 특성이론과 마찬가지로 각 유형의 효과성은 조직에 내재하고 있는 과제 및 특성 등의 조직이 직면한 특성 상황에 의해 달라지는 것 이기 때문에 어떤 유형이 항상 효과적인가 하는 것에 대해 확실하게 예측 할 수 없다는 한계가 있다. 그래서 리더십을 상황적인 변수와 연계하여 연구하는 상황이론이 출현하게 된 것이다.

3) 리더십의 상황이론

상황이론은 1970년대 이후에 새롭게 등장하였는데, 리더의 효율성은 기존의 특성이론의 리더의 특성이나 행동이론의 리더의 행동과 달리, 조직이나 집단이 직면한 상황과 환경요인에 의해 결정되어진다는 이론으로 리더의 행동 유형을 그 상황의 형태, 구성원의 욕구에 맞추어 적응시켜 나가는 것이 개인과 조직의 목표를 달성에 효과적이라는 것이다.

즉 가장 효과적 리더십은 상황에 따라 다르고, 상황에 맞는 리더십을 행사할 때 효과가 가장 높게 나타난다는 것이다. 즉 모든 상황에서 유효하고 유일하고 최선의 리더십은 없으며, 리더십 유형은 구체적인 상황에 가장 적합할 때 효과적인 리더십이 될 수 있다는 이론이다.

상황이론의 대표적 이론으로 Fiedler의 상황이론, House의 경로-목표이론, Hersey & Blanchard의 상황이론 등이 있다. Fiedler의 상황이론은 특성이론과 상황이론의 결합하여, 상황적인 변수들에 의해 리더의 속성을 상황에 따라 적절하게 결합시키는 이론이다.

피들러(Fiedler, 1997)는 리더가 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 리더와 구성원의 관계가 얼마나 우호적이고 협조적인지를 나타내는 ‘리더와 구성원 관계’, 과업의 내용이 명확하고 그 과업의 수행이 절차가 일일이 기록되어 있는 정도인 ‘과업구조’, 하위자에게 상과 별을 줄 수 있는 양의 크기인 ‘지위력’의 세 가지 상황적 요인에 의해 결정된다고 주장하였다. 즉, 리더의 고유한 행동에 따라 리더십의 효과가 결정되는 것이 아니라, 리더의 행동이 세 가지 상황적 요인에 적합한지, 그렇지 아니한지에 따라 리더십의 효과를 결정된다는 것이다. 위 이론의 핵심은 리더가 자신의 리더십을 상황에 접합시켜야 한다는 것이다.

리더는 업적의 완성을 위해 ‘과업지향적 행동’과 ‘인간지향적 행동’을 하게 된다. 어떤 행동이 더 효과적인지는 상황에 따라 달라지는데, 리더에게 상황이 매우 불리하거나 유리하면 과업지향적인 리더십이 효과적이며, 상황이 중간이면 인간지향적인 리더십이 효과적이다. 즉 어느 상황에도 항상 뛰어난 리더는 없으며, 상황에 따라 적합한 리더를 선정하든지, 아니면 상황에 맞게 리

더를 교육시키는 것이 좋다.

하우스(House)의 경로-목표이론에 의하면, 리더는 부하의 욕구와 특성, 능력 등의 개인적 특성과 과업, 공식적 권한 관계, 작업집단 등의 환경적 특성에 따른 상황적 변수에 적합한 리더십 유형을 사용해야 한다. 즉 경로-목표 이론은 리더가 어떻게 하면 종업원들의 요구와 그들의 작업 상황에 가장 적합한 리더 행동을 선택할 수 있을지, 또 어떻게 하면 종업원들이 목표달성을 경로를 잘 따라갈 수 있게 되는지를 설명하기 위하여 설계된 이론이다. 리더십 유형은 ‘지시적리더십’(종업원들이 자신들에게 기대되는 것을 정확히 알고 리더는 종업원들에게 구체적인 지침을 제공하며 종업원에 의한 참여는 이뤄지지 않는다), ‘지원적리더십’(종업원들의 복지와 욕구에 관심을 갖고 리더는 의도적으로 종업원들에게 그들의 작업이 즐거운 것이 되도록 하고 모든 종업원을 평등하게 대하여 인격적으로 존중한다), ‘참여적리더십’(종업원과 정보를 교환하고 공동의 의사결정을 추구하는 유형이다), ‘성취지향적리더십’(도전적인 목표의 설정과 이의 달성을 위한 종업원의 독려 및 종업원에 대한 신뢰를 바탕으로 업적 행상을 추구하는 유형)으로 구분한다.(박보식, 2012, pp.75-6)

하우스(House, 1971)는 목표-경로라는 용어를 종업원의 작업 목표와 개인적 목표의 지각과 이들 위 두 목표 사이를 연결하는 통로에 리더가 미치는 영향을 강조하기 위하여 사용하였는데, 효율적인 리더란 조직이 목표 달성을 때 부하 개인의 목표도 달성을 수 있다는 믿음을 증가시키고, 조직 목표 달성 과정의 방해물을 제거할 수 있어야 한다고 하였다. 리더는 부하가 지정된 성과를 달성을 수 있도록 부하로 하여금 그 역할을 명백히 주지시켜야 하며, 그 성과가 달성되었을 때 부하가 원하는 것을 취득할 수 있다는 주관적 확률을 증가시킴으로써 부하들에게 동기부여 시킨다.(신구범, 2007, p.48)

허시와 블랜차드(Hersey&Blanchard, 1993)의 상황이론은 부하의 준비성에 따라 적절한 리더십 형태가 결정된다는 이론으로, 리더십 유형은 ‘다른 사람에게 영향을 미치려고 시도하는 한 개인의 행동양식’으로서 집단구성원들의 목표달성을 위해 매진하게 하는 행동인 지시적 행동, 집단성원들을 도와 구성원들 자신에 대한 만족은 물론 동료 작업자들이나 일하고 있는 상황에 대해 만족을 느끼도록 하는 행동 지원적 행동으로 이뤄진 개념으로 위 두 행동을

조합해 높은 지시적-낮은 지원적 행동(지시적 유형), 높은 지시적-높은 지원적(코치형 유형), 낮은 지원적-낮은 지시적(위임적 유형), 높은 지시적-낮은 지원적 행동(지원형 유형)으로 각각 구분하여 부하들의 유능성과 헌신성의 발달 수준에 따라 적합한 유형을 적용시키는 이론이다.

위와 같은 상황이론들의 리더십 유형들은 리더의 행동들이 상호 연관되어 있으며 별개로 독립적이지 않다. 상황이론들과 같이 상황의 모든 요인들을 고려하여 리더십을 분석하여도, 리더십에 대한 완전한 연구는 될 수 없다. 실제 리더는 주어진 모든 상황에 의해 리더십의 기능이 한정되어 있는 수동적인 입장에서만 리더십을 행사하는 것이 아니라, 목표달성을 하기 위해 상황을 수정 또는 변경하거나 리더십 기능을 능동적 입장에서 변동시켜야 하는데, 급속히 변화하는 현대사회에서 각 상황에 적절한 리더십을 행사한다는 것은 매우 어렵다.(이영이, 2003)

5. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 분석

기업환경의 불확실성이 계속적으로 증가되고, 이에 따라 기업의 독창성과 창의성 또한 변화되면서 1980년대 초부터 전통적 리더십 이론에 대한 비판이 제기되었다. 이에 등장한 것이 신조류의 리더십 이론인데, 변화의 주도와 조직을 이끌어 나가는 것에 초점을 두고 연구되었다. 전통적 리더십 이론에서는 과거의 조직 환경은 현재 보다 안정적이라 변화보다는 현상을 유지하는 것에 중점을 두었는데, 하지만 현재의 환경은 생존하려면 변화하여야 하므로 리더는 효과적으로 조직을 변화시키기 위해 조직구성원들에게 조직의 비전을 제시하고 비전을 달성하는데 집중할 수 있도록 해야 한다.

최근에 등장한 신조류 리더십 이론이 위와 같은 배경으로 하여 연구된 것이다. 1978년 Burns는 전통적 리더십 이론에 비교되는 이론으로서 변혁적 리더십 이론을 제시하였다. 전통적 리더십 이론은 ‘거래적 리더십’을 의미하는 것인데, ‘거래적 리더십’이란 리더십의 효과를 높이기 위해 리더의 지시나 기대사항을 부하가 이행하는 것에 대한 보상으로서 임금의 인상 또는 특권을 제시하는 과정으로, 리더와 부하의 계약적인 거래관계를 말하는 것이다. 전통적 리더십 이론에서의 거래적 리더는 개인적인 권력에 바탕을 두기 보다는

보다는 관료적 권한에 근거하여 영향력을 행사하였으며, 공정성, 정직성, 책임감 등의 가치를 중시하였다. 그러나 변혁적 리더십은 리더와 부하의 관계가 서로 동기유발 수준을 제고시켜 주고, 보다 큰 목표를 달성해야 한다는 의식을 높여 주며, 평등, 자유, 박애, 정의, 평화 등을 강조하면서 부하를 완전한 인격체로 대우한다. 그래서 Maslow의 욕구단계로 보면 변혁적 리더십은 부하의 높은 단계의 수준의 욕구를 자극시켜 부하들로 하여금 더 발전적으로 변혁될 수 있도록 하는 한편, 이러한 과정을 통하여 리더도 변혁되게 한다. 이러한 Burns의 이론으로 인하여 변혁적 리더십이 본격적으로 연구되는 계기를 마련되게 되었다.(최광현, 2003)

1) 거래적 리더십

(1) 거래적 리더십의 개념

거래적 리더십의 핵심적인 개념은, ‘give & take’ 즉 일을 한 만큼 보상을 하고 보상을 받은 만큼 일을 한다는 관계를 기본으로 한 것이다. 리더는 조직구성원의 성과와 연계하여 보상을 제공하고, 조직구성원은 노력과 성과에 대한 보상을 리더와 거래적으로 교환하는 것이다.

즉, 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 조직구성원들에게 영향력을 행사하는 과정으로 리더가 행위, 보상, 인센티브를 사용해 조직구성원들에게 올바른 행동을 유발시키기 만드는 과정이며, 이 과정은 리더와 조직구성원들의 교환이나 거래관계에 기초하고 있다는 것이다.(전광봉, 2003)

거래적 리더십은 공식적이고 제도적인 규칙이나 보상, 규제, 벌 등에 근간을 두고 있으며, 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 협약에 있어서 주도권을 취할 때 발생한다. 즉 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하에게 접근하게 된다. 교환은 리더에 대한 맹종에 대하여 부하들이 받는 임금, 명성 따위를 뜻한다. 이것은 그 자체가 강화전략으로 적합한데, 그 이유는 부하는 보상을 얻기 위하여 또는 징벌을 피하기 위하여 해야만 하는 것이 무엇인지를 배우게 되기 때문이다. 일반적으로 리더와 부하들 간의 암묵적 교환을 한정하고 있는 기존의 전통적 리더십 이론 모두가 여기

에 속한다고 볼 수 있다. 거래적 리더십은 하우스의 경로-목표이론, 피들러의 리더십 상황이론, 리커트의 미시간연구 등과 유사하거나 동일한 내용을 담고 있다. 왜냐하면 거래적 리더십은 리더가 보상이나 벌을 사용하여 부하들이 자신의 직무요구를 충족시키도록 동기부여 시키는 형태의 리더십이기 때문이다. 중요한 것은 부하들의 이해관계 충족여부에 따라 그들의 동기부여가 결정된다는 것이다.(김성수, 2011, pp.77-8)

Bass(1985)는 거래적 리더십을 다음과 같이 정의를 내렸다. 첫째, 거래적 리더는 부하들로 하여금 작업의 결과로 얻고자 하는 것이 무엇인가를 인식하게 하고, 부하들이 과업을 완수했을 때 부하들이 원하는 바를 제공해 주려고 한다. 둘째, 거래적 리더는 부하들의 노력에 대해 보상 혹은 보상에 대한 약속으로써 교환을 한다. 셋째, 거래적 리더는 부하들이 과업을 수행하고 그에 따른 즉각적인 자기 이익을 추구할 때 그에 보답한다. 이런 관점에서 볼 때 거래적 리더십에서의 리더의 역할은 원하는 결과가 무엇인가를 부하에게 명확하게 주지시키는 일이며, 다른 하나는 결과달성을 따라 부하들이 어떤 보상을 받게 되는지 명확히 하는 일이다.

Cherrington(1994)은 거래적 리더십을 행사하는 리더는 성과의 양과 질을 발전시킬 수 있는 방안, 조직의 목표를 완성시키는 방법, 조직구성원들의 저항을 감소시키는 방안 등에 중점을 둔다고 하였다. 그러나 거래적 리더와 조직구성원의 관계는 상호적이고 계획된 것 보다 높은 정도의 성과를 기대하기는 어려운 한계점이 있다고 하였다.

강정애 등(2011)은 거래적 리더는 현재에 중점을 두고 조직을 순조롭고 능률적으로 운영하는데 탁월하다고 하였다. 즉 기획과 예산과 같은 전통적 관리 기능에 익숙하며 일상적인 업무 성과 측면에 관심을 집중한다. 이러한 상황에서 거래적 리더는 아주 효과적이다. 따라서 거래적 리더십은 규칙을 준수하기 때문에 변화하는 것보다 오히려 안정을 추구한다고 하였다.

Bass(1985)는 거래적 리더십은 상황적 보상과 예외적인 관리로 구성되어 있으며, 상황적 보상은 리더가 조직구성원들의 업무수준의 만족에 관계된 보상을 의미하는데, 성과에 대하여 승진, 임금인상, 추천, 높은 성과에 대한 칭찬 등 여러 형태로 조직구성원들이 노력에 대한 보상을 받기 원한다면 어떻게 해야 할지를 인식시켜 주며, 조직구성원에게 노력의 대가에 대하여 원하

는 것을 보상해 주는 것을 말한다. 이런 조직구성원들의 노력에 대한 보상이 제대로 주어지면 조직구성원들의 기대와 성과가 향상되며, 기대되어지는 성과 수준을 계속적으로 유지하려는 노력이 강화된다는 것이다. 이 거래적 리더십에서는 조직구성원들의 성과수준이 조직의 목표에 미달하였을 경우 수정을 취해주는 등의 예외에 의한 관리방법을 사용하게 된다. 즉 거래적 리더들은 임금인상, 승진, 인정감 등과 같은 상황적 보상을 해 줌으로서 조직구성원을 관리하지만, 성과수준에 미달하는 조직구성원들에게는 불이익과 처벌을 준다. 거래적 리더들은 조직구성원들의 성과를 확인하여 적절한 대가를 보상하며, 성과가 조직의 목표에 미달하였을 때는 예외적 관리방법을 사용하여 수정을 취해준다고 하였다.

거래적 리더십은 Vroom의 기대이론에 기초를 하고 있는데, 기대이론에 따르면 조직구성원의 노력 수준은 ‘그들의 행동에 의해 주어지는 결과를 획득할 수 있는 가능성’에 의해 결정된다. 그러므로 리더는 조직구성원으로 하여금 그들이 충족하고자 하는 욕구를 명확히 주지할 수 있도록 함으로써 조직구성원의 목표달성을 대한 자신감을 높이는 한편, 조직구성원이 노력을 하여 충분한 성과를 달성할 때 이에 대한 보상이 주어진다는 것 또한 명백히 주지시킨다. 그리고 조직구성원으로 하여금 동기부여를 하여 성과달성을 위해 노력하는 것이 매력적이라고 느끼도록 한다.(신상도, 2008)

(2) 거래적리더십의 구성요소

거래적 리더십의 특성으로는 상황적 보상과 예외적 관리가 있다. 상황적 보상은 조직구성원이 리더가 제시하는 목표를 달성하는 경우에 보상하는 적극적인 성격인 반면, 예외관리는 목표를 달성하지 못한 경우에만 피드백을 하는 소극적인 성격을 지닌다.

① 상황적 보상(조건적 보상)

조직구성원이 리더 자신이 제시한 수준에 맞게 성과를 달성하였을 경우, 동기부여 강화를 위한 인센티브나 보상을 제공하는 것이다. 조건적 보상이 효과

를 발휘하려면 리더가 강한 권한을 보유하여야 하고, 조직구성원이 보상을 받기 위해 리더에게 의존해야 하며, 보상을 기대하는 성과가 조직구성원의 노력과 능력에 의해 달성되어야 하고, 성과가 정확하게 측정되어야 한다.(박보식, 2012, p.88)

Zaleznik(1967)에 따르면 리더와 조직구성원간의 거래관계에 있어 상황적 보상은 창조적인 아이디어 창출보다는 관리의 효율적인 과정을 더 중시하고 있다고 주장하였다. 거래적 리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지, 개선시키기 위해 자신이 가지고 있는 권력을 잘 사용하고 보상과 처벌을 적절하게 잘 이용한다.

② 예외관리

예외관리란 리더가 제시하는 목표 달성을 하지 못하였을 경우나 규정된 행동에서 벗어날 때만 리더가 수정을 위한 활동을 하거나, 개입을 하는 것을 말한다.

이는 조직구성원이 조직의 규정이나 표준을 일탈하는가의 여부에 주시하고, 업무수행이 정상적으로 이루어지고 있으면 개입하지 않고 이에 벗어날 할 때만 개입을 하여 규정과 표준에 따라 수정행동을 행하는 것으로써 리더가 부하의 행동이 일탈할 때만 개입을 하기 때문에 상황적 기피강화를 의미한다.

Bass(1985)는 부하에 대한 상황적 기피를 효율적으로 고쳐 나아가게 하기 위해서는 리더는 부하 그 개인을 비난할 것이 아니라 부하의 업무수행과 관련된 행동에 대해서 비난하여야 하며, 특히 구체적으로 무엇이 잘못인지, 부하의 잘못된 행동에 대하여 리더가 느끼고 있는 점 등을 잘 말해 주어야 한다. 또한 리더는 부하의 잘못된 점이 어떤 것인지에 대해 이를 진단할 능력이 있어야 한다고 하였다.

예외관리는 부정적 비판과 교정적 피드백과 부정적 강화를 동반하는 리더십을 말한다. 예외적 사태가 발생했을 때 리더가 개입하며, 이런 개입활동은 가끔 부정적 피드백이나 부정적 강화가 따른다.

신구범(1998)은 예외관리에는 능동적 예외관리와 수동적 예외관리가 있는데, 능동적 예외관리는 부하들의 업무수행 과정의 계속적으로 주시하다, 규정

위반과 실수의 행위가 발생하면 즉시 수정조치를 취하는 것이다. 즉 부하를 사전에 감독하여 작업수행이 효율적으로 이루어지도록 교정활동을 하는 것이며, 수동적 예외관리는 달성 가능한 성과기준에서 명백히 부하가 미달했을 경우 한하여 개입하며 처벌과 같은 교정활동 조치를 하는 것을 말한다고 하였다.

(표2-6) 거래적 리더십의 구성요소

구성요소	내용
성과와의 연계된 보상	리더는 조직구성원들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다. 성과와 보상을 거래함
예외에 의한 관리	리더는 조직구성원들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않고, 예외적 사건이 발생했을 때 간섭함

자료 : 김성수. (2011). 「21세기 글로벌 리더십 개발」. 서울: 탑북스. p.57

(3) 거래적리더십의 한계점

거래적 리더십이란, 일상적인 업무수행 과정에서 리더가 부하들에게 정도와 기준에 맞는 보상을 주고, 이를 통해 부하들이 복종하도록 유도하는 것을 말한다. 이러한 거래적 리더십을 통하여 부하들의 마음속에서 자발적으로 우러나는 공헌과 열정을 기대하기란 쉽지 않다. Hewlett Packard의 공동창업자인 David Packard는 “경영자와 종업원과의 관계는 경영자가 원하는 대로 된다. 그 중에서 금전적으로 관계를 맺는 것은 가장 위험하다.”고 하였는데, 이 말은 거래적 리더십의 한계점을 적시하고 있는 것이다. 거래적 리더십의 한계점에 대하여 알아보면, 첫째, 거래적 리더는 현상유지를 위해 노력하기 때문에 순응형 부하를 많이 만들어 낼 가능성이 많다. 둘째, 양적인 성과 달성을 추구하여 성과의 질이 포기될 염려가 있다. 셋째, 복잡한 보상체계는 분명하지 않게 되어 의미가 없이 목표의 갱신 경쟁을 유발시킬 수 있다. 넷째, 부정적인 환경적 보상이 길어지면 부하들이 불평, 불만을 야기하거나 조직에서 이탈

하게 되는 결과를 낳을 수 있다. 다섯째, 보상과 벌이라는 방법으로 부하들을 위협하여 부하들이 자기 존중성을 잃을 가능성이 크다.(서병인 외, 2000, p353-4)

2) 변혁적 리더십

(1) 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십이란 단어는 Downton(1973)이 처음으로 사용하였으며, Burns가 그의 저서인 Leadership(1978)에서 변혁적 리더십을 리더십 연구의 중요한 분야로 제시하기 시작하였다. 변혁적 리더십 이론은 1980년대 초부터 많은 연구의 중심이 되고 있는데, Bass가 Burns이론에 기본으로 하여 변혁적 리더십이론을 정교화 하면서부터 본격적으로 알려지며 각광을 받게 되었다.

변혁적 리더십은 하위 조직구성원들의 질적인 변화를 추구하기 위해 고안된 새로운 패러다임으로서, 부하의 정서, 가치관, 윤리, 행동규범, 장기적 목표를 바꿔줌으로써 개인을 변화시키고 변혁시키는 과정이다. 또한 변혁적 리더십은 조직의 변화 추구와 리더십 과정에 중점을 두고 있는데, 개인적 리더십이 아닌 조직 내의 여러 수준과 하위 조직구성원들의 여러 리더들의 행동을 포함하는 조직 전체의 리더십 과정이다.(박보식, 2012, p.89)

Burns(1978)는 변혁적 리더십을 ‘리더와 부하의 관계에 있어 목적, 수단’과 ‘리더와 부하의 윤리적 열망과 도덕적 행동 수준’을 높이는 과정이라고 정의하였다.

