creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

[UCI]I804:24011-200000267501

2019年 8月
석사학위논문

은행 지점장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향

조선대학교 경영대학원
경 영 학 과

박 광 재

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

은행 지점장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향

The Effects of Bank Branch Manager's Transformational and Transactional Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment

2019年 8月

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

박 광 재

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

은행 지점장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향

지도교수 정 진 철

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2019년 8월

조선대학교 경영대학원

경 영 학 과

박 광 재

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

박광재의 석사학위 논문을 인준함

위원장 조선대학교 부교수 조 윤 형 (인)

위 원 조선대학교 교 수 장 용 선 (인)

위 원 조선대학교 교 수 정 진 철 (인)

2019년 8월

조선대학교 경영대학원

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

목 차

제 Ⅰ 장 서 론 ····· 1
제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 1
1. 연구의 배경 ····· 1
2. 연구의 목적 ····· 3
제 2 절 연구 범위 및 방법 ····· 4
1. 연구의 범위 ····· 4
2. 연구의 방법 ····· 4

제 Ⅱ 장 이론적 배경 ····· 6
제 1 절 리더십의 개념과 특성 ····· 6
1. 리더십의 개념 ····· 6
2. 리더십의 이론 ····· 9
제 2 절 변혁적 리더십과 거래적 리더십 ····· 19
1. 변혁적 리더십 ····· 19
2. 거래적 리더십 ····· 25
제 3 절 직무만족 ····· 30
1. 직무만족의 개념 ····· 30
2. 직무만족의 특성 ····· 31
3. 직무만족의 구성요인 ····· 34
제 4 절 조직몰입 ····· 37
1. 조직몰입의 개념 ····· 37
2. 조직몰입의 특성 ····· 38

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 조직몰입의 결정요인 ····· 41

제 Ⅲ 장 연구 방법 ····· 43

제 1 절 연구모형 및 가설 설정 ····· 43

1. 연구모형 ····· 43

2. 가설설정 ····· 44

3. 변수의 조작적 정의 ····· 44

제 2 절 연구대상 및 조사방법 ····· 47

1. 연구대상 ····· 47

2. 조사도구 ····· 49

3. 설문지 타당도 및 신뢰성 분석 ····· 50

4. 조사절차 및 자료처리 ····· 56

제 Ⅳ 장 실증분석 결과 ····· 57

제 1 절 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무만족, 조직몰입의 상관관계 ····· 57

제 2 절 변혁적 리더십 유형에 따른 직무만족과 조직몰입도 ····· 59

제 3 절 거래적 리더십 유형에 따른 직무만족과 조직몰입도 ····· 62

제 Ⅴ 장 결 론 ····· 65

제 1 절 요약 및 결론 ····· 65

제 1 절 논의 및 제언 ····· 67

참고문헌 ····· 69

부록 ····· 77

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

표 목 차

<표 2-1> 리더십 이론의 발전 과정 ····· 10
<표 2-2> 리더의 특성 ····· 11
<표 2-3> 거래적 리더십의 하위요인 및 내용 ····· 27
<표 2-4> Locke의 직무만족에 대한 영향요인 및 구성 요소 ····· 35
<표 2-5> Milton의 직무만족에 대한 영향요인 및 구성 요소 ····· 35
<표 3-1> 일반적 특성 ····· 48
<표 3-2> 설문지 구성내용 ····· 49
<표 3-3> 변혁적 리더십의 타당도 ····· 51
<표 3-4> 거래적 리더십의 타당도 ····· 52
<표 3-5> 직무만족의 타당도 ····· 53
<표 3-6> 조직몰입의 타당도 ····· 54
<표 3-7> 신뢰성 검증 ····· 55
<표 4-1> 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무만족, 조직몰입 간의 상관관계 ····· 58
<표 4-2> 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향 ····· 59
<표 4-3> 변혁적 리더십 하위변인이 직무만족에 미치는 영향 ····· 59
<표 4-4> 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 ····· 60
<표 4-5> 변혁적 리더십 하위변인이 조직몰입에 미치는 영향 ····· 61
<표 4-6> 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향 ····· 62
<표 4-7> 거래적 리더십 하위변인이 직무만족에 미치는 영향 ····· 62
<표 4-8> 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 ····· 63
<표 4-9> 거래적 리더십 하위변인이 조직몰입에 미치는 영향 ····· 63

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

그 림 목 차

<그림 2-1> 구조-배려 리더십 유형 ····· 16
<그림 2-2> 거래적 리더십 모델 ····· 26
<그림 3-1> 연구 모형 ····· 43

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

ABSTRACT

The purpose of this study is to maximize the managerial performance of branch by analyzing the effect of branch manager 's leadership type on branch performance (job satisfaction, organizational commitment). At the same time, we tried to find out the most effective leadership styles that can pursue job satisfaction and organizational commitment through individual motivation. The following conclusions were obtained.

First, correlation analysis of each variables showed that there was a positive correlation between job satisfaction and organizational commitment, intellectual stimulation of transformational leadership, charisma, vision, non - traditional behavior, and personal consideration. Situational compensation, exception management, and conditional compensation of leadership also showed high positive correlation with job satisfaction and organizational commitment.

Second, transformational leadership has a significant effect on job satisfaction. These results show that the more job satisfaction of the manager is, the higher the job satisfaction of the manager is. Also, as a result of sub - factor analysis of transformational leadership, charisma, non - traditional behavior, and personal consideration have a significant effect on job satisfaction, but intellectual stimulation and vision have no significant effect on job satisfaction.

Third, transformational leadership has a significant effect on

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

organizational commitment. These results show that the more the transformational leadership of the branch manager is exercised, the higher the employee 's organizational commitment is. And, as a result of the sub - factor analysis of transformational leadership, charisma, vision, and individual consideration have a significant effect on organizational commitment, but intellectual stimulation and non - traditional behavior have no significant effect on organizational commitment.

Fourth, transactional leadership has a significant effect on job satisfaction. These results show that as the managerial leadership of the branch manager exerts, the job satisfaction of the employees increases. As a result of sub - factor analysis of transactional leadership, situational compensation, conditional compensation, and exception management have significant effects on job satisfaction. Therefore, it can be said that the job satisfaction of the employees increases as the situational compensation, conditional compensation, and exception management of the branch manager are exercised.

Finally, transactional leadership has a significant effect on organizational commitment. The more the managerial leadership of the branch manager is exercised, the higher the organizational commitment of employees. As a result of the sub - factor analysis of transactional leadership, situational compensation and exception management showed significant influence on organizational commitment. However, conditional compensation did not significantly affect organizational commitment. As a result, the greater the organizational commitment of the branch manager, the greater the employee's organizational commitment.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제 I 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

21세기는 글로벌 리더십의 사회이며, 리더는 역할을 수행하기 위해 조직내 부관리에 필요한 기획, 조직, 지휘, 통제, 조정기능을 담당하는 모든 행위와 수행능력을 담당하며 이 과정에서 구성원들에게 미치는 영향력을 리더십이라고 한다(김성수, 2015). 또한 현대사회를 흔히 조직 사회 또는 조직과 서비스 경제라 일컫는데, 이러한 조직들은 조직구성원의 참여와 몰입을 통해 사회의 변화에 적응하면서 더 나은 조직목표를 달성하고자 하는 유기체이다(김성수, 2015). 개개인은 조직들에 있어서 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 조직을 구성하고 있는 개인 혹은 집단의 협조가 무엇보다 중요하다. 개인과 집단의 협조는 직접적으로 상호작용을 이끌어갈 수 있는 리더의 역할이 없이는 상호작용이 이루어지기 어렵다. 이와 같이 조직의 목표달성을 위해 구성원들을 통합, 화합시키고 그들이 낼 수 있는 역량을 최대한으로 발휘하게 이끌어갈 수 있는 리더의 리더쉽이 중요하다. 즉, 리더십은 개인행동과 집단행동의 형성은 물론 이들 행동을 조직구성원에 연결시키는 가장 중요한 요인이 되고 있다(김혜숙, 2003). 특히 과거와는 다르게 현재의 사회에서는 환경의 변화가 빨라지고, 내용도 다양해지고 있다. 이러한 상황에서 변화에 적응할 수 있는 대응 방식의 마련이 필요하며, 이러한 대응을 마련하기 위한 리더의 역할이 중요하고, 리더십을 발휘하여 조직을 이끌어갈 수 있는 능력은 리더의 숙제가 되었다. 조직에서 발생되는 다양한 변화에 대응하기 위한 리더십이 반드시 필요하다고 나타나고 있으며, 최근에는 변혁적 리더십을 중심으로

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

많은 학자들에 의해 활발하게 연구되고 있다.

변혁적 리더십은 리더가 조직구성원들로 하여금 희망과 꿈을 가질 수 있도록 비전을 제시하고, 개별적 배려와 지적 자극을 통해 구성원들에게 가치관의 변화를 유도함으로써 보다 높은 조직성과 달성 및 개인의 욕구를 충족시키도록 영향력을 발휘하는 리더십 유형이다(Bass, 1990). 변혁적 리더십과 유사하게 리더 유형으로서 강조되는 리더십은 거래적 리더십이다. 거래적 리더십은 리더와 부하 간에 서로가 원하는 것을 교환한다는 차원에서 거래를 한다는 의미를 가지고 있고 이러한 거래가 원만하게 교환되는 경우 효과적인 리더십이 발휘되었다고 말할 수 있다 (Judge & Piccolo, 2004).

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 보편적으로 조직 구성원에게 긍정적인 효과를 유발시키는 것으로 알려지고 있다(Bommer, Rubin, & Baldwin, 2004). 조직 구성원들을 관리함에 있어서 조직이 구체적으로 어떤 기능을 수행하던 간에 조직 구성원들의 태도, 과업성취, 직무만족 등은 조직을 관리하고 있는 경영진들의 지도능력에도 크게 영향을 받게 된다. 조직의 목표를 당성하기 위하여 많은 요소가 필요하지만 가장 중요한 요소는 조직 구성원들로 하여금 자신이 발휘할 수 있는 역량을 최대한으로 발휘하도록 이끌어주는 리더십이 무엇보다 중요하다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과성에 대한 분석은 그 동안 충분한 연구가 이루어져 왔다. 하지만 이러한 리더십 유형들이 은행의 금융기관을 대상으로 그 효과성을 분석한 경우는 많지 않다. 은행 영업조직을 대상으로 리더십 효과를 검토한 연구들은 지점장의 학습지원 리더십 효과성 측정(김은덕, 2013) 등이 있으나 직접적으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 역할을 축정한 연구는 충분하지 않다. 본 논문은 다양한 지점의 상황을 분석하여 지점장의 리더십 유형이 지점 구성원의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 또한 궁극적으로는 각 지점의 특성에 알맞은 리더십 유형을 기존 지점장들의 리더십을 통해 제시하고자 하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 지점장들의 역할과 리더십에 대한 요구를 적극적으로 수용하여 일반적인 환경에서 지점 혹은 특수한 환경에 놓여 있는 지점에서 그들의 상황을 개선시킬 수 있는 방안을 마련하는 것으로써 “조직몰입과 직무만족을 향상시키는 리더로서의 지점장의 리더십 유형”을 제시하는데 그 목적이 있다. 현재 조직이 경험하고 있는 다양한 변화들은 과거에는 경험하지 못했던 내용들이고, 이러한 변화, 개혁의 속도를 감당할 수 있는 능력을 지닌 리더가 필요하다. 실제로 현장에서 요구되는 지점장의 능력은 단지 본사에서 지시한 내용을 실행하는 피동적인 존재가 아닌, 다양한 변화가 존재하는 현장에서 활동하는 리더로서 이를 대응할 수 있는 능력을 요구하고 있다. 부하들의 특성 파악, 직원간의 상호관계, 리더와 부하간의 역할분담를 파악하여 효과적으로 조직이 나아갈 방향을 정하고 비전을 제시해 직원들이 진행할 수 있는 방향을 제시하고, 부하직원들 끼리의 갈등관계 해소와 환경의 변화에 능동적으로 대응하여 다신이 맡은 지점에 활력을 불어넣을 수 있는 리더가 요구되고 있다. 지점장 리더십의 효과는 조직의 유효성 측면인 조직행동분야에서 사용하고 있는 행동적 특성지표로 측정하고자 하였다. 그리고 성과의 개념과 지점에서의 효과, 지점의 개요와 지점장의 역할을 이해하고 이에 맞는 조직의 성과로서 직무만족과 조직몰입 측면을 리더십 유형에 따라 어떤 영향을 받는지를 규명하고자 한다. 또한 본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인들이 직접적으로 조직몰입과 직무만족에 어떤 영향을 미치는지에 대해서도 살펴보고자 한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제 2 절 연구 범위 및 방법

1. 연구 범위

본 연구의 연구 범위는 선행연구 분석과 실증적 연구를 병행하였다. 국내외 발표된 각종 학술논문과 자료 그리고 저서에 대한 선행연구 분석을 통하여 리더십 관련 연구경향과 발전방향, 선행 이론들에 대한 고찰 및 연구 모형을 설정하는데 기초로 삼고, 실증적 연구를 통해 설정된 연구모형과 가설을 검증하였다. 이론적 고찰은 리더십에 관한 이론적 접근과 직무만족, 조직몰입에 관한 문헌자료를 통해 개념 정리 및 기존의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구에 대해 이론적 접근을 시도하였다.

논문 구성은 총 5개의 장으로 구성되어 있다. 제1장 서론은 연구 배경 및 목적, 범위 및 방법에 대해 서술하였다. 제2장은 이론적 배경으로서 리더십의 개념과 특성, 리더십의 이론과 구성요인, 변혁적·거래적 리더십의 이론 및 특성, 직무만족의 개념과 특성 및 구성요인, 조직몰입의 개념과 특성 및 구성요인을 이론적으로 고찰하였다. 제3장은 연구방법으로서 연구모형과 가설 설정, 변수의 조작적 정의, 설문지 구성, 자료처리방법으로 구성되었다. 제4장은 연구결과로 타당성과 신뢰성 분석, 상관관계분석과 다중회귀분석을 통한 가설검증으로 이루어져 있다. 제5장 결론은 요약 및 결론, 논의 및 제언을 제시하였다.

2. 연구 방법

본 연구는 연구 목적을 달성하기 위해 문헌 연구 방법과 실증 연구 방법을 병행하였다. 문헌 연구는 연구모형 구성을 위해 필요하며, 실증연구는 설계된

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가설을 검증하기 위하여 실시하였다. 문헌연구는 국내외에서 발표된 학술논문과 자료, 리더십 관련 단행본을 참조하여 변혁적·거래적 리더십의 구성요인에 대한 이론적 고찰을 실시하였다. 또한 리더십 유형과 직무만족, 조직몰입에 대한 문헌자료를 참조한 이론적 접근을 통해 개념정리 및 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 검토하였다.

본 논문의 변수 설정은 독립변수(리더십 유형)로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 설정하였으며, 종속변수로 직무만족과 조직몰입을 설정하여 이들의 관계를 살펴보았다. 통계분석은 SPSS 21을 사용하였고, 신뢰도와 타당성을 분석하기 위해 요인분석 및 상관관계분석, 다중회귀분석을 활용하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제Ⅱ장 이론적 배경

제 1 절 리더십의 개념과 특성

1. 리더십의 개념

1) 리더십의 개념

리더십의 정의는 이를 다루는 입장이나 관점에 의해 여러 가지로 정의할 수 있으며, 학자마다 이를 규정하려는 목적이나 전문적인 견해에 따라 그 관점이나 내용이 다를 수 있다(마인수, 2005). 리더십의 개념은 다음과 같이 세 가지로 구분할 수 있다. 첫째, 리더십을 리더가 갖는 성격특성에 근거를 두고 설명하는 것이다. Paul Pigors는 리더십이란 특정한 성격의 소유자가 공통의 문제를 추구하는 데 있어서 그의 의지, 감정 및 통찰력 등으로 다른 사람을 이끌고 다스리는 특성이라 정의하였다(Pigors, 1953). 이러한 개념에서 리더십은 리더 개인의 특성이 중요함을 강조하고 있다. 둘째, 집단목표 달성이나 집단 유지를 위하여 구성원의 자발적인 행동을 유도하는데 리더가 발휘하는 영향력에 중점을 둔 것으로 Geoge Terry는 리더십을 한 집단의 공동 목표로 향하여 스스로 즐겨 일하도록 부하에게 영향력을 주는 활동이라고 정의하였으며(Terry, 1951), Stogdill(1971)은 리더십을 집단의 목표달성을 위하여 집단 성원의 활동에 영향을 주는 리더의 행동이라고 보았다. 셋째는 리더십을 리더와 부하의 행동방향의 공통성과 이해의 일치를 전제로 한 인간관계 외에도 이의 상호작용의 측면에서 다루는 개념으로 리더십을 집단의 어떤 특정개인과 성원들과의 사회적 상호작용의 형태이고 리더와 부하간의 역할행동으로 보았다(Sargent, 1950).

이상과 같이 리더십을 정의하기 위해 리더십에 내포되어 있는 기본개념을

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

살펴보면 다음과 같다. 첫째, 조직목표와 리더십은 밀접한 관계가 있다. 둘째, 리더십은 지도자(Leader)와 추종자(Follower) 사이에서 나타나는 관계이다. 셋째, 리더십은 공식적으로 조직계층에서의 책임자만 가지는 것이 아니라 집단 내에서 다른 구성원들의 행동을 자극하며 영향을 미치는 과정, 동료와 하위직에 자리하고 있는 사람들에 의하여 행사된다. 넷째, 리더십은 리더가 추종자에게 행동을 일방적으로 강요하는 것이 아니라 상화작용의 과정을 위하여 발휘되는 것이다. 다섯째, 리더십은 리더의 권위를 바탕으로 발휘되는 것은 아니다. 여섯째, 리더십은 조직 내에 분화된 다양한 직능과 소속집단을 위해 수행된다. 이와 같은 과정에서 리더십은 지도자와 추종자에 관련된 요인, 상황적 요인, 정서적 요인들에 영향을 미친다. 따라서 리더십이란 어떤 조직 내에서 목표달성을 위하여 조직구성원들의 모든 활동에 영향력이 행사되는 과정으로 추종자들이 리더십에 따라 자발적으로 조직의 목표의 달성을 위해 참여하도록 유도하고, 자극을 불어넣기 위한 리더의 정서적 행동을 포함한 모든 활동을 의미한다. 이에 본 연구에서는 리더십이란 주어진 상황에서 조직 목표를 달성하기 위해 리더가 부하에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의하고, 이를 기초로 하여 모형의 설정, 분석을 하고자 한다(김혜숙, 2003).