즉 리더는 권력을 이용하여 조직구성원의 행동에 영향을 주지만, 리더의 능력은 조직구성원의 태도를 변화시키고, 동기와 도덕적인 수준을 높이며, 조직의 사명감을 형성한다는 것이다.

Bass(1985)는 변혁적 리더란 부하가 단순한 거래관계 때문에 업무를 수행하는 것이 아니라 한계를 뛰어넘는 높은 목표와 높은 수준의 자신의 실현욕구 때문에 업무를 수행하도록 부하들의 동기를 유발시키는 리더라고 하였다. 즉 변혁적 리더십 아래에서 부하는 리더를 신뢰하고 존경하여 충성으로 대하고 자신들에게 기대되는 것 보다 높은 업무를 수행하도록 동기화 된다. 리더가 부하를 변혁시키는 방법은, 첫째, 부하들이 조직구성원으로서 과업완수가

가치 있고 중요하다는 것을 보다 적극적으로 주지시키고, 둘째, 부하들이 자신의 이익에 대한 관심을 뛰어 넘어 조직 전체이익을 위해 자신의 역량을 행사하도록 하며, 셋째, 부하들로 하여금 보다 높은 차원의 욕구를 자극하여 업무를 수행하도록 하는 것이라고 하였다.

Sergiovanni(1988)는 변혁적 리더십의 초점은 부하의 잠재성을 알게 하고, 높은 수준의 욕구를 충족시키며 동기를 유발하게 하여 높은 사명감을 가지고 일을 할 수 있도록 리더가 부하의 기대를 고조시키는데 있다고 하였으며, Rouche 등(1989)은 변혁적 리더십을, 조직의 목표를 달성하기 위하여 부하들을 통해서 그리고 부하들과 더불어 일하면서 부하들의 신념, 가치관, 신념, 태도 등에 영향을 미치는 리더의 능력이라고 하였다.

변혁적 리더십은 부하들의 전문성, 창의성, 자율성, 개인 역량강화와 조직의 효율성, 현재의 현실에 적합한 리더십이라고 할 수 있다. 리더는 부하들을 존중하고, 신뢰 및 격려하며, 부하들이 자신의 장점을 개발하고 자신감을 가지도록 하여 부하들의 역량을 강화시켜야 한다. 또한 조직이 추구하는 비전을 제시하여 부하들이 나아가야 할 방향을 깨달을 수 있게 하여야 하고, 부하들이 필요로 하는 정보 및 지원을 최대한 제공하여야 하며, 실패를 하더라도 실패를 통한 학습을 할 수 있게 해 주어야 한다.(엄자영, 2002)

금전적인 보상이 있다하더라도 동기부여가 되지 않는 부하들을 효과적으로 지휘할 수 있고, 부하들의 가치관을 변화시키는 리더십이론으로, 리더십과 조직유효성의 관계에서 일반적으로 보상과 별 등으로 조직을 이끌어 가는 거래적 리더십도 어느 정도 조직유효성을 증대시키지만, 열정과 비전 등으로 부하들을 가치관을 변화시키는 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 ‘부하들이 원하는 것을 얻을 수 있다는 확신감’을 더 높은 수준으로 높여 조직유효성을 향상시킬 수 있다.(Bass, 1985)

위 정의를 종합해 보면, 변혁적 리더십이란 부하의 가치 및 신념 체계를 변화시키는 동기부여를 통해 조직이나 집단의 성과를 재고하려는 리더의 유형이다. 즉 구성원들에게 높은 이상과 도덕적 가치를 심어줌으로써 보다 새로운 방식으로 문제를 생각하도록 동기부여 하는 것이다. 이러한 변혁적 리더십은 부하들의 태도나 조직에 대한 감정을 변화시키고, 조직의 사명이나 목표, 그리고 전략을 위한 몰입을 이끌어 내는데 초점을 두고 있다. 또한 변혁적 리더

십을 발휘하는 변혁적 리더는 부하들에게 분명한 통찰력에 근거한 구체적인 미래의 모습을 제시할 수 있어야 하고, 강한 자신감인 힘을 지니고 있어야 한다. 이와 더불어 변혁적 리더들은 자신의 개인적 기준을 제시함으로써 부하들을 규합하고, 부하들의 목표와 신념을 높은 수준으로 향상시키며, 나아가 조직의 전체적인 진행방향도 전환시킬 수 있어야 한다. 변혁적 리더는 일정한 과정을 거치면서 형성되는데 변혁적 리더십의 과정에 대하여 알아보면, 1단계, ‘비전의 설정 단계’로 변혁적 리더의 가장 중요한 특성 중 하나인 조직의 미래를 명확하고 완전하게 볼 수 있는 상상력이나 통찰력이라 할 수 있다. 2단계, ‘가치관 설정 단계’로 조직혁신이 일어나고 있는 곳에서 리더가 핵심 가치 집단의 중심이 되어야 한다. 3단계, ‘연결과 격려’로 변혁적 리더는 부하들의 마음속에 비전을 심어주고 부하들이 행동의 기초로 삼아야 할 신념과 가치를 명백하게 제시함으로써 부하를 격려 시킨다. 4단계 ‘권한부여 및 의사소통 단계’로 변혁적인 리더십은 부하들이 스스로의 가치를 인지하고 새로운 도전에 대한 능동적인 참여를 유도하는 권한의 부여와 관련이 있으며, 리더는 문제를 함께 해결하고 부하에게 권한을 위임하여 자아의 욕구를 달성하도록 도움으로써 부하를 개발하는 한편, 효과적인 의사소통을 통해 부하의 능력과 가치증대를 추구하려는 리더의 의지에 의하여 권한부여는 더욱 촉진된다. 변혁적 리더십의 초기연구들은 변혁적 리더십이 부하의 추가적 노력, 리더에 대한 만족, 리더의 유효성 등의 결과변수와의 상관관계를 분석하였는데, 그 결과를 살펴보면 Avolio(1988) 등은 변혁적 리더십이 높게 지각된 팀의 성과가 상대적으로 높게 나타났고 하였으며, Hater & Bass는 부하들에 의해 지각된 변혁적 리더십과 리더십 유효성 및 리더의 만족 간에 정(+)적인 관계가 있고, 상사가 평가한 집단성과 및 리더성과와도 정(+)적인 관계에 있다고 하였으며, Seltzer & Miller는 상사의 변혁적리더십 행동과 임파워먼트간에 정(+)의 상관관계를 보이는데 특히 영감적 목표설정, 높은 수준의 기대목표 설정과 유의한 관계가 있다고 하였으며, Howell & Higgins은 캐나다 CEO 28명을 상대로 한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에도 긍정적 영향을 미친다고 연구하였다.(중앙공무원교육원 변혁적 리더십 사이버교육 강의노트, 2013)

(2) 변혁적 리더십의 구성요소(Bass 변혁적 리더십 구성요소)

Bass는 초기에는 변혁적 리더십을 구성하는 요소로 카리스마, 개별적 배려, 지적자극의 세 가지를 제시하였으나, 그 후 Bass와 Avolio(1995)는 변혁적 리더십의 특성을 규명하기 위하여 다요인 리더십 질문지(Multifactor Leadership Questionnaire :MLQ)를 개발하는 과정에서 변혁적 리더십을 구성 요소를 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여로 배려로 규명하였다.

본 논문에서는 변혁적 리더십의 구성 요인을 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여 네 가지로 하여 연구하였다.

① 카리스마

카리스마의 개념은 Weber(1947)가 처음 사용되었고, House(1970)가 카리스마적 리더십 이론을 주장하였으며, Bass(1985)에 의해 정립되었다. 변혁적 리더십에서 가장 중요한 구성요소이다.

카리스마란 부하들로 하여금 부하들에 대한 성공과 성취의 상징으로 마음을 얻고, 리더가 가진 매력을 통해 부하들을 지휘하여 이끌어 가는 능력으로, 변혁적 리더십의 구성요소 중에서 부하들에 대한 리더의 카리스마적 영향은 부하들의 리더에 대한 신뢰를 강화시켜 주는 가장 강력한 요인이라고 할 수 있다. 또한 카리스마는 부하들이 리더와 자신에 대해 일체감을 갖도록 하여 부하들로 하여금 리더의 가치, 신념, 비전 등에 대한 내재적 수용을 높여가는 동일화 신뢰의 결정요인으로 작용한다. 리더의 카리스마는 부하로 하여금 미래의 리더행동에 대한 기대와 그에 대한 믿음을 강화시킬 수 있고, 부하는 카리스마를 지닌 상사와의 관계유지를 통해 긍정적인 보상을 얻을 수 있을 것이라는 기대감을 갖게 하며, 부하들에게 새로운 가치가 담긴 비전을 제시하며 이를 달성하도록 몰입하게 하고 가치관의 일치를 창출하게 한다.(중앙공무원 교육원 변혁적 리더십 사이버교육 강의노트, 2013)

House(1977)는 카리스마적 리더란 개인적인 역량을 통해서 부하들에게 큰 영향을 미칠 수 있는 리더로 정의하고, 카리스마 리더는 비카리스마 리더보다 높은 영향욕구와 지배욕구, 강한 자신감, 자신 믿음의 도덕적인 정당성에

대하여 강력한 확신을 보유하였다고 하였다.

Bass(1985)는 부하들로 하여금 할당받은 업무에 대해 정열을 쏟도록 유도하고, 부하들에게 조직에 대한 충성심을 갖도록 할 수 있는 사람, 부하들로부터의 존경, 조직에 대한 사명감을 보유하고 있는 사람이 카리스마적 리더의 특성을 가지고 있다고 하였다. 카리스마적인 리더의 부하들은 조직에 대하여 깊은 믿음을 가지고 있고, 리더와 같이 업무를 수행하는 것에 대하여 자부심을 가지고 있으며 어떤 어려운 환경에 부딪혀도 리더의 판단과 능력을 의심하지 않고 믿으면서 따르며 리더를 자랑스럽게 여긴다고 하였다.

Conger(1987)는 학습으로 카리스마를 습득한다는 것은 쉬운 일이 아니라고 하였다. 그러나 카리스마 리더들이 보유한 행동의 특성 일부를 어렵지 않게 습득할 수 있고 실생활에서 아주 유익하게 사용할 수 있다고 지적하면서 카리스마를 보유한 리더의 주요한 특성을 다음과 같이 적시하였다. 첫째, 복잡한 생각을 간단, 명쾌한 의미로 해결하는 능력이 뛰어나서 부하들이 쉽게 이해할 수 있도록 하여 부하들이 스스로 참여 하고자 하는 동기를 이끌어내게 한다. 둘째, 위기가 오면 리더 자신의 능력을 최대로 발휘하여 발전과 변화의 기회로 활용한다. 셋째, 현 상태로 유지되는 것을 거부하고 항상 발전적인 변화를 모색한다. 넷째, 계속적으로 부하들을 격려하며, 부하들이 자신들의 업무에 최선을 다하도록 유도한다.

Nadler & Tushman(1990)은 카리스마적 리더의 관리적인 역할로 세 가지를 들고 있는데, 조직의 미래가 바람직한 방향으로 나아갈 수 있도록 노력하여 바람직한 상태를 구현하도록 비전을 제시하는 역할, 조직구성원들에게 성공에 대한 확신을 갖고 동기부여 할 수 있게 활력을 불어 넣는 역할, 조직구성원들이 도전적인 목표를 수립하여 업무수행을 할 수 있도록 모든 지원을 해주고 효과적으로 업무를 수행할 수 있을 것이라는 신뢰감을 주어 조직구성원의 능력수준을 높이는 역할이라고 하였다.

카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 행동을 비교하면 (표2-7)와 같다.

(표2-7) 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 행동비교

행위 구분	카리스마적 리더	비카리스마적 리더
현 상태에 대한 태도	현재 상태에 근본적으로 만족하지 않고 변화시키려고 노력함	현재 상태에 근본적으로 만족하고 집착하여 그것을 유지하려고 노력함
미래목표	현 상태를 크게 뛰어 넘어 이상적 목표를 제시하고 혁신적인 목표 설정	현재 상태의 별 차이가 없는 목표 중시
전문성	기존의 질서를 초월할 수 있는 혁신적 수단을 사용하는 전문성을 가짐	현 질서 내에서 기존의 방법으로 목표 달성을하는데 필요한 수단을 이용하는 전문성을 가짐
행동	비관습적으로 기존의 규범을 극복하여 반작용하는 행동	관습적으로 기존의 규범에 대하여 동조하는 행동
존경스러움	관점과 비전을 보유함으로써 추종자들이 존경하고 동일시 또는 닮으려고 함	관점을 공유하므로 하급자들이 존경하게 함
환경에 대한 민감성	현재 상태를 변화시키기 위한 환경적 민감성에 대한 높은 욕구를 갖춤	현재 상태 유지가 목적으로 환경적 민감성의 욕구가 낮음
목적설정의 명확성	미래의 비전과 동기부여에 있어 명확함	목표와 동기부여에 대한 명확성이 낮음
권력의 원천	전문적 권력과 존경에 대한 추종자들의 칭송에 기초한 개인적 권력	전문적 권력, 보상적 권리에 기초한 개인적 권리
리더, 추종자 관계	엘리트, 기업가, 하나의 모델 추종자들에게 급진적인 변화를 공유시켜 추종자들을 변화를 수용하도록 함	평범, 힘의 추구, 지시적 자신의 관점을 공유하도록 추종자들을 독려하거나 명령함

자료 : 유지용. (2001). “변혁적 리더십이 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향”. 경희대 석사학위논문 등 선행 연구 참조하여 연구자 재작성

② 개별적 배려

개별적 배려는 조직구성원들을 동일한 기준으로 대우하지 않고 개별적인 관심을 보여주고 개개인의 욕구를 존중하여 충족시켜 줌으로써 조직구성원들이 동기유발을 하게 하여 더욱 효율적으로 조직의 목표달성을 추구하는 수단을 말한다. 즉, 조직구성원에게 개별적으로 세심하게 관심을 보임으로써 혁신적인 의식을 고취시켜 주고, 새로운 기술 개발을 하기 위해 필요한 훈련을 받을 기회를 주고, 업무수행에 자신감을 갖도록 한다. 또한 리더와 조직구성원 간의 관계에서 조직구성원이 리더에 대한 만족감을 높이고, 조직구성원들의 생산성 올리는데 기여할 수 있는 중요한 부분으로 여겨져 왔다(Bass, 1985).

이러한 개별적 배려는 의사결정과정에서 조직구성원의 참여나 성장을 위한 욕구에 중점을 둔 참여적 관리방법에 있어서 많이 찾아볼 수 있다. 따라서 변혁적 리더는 조직구성원들에 대하여 친밀감을 가지고 비공식적으로 대해주고, 일부 조직구성원들이 뛰어난 전문적 능력을 갖고 있더라도 조직구성원들을 동등하게 대우해 주는 경향이 있다. 조직구성원들에게 보여주는 개별적 배려는 리더가 조직구성원들과 개인적으로 상담하는 과정에서도 발생할 수 있고, 조직구성원들은 담당하고 있는 업무에 대한 기대감과 관심을 리더와 토론할 수 있다. 따라서 리더는 그런 과정을 통하여 부하가 가지고 있는 기대감을 공유하게 되며 서로 상호 이해가 높아질 수 있다.(박재진, 2001)

개별적 배려는 리더가 조직구성원의 관심사항에 대해 계속적인 관심을 보여주고 개개인의 관심, 감정, 욕구를 존중하며 개개인의 특성 등 다른 점을 파악하고 세심한 주의를 기울이는 행동으로, 리더의 개인적 배려는 조직구성원으로 하여금, 리더와의 관계 유지가 스스로에게 유익하다고 판단하게 하고, 리더의 스타일을 수집함으로써 상사의 행동에 대한 예측가능성을 보이며, 부하에게 해로운 결과를 끼치지 않을 것이라는 기대감과 일체감을 형성한다.(중앙공무원교육원 변혁적 리더십 사이버 교육 강의노트, 2013)

또한 개별적 배려는 조직구성원이 업무수행을 잘한 경우 칭찬과 인정하는 것이 중요하며, 부족한 조직구성원에게 개별적으로 지도와 조언을 하여 자신감을 높여주며 권한위임을 하여 학습할 기회를 주는 등 조직구성원의 발전을 도모하는 행동이다.

개별적 배려를 위하여 리더는 자신이 갖고 있는 지식, 경험 등을 활용하여 조직구성원의 멘토, 코치, 개혁자 등의 역할을 하여야 한다. 따라서 리더는 조직구성원들에게 최대한 많은 정보를 제공하고, 이런 과정에서 조직구성원들과 의견을 주고받을 수 있는 방법을 이용한다면 조직구성원들의 자아확립, 참여 동기유발, 의사결정에 따른 책임감을 갖도록 유도해 줄 수 있다.(유지용, 2011)

Kaplan & Cowen(1981)은, 97명의 일선 리더들을 대상으로 한 리더십 연구에 의하면 리더들이 부하들에게 도움을 주기 위해서는 부하들의 어려움을 경청하고, 가능한 최대한 지원을 하고, 동정심을 표시해야 한다고 주장하였으며, 부하들과 상담하는 과정에서 부하들이 자신들의 어려움을 표현할 수 있게 유도하여야 하여야 한다고 하였다. 또한 스스로 해결할 수 있는 방법을 찾을 수 있도록 만들고 리더의 개인적 체험을 공유하며, 그에 따른 적당한 도움을 줄 수 있는 조언을 해 줄 수 있어야 한다고 강조하였다.

Podsakoff, Toder & Schuler(1983)는 조직을 위하여는 부하들의 처지를 자기 일처럼 알아주고, 관심을 표현하며 돌보아 주고 도움을 줄 수 있는 마음을 가져야 한다고 주장하였다. 그러한 배려에 의하여 부하들이 업무수행 과정에서 자신의 역할을 분명하게 알 수 있다고 하였다.

리더가 조직구성원에 대한 관심과 배려를 많이 하면 특히 조직 내 리더십에서 조직유효성을 높일 수 있는 가장 중요한 요인이 된다고 할 수 있다.

③ 지적자극

지적자극이란 조직구성원들에게 조직구성원 자신에 대한 신념, 가치관, 사고, 상상력, 문제해결과 문제인식에 있어 의문을 가지게 하고, 조직구성원을 자극하여 새로운 시각의 사고방식으로 변화시키는 행위를 의미한다. 또한, 과거에 집착하여 변하지 않는 사고방식과 직무수행상의 관습에서 탈피하여 언제나 새로운 방식으로 부하들을 동기유발 시키는 것을 의미하며, 조직구성원들에게 문제점과 문제해결 방법에 대한 인식을 달리하여 새로운 방법으로 해결 할 수 있도록 하며, 부하들의 상상력을 풍부하게 발휘하도록 유도하고 부하들이 현재 당면한 문제점의 본질과 해결방법에 대하여 갖고 있는 개념, 이

해 등을 보다 높게 발전시킬 수 있도록 도움을 주는 것이다. 이런 리더는 부하들에게 과거에 무엇이 문제였는지 알려주고, 문제를 해결 할 수 있는 방법이 무엇인지 합리적으로 해결 할 수 있는 방법을 모색하도록 리더 자신의 전문적인 지식을 활용하면서도 동시에 부하들과 함께 고민하면서 문제해결 방법을 찾아간다. 따라서 리더는 부하들의 지식, 합리성, 문제해결 능력 수준을 높이기 위해 부하들에게 새로운 방식으로 문제를 해결할 수 있도록 한다. 또한 목표 달성을 사용되는 전제조건과 방식을 변화시켜 생각하게 하여 통상적인 업무의 기본적인 관례조차 다시 검토하게 하는 창의적인 분위기를 조성한다. 변혁적 리더의 사고는 수동적이지 않고 능동적이며 보다 창의적으로 아이디어를 창출하며, 보수적이기 보다 급진적인 사고를 가지고 있는 경향이 강하다. 변혁적 리더는 문제해결을 부분적이지 않고 종합적으로 판단하여 해결하고, 항상 이전에 실시했던 방법대로 일을 수행하려고 하지 않고 새로운 방법과 변화를 모색하며, 위험성이 높음에도 불구하고 현재의 기회를 최대한 이용하려고 한다.(Bass, 1985)

Wortman(1982)은 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 조직의 고위층의 간부들이 전략적인 마인드와 지식과 관련된 활동에 대한 주의를 기울이고 조직구성원들의 임무 분석, 임무 수행 및 임무의 평가 등에 관하여 주의를 집중시켜야 한다고 하였다.

현재 경쟁이 치열한 글로벌 시대의 기업 환경에서 기업이 살아남으려면 조직구성원들은 많은 지식을 축척해 있어야 하고, 기업 내 축척된 지식은 다른 기업에서 쉽게 모방·복제할 수 없는 것으로 이것이 곧 경쟁 관계에서 우위를 설 수 있는 핵심적인 역량이라고 기업전략연구가들은 지적하고 있다. 즉 기업의 경쟁력을 유지하고 발전시키기 위해서는 모든 조직구성원이 새로운 지식과 기술을 계속적으로 학습하여야 한다. 그래서 지적자극을 통한 동기유발 요인은 미래의 리더에게 필수적으로 요구되는 매우 중요한 능력이다.(박재진, 2001)

④ 영감적 동기부여(비전 공유)

영감은 리더가 발전적인 목표를 설정하고 조직구성원들이 그 ‘목표를 달성

할 수 있는 능력이 있다는 자신감'을 가지도록 하는 것으로, 변혁적 리더는 과업을 간단한 방법으로 표현해 조직구성원들로 하여금 동기를 가지도록 하는데 이 영감을 사용한다.

영감적 동기부여는 조직구성원에게 비전을 제시하고 열정을 불러일으키며, 격려를 통해 에너지를 북돋고 업무에 매진하도록 만드는 행동이다. 사실상 리더는 조직구성원들이 그들 각자의 이익 추구를 뛰어 넘어, 집단 구성원으로서 집단 목표달성을 위하여 노력하는데 초점을 맞추도록 하기 위해, 때로는 정서적 호소를 하거나 상징적인 행동을 한다. 즉 변혁적 리더란 조직구성원들에게 높은 기대를 가지고 조직구성원간의 공유된 비전을 실현하도록 노력하는 리더, 조직구성원 개인의 이익추구를 뛰어넘어 조직 전체의 이익을 실현하도록 노력하는 리더를 묘사하는 말이다.(박보식, 2012, p.92)

Bass(1985)는 영감적 동기부여란 조직구성원 혹은 조직구성원의 노력에 대해 감정적인 기운을 높여 준다거나 앞으로 나가야 할 방향을 제시해주며 활력을 불어 넣어주는 것이라고 하였다. 이것은 비전공유에 의하여 조직구성원들에게 높은 기대를 표현하게 하며, 조직구성원들 간에 공유된 비전이 이루어질 수 있게 최선을 다하도록 계속적으로 조직구성원들의 의욕을 고취시키는 행동이다. 즉 리더가 조직구성원들에게 비전을 제시하기 위해서는, 조직구성원들에게 리더의 기대를 정확하게 주지시키고 조직정신을 창출하며, 자신의 일에 최대한 노력을 기울이도록 해야 한다고 하였다.

(표2-8)변혁적 리더십 내용

구성요소	내용
카리스마	조직구성원들에게 비전과 사명감을 제공하고, 조직구성원들이 리더를 신뢰할 수 있도록 바람직한 가치관, 존경심, 자신감을 심어주어야 한다
개별적 배려	리더는 조직구성원들이 개인적인 성장을 이룩할 수 있도록 개별적인 관심을 보여주고 그들의 욕구를 파악하여 적합한 임무를 부여함으로써 잠재력을 개발해 준다
지적자극	리더는 조직구성원들이 상황을 분석하는데 있어 기존의 체계에서 벗어나 이해력과 합리성을 높이고 문제해결 방식에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시켜 보다 창의적인 관점에서 해결하도록 한다
영감적 동기부여	리더는 조직구성원에게 비전을 제시하고 조직구성원의 노력에 대한 칭찬, 격려를 통한 사기양양 등으로 업무에 매진하도록 활기를 제공한다

자료 : 김성수. (2011). 「21세기 글로벌 리더십 개발」. 서울: 탑북스. p.57

3) 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교

거래적 리더십과 변혁적 리더십의 구체적 차이점을 비교해서 살펴보면 (표 2-9)와 같다

(표2-9) 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교

구분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현상	현상 유지 노력	현상 변화 노력
시간	단기적이며 현실 중시	장기이며 미래 지향
협조 메커니즘	규정과 규칙의 적용	목적과 가치의 일원화
목표 지향성	현상과 너무 괴리되지 않는 목표 지향	현상 보다 높은 이상적 목표 지향
의사소통	수직적, 하향적인 소통	다방향적 소통
초점	재무적 가치 추구	조직 내·외적의 고객의 만족
동기부여 전략	즉각적이고 가시적인 보상	자아실현과 같은 높은 수준의 개인적 목표 동경하도록 함
보상시스템	외형가치, 조직적 통제	내면적 가치, 개인적 다양성
권력의 원천	지위 즉 직책으로부터 부여	구성원들이 인정하고 부여
의사결정	집단적이고 하향적	분산적이고 상향적
행위표준	규칙과 관례 따름	변혁적이며 새로운 시도에 도전
승인 매커니즘	지시적 동의	합리적 설명
변혁에 대한 태도	회피 및 저항 가능성	대응 및 수용적 태도
유인 매카니즘	이익	비전과 가치관
통제	조직의 의지	자율적 관리
관점	내적인 관점	개방적인 관점
문제해결	부하들이 문제를 해결하거나 해답을 찾을 수 있는 곳을 알려줌	문제를 제기함과 함께 문제를 해결하거나 부하들이 스스로 문제점을 해결하도록 격려함

자료 : 신상도. (2008). “변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교 연구”. 동국 대 석사학위논문 등 선행연구 참조하여 연구자 재작성

Burns(1978)는 거래적 리더십은 부하의 성과와 보상을 교환하는데 기초로 하나, 변혁적 리더십은 높은 이상과 도덕적 가치에 의하여 변화를 지향한다고 하였다. 그러나 두 리더십은 반대되는 관계가 아니라 목표달성을 과정에서 서로 필요·보완적 관계이며 서로 병행하여 활용할 수 있다고 하였다.

변혁적 리더십은 거래적 리더십과 차별적인 관점에서 처음 연구가 시작되었으나, 최근에는 상호보완적인 관점에서 연구가 진행되는 경향이 있다. 변혁적 리더십의 효과성이 거래적 리더십에 비하여 높다고 하여 거래적 리더십의 가치가 낮다고 판단해서는 안 되며, 또한 성과와 보상간의 공정한 관계가 확실하지 않으면 변혁적 리더십의 효과가 제대로 발생되지 않는다. 즉 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 별개로 존재하지만 상호배타적인 관계가 아니라 상호 보완적인 관계이다.(신상도, 2008)

제3절 직무만족과 직무성과

1. 직무만족

1) 직무만족의 개념

일반적으로 직무란 조직구성원의 각각 분할된 업무의 기술적 단위 또는 업무의 총체이고, 만족이란 선택된 대체안에서 선택자의 신념과 어느 정도 일치하였는지에 대한 평가이다.

인간은 다양한 욕구를 가지고 있는 존재이며, 인간은 다양한 직무에 종사하며 이를 통해 각자의 개성에 따라 자신의 다양한 가치를 달성하려고 노력한다. 직무만족이란 인간이 조직 속에서 성장, 승진, 안전, 임금, 공로인정 등 열거된 위 각 요인 전체에 대한 정서적인 면에서의 충족감이라고 할 수 있다.(김종재, 1998, p.211)

직무만족에 관련되어서는 많은 연구가 이루어졌으나, 대부분 단편적이고, 체계적이지 못하였다. 그래서 직무만족을 결정하는 변인들이 무엇이고, 어떤 과정을 통하여 직무만족이 결정되는지 증명할 만한 연구가 적어, 직무만족에 대한 개념을 한마디로 정의하기는 어렵다. 초기에는 직무만족을 직무에 대한 개인적이며 감정적 태도 혹은 지향성이라 정의하면서 직무만족에 대한 조직 구성원들의 감정, 지각, 태도 등을 중심으로 연구해왔다.(현경인, 2009)

직무만족은 1930년대 Hoppock에 의해 처음으로 연구되기 시작하였으며, Hoppock는 직무만족이란 ‘사람이 자신의 직무에 대하여 만족하는 요인이 되

는 심리·생리·환경적인 상황의 결합체'이라고 정의하였다.

이후 외국연구자들의 직무만족에 관한 정의에 대하여 알아보면, Locke(1976)는 개인이 자신의 직무나 직무 경험에 대한 평가의 결과로 생기는 유쾌하거나 긍정적인 감정 상태, Porter & Lawler(1968)는 직원이 실제적으로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도, Constance(1973)는 직무만족은 감정적 반응이기 때문에 종업원이 자신의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 또는 긍정적인 감정 상태, Quinn(1973)은 어떤 특별한 직무내용 즉, 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 계량화된 개선의 정도라고 하였다.



(표2-10) 직무만족 개념(외국 연구자)

연구자	개념
Locke(1970)	개인이 자신의 직무나 직무 경험에 대한 평가의 결과로 생기는 유쾌하거나 긍정적인 감정 상태
Quinn & Mangione(1973)	어떤 특별한 직무내용, 즉 보상, 안전 감동 등에 대한 만족도를 근거로 개량화된 개선의 정도
McComick & Tiffin (1974)	직무에서 얻어지는 또는 경험되는 욕구만족 정도
Engel 등 (1978)	만족이란 선택 된 대체안(alternnatives)이 그 대체안에 대한 자신의 이제까지의 신념과 일치하는가에 대한 평가
C. R. Milton(1981)	업무가 제공하는 것과 자신이 기대하는 것 사이에 일치되는 것
Beatty & Schneider (1981)	종업원의 직무가치를 달성하고 유지하는 것으로서 기의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적 상태
Alban & Fleet(1983)	직무자체, 승진기회, 감독, 동료관계 등에 대한 다양한 태도들의 집합
Robbins(1987)	자신의 직무에 대한 조직구성원의 일반적 태도
Arnold & Feldman(1988)	종업원이 자신의 직무에 대해 가지는 긍정적인 감정이나 느낌의 양
Smith H.C.(1995)	각 개인의 자기 직무와 관련되어 경험되고 경험되는 모든 좋고 나쁜 감정의 총화 또는 이러한 좋고 나쁜 감정의 균형상태
Hellman(1997)	직무에 대한 종업원들의 정서적 반응으로 이들이 원하는 것과 조직으로부터 실제 제공받는 것에 대한 상대적 차이에 대한 인지적 반응의 결합상태

자료 : 현경인. (2009). “A항공사 단계별 교육훈련 프로그램과 학습전이, 직무 성과, 직무만족과의 관계”. 고려대 석사논문 등 선행연구 참조하여 연구자 재작성

국내연구자들의 직무만족에 관한 정의에 대하여 알아보면, 유기현(1987)은 개인의 태도, 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적 상태, 김희철(1992)은 조직구성원의 직무 및 조직 내의 대상과 상황을 지각하고 이를 평가해서 나타낸 정서적 반응의 상태, 석기현(2010)은 각 조직구성원이 조직 내에서 담당하고 있는 직무수행 과정에서 느끼는 개인의 만족정도라고 하였다. 그리고 조직구성원이 개인의 능력, 자질, 업무에 대한 적응력, 조직 내의 여러 가지 조직환경 등은 만족의 정도와 절대적인 관계가 있고, 직무만족은 조직성과를 추정하는데 중요한 근거가 되며, 개인적 욕구와 조직의 목적을 통합하는데 중요한 역할을한다고 하였다.

(표2-11) 직무만족 개념(국내 연구자)

연구자	개념
신유근(1985)	직무에 대한 한 개인의 직무나 직무경험으로 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태
최종태(1986)	종업원이 자기가 맡은 직무에 대하여 만족하는 정도
유기현(1987)	개인의 태도, 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적 상태
김희철(1992)	조직 구성원의 직무 및 조직 내의 대상과 상황을 지각하고 이를 평가해서 나타낸 정서적 상태
양창삼(1994)	개인의 욕구충족과 밀접한 관계가 있어서 동기부여와 근무의욕에 영향을 주는 것
이종범(1995)	종업원이 직무상태에 대해 가지는 정서적 반응으로 반응의 상태는 직무가 자신의 기대욕구를 충족시켜 주는 수준에 의해 결정되는 유쾌함의 정도
김종재(1996)	개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무 자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적, 정서적인 만족상태
이완정(1996)	직무환경이 조직구성원에게 갖게 하는 관심, 열의, 호의 등과 같은 감정적 태도
변원균(1996)	조직 구성원이 자신의 직무와 관련된 직무자체, 인정, 감동, 동료, 보수, 승진, 복리후생, 작업조건 등과 같은 제3근로조건에 대하여 얼마나 만족하느냐를 나타내는 감정적 표현

정수진(1997)	직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 경험, 평상시에 발생하는 유쾌한 긍정적인 정서 상태
유기현(1997)	조직행동 측면에서 볼 때 개인의 태도나 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적 상태
정은영(1999)	개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 정서 상태
전용득(1998)	개인의 태도와 가치, 신념과 욕구 등의 충족 수준이나 정도에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 좋고, 나쁜 감정상태
유인봉(1999)	직무 자체 내지는 직무를 구성하는 여러 요소에 대하여 얼마나 흐뭇하고 흡족하게 또는 우회적으로 느끼고 있는지의 마음의 상태
이재인(2000)	자기의 현재 직무에서 누릴 수 있는 임금, 승진기회, 성취 등과 같은 제 근로조건에 대하여 얼마나 만족하는가 하는 감정적 표현
이승원(2001)	개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 직무 자체를 비롯한 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적, 정서적인 만족상태
권승언(2001)	조직구성원이 직무 그 자체, 직무수행 그리고 직무경험 평가 시에 직무에 대해서 갖는 호의적인 감정의 정도
박내희(2002)	조직 구성원이 자신의 직무에 대한 평가에서 나타나는 만족스럽거나 긍정적인 감정상태
신남철(2002)	조직구성원들이 직무를 수행하는 과정이나 결과에서 심리적, 사회적, 환경적 상황의 복합적인 작용요인들에 의하여 직무에 대한 욕구충족과 이에 대한 관심이나 열의, 호의적 태도
박경호(2005)	구성원과 조직과의 관계에 있어 조직의 구조적 특성에서 영향을 받는 직무만족요인에 대한 개인의 감정적 상태
석기현(2010)	각 조직구성원이 조직 내에서 담당하고 있는 직무수행 과정에서 느끼는 개인의 만족정도

자료 : 현경인. (2009). “A항공사 단계별 교육훈련 프로그램과 학습전이, 직무성과, 직무만족과의 관계”. 고려대 석사논문 등 선행연구 참조하여 연구자 재작성

직무만족은 인간의 주관적인 개념으로, 직무에 대한 감정적 반응으로서 실

제 관찰할 수 있는 것이 아니라 조직구성원의 행위, 언어적 표현 등을 통해 판단할 수 있다. 그리고 원하는 것과 실제와의 차이로 이해해야 하는데, 조직구성원이 직무에서 원하는 것과 실제 획득하는 것과의 비교적인 개념으로 파악하고 있다.(한경인, 2009)

조직구성원이 직무에 만족하면 업무에 대한 집중도와 조직에 대한 충성도, 개인의 삶의 질을 높일 뿐만 아니라 개인의 정신과 신체적 건강에도 기여하여 조직목표 달성을 공헌한다. 그러나 직무에 불만족하면 조직구성원은 불성실한 근무 태도로 인하여 직무에 대한 집중도가 떨어지거나, 이직률과 결근률을 높이는 등 부정적인 결과가 발생할 가능성이 높다. 직무만족은 현대사회에서 삶의 질과 직무성과 등과 관련된 중요한 변수로서, 계속적인 관심과 연구동기를 제공하였다.(박설학, 2010)

2) 직무만족의 중요성

직무만족은 조직을 구성하고 있는 구성원의 사기를 높여 직무수행의 효율성을 높이는데 가장 중요한 요소라 할 수 있다. 현대사회에서 기업의 경쟁력의 기반은, 조직구성원인 인간의 ‘인재로서의 경쟁력’에 두고 있다. 기업은 구성원이 잠재된 역량을 발휘할 수 있도록 하고 만족감을 끌어 올리도록 기업환경을 재구성하여야 하는 것이다.(한경인, 2009)

조직의 구성원은 무한하고 다양한 욕구를 가진 존재로서 이 욕구를 충족하기 위해 지속적으로 행동하게 된다. 그러므로 욕구의 충족을 추구하는 인간에 있어, 직무만족은 조직이나 개인의 입장에서 중요한 의미를 가진다. 조직의 구성원인 인간에 대한 직무만족의 중요성을 조직과 개인적 측면에서 살펴보면 다음과 같다.(박운성, 1990, p.390)

조직의 관점에서의 직무만족의 중요성을 살펴보면, 첫째, 조직구성원의 직무만족은 개인의 업무 성과에 직접적인 영향을 주는데, 일반적으로 기업경영주들은 직무를 통해 만족감을 느끼고 있는 조직구성원이 만족감을 느끼지 못하고 있는 조직구성원 보다 직무에 있어 훨씬 효율적, 적극적, 혁신적이라 직무성과도 높다고 생각하고 있다. 둘째, 조직구성원들은 자신의 직무에 대해 긍정적인 감정을 가질 때 조직 외부에서 자신이 속한 조직에 대해 호의적인

태도를 보이고, 조직 내·외부에서 원만한 인간관계를 가지게 된다. 셋째, 자신의 직무에 긍정적이고, 만족하는 조직구성원은 불만족 하는 경우에 비해 인간 관계가 원만하고 원활하게 됨으로써 결근율과 이직율이 줄어들면서 조직의 생산성도 증대된다. 조직구성원의 관점에서의 직무만족의 중요성을 살펴보면, 첫째, 가치판단 측면에서, 인간은 활동 가능한 대부분의 시간과 노력이 투입되는 조직의 직무수행 과정에서 만족감을 느끼지 못하게 된다면 조직이나 조직구성원 모두에게 불행한 일이 된다. 둘째, 정신건강 측면에서, 만약 직무수행 과정에서 불만족감이 증대되면 생활전반에 영향을 주어 불만족감이 생활 전반으로 확산된다. 즉 직장생활의 불만은 직장활동 뿐만 아니라 가정생활 등 개인 삶의 전체로 확대 된다. 셋째, 신체적 건강측면에서, 직무수행 과정에서 불만족은 스트레스, 권태, 각종 질병을 증대시키거나 유발시켜 조직구성원의 육체적인 건강에 나쁜 영향을 준다.

3) 직무만족의 이론

직무만족의 1930년대 Hoppock에 의해 최초로 연구 되었으며, ‘직무만족이 개인에게서 어떠한 과정에 의하여 결정되고 있는가’에 대한 이론은 연구자의 연구 분석 방법에 따라 차이가 있는데, 직무만족과 관련된 대표적인 이론들을 살펴보면 다음과 같다.

① 충족이론

Maslow(1943)는 인간의 욕구를 생리적 욕구, 안전 및 안정의 욕구, 사회적 소속 및 애정욕구, 존경욕구, 자아실현 욕구로 5단계의 욕구 단계로 구분하고, 각 욕구는 지속적으로 존재할 것으로 파악하였다. 위의 욕구들은 한 단계 요구가 충족되지 않으면 다른 단계 욕구는 발생하지 않으며, 일단 한 욕구가 충족되면, 충족된 욕구는 행동을 유발시키는 힘으로 작용하지 못하고 그 다음 단계의 욕구가 지배적인 욕구로 변화된다. 또한 이 충족이론은, 인간은 자신이 현재 불만족 상태의 최저 수준의 욕구를 충족시키려는 관심과 노력을 집중시킨다는 Maslow의 욕구단계설에 이론적 기초를 두고 있다. 5단계의 욕구

는 첫째, 생리적 욕구로, 인간 자신의 생존을 위한 가장 기본적인 요구이며, 식, 주 욕구와 성욕, 호흡 등의 신체적 욕구로, 작업장의 난방장치와 통풍, 최저임금 등이 이에 해당한다. 둘째, 안전 및 안정의 욕구로, 육체적, 심리적 안전에 대한 욕구로서 물질적인 안정, 타인의 위협이나 재해 등으로부터의 안전욕구이며, 안전작업조건, 고용보장, 생계보장수단 부여 등이 이에 해당한다. 셋째, 사회적 소속 및 애정 욕구로 인간의 대인관계와 관련된 욕구이다. 인간 상호간의 친분, 교제, 호감 등 서로 간에 인간적인 정을 교환하고 어떠한 인간 모임에 소속되기를 바라는 욕구로서 인간적 리더와 같이 근무, 화해와 친목의 분위기, 우호적 작업팀 등이 이에 해당한다. 넷째, 존경의 욕구이며, 다른 사람으로부터의 존경, 자아존중, 타인지배 욕구로 승진, 포상, 타인의 인정, 중요업무 부여 등이 이에 해당한다. 마지막으로 다섯째, 자아실현의 욕구로 자아발전과 함께 이상적 자아를 실현하고 싶어 하는 욕구로 도전적 과업, 창의성 개발, 잠재능력 발휘 등이 이에 해당한다.

욕구단계이론은 현재까지 경영자들에게 널리 받아들여져 왔는데, 인간에 따라 동기화 될 수 있는 욕구단계가 다르고, 시간이 지남에 따라 인간의 욕구상태도 달라질 수가 있다. 따라서 경영자들은 조직구성원들의 욕구에 대한 동기부여가 어느 단계에 위치하고 있는지 먼저 판단하고, 그것에 의하여 어떤 보상 및 기회를 제공하는 것이 가장 적절한 것인지 평가할 필요가 있다.

② 동기-위생이론(2요인이론)

Herzberg(1966)는 사람의 동기를 자극하는 요인으로, 사람의 환경에 관한 요인인 ‘위생요인’과 직무수행과 관련 요인인 ‘동기요인’으로 구분하였다. 위생요인에는 회사의 정책, 관리감독, 임금, 작업조건, 안전, 개인 상호간의 관계 등 개인의 생리적 욕구 및 안전욕구, 애정욕구를 충족시켜 줌으로써 조직구성원들의 불만족을 미리 예방할 수 있는 환경적인 조건을 의미하며, 불만족 요인이라고도 한다. 위생요인에 불만족하면 조직을 떠나 이직하거나, 성과 달성을 나쁜 영향을 주고, 만족을 하더라도 불만족에 감사하는 마음만 가질 뿐 업무에 관련하여 동기를 자극하지는 않는다. 동기요인으로는 안정감, 성취감, 도전감, 책임감, 성장, 발전, 일 그 자체 등으로 조직구성원들로 하여금

보다 높은 만족과 성과를 가져오도록 동기부여를 하는데 효과적인 조건으로, 만족요인이라고 한다. 동기요인은 충족되지 않아도 불만족은 없지만 일단 충족되게 되면 적극적인 영향을 줄 수 있다는 것이다.