2) 리더십의 본질

리더십의 본질은 한 마디로 정의 내리기 어려운데, 그 이유는 리더십이라는 용어가 권한(authority), 권력(power), 통제(control), 그리고 관리(management) 등의 개념과 혼동되어 불분명하게 사용되고 있으며, 리더십을 연구하는 연구자들이 각기 나름대로의 시각이나 관점에서 이 문제에 대해 접근하려 하기 때문이다(김남현, 1984). 또한 리더십이 인간을 그 연구대상으로 하는 학문이기 때문에 분명한 정량적 논리로 이해하기 어렵다는데 기인한다(김본수, 2001). 성공 조직은 성공적이지 못한 조직과 비교하여 차이가 나는 어떤 주요한 특성을 가지고 있는데 그것은 동태적이고 효과적인 리더십이다

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

(김남현, 1984). Peter Drucker는 기업의 리더는 기업 내에서 가장 기본적이면서, 가장 얻기가 힘든 기업 내 자원이라고 정의하였다. 이처럼 리더십은 경영자체와 동일시할 만큼 중요하고 일반 실무에서 많이 사용되어온 개념으로 한 조직이나 집단의 성패에 리더십이 미치는 영향은 막대하다(송계충, 1996). 하지만 일반적으로 리더십과 조직관리의 개념을 혼동하는 경우도 있는데 리더십과 조직관리는 개념부터 큰 차이가 있다. Hersey & Blanchard(1993)는 "관리란 조직의 목표를 달성하기 위해 개인이나 집단과 더불어, 그리고 개인이나 집단을 통하여 일을 이루어 나가는 과정"이라고 정의하고 있으며 리더십은 관리보다 더 넓은 개념으로써 조직, 개인, 자기 자신의 목표를 추구하는 행동에 영향을 미치는 것으로, 관리도 리더십의 특정한 형태라고 할 수 있다(조규영, 1994). 또한 조직행위론의 행동과학적 입장에서는 리더십을 상호작용 주의적 관점에서 특정목적의 달성을 위해 집단구성원에 대한 영향력 행사 과정으로 정의하고 있다(조규영, 1994). 그리고 리더십은 어떠한 상황 내에서 집단구성원들 간의 커뮤니케이션을 통하여 조직목표를 성취할 수 있도록 지향시키기 위해 행사하는 대인적 영향력으로 정의할 수 있으며, Koontz & O'Donnell(1976)은 "리더십은 하나의 공동 목적을 성취하는데 다른 사람이 따르도록 영향을 미치는 것"이라고 주장한다.

이러한 일련의 주장들의 공통 요인을 축약해 보면 리더십이란 어떤 주어진 상황 하에서 조직의 목적 달성을 위해 일련의 노력을 가하는 개인이나 집단에 영향을 미치는 과정이라고 생각할 수 있으며, 리더십은 리더, 부하, 상황적 변수의 함수관계라고 할 수 있다(송계충, 1996). Bass & Stogdill(1990)은 다양한 리더십과 관련된 선행논문을 포괄적으로 정리하면서 "리더십의 정의는 그 개념을 연구하는 학자들의 수만큼 많다."라고 이야기하였고, 리더십의 정의를 12가지의 범주에서 다음과 같이 축약하고 있다. 집단과정의 초점으로서의 리더십(leadership as a focus of group process), 인물의 특성과 그 효과로서의 리더십(leadership as personality and its effects), 순종을 유인하는 기술로서의 리더십 (leadership as the art of including compliance)이다(Bass

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

& Stogdill, 1990). 영향력의 행사로서의 리더십(leadership as the exercise of influence), 활동 혹은 행위로서의 리더십(leadership as an art or behavior), 설득의 행태로서의 리더십(leadership as a form of persuasion)이다(Bass & Stogdill, 1990). 권력 관계로 서의 리더십(leadership as a power relation), 목표달성의 수단으로서의 리더십(leadership as an instrument of goal achievement), 상호작용 효과의 실현으로서의 리더십(leadership as an emerging effect of interaction)이다(Bass & Stogdill, 1990). 차별화된 역할로서의 리더십(leadership as a differentiated role), 구조 주도로서의 리더십(leadership as the initiation of structure), 요소의 결합으로서의 리더십(leadership as a combination of elements)으로 축약할 수 있다(Bass & Stogdill, 1990).

위의 12가지 범주에서 보는 바와 같이 리더십의 정의를 내리는 관점이 다양하여 한마디로 명확히 정의하기가 어려우나, 이들을 종합하여 보면 “리더십이란 어떤 주어진 상황 속에서 목표설정이나 목표를 성취하기 위하여 개인 혹은 집단의 행동에 영향을 미치는 과정”이라고 정의할 수 있다(최상현, 2016).

2. 리더십의 이론

지금까지의 리더십과 관련된 선행연구들은 그 개념을 중요성, 다차원성, 복잡성, 사회·정서적 현상 등으로 주로 연구되었고, 연구자마자 다양한 리더십의 개념과 연구방향을 제시해 왔다. 그러나 리더십 이론의 발전과정을 보면 크게 세 단계로 나뉘어 설명할 수 있으며, 이는 리더십의 이론 발전에 따라 특성이론, 행동이론, 상황이론으로 구분할 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-1> 리더십 이론의 발전 과정

내용 / 접근방법	연구모형	강조점
특성이론 (1930년대~1950년대)	개인적 특성 → leader와 비leader의 구별	leader와 비leader를 구별할 수 있는 특징
행동이론 (1950년대~1960년대)	leader 행위 → 성과, 만족(종업원 유지)	leadership의 가장 중요한 측면은 leader의 특성이 아니라 leader가 여러 상황에서 실제 하는 행위이며, 성공적 leader는 그들의 leadership 스타일에 의해 구별된다.
상황이론 (1970년대 이후)	leader 행위 → 성과, 만족(종업원 유지), 기타변수 상황요인 : 부하의 개성, 과업, 집단성격	leader의 유효성은 그의 스타일뿐만 아니라 leadership 환경을 이루는 상황에 의해서도 결정된다. 상황에는 leader나 하급자들의 특성, 집단의 구조, 과업의 성격, 강화의 유형 등이 있다.

자료 : 추헌(1992). 현대 경영학 원론, 형설출판사.

리더십 연구와 분류를 체계적으로 한 연구는 이상호(2001)을 들 수 있다. 이 연구는 국내의 주요 리더십 연구 동향을 분석하고 있으며, 크게 리더에 중점, 부하에 중점, 교환관계에 중점을 두는 3가지로 대분류하고 있다. 첫째, 리더 중심적인 관점에서의 리더십은 전통적으로 리더십 특성이론, 행동이론, 리더십 스타일 이론, 상황이론으로 분류하고, 새로운 접근 방법으로서 리더십 대체 이론, 셀프 리더십 이론, 변혁적 리더십 이론을 들고 있다. 둘째, 부하 중심적 접근의 리더십 이론들은 내재적 리더십 이론, 정보처리 과정의 리더십, 리더십 로멘스 이론 등을 제시하였다. 셋째, 교환관계적 리더십 접근방법은 수직적 쌍대이론, 개별화된 리더십 이론으로 분류하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

1) 특성이론

1950년대 이전까지 리더십 발휘정도는 개인의 특성이나 자질에 달려 있다고 여기는 특성이론 또는 자질이론이 유행하였다(김관선, 2002). 특성이론은 리더십에 관한 초기 이론으로 리더십 효과성 규정 요인은 리더의 특성에 있다는 사고방식으로 리더의 어떠한 특성이 리더십을 유효하게 하는지 효과적인 리더와 일반사람을 구별하는 특성은 무엇인지 분석하는 이론이다(최상현, 2016). 때문에 효과적인 리더가 공통적으로 가지고 있는 특성을 찾아내는 것을 연구 대상으로 하고 영웅 위인으로 불리는 사람들의 특징 연구에 초점이 맞추어져 있었다(최상현, 2016). 이러한 특성이론의 학자들은 리더가 지녀야 할 특성들을 지능, 지식, 판단력, 관리능력 , 박력, 자제력, 책임감, 독립성, 독창력, 사교성 등으로 다양하게 제시하고 있으며, 다음 〈표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 리더의 특성

학자	리더의 특성
Barnard	책임성, 지적, 기술적 능력, 정력과 인내력, 결단력
Stogdill	진취성, 지속성, 자신감, 사교성, 지적능력, 민감성, 통찰력, 책임감
Katz	인간관계 개선능력, 전문지식, 협동적 확보능력, 기술능력, 조직전체를 직관할 수 있는 능력
Mann	우월성, 남성적, 보수성, 지성, 적응성, 외양성
Gibb	일관성, 웅변, 통찰력, 정력적, 자신감, 지성적

리더십의 효과성 규정요인인 특성이론은 리더의 개인적 특성과 유능한 리더들이 가지고 있는 공통적인 특성을 명확히 나타내고 있다. 이에 특성이론은 리더의 능력과 특성이 무엇이며, 어떤 특성을 가진 사람을 리더로 할지, 현재의 조직 리더가 리더의 자격이 있는가에 대해 평가하는데 타당성을 가지

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고 있다. 또한 단순히 어떤 특성들이 리더십 효과성과 관련되어 있다고 보고 하는 연구들이 대부분이며, 많은 특성 연구들이 부하의 동기나 리더의 행동과 같은 매개변수들을 포함시키지 않았다는 점을 지적하고 있다(구종철, 2000).

여러 한계와 문제점에 불구하고 특성이론은 오늘날에도 중요하게 인식 되고 있다. 리더들의 특성들은 리더의 자격을 판단하는데 평가기준으로 활용하고 있으며, 리더에 대한 대외적 이미지나 평판을 결정하는데 작용함으로 여러 조직에서도 계층별 리더십 개발프로그램을 체계적으로 시행 하고 있는 것이다(김관선, 2002). 리더의 특성 연구는 충분히 성공하였다고 평가하기는 어려워도 리더십 연구사에 중요한 초석을 놓으며 실무에도 많은 공헌을 했다고 평가할 수 있다(박유진, 2009).

Bernard의 리더 특성이론의 요소로는 책임감, 지적·기술적 능력, 박력과 지구력, 결단력, 설득력 등을 들고 있다(Bernard, 1948). 성격특성에 따른 연구로는 Roger M. Stogdill의 연구가 있다. Roger M. Stogdill의 연구에서 효과적인 리더의 특성을 신체적, 사회적, 정신적, 개성, 과업과 관련된 특성, 사회적 특성으로 범주화 하여 나타내고 있다.

1984년 Stogdill은 리더의 특성과 과업성과, 리더의 특성과 승진과의 관계에 대한 연구에서 특성이론(personality traits theory)에 대한 부정적인 결론을 제시함으로써 이 이론에 대한 연구는 종언을 고하게 되었으며, 특성 이론은 어느 정도의 설명적 통찰력을 주고 있기는 하지만 분석적이거나 장래 예측적인 가치는 거의 없다고 할 수 있다(강정대, 1985). 그 이유는 첫째, 특성이론은 특정상황을 고려하지 않고 있으며, 상황이 달라지면 리더의 특성도 달라져야하는 것이 효과적인 리더십을 발휘하기 때문이다. 둘째, 특성이론은 개인이 가지고 있는 특성에만 집중되어 있기 때문에 리더가 리더십을 발휘해야하는 상황에서 실제로 어떻게 행사되었는가를 설명하지 못하고 있다. 이 이론은 누가 효과적인 리더인 가는 선별해주지만 효과적인 리더십이 이루어지는 과정은 설명해주지 못하고 있기 때문에 부하들이 리더십에 미치는 영향력은

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

무시되고 있다(송계충, 1996).

특성이론에 대한 이론으로는 상황적합이론, 경로-목표이론을 말할 수 있다. 먼저, 상황변수가 리더십의 유효성을 결정한다는 전제 하에 상황변수를 파악하여 이러한 변수가 리더십 유효성에 미치는 영향을 연구한 피들러(Fiedler)의 상황적합 이론은 리더를 과업 지향적(task oriented) 리더와 관계 지향적(relationship oriented)리더로 분류하고, 상황을 리더-부하관계, 과업구조, 직위권력의 세 요소를 통하여 여덟 가지(호의-비호의)조합으로 구분하였다(Fiedler & Garcia, 1987). 피들러는 LPC(Least Preferred Coworker) 척도를 개발하여 리더가 "가장 일하기 힘든 동료 작업자들"에 대해 평가하게 함으로써 그 점수가 낮을 경우 과업 지향적, 높으면 관계 지향적인 리더로 구분하였으며, 과업 지향적 리더와 관계 지향적 리더를 결정하는데 영향을 주는 상황적 특성으로 리더-부하관계, 과업구조, 직위권력을 고려하였다(최상현, 2016). 피들러의 상황 적합적 리더십 이론은 리더의 유형, 상황의 호의성, 과업수행의 성과 사이의 관계에 따라 지향적 혹은 관계 지향적인 리더가 효과적일 때 차이를 보이고 있다(최상현, 2016). 다음으로 House의 경로-목표이론은 리더의 행동이 부하의 직무만족과 동기유발에 미치는 영향을 설명하기 위해 개발한 이론으로서, Evans가 처음에 고안한 것을 House가 상황변수를 추가하여 이론으로 발전시켰으며 1979년대 많은 실증 연구의 대상이 되었다(House, 1996). 경로-목표 이론에서의 효과적인 리더는 부하들에게 리더가 통제권을 쥐고 있는 결과에 대한 바램을 높여주는 사람과 성과가 좋으면 그에 대한 보상을 확실히 받을 수 있다는 확신을 주는 사람, 부하를 성공적인 성과로 이끄는 사람으로 구분할 수 있다(House, 1996). 리더십의 상황적 모형의 중요한 점은 이전의 리더십에 대한 상황적인 접근에 의해 서로 양립될 수 없는 것처럼 보였던 많은 연구결과들을 통합적으로 이해하는 방법을 제공해주고 있다는 것이다(House, 1996).

1950년대에 리커트의 미국 산업을 대상으로 한 리더의 행위연구와 허시가

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

행한 아프리카, 나이지리아 산업을 대상으로 한 리더의 행위연구가 서로 상반되는 결과를 나타낸 모순에 대하여 설명이 가능하게 되었다는 점이다. 상황 적응적 리더십의 유효성은 실증 연구를 통하여 입증되고 있다. 제록스사에서 실시한 Gumpert & Hambleton의 연구결과는 고도로 유효한 관리자들은 그렇지 않은 관리자들보다 상황적 리더십 모형을 더 많이 알고 있었고 더 많이 활용하고 있었으며, 평균적으로 상황적 리더십 모형을 정확하고 올바르게 적용하고 있는 관리자들이 그렇지 않은 관리자들보다 그들 부하들의 과업성적을 더 높게 평하고 있었으며 이와 같은 평가에 의한 직무수행성적에 있어서의 증가는 실무적으로나 통계적으로 유익한 것이었다(김본수, 2001). 또한, 리더십의 상황이론이 해결되지 못하는 리더십의 관점에 대한 새로운 접근으로 수직쌍 연결이론, 리더십의 귀인모형, 리더십 대체물 등의 관점을 들 수 있다(송계충, 1996).

수직쌍 연결이론은 앞의 리더십 이론에서 리더의 행위가 모든 부하에게 동일하다는 전제로 설명하고 있지만 수직쌍 연결모형(vertical dyad linkage model) 또는 리더-성원교환모형(leader-member exchange model)에서는 리더와 부하관계가 모든 부하에게 동일하지 않다는 것이다(민순 외, 2011). 따라서 리더십 현상을 리더와 부하의 일대 일 관계에서 파악해야 한다는 것이다. 리더와 부하의 연결 관계를 핵심집단과 외부집단으로 구분하고 핵심집단은 리더와 공통의 이해관계가 있고 의사소통을 지속적으로 하고 있으며, 그렇지 않은 사람으로 리더의 후원을 받지 못하는 사람들을 외부집단으로 본다(민순 외, 2011). 리더십 대체물은 리더십이 모든 상황에서 필요한 것은 아니라는 관점으로 때로는 상황적 요인이 리더 행위의 효과성을 방해하기도 하고, 리더십이 아예 불필요한 작업집단도 있다는 것이 리더십 대체물(substitute for leadership)의 관점이다(최상현, 2016).

2) 행동이론

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

리더십 행동이론은 개인과 집단의 성과에 영향을 미치는 행동들을 어떻게 측정할 수 있는가에 대한 문제를 관심에 두었다. 때문에 행동 이론가들은 리더행동이 성과에 영향을 미치며 관찰 가능한 행동이라 가정하고 리더가 성과를 얻기 위해 어떻게 행동하는가에 대하여 알아야 한다고 주장한다(추헌, 1992). 리더십 특성이론과 다르게 리더십 행동이론은 리더의 교육훈련에 의해 행동이 변화되며, 리더는 만들어지거나 개발될 수 있다고 주장한다. 이러한 리더십의 행동적 접근 연구에서 초기에는 리더의 행동을 독재-민주-자유 방임 주의적 접근 또는 직무중심-부하 중심적 접근과 같은 단일 연속선상의 개념으로 파악하였지만 나중에는 과업과 인간을 별도의 복수차원으로 구분하여 연구하였다(김혜숙, 2003).