Herzberg의 이론은 만족과 불만족 그리고 동기요인과 위생요인으로 이원화 시켜 조직 내 인간관계 체계를 모색하는데 필요한 것으로 깨우쳐주었을 뿐만 아니라 욕구단계설과 같이 작업환경의 속성과 리더십의 개발 측면에서 일반 경영자들의 관심을 끌고 있다. 위 이론은 업무수행 상 동기부여에 적용할 수 있게 하고 직무 내용적인 부분에 관심을 가지게 하였다.(이관희, 1991, p.154)

③ 성취동기이론

McClelland(1962)는 인간의 욕구를 기본으로 하여 동기를 설명하는 이론으로 인간의 기본적인 요구를 권력욕구, 친화욕구, 성취욕구 의 세 가지 형태로 구분하였으며, 위 3가지 욕구 중 성취동기가 가장 중요하다고 하면서 성취동기를 집중적으로 연구하였다. 그는 성취욕구가 강한 인간들은 과업지향성, 모험, 성취가능성에 대한 자신감, 정력적, 혁신적 생활, 책임감, 과업수행 혹은 행동결과에 대한 지식의 중요시, 미래지향성의 행동 특징을 다른 인간들과는 달리 보유하고 있는 것으로 분석하였다.

성취동기이론은 이론적 측면이나 실무적인 측면 등에서 성공적인 이론으로 평가 되는데, 그 내용에 대하여 알아보면 다음과 같다.

이론적 측면에서 첫째, 성취동기이론의 성취동기는 중소기업을 창립하고 발전시키는 계기를 제공해 주기 때문에 기업가 정신과 관련이 깊은 이론이다. 둘째, 인간은 각자 지배적인 욕구가 다른데, 이는 Maslow식의 고정적인 욕구 단계보다 타당성이 높은 것으로 평가된다. 셋째, 경제를 발전시키는 주요 변수들을 제시하고 있다는 점에서 거시경제 분야로 확대시킨 이론으로 평가되며, McClelland는 성취동기이론을 개발도상국에 적용시킬 수 있는 이론이라고 하였다.

실무적 측면에서 첫째, 기업 내 어떤 구성원이 높은 성취동기를 가지고 있으면 그 구성원의 행위의 이해와 예측이 쉬워지고, 구성원의 여러 욕구를 알고 있으면 여러 유형의 관리업무를 담당할 적당한 조직구성원을 충원 결정을

하거나, 조직 분위기를 파악하는데 도움이 된다. 둘째, 위 이론을 응용하면 성취동기 개발 훈련이 기업 성과 높이거나 경제발전을 촉진하는데 크게 기여할 수 있는 것으로 평가되고 있다.

④ 공정성 이론

Adams & Rosenbrum(1963)에 의하여 확립된 이론으로, 직무만족은 조직구성원이 자신이 직무상에 투입한 것과 직무로부터 받은 것, 즉 투입 대 산출에 대한 자신의 지각된 비율이 직무상황 내에 있는 다른 조직구성원의 투입 대 산출과 비교하여 공평한지 여부가 직무만족과 불만족을 결정하는 요인이다. 투입 변수에는 교육, 경험, 경영, 사회적 지위, 직무에 대한 노력, 훈련, 기술, 조건, 연령 등 자기과업에 투입된 모든 노력과 자원 등을 포함하며, 산출 변수에는 보상, 인정, 승진, 성취, 직무의 직위, 연공에 따른 혜택, 비전, 대등한 작업조건 등이 과업 수행의 결과로 산출되어 취득하는 모든 대가가 포함된다.

공정성이론의 핵심은 조직구성원은 행위는 다른 조직구성원과의 관계에서 공정성을 유지되면 동기부여가 된다는 것이다. 즉 조직구성원은 자신의 투입 한 가치가 산출가치와 비교하여 동등하면 공정성을 지각하게 되고, 공정성을 지각할 때는 사회적, 경제적, 법률적, 심리적, 정치적, 관리적으로 다른 조직구성원과 비교하며, 불공정하다는 것이 지각되면 이를 해소하기 위하여 적극적으로 행동한다는 것을 전제로 한다. 따라서 불공정성을 지각하게 되면 심리적으로 불안감 및 긴장감을 가지게 된다.(전광봉, 2003)

조직구성원이 불공정성을 지각하게 되면, 투입 대 산출의 비율간의 균형상태를 이루기 위해 다음과 같은 행동을 취하게 된다.(Adams, 1965)

첫째, 투입과 산출을 조정하기 위해 투입의 증가 대신에 산출을 감소시키거나, 투입의 감소대신 산출을 증가시킴으로써 준거인물과의 비율 대 균형을 유지시키려고 노력하게 된다.

둘째, 자신의 투입과 산출을 조정을 하지 않고, 투입과 산출이 불공정성하다고 지각하게 되면 자신의 투입을 상향하지 않고 준거인물의 투입을 하향 조정 되도록 바라며, 자신의 투입을 하향 조정하지 않고, 준거인물의 투입을 상

향 되도록 조정되기를 바란다.

셋째, 투입과 산출의 양적인 조정을 투입과 산출의 중요성에 대한 개념으로 조정하거나 변경하여 준거인물의 비율간의 균형상태를 맞추려고 노력하게 된다.

넷째, 불공정성하다는 지각을 하게 되는 경우 비교대상이 되는 준거인물을 변경함으로써 비율간의 균형상태를 이루려고 노력한다.

다섯째, 불공정성을 매우 심각하게 지각하고, 이를 해소하기 위한 적당한 행동을 찾지 못하면 마지막 방법으로 조직을 떠나 이직을 하게 되는 경우도 생긴다.

여섯째, 불공정성에 대항하기 위한 여러 가지 해소방법을 선택하여 행동한다.

⑤ 비교이론

조직구성원 개인의 직무에 대한 만족도는 내적으로 존재한다고 하기 보다는 비교과정에서 발생하는 것으로, 직무와 관련하여 경험하는 유쾌한 감정 즉 직무만족의 정도는 자신이 주관적으로 정한 기준과 그 기준이 충족되었음을 지각하는 정도에 관련된 인식하는 차이에 의해 결정되며, 차이가 적으면 적을수록 직무만족도가 높다는 이론이다.(McCormick & Ilgen, 1980)

4) 직무만족의 영향 요인

직무만족은 본질적인 직무자체의 만족과 더불어 기업 내·외적 요인에 의해 영향을 받는데, 직무만족의 영향 요인을 무엇으로 할 것인지 결정하는 것이 중요하며, 어떤 요인들이 직무만족에 미치는 영향이 큰지 파악한다면 경영자들이 기업운영에 있어서 중요한 기준을 제공하는데 큰 역할을 할 수 있다. 직무만족에 영향을 주는 요인들은 연구자의 주관, 시기, 지역, 대상 등에 따라 다양한데, 연구자들의 견해를 알아보면,

Herzberg(1966)는 직무만족요인 인자로 직무자체에 대한 안정감, 책임감, 흥미, 성취감, 인정, 승진, 성장기회라고 하였고, 직무불만족 인자는 조직체의 행정, 정책, 감독체계, 근로조건, 인간관계, 임금이라고 하면서 만족인자는 만

족도가 높을수록, 불만족인자는 불만족도가 낮을수록 직무만족이 높다고 하였다.

Porter & Steers(1973)는 직무만족의 요인을 네 가지로 분류하였는데, 조직전체요인, 근로환경요인, 직무내용요인, 개인요인으로 분류하였다. 임금, 승진, 조직의 정책 및, 조직의 구조 등의 조직전체요인, 감독체계, 의사결정방법, 동료직원과의 관계 등의 작업환경요인, 나이, 근속, 경력 등의 개인요인, 업무범위, 역할 갈등, 역할의 모호성 등을 직무내용요인이라고 하였다.

Jurgenson(1978)은 회사(회사에서 업무수행에 대한 자부심), 발전(승진에 대한 기회), 동료관계, 작업시간, 안전(직무를 계속할 수 있는 확실성, 안전한 작업환경), 임금, 휴가, 보험, 연금, 감독, 작업유형, 작업조건 등을 직무만족 영향요인으로 제시하였다

Vroom(1964)은 작업집단, 감독, 직무내용, 승진기회, 임금, 작업시간 등을 직무만족 요인이라고 하였으며,

Locke(1970)는 직무, 승진, 급여, 안정감, 작업조건, 복리후생, 동료작업자, 감독, 회사의 경영방침 등 9가지를 직무만족의 요인으로 제시하였다.

직무만족의 영향요인을 종합하여 정리하면, 인적배경에 관한 요인(연령, 근속, 교육수준, 결혼여부), 승진기회요인(승진), 직무자체요인(직무의 중요성, 다양성, 자율성 등의 직무성격), 근무조건에 관한 요인(작업현장의 조명, 온도 및 근무분위기, 공간배치, 근무시간, 휴식시간, 휴가제도, 복지제도, 후생제도 등), 감독자에 관한요인(감독유형 및 영향력, 기술적 관계, 인간적 관계, 관리기술 등), 동료에 관한요인(조직 내·외의 우호적 동료관계, 협조, 신뢰성, 친밀감 등), 기업 및 기업의 방침에 관한요인(안전성, 장래성, 승진제도의 공정성, 종업원에 대한 배려, 인사정책 등), 급여에 관한 요인 등으로 분류할 수 있다.

(표2-12) 직무만족의 영향요인 구분(외국연구자)

연구자	직무만족 요인
Ginzberg (1951)	경제적 보수와 명예, 목표달성을 얻는 본질적 만족, 사회적, 환경적, 부수적만족
Friediander(1963)	사회적, 기술적 환경, 본질적 작업측면, 발전을 통한 안정
Vroom (1964)	감독, 작업내용, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간
Mayer (1964)	성취감, 승진, 책임, 작업의 즐거움, 성장, 인정감
Herzberg(1967)	만족요인 : 직무자체에 대한 안정감, 책임감, 흥미, 성취감, 인정, 승진, 성장기회 불만족요인 : 조직체의 행정, 정책, 감독체계, 근로조건, 인간관계, 임금
Alderfer (1969)	임금, 동료에 의한 존중, 부가급부, 상사에 대한 존중, 성장
Loke(1976)	직무, 승진, 급여, 안정감, 작업조건, 복리후생, 동료작업자, 감독, 회사의 경영방침
Porter & Steers(1973)	조직전체요인(급여, 승진기회, 회사정책과 절차, 조직구조 등), 환경작업요인(감독유형, 참여적 의사결정, 작업집단규모, 동료작업자와의 관계, 작업조건 등), 개인요인(연령과 근속이력 등), 직무내용(직무범위, 역할의 모호성, 역할 갈등 등)
Carvell(1975)	기본적 요인, 고차원적 요인, 최상의 요인
Landy & Tumbo (1976)	발전, 부가급부, 조직에 대한 자부심, 동료, 작업집단, 임금, 안정, 감독, 작업유형, 작업조건
Jurgenson(1978)	발전(승진에 대한 기회), 부가급부(휴가, 연금, 보험, 수당), 회사(회사에서 작업하는 것에 대한 자부심), 종료, 시간, 감독, 안전, 작업조건, 작업유형

Wiess & Reticher (1981)	재무적 요인, 비재무적 요인, 소극적 유인, 인정, 성취, 작업, 발전, 책임
Gerald(1986)	직무자체, 성취감, 책임감, 인정, 승진, 임금, 작업의 안정성, 직무환경, 감독, 동료, 조직, 의사소통
Kelley(1993)	조직의 사회화, 구조, 문호 및 통제시스템, 종업원의 고용, 재량권의 부여
Babin 등(1998)	종업원 성별에 의한 역할, 스트레스, 업무·비업무의 차이
Ivancevich& Matteson(2002)	직무, 승진, 급여, 동료, 상사

자료 : 현경인. (2009). “A항공사 단계별 교육훈련 프로그램과 학습전이, 직무성과, 직무만족과의 관계”. 고려대 석사논문 등 선행연구 참조하여 연구자 재작성

(표2-13) 직무만족 영향요인 구분(국내연구자)

연구자	영향요인
이항구 (1990)	직무자세, 생활환경, 능력평가, 인간적 유대관계
안재우 (1992)	생리, 보장욕구: 수입, 육체적 피로, 일자리 보람 작업환경요인 : 작업동료, 타인에 대한 봉사, 교우관계, 자존심, 사외의 존경 자율, 자기실현욕구 : 참여, 권한, 독자성, 달성감, 성장, 자기실현
장영명 (1992)	조직전체요인 : 임금, 승진, 회사정책과 절차, 복리후생, 작업환경요인 : 작업조건, 감독방식, 동료와의 관계, 의사소통 직무내용 요인 : 직무에 대한 의미, 직무범위, 역할갈등과 역할 모호, 개인요인 : 연령, 근속, 개성
원웅희 (1992)	회사정책, 상사와 부하와의 관계, 다양성, 도덕성, 독창성, 능력 활용, 독자성, 안정성, 권위, 성취도, 활동성, 인정, 승진, 임금 작업조건, 동료관계
유찬복 (1995)	내재적 요인 : 성취감, 업무자체, 책임감, 승진, 인정 외재적 요인 : 회사정책과 실행, 관리, 동료와 상사와의 관계, 안정성, 작업조건, 봉급
박충희 (1998)	임금, 인간관계, 성취도, 승진, 직장생활의 질, 리더행동 등
이상기 (2007)	회사정책, 상사와 부하와의 관계, 다양성, 독창성, 안정성, 성취도, 활동성, 인정, 승진, 임금, 작업환경, 동료관계, 상사의 지식, 능력, 권위, 능력 활용
윤지현 등(2007)	생산성 향상, 조직에 대한 자부심과 충성심, 원만한 인간관계, 책임의식 등과 밀접한 관계
이광영 (2008)	개인적 특성 : 연령, 성별, 근속연수, 부양가족 수, 교육수준 직무의 특성: 작업집단의 분위기와 규모, 직무범위, 직무유형, 동료관계, 작업감독유형, 조직의 특성: 급여, 승진기회, 사회정책과 절차, 조직구조,

자료 : 조혜정, 강희정. (2001). “여행사 종사원의 직무만족과 이직의사에 관한 연구”. 신라대 석사학위논문 등 기존 선행연구 참조하여 연구자 재 작성

2. 직무성과

1) 직무성과의 개념

성과는 용어상 ‘일이 이루어진 결과’를 의미하는 등 여러 가지 의미를 내포하고 있기 때문에 성과의 개념을 정의한다는 것은 어렵다. 성과의 사전적인 의미는 일이 이루어진 결과 또는 활동, 작업 등을 성취하는데 있어서의 행위 또는 태도 말한다. 즉 일반적으로 활동, 작업 등이 이루어짐으로써 생긴 행위, 결말의 상태 또는 영향이나 변화가 성과이다.

직무성과는 일반적으로 조직 또는 조직구성원들의 계획 및 활동을 통해 달성하는 결과이며, 조직의 성공에 명백한 영향을 미친다는 효과성 때문에 조직 경영자와 조직에 있어 굉장히 중요하며, 직무만족, 조직몰입과 함께 조직유효성의 중요한 지표로 조직인사관리, 마케팅 분야에서 널리 연구되어 오고 있다.(Brown & Peterson, 1993)

직무성과에 개념에 대하여 다양하게 연구되어 왔는데, 외국연구자들의 직무성과에 관한 개념에 대하여 알아보면,

Porter & Lawler(1977)는 P-F(E,A,R), (P-직무성과, E-노력, A-능력, R-역할지각)이라는 공식을 제시하면서 직무성과는 노력, 능력과 역할지각에 의해 서 결정된다고 하면서 직무성과는 노력, 능력, 역할지각의 함수라고 하였다.

Pincus(1986)는 조직 내에서 조직구성원의 직무성과는 조직관리에 있어 유효성을 나타내는 하나의 자료로써 사용되기도 하지만, 직무성과의 개념적 모호성으로 인해 주로 생산성, 목표달성 과정, 응집성, 몰입도, 애착도 등의 요소로 그 성과를 대신하기도 한다고 하였다. 또 직무성과는 조직 구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지의 여부를 가르치는 개념으로서 산업심리학자들이 말하는 생산성의 의미와 통상 같은 의미로 사용된다고 하였고, Price(1968)는 조직구성원이 조직의 효과성이나 조직의 목표를 달성할 수 있는 정도라고 하였으며, Miller(1990)는 직무성과를 조직구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위해 보여준 노력의 결과라고 정의하며 직무성과는 조직의 수행에 있어서 실무자의 행동을 타나내는 역동적이고 다면적인 행동이라고 하였다. Szilagy & Wallace(1990)는 직무성과는 과업성취도와 종업

원의 반응 두가지를 기준에서 설명되는데, 과업성취도는 생산성, 효율성, 능률을 포함하고 있고, 종업원의 반응은 직무만족, 결근율, 이직률 등이 포함된다고 하였다.

Tett & Meyer(1993)는 직무성과를 조직구성원들이 실현하고자 하는 일의 바람직한 상태, 또는 조직구성원의 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도, Jung & Avolio (2000)는 구성원들이 업무를 통하여 얻고자 하는 다수 목표들과 제약요소 및 생존할 수 있는 조직능력 등에 있어서의 달성 정도라고 하였다.

국내연구자들의 직무만족에 관한 정의에 대하여 알아보면, 이인재(1993)는 실무자들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 노력의 결과이며 이러한 직무성과는 조직의 역할수행에서 실무자의 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 개념이라고 하였고, 우성봉(2001)은 조직의 직무와 관련된 모든 직무를 조직구성원이 구체적으로 성취하는 것, 구혜진 (2002)은 자신이 맡은 직무를 어떻게 얼마나 성공적으로 수행하였느냐 하는 것으로 실무자의 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 개념으로 집단의 능력이나 개인의 능력을 평가하여 실무자들의 직무를 판단하고 승진에 반영시키기 위해 사용하는 개념으로 정의하였다.

이형룡, 박술기, 차선빈(2005)은 조직의 목표달성을 위한 과업의 실행정도, 조직원이 지니는 노력, 역할지각에 의한 달성여부를 가리키는 조직행동의 일면으로 정의할 수 있다고 하였고, 석기현(2010)은 직무만족은 종업원이 직무를 통해서 이루어 내는 모든 것으로 종업원이 직무요구를 성취하는 정도 또는 할당받은 직무에 대한 종업원의 성취도 정도라고 정의할 수 있고, 또한 조직구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지 여부의 개념으로서 생산성은 물리적 산출이라는 구체적이고 협의적인 뜻을 담고 있는데 반해, 직무성과는 조직구성원의 성취라는 보다 포괄적인 개념이라고 하였다.

직무성과는 조직구조와 조직행동과 관련되어 주로 연구하고 있는 연구주제로써 조직의 효율성, 생산성과 관련되어 있으며, 이때 직무성과는 업무수행, 업무실적으로 나타날 수 있으며 개인, 조직의 효과성을 판단할 수 있는 지표가 되며 현재 기업에서는 조직구성원과 그 조직구성원이 속한 기업조직을 평가하는데 필요한 중요한 평가요소로 활용되고 있다.

일반적으로 성과는 산출 및 결과와 관련성이 깊고, 비용, 수익성, 판매량,

임금 등과 같은 효율로도 표시된다. 그러나 성과와 결과는 항상 직접적인 관련이 있는 것은 아니지만 경제적 여건, 사회적 여건 등의 환경적 요인에도 큰 영향을 받는다. 그러므로 환경적 요인들이 과거에는 각각 독립인 관계로 존재했지만, 현재는 새로운 하나의 테두리 안에서 존재하면서 상호의존적 구조로 바뀌어 가고 있기 때문에 환경과 조직의 상호작용을 연구 대상으로 하는 향후 환경의 문제가 최근 중요한 쟁점으로 나타나기 시작하였다. 결국 성과와 결과는 그런 환경과 상호작용의 구조 속에서 결정되는 변수로 여겨지고 있다. 그러므로 직무성과와 관련하여 조직내에서 구성원의 직무성과는 조직 관리적인 측면에서 조직의 유효성을 표현하는 근거 자료로써 이용되기도 하지만 직무성과의 개념적인 모호성 때문에 주로 목표달성, 생산성, 몰입도, 응집도, 애착도 등의 요소로 직무성과를 대신하기도 하며, 그리고 생산성이 물리적 산출이라는 구체적인 의미를 가지고 있지만 직무성과는 조직구성원의 성과 달성이이라는 보다 포괄적인 의미도 있다.

그리고 조직구성원들의 직무성과와 관련하여 가장 핵심적인 요소는 과업수행 과정에서 발휘되고 있는 능력과 이 능력을 가지고 과업수행 과정을 역동적으로 이끄는 힘인 동기부여인데, 직무성과는 능력과 동기부여의 상승작용에 의해 발휘되는 것으로 알려져 있다.

(표2-14) 직무성과의 개념(외국 연구자)

연구자	개념
Mott(1972)	조직이 행동, 생산에 적응하기 위해 조직력을 발휘하는 능력
Reitz(1981)	측정가능한 개인의 조직을 위한 활동능력과 동기의 결과
Campbell (1974)	결과를 가져오는 행위이며 특별히 환경에 변화를 주는 행위
Blumberg & Pringle(1982)	조직 구성원의 속성, 조직구성원의 작업노력, 조직으로부터의 지원의 결과로 얻어지는 것
Ripple(1983)	개인적 과업의 성취도를 사정하고, 개인과 조직 모두에게 유익하게 하기 위하여 제반 가치판단을 하기 위한 관찰하는 과정
Etzioni(1984)	조직구성원들이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태
Campbell & Prichard(1986)	능력과 동기부여의 함수
Porter & LawLer(1988)	노력, 능력, 역할지각의 함수
Pincus(1986)	조직 구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지의 여부를 가르치는 것
Price(1988)	조직의 목표를 달성할 수 있는 정도
Miller(1990)	조직구성원들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위해 보여준 노력의 결과
Cascio(1992)	할당받은 과업에 대한 종업원의 성취도
Tett & Meyer, (1993)	조직구성원이 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도
Junr & Avolio(2000)	구성원들이 업무를 통하여 얻고자 하는 다수 목표들과 제약요소 및 생존할 수 있는 조직능력 등에 있어서의 달성 정도

자료 : 유지용. (2011). “변혁적 리더십이 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향”. 경희대 석사학위논문 등 선행연구를 참조하여 연구자 재작성

(표2-15) 직무성과의 개념(국내 연구자)

연구자	개념
이인재(1993)	실무자들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 노력의 결과
정봉원(1996)	조직을 객관적으로 측정 가능한 활동적 결과
우석봉(2000)	직무성과는 조직의 직무와 관련된 모든 직무를 조직구성원의 구체적으로 성취하는 것
구혜진(2002)	자신이 맡은 직무를 어떻게 얼마나, 성공적으로 수행하였느냐 하는 것으로 실무자의 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 개념
이형룡 등 (2005)	는 조직의 목표달성을 위한 과업의 실행정도, 조직원이 지니는 노력, 역할지각에 의한 달성여부를 가리키는 조직행동의 일면
석기현(2010)	종업원이 직무를 통해서 이루어내는 모든 것으로 종업원이 직무요구를 성취하는 정도 또는 할당받은 직무에 대한 종업원의 성취도 정도

자료 : 이우종. (2011). “서비스종사원의 셀프리더십이 직무성과에 미치는 영향”. 세종대 석사학위논문 등 선행연구를 참조하여 연구자 재작성

2) 직무성과의 평가방법

직무성과의 평가방법으로는 상대평가, 특성평가, 행동평가, 결과평가 등이 있으며, 이런 평가방법에 대하여 알아보면 다음과 같다.(정완영, 2005)

(1) 상대평가

조직구성원들 간 서로 비교를 통해 평가하는 방법으로, 조직구성원들 간의 성과의 차이를 구분하는데 용이하고 편리하며 타당성 있는 평가도구를 가지고 명확하게 차이를 밝혀야 하고, 그렇지 못할 경우 평가결과가 공개될 경우

직무수행자들 간의 갈등이 일어날 수 있다. 상대평가 방법으로는 서열법, 강제할당법, 표준인물법, 쌍대비교법 등이 있다.

(2) 특성평가

조직구성원의 개인적인 특성을 기준으로 평가하는 방법으로 일반적인 평가 측도는 집무습관, 업무추진력, 대인간 특성, 결단력, 신뢰성, 리더십 등이 있다.

특성평가 기법은 평가자가 특성항목에 일정한 점수를 매겨 평가하여 평가 점수를 선으로 연결시켜 시각적으로 표현하여 피평가자의 전체적인 특성을 파악하는 방법인 도표척도법이 대표적이다. 평가자의 개인적인 편견, 조직전략의 방향보다 개인자체의 평가에 그치는 점, 업무적인 성과보다 개인적인 특성에 중점을 두어 개인적 특성향상에 주안점을 두고 있는 문제점이 있다.

(3) 행동평가

조직구성원의 구체적인 행동측면에 중점을 두고 평가하는 방법으로 첫째, 중요사건기록법은 개인의 직무수행 과정, 업무성과, 동료와의 관계에서 일어난 중요한 사건을 기록하여 평가하는 방법이다. 둘째, 자유기술법은 조직구성원의 직무수행과정에서의 장·단점, 업무성과, 잠재적인 능력 등을 사실적으로 기재하여 평가하는 방법이다. 셋째, 체크리스트법은 조직구성원의 직무수행태도, 업무성과 잠재적 능력 등을 평가할 수 있는 표준행동에 대한 항목을 체크하는 방법이다. 넷째, 행동관찰법은 일정한 양식에 적시된 조직구성원들의 다양한 일련의 행동들이 얼마나 빈번하게 발생했는가를 기록하여 평가하는 방법이다. 다섯째, 강제선택법은 인사전문가들이 개발한 직무기술서에 적시된 항목을 조직구성원들의 업무성과를 잘 파악하고 있는 평가자가 조직구성원의 직무기술서 항목 내용을 평가하여 가장 적절한 척도를 체크한 후 각 항목 점수를 합산하여 평가하는 방법이다.

행동평가는 성과평가 기준이 구체적이고, 평가자의 조직구성원의 행동을 적절하게 평가하여 피드백을 통하여 당사자들에게 구체적인 정보를 제공할 수 있는 장점이 있으나 행동의 평가기준을 개발하는데 시간과 비용이 많이 소요되고, 평가항목에 제시된 행동만으로 조직구성원의 모든 행동을 파악할 수 없

다는 단점이 있다.

(4) 결과평가

조직구성원이 실제 직무나 조직 내에서의 성과목표의 달성을 정도인 성과결과를 토대로 평가하는 방법으로 첫째, 목표관리법은 조직구성원들과 상사가 서로 협의하여 목표설정, 실행, 평가하는 성과평가이다. 조직전체의 목표를 근거로 부서나 개인의 목표를 설정하는 목표설정단계, 설정된 성과목표를 달성을 위하여 필요한 계획을 개발하는 행동계획단계, 조직구성원이 직접 자신의 성과를 직접 검토하여 자신의 성과에 대해 측정, 감시를 하는 자기통제단계, 조직구성원의 직무수행의 행동이 계획된 성과목표의 기준에서 벗어날 때 행동을 수정, 보완하는 주기적 검토단계 등 총 4단계로 구성되어 있다.

둘째, 생산성평가시스템은 생산성의 평가를 객관적으로 하고 생산성에 대한 개인적 정보를 피드백 하여 조직구성원 생산성의 향상을 목적으로 하는 평가 시스템이다.

생산목표를 설정하는 단계, 생산목표달성을 측정지표를 개발단계, 생산목표와 측정지표간의 실제적으로 일치하는지에 대해 알아보는 단계, 성과를 피드백을 하는 단계로 실행된 후 평가한다.

결과평가는 성과결과가 객관적이고 객관적이라 주관적인 측면에서의 오류를 크게 감소시킬 수 있고, 객관적으로 성과지표를 평가하여 조직구성원들로부터 타당하고 수용 가능한 평가를 받을 수 있다는 장점이 있으나, 성과지표는 조직구성원들의 생산성 뿐만 아니라 계획된 목표의 효과성, 경제사정 등 외부적 환경요소에 의해서 결정되는 경우가 많고, 정량적인 측정이 어려운 직무 또는 성과에 장기간의 잠재적인 능력이 요구되는 직무일 경우는 평가가 곤란하다.

3. 직무만족과 직무성과의 관계

직무만족과 직무성과간의 관계에 대한 이론은 아직까지 확실하게 정립되지 못한 상태에 있다. 생산성이 높은 조직구성원은 자신의 직무에 만족감과 행복감을 느끼고, 직무에 만족하는 조직구성원은 생산성이 높은 상태를 유지할 것

이라는 것이 일반적인 생각이다.(류돈웅, 신진교, 2010).

그러나 직무성과와 직무만족의 관계에 대하여, 직무만족을 느껴야 높은 직무성과를 달성하는 것인지, 직무성과를 달성해야 직무만족을 느끼는 것인지, 아니면 직무만족과 직무성과 간에는 어떠한 관계도 없는 것인지 등 직무성과와 직무만족과의 관계에 연구가 진행되어 왔다.

Herzberg(1959), Vroom(1964)은 직무에서 만족을 느껴야 직무에서 높은 성과를 가져온다고 주장하였다. 즉 조직구성원의 직무만족이 직무성과를 결정한다는 것이다. 직무만족이 직무성과의 원인이 되며, 직무만족과 직무성과는 정(正)의 관계에 있다고 견해이다.

Porter & Lawler(1967)는 직무성과를 달성해야 직무만족을 느낀다고 주장하였다. 즉 직무만족은 직무성과의 원인이 아니라 그 결과라는 주장을 하였다.

Iaffaldano & Muchinsky(1985)는 직무만족은 성과를 조건으로 하는 보상이 직무성과를 가져다주는 원인이 되며 또는 보상이 직무만족을 가져 주는 원인이 된다는 주장으로 직무만족과 직무성과 사이에는 직접적으로 관련이 없다고 주장한다.

Locke(1976)는 단순히 직무만족과 직무성과의 관계는 단순히 두 변수의 관계를 분석하는 연구 이외에 가치, 신념, 감정 등 다른 변수들도 연구되어야 하며 직무만족은 조직구성원의 사기를 높이는 것이 조직에 정(正)의 영향을 줄 수 있지만 직무만족에 직무성과가 간접적인 영향을 줄 수 있으나, 항상 성과에 영향을 주지 않고 그 연관성도 적다고 하였다.

Straw & Barsade(1993)는 직무만족보다 조직구성원의 정서성향이 직무성과와 더 깊은 관계에 있다고 하였다.

직무만족과 직무성과 사이의 관계는 직무만족이 직무성과에 영향을 미치느냐, 직무성과가 직무만족에 영향을 미치느냐, 직무만족과 직무성과는 직접 관계가 없거나, 두 변수 이외에 다른 변수들을 복합적인 관계에 의해 결정되느냐 등의 여러 연구에도 불구하고 아직까지 직무만족과 직무성과에 관계를 명확하게 설명하고 있는 이론은 없는 상태이다.

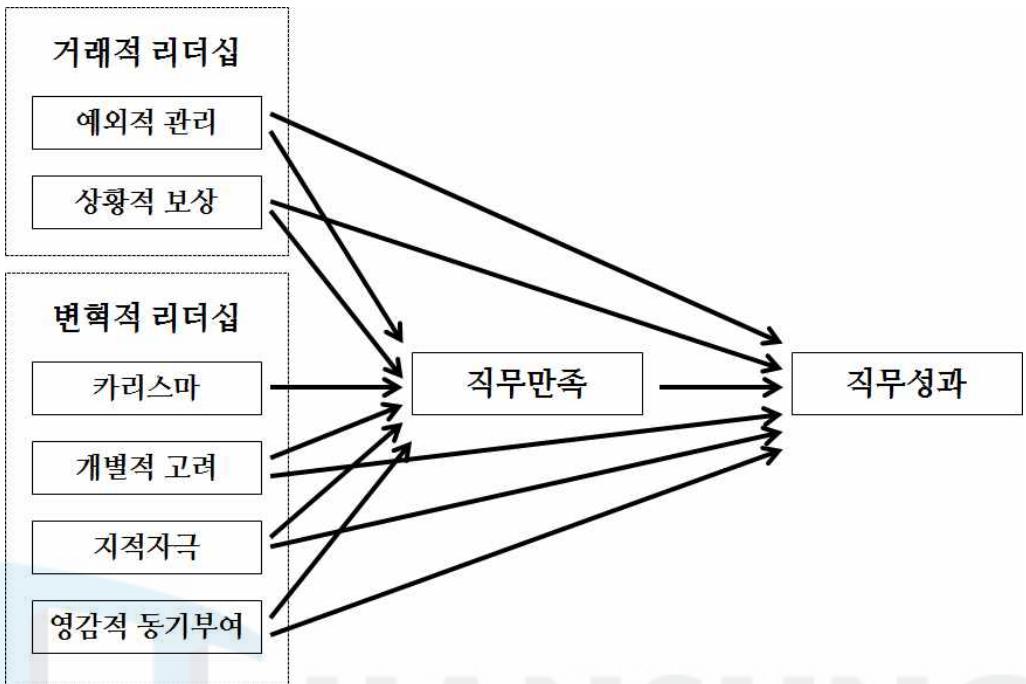
제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형 및 연구 가설의 설정

1. 연구모형

본 연구는 중소제조업체의 종업원을 대상으로 경영주의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 대해 알아보고자 아래 (그림 3-1)과 같은 연구모형을 설계하였다.

경영주의 리더십 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하는 Bass(1985)의 이론을 채택하였다. 변혁적 리더십의 세부 하위요인인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여의 4가지 하위 요인과 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상, 예외관리의 2가지 세부 하위요인을 독립변수로 구분하였다. 중소제조업체 종업원들이 인지하고 있는 직무만족과 직무성과를 종속변수로 설정하였다. 본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 세부 하위요인별로 직무만족과 직무성과와의 접근하여 그 관계를 검증하고자 한다.



(그림 3-1) 연구모형

2. 연구가설의 설정

1) 인구통계적 특성에 따른 차이

리더십과 직무만족, 직무성과의 인구통계적 특성에 따른 차이에 대한 선행 연구를 보면,

양희옥, 김성희(2003)는 인구통계적 특성인 연령, 근무년수, 직급에 따라 거래적 리더십이 유의한 차이가 있다고 하였고, 천홍우(2009)은 공군교육사령부 교관들은 상관과 함께 근무한 기간만이 직무만족에 유의한 차이가 있다고 하였으며, 석기현(2010)은 항공사 종업원들은 변혁적 리더십의 지적커뮤니케이션, 개별적 배려가 연령, 근무형태, 직급에 따라 유의한 차이가 있으며, 거래적 리더십은 상황적 보상만이 연령에 따라 유의한 차이가 있다고 하였다.

이상의 선행연구를 토대로 본 연구의 가설 1,2,3,4를 다음과 같이 설정하였다.

- H1 : 변혁적 리더십은 인구통계적 특성에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.
- H2 : 거래적 리더십은 인구통계적 특성에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.
- H3 : 직무만족은 인구통계적 특성에 따라 유의한 차이가 있을 것이다.
- H4 : 직무성과는 인구통계적 특성에 따라 유의한 차이가 있을 것이다

2)리더십과 직무만족과의 관계

리더십과 직무만족에 관계에 대한 선행연구를 보면 Bass(1985)의 연구에서 는 부하들의 노력, 만족, 공정성에 대한 느낌이 보상과 별에 의해 늘어났지만 부정적인 상황적 강화를 사용하였을 경우 거래적 리더십은 유효하지 못한 것으로 나타났다고 하였다. Wolfram 등은(2009) 변혁적 리더십이 작업만족과 유의한 상관관계가 있음을 확인하였고, Chen(2005)도 신뢰를 통하여 변혁적 리더십이 직무만족에 유의한 영향을 주고 있음을 확인하였으며, Griffith(2004)의 연구에서도 변혁적 리더십이 부하의 직무만족에 유의한 영향을 주고 있음을 확인하였다.

국내연구자들의 선행연구를 보면, 김성희(2002)의 연구에서 변혁적 리더십의 하위 요인인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 커뮤니케이션 요인 중 카리스마 요인이 항공사 승무원의 직무만족에 미치는 영향이 가장 높은 것으로 나타났고, 거래적 리더십의 하위 요인인 상황적 보상, 예외적 관리 중에서 상황적 보상 요인이 항공사 승무원의 직무만족에 미치는 영향이 높은 것으로 나타났다.

고지연(2001)은 광주지역 벤처기업을 대상으로 경영자의 변혁적 리더십이 종업원의 직무만족과 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구에서 변혁적 리더십의 하위요소 모두 직무만족과 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, 특히 카리스마와 개별적 배려가 직무만족에 높은 정의 영향을 미친다고 하였다.

권형섭(2007)은 서울지역 17개의 관광호텔 종업원을 대상으로 직속상사의 변혁적 리더십 요인이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 모두 통계적으로 유의한 영향을 미치며, 직무만족에 영

향을 미치는 중요도의 순서는 지적자극형, 카리스마형, 개별배려형이라고 하였다.

김용필(2009)은 특급호텔 5년 이상 경력의 가진 종업원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 하위요소인 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극 등 모두 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

강수돌(2010)은 국내 자동차 업종에 종사하는 조직구성원들이 인지하는 리더의 변혁적·거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 하며, 변혁적 리더십은 거래적 리더십 보다 직무만족에 더 큰 영향을 준다고 하였다.

황은영(2011)은 보육시설 시설장의 변혁적·거래적 리더십이 보육교사들의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적·거래적 리더십 모두 직무만족에 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십 보다 변혁적 리더십이 직무만족에 더 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다고 연구하였다.

최상식(2009)은 중소기업 CEO의 변혁적·거래적 리더십과 조직유효성, 조직구조의 조절효과에 관한 연구에서 중소기업 최고경영자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 종업원의 직무만족에 유의한 영향을 미친다고 확인하였다.

이강옥(2011)은 변혁적·거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에서 직장상사의 변혁적 리더십의 하위요인 중 카리스마만 대·중소기업체 종업원들의 직무만족에 유의한 영향을 미치고, 나머지 리더십 유형들은 유의한 영향을 미치는 않는다고 하였다.

박설학(2010)은 중소기업 최고경영주의 변혁적 리더십이 종업원의 직무만족에 대체로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십의 구성요소인 지적자극, 개별적배려는 연구대상 조직의 성격에 따라 다소 차이는 있으나 카리스마는 대부분의 조직에서 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전광봉(2003)은 50인 이하 중소기업 종업원을 대상으로 리더의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 미치는 직무만족에 영향에 대한 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 직무만족과 유의한 영향을 미치고, 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 더 큰 영향을 미친다고 하였다.

유지용(2011)은 특급호텔 조리사가 인지하고 있는 상사의 변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마와 개별적 배려만이 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 상사의 지적자극만이 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

천홍우(2009)는 공군교육사령부 상관의 거래적·변혁적 리더십이 교관들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 상관의 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 직무만족에 더 큰 영향을 미친다고 하였다.

한재성(2004)은 호텔 경영주의 변혁적 리더십을 인식한 호텔 종사원들은 지적자극만이 직무의 활동성, 독립성, 창의성, 직무의 도덕적·사회적 가치, 직무를 통해서 얻을 수 있는 성취감 등에서 느끼는 만족 즉 ‘내재적 만족’에 통계적으로 유의한 관계를 보였으며, 카리스마는 직무를 통한 승진가능성, 보수와 칭찬 등 ‘외재적 만족’에 통계적으로 유의한 관계를 보였다고 하였다.

강희원(2007)은 중국 현지법인에 파견 관리자의 변혁적 리더십의 카리스마, 지적자극, 개별적 고려의 모든 요인이 현지에서 채용된 직원들에게 직무만족에 영향을 주었고, 거래적 리더십의 상황적 보상은 영향을 주고 있으나, 예외적 관리 요인은 직무만족에 영향의 거의 미치는 않는다고 연구하였다.

김은지(2012)는 부산 지역 호텔 종사원을 대상으로 리더의 변혁적·거래적·서번트 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적·서번트 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치나 거래적 리더십은 유의한 영향을 미치지 않는다고 연구하였다.

이상의 선행연구를 토대로 본 연구의 가설 5,6을 다음과 같이 설정하였다.
H5: 중소제조업체 경영주의 거래적 리더십은 종업원의 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H5a 예외적 관리는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5b 상황적 보상은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6: 중소제조업체 경영주의 변혁적 리더십은 종업원의 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H6a 카리스마는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6b 개별적 배려는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6c 지적자극은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6d 영감적 동기부여는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 리더십과 직무성과와의 관계

Bass & Avolio(1985)는 매니지먼트게임 시뮬레이션에서 부하에 의해 변혁적 리더십이 높게 지각된 리더가 이끄는 팀의 성과가 낮게 지각된 리더가 이끄는 팀의 성과보다 높음을 확인하였다.

홍종희(2003)는 변혁적 리더십의 하위 차원인 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 요인으로 직무성과에 미치는 영향력을 분석하여 팀의 성과 달성을 미치는 변혁적 리더십 요인을 지적자극과 개별적 배려 요인으로 조사하였다.

석기현(2010)은 항공사의 리더십 유형이 종업원의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 항공사 중간관리자의 변혁적 리더십의 개별적 배려요인과 지적 커뮤니케이션 요인이 종업원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고, 직무성과에는 개별적 배려만이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 직무만족에 상황적 보상요인만이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무성과에도 역시 상황적 요인만이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다.

이상의 선행연구를 토대로 본 연구의 가설 7,8을 다음과 같이 설정하였다.

H7 : 중소제조업체 경영주의 거래적 리더십은 종업원의 직무성과에 유의한 (+)의 영향을 미칠 것이다.

H7a 예외적 관리는 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H7b 상황적 보상은 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H8 : 중소제조업체 경영주의 변혁적 리더십은 종업원의 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H8a 카리스마는 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H8b 개별적 배려는 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H8c 지적자극은 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H8d 영감적 동기부여는 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다

4) 직무만족과 직무성과와의 관계

Kesselman, Wood and Hagen(1974)은 종사원의 직무만족으로 인해 이직이나 결근, 업무태만과 같은 요인 등이 감소되어지고 이로 인해 종사원의 직무성과를 높이게 된다고 제시하였다.

한금희(1998)는 항공사 승무원의 직무만족과 직무성과 영향 연구에서 항공사 기내승무원의 직무만족의 정도가 직무성과에 미치는 영향이 크다고 제시하였다.

정효선(2008)은 직무만족이 조직성과에 유의한 영향을 주고 있는 것으로 확인하고 있고, Griffith(2004)의 연구에서도 직무만족이 직무성과에 영향을 주는 것으로 확인하였다.

류동웅(2010)은 제조업, 건설, 금융, 컴퓨터업에 종사하는 근로자들을 대상으로 상사의 변혁적 리더십에 대한 부하의 인식은 부하의 직무만족도와 정의 관계에 있으며, 부하의 직무만족은 직무성과와 정의 관계에 있다고 하였다.

이상의 선행연구를 토대로 본 연구의 가설 9를 다음과 같이 설정하였다.

H9 : 중소제조업체 종업원의 직무만족은 종업원의 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다

제 2 절 자료수집 및 분석방법

1. 변수의 조작적 정의

1) 거래적 리더십

거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 조직구성원에게 성과와 연계하여 보상을 제공하고 조직구성원은 헌신과 성과에 대한 보상을 리

더와 거래적으로 교환하는 리더십 유형으로 정의한다.