리더의 행동연구에 관한 대표적인 연구 중 가장 고전적이라고 할 수 있는 것으로 아이오와 대학의 리더십 연구(Iowa Leadership Studies), 오하이오 주립대학의 리더십 연구(Ohio State University Leadership Studies), 미시간 대학의 리더십 연구(Michigan Leadership Studies) 등이 있으며, 이 중 오하이오 주립대학의 리더십 연구는 리더의 행동을 배려(Consideration)와 구조주도(Initiating Structure)로 구분하여 이들을 별개의 차원으로 보았다(정우일 외, 2017). 조직구성원들 사이에서 우정, 존경, 신뢰 등으로 표현하는 행태와 직무, 인간을 조직화하려는 리더의 행태유형은 상호 독립적인 관계라고 주장하는 대표적인 복수차원의 연구이다(김명훈, 1983). 오하이오 주립대학 리더십 연구의 초점은 리더행동의 결정요인을 조사하여 이를 작업진단의 과업수행 실적과 조직 구성원의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 것이었다. (Morse & Reimer, 1956). 이들은 독창적으로 개발한 150개의 항목으로 한정된 리더행동기술설문지(LBDQ)를 사용하였다. 연구분석 결과 리더십을 다루는 구성요인은 사회적 감수성 7.6%, 생산강조 9.8%, 구조주도 33.6%, 배려 49.5%로 나타났다. 리더행동기술설문지 점수에 의한 리더십 유형 판정은 <그림 2-1>과 같다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<그림 2-1> 구조-배려 리더십 유형

구조-배려 리더십 유형 중 가장 효과적인 유형은 높은 구조주도와 높은 배려유형일 것으로 생각되었으나 연구결과 유일최선의 리더십 유형은 없는 것으로 나타났다. 오하이오 대학의 리더십 비판은 첫째, 리더행동의 리더십 유효성에 대한 영향력 관계의 연구이면서 정태적인 상호관계를 찾는 일에 지나치게 의존하고 있다는 점이다(정우일 외, 2017). 둘째, 연구방법상의 문제점 외에도 이 이론이 리더십 유효성에 영향을 미치는 상황변수를 고려하지 않았다는 점이다(정우일 외, 2017).

미시간 대학의 리더십 연구의 경우, 리더의 행동과 집단과정 및 집단성과 사이의 관계를 인식하는 연구로 주된 목적은 어떤 유형의 리더 행동이 집단의 유형성과 구성원의 만족도에 어떠한 영향을 미치는 가에 대한 것이었다(Likert, 1967). 연구 결과 2개의 리더십 유형이 인식되었는데 직무 중심적 리더십 유형(Job-centered Leadership Style)과 종업원 중심적 리더십 유형(Employee-centered Leadership Style)이다(Likert, 1967). 직무 중심적 리더십 유형과 종업원 중심적 리더십 유형은 오하이오 주립대학의 구조주도와 배려의 리더행동 차원과 유사하고 리더십 이론의 분류에서 보편적인 행동이론에 속한다(Likert, 1967). 이와 같은 연구 결과에서 밝혀진 사실은 효과적인 리더는 하위직 업무와 같은 기본적인 업무에는 시간과 노력을 소비하지 않고, 하위자의 활동내용 조정, 작업계획 및 목적수립, 필요장비와 물품의 제공, 기술지원 등의 일에 시간과 노력을 투입해 하위자를 배려하고 지원하여 보다

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

효과적인 업무 수행을 할 수 있도록 돕는 것이다. 또한 효과적인 리더는 하위자에게 업무 목표와 지침만을 설정해주고 하위자들이 자율적으로 작업방법이나 업무의 진척을 조절할 수 있도록 허용해주는 것이다(김혜숙, 2003).

Likert는 종업원 중심적 리더십 유형이 부하뿐만 아니라 동료 리더와 상위계층에도 그 관련성이 중요시 되며 많은 영향을 받는다고 하였으며, 이와 같은 리더의 횡적, 수직적, 대각적인 연결 관계를 연결핀(Linking Pin)관계라 부르며 이 연결된 역할을 얼마나 잘 수행하느냐에 따라 리더의 전반적인 성과가 영향을 받게 된다고 하였다(Likert, 1967).

3) 상황이론

리더십 상황이론을 형성하는 결정적인 요소는 지도자의 개인적 특성에서 나타나는 것이 아니라, 지도자의 조직 또는 집단의 상황과 환경에 따라서 나타난다고 주장하는 이론을 이야기한다. 리더십 상황이론에는 Fiedler의 상황이론, Hersey & Blanchard의 이론, 경로-목표 이론 등이 있다.

피들러의 상황이론은 과업 중심형과 인간관계 중심형 중에서 어느 유형이 유효한가는 각각 리더와 부하간의 관계, 직무구조, 직위권력 등의 3가지 상황변수가 리더에게 유리한가의 여부에 의해 결정된다고 주장하였다(백기복, 2011). 이 이론은 3가지 상황변인의 조합에 의해 8가지의 상황이 가정되는데, 과업 지향적 리더는 리더에게 가장 유리한 상황과 가장 불리한 상황에서 효율적인 반면, 인간관계 지향적인 리더는 상황의 유리함과 불리함이 중간정도일 때 효율적인 경향이 있음을 나타내고 있다(백기복, 2011). 이는 가장 적절한 지도자의 행동양식이 일반적으로 부하의 특성과 관련되어 결정될 뿐만 아니라, 부하들의 성숙수준과도 밀접한 관련이 있음을 보여주고 있다(김명훈, 1985).

Hersey & Blanchard는 블레이크와 무톤의 관리격자의 개념을 이용하여 지도자의 행동을 과업행동과 관계행동의 2차원을 축으로 한 4분면으로 분류하

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

고, 여기에 상황요인으로 구성원의 성숙도를 추가하여 리더십 상황이론을 만들었다(Ronald et al, 1982). 이 이론의 기본적인 개념은 리더가 그들의 행동양식을 그들이 직면한 특정한 상황과 그들 부하의 욕구에 맞게 적응시키면 시킬수록 그들은 그들 자신과 조직의 목표달성에 더욱 효과적일 수 있다는 것이다(이상해, 2012). 따라서 부하의 성숙도가 낮을 때에는 그들이 과업을 달성하는데 도움을 주고 그들을 교육시키기 위해 높은 과업 지향성과 낮은 관계 지향성 리더십이 효과적이나, 부하들의 성숙도가 점차 높아짐에 따라 부하에 대한 배려를 강하게 하는 리더십, 자주성을 존중하고 가능한 한 많은 부분을 부하에게 위임하는 리더십이 효과적이며, 부하의 성숙도가 높은 단계에 도달하면 낮은 과업지향성과 낮은 관계지향성 리더십으로써 직무를 집단에게 위임하고 그들로 하여금 성취하도록 하는 것이 효과적이다(김혜숙, 2003).

경로-목표이론은 비교적 최근에 개발된 리더십의 상황이론이다. 이 이론은 지휘행동의 구조주도-관심 분류개념에 연구의 토대를 두고 있는데, 지휘자의 행동은 부하들의 경로-목표 관계를 명백히 해주는 기능과 경로-목표를 촉진시켜주는 기능으로 구분된다(강정애, 2016). 경로-목표 관계를 명백히 해주는 역할은 지휘작의 구조 주도적 행동 측면에 해당한다고 볼 수 있고 경로-목표 달성과정을 순조롭고 효율적으로 이끌어 가는 기능은 관심 행동 측면에 해당한다고 볼 수 있다(강정애, 2016). House & Michell은 지시적, 후원적, 참여적, 성취 지향적 행동의 네 가지 차원으로 분류하고 이들 행동차원과 성원과의 관계를 부하의 특성 및 과업 중요도 같은 상황요인의 고려를 통하여 연구하고 있다(김명훈, 1985).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제 2 절 변혁적 리더십과 거래적 리더십

1. 변혁적 리더십

1) 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십은 리더와 하위자간 교환관계와 관련되어, 리더가 지시하거나 기대하는 바에 하위자가 순응하는 대가로 임금인상이나 특권을 부여받는 전통적 리더십의 비판으로 출발한 변화와 혁신을 추구하는 리더십 이론으로 급변하는 기업 환경속에서 조직의 생존과 경쟁력 강화를 위해 조직의 변화를 유발할 수 있는 리더의 능력에 초점을 두고, 변화와 혁신을 이끌어 나갈 수 있는 리더의 역할과 리더가 변화를 어떻게 시작하고 전개해야 하는지에 대한 방안을 제시하는 이론이라고 할 수 있다(김창중, 2014). 변혁적 리더십 이론은 1980년대를 전후하여 극심한 불황에 허덕이던 미국 기업들이 생존을 위해 전면적인 변혁을 시행하여야 할 필요성을 인식 하게 되었고, 이러한 성공적인 변화를 위한 변혁적인 리더가 필요하게 되었다(최상현, 2016).

이러한 변화를 계기로 Burns(1978)는 군대조직과 산업조직의 하급자들에 대한 연구를 시작하였다. 이후 Bass는 Burns가 제시한 정치적 리더십을 기본으로 하는 변혁적 리더십에 대한 연구가 더욱 심화되었다. Burns의 연구 이전에는 Downton(1973)의 연구에서 변혁적 리더십에 대하여 언급되었고, Zaleznik(1977)은 변혁적 리더십의 요건에 대해 제시하였다. 이상의 학자들의 변혁적 리더십의 정의를 Burns 와 Bass의 연구를 중심으로 재정리하면, Burns는 변혁적 리더십을 가지고 있는 리더는 부하의 잠재력, 현재 업무를 수행하기 위해 필요한 요구를 인식하여 개발시키는 리더를 의미하고, Bass는 처음부터 기대이상의 노력을 할 수 있도록 부하에게 동기 부여를 할 수 있는 리더가 변혁적 리더라고 정의하였다. 이러한 리더들은 다음의 세 가지의 상호

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

관련되는 방법 중의 하나로 부하를 변화시킨다고 한다(Bass, 1985). 첫 번째는 계획된 결과의 가치나 그러한 결과에 도달하기 위한 방식의 중요성에 대한 부하들의 의식수준을 고양시키는 것이고, 둘째는 조직의 팀이나 조직체, 그리고 보다 큰 정책을 위해 부하들로 하여금 자기 자신에 대한 이익을 초월하게 하며, 셋째는 부하들의 욕구수준을 보다 높은 욕구수준으로 올리거나 또는 포트폴리오를 확장시킨다는 것이다(구종철, 2000).

2) 변혁적 리더십의 조직관리

여러 학자들의 리더십 유효성 연구결과에서도 알 수 있듯이 최근 새로운 리더십 이론 중 가장 많은 논의가 진행되고 있는 리더의 변화주도 역량을 중시하는 변혁적 리더십은 여러 가지 측면에서 조직 관리에 긍정적으로 영향을 미친다(Bass 1990). 즉 어떤 조직이 변화주도 역량을 중시하는 리더십을 가진 리더를 가졌을 경우, 조직 이미지, 종업원 모집, 선발, 승진, 배치, 경력개발, 훈련, 직무설계, 조직구조 등 조직운영 전반에 도움을 준다(Bass 1990). 그 구체적인 내용을 다음과 같다. 첫째, 조직 이미지에 긍정적인 영향을 미치는 것이다. 둘째, 조직 내 변화를 주도하고 역량을 중심하는 리더의 리더십이 증가되면 조직구성원의 채용에서도 영향을 미친다. 셋째, 상급자의 리더십은 승진, 선발, 조직 배치에서 긍정적인 영향을 미친다. 넷째, 조직에서 직속 상급자는 하급자의 지속적인 경력관리에 긍정적인 영향을 미친다. 다섯째, 훈련에 긍정적인 영향을 미친다. 변형적인 리더십으로 훈련받은 집단과 훈련받지 않은 집단으로 나누어 실험한 결과 훈련받은 집단이 훈련받지 않은 집단보다 성과가 높다는 사실이 확인되었다(Bass, 1990). 여섯째, 직무설계, 직무할당, 조직구조에도 긍정적인 영향을 준다. 직무가 구성원들에게 새로운 기회를 탐색할 수 있게 하고 조직문제를 발견하고 해결할 방법을 제시해 준다면, 리더는 그 구성원들을 지적으로 자극하는 것이며 이러한 리더의 행위가 구성원의 성과에 영향을 미칠 것이다(Bass, 1990).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3) 변혁적 리더십의 구성요인

Bass(1985)는 Burns(1978)의 리더십과 성과에 대한 연구를 토대로 더 발전된 변혁적 리더십 이론을 제안하였는데, 그는 변혁적 리더들을 부하들에게 기대되는 요구이상의 성과를 달성하도록 부하들을 동기부여 시키는 것이라고 하였으며, 변혁적 리더들에 대하여 부하들의 신뢰, 감탄, 충성심 그리고 존경을 느끼며 자신들의 직무에 대해 기대 이상의 동기부여를 경험한다고 하였다(최상현, 2016). 내용을 살펴보면 첫째, 부하들로 하여금 조직 구성원으로서의 존재가치와 성취할 목표의 중요성을 깨닫게 하고, 과업결과에 대한 중요성을 보다 적극적으로 인지시켜 주며, 둘째, 자신의 이익에만 연연해하지 않고 집단이나 조직을 위해 자신의 역량을 발휘하도록 하고, 셋째, 부하들의 상위욕구를 자극하고 확장시키는 행위를 포함하고 있다 (Bass, 1985).

Bass(1990)는 자신이 개발한 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)를 토대로 요인분석을 통해서 변혁적 리더십 몇 개의 하위요인으로 구성 되어 있다고 밝혔다(진종순, 2015). 변혁적 리더십의 구성요인은 카리스마, 지적자극, 개별화된 배려와 분발고취이며, 변혁적 리더십 구성요인들은 부하들로 하여금 기대된 이상의 노력, 즉 추가적 노력을 발휘하도록 동기화시킴으로써 기대이상의 성과를 이끌어낸다는 이론이다(진종순, 2015). House & Conger(1987)는 카리스마를 독특한 리더십 본질을 제시했지만, Bass는 변혁적 리더를 카리스마 리더 이상의 존재로 보았다. 즉 카리스마는 변혁적 리더의 구성요인(필수조건)이지만, 카리스마 그 자체로는 변혁적 리더십을 충분히 설명하지 못한다고 하였다(김관선, 2002).

변혁적 리더십에 관한 Bass 이론은 Burns 이론과 많은 공통점을 갖고 있다. 하지만 다음과 같은 몇 가지 측면에서 차이점을 갖고 있다. 첫째, Burns는 변혁적 리더를 부하들의 긍정적인 도덕적 가치와 상위수 준의 욕구를 강조하는 훌륭한 리더로만 국한시켰지만, Bass는 변혁적 리더를 부하들의 동기를 자극하고 증대시키는 사람으로 규정하고 있다(홍한국 외, 2013). 다만 그 효과가

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

부하들에게 유익한지에 대한 여부와 부하들의 동기부여에 영향을 주고 몰입시키는 리더로 구분되고 있다. 따라서 Bass는 안전, 생존, 경제적 욕구와 같은 하위수준의 욕구에 대해 강조하는 리더를 포함하여 변혁적 리더로 구분하고 있다. 거래적 리더십에 대하여서는 Burns보다 Bass가 더 포괄적으로 내린다. Burns는 복종에 대한 보상을 교환하는 것으로 파악하지만, Bass는 거래적 리더십의 부하들의 동기부여에 영향을 미치기 위해서는 인센티브는 조건적 보상의 이용뿐만 아니라 보상을 얻기 위해 필요한 과업을 명확히 하는 역할이 필요함을 주장하였다(홍한국 외, 2013). 둘째, Burns는 변혁적 리더십의 본질적인 측면으로 도덕적 리더십을 핵심요소로 보면 반면 Bass는 도덕적 선과 악에 관계없이 변화를 야기하는 리더십으로서 변혁적 리더십을 파악하였다(김영춘, 정민숙, 2012). 셋째, Burns는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 연속선 위에 서로 다른 지점에 위치하는 양극개념으로 보고 있는 반면, Bass는 이 두 가지 리더십 유형을 독립된 차원으로 보고 있다(신계화, 김화례, 2013). 따라서 Bass의 견해는 많은 리더들이 정도의 차이가 존재하지만, 이 두 가지의 리더십 특성을 동시에 공유하고 있고, 같은 리더가 서로 다른 상황에서 이 두 가지의 리더십 유형을 사용하여 상황을 풀어갈 수 있다는 것이다. 다음은 Bass가 개발한 MLQ를 이용해 실증적으로 입증된 개발화 된 배려, 카리스마, 지적인 자극에 대하여 세부적으로 서술하였다.

먼저, House(1977)는 카리스마적 리더를 “개인적 역량에 의해서 부하들에게 막대한 영향을 미칠 수 있는 사람”으로 정의하고, 카리스마적 리더가 그렇지 않은 리더보다 높은 지배욕구 및 영향욕구, 강한 자신감, 자기 신념의 도덕적 정당성에 대한 강한 확신 등을 지녔다고 보았다(이철우, 2017). 카리스마는 부정적인 특성과 긍정적인 특성을 들 수 있는데, 권력원천에서 볼 때 전자는 보상 적, 강압적, 합법적 권한에 근거를 두고 있고, 후자는 준거적, 합법적 권한에 기초한다고 할 수 있다(이철우, 2017). 즉, 긍정적 카리스마 리더는 높은 도덕성, 합리적 인간관계, 성공과 탁월한 실무지식 등을 통하여 팀 내 권한위양을 통한 부하의 자신감을 재고시키고 하위자들의 미래에 있어 모델이 되기도

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

한다(김관선, 2002).

Bass(1985)는 카리스마적 리더에 대한 존경과 카리스마적 리더와 동일시하려는 욕망이 부하들에게는 강력한 영향력이 된다고 하며, 카리스마적 리더의 특성으로 자신감, 자기결단력, 변혁능력, 내적 갈등의 해결을 제시 했다(김경수 외, 2015). 이러한 특성을 토대로 한 카리스마적 리더들은 부하들에게 적절한 노력을 행사할 수 있도록 미래에 대한 비전을 제시하고, 리더에 대한 강렬한 애정을 유도하며, 부하들로 하여금 그 자신을 리더와 동일시하게 한다(Bass, 1985).

Conger(1989)는 카리스마적 리더십을 발휘하게 되는 단계를 4단계로 구분하여 단계를 통해 하위자들에게 영향을 미친다고 하였다. 비전창출을 통한 자아가치 유발, 신뢰구축, 비전달성, 비전전달을 위하여 구성원의 임파워링을 주요 내용으로 카리스마 리더십이 하위자들에게 높은 동기유발 할 수 있도록 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음으로 지적자극이란 감정적인 자극에 의한 즉각적인 행위변화보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고 그리고 문제해결과 문제인식에 있어 부하들을 변화, 자극시키는 리더의 행동을 의미한다(Bass, 1985). Bass는 지적인 영역에서 변혁적 리더와 거래적 리더 사이에 있는 체계적인 차이를 볼 수 있다고 했다(Bass, 1985). 즉, 변혁적 리더의 사고는 반응적으로 나타나기 보단 예방적인 사고가 크고, 아이디어 창출에 있어 혁신적, 창의적이며, 이데올로기에 있어서는 개랑, 보수적인 성향보단 급진적인 성향을 보인다고 할 수 있다. 또한 지적인 자극은 부하들에 독립성과 자율성을 갖도록 만들어 주며 (Bass, & Stogdill, 1990), 하위자에게 리더와 조직 및 자신에 대한 가치관, 신념, 기대에 있어 의문을 가지게 하고, 자기 자신을 개발하고 새로운 시각의 사고방식을 가지도록 돕고 고무시킨다(김관선, 2002).