본 연구에서는 Bass & Avolio(1995)의 MLQ를 기초로 하여 상황적 보상과 예외관리의 2가지 요인의 8개 문항으로 설문을 구성하고 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

① 상황적 보상

리더 자신이 제시한 수준에 맞게 조직구성원이 성과를 달성하였을 경우 동기부여 강화를 위해 인센티브나 보상을 제공하는 것으로 정의한다.

② 예외관리

조직구성원이 목표달성을 실패하고 규정된 행동에서 일탈할 때만 리더가 수정활동을하거나 개입하여 필요한 조치를 취하는 것으로 정의한다.

2) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 리더가 조직구성원들의 비전과 사명감을 제시하여 보다 높은 차원의 욕구를 자극하여 확장시켜 개인의 정서, 가치관 윤리, 행동규범, 장기적 목표 등을 변화시키고, 개인적인 이익에 대한 관심을 뛰어 넘어 조직 전체의 이익을 위해 자신의 역량을 행사하여 높은 성과를 달성하도록 조직구성원들의 동기를 부여시키는 리더십 유형으로 정의한다.

본 연구에서는 Bass & Avolio(1995)의 MLQ를 기초로 하여 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 영감적 동기부여 등 4가지 요인을 17개 문항으로 설문을 구성하고 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

① 카리스마

카리스마란 리더가 조직구성원들에게 비전과 사명감을 제공하고, 조직구성

원들이 리더를 신뢰할 수 있도록 바람직한 가치관, 존경심, 자신감을 심어 줌으로써 조직구성원들이 리더와 동일시하도록 리더를 신뢰하게 하여 활동적인 역할 모델의 표상으로 하는 것으로 정의한다.

② 개별적배려

조직구성원들을 동일한 기준으로 대우하지 않고 개별적인 관심을 보여주고 개개인의 욕구를 존중하여 충족시켜 줌으로써 조직구성원들이 동기유발을 하게 하여 더욱 효율적인 조직 목표를 달성하는 수단으로 정의한다.

③ 지적자극

조직구성원들에게 조직구성원 자신에 대한 신념, 가치, 사고, 상상력, 문제 해결과 문제인식에 있어 의문을 가지게 하고, 조직구성원을 자극하여 새로운 시각의 사고방식으로 변화시키는 행위로 정의한다.

④ 영감적 동기부여

조직구성원들에게 비전을 제시하고 조직구성원의 노력에 대한 칭찬, 격려를 통해 사기양양 등으로 업무에 매진하도록 하는 행위로 활기를 제공하는 것으로 정의한다.

3) 직무만족

직무만족은 조직구성원이 직무수행이나 직무경험에 대한 결과에 의해서 얻게 되는 긍정적인 감정적 상태 내지는 만족의 정도로 자신의 직무에 대해 갖는 일종의 태도를 의미한다.

본 연구에서는 직무만족에 대한 미네소타 직무만족 설문지(MSQ), 정완영(2005) 등의 연구를 참조하여 6개 항목으로 설문을 구성하고 리커트 5점 척

도를 이용하여 측정하였다.

4) 직무성과

직무성과란 조직구성원이 조직의 기대와 목표달성을 위한 개인의 직무수행 활동 및 성취 여부를 의미하는 하는 것으로 본 연구에서는 Brown & Peterson(1993), 정완영(2005) 등의 연구를 참조하여 8개 항목으로 설문을 구성하고 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

5) 설문지 구성

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 설문문항에 대한 측정도구는 기존의 타당성을 인정받은 다음의 (표3-1) 설문지를 활용하였다.

(표3-1) 설문지 구성 및 내용

구분	측정변수	설문항목내용	출처
변혁적 리더십	카리스마	5문항(1,2,3,4,5)	Bass & Avolio(1995)
	영감적 동기부여	4문항(6,7,8,9)	
	지적 자극	4문항(10,11,12,13)	
	개별적 배려	4문항(14,15,16,17)	
거래적 리더십	조건적 보상	4문항(18,19,20,21)	
	예외관리	4문항(22,23,24,25)	
직무만족		6문항	MSQ 정완영(2005)
직무성과		8문항	Brown & Peterson(1993) 정완영(2005)

2. 자료수집

2012년 4월15일부터 2012년 5월3일까지 부산지역 10여개 중소제조업체의 사무직, 영업직, 생산직 직원들을 대상으로 설문지를 배포하여 242부를 회수하였다. 회수된 설문지 중 중심화 경향이 뚜렷하거나, 많은 부분의 응답이 누락되어 불성실하게 응답하였다고 판단된 18부를 연구에서 제외하고 224부를 최종 분석하였다.

3. 변수의 측정 및 통계분석

본 연구는 수집된 자료의 통계처리는 데이터 코딩(data coding)과 데이터 크리닝(data cleaning)과정을 거쳐, SPSS(Statistical Package for Social Science) v. 18.0 통계패키지 프로그램을 활용하여 분석하였다.

첫째, 집단별 케이스를 알아보기 위하여 빈도 분석을 사용하였다.

둘째, 요인별 신뢰도를 검증하기 위하여 Cronbach's α 계수를 산출하는 척도화 분석을 실시하였다.

셋째, 요인별 평균값을 알아보기 위하여 기술통계를 사용하였다.

넷째, 특성별 차이를 검증하기 위하여 T-검증 및 ANOVA 분석을 사용하고 F-검증하였다.

다섯째, 리더십과 직무 만족, 직무 성과의 인과관계를 확인하기 위하여 선형 회귀 분석을 실시하여 가설을 검증하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 표본의 일반적 특성

본 연구에서 연구가설을 검정하기 위하여 224명을 대상으로 설문한 응답자의 일반사항의 결과는 다음 (표4-1)과 같다. 응답자 성별은 남자 133명 (59.38%), 여자 91명(40.63%)로 나타났다. 연령으로는 20대 29명(13.00%), 30대 112명(50.22%), 40대 64명(28.70%), 50대 18명(8.07%)으로 나타났다. 학력으로는 고졸 113명(51.13%), 전문대졸 54명(24.43%), 대졸 52명 (23.53%), 대학원졸 이상 2명(0.90%)으로 나타났다. 직책은 사원 138명 (63.30%), 주임 20명(9.17%), 대리 28명(12.84%), 과장 이상 32명(14.68%)으로 나타났으며, 직종으로는 생산직 123명(55.91%), 영업직 17명(7.73%), 사무직 80명(36.36%)으로 나타났다. 마지막으로 근속 기간은 1년 미만 48명 (21.72%), 1년 이상-3년 미만 76명(34.39%), 3년 이상-5년 미만 31명 (14.03%), 5년 이상-10년 미만 38명(17.19%), 10년 이상 28명(12.67%)로 나타났다.

(표4-1) 일반적 사항

	구분	빈도(N)	퍼센트(%)
성별	남자	133	59.38
	여자	91	40.63
연령	20대	29	13.00
	30대	112	50.22
	40대	64	28.70
학력	50대	18	8.07
	고졸	113	51.13
	전문대졸	54	24.43
	대학졸	52	23.53
직책	대학원졸이상	2	0.90
	사원	138	63.30
	주임	20	9.17
	대리	28	12.84
직종	과장 이상	32	14.68
	생산직	123	55.91
	영업직	17	7.73
근속 기간	사무직	80	36.36
	1년미만	48	21.72
	1년이상-3년미만	76	34.39
	3년이상-5년미만	31	14.03
	5년이상-10년미만	38	17.19
	10년이상	28	12.67

제 2 절 측정도구의 타당성과 신뢰도 검증

본 연구에서는 상관관계의 계산을 위하여 변수들간의 상관관계를 계산하여 몇 가지 차원으로 묶어내는 방법을 선택하였으며, 요인추출모형으로는 PCA(Principal Component Analysis)-주성분분석을 이용하여 자료의 총분산을 분석하여 요인을 추출하였다. 요인 수를 결정하는 방법으로는 고유치(Eigen Value)를 기준으로 하여 고유치가 1이상인 경우를 요인으로 추출하였다. 또한 요인부하량이 비슷하게 나타나므로 변수들의 요인부하량이 어느 한 요인이 높게 나타나도록 하기 위하여 요인 축을 회전시키는 요인회전방식은 직각을 유지하며 회전하므로 상관계수가 0이 된다는 이점을 살린 직각회전방식을 사용하였다. 이중 가장 일반적으로 사용되는 베리맥스(Varimax)방식을 사용하여 요인분석을 통한 각 요인의 특성을 알고자 하였다. 요인적재량이 0.4이하로 나타나면 사용하지 않는 것으로 한다. 본 연구에서는 모든 문항의 요인적재량이 0.4이상으로 나타났다.

다문항 척도로 측정된 문항이 동질적인 문항들로 구성되었는지 신뢰도를 검증하기 위해 문항간의 내적 일치도를 보는 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 일반적으로 신뢰도의 척도인 Cronbach's α 값은 정해진 기준이 없지만 0.60 이상이면 신뢰도가 있다고 보며 0.50 이상이면 분석하는데 큰 문제가 없는 것으로 본다.

1. 거래적 리더십의 타당성과 신뢰도 검증

거래적 리더십의 신뢰도 분석을 한 결과는 <표4-3>와 같다. 예외적 관리 0.743, 상황적 보상 0.755로 나타났으며, 거래적 리더십 모든 항목의 신뢰도는 0.7이상으로 나타나, 신뢰 할 만한 수준인 것으로 나타났다. 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 거래적 리더십의 모든 요인에서 요인적재치가 0.41이상인 것으로 분석되었으며, 요인분석의 적합성을 나타내는 KMO 값은 0.746으로 나타났으며, $\chi^2 = 543.394$, $p < .001$ 로 나타났다.

(표4-2) 거래적 리더십의 타당성과 신뢰도 검증

신뢰도						
문항	문항 번호	요인 적재량	항목 삭제 Cronbach's α	Cronbach's α		Eigenvalue (분산 %)
예	우리에게 노력하면 그 대가로 서로 원하는 것을 얻을 수 있다고 강조한다	0.833	0.633			
외	그에게 협조 또는 지원하는 정도에 상응하는 보상을 제공한다	0.853	0.625			
적	목표가 성취되었을 때 그 성과에 따라 어떤 보상을 받을 수 있는지 분명히 이야기 한다	0.851	0.605	0.743	2.314 (57.85)	
관	아이디어 창출보다는 효율적인 관리에 초점을 둔다	0.411	0.820			
리	문제가 심각해져야만 그 문제에 개입하거나 행동을 취하는 편이다	0.835	0.613			
상	특별한 문제가 발생하지 않는 한 기존의 관행을 바꾸려고 하지 않는다	0.861	0.616			
황	예기치 못한 실수나 실패를 지적하는데 주로 관심을 둔다	0.793	0.682	0.755	2.320 (58.00)	
적	반드시 알아야 할 사항만 알려주고 나머지는 부하직원들이 스스로 알아서 하게 한다	0.502	0.805			
보						
상						

2. 변혁적 리더십의 타당성과 신뢰도 검증

변혁적 리더십의 신뢰도 분석을 한 결과는 <표4-2>와 같다. 카리스마 0.861, 개별적 배려 0.887, 지적 자극 0.882, 영감적 동기부여 0.875로 나타났으며, 변혁적 리더십 모든 항목의 신뢰도는 0.8이상으로 나타나, 신뢰 할 만한 수준인 것으로 나타났다. 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 변혁적 리더십의 모든 요인에서 요인적재치가 0.7이상인 것으로 분석되었으며, 요인분석의 적합성을 나타내는 KMO 값은 0.934으로 나타났으며, $\chi^2 = 2660.714$, $p < .001$ 로 나타났다.

(표4-3) 변혁적 리더십의 타당성과 신뢰도 검증

신뢰도					
문항	문항 번호	요인 적재량	항목 삭제 Cronbach's α	Cronbach's α	Eigenvalue (분산 %)
	업무에 확신과 자신감에 차 있다	0.765	0.846		
	부하직원들에게 목표가 성취될 것이라는	0.851	0.817		
카	자신감을 표현한다				
리	조직의 미래에 대한 강력한 비전을	0.831	0.823	0.861	3.227
스	제시한다				(64.54)
마	업무에 대한 공동체의식을 갖는 것이	0.766	0.843		
	중요하다고 강조한다				
	부하직원들에게 가장 중요한 가치와	0.800	0.833		
	신념에 대해 자주 이야기 한다.				
	내가 일을 열심히 할 수 있도록 영감을	0.859	0.860		
	주고 격려해 준다				
개	우리가 잘 할 수 있는 가능성에 대해				
별	호소력 있고 감동적인 표현을 한다	0.886	0.843		2.995
적	나의 일에서 의미를 찾도록 돋는다	0.891	0.840	0.887	(74.88)
배	부하직원들에게 권한과 책임을 충분히				
려	위임함으로써 내가 성장 할 수 있는	0.824	0.877		
	기회를 제공한다				

	직무와 관련된 최근의 정보를 활용하도록 노력한다	0.844	0.859	
지	부하직원들에게 새로운 방법을 시도하도록 자극한다	0.880	0.836	
적	항상 새로운 아이디어나 의견을 제시하도록 격려한다	0.866	0.847	0.882 (74.00)
자	문제를 해결할 때 다양한 관점에서 생각하도록 한다	0.851	0.854	
극	장점을 나 스스로 개발하도록 개인적으로 돋는다	0.852	0.842	
영	내가 다른 사람과 구별되는 욕구와 능력, 열망을 가진 것으로 인식한다	0.854	0.841	
감	나에게 전체의 구성원으로 보다는 개별적으로 나에게 관심을 기울이는 편이다	0.833	0.853	0.875 (72.90)
적	내가 원하는 것이 무엇인지를 찾아내어 이를 수 있도록 도와준다	0.876	0.826	2.916 (72.90)
동				
기				
부				
여				

3. 직무만족과 직무성과의 타당성과 신뢰도 검증

직무만족과 직무성과의 신뢰도 분석을 한 결과는 <표4-4>와 같다. 직무 만족 6문항의 신뢰도는 0.805로 나타났으며, 직무 성과 8문항은 0.803으로 나타나, 두 항목 모두 0.8이상으로 나타났다. 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 직무만족의 모든 요인에서 요인적재치가 0.57이상인 것으로 분석되었으며, 요인분석의 적합성을 나타내는 KMO 값은 0.830으로 나타났으며, $\chi^2 = 395.714$, $p < .001$ 로 나타났다. 탐색적 요인분석을 실시한 결과는 직무성과의 모든 요인에서 요인적재치가 0.48이상인 것으로 분석되었으며, 요인분석의 적합성을 나타내는 KMO 값은 0.735으로 나타났으며, $\chi^2 = 576.252$, $p < .001$ 로 나타났다.

(표4-4) 직무만족과 직무성과의 타당성과 신뢰도 검증

		신뢰도				
문 항	문항 번호	요인 적재량	항목		Cronbach's α	Eigenvalu e (분산 %)
			삭제	Cronba ch's α		
직 무 만 족	나는 전반적인 나의 업무에 만족하고 있다	0.777	0.761			
	나는 다른 사람들보다 나의 일을 더 많이 좋아한다	0.746	0.768			
	나는 동료직원과 관계가 좋다	0.626	0.793			3.066
	나는 상급자와 업무상 문제점과 시행에 대해 논의한다	0.576	0.804		0.805	(51.09)
	나는 현재 업무를 수행하는데 있어 기쁨과 보람을 느낀다	0.827	0.741			
	대부분 나의 업무를 수행하는 동안 정열을 쓸는다	0.706	0.775			
직 무 성 과	나는 회사의 일을 나의 일처럼 추진한다	0.644	0.779	0.803	3.425	(59.11)

	나는 동료들보다 더 열심히 일 한다	0.839	0.779
	나는 동료들보다 일하는 양이 더 많다	0.785	0.808
	나는 임금에 만족한다	0.785	0.769
과 과	나는 원하는 시기에 승진 할 수 있으므로 만족한다	0.763	0.764
	나는 업무상 결정을 내리는 재량권이 있다	0.486	0.781
	보수 규정은 적정하고 합리적이다	0.821	0.764
	나는 상사에 만족한다	0.664	0.793



제 3 절 연구가설 검증

1. 인구통계적 특성에 따른 차이에 관한 가설검증

1) 성별에 따른 차이 검증

성별에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이에 대한 분석결과는 다음과 (표4-5)과 같다. 분석 결과 카리스마($t=3.292$, $p<.01$), 개별적 배려($t=4.868$, $p<.001$), 지적 자극($t=4.630$, $p<.01$), 영감적 동기부여($t=4.312$, $p<.001$), 예외 관리($t=3.722$, $p<.001$), 상황적 보상($t=-2.466$, $p<.05$), 직무만족($t=3.881$, $p<.001$), 직무성과($t=5.002$, $p<.001$)의 모든 항목에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 영감적 동기부여는 모두 남성 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가한 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 예외적 관리는 남성 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가하였으나, 상황적 보상은 여성 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가 한 것으로 나타났다. 직무 만족과 직무 성과는 모두 남성 응답자의 평균 점수가 여성 응답자 보다 높은 것으로 나타났다.

(표4-5) 성별에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이

구분	남자	여자	검정값	
	$M \pm sd$	$M \pm sd$	T	P
카리스마	3.84 ± 0.73	3.50 ± 0.81	3.292	0.001
개별적배려	3.46 ± 0.84	2.94 ± 0.69	4.868	0.000
지적자극	3.57 ± 0.87	3.06 ± 0.74	4.630	0.000
영감적동기부여	3.12 ± 0.86	2.64 ± 0.74	4.312	0.000
예외관리	3.39 ± 0.67	3.05 ± 0.71	3.722	0.000
상황적보상	2.84 ± 0.81	3.08 ± 0.62	-2.466	0.014
직무만족	3.54 ± 0.62	3.25 ± 0.48	3.881	0.000
직무성과	3.17 ± 0.60	2.81 ± 0.43	5.002	0.000

2) 연령에 따른 차이 분석

연령에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이에 대한 분석결과는 다음과 (표4-6)과 같다. 분석 결과 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 연령에 따라서 경영주의 리더십 평가 점수는 차이가 없는 것으로 나타났으며, 연령에 따라서 직무 만족과 직무 성과 점수도 차이가 없는 것으로 나타났다.

(표4-6) 연령에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이

구분	20대	30대	40대	50대	검정값
	M±sd	M±sd	M±sd	M±sd	F(p)
카리스마	3.57±0.76	3.71±0.78	3.70±0.74	3.90±0.99	0.652(0.583)
개별적배려	3.26±0.95	3.22±0.87	3.24±0.72	3.46±0.77	0.420(0.739)
지적자극	3.29±0.89	3.35±0.92	3.34±0.76	3.67±0.68	0.847(0.470)
영감적동기부여	2.84±0.86	2.97±0.88	2.84±0.75	3.08±0.91	0.611(0.609)
예외관리	3.09±0.74	3.26±0.74	3.27±0.61	3.43±0.78	0.940(0.422)
상황적보상	2.97±0.81	2.90±0.81	2.95±0.66	3.01±0.64	0.188(0.905)
직무만족	3.41±0.70	3.44±0.66	3.36±0.42	3.55±0.43	0.558(0.643)
직무성과	2.90±0.43	3.05±0.66	3.04±0.44	3.02±0.51	0.539(0.656)

3) 학력에 따른 차이 분석

학력 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이에 대한 분석결과는 다음 (표4-7)과 같다. 분석 결과 카리스마($F=3.092, p<.05$), 개별적 배려($F=6.655, p<.001$), 지적 자극($F=9.492, p<.001$), 영감적 동기부여($F=8.118, p<.001$), 예외관리($F=3.811, p<.05$), 상황적보상($F=3.321, p<.05$), 직무만족($F=7.516, p<.001$), 직무성과($F=10.284, p<.001$)의 모든 항목에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극, 영감적 동기부여는 학력이 대학원졸 이상인 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가한 것으로 나타났으나, 개별적 배려는 학력이 전문대졸인 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가한 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 예외적 관리는 학력이 대학원졸 이상인 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가하였으나, 상황적 보상은 학력이 고졸인 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가 한 것으로 나타났다. 직무 만족과 직무 성과는 모두 학력이 대학원졸 이상인 응답자의 평균 점수가 가장 높은 것으로 나타났다.

(표4-7) 학력에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이

구분	고졸	전문대졸	대졸	대학원졸이 상	검정값 $F(p)$
	$M \pm sd$	$M \pm sd$	$M \pm sd$	$M \pm sd$	
카리스마	3.55±0.77	3.83±0.82	3.89±0.71	3.90±0.71	3.092(0.028)
개별적배려	3.02±0.81	3.52±0.73	3.46±0.79	3.38±1.59	6.655(0.000)
지적자극	3.07±0.81	3.64±0.80	3.64±0.77	4.00±1.41	9.492(0.000)
영감적동기부여	2.66±0.82	3.21±0.78	3.17±0.81	3.50±0.71	8.118(0.000)
예외관리	3.11±0.73	3.39±0.64	3.42±0.67	3.88±0.18	3.811(0.011)
상황적보상	3.09±0.66	2.81±0.84	2.75±0.75	2.75±0.71	3.321(0.021)
직무만족	3.24±0.54	3.59±0.59	3.59±0.55	3.83±0.24	7.516(0.000)
직무성과	2.83±0.49	3.17±0.61	3.27±0.56	3.44±0.27	10.284 (0.000)

4) 직책에 따른 차이 분석

직책에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이에 대한 분석결과는 다음과 같다 (표4-8)와 같다. 분석 결과 카리스마($F=3.690$, $p<.05$), 개별적 배려 ($F=5.214$, $p<.01$), 지적 자극($F=7.107$, $p<.001$), 영감적 동기부여($F=4.986$, $p<.01$), 직무만족($F=5.199$, $p<.01$), 직무성과($F=17.142$, $p<.001$)의 항목에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극은 직책이 주임인 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가한 것으로 나타났으나, 개별적 배려, 영감적 동기부여는 직책이 과장 이상인 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가한 것으로 나타났다. 직무 만족과 직무 성과는 모두 직책이 과장 이상인 응답자의 평균 점수가 가장 높은 것으로 나타났다.

(표4-8) 직책에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이

구분	사원	주임	대리	과장 이상	검정값
	$M \pm sd$	$M \pm sd$	$M \pm sd$	$M \pm sd$	$F(p)$
카리스마	3.58 ± 0.81	4.03 ± 0.61	3.76 ± 0.68	3.98 ± 0.74	$3.690(0.013)$
개별적배려	3.10 ± 0.84	3.44 ± 0.70	3.43 ± 0.84	3.66 ± 0.71	$5.214(0.002)$
지적자극	3.17 ± 0.83	3.76 ± 0.83	3.65 ± 0.77	3.72 ± 0.83	$7.107(0.000)$
영감적동기부여	2.78 ± 0.86	2.89 ± 0.48	3.15 ± 0.82	3.35 ± 0.84	$4.986(0.002)$
예외관리	3.22 ± 0.74	3.33 ± 0.63	3.23 ± 0.60	3.38 ± 0.70	$0.517(0.671)$
상황적보상	2.99 ± 0.72	2.85 ± 0.77	3.01 ± 0.76	2.67 ± 0.83	$1.762(0.155)$
직무만족	3.32 ± 0.60	3.60 ± 0.42	3.60 ± 0.50	3.67 ± 0.52	$5.199(0.002)$
직무성과	2.84 ± 0.51	3.16 ± 0.62	3.38 ± 0.46	3.43 ± 0.51	$17.142(0.000)$

5) 직종에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이

직종에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이에 대한 분석결과는 다음과 같다 (표4-9)과 같다. 분석 결과 카리스마($F=4.382$, $p<.05$), 개별적 배려 ($F=6.741$, $p<.01$), 지적 자극($F=11.297$, $p<.001$), 영감적 동기부여($F=8.039$, $p<.001$), 직무만족($F=10.862$, $p<.01$), 직무성과($F=18.074$, $p<.001$)의 항목에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 영감적 동기 부여 모두 직종이 영업직인 응답자가 경영주의 리더십을 높이 평가 한 것으로 나타났으며, 직무만족과 직무 성과의 점수도 가장 높은 것으로 나타났다.

(표4-9) 직종에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이

구분	생산직	영업직	사무직	검정값
	M±sd	M±sd	M±sd	F(p)
카리스마	3.56±0.81	3.92±0.60	3.86±0.74	4.382(0.014)
개별적배려	3.12±0.89	3.85±0.72	3.33±0.69	6.741(0.001)
지적자극	3.16±0.84	4.02±0.63	3.54±0.83	11.297(0.000)
영감적동기부여	2.78±0.88	3.60±0.66	3.00±0.74	8.039(0.000)
예외관리	3.22±0.73	3.63±0.53	3.21±0.68	2.748(0.066)
상황적보상	3.02±0.69	2.78±0.76	2.83±0.83	1.873(0.156)
직무만족	3.28±0.58	3.78±0.49	3.58±0.55	10.862(0.000)
직무성과	2.85±0.49	3.53±0.60	3.18±0.57	18.074(0.000)

6) 근속기간에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이

근속기간에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이에 대한 분석결과는 다음 (표4-10)과 같다. 분석 결과 직무성과($F=4.181$, $p<.01$) 항목에서 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 근속기간이 10년 이상인 응답자의 직무 성과 평균 점수가 가장 높은 것으로 나타났다.

(표4-10) 근속기간에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이

구분	1년미만	1년이상-3 년미만	3년이상-5 년미만	5년이상-10 년미만	10년이상	검정값 $F(p)$
	M±sd	M±sd	M±sd	M±sd	M±sd	
카리스마	3.57±0.79	3.59±0.87	3.82±0.72	3.85±0.69	3.90±0.64	1.749 (0.140)
개별적 배려	3.16±0.99	3.12±0.84	3.25±0.73	3.46±0.72	3.51±0.67	1.941 (0.105)
지적 자극	3.16±0.94	3.28±0.88	3.46±0.80	3.57±0.78	3.60±0.74	2.101 (0.082)
영감적 동기 부여	2.85±0.91	2.84±0.90	2.98±0.70	3.11±0.81	3.00±0.77	0.835 (0.504)
예외 관리	3.17±0.82	3.16±0.73	3.40±0.64	3.38±0.65	3.34±0.57	1.226 (0.301)
상황적 보상	2.92±0.90	2.96±0.77	3.02±0.68	2.91±0.64	2.81±0.68	0.328 (0.859)
직무 만족	3.36±0.67	3.35±0.62	3.51±0.49	3.40±0.54	3.70±0.45	2.220 (0.068)
직무 성과	2.85±0.57	2.95±0.63	3.00±0.38	3.22±0.57	3.27±0.41	4.181 (0.003)

2. 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 관한 가설검증

1) 예외관리가 직무만족에 미치는 영향

예외관리가 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 (표4-11)과 같다. 분석결과 회귀모형이 직무만족에 미치는 영향력의 설명력은 27.4%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.(F=84.497, p<.001) 독립변수의 예외적 관리($t=9.192$, $p<.001$)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예외관리와 직무만족의 회귀식은 다음과 같다. 회귀식 $Y(\text{직무만족}) = 0.437*X^1$ (예외적 관리) + 2.001 응답자가 경영자의 리더십 점수에서 예외관리 점수를 1점 더 높이 평가하면, 직무 만족도 점수는 0.437씩 증가하는 것으로 나타났다.

(표4-11) 예외관리가 직무만족에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	p	F	R ²
	B	표준 오차					
1	(상수)	2.001	0.158	.	12.670	0.000	84.497
	예외관리	0.437	0.047	0.523	9.192	0.000	*** 0.274

종속변수: 직무만족

* <.05, ** <.01, *** <.001

2) 상황적 보상이 직무만족에 미치는 영향

상황적 보상이 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 (표4-12)과 같다. 분석결과 상황적 보상이 직무 만족도에 미치는 영향의 회귀식은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 상황적 보상 리더십은 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

(표4-12) 상황적 보상이 직무만족에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	p	F	R2
	B	표준 오차					
1	(상수)	3.687	0.157	.	23.499	0.000	3.079
	상황적보상	-0.091	0.052	-0.116	-1.755	0.081	

종속변수: 직무만족

* <.05, ** <.01, *** <.001

3) 카리스마가 직무만족에 미치는 영향

카리스마가 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 <표4-13>와 같다. 분석결과 회귀모형이 직무만족에 미치는 영향력의 설명력은 26.2%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.(F=79.388, p<.001) 독립변수의 카리스마(t=8.910, p<.001) 은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 카리스마와 직무만족의 회귀식은 다음과 같다. 회귀식 $Y(\text{직무만족}) = 0.384*X^1 (\text{카리스마}) + 2.000$ 응답자가 경영자의 리더십 점수에서 카리스마 점수를 1점 높이 평가하면, 직무 만족도 점수는 0.384씩 증가하는 것으로 나타났다.

(표4-13) 카리스마가 직무만족에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	p	F	R2
	B	표준 오차					
1	(상수)	2.000	0.163	.	12.278	0.000	79.388 *** 0.262
	카리스마	0.384	0.043	0.512	8.910	0.000	

종속변수: 직무만족

* <.05, ** <.01, *** <.001

4) 개별적 배려가 직무만족에 미치는 영향

개별적 배려가 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 (표4-14)과 같다. 분석결과 회귀모형이 직무만족에 미치는 영향력의 설명력은 30.7%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.(F=99.436, p<.001) 독립변수의 개별적 배려(t=9.972, p<.001)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개별적 배려와 직무만족의 회귀식은 다음과 같다. 회귀식 $Y(\text{직무만족}) = 0.394 * X^1 (\text{개별적 배려}) + 2.139$ 응답자가 경영자의 리더십 점수에서 개별적 배려 점수를 1점 더 높이 평가하면, 직무만족도 점수는 0.394씩 증가하는 것으로 나타났다.

(표4-14) 개별적 배려가 직무만족에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	p	F	R ²
	B	표준 오차					
1	(상수)	2.139	0.133	.	16.137	0.000	99.436
	개별적배려	0.394	0.040	0.554	9.972	0.000	***

종속변수: 직무만족

* < .05, ** < .01, *** < .001

5) 지적자극이 직무만족에 미치는 영향

지적자극이 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 (표4-15)와 같다. 분석결과 회귀모형이 직무만족에 미치는 영향력의 설명력은 37.5%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.(F=134.453, p<.001) 독립변수의 지적자극(t=11.595, p<.001)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지적자극과 직무만족의 회귀식은 다음과 같다. 회귀식 $Y(\text{직무만족}) = 0.420 * X^1 (\text{지적자극}) + 2.008$ 응답자가 경영자의 리더십 점수에서 지적자극 점수를 1점 더 높이 평가하면, 직무 만족도 점수는 0.420씩 증가하는 것으로 나타났다.

(표4-15) 지적자극이 직무만족에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R2
	B	표준 오차	베타				
1 (상수)	2.008	0.126		15.978	0.000	134.45	0.375
	지적자극	0.420	0.036	0.612	11.595	0.000	

종속변수: 직무만족

* <.05, ** <.01, *** <.001

6) 영감적 동기부여가 직무만족에 미치는 영향

영감적 동기부여가 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 (표4-16)와 같다. 분석결과 회귀모형이 직무만족에 미치는 영향력의 설명력은 23.7%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.(F=69.707, p<.001) 독립변수의 영감적 동기부여(t=8.349, p<.001)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영감적 동기부여와 직무만족의 회귀식은 다음과 같다. 회귀식 $Y(\text{직무만족}) = 0.340*X^1$ (영감적 동기부여) + 2.426 응답자가 경영자의 리더십 점수에서 영감적 동기부여 점수를 1점 더 높이 평가하면, 직무 만족도 점수는 0.340씩 증가하는 것으로 나타났다.

(표4-16) 영감적 동기부여가 직무만족에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R2
	B	표준 오차	베타				
1 (상수)	2.426	0.124		19.585	0.000	69.707 ***	0.237
	영감적동기 부여	0.340	0.041	0.487	8.349	0.000	

종속변수: 직무만족

* <.05, ** <.01, *** <.001

3. 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 가설검증

1) 예외관리가 직무성과에 미치는 영향

예외관리가 직무성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 (표4-17)와 같다. 분석결과 회귀모형이 직무성과에 미치는 영향력의 설명력은 20.6%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.($F=58.111$, $p<.001$) 독립변수의 예외관리($t=7.623$, $p<.001$)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예외관리와 직무성과의 회귀식은 다음과 같다. 회귀식 $Y(\text{직무성과}) = 0.366*X^1$ (예외관리) + 1.834 응답자가 경영자의 리더십 점수에서 예외적 관리 점수를 1점 더 높이 평가하면, 직무 성과 점수는 0.366씩 증가하는 것으로 나타났다.

(표4-17) 예외관리가 직무성과에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	p	F	R ²
	B	표준 오차					
1	(상수)	1.834	0.160	.	11.495	0.000	58.111 *** 0.206
	예외관리	0.366	0.048	0.454	7.623	0.000	

종속변수: 직무성과

* <.05, ** <.01, *** <.001

2) 상황적보상이 직무성과에 미치는 영향

상황적 보상이 직무성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음(표4-18)과 같다. 분석결과 회귀모형이 직무성과에 미치는 영향력의 설명력은 2.70%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. ($F=6.106$, $p<.05$) 독립변수의 상황적 보상($t=-2.471$, $p<.05$)은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황적 보상과 직무성과의 회귀식은 다음과

같다. 회귀식 $Y(\text{직무성과}) = -0.123*X^1$ (상황적 보상) + 3.384 응답자가 경영자의 리더십 점수에서 상황적 보상 점수를 1점 더 높이 평가하면, 직무 성과 점수는 -0.123씩 낮아지는 것으로 나타났다.

(표4-18) 상황적보상이 직무성과에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	p	F	R ²
	B	표준 오차					
1	(상수)	3.384	0.151	-	22.471	0.000	6.106 *
	상황적보상	-0.123	0.050	-0.163	-2.471	0.014	

종속변수: 직무성과

* <.05, ** <.01, *** <.001

3) 카리스마가 직무성과에 미치는 영향

카리스마가 직무성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 (표4-19)과 같다. 분석결과 회귀모형이 직무성과에 미치는 영향력의 설명력은 12.6%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.(F=32.426, p<.001) 독립변수의 카리스마(t=5.694, p<.001)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 카리스마와 직무성과의 회귀식은 다음과 같다. 회귀식 $Y(\text{직무성과}) = 0.258*X^1$ (카리스마) + 2.070 응답자가 경영자의 리더십 점수에서 카리스마 점수를 1점 높이 평가하면, 직무 성과 점수는 0.258씩 증가하는 것으로 나타났다.

(표4-19) 카리스마가 직무성과에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	p	F	R2
	B	표준 오차					
1	(상수)	2.070	0.171	.	12.089	0.000	32.426 *** 0.126
	카리스마	0.258	0.045	0.356	5.694	0.000	

종속변수: 직무성과

* <.05, ** <.01, *** <.001

4) 개별적 배려가 직무성과에 미치는 영향

개별적 배려가 직무성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 (표4-20)와 같다. 분석결과 회귀모형이 직무성과에 미치는 영향력의 설명력은 28.4%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.(F=88.958, p<.001) 독립변수의 개별적 배려($t=9.432$, $p<.001$)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 개별적 배려와 직무성과의 회귀식은 다음과 같다. 회귀식 $Y(\text{직무성과}) = 0.366 * X^1$ (개별적 배려) + 0.394 응답자가 경영자의 리더십 점수에서 개별적 배려 점수를 1점 더 높이 평가하면, 직무성과 점수는 0.366씩 증가하는 것으로 나타났다.

(표4-20) 개별적 고배가 직무성과에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	p	F	R2
	B	표준 오차					
1	(상수)	0.394	0.130	.	14.079	0.000	88.958 *** 0.284
	개별적배려	0.366	0.039	0.533	9.432	0.000	

종속변수: 직무성과

* <.05, ** <.01, *** <.001

5) 지적자극이 직무성과에 미치는 영향

지적자극이 직무성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 (표4-21)과 같다. 분석결과 회귀모형이 직무성과에 미치는 영향력의 설명력은 30.8%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.(F=99.797, p<.001) 독립변수의 지적자극(t=9.990, p<.001)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지적자극과 직무성과의 회귀식은 다음과 같다. 회귀식 $Y(\text{직무성과}) = 0.367 * X^1$ (지적자극) + 1.786 응답자가 경영자의 리더십 점수에서 지적자극 점수를 1점 더 높이 평가하면, 직무 성과 점수는 0.367씩 증가하는 것으로 나타났다.

(표4-21) 지적자극이 직무성과에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수 베타	t	p	F	R2
	B	표준 오차					
1	(상수)	1.786	0.128	.	13.984	0.000	99.797
	지적자극	0.367	0.037	0.555	9.990	0.000	***

종속변수: 직무성과
 * < .05, ** < .01, *** < .001

6) 영감적 동기부여가 직무성과에 미치는 영향

영감적 동기부여가 직무성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 (표4-22)과 같다. 분석결과 회귀모형이 직무성과에 미치는 영향력의 설명력은 32.5%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.(F=107.743, p<.001) 독립변수의 영감적 동기부여(t=10.380, p<.001)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영감적 동기부여와 직무성과의 회귀식은 다음과 같다. 회귀식 $Y(\text{직무성과}) = 0.384 * X^1$ (영감적 동기부여) + 1.900 응답자가 경영자의 리더십 점수에서 영감적 동기부여 점수를 1점 더 높이 평가하면, 직무 만족도 점수는 0.384씩 증가하는 것으로 나타났다.

(표4-22) 영감적 동기부여가 직무성과에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R2
	B	표준 오차	베타				
1 (상수)	1.900	0.113	.	16.869	0.000	107.74	0.325
	영감적동기 부여	0.384	0.037	0.570	10.380	0.000	

종속변수: 직무성과

* <.05, ** <.01, *** <.001

4. 직무만족이 직무성과에 미치는 영향에 관한 가설검증

직무만족이 직무성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 선형 회귀분석을 한 결과는 다음 (표4-23)와 같다. 분석결과 회귀모형이 직무성과에 미치는 영향력의 설명력은 41.1%이고, 회귀식은 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.(F=158.502, p<.001) 독립변수의 직무만족(t=12.590, p<.001)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족과 직무성과의 회귀식은 다음과 같다. 회귀식 $Y(\text{직무성과}) = 0.622 * X^1 (\text{직무만족}) + 0.896$ 응답자가 경영자의 리더십 점수에서 상황적 보상 점수를 1점 더 높이 평가하면, 직무 성과 점수는 0.622씩 증가하는 것으로 나타났다.

(표4-23) 직무만족이 직무성과에 미치는 영향

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	F	R2
	B	표준 오차	베타				
1 (상수)	0.896	0.171	.	5.228	0.000	158.50	0.414
	직무만족	0.622	0.049	0.644	12.590	0.000	

종속변수: 직무성과

* <.05, ** <.01, *** <.001

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과

최근 글로벌 경제 위기로 인하여 불확실하고 치열한 경쟁상황에서 중소기업 경영주의 리더십 역할은 기업의 성과를 높이는데 매우 중요해지고 있다. 본 연구는 중소제조업체 종업원들이 인지하고 있는 경영주의 거래적·변혁적 리더십이 종업원의 직무만족과 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지 파악하여 기업의 성과를 높이기 위한 경영주의 효율적인 리더십 유형을 제시하는데 연구의 의의가 있다.

부산지역에 소재한 10여개 중소제조업체 종업원들을 대상으로 자료를 수집한 후, 실증분석 연구를 실시하여 인구통계적으로 성별, 연령, 학력, 직책, 직종, 근속기간에 따른 리더십 유형, 직무만족, 직무성과의 차이를 분석하였고, 거래적·변혁적 리더십의 세부적인 하위 구성요소인 예외관리, 상황적 보상, 카리스마, 개별적 고려, 지적자극, 영감적 동기부여가 종업원들의 직무만족과 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 분석하였다.

성별에 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 모든 구성요소와 직무만족, 직무성과에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, 남성 응답자가 변혁적 리더십의 모든 항목에서 경영주의 리더십을 더 높이 평가한 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 예외관리는 남성 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가하였으나, 상황적 보상은 여성 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가한 것으로 나타났다. 직무만족과 직무성과는 모두 남성 응답자의 평균 점수가 여성 응답자 보다 높은 것으로 나타났다.

연령에 따른 리더십 유형과 직무만족, 직무성과 차이에 대한 분석결과는 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났는데, 연령대가 낮은 종업원들이 다수를 차지하는 중소제조업체 특성상 (본 연구 설문에 응한 조사대상 중소제조업체들의 종업원들이 30대 이하의 연령대가 63.22% 차지함) 연령상의 변별력이 약했던 것이 일부 요인으로 작용한 것으로 추정된다.

학력에 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 모든 구성요소와 직무만족,

직무성과에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, 대학원졸 이상인 응답자가 경영주의 변혁적 리더십의 카리스마, 지적자극, 영감적 동기부여에서 경영주의 리더십을 더 높이 평가한 것으로 나타났으나, 개별적 배려는 학력이 전문대졸인 응답자가 경영자의 리더십을 더 높이 평가한 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 예외관리는 학력이 대학원졸 이상인 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가하였으나, 상황적 보상은 학력이 고졸인 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가 한 것으로 나타났다. 직무만족과 직무성과는 모두 학력이 대학원졸 이상인 응답자의 평균 점수가 가장 높은 것으로 나타났다.

직책에 따라 변혁적 리더십의 모든 구성요소와 직무만족, 직무성과에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, 변혁적 리더십의 카리스마, 지적 자극은 직책이 주임인 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가한 것으로 나타났으나, 개별적 고려, 영감적 동기부여는 직책이 과장 이상인 응답자가 경영주의 리더십을 더 높이 평가한 것으로 나타났다. 직무만족과 직무성과는 모두 직책이 과장 이상인 응답자의 평균 점수가 가장 높은 것으로 나타났다.

직종에 따라 변혁적 리더십의 모든 구성요소와 직무만족, 직무성과에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, 영업직인 응답자가 모든 항목에서 경영주의 리더십을 높이 평가 한 것으로 나타났으며, 직무만족과 직무성과의 점수도 가장 높은 것으로 나타났다.

근속기간에 따라 직무성과만 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났고, 근속기간 10년 이상인 응답자가 직무성과의 평균 점수가 가장 높은 것으로 나타났다.

거래적·변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여 등 모든 구성요소에서 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며 특히 지적자극이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 거래적 리더십에서 예외관리는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 상황적 보상은 직무만족에 영향을 미

치지 않는 것으로 분석되었다.

또한 변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여 등 모든 구성요소에서 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었고 특히 영감적 동기부여가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 거래적 리더십에서 예외관리는 직무성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었으나, 상황적 보상은 직무성과에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

그리고 직무만족은 직무성과에 유의한 정(+)의 영향에 미치는 것으로 분석되었다.