다음으로 개별화된 배려는 리더가 조직구성원과 일대일의 관계를 전제로 이야기하고, 공평하게 대우하되, 서로 다른 부하의 욕구를 충족시켜 더욱 효과적으로 조직목표를 달성할 수 있도록 추구하는 수단을 뜻한다. 따라서 배려는

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

부하가 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치며, 또 여러 가지 상황 속에서 부하들의 생산성 향상에 공헌할 수 있는 중요한 측면으로 여겨져 왔다(Bass, 1985).

이러한 개별화된 배려는 의사결정에 대한 종업원들의 참여나 성장을 위한 종업원들의 욕구에 초점을 둔 참여적 관리방법에 있어서 많이 찾아볼 수 있다. 변혁적 리더는 부하들에 대하여 친근하고 비공식적으로 대해 주며, 일부 부하들이 보다 뛰어난 전문적 능력을 가지고 있더라도 부하들을 동등하게 대우해 주는 경향이 있다(양동치, 2005). Zalenznik(1977)은 개인적인 영향력과 리더-부하의 일대일의 관계에서 리더의 개발이 매우 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 개별화된 배려는 후견인과 같은 역할이라고 말할 수 있다. 후견인이란 자기보다 나이가 젊고 경험도 적은 조직 구성원의 개발에 있어 지도자의 역할을 하는 신뢰할 만한 카운슬러를 말한다(이규만·박경규, 2001).

마지막으로 Bass(1985)는 분발고취적 리더십을 카리스마적 리더십의 하위요인으로 고려하고 있다. 그는 분발고취적 리더십이란 부하 혹은 부하의 노력에 대해 감정적 측면에서 기운을 북돋아 준다거나 활기를 불어넣는 리더의 행동이라고 말하면서 카리스마적 리더십은 분발고취를 가져오지만 분발고취는 카리스마와는 별개로 자생적으로 일어날 수 있으므로 카리스마적 리더십이 발휘되지 않는 상태에서도 분발고취는 일어날 수 있다고 하였다(양동치, 2005). 이와 관련 최근의 연구에서는 분발고취가 카리스마적 리더십의 하위요 인이 아닌 별개의 차원으로 다루어지며, 따라서 본 연구에서도 이를 카리스마의 하위요인으로 보지 않고 변혁적 리더십의 하위요인으로 간주하였다(양동치, 2005).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 거래적 리더십

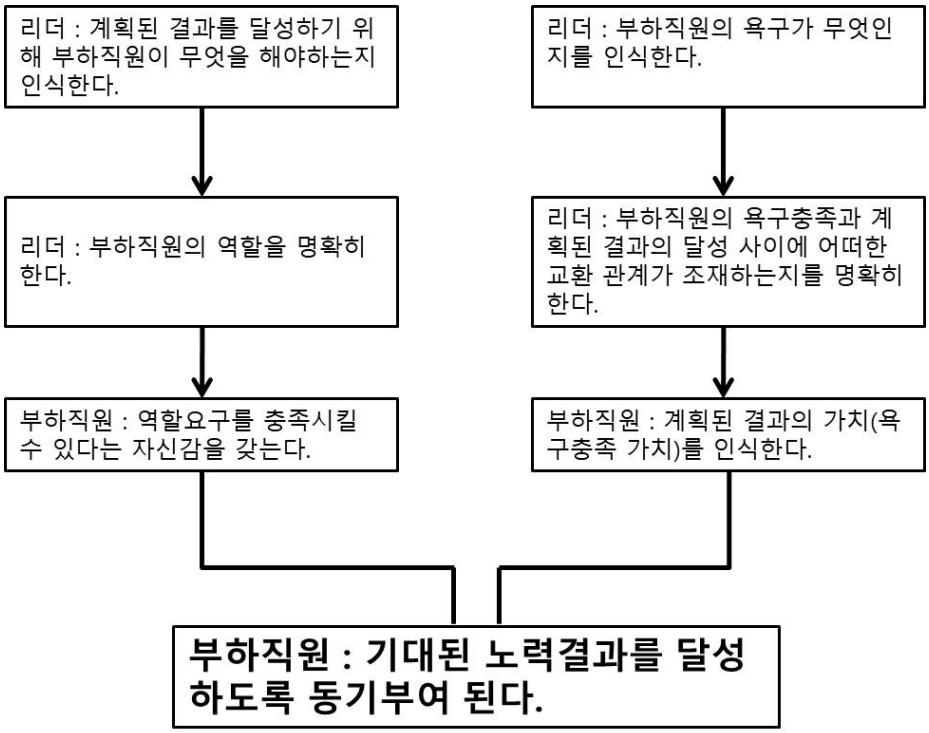
1) 거래적 리더십의 개념

거래적 리더십은 전통적 리더십 이론을 통칭하는 개념으로 사용되고 있는데, 리더가 상황에 따른 보상을 기초로 하여 부하직원들에게 영향력을 행사하는 리더십을 의미한다. 거래적 리더십은 리더가 행동, 인센티브 등을 활용하여 부하로부터 올바른 행동을 유발하는 과정이며, 이러한 과정은 부하직원 간의 거래나 교환 관계에 기초하고 있다. 거래적 리더십은 Bruns(1978)의 이론을 토대로 리더와 부하직원 관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 리더십이라고 정의하였다(Bass, 1985).

Bass(1985)는 <그림 2-2>와 같이 거래적 리더십의 모델을 제시하였다. 거래적 리더십 과정에서 리더의 역할은 원하는 결과가 무엇인가를 부하 직원에게 인지시키는 일과 결과달성 혹은 미달성의 여부에 따라 부하직원이 어떠한 보상이나 벌을 받게 되는지를 명확히 하는 것이다. 이와 같은 역할을 수행하기 위해서는 리더가 부하직원들의 욕구가 무엇인지 파악해야 하고, 그 결과 리더가 원하는 결과와 부하직원들이 원하는 보상이 거래된다고 설명하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY



<그림 2-2> 거래적 리더십 모델

2) 거래적 리더십의 구성요인

Bass(1985)는 거래적 리더십을 부하직원들에 대한 리더의 효과성 견지에서 구분하였으며, 자신이 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 이용한 요인분석과 반응할당분석을 통하여 거래적 리더십이 조건적 보상과 예외 관리 등의 2개의 하위요인들로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀냈다. 이러한 연구결과를 토대로 다음 <표 2-3>과 같이 거래적 리더십의 요인들을 제시하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-3> 거래적 리더십의 하위요인 및 내용

하위 요인	내용
상황적 보상	리더는 구성원에게 무엇을 해야 구성원이 원하는 보상을 받을 수 있는지 제시한다. - 노력과 보상 교환 약속 - 성과 달성 시 보상 제공 - 성취 결과에 대해 인정
조건적 보상	구성원이 리더가 규정한 성과 수준을 달성하였을 경우 보상을 제공한다. - 성과 달성 원하는 것을 가질 수 있다는 믿음 제시 - 유형의 보상 : 승진, 임금 상승 등 - 무형의 보상 : 존경, 권한 이양, 신뢰, 몰입, 긍정적인 피드백 등
예외 관리	리더는 구성원이 부여받은 임무를 수행하고 적정한 시기에 적절한 비용으로 목표(임무)가 달성될 때까지 간섭하지 않는다.

자료 : Bass, B. M.(1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share, The Vision" Organizational Dynamics, Winter, Vol.19, p.22.

(1) 상황적 보상

Bass(1985)는 상황적 보상이란 리더 본인이 규정한 사항에 부하직원들이 성과를 달성하였을 때 그에 따른 보상을 제공한다는 것을 의미한다고 하였다. 다시 말해, 부하직원들이 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지, 또한 처벌을 피하기 위해서는 어떠한 것을 해야 하는지에 대하여 부하직원들과 리더가 합의를 이루어야 하는 것이다. 이러한 합의가 이루어지면 리더와 부하직원들은 정해진 목표를 달성하기 위해 상호 관련된 책임과 역할을 받아들이고 리더는 목표의 달성 결과에 대해 부하직원들에게 보상 또는 처벌을 행한다.

거래적 리더십을 발휘하는 리더는 업무를 수행하기 위해 그 업무를 어떻게 수행할 것인가에 대한 관심을 갖고 있으며, 업무를 수행하면서 보상과 처벌을 적절하게 분배하여 활용한다고 하였다(Bass, 1985). 비조건적인 거래를 제시하

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

는 리더보다 보상을 통해 부하직원들에게 목표를 제시하는 리더가 목표성과 수행에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(2) 조건적 보상

Bass(1990)는 리더가 정한 수준의 성과를 부하직원이 달성하였을 경우 보상을 제공하는 것을 조건적 보상이라고 하였다. 조건적 보상은 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 하나는 무형의 보상으로 존경, 권한 이양, 신뢰, 몰입, 긍정적인 피드백 등과 유형의 보상으로는 승진, 임금 상승 등이 있다. 또 다른 하나는 조건에 의한 처벌로서 합의된 기준에 미달되거나 품질이 수준 이하로 떨어지는 것과 같이, 기준에 미흡한 경우 벌을 주는 것을 의미한다.

거래적 리더는 부하직원들을 업무에 몰입시켜 성과를 내도록 하기 위하여 노력한 만큼 본인이 원하는 것을 얻을 수 있다는 믿음을 주는데 노력한다. 잘한 일에 대해서는 칭찬을 아끼지 않고 부하직원이 원하는 것이 있다면 항상 그것을 교환조건으로 제시하여 이들이 원하는 것을 얻기 위해 무엇을 해야 하는지, 또는 처벌을 피하기 위해 무엇을 해야 하는지에 대해 리더와 부하직원이 합의를 이루게 된다. 이러한 합의가 이루어지면 리더는 목표달성 결과에 대해 부하직원들에게 보상을 지급하게 된다. 이러한 긍정적 강화와 부정적 강화는 거래적 리더들이 부하직원들의 동기부여를 위한 과정에서 나타난다고 할 수 있다. 리더의 조건적 보상 행동은 리더가 많은 권한을 갖고 있고 부하직원이 리더에게 원하는 것을 얻기 위해 의존하고 있다. 성과는 부하직원의 노력에 의해 달성될 수 있으며 성과의 정도를 정확히 알 수 있는 경우에는 더욱 더 큰 효과를 얻을 수 있다.

(3) 예외 관리

거래적 리더십의 또 다른 측면은 예외 관리이다. 예외 관리는 많은 리더에게 활용되고 있는 개념이다. 어떠한 상황에서 일이 잘못될 때에만 리더가 개입하는 것을 말하는데, 고무적인 강화나 격려는 불필요하다. 리더는 오로지 원

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

칙과 처벌을 준수한다. 사례를 예로 들어 살펴보면, 예외 관리는 리더가 부하직원들의 과업수행과정을 감시할 수 없거나 피드백을 할 수 없을 때 더욱 용이하다고 할 수 있다. 리더는 부하직원들에게 알아서 진행하도록 모든 일을 위임하고 문제가 생겼을 때에만 관여하는 식의 관리를 임파워먼트로 착각하고 있다. 결국 부하직원들이 실수를 일으키지 않는 한 자유로운 환경에서 본인의 업무를 수행하게 한다는 것이다. 하지만 이러한 비유는 적절하지 않다. 위험감수와 격려가 독려되는 긍정적, 지원적 환경은 임파워먼트의 핵심이 된다. 그러나 이러한 환경은 예외 관리에서 비롯된 것이 아니다. 성과를 이루는데 성공적인 거래적 관계에서 불구하고 부하직원들과의 이러한 교환과 거래에 치중하는 독단적인 리더는 조직의 성과율을 떨어트리고, 부하직원들의 기대감을 떨어트리게 됨으로써 비난 받는다.

예외 관리는 부하직원들과의 만족도와 성과에 도움이 되지 않거나 부정적인 영향을 미치고 있다. 거래적 계약은 부하직원들의 목표를 달성하도록 만드는데 한계가 있다. 오히려 부하직원들은 단기간의 신속한 결과를 더욱 선호한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제 3 절 직무만족

1. 직무만족의 개념

개인이 자각하는 환경에 대하여 반응함으로서 태도가 형성되는데 이러한 의미에서 조직의 성과를 높이기 위하여 조직구성원들이 자신의 직무에 대해 호의적인 태도를 가지는 것이 매우 중요하다. 직무만족은 작업자의 생산성과 관련해서 나타난 개념이다. 직무만족은 구성원에게 적극적인 만족을 줄 수 있는 요인을 발견하여 이를 충족시켜 줌으로써 구성원의 작업 능률을 향상시켜야 한다는 비물질적인 요소가 강조된 개념으로 조직 효과를 나타내는 요소 중의 하나이다(최희선, 1974).

직무만족에 대한 정의는 학자마다 다양하게 정의하고 있다. Locke(1976)는 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인이 직무나 직무경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서상태라고 정의하였으며, Triffin & Mccormick(1979)는 직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래되는 욕구만족 정도의 함수로서 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태로 나타난다고 정의 하였다. Arnold(1983)는 개인이 자신의 직무에 대하여 가질 수 있는 정서의 양으로 정의하였으며, 개인이 일반적으로 자신의 직무에 만족하는 동시에 큰 가치를 두고 직무에 대해 긍정적으로 평가하는 것을 의미하는 것으로 정의하였다.

Locke(1976)는 직무란 단일 구성체가 아니라 과업, 책임, 역할, 상호작용, 보상, 유인 등 복잡한 상호관계로 구성되어 있다고 한다. 따라서 그는 단면별 또는 요인별 만족으로 측정하는 것이 보다 바람직하다고 보았으며, 직무만족에 영향을 미치는 요인으로서 기존의 연구를 정리하여 임금, 작업, 인정, 부가급부, 승진, 작업조건, 동료작업자, 감독, 회사경영방침 등을 제시하고 있다.

Slave et al.,(1978)은 간호 분야에서 직무만족에 대해 영향을 미치는 요소

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

들을 분류한 것에 대한 연구를 실시하였고, 직무만족도를 구성하는 요소로 보수, 자율성, 업무량, 인간관계, 행정, 지위라고 하였다. 즉, 직무만족은 직무의 특성이 다양한 기술을 사용할 수 있으며, 업무가 명확하고 자율성이 있을 때 직무만족이 생길 수 있다고 하였다. 그리고 개인의 안정감, 성취감은 성장의 원천이 되는 것으로 나타났다. 신유근(1986)은 직무만족에 영향을 주는 요인으로 직업환경 요인(의사결정, 작업규모, 감독 스타일, 동료와의 관계, 작업조건), 전체 요인(조직구조, 조직정책과 절차, 급여, 승진기회), 개인적 요인(연령, 근속년수, 성격), 직무내용 요인(역할 모호성과 역할 갈등, 직무 범위) 등을 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 서영준(2000)은 연구에서 보험심사 간호사들의 직무만족도에 영향을 미치는 요인으로 보상의 공정성, 직무의 다양성, 직무의 자율성, 상사의 지원, 긍정적 심성, 기대 충족도 등이 직무만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2. 직무만족의 특성

직무만족에 대하여 나타나는 이론은 조직행위에 대한 내용을 대부분 포함하고 있는 이론으로 많은 학자들에 의해 연구가 발표되었다. 이와같이 직무만족을 결정하는 요인은 무엇이고, 어떠한 과정을 통해 직무만족이 결정될 수 있는 가에 대한 주요 이론은 다음과 같다.

1) 욕구충족 이론(Need Fulfillment Theory)

욕구충족 이론은 개인이 직무를 통해 얻을 수 있는 성과의 양을 중요시하고, 그 양에 따라 만족을 가져다준다는 이론이다. Schaffer & Maslow의 이론에 속하고, 자신이 실제로 직무를 통하여 얻는 성과, 자신이 바라는 성과의 차이를 문제삼지 않기 때문에 개인마다 기대하는 성과가 다르다는 점을 적절

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

히 설명해주지 못한다는 단점을 가지고 있다.

2) 2요인 이론

Herzberg(1966)에 의하면 직무만족은 직무불만족과는 전혀 다른 원인에 의하여 나타난다는 것으로 만족요인은 직무만족에만 영향을 미치고 직무불만족에는 영향을 미치지 않으며, 반면 직무만족은 불만족요인에 의해 영향을 받는다는 것이다(정보람, 전인수, 2017). Herzberg(1966)는 직무만족에 영향을 미치는 요인을 동기요인(직무만족 요인)과 위생요인(직무불만족요인)으로 구분하고, 직무만족요인으로는 성취감, 칭찬이나 인정을 받을 수 있는 기회, 직무자체가 주는 도전성, 성장 가능성, 책임감, 승진 등을 들고 있으며, 직무불만족으로서는 회사의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 상사 및 동료와의 인간관계, 보수, 지위, 직장의 안정성 등을 들고 있다(정보람, 전인수, 2017). 하지만 동기요인과 위생요인 모두가 만족과 불만족에 직접적으로 영향을 미치고 있으며, 2요인이론(two-factor theory)은 직무만족을 설명하기엔 충분한 내용을 제공하고 있지 못한다.

3) 성과차이 이론(Discrepancy Theory)

성과차이 이론은 실제로 얻은 성과와 개인이 희망하거나, 받아야 한다고 기대하는 성과와의 차이가 만족수준을 결정하게 된다는 이론으로 실제로 얻은 성과 기준이 자신이 기대한 수준보다 낮을 경우 불만족을, 그 이상일 경우에는 만족을 나타낸다. 이러한 점에서 욕구충족 이론과는 다르고, Katzell. Locke & potter의 이론에 속한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4) 기대 이론 (Expectancy Theory)

Vroom(1964)에 의해 제시되어진 기대이론은 직무만족을 직무에서 얻는 성과와 성과를 얻을 수 있다는 기대에 의하여 결정되는 이론으로, 직무만족은 충족되는 욕구의 양에 따라 결정되는 것이 아니라 미래에 대한 기대에서 결정되는 것이다. 개인의 행동 동기를 분석하는데 있어 기대 이론은 내적보다 외적 행동에 연구 중심을 두고 있다. 기대 이론은 성과로부터 기대할 수 있는 실제 결과와 이에 대하여 나타나는 만족감이 동기에 작용하는 역할을 하기 때문에 중요하다고 판단하고, 개인행동 동기의 현실적인 이해를 할 수 있도록 증진시켜 준다.

5) 공정성 이론(Equity Theory)

Adams의 공정성 이론은 개인의 투입한 요인이 성과요인의 비율을 비교하였을 때 타인과의 투입 및 성과와 비교하여 형성의 원칙에 맞춰 얼마나 공정하냐에 따라서 직무만족이 결정된다는 이론이다. 이 이론의 핵심적 역할을 하고 있는 Festinger(1954)는 인간이 타인과 비교하는 과정이 행동에 중요한 영향을 미친다고 하였으며 한 개인이 다른 사람에 비해 얼마나 공정하게 대우를 받느냐 하는 느낌을 중시하는 사회적 비교이론을 제시하였다(안관영, 박노국, 2012).

6) 사회적 영향 이론(Social Influence Theory)

Salancik & Fepper에 따르면 개인의 직무만족은 유사한 직무에 종사하는 다른 사람을 관찰하고 그 사람의 만족에 대해 추정함으로 결정되는 것으로 직무만족은 직무에 관련된 모든 정보에 의해서 결정하는 것이 아니라 유사한 다른 사람의 만족에 대하여 측정함으로써 결정된다는 것이다(최민숙, 2004).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 직무만족의 구성요인

직무만족에 영향을 미치는 구성요인은 연구자의 주관, 시기, 대상, 지역에 따라 다양하게 제시되고 있으며, 직무만족에 영향을 미치는 대표적인 영향요인은 시대별로 나열하면 다음과 같다.

Jurgenson(1947)은 직무만족에 영향을 주는 요인으로 인정, 조직, 봉급, 안전, 승진, 감독, 근무조건 및 복리후생, 근무시간 등을 들고 있으며, Fournet et al. (1966)은 개인적 특성과 직무특성으로 나누고, 개인적 특성으로서 연령, 교육과 지능, 성 직무수준 등을, 직무특성 으로는 조직과 관리 상사의 감독, 사회적 환경, 의사소통, 안전성, 단조성 (monotony), 임금 등을 제시하고 있다(김하얀, 2014). Gilmer(1966)는 승진, 임금, 안정성, 직무의 본질적 측면, 감독, 의사소통, 작업환경, 직무의 사회적 측면, 복리후생 등 9가지로 분류·제시하였고, Porter & Lawler(1968)는 직무만족의 영향요인으로서 직무전체와 관련하여 상사의 감독스타일, 참여적 의사결정, 작업집단의 규모, 동료와의 관계, 작업조건을 , 직무내용과 관련하여 직무의 범위, 역할의 중요성과 갈등을, 그리고 개인적 특성과 관련하여 연령, 재직기간, 성격, 인성 등을 제시하고 있다(황정은, 정무성, 2011). Locke(1973)는 선행연구를 종합, 직무만족에 대한 영향요인을 정리하여 <표 2-4>와 같이 9가지 요인을 제시하고 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 2-4> Locke의 직무만족에 대한 영향요인 및 구성 요소

영향요인	구성 요소
작업	흥미, 다양성, 학습기회, 난이도, 양, 작업속도와 방법에 대한 통제, 성공에 대한 기회
임금	공정성, 임금액, 임금지급 방법
승진	기초적인 통제, 공정성, 승진기회
인정	수행한 일에 대한 신망, 성취에 대한 칭찬, 비판
부가급부	연가, 유급휴가, 연금, 의료보험,
작업조건	시설, 작업시간, 휴식시간, 온도, 통풍, 입지, 습도
감독	영향력, 감독유형
동료	유능하고 서로 도움을 줄 수 있으며 우호적인 관계 여부
회사관리	종업원에 대한 관심, 임금과 부가급부 정책

한편, Milton(1981)은 직무만족에 대한 영향 요인 및 구성 요소를 <표2-5>와 같이 제시하였다. Milton이 제시한 직무만족에 대한 영향 요인 및 구성 요소는 Locker의 직무만족에 대한 영향 요인 및 구성 요소와 유사함을 알 수 있다.

<표 2-5> Milton의 직무만족에 대한 영향요인 및 구성 요소

영향 요인	구성 요소
과업	다양성, 학습기회, 내재적인 흥미, 난이성, 성공기회, 과업 과정과 방법에 대한 통제, 과업량
임금	공정성, 임금수준, 지급 방법
승진	공정성, 승진기회, 승진조건
인정	비판의 허용, 과업수행에 대한 신뢰, 성취에 대한 만족
복리후생	유급휴가, 의료보험, 연금
과업수행	휴식시간, 과업시간, 설비, 관리기술, 감독, 인간관계
동료	친근감, 경쟁, 도움
관리정책	임금정책, 종업원에 대한 관심

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

1990년대에 들어서서 Judge & Locke(1993)는 직무만족의 영향요인으로 과거와 비교한 현재의 임금, 내재적 요소, 연봉, 야망, 교육수준, 작업시간 등을 선정하여 실증연구를 실시한 결과, 연봉, 야망, 내재적 요소와 연봉은 직무만족에 긍정적인 영향을 야망의 경우에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(박재춘, 2017).

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제 4 절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념

직무만족과 더불어 조직몰입은 조직유효성에 영향을 미치는 중요한 태도변수의 하나로 조직몰입에 대한 접근방법 중의 하나는 조직몰입을 특정조직에 대한 종업원들의 동일시 및 몰입으로 인식하는 것이다(김정식 외, 2011). Mowday(1982) 등은 조직몰입을 개인이 자신이 속한 조직에 대해 동일시하고 헌신하는 상대적인 강도로서 정의하고 다음과 같은 요소로 조직몰입이 구성된다고 제시하였다(박재춘, 2017). 첫째, 조직의 목표와 가치에 대한 강한 믿음, 둘째, 조직을 위하여 아낌없는 노력을 발휘하고자 하는 의지, 셋째, 조직구성원으로서 존속하고자 하는 욕구이다(박재춘, 2017). 하지만 최근에는 종업원들이 조직에 몰입해야하는 이유를 어디에 중심을 두고 있는 것에 따라 정서적 몰입과 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 구분할 수 있다.

정서적 몰입(affective commitment)은 조직에 대한 종업원의 감정적인 관계적 느낌, 긍정적인 공감, 높은 참여의식을 반영하는 정신적 상태인데 비해, 유지적 몰입(continuance commitment)은 현재 소속된 조직을 벗어남으로써 발생할 수 있는 비용에 대한 지각으로 인하여 조직에 몰입하게 되는 것을 의미한다(서정규, 권혁기, 2017). 비용이란 매력적인 수익 및 연공의 상실, 다른 위치로 이동에 따라 창출되는 개인적 관계의 붕괴, 새로운 일자리를 찾기 위한 노력, 현재 보유한 기술의 타 직장에서의 불용성, 개인적 명성의 손상 등이 포함된다(서정규, 권혁기, 2017). 규범적 몰입(normative commitment)은 조직에 머물러야 한다는 의무감에 기초한 몰입으로 가족적 또는 문화적 사회화과정을 통해, 나아가 조직사회화과정을 통해 받은 규범적 압력이 조직몰입의 중요한 원인이 된다(마인수, 2005).

강한 정서적 몰입을 지닌 종업원들은 그들이 원하기 때문에 조직에 머무르

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

는 반면, 강한 유지적 몰입을 지닌 사람들은 비용적 차원에서의 필요성 때문에 조직에 남아있고자 하는 의지를 보이기 때문에 개인이 조직에 몰입하게 되는 원인에 따라 그 효과는 상이할 것으로 가정되고 있다(김재영, 조부연, 2015). 박성수 외(2005)은 연구 결과 조직 몰입이 종업원의 직무만족, 생산성, 성과의 향상에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 이직, 결근율을 낮추는 것으로 연구결과 나타났다. 그리고 유지적 몰입이 높은 종업원은 직무성과가 낮게 나타났다.

이외에도 조직몰입의 개념은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있다. Porter(1974)는 조직몰입을 "조직의 이익을 위해 노력을 기울이고자 하는 조직구성원의 의지, 조직에 잔존하고자 하는 욕구, 조직의 목표와 가치에 대한 수용"으로 정의하고 있으며, Hrebiniak & Allutto(1973)는 신분, 보수, 직업적 자유의 증가와 동료와의 우호적인 관계로 인해 조직을 떠나기 싫어하는 성향을 조직몰입으로 정의하고 있다(양동치, 2005). Allutto(1973) 등은 조직몰입은 개인에게 지위, 낮은 보수, 자유, 책임의 증가가 있어도 개인은 조직을 떠나지 않고 자신의 일에 몰두하는 것이라고 정의하였다. Allen & Meyer 는 조직몰입을 정서적 몰입(주로 소속 욕구 및 감정적 애착으로 인한 몰입), 유지적 몰입(몰입의 도구적 측면), 그리고 규범적 몰입(조직에 대한 개인의 책임과 의무감)으로 개념화되고 있다(양동치, 2005). Becker(1960)는 조직몰입을 개인이 조직에 속해 있으면서 얻게 되는 직무와 다양한 이해관계 요소들(side-bets)로 인하여 조직원으로 계속 남게 되는 현상이라고 정의하였다.

2. 조직몰입의 특성

1) 동기 이론

March & Simon(1958)은 조직 내의 인간행동 참가동기와 생산동기의 개념

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

을 파악하였고, 이들에 의하면 조직이 구성원들에게 제공하는 유인이 자신이 조직에 대한 공헌보다 클 때에만 계속적으로 조직에 참가할 것으로 간주하였다(김행중, 2006). 즉, 개인이 조직을 위해 제공하는 노력의 대가와 조직이 개인에게 제공하는 반대급부간의 공정성을 비교하여 개인에 대한 조직의 유인이 조직이 제공한 공헌보다 크거나 같을 때, 구성원은 조직을 위해 보다 많은 노력을 기울일 것으로 예측된다(김행중, 2006). 이에 따라 구성원의 요인보다 요소가 크다고 생각되면 회사 내 배치전환과 낮은 이직율을 보이게 될 것이다. 이들이 직접적으로 몰입이라고 말하지는 않지만, 조직몰입으로 근거삼을 수 있는 이유는 참가동기를 조직구성원으로 지속적으로 남기 위하여 나타는 의지로 정의하였기 때문이다. 구성원의 참가모형을 Barnard의 공헌-유인 균형이론에 적용하여 검증하고자 하였다.

2) 사회교환 이론

사회교환 이론의 핵심은 심리적 계약(Psychological contract)으로 표현되는 묵시적 합의로, 명시적인 일련의 권리와 의무를 담고 있는 법적 계약과는 달리 심리적 계약은 많은 의무과 권리가 명확하지 않은 묵시적 합의라는 특성이 있다(최상현, 2016). 그리고 또 하나의 중요한 개념은 상호교환의 규범에 근거한 교환메커니즘(The mechanism of reciprocation)으로서 조직이 개인에게 공정한 대우를 한다고 인지할수록 이에 대한 반대급부로 구성원의 조직몰입이 증가한다는 것이다(최상현, 2016). Homans는 여기에 경제적인 개념을 응용한 대표적인 학자이다. 그는 개인과 조직 간의 관계를 보상과 대가의 관계로 파악하여, 조직참여에서 오는 보상이 클수록 조직몰입은 더 크게 일어난다고 보았고 조직 내 개인의 행동은 기본명제들을 발전시키고 있는데 그것이 Homans의 교환 이론의 핵심이라고 할 수 있다(최상현, 2016). 이와 같은 명제들이 초점을 맞추는 것은 어떤 특정한 형태가 나타나게 된 가능성이 무엇인가, 형태에 대하여 어떤 반응이 나타나는가, 다양한 형태 중 선택을 하는

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

과정은 무엇인가에 대한 것이다.

3) 부수적 투자 이론

Becker(1960)는 몰입과 관련하여 부수적 투자(side-bets)이론을 제시하였다. 부수적 투자이론은 구성원의 일관성 있는 행동을 설명하고, 구성원과 조직 간의 유인과 공헌이라는 교환 관계에 시간이라는 개념과 개인이 오랜 조직생활에서 축적되는 사소한 이해관계 또는 투자에 대한 질의 요소를 추가함으로써 몰입의 이해를 돕고 있다(김행중, 2006). Becker는 몰입을 오랜 근속으로 인하여 조직생활에서 축적되는 직무와 무관하거나 과거에 비중을 두지 않았던 여러 이해관계요소들(side-bets) 이 개인을 조직에 남도록 하는 것으로 정의 하였다(김행중, 2006).

4) 인지부조화 이론

인지부조화 이론은 조직구성원들의 태도변화 및 행위변화를 예측하는데 유용한 이론으로 사용된다(Festinger, 1957). 여기서 부조화란 태도 및 행위와 관련된 인지들 간에 존재하는 심리적 불일치를 말하며, 인지부조화의 발생으로 개인은 심리적 갈등과 긴장이 발생하기 때문에 이러한 심리적 압박을 줄이거나 제거하여 심리적 안정이나 균형을 얻고자 노력한다(홍영일, 2014). 즉, 두 개의 신념 간에 혹은 신념과 태도 간에 혹은 신념과 행동 간에 불일치가 발생하면 개인은 인지 부조화를 경험하며, 이러한 결과는 개인의 심리적 균형을 깨뜨리기 때문에 이를 감소시키는 방향으로 노력하게 되고 태도와 행동 간의 부조화가 발생하는 경우, 행동은 이미 이루어졌기 때문에 행동을 바꾸는 것보다는 자신의 태도를 바꾸어 부조화를 해소한다(최성현, 2016). 또, 개인의 인지 부조화를 감소시키기 위한 노력은 부조화가 생기게 만든 요소들의 중요성과 개인이 그 요소들을 대하여 영향을 미칠 수 있는 정도, 부조화에

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

수반되어 나타나는 비용에 의하여 결정된다.

5) 역할갈등 이론

Katz(1978)는 한 사람에 대해 동시에 두 가지 또는 그 이상의 기대가 발생하여 두 가지 이상의 역할기대가 동시에 일어나는 것을 역할 갈등으로 정의하였다(김영돈, 2006). 여기서 역할기대란 어떤 특정한 상황 하에서 어떻게 행동해야 하는가에 대한 다른 사람들의 기대를 의미 하며, 역할 갈등은 역할기대가 동시에 일어나거나 다양한 역할기대를 수용하지 못할 때 발생한다(김영돈, 2006). 이와 같은 갈등은 개인, 조직, 역할 간의 갈등 등의 유형으로 나타나고, 역할갈등이론은 특정조직에 대하여 개인의 몰입을 포함하여 하나 이상의 조직에 대하여 나타나는 동시몰입을 설명할 수 있다.

3. 조직몰입의 결정요인

조직몰입의 선행결정요인에 대해서는 지금까지 많은 연구되어 왔으며 이들 요인들은 특성에 따라 대체로 인구통계학적 변수, 직무 및 역할과 관련된 변수, 그리고 조직의 제도와 관련된 변수들로 구분할 수 있다(이연순, 2005). 이들 요인들은 대부분 이론적으로나 논리적으로 조직몰입에 영향을 주는 변수로 실증연구 결과로 나타나고 있지만 조직의 성격, 연구자의 연구 설계 및 모델, 연구표본 집단들의 차이로 인하여 연구논문들 간의 조금씩 다른 결과를 보이고 있다(정연양, 1992).

본 연구에서의 조직몰입의 결정요인으로는 Allen & Meyer(1990)가 정의한 조직몰입의 세가지 요인인 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입을 선택하였다. 첫째, 정서적 몰입은 조직 내에서 종업원들이 느끼는 심리적 애착심을 말하고, 조직과의 일체감과 조직에 대한 감정적인 애착심을 갖는 것을 의미

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

한다. 둘째, 유지적 몰입은 종업원들이 현재 조직과의 관계를 지속하는 것에 대한 선호도를 이야기하고, 개인이 조직을 떠날 때 발생되는 비용으로 기초하여 현재 조직에 계속 남게 되어 얻을 수 있는 이득을 비교하여 어떤 이득이 발생되는지에 대한 것을 의미한다. 셋째, 규범적 몰입은 조직 내에서 개인이 느끼는 도덕적 의무감과 회사에 충성하고 의무를 성심성의 것 수행해야 된다는 내재적 규범체계를 의미한다.

Collection @ chosun

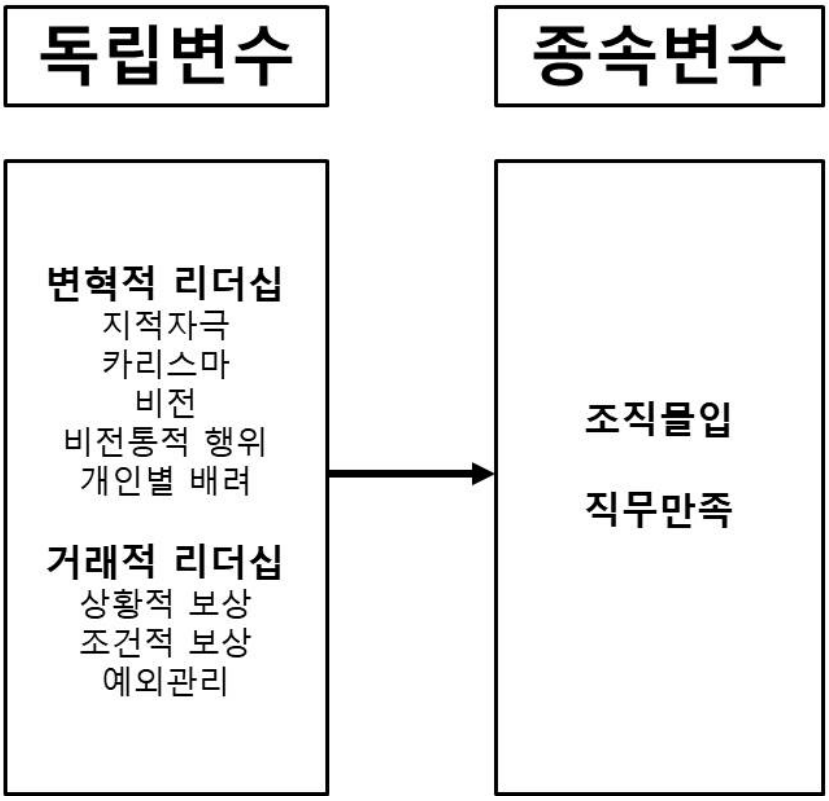
조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제Ⅲ장 연구 방법

제 1 절 연구모형 및 가설 설정

1. 연구모형

본 연구는 지점장들의 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 어떠한 관계가 있는가를 알아보기 위해 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구 모형

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 가설 설정

위와 같은 연구 모형을 정리하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1. 리더십 유형은 조직몰입과 직무만족에 정(+)의 상관관계를 가질 것이다.
- 변혁적 리더십은 조직몰입과 직무만족에 정(+)의 상관관계를 가질 것이다.
- 거래적 리더십은 조직몰입과 직무만족에 정(+)의 상관관계를 가질 것이다.

가설 2. 리더십 유형은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 리더십 유형은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 변혁적 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 거래적 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

가설에 포함된 변수들을 측정하기 위해 거쳐야 하는 첫 단계가 변수의 조작적 정의이다. 즉 측정을 하기 위해 추상적인 개념을 현실세계의 구체적인 현상과 연결시키는 과정이다(채서일, 1994). 변수란 하나의 개념을 대표하는 상징을 말하는 것으로서 그것이 대표하고 있는 특성이 갖는 값이나 강도 또는 크기의 차이를 나타낼 수 있어야 한다. 특히 사회과학 분야에서 추상적인 개념에 해당 하는 변수들이 많은 관계로 이를 정확히 측정하기 위한 조작적 정의를 개발하지 않으면 안 될 경우가 많으며, 우리가 실증적으로 검증을 하기 위해서는 실제 현상에 대한 관찰이 이루어져야 하므로 미리 개념적 정의

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

가 내려진 구성에 대해서 구체적인 실제현상과 연결시키기 위하여 현상적, 구체적인 정의가 요구된다(채서일, 1999).

본 연구에서는 목적을 달성하기 위해 변수의 개념을 다음과 같이 정의하고 변수의 타당성을 검증하였다.

1) 변혁적 리더십

리더와 조직구성원간의 동기부여, 도덕성을 서로 높이는 과정과 리더가 구성원들의 잠재적 요인을 인식하여 고양의 관계를 통하여 리더와 구성원 모두의 욕구와 가치관이 실현되는 도덕적, 연공적인 리더십으로 하위요인으로 카리스마, 지적자극, 개인적 배려, 비전, 비전통적 행위로 나뉠 수 있다.

카리스마는 리더가 부하에게 비전과 목표의식을 제시하고 업무수행에 있어 자신감을 불어 넣어주고, 리더에 대해 신뢰와 존경을 구축한다. 지적자극은 리더가 부하에게 문제의 인식과 해결방법, 상상력, 신념, 가치관에 대해 새로운 사고방식과 시각의 제공을 통해 각성시키고 변화시킨다. 이에 업무수행에 있어서 전례 및 관례와 같이 전형적인 업무수행에서 의문화 되지 않았던 문제들에 대해 재평가할 수 있는 기회가 제공되고 문제 해결에 있어도 리더의 높은 능력과 판단력으로 부하들에게 다양한 각도에서 문제에 접근하여 해결할 수 있도록 자극하는 것이다. 개인적 배려는 리더가 부하에게 조직의 목표달성을 위하여 감압적 통솔방법, 강제성을 발휘하지 않으며, 순수하게 부하의 개인적인 능력을 통하여 목표달성을 이루기 위해 제시되는 방법이다. 또, 부하의 능력수준에서 적합한 조직목표를 제시해 주고, 다른 조직 구성원의 입장을 이해할 수 있도록 권고하고, 개인적 상담은 언제든지 응해주며, 조직 구성원의 욕구충족을 위해 세심한 주의를 기울여 훌륭한 부하의 실적에 대해 적절한 보상이 이루어질 수 있도록 적극 지원한다. 비전은 조직이 미래로 나아가야할 방향을 제시하여 구성원 간의 공통된 목표의식을 의미하고, 한 개인이 이와 같은 비전을 소유해 이를 실현하기 위한 행동을 취하면 어떤 행동

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

이 조직에게 이득이 되고 높게 평가될 수 있는지에 대해 인지하게 되는 것을 의미한다. 비전통적 행위는 기존 관습에서 벗어나 혁신적이고 독특한 행동을 보이는 것을 의미한다.

2) 거래적 리더십

거래적 리더십은 상황적 보상과 예외관리, 조건적 보상으로 구분할 수 있다. 먼저 상황적 보상은 리더가 교환조건의 노력을 통해 부하가 원하는 것을 파악하여 얻을 수 있다는 점을 확신시켜 주고, 부하가 원하는 것을 얻을 수 있도록 도와주며, 부하가 원하는 것을 얻을 수 있도록 도와줌에 따라 부하로부터 존경을 받는다. 다음은 예외관리이다. 상사는 기존의 업무처리 방법을 통해 업무를 해결하는 것에 만족해야 하고, 일이 잘 진행되고 있으면 어떠한 변화도 시도하지 않으며, 항상 일관적인 방법으로 업무를 처리할 수 있도록 돕고 그것에 만족해야한다. 마지막으로 조건적 보상이다. 리더는 노력에 대한 교환조건으로 구성원이 원하는 것을 얻을 수 있다는 확신을 심어주며 구성원이 원하는 것을 찾아내어 이루도록 도와주려고 애쓰며 구성원이 원하는 것을 얻도록 도와주는 것을 말한다. 이에 조건적 보상을 얻기 위해 리더에게 의존해야 되는 상황인 동시에 보상을 제공하는 성과가 부하의 능력으로 충분히 달성할 수 있는 경우는 조건적 보상은 큰 효과를 나타낼 수 있다.

3) 직무만족

직무만족은 부하의 직무 등과 관련되어 가지게 되는 감정과 반응으로 정의할 수 있으며, 이는 조직구성원들이 직무를 수행하는데 있어 나타나는 개인의 내재적, 외재적 욕구가 얼마나 충족되고 있는지에 대한 인식된 반응을 의미한다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4) 조직몰입

조직몰입은 부하들의 퇴직율과 이직율에 대한 생각이 낮아져 조직을 떠나지 않고 계속 머물게하는 것을 의미하고, 어느 정도 충성심과 소속감을 가지게 되는 것을 의미한다.

제 2 절 연구대상 및 조사방법

본 연구는 은행 지점장들의 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 규명하는데 그 목적이 있고, 연구목적 달성을 위해 연구대상, 조사도구, 설문지의 타당도 및 신뢰도, 조사절차 및 자료처리 방법으로 구성되었다. 본 연구에서 활용한 연구방법은 다음과 같다.

1. 연구대상

본 연구에서는 2018년 9월 01일부터 9월 31일까지 광주광역시 및 전라남도 소재의 은행 2곳 10개 지점을 대상으로 선정하여 설문을 진행하였다. 총200부의 설문지를 배포하여 최종분석에 사용하였다. 다음 <표 3-1>은 연구대상자의 일반적 특성을 나타낸 결과이다. 구체적으로 살펴보면 성별에서는 남성이 112명(56%), 여성이 88명(44%)으로 남성이 더 많은 것으로 나타났다. 연령에서는 30대 미만이 26명(13%), 30세-34세가 32명(16%), 35세-39세가 56명(28%), 40세 이상이 86명(43%)으로 40세 이상이 가장 많은 것으로 나타났다. 근속 년수는 3년 미만 25명(12.5%), 3년-5년 미만 20명(10%), 5년-10년 미만 47명(23.5%), 10년 이상 108명(54%)으로 10년 이상 근속한 대상자가 가장 많은 것으로 나타났다. 직위는 사원이 33명(16.5%), 대리가 82명(41%), 과장급 이상이 85명(42.5%)으로 나타났으며, 학력은 고졸이 25명(12.5%), 초대졸이

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

15명(7.5%), 대졸이 155명(77.5%), 대학원 이상이 5명(2.5%)로 대졸이 가장 많은 것으로 나타났다.

<표 3-1> 일반적 특성

항목		빈도	비율(%)
성별	남자	112	56.0
	여자	88	44.0
연령	30대 미만	26	13.0
	30세-34세	32	16.0
	35세-39세	56	28.0
	40세 이상	86	43.0
근속 년수	3년 미만	25	12.5
	3년-5년 미만	20	10.0
	5년-10년 미만	47	23.5
	10년 이상	108	54.0
직위	사원	33	16.5
	대리	82	41.0
	과장급 이상	85	42.5
학력	고졸	25	12.5
	초대졸	15	7.5
	대졸	155	77.5
	대학원 이상	5	2.5
합계		200	100

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2. 조사도구

본 연구에서 지점장 리더십 유형이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 규명하기 위하여 사용한 조사도구는 크게 일반적 특성, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무만족, 조직몰입으로 구성하였으며, 다음 <표 3-2>와 같다. 본 연구에 사용하는 모든 측정도구는 Likert 5점 척도로 설계되었으며 '1번'은 '매우 그렇지 않다'로 매우 낮은 수준을 의미하고 '5번'은 '매우 그렇다'로 매우 높은 수준을 의미한다.

<표 3-2> 설문지 구성내용

변인	변수	하위요인	문항	문항 수
배경변수	일반적 특성	성별, 연령, 근속년수, 직위, 학력	문1 ~ 문5	5개
독립변수	변혁적 리더십	지적자극	문1 ~ 문5	31개
		카리스마	문20 ~ 문25	
		비전	문26 ~ 문33	
		비전통적 행위	문34 ~ 문38	
		개인별 배려	문39 ~ 문45	
	거래적 리더십	상황적 보상	문6 ~ 문10	14개
		조건적 보상	문11 ~ 문14	
		예외관리	문15 ~ 문19	
종속변수	직무만족	직무만족 및 특성	문1 ~ 문15	15개
	조직몰입	조직몰입도	문1 ~ 문8	8개

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3. 설문지 타당도 및 신뢰성 분석

1) 변혁적 리더십 요인 분석

본 연구에서는 지점장의 변혁적 리더십 유형을 측정하기 위하여 BASS & Avolio(1992)가 개발한 MLQ-6S(Multiple Leadership Questionnaire)를 재수정, 보완하여 사용하였다. 변혁적 리더십의 하위요인으로는 지적 자극, 카리스마, 비전, 비전통적 행위, 개인적 배려의 5가지 요인의 총 31문항으로 구성되어 있다. <표 3-3>은 변혁적 리더십의 타당도를 나타낸 것이다. 독립변수인 변혁적 리더십에 대한 요인 분석 결과 고유값이 1이상인 구성요소는 4개이며, 이 요인의 전체 변량 중 설명하는 부분은 총 67.71%로 나타났다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 3-3> 변혁적 리더십의 타당도

구 분		구성요소				
		1	2	3	4	5
지적 자극	1	.564	.516	-.154	-.103	.357
	2	.723	.135	-.307	.258	.233
	3	.756	.150	-.290	-.120	.199
	4	.769	.113	-.330	-.164	-.071
	5	.709	.111	-.339	-.049	-.206
카리스마	20	.135	.777	.030	-.033	.138
	21	-.167	.792	-.162	-.085	.204
	22	-.177	.782	-.118	-.163	.175
	23	-.397	.731	-.097	.015	.049
	24	-.277	.711	-.167	.303	.207
	25	-.358	.612	.179	-.207	.140
비전	26	-.235	.028	.774	-.105	.036
	27	.143	-.047	.784	.073	-.207
	28	.135	.001	.740	.357	-.210
	29	.035	.087	.792	.165	-.175
	30	-.263	.211	.686	.334	.189
	31	-.029	.214	.717	.297	.013
	32	.126	.105	.796	-.052	-.149
	33	.297	.157	.717	.101	-.064
비전통적 행위	34	.129	.111	-.120	.808	.041
	35	.193	.319	-.100	.751	.153
	36	.140	.215	.158	.759	.120
	37	.075	.366	-.266	.722	.005
	38	.110	.224	-.063	.823	-.080
개인적 배려	39	.000	.074	-.093	-.101	.822
	40	.004	-.098	.214	-.125	.782
	41	-.122	-.055	.270	-.134	.742
	42	-.146	.224	-.198	-.023	.742
	43	-.096	-.002	-.190	-.125	.800
	44	-.105	-.175	-.175	-.306	.802
	45	-.138	-.204	-.199	-.094	.778
고유값		17.552	1.207	1.158	1.072	.814
분산(%)		56.618	3.893	3.737	3.458	2.627
누적 분산(%)		56.618	60.511	64.247	67.705	70.332

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

2) 거래적 리더십 요인 분석

거래적 리더십 유형은 위의 변혁적 리더십 유형과 같이 BASS & Avolio(1992)가 개발한 MLQ-6S(Multiple Leadership Questionnaire)를 재수정, 보완하여 사용하였다. 거래적 리더십의 하위요인으로는 상황적 보상, 조건적 보상, 예외 관리의 3가지 요인의 총 14문항으로 구성되어 있다. <표 3-4>는 거래적 리더십의 타당도를 나타낸 것이다. 독립변수인 거래적 리더십에 대한 요인분석 결과 고유값이 1이상인 구성요소는 2개이며, 이 요인의 전체 변량 중 설명하는 부분은 총 62.60%로 나타났다.

<표 3-4> 거래적 리더십의 타당도

구 분		구성요소		
		1	2	3
상황적 보상	6	.749	-.303	.243
	7	.781	-.230	.166
	8	.748	-.293	.199
	9	.783	-.019	.222
	10	.794	-.081	.078
조건적 보상	11	-.125	.759	-.280
	12	-.039	.715	-.547
	13	.011	.754	-.427
	14	-.049	.779	-.164
예외 관리	15	-.166	.196	.725
	16	.021	.031	.795
	17	.496	.058	.648
	18	.665	.125	.572
	19	.360	.114	.721
고유값		7.660	1.104	.840
분산(%)		54.718	7.882	6.002
누적 분산(%)		54.718	62.600	68.602

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

3) 직무만족 요인 분석

직무만족 유형은 미네소타 만족설문지(Minnesota satisfaction Questionnaire; Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967)를 재구성하였으며, 총 15문항으로 구성되어 있다. <표3-5>는 직무만족의 타당도를 나타낸 것이다. 종속변수인 직무만족에 대한 요인 분석 결과 고유값이 1이상인 구성요소는 1개이며, 이 요인의 전체 변량 중 설명하는 부분은 총 57.85%로 나타났다.

<표 3-5> 직무만족의 타당도

구 분		구성요소
		1
직무 만족	1	.780
	2	.737
	3	.812
	4	.749
	5	.705
	6	.730
	7	.672
	8	.757
	9	.804
	10	.766
	11	.777
	12	.767
	13	.774
	14	.762
	15	.804
고유값		8.677
분산(%)		57.848
누적 분산(%)		57.848

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4) 조직몰입 요인 분석

조직몰입 유형은 Mowday et al. (1979)이 개발한 조직몰입 설문지(OCQ)를 이용하여 총 8문항으로 구성되어 있다. <표 3-6>은 직무만족의 타당도를 나타낸 것이다. 종속변수인 조직몰입에 대한 요인 분석 결과 고유값이 1이상인 구성요소는 1개이며, 이 요인의 전체 변량 중 설명하는 부분은 총 62.04%로 나타났다.

<표 3-6> 조직몰입의 타당도

구 분		구성요소
		1
조직 몰입	1	.789
	2	.841
	3	.780
	4	.770
	5	.764
	6	.711
	7	.843
	8	.796
고유값		4.963
분산(%)		62.042
누적 분산(%)		62.042

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

5) 신뢰성 분석

신뢰성(reliability)은 동일한 개념에 대해 반복적인 측정을 실시해 나타나는 측정값의 분산을 의미하고, 측정의 안정성, 예측 가능성, 일관성, 정확성 등으로 개념이 구성되고 있다. 본 연구에서는 개별의 변수 항목들에 대해 내적일관성을 나타낼 수 있는 Cronbach's α 값을 이용하고 항목들 사이의 상관관계를 평가하며, 상관관계가 높음에 따라서 내적일관성 역시 높아 질 수 있다. 통상 0.8~0.9 이면 바람직한 것으로 판단하고, 0.6~0.7이면 수용할 만한 내용으로 여겨진다. <표 3-7>을 보면 각 측정 문항에 대하여 신뢰성 분석을 위하여 내적일관성 측정 계수 Cronbach's α 값이 변혁적 리더십에서는 지적자극이 .868, 카리스마 .887, 비전 .917, 비전통적 행위 .902, 개인적 배려 .922로 나타났으며 거래적 리더십에서는 상황적 보상 .888, 조건적 보상 .857, 예외관리 .829로 나타났다. 직무만족에서는 .947을 나타내었으며 직무몰입에서는 .912를 나타냈다. 전체적인 Cronbach's α 수치는 .89로 나타났다. 모든 Cronbach's α 수치가 0.82 이상을 유지하고 있기 때문에 측정도구의 신뢰성이 매우 높은 것으로 해석할 수 있다.

<표 3-7> 신뢰성 검증

변수	하위 요소	문항수	cronbach's α
변혁적 리더십	지적 자극	5	.868
	카리스마	6	.887
	비전	8	.917
	비전통적 행위	5	.902
	개인적 배려	7	.922
거래적 리더십	상황적 보상	5	.888
	조건적 보상	4	.857
	예외 관리	5	.829
직무만족	직무만족	15	.947
조직몰입	조직몰입	8	.912
합계		68	0.89

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

4. 조사절차 및 자료처리

1) 조사절차

본 연구는 지점장의 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 규명하기 위해 사전조사와 본조사를 구분해 실증적인 연구를 진행하였다. 설문지는 선행연구에서 나타나나 척도를 바탕으로 수정 및 보완 후 전문가의 검토를 받았다. 사전조사를 통하여 이해하기 어렵고, 어려운 문장과 단어를 수정하여 최종 설문지를 완성하였다. 설문조사는 광주광역시 및 전라남도 소재의 은행을 방문하여 응답자들에게 자기평가 기입법으로 설문내용을 응답하도록 하여 완성된 설문지를 회수하였다.

2) 자료처리

본 연구에서 설문지의 응답결과가 기입되어 있는 자료를 회수한 후, 무응답・불성실하게 응답한 자료를 제외하였다. SPSS 21.0을 이용해 기술 및 추론 통계를 실시하였다. 빈도분석(Frequency Analysis)을 통하여 인구사회적 특성을 정리하였고, 요인분석(Factor Analysis)을 통해 각 변수들의 타당성 검증을 실시한 뒤, 신뢰도 분석(Reliability Test)을 통해 변수들의 신뢰도 검증을 실시하였다. 그리고 상관분석(Correlation Analysis)을 통하여 변수들 간의 상관관계를 확인하였고, 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)를 통하여 변수들 간의 영향관계를 규명하였다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제Ⅳ장 실증분석 결과

제 1 절 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무만족, 조직몰입의 상관관계

본 연구에서 각 변수들의 상관관계를 확인하기 위하여 가설 검증 전 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였다. 상관관계 분석은 각각의 변수사이의 관계가 얼마나 밀접한지에 대한 수치를 측정할 수 있는 분석기법이다. 상관관계의 수치를 나타내는 피어슨 상관계수(pearson correlation coefficient)를 사용해 두 변수사이에 나타나는 연관정도만 확인할 수 있기 때문에 인관관계에 관련된 내용은 포함하지 않는다. 피어슨 상관계수는 두 변수사이에서 나타나는 관련성을 구하기 위해 사용되는 방법이다. 상관관계 분석은 변수사이에서 나타나는 관련성에 대해 방향성을 제시하고 변수사이의 관계를 예측할 수 있는 특징을 지니고 있다. 상관관계의 정도에 따라 0에서 ±1 사이로 나타나고, 0에 가까울수록 상관관계가 낮아지고, ±1에 가까울수록 상관관계는 높아지게 된다. 이는 변화의 강도의 절대값은 1에 가까울수록 높고, 변화되는 방향은 +(정)의 방향, -(음)의 방향이라고 할 수 있다. 상관관계분석에서 변수들 간의 관련성 정도를 판단하는 기준은 높은 상관관계는 ($r > 0.6$), 중간 정도 상관관계는 ($r > 0.4$), 낮은 상관관계는 ($r > 0.2$)라고 할 수 있다. 각 변수들의 상관관계분석 결과는 다음 <표 4-1>과 같다. 변혁적 리더십의 지적자극, 카리스마, 비전, 비전통적 행위, 개인적 배려는 직무만족과 조직몰입에 높은 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십의 상황적 보상, 예외관리, 조건적 보상 역시 직무만족과 조직몰입에 높은 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 4-1> 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무만족, 조직몰입 간의 상관관계

	변혁_지적자극	변혁_카리스마	변혁_비전	변혁_비전통적행위	변혁_개인적배려	거래_상황적보상	거래_예외관리	거래_조건적보상	직무만족	조직몰입
변혁_지적자극	1									
변혁_카리스마	.761**	1								
변혁_비전	.772**	.827**	1							
변혁_비전통적행위	.726**	.784**	.840**	1						
변혁_개인적배려	.786**	.842**	.848**	.834**	1					
거래_상황적보상	.764**	.804**	.806**	.787**	.799**	1				
거래_예외관리	.739**	.754**	.756**	.755**	.779**	.734**	1			
거래_조건적보상	.731**	.722**	.746**	.733**	.749**	.751**	.716**	1		
직무만족	.700**	.763**	.766**	.784**	.790**	.709**	.703**	.673**	1	
조직몰입	.677**	.720**	.715**	.642**	.737**	.632**	.671**	.594**	.808**	1

**. 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제 2 절 변혁적 리더십 유형에 따른 직무만족과 조직몰입도

변혁적 리더십을 독립변인으로, 직무만족을 종속변수로 설정하고 단계선택 방법을 사용하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 4-2>는 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 나타낸 표이다.

<표 4-2> 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향

변수	B	SE	β	t
(상수)	.808	.150		5.390
변혁적 리더십	.794	.038	.830	20.933***
R^2=.689. Adj R^2=.687 F=438.171***				

***p<.001

분석결과, 변혁적 리더십은 직무만족에 유의한 영향(p<.001)을 미치는 것으로 나타났다. 모형의 적합성을 나타내는 R^2값은 0.689로서 변혁적 리더십이 직무만족을 설명하는 모형의 68.9%를 설명하고 있다. 따라서 지점장의 변혁적 리더십이 발휘될수록(β=0.830) 직원의 직무만족은 높아진다고 볼 수 있다.

<표 4-3> 변혁적 리더십 하위변인이 직무만족에 미치는 영향

변수	B	SE	β	t
(상수)	.877	.155		5.660
지적 자극	.069	.063	.077	1.107
카리스마	.173	.075	.190	2.317*
비전	.083	.082	.092	1.017
비전통적 행위	.237	.064	.299	3.679***
개인별 배려	.215	.082	.243	2.615*
R2=.698. Adj R2=.688 F=88.587***				

*p<.05. ***p<.001

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 4-3>의 변혁적 리더십의 하위요인 분석결과, 카리스마, 비전통적 행위, 개인별 배려는 직무만족에 유의한 영향(p<.05)을 미치는 것으로 나타났지만, 지적 자극과 비전은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 모형의 적합성을 나타내는 R^2값은 0.698로서 변혁적 리더십이 직무만족을 설명하는 모형의 69.8%를 설명하고 있다. 따라서 지점장의 카리스마(β=0.190), 비전(β=0.092), 개인별 배려(β=0.243)가 발휘될수록 직원의 직무만족은 높아진다고 볼 수 있다.

<표 4-4> 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

변수	B	SE	β	t
(상수)	1.033	.179		5.758
변혁적 리더십	.746	.045	.759	16.425***
R^2=.577. Adj R^2=.575 F=269.793***				

***p<.001

<표 4-4>분석결과, 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향(p<.001)을 미치는 것으로 나타났다. 모형의 적합성을 나타내는 R^2값은 0.577로서 변혁적 리더십이 조직몰입을 설명하는 모형의 57.7%를 설명하고 있다. 따라서 지점장의 변혁적 리더십이 발휘될수록(β=0.759) 직원의 조직몰입은 높아진다고 볼 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 4-5> 변혁적 리더십 하위변인이 조직몰입에 미치는 영향

변수	B	SE	β	t
(상수)	.915	.183		5.008
지적 자극	.142	.074	.153	1.926
카리스마	.219	.088	.234	2.484*
비전	.205	.096	.221	2.127*
비전통적 행위	-.084	.076	-.103	-1.104
개인별 배려	.289	.097	.318	2.980**
R^2=.598. Adj R^2=.588 F=57.705***				

*p<.05. **p<.01

<표 4-5>의 변혁적 리더십의 하위요인 분석결과, 카리스마, 비전, 개인별 배려는 조직몰입에 유의한 영향(p<.05)을 미치는 것으로 나타났지만, 지적 자극과 비전통적 행위는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 모형의 적합성을 나타내는 R^2값은 0.598로서 변혁적 리더십이 조직몰입을 설명하는 모형의 59.8%를 설명하고 있다. 따라서 지점장의 카리스마(β=0.234), 비전(β=0.221), 개인별 배려(β=0.318)가 발휘될수록 직원의 조직몰입은 높아진다고 볼 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제 3 절 거래적 리더십에 따른 직무만족과 조직몰입도

거래적 리더십을 독립변인으로, 직무만족을 종속변수로 설정하고 단계선택 방법을 사용하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 4-6>는 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 나타낸 표이다.

<표 4-6> 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향

변수	B	SE	β	t
(상수)	1.070	.171		6.238
거래적 리더십	.722	.043	.766	16.763***
R^2=.587. Adj R^2=.585 F=280.985***				

***p<.001

<표 4-6> 분석결과, 거래적 리더십은 직무만족에 유의한 영향(p<.001)을 미치는 것으로 나타났다. 모형의 적합성을 나타내는 R^2값은 0.587로서 거래적 리더십이 직무만족을 설명하는 모형의 58.7%를 설명하고 있다. 따라서 지점장의 거래적 리더십이 발휘될수록(β=0.766) 직원의 직무만족은 높아진다고 볼 수 있다.

<표 4-7> 거래적 리더십 하위변인이 직무만족에 미치는 영향

변수	B	SE	β	t
(상수)	1.056	.172		6.137
상황적 보상	.273	.065	.322	4.199***
조건적 보상	.164	.062	.198	2.656**
예외 관리	.290	.065	.326	4.496***
R^2=.590. Adj R^2=.584 F=94.084***				

**p<.01. ***p<.001

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 4-7>의 거래적 리더십의 하위요인 분석결과, 상황적 보상, 조건적 보상, 예외 관리가 직무만족에 유의한 영향(p<.01)을 미치는 것으로 나타났다. 모형의 적합성을 나타내는 R^2값은 0.590으로서 거래적 리더십이 직무만족을 설명하는 모형의 59.0%를 설명하고 있다. 따라서 지점장의 상황적 보상(β=0.322), 조건적 보상(β=0.198), 예외 관리(β=0.326)가 발휘될수록 직원의 직무만족은 높아진다고 볼 수 있다.

<표 4-8> 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

변수	B	SE	β	t
(상수)	1.296	.196		6.598
거래적 리더십	.674	.049	.696	13.649***
R^2=.485. Adj R^2=.482 F=186.289***				

***p<.001

<표 4-8> 분석결과, 거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향(p<.001)을 미치는 것으로 나타났다. 또한 모형의 적합성을 나타내는 R^2값은 0.485로서 거래적 리더십이 조직몰입을 설명하는 모형의 48.5%를 설명하고 있다. 따라서 지점장의 거래적 리더십이 발휘될수록(β=0.696) 직원의 조직몰입은 높아진다고 볼 수 있다.

<표 4-9> 거래적 리더십 하위변인이 조직몰입에 미치는 영향

변수	B	SE	β	t
(상수)	1.263	.196		6.457
상황적 보상	.212	.074	.244	2.876**
조건적 보상	.103	.070	.121	1.471
예외 관리	.371	.073	.405	5.053***
R^2=.498. Adj R^2=.490 F=64.789***				

***p<.001

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<표 4-9>의 거래적 리더십의 하위요인 분석결과, 상황적 보상, 예외 관리가 조직몰입에 유의한 영향($p<.001$)을 미치는 것으로 나타났지만, 조건적 보상은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 모형의 적합성을 나타내는 R^2값은 0.498로서 거래적 리더십이 조직몰입을 설명하는 모형의 49.8%를 설명하고 있다. 따라서 지점장의 상황적 보상($\beta=0.244$), 예외 관리($\beta=0.405$)가 발휘될수록 직원의 조직몰입은 높아진다고 볼 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제Ⅴ장 결 론

제 1 절 요약 및 결론

본 연구는 지점장의 리더십 유형이 지점의 성과(직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향을 파악하여 지점의 경영성과를 극대화하고자 하였다. 이와 동시에 개인에 대한 동기부여를 통해 직무만족과 조직몰입을 추구할 수 있는 가장 효과적인 리더십 유형은 어떠한 것이 있는지 알아보고자 하였다. 연구 결과 다음과 같은 결론을 얻었다.

첫째, 각 변수들의 상관관계분석 결과 변혁적 리더십의 지적자극, 카리스마, 비전, 비전통적 행위, 개인적 배려는 직무만족과 조직몰입에 높은 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십의 상황적 보상, 예외관리, 조건적 보상 역시 직무만족과 조직몰입에 높은 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

둘째, 변혁적 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 지점장의 변혁적 리더십이 발휘 될수록 직원의 직무만족이 높아진다고 볼 수 있다. 또한 변혁적 리더십의 하위요인 분석결과, 카리스마, 비전통적 행위, 개인별 배려는 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 지적 자극과 비전은 직무만족에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

셋째, 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 지점장의 변혁적 리더십이 발휘될수록 직원의 조직몰입이 높아진다고 볼 수 있다. 그리고 변혁적 리더십의 하위요인 분석결과, 카리스마, 비전, 개인별 배려는 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 지적 자극과 비전통적 행위는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

넷째, 거래적 리더십은 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 지점장의 거래적 리더십이 발휘될수록 직원의 직무만족이 높아진다고 볼 수 있다. 그리고 거래적 리더십의 하위요인 분석결과, 상황적 보상, 조건적 보상, 예외 관리가 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 지점장의 상황적 보상, 조건적 보상, 예외 관리가 발휘될수록 직원의 직무만족이 높아진다고 볼 수 있다.

마지막으로 거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지점장의 거래적 리더십이 발휘될수록 직원의 조직몰입이 높아진다고 볼 수 있다. 그리고 거래적 리더십의 하위요인 분석결과, 상황적 보상, 예외 관리가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 조건적 보상은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 따라서 지점장의 상황적 보상, 예외 관리가 발휘될수록 직원의 조직몰입이 높아진다고 볼 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

제 2 절 논의 및 제언

이러한 연구결과를 통해 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 변혁적 리더십의 하위요인인 지적자극, 카리스마, 비전, 비전통적 행위, 개인적 배려와 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상, 예외관리, 조건적 보상이 조직몰입과 직무만족에 높은 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 특성을 고려해보면, 구성원들의 직무만족과 조직몰입 능력을 향상시키기 위해서는 지점장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인들이 향상되어야 한다.

둘째, 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 비전통적 행위, 개인별 배려와 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상, 조건적 보상, 예외 관리가 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지점장이 구성원들의 직무만족을 극대화하기 위해서는 근무환경과 근무조건을 향상시키고, 조직성과를 통해 얻을 수 있는 보상을 연계시켜야 하며, 노력에 대한 교환조건으로 본인이 원하는 것을 얻을 수 있다는 확신을 심어주기 위해 노력해야 한다.

또한 이러한 실증분석 결과를 통해 최근 변혁적 리더십의 비전과 지적 자극 등의 하위요인이 중요하게 강조되고 있으나, 성과를 중시하는 금융권의 경우 변화와 방향보다 성과적인 측면에 직접 영향을 미치는 카리스마, 비전통적 행위(솔선수범 등), 개인적 배려 등이 직무만족에 영향을 미친다고 설명할 수 있다. 이는 금융권의 지점 성과를 높이기 위해 지점장에게 요구될 수 있는 역량은 실행력을 강조하는 카리스마적 요인과, 솔선수범, 그리고 코치와 같은 개인적 배려 등이 중요함을 알 수 있다. 특히 최근에는 직원들의 성향을 고려할 때(Z세대 혹은 밀레니얼 세대) 이들의 직무만족을 높여주기 위해 솔선수범이나 코칭의 리더십 등이 중요함을 알 수 있다. 이와 유사한 결과로서 거래적 리더십의 하위요인들이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 점에서도 알 수 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

셋째, 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마, 비전, 개인별 배려와 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상, 예외 관리가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지점장이 구성원들의 조직몰입을 극대화하기 위해서는 동료들의 생각을 이해하고 구성원들이 갖고 있는 문제에 대해 언제라도 상담할 수 있는 자세를 지니고 있어야 한다. 또한 모든 구성원들이 공감하고 공유할 수 있는 비전을 제시하고 구성원들에게 믿음과 신뢰를 줄 수 있어야 하며, 구성원들의 업무를 구체적으로 계획하여 지시하고 진행 과정을 꼼꼼히 챙겨야 한다.

변혁적 리더십의 하위요인으로 비전은 종업원의 직무만족에는 영향을 미치지 않으면서 조직몰입에는 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 이는 직무만족 등은 임금이나 성과 등에 직접적으로 영향 미치는 리더십 요인 등이 중요하다고 인식된 반면, 조직몰입 혹은 지점몰입 등의 애착심을 높이기 위해서는 종업원들에 대한 방향성과 비전 등을 제시하는 지점장의 역량이 중요하다.

전반적으로 본 연구의 결과를 통해 시사할 수 있는 점은 비록 학술적으로 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 중요하게 인식되고 있지만, 성과연동의 보상체계가 구체화된 금융권 등은 거래적 리더십 혹은 변혁적 리더십에서도 성과에 직접 영향을 미치는 요인 등이 중요하게 작동함을 알 수 있다. 이러한 결과는 리더십의 스타일이나 특성이 유효하게 작동해도 이러한 리더십이 발휘되는 상황맥락이 부가적으로 영향 미침을 알 수 있어, 리더십 스타일의 영향력을 극대화하기 위해서는 처한 환경과 맥락을 고려할 필요가 있다.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

참고문헌

1. 국내문헌

강정대(1985), 현대 경영조직론, 박영사.

강정애 외(2016), 리더십론, 시그마프레스.

구종철(2000), 변형적 리더십이 리더십 효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 연세대학교 대학원.

김경수, 서명구, 조용현, 김광숙, 배현숙, 조용석, 김형진, 양동민(2015), 카리스마적 리더십이 부하의 자발적 수용에 미치는 영향: 자긍심의 매개효과 검증, 기업경영연구, 62(10), 67-83.

김관선(2002), 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 조선대학교 대학원.

김기범(2000), 카리스마적 리더십에 대한 상황변수들의 조절효과 분석, 석사학위논문, 국민대학교 대학원.

김남현(1984), 조직행동의 관리, 경문사.

김명훈(1985), 리더십론, 서울: 대왕사.

김본수(2001), 리더십 유형과 집단성과의 관계에 있어서의 개인주의-집단주의 성향의 조절변수 역할 연구, 석사학위논문, 인하대학교 대학원.

김성수(2015), 21세기 글로벌 리더십, 탑북스.

김영돈(2006), 조직에서 지방공무원의 역할갈등 및 역할 모호성에 대한 경험적 연구, 정부학연구, 12(2), 197-243.

김영춘, 정민숙(2012), 리더십, 조직문화와 조직몰입과의 관계, 한국콘텐츠학회논문지, 12(12), 201-211.

김은정(2013), 상사의 카리스마 리더십이 항공종사자의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향, 석사학위논문, 숙명여자대학교 대학원.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

김정식, 류은영, 박성민(2011), 서번트 리더십이 부하의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개역할을 중심으로, 정책분석평가학회지, 21(3), 239-271.

김재영, 조부연(2015), 종업원에 대한 보상전략이 몰입에 미치는 영향: 재택근무와의 비교를 중심으로, 인터넷정보학회지, 20(3), 125-131.

김창중(2014), 변혁적 리더십이 열정, 혁신행동 및 조직시민행동에 미치는 영향, 한국콘텐츠학회지, 14(11), 871-882.

김하얀(2014), 서비스종사원의 조직정치지각과조직몰입의 영향관계- 조직냉소주의의 매개효과 -, 한국관광산업학회, 39(3), 219-240.

김혜숙(2003), 리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 연세대학교 대학원.

김행중(2006), 지방 공무원의 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향 분석, 박사학위논문, 조선대학교 대학원.

마인수(2005), 증권사지점장의 리더십이 지점성과 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향-광주지역 증권회사 지점을 중심으로, 석사학위논문, 전남대학교 대학원.

민순,김희영,김혜숙,김은아,정영주,박경임(2011), 리더십과 조직몰입의 관계에서 LMX의 조절효과, 대한경영학회지, 24(6), 3401-3421.

박성수.정중부.이경근.정인서.최광신.서미례.이수화(2005), 새로운 인적자원관리, 전남대학교 출판부.

박유진(2009), 현대사회의 조직과 리더십, 서울: 양서각.

박재춘(2017), 직무만족, 생활만족 및 조직몰입의 관계 : 생활만족의 매개효과와 고용형태의 조절효과를 중심으로, 노동정책연구, 17(1), 27-54.

방희봉(2015), 헤어미용인의 직무만족이 직무성과에 미치는 영향, 한국산학기술학회학술지, 16(12), 8585-8595.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

백기복(2011), 조직행동연구(제5판), 서울:창민사.

서영준(2000), 직무분석에 대한 새로운 접근과 활용방안, 대한병원행정관리자협회.

서정규, 권혁기(2017), 건설업에서 조직몰입이 안전행동에 미치는 영향: 고용불안의 조절효과, 한국산업정보학회지, 22(1), 127-138.

송계충(1996), 조직행위론, 명경사.

송영선(2006), 현대 경영 패러다임에 적합한 켄 블랜차드의 상황대응 리더십Ⅱ 모델의 한국기업 적용 효과성 연구, 한국HRD연구학술지, 1(1), 88-89.

신계화, 김화례(2013), 공공 공연장 CEO의 리더 스타일이 품질경영 활동과 경영 성과에 미치는 영향, 한국콘텐츠학회논문지 13(5), 170-182.

신유근(1987), 조직행동론, 서울: 다산출판사.

안관영, 박노국(2012), 창업기업의 조직 공정성의 개념과 효과성에 관한 연구, 벤처창업연구, 7(1), 245-255.

양동치(2005), 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 조선대학교 대학원.

이규만・박경규(2001), 개인특성, 리더-구성원 교환관계 및 조직구성원의 태도와의 관계에 관한 연구, 한독경상학회.

이상욱(2004), 현대조직의 리더십 이론, 시그마프레스.

이상해(2012), 리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향에 있어 상황변수의 조절효과에 관한 연구, 석사학위논문, 금오공과대학교 대학원.

이연순(2005), 사회복지사의 이직의도 결정요인에 관한 연구, 석사학위논문, 건국대학교 대학원.

이철우(2017), 카리스마적 리더십이 개인 혁신행동에 미치는 영향 자기효능감의 매개효과와 개인의 리더수용의 조절효과, 한국산업경제연구,

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

30(2), 623-647.

정보람, 전인수(2017), 소득수준과 문화적 여건이 행복감에 미치는 영향, 한국문화정책논총, 31(1), 30-51.

정우일, 박선경, 박희봉, 배귀희, 양승범, 이영균, 이회창, 하재룡, 하현상, 황성수 (2019). 리더와 리더십(제3판 보정판). 박영사.

정연양(1992), 조직몰입의 결정요인에 과한 연구, 한국노동연구 제3집, 한국노동연구원, p. 9-13.

조규영(1994), 허쉬와 블랜차드의 리더십 상황이론에 관한 실증적 연구, 석사학위논문, 부산대학교 대학원.

진종순(2015), 관리자의 리더십과 조직구성원의 직무스트레스: 연구직 공무원을 중심으로, 행정논총, 53(2), 209-235.

채서일(1994), 마케팅조사론, 학현사.

채서일(1999), 사회과학조사방법론, 학현사.

최민숙(2004), 항공사 내 직종별 직무 만족도에 관한 연구, 석사학위논문, 인하대학교 대학원.

최상현(2016), 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-H기업 중심으로, 석사학위논문, 광운대학교 대학원.

최희선(1974), 교원의 직무만족의 요인에 관한 분석적 연구, 인천교육대학 논문집.

추헌(1992), 현대 경영학 원론, 형설출판사.

홍영일(2014), 태도의 형성 및 변화를 위한 교수 원리 탐색 및 전략 개발 연구, 박사학위논문, 서울대학교 대학원.

홍한국, 우보현, 이봉구(2013), CEO의 리더십 유형에 따른 기업의 위기관리 차이에 관한 연구, 한국콘텐츠학회논문지, 13(9), 382-391.

황정은, 정무성(2011), 사회적 기업 장애인 근로자의 직무만족에 영향을

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

미치는 요인에 관한 연구, 장애와 고용학술지, 21(2), 247-271.

2. 국외문헌

Allen, N., J., and Meyer, John P, Organization Socialization Tactics, Academy of Management Journal, 1990.

Barnard, C. I. (1948), Organization and management: Selected papers. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bass, B. M. leadership and performance beyond expectations, New York, Free Press, 1985. pp.4-22.

Bass, B. M (1990), Bass & Stogdill's Handbook of leadership : Theory, research, and managerial applications, New York : Free Press ; London : Collier Macmillan.

Becker, H. S(1960), Notes on the Concept of Commitment, American Journal Sociology, 66, 1960.

Bommer, W. H., and R. S., and Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly, 15(2), 195-210.

Conger, J. A. and Kanungo, R. N..(2006)."Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement." Journal of Organizational Behavior, 15(5).

Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1987), Toward an Behavior Theory of Charismatic Leadership in Organization Setting", Academy f Management Review, 12; 637-647.

Conger. J, A. (1993). Max Weber's Conceptualization of Charismatic

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Authority: Its Influence on Organizational Research, Leadership Quarterly, 4(3), 277-288.

Dow, T. E. (1969). The theory of charisma. The Sociological Quarterly, 10 : 306-318.

Etzioni, A. (1961). A Comparative analysis of complex organizations. 2nded. New York : The Free Press.

Loyd, F. & H. Allport, Social Psychology, Boston : Honton Mifflin Co., 1924.

Fiedler, F. E. & Garcia, J. E. (1987). New approches. to effective leadership: cognitive resources and organizational performance. New York: Wiley.

Fournet G. P., M. K. Distefano., and M. W. Pryer(1996)., Job Satisfaction: Issues and Problem:, Personnel Psychology, 19 .165-183.

Fstinger, L. (1957), A theory cognitive dissonance, Evanston, Ill. : Row, Peterson.

Geoge, T. (1951), Handbook of Social Psychology, N.Y : Appleyon-Century-Crdffs.

Hersey, P. B., and Blanchard, K. K. H (1993) Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. Leadership Quarterly. 7(3), 323-352.

Hrebiniak, L., C. and Allutto, J. A. (1973), Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment Administrative Science Quarterly, 1973.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

Katz, D., and Kahn, R. L. (1978), The social psychology of organizations, Now York: John Wiley.

Koontz, H. and O'donnell, C. (1972). Principles of management: An analysis of managerial functions, New York: McGraw-Hill.

Marcus, John T.(1961). Transcendence and Charisma, The Western Political Quarterly 14(1), 236-241.

Morse & Reimer, E. The Experimental change of a Major Organizational Variable, Journal of Abnormal and Social Psychology, 52, 120-129.

Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M., (1982) Employee-Organization Linkage, New York, Academic Press.

Pigors, P. (1953), Leadership Domination, Boston : Hougton-Miffin Co.

Porter, L. W., Steers, R. M, Mowday, R. T. and Boulian, P. V.(1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, 1974.

Likert. R. (1967) The Human Organization, New York: McGraw-Hill Co..

Ralph M. Stogdil (1971)l, Principles of Management, Illinois, Homewood : Richard, P. Irwin Inc.

Ronald, K., Hambleton, Ray, G. (1982). The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness. Group & Organization Studies, 7(2), 225-242.

Stansfold S. S. (1950), Social Psychology, N.Y. : The Donald Press Co., 1950.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1986). Charisma and its routinization in two

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

social movement organizations.ResearchinOrganizationalBehavior, 8, 113-164.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organitation Edited by T. Parson: trans by A.M. Henderson & T. Parsons. New York: The Free Press.

Vroom V. H., Work and Motivation, J.R. (1992), Management of Organization Behavior, Prentice Hall Inc.

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

<부록>

NO.					

지점장 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 설문에 응해주셔서 대단히 감사드립니다.

본 설문지는 **은행 지점장의 리더십 유형이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향**을 알아보기 위한 것입니다. 평소 여러분께서 생각하신 점들을 솔직하고 정확하게 표현하여 응해 주시면 대단히 감사하겠습니다.

참고로 본 자료는 오직 연구 목적으로 사용되며 개인적인 용도 등 불건전한 용도로는 절대 사용되지 않을 것을 약속드리며 설문지 작성으로 인한 불이익 또한 전혀 없음을 보장합니다.

각 질문에는 정답이 있는 것이 아니므로 귀하의 생각을 정확하고 성실하게 답해주시기 부탁드립니다. 다시 한번 **본 설문 조사에 참여해 주셔서 감사합니다.**

조선대학교 경영대학원 석사과정
연구자 : 박 광 재
E-mail :
지도교수: 정 진 철

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

✤ 변혁적.거래적 리더십

A. 다음은 귀하의 직속 상사의 리더쉽에 대한 질문입니다. 평소 상사가 보여주었던 행동들에 대하여 어떻게 생각하시는지 잘 읽으신 후 성심껏 응답해 주시시기 바랍니다.

No.	내 용	매우 그렇지않다	그렇지않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	참신한 아이디어를 자주 제안하는 편이다	①	②	③	④	⑤
2	새로운 아이디어나 창의력의 개발을 소중하게 생각 한다	①	②	③	④	⑤
3	미래의 발전을 위해서 새로운 시도를 자주 장려 한다	①	②	③	④	⑤
4	부하들이 어떠한 문제에 대처할 때 다양한 시각을 갖게 유도한다	①	②	③	④	⑤
5	부하들이 당연시 여기는 것을 다시 한 번 생각하게끔 한다	①	②	③	④	⑤
6	부하들에 대해 격려와 지원을 아끼지 않는다	①	②	③	④	⑤
7	부하들을 대하는데 있어 열의를 가지고 대한다	①	②	③	④	⑤
8	부하들이 능력을 키울 수 있도록 도와준다	①	②	③	④	⑤
9	부하가 가지는 개인적 문제까지 관심을 보여준다	①	②	③	④	⑤
10	업무수행에 필요한 사랑들을 적극적으로 가르켜 준다	①	②	③	④	⑤
11	부하들에게 업무성과가 승진과 밀접하게 연결된다는 점을 자주 이야기한다	①	②	③	④	⑤
12	노력하면 그 대가로 원하는 것을 얻을 수 있다고 자주 이야기한다	①	②	③	④	⑤
13	회사에 기여한 만큼 보상을 충분히 받을 수 있다고 강조한다	①	②	③	④	⑤
14	부하들이 보상을 받으려면 어떻게 해야하는지를 자주 설명해준다	①	②	③	④	⑤
15	부하들에게 정해진 규칙과 절차를 준수하도록 강조한다	①	②	③	④	⑤
16	부하들의 업무진행 과정을 꼼꼼히 챙기는 편이다	①	②	③	④	⑤
17	일을 잘하는 것보다 잘못하지 않는 것이 중요하다고 강조한다	①	②	③	④	⑤
18	기존의 업무스타일을 유지하는 것이 중요함을 강조한다	①	②	③	④	⑤
19	부하들이 할 일을 구체적으로 계획하고 지시한다	①	②	③	④	⑤
20	나의 상사는 직장 내 나의 성공 모델로 본받을 만하다	①	②	③	④	⑤

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

No.	내 용	매우 그렇지않다	그렇지않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
21	부하들에게 자신의 일에 자부심을 갖게 한다	①	②	③	④	⑤
22	부하들에게 미래에 대한 희망을 갖게 한다	①	②	③	④	⑤
23	부하들이 자신감을 갖고 업무를 수행하도록 격려해준다	①	②	③	④	⑤
24	부하들에게 앞으로 나아가야 할 방향을 잘 제시해준다	①	②	③	④	⑤
25	환경의 변화에 민감한 편이다	①	②	③	④	⑤
26	부하들의 욕구를 충족시켜줄 수 있는 비전을 제시해준다	①	②	③	④	⑤
27	미래에 우리가 나아갈 목표를 명확히 설정해준다	①	②	③	④	⑤
28	향후 우리의 목표를 이룰 수 있는 계획을 잘 설정해준다	①	②	③	④	⑤
29	모든 사람들이 공감하고 공유하는 비전을 제시해주는 편이다	①	②	③	④	⑤
30	현재 우리 부서가 처한 상태를 정확하게 평가하는 편이다	①	②	③	④	⑤
31	부서의 문제점을 잘 지적하고 보다 큰 목표를 세우도록 권장한다	①	②	③	④	⑤
32	비전을 달성하기 위해 누구 못지않게 헌신적인 행동을 보여준다	①	②	③	④	⑤
33	매사 모든 행동에 자신감이 강하다	①	②	③	④	⑤
34	과거와는 다른 혁신적인 방법을 통하여 비전을 달성하고자 한다	①	②	③	④	⑤
35	누구보다도 자기 희생적인 행동을 많이 하는 편이다	①	②	③	④	⑤
36	리더의 행동에는 부하들이 본받을만한 점이 많다	①	②	③	④	⑤
37	조직을 위해 개인적인 위험을 무릅쓴다.	①	②	③	④	⑤
38	매사에 개인적인 모범을 보여준다	①	②	③	④	⑤
39	부하들의 능력에 대해 믿음을 가지고 있으며 자주 이를 표현한다	①	②	③	④	⑤
40	부하들의 능력을 향상시키기 위해 노력한다	①	②	③	④	⑤
41	부하들이 자신의 업무에 대해 자신감을 키울 수 있도록 격려해준다	①	②	③	④	⑤
42	성과와 관계없이 부하들을 인정해주는 편이다	①	②	③	④	⑤
43	부하들에 대해 늘 긍정적으로 생각한다	①	②	③	④	⑤
44	부하들이 가진 잠재력을 높이 평가하고 이를 제대로 발휘하게끔 도와준다	①	②	③	④	⑤
45	부하들이 높은 수행성과를 낼 것이라는 기대를 가지고 격려해준다	①	②	③	④	⑤

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

✤ 직무만족

A. 다음은 귀하가 수행하고 있는 직무의 특성 및 성과에 관한 질문입니다. 잘 읽으신 후 성심껏 응답해 주시시기 바랍니다.

No.	내 용	매우 그렇지않다	그렇지않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 내가 맡은 직무를 수행하면서 성취감을 느낀다	①	②	③	④	⑤
2	나는 조직 내에서 발생한 문제를 적극적으로 해결하려고 노력한다	①	②	③	④	⑤
3	나는 업무수행에 있어서 창의적인 생각을 많이 한다	①	②	③	④	⑤
4	내가 업무를 잘 수행했을 때 조직에서 인정을 해준다	①	②	③	④	⑤
5	나는 상사와 원만한 인간관계를 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
6	나는 동료들과 마음에 맞는다	①	②	③	④	⑤
7	나는 현재의 보수수준에 대해 만족한다	①	②	③	④	⑤
8	나는 전반적으로 현재 수행하고 있는 직무에 만족한다	①	②	③	④	⑤
9	나는 업무수행 결과가 질적으로 우수한 편이다	①	②	③	④	⑤
10	나는 업무수행 결과가 양적으로 우수한 편이다	①	②	③	④	⑤
11	나는 업무 수행 시 나름대로 혁신적 방법을 많이 고안하는 편이다	①	②	③	④	⑤
12	나의 업무수행 결과에 대한 평판은 좋은 편이다	①	②	③	④	⑤
13	나의 목표에 대한 달성도는 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
14	나의 작업효율성은 우수한 편이다	①	②	③	④	⑤
15	나는 높은 사기를 가지고 일을 수행한다	①	②	③	④	⑤

Collection @ chosun

조선대학교
CHOSUN UNIVERSITY

✤ 조직몰입

A. 다음은 귀하의 조직몰입에 관한 질문입니다. 잘 읽으신 후 성심껏 응답해 주시시기 바랍니다.

No.	내 용	매우 그렇지않다	그렇지않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리 회사의 발전을 위해 필요한 최선의 노력을 다하겠다	①	②	③	④	⑤
2	회사에 대해 강한 충성심을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
3	나의 가치관과 회사의 가치관은 상당히 유사하다	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사에 입사한 것을 만족스럽게 생각한다	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사의 미래에 대해 진정으로 염려하고 있다	①	②	③	④	⑤
6	우리 회사에 계속 근무하기 위해서라면 어떤 직무라도 상관없다	①	②	③	④	⑤
7	친구나 주위 사람에게 우리 회사는 정말 일해 볼만한 회사라고 말할 수 있다	①	②	③	④	⑤
8	친지나 후배에게 우리 회사에 지원하려면 자신 있게 추천할 수 있을 것 같다	①	②	③	④	⑤

✤ 일반적 사항

A. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 질문입니다. 잘 읽으신 후 성심껏 응답해 주시시기 바랍니다.

1	귀하의 성별	① 남 ② 녀
2	귀하의 연령	① 30대 미만, ②30세-34세, ③35세-39세, ④40세 이상
3	귀하의 근속년수	① 3년 미만, ②3년-5년 미만, ③5년-10년 미만, ④10년-15년 이상
4	귀하의 직위	① 사원, ②대리, ③과장급 이상
5	귀하의 학력	① 고졸, ②초대졸, ③대졸, ④대학원 이상

끝까지 답변해 주셔서 감사합니다.

Collection @ chosun