위 연구결과를 정리하면 첫째, 인구통계학적 특성 중 성별, 학력, 직책, 직종, 근속기간 등은 리더십 유형과 직무만족, 직무성과에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으나 연령은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

둘째, 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여 등 모든 구성요소가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 그 중 지적자극이 가장 큰 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 예외관리는 직무만족에 긍정적인 미치나, 상황적 보상은 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여 등 모든 구성요소가 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 그 중 영감적 동기부여가 가장 큰 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 예외관리는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치나, 상황적 보상은 오히려 직무성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 직무만족은 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과를 보면 기존 선행연구의 주 연구 대상이었던 관공서, 항공사, 호텔, 일반 기업 등과 유사한 결과를 보여주고 있는데, 연령대가 낮으며, 고졸 학력과 생산직이 다수를 차지하는 중소제조업체의 종업원들도 성과에 연계하여 보상하는 거래적 리더십 보다는 비전과 사명감을 제시하여 차원 높은 욕구를 자극하고, 개인의 정서·가치관 등을 변화시켜 조직 전체의 이익을 위하여 자신의 역량을 행사하여 보다 높은 성과를 달성하도록 하는 리더십의 새

로운 패러다임인 변혁적 리더십을 행사하여야 종업원들을 직무만족과 직무성과를 높여 기업의 경영 목표달성을 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

제 2 절 연구의 한계와 향후 연구방향

본 연구의 결과에도 불구하고 여러 가지 연구의 한계점이 있는데, 향후 이런 문제점은 보완되어야 할 과제이다.

첫째, 부산지역 중소제조업체의 국한하여 소규모의 표본을 활용으로 인하여 본 연구결과가 얼마나 많은 중소제조업체에 일반화 될 수 있을지에 대한 한계가 있어 향후 전국의 더 많은 제조업체들을 통해 표본을 확보하여 일반화 정도를 높여 연구할 필요가 있다.

둘째, 종업원의 직무만족과 직무성과를 높이는 거래적·변혁적 리더십 유형에 한정하여 연구하여 최근 새롭게 나타나고 있는 리더십 유형인 서번트 리더십, 코칭 리더십, 셀프 리더십, 감성 리더십 등 다양한 리더십 유형에 따른 직무만족과 직무성과에 미치는 영향을 연구하지 못하였으나, 향후 새롭게 나타나고 있는 리더십 유형과 직무만족과 직무성과에 대한 연구가 필요하다.

셋째, 종업원의 직무만족과 직무성과를 높이는데 경영주의 리더십에만 한정하였으나, 향후 리더십 뿐 만 아니라 다양한 변수들을 추가하여 폭넓은 연구가 필요하다.

넷째, 본 연구에 외국에서 개발된 리더십 유형에 관한 설문지를 번역하여 그대로 사용하였으나, 향후 우리나라 실정에 맞는 변혁적·거래적 리더십을 측정할 수 있는 도구개발이 필요하다.

【참고문헌】

참고문헌

1. 국내문헌

- 강수돌. (2010). 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족:내재적 동기부여의
매개효과. 「인적자원개발연구」, 13(2), 21-40.
- 강정애 외. (2011). 「리더십론」. 서울: 시그마프레스.
- 강형구. (2001). 리더십 유형과 임파워먼트와의 관계에 관한 연구. 서울대 석
사학위논문.
- 강희원. (2007). 해외파견 관리자의 리더십 유형이 직무성과에 미치는 영향에
관한 연구. 경희대 석사학위논문.
- 고지연. (2001). 변혁적 리더십이 직무만족과 조직성과에 미치는 영향. 전남대
석사학위논문.
- 구혜진. (2002). 맞벌이 부부의 역할 갈등과 부부의사소통이 직무성과에 미치
는 영향에 관한 연구. 연세대 석사학위논문.
- 권혁기. (2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향.
「대한경영정보학회 경영정보연구」, 31(2), 1-20.
- 권형섭. (2007). 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조
직몰입에 미치는 영향. 서강대 석사학위논문.
- 김성수. (2011). 「21세기 글로벌 리더십 개발」. 서울 : 탑북스.
- 김성희. (2002). 리더십 유형이 항공사 객실 승무원의 리더십 유효성에 미치
는 영향에 관한 연구. 경기대 석사학위논문.
- 김은지. (2012). 호텔 기업의 변혁적, 거래적, 서번트 리더십이 직무만족에 미
치는 영향. 부경대 석사학위논문.
- 김용필. (2009). 호텔기업의 리더십 유형이 종사원의 임파워먼트와 조직유효
성에 미치는 영향에 관한 연구. 안양대 박사학위논문.

- 김종재. (1998). 「조직행동론」. 서울: 박영사.
- 김희철. (1992). 주한 다국적 기업 조직 구성원의 직무만족에 관한 연구. 중앙대 박사학위논문.
- 나진. (2010). 리더의 코칭이 조직구성원의 직무성과 및 직무만족에 미치는 영향. 중앙대 석사학위논문.
- 류동웅, 신진교. (2010). 변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 및 개인 특성의 조절효과. 「한국산업경영학회 동계학술논문집」, 2-20.
- 박보식. (2012). 「리더십의 이론과 실제」. 서울: 대영문화사.
- 박설학. (2010). 변혁적 리더십이 종업원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 울산대 석사학위논문.
- 박운성. (1990). 「경영조직론」. 서울: 박영사.
- 박재진. (2001). 기업내 변혁적 리더십과 리더십 유효성의 상관관계. 연세대 석사학위논문.
- 박혜숙. (1994). 변혁적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구. 숙명여대 박사학위논문.
- 배기복. (1994). 「조직행동연구」. 서울: 법문사.
- 서병인 외. (2000). 「현대 조직행동」. 서울: 삼영사.
- 석기현. (2010). 항공사 리더십 유형이 종업원의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「관광서비스연구」, 10(2), 67-86.
- 손기태. (2010). 중소기업 리더의 변혁적 리더십이 조직유효성 미치는 영향에 관한 연구. 한국외대 석사학위논문.
- 신구범. (2007). 「리더십의 이론과 실제」. 서울: 형설출판사.
- 신상도. (2008). 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교연구. 동국대 석사학위논문.
- 신유근. (1986). 「기업과 사화」. 서울: 경문사.
- 양승렬. (1988). 리이더쉽 모형과 부하만족에 관한 실증적 연구. 조선대학교 석사학위논문.
- 양희옥, 김성희. (2003). 리더십 유형이 국적항공사 객실승무원의 만족도와 ,

- 직무성과에 미치는 영향. 「문화관광연구」, 15(1), 359–384.
- 엄자영. (2002). 사회복지관 관장의 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. 이화여대 석사학위논문.
- 우석봉. (2001). 호텔종사원의 조직시민행동과 선행요인 및 직무성과간의 관계에 관한 연구. 「관공,레저연구」, 13(1), 175–192.
- 유기현. (1987). 「조직행동론」. 서울: 무역경영사.
- 유지용. (2011). 변혁적 리더십이 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향. 경희대 석사학위논문.
- 이강옥. (2011). 변혁적·거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 조선대 석사학위논문.
- 이관희. (1991). 「신조직경영론」. 서울: 박영사.
- 이성삼. (2008). 중소기업 경영자의 변혁적 리더십이 리더십 효과성에 미친는 영향 연구. 경원대 석사학위논문.
- 이영이. (2003). 사회복지관 최고관리자의 리더십 행동유형과 사회복지사의 직무성과에 관한 연구. 서울여대 석사학위논문.
- 이우종. (2011). 서비스종사원의 셀프리더십이 직무성과에 미치는 영향. 세종대 석사학위논문.
- 이인재. (1993). 사회복지사의 직무성과 결정요인. 서울대 박사학위논문.
- 이형룡, 박술기, 차선빈. (2005). 호텔 기업 직원의 윤리경영 지각이 직무성과에 미치는 영향. 「호텔경영학연구」, 14(1), 19–37.
- 전광봉. (2003). 리더십 스타일이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 서남대 석사학위논문.
- 정효선. (2008). 기업의 윤리적인 가치와 종사원의 개인조직적합성, 직무만족도, 이직의도 및 조직성과의 인과관계에 관한 연구. 「한국식생활문화학회지」, 23(2), 139–151.
- 정완영. (2005). 중소기업 CEO의 리더십 유형에 따른 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향. 카톨릭대 석사학위논문.
- 조봉안. (2010). 중소기업 경영자의 전략적 리더십이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. 중앙대 석사학위논문.

- 천홍우. (2009). 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 경원대 석사학위논문.
- 최광현. (2003). 시설장의 리더십과 시설종사자의 직무만족에 관한 연구. 명지 대 석사학위논문.
- 최상식. (2009). 중소기업 CEO의 변혁적/거래적 리더십과 조직유효성, 조직 구조의 조절효과에 관한 연구. 영남대 석사학위논문.
- 최명동. (2005). 「21C 중소기업경영전략」. 서울: 건국대학교 출판부.
- 한금희. (1998). 항공사 기내승무원의 직무만족에 관한 실증연구, 「관광경영 학연구」, 3(1), 169–196.
- 한재성. (2004). 변혁적 리더십이 종사원의 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향. 경기대 석사학위논문.
- 현경인. (2009). A항공사 단계별 교육훈련 프로그램과 학습전이, 직무성과, 직무만족과의 관계. 고려대 석사학위논문.
- 홍종희. (2003). PCO 조직의 리더십이 직무성과에 미치는 영향분석. 경희대 석사학위논문.
- 황은영. (2011). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 대한 비교연구. 한양대 석사학위논문.
- 황인표, 주형근. (2013). 「현장 리더십」. 서울: 학현사.
- Norman M. Scarborough & Thmos W. Zimmerer. 김한원, 박원규 편역. (2010). 「중소기업경영론」. 서울: 시그마프레스.
- 중앙공무원교육원(2013) 「변혁적 리더십 사이버 교육 강의노트」. 검색일자: 2013. 2. 4. <http://cyber.coti.go.kr>.

2. 외국문헌

- Abraham, H. Maslow. (1943). The Theory of Motivation. *Psychological Review*. Jury. 370–396.
- Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1985). Quantitative Description of World-Class Industrial, Political, and Military Leaders. New York: SUNY at Binghamton: 13.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bass, B. M. (1985). Leadership : Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*. 139(30), 26–40.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3rd ed. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Transformational Leadership Development:manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. PaloAlto. CA:Consulting Psychologists Press.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: A Meta-Assessment of Causal Effect. *Journal of Marketng*, 30(2), 66–70.
- Chen, Lien-Tung. (2005). Exploing the relationship among transformational and transactional leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment and turnover on the IT department of research and development in Shanghai, China Doctoral dissertation. Nova Southwestern University.
- Cherrington. (1994). *Organizational Behavior*. Harper & Row.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Managment Reviw*.

- Constance, C. C., & Becker, M. J. (1973). Job satisfaction and performance, an empirical test of some theoretical propositions. *Organization Behavior and Human Performance*, 9(2), 261–275
- Devied, C. McClelland. (1962). *The Achieving Society*, Princeton. New Jersey:Van Norstand.
- Fieder. F. E., (1997). *Situational control and a Dynamic theory of leadership*. In Leadership. Ed. by Keith Grint. New York : Oxford University Press.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of educational administration*, 42(3), 333–356.
- Halpin, M. Stogdill, & Alvin, E. Coons. (1957). *Leader Behavior : Its Description and Measurement*. Columbus : Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Herzberg, F. (1966). The Motivation-Hygience Concept and Problems of Manpower. In S.G Huneryager and I.L. Heckmann, (eds) op.cit. pp.396–403.
- _____. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland : World Publishing.
- _____, Mausner, R., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*.New York : Wiley.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organization Behavior*. Englewood Cliff. NJ : Pertice-Hall.
- House, R. J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Southern Illinois University Press.
- Iaffaldano, M., & Muchinsky, P. (1985). Job satisfaction and performance : A metat-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 251–273.
- Janda, K. F. (1960). *Toward the Explication of the Concept of*

- Leadership in Terms of the Concept of Power. Human Relations*, 13, 345–363.
- Jung, D. L., & Avolio, B. J. Opening the back box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 3(4), 86–98.
- Jurgenson, C. E. (1978). Job performance: What makes a job good or bad?. *Journal of Applied Psychology*, 63, 267–276.
- Kaplan, E., & Cowen, E. L. (1981). Interpersonal Helping Behavior of Industrial Foreman. *Journal of Applied Psychology*.
- Kesselman, G. A., Wood, M. T. & Hagen, E. L. (1974). Relationships Between performance and satisfaction Contingent and Noncontingent Reward Systems. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 374–376.
- Locke, E. A. (1970). Job Satisfaction and Job Performance : A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 484–500.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and cause of job satisfaction* In M.D. Dunnette(ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand McNally.
- Mann, R. D. (1959), A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241–270.
- McCormick, E. J., & Ilgen, D. (1980). *Industrial Psychology*. 7th Ed, Prentice-Hall, 306–308.
- Miller, K. (1990). The experience of emotion in the workplace. *Management Communication Quarterly*, 15(4), 571–600.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader : Leadership and Organizational Change. *California Management Review*.

- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. London:Saga.
- Podsakoff, P. M., Toder, W. D., & Schuler, R. S. (1983). Leader Expertise as a Moderator of Instrumental and Supportive Leader Behaviors. *Jurnal of Management*
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 20–28
- _____, & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, III, Irwin-Dorsey,(a).
- _____, & Lawler, E. E(1977), Behavior in organization McGraw Hill.
- Quinn, R. (1973). Evaluation weighted Model of Measuring Job Satisfaction : A Cinderella Story , *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(1).
- Rouche, et al. (1989). Shared Vision : Transformational Leadership in American Community Colleges. *Community Colleges Press*.
- Sraw, B., & Barsade, S. (1993). Affectand managerial performance : a test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304–331.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership : A susurvey and research*. New York: Free Press.
- Tead, O. (1935). *The art of leadership*. New York: McGraw-Hill
- Thomas, Sergiovanni. (1988). *The Leadership Needed for Quality Schooling*. Boston: Allyn and Bacon.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234.
- Wright, P. M., & Noe, R. A. (1996). *Managlement of Organization*. Chicago : Irwin.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership Organization*. Englewood Cliffs. N. J: Pentice-Hall.

Zaleznik, A. (1967). Management of Disappointment. *Harvard Business Review*.



【부 록】

설 문 지

안녕하십니까?

저는 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원에 재학중인 학생입니다.

본 설문조사는 중소제조업체 경영주의 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 종업원의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한 논문을 준비하고 있습니다.
본 설문지의 응답 및 분석결과는 순수한 연구목적 목적으로만 사용되며, 그 외의 목적으로는 사용되지 않습니다. 그리고 본 조사의 내용은 통계법 제8조에 의거 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

2013. 4.

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 매니지먼트 컨설팅 전공
석사과정 : 김만형
지도교수 : 주형근
suragsana@hanmail.net

1. 경영주의 리더십 스타일 대한 항목들입니다. 귀하의 기업 경영주에 대하여 평소 느끼는 대로 응답해 주시면 감사하겠습니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하께서 느끼는 바를 가장 잘 나타내는 숫자에 체크(√)해 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1. 업무에 확신과 자신감에 차 있다	①	②	③	④	⑤
2. 부하직원들에게 목표가 성취될 것이라는 자신감을 표현한다	①	②	③	④	⑤
3. 조직의 미래에 대한 강력한 비전을 제시한다	①	②	③	④	⑤
4. 업무에 대한 공동체의식을 갖는 것이 중요하다고 강조한다	①	②	③	④	⑤
5. 부하직원들에게 가장 중요한 가치와 신념에 대해 자주 이야기 한다	①	②	③	④	⑤
6. 내가 일을 열심히 할 수 있도록 영감을 주고 격려해 준다	①	②	③	④	⑤
7. 우리가 잘 할 수 있는 가능성에 대해 호소력 있고 감동적인 표현을 한다	①	②	③	④	⑤
8. 나의 일에서 의미를 찾도록 돋는다	①	②	③	④	⑤
9. 부하직원들에게 권한과 책임을 충분히 위임함으로써 내가 성장 할 수 있는 기회를 제공한다	①	②	③	④	⑤
10. 직무와 관련된 최근의 정보를 활용하도록 독려한다	①	②	③	④	⑤

11. 부하직원들에게 새로운 방법을 시도하도록 자극한다	①	②	③	④	⑤
12. 항상 새로운 아이디어나 의견을 제시하도록 격려한다	①	②	③	④	⑤
13. 문제를 해결할 때 다양한 관점에서 생각하도록 한다	①	②	③	④	⑤
14. 장점을 나 스스로 개발하도록 개인적으로 돋는다	①	②	③	④	⑤
15. 내가 다른 사람과 구별되는 욕구와 능력, 열망을 가진 것으로 인식한다	①	②	③	④	⑤
16. 나에게 전체의 구성원으로 보다는 개별적으로 나에게 관심을 기울이는 편이다	①	②	③	④	⑤
17. 내가 원하는 것이 무엇인지를 찾아내어 이를 수 있도록 도와준다	①	②	③	④	⑤
18. 우리에게 노력하면 그 대가로 서로 원하는 것을 얻을 수 있다고 강조한다	①	②	③	④	⑤
19. 그에게 협조 또는 지원하는 정도에 상응하는 보상을 제공한다	①	②	③	④	⑤
20. 목표가 성취되었을 때 그 성과에 따라 어떤 보상을 받을 수 있는지 분명히 이야기 한다	①	②	③	④	⑤
21. 아이디어 창출보다는 효율적인 관리에 초점을 둔다	①	②	③	④	⑤
22. 문제가 심각해져야만 그 문제에 개입하거나 행동을 취하는 편이다	①	②	③	④	⑤
23. 특별한 문제가 발생하지 않는 한 기존의 관행을 바꾸려고 하지 않는다	①	②	③	④	⑤
24. 예기치 못한 실수나 실패를 지적하는데 주로 관심을 둔다	①	②	③	④	⑤
25. 반드시 알아야 할 사항만 알려주고 나머지는 부하직원들이 스스로 알아서 하게 한다	①	②	③	④	⑤

2. 직무만족에 관한 설문입니다. 내용을 잘 읽으시고 귀하의 생각과 일치하는 정도에 √ 해 주십시오

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1.나는 전반적인 나의 업무에 만족하고 있다	①	②	③	④	⑤
2.나는 다른 사람들보다 나의 일을 더 많이 좋아 한다	①	②	③	④	⑤
3.나는 동료직원와 관계가 좋다	①	②	③	④	⑤
4.나는 상급자와 업무상 문제점과 시행에 대해 논의한다	①	②	③	④	⑤
5.나는 현재 업무를 수행하는데 있어 기쁨과 보람을 느낀다	①	②	③	④	⑤
6.대부분 나의 업무를 수행하는 동안 정열을 쏟는다	①	②	③	④	⑤

3. 직무성과에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하는 정도에 √ 해 주십시오

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1.나는 회사의 일을 나의 일처럼 추진한다	①	②	③	④	⑤
2.나는 동료들보다 더 열심히 일 한다	①	②	③	④	⑤
3.나는 동료들보다 일하는 양이 더 많다	①	②	③	④	⑤

4.나는 임금에 만족한다	①	②	③	④	⑤
5.나는 원하는 시기에 승진할 수 있으므로 만족한다	①	②	③	④	⑤
6.나는 업무상 결정을 내리는 재량권이 있다	①	②	③	④	⑤
7.보수 규정은 적정하고 합리적이다	①	②	③	④	⑤
8.나는 상사에 만족한다	①	②	③	④	⑤

4. 귀하의 일반적인 인구통계학적 사항을 알아보기 위한 질문으로 통계적 목적 이외에는 사용하지 않으니 자신이 해당하는 항목에 (✓)해 주시기 바랍니다.

1) 귀하의 성별은 ?

- ①남자 ②여자

2) 귀하의 연령은 ?

- ①20대 ②30대 ③ 40대 ④50대 ⑤60대 이상

3) 귀하의 학력은 ?

- ①고졸 ②전문대졸 ③대졸 ④대학원졸 이상

4) 귀하의 직책은 ?

- ①사원 ②주임 ③대리 ④과장 이상

5) 귀하의 직종은 ?

- ①생산직 ②영업직 ③사무직

6) 귀하의 근속기간은 ?

- ① 1년 미만
- ② 1년 이상 3년 미만
- ③ 3년 이상 5년 미만
- ④ 5년 이상 10년 미만
- ⑤ 10년 이상



ABSTRACT

A Study on the Effect of SME management attention
transactional leadership and transformational leadership on
employees' job satisfaction and job performance

– Centered on Manufacturers –

Kim, Man-Hyung

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service Consulting

Hansung University

In order to increase organizational performance and survival of SMEs in the uncertainty and intense competition due the global economic crisis, the leadership role of the business owners is very important.

I would like to supply with empirical data studying on influence of the transactional leadership(which is traditional and connect with performance), and transformational leadership(which is in the new paradigm and stimulate organizational member's desire , so that might achieve the higher organizational benefit showing vision and changing the individual values) on the employee's job satisfaction and job performance the in a low wages and poor working conditions.

The results of this study can be summarized as follows:

First. Leadership style according to demographic variables and job satisfaction, job performance, gender, education, job title, jobs, tenure, etc. appears to be a significant difference but relation with age, It showed no significant difference.

Second, all the elements of transformational leadership, charisma, individual consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, job satisfaction, exception management of transactional leadership on job satisfaction, effect positive (+) influence. but , the impact of contingent reward, showed that the effect of any influence to the job satisfaction.

Third. all the elements of transformational leadership, charisma, individual consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation, job performance, exception management of transactional leadership on job performance, effect positive (+) influence. but , the impact of contingent reward, showed that the effect of the negative (-) to the job performance.

The fourth it was found that job performance affect the positive (+) influence to the job satisfaction.

Through the empirical analysis, we could confirm that SME owner's transformational leadership which is made up of charisma, individual consideration, intellectual stimulation, inspirational motivation give positive influence both of job satisfaction and job performance.

【Key Words】 SME, transactional leadership, transformational leadership,

job satisfaction, job performance

