



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](#)

석사학위논문

변혁적 리더십과 직무성과의 관계에서
기본심리욕구의 매개효과

제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

허 성 오

2013년 8월

변혁적 리더십과 직무성과의 관계에서

기본심리욕구의 매개효과

지도교수 고 부 언

허 성 오

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 8월

허성오의 경영학과 인사관리전공 석사학위
논문을 인준함

심사위원장 _____ 印

위 원 _____ 印

위 원 _____ 印

제주대학교 경영대학원

2013 년 8월

Mediating Effects of Basic Psychological Needs between
Transformational Leadership and Job Performance

Seong-Oh Heo

(Supervised by Professor Bu-Eon Ko)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the
degree of master of Business Administration.

2013. 8

This thesis has been examined and approved.

Thesis director Young-Soon Kang, prof. of Business Administration

Jung-Hoon Kim

Bu-Eon Ko

2013. 8

Department of Business Administration
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
1) 연구의 필요성	1
2) 연구의 목적	3
2. 연구의 방법 및 논문구성	4
1) 연구방법	4
2) 논문구성	5
II. 이론적 고찰	7
1. 변혁적 리더십	7
1) 리더십의 정의 및 분류	7
2) 변혁적 리더십의 개념 및 구성요소	10
3) 변혁적 리더십 연구동향	13
2. 기본심리욕구	16
1) 욕구이론 및 기본심리욕구	16
2) 기본심리욕구의 구성개념	18
3) 기본심리욕구의 연구동향	19
4) 변혁적 리더십과 기본심리욕구의 관계	21
3. 직무성과	23
1) 과업성과	24
2) 맥락성과	25
3) 변혁적 리더십과 과업성과 및 맥락성과의 관계	26
4) 기본심리욕구와 과업성과 및 맥락성과의 관계	27
III. 연구의 설계	28
1. 연구모형 및 연구가설	28

1) 연구모형의 설계	28
2) 연구가설의 설정	29
2. 변수의 조작적 정의 및 조사 설계	34
1) 변수의 조작적 정의	34
2) 조사 설계	37
IV. 실증분석	39
1. 표본특성 및 측정도구 타당성과 신뢰성	39
1) 표본의 특성	39
2) 측정도구 타당성 및 신뢰성 검증	41
3) 기술적 통계 및 상관관계 분석	45
2. 가설검증	47
1) 변혁적 리더십과 직무성과의 관계	48
2) 변혁적 리더십과 기본심리욕구의 관계	50
3) 기본심리욕구와 직무성과의 관계	53
4) 매개효과 분석	59
V. 결 론	67
1. 연구결과의 요약 및 시사점	67
2. 연구의 한계점 및 향후 연구과제	70
참고문헌	72
설 문 지	83

표 목 차

〈표 II-1〉 리더십 정의	9
〈표 III-1〉 변수의 구성과 조작적 정의	36
〈표 III-2〉 측정문항의 구성	37
〈표 IV-1〉 인구통계학적 분석	40
〈표 IV-2〉 탐색적 요인분석 결과	43
〈표 IV-3〉 신뢰도 분석 결과	44
〈표 IV-4〉 상관관계 분석 결과	46
〈표 IV-5〉 변혁적 리더십과 과업성과의 관계	48
〈표 IV-6〉 변혁적 리더십과 맥락성과의 관계	49
〈표 IV-7〉 변혁적 리더십과 자율성 욕구의 관계	50
〈표 IV-8〉 변혁적 리더십과 관계성 욕구의 관계	51
〈표 IV-9〉 변혁적 리더십과 유능성 욕구의 관계	52
〈표 IV-10〉 자율성 욕구와 과업성과의 관계	53
〈표 IV-11〉 자율성 욕구와 맥락성과의 관계	54
〈표 IV-12〉 관계성 욕구와 과업성과의 관계	55
〈표 IV-13〉 관계성 욕구와 맥락성과의 관계	56
〈표 IV-14〉 유능성 욕구와 과업성과의 관계	57
〈표 IV-15〉 유능성 욕구와 맥락성과의 관계	58
〈표 IV-16〉 변혁적 리더십과 과업성에서 자율성 욕구의 매개효과	60
〈표 IV-17〉 변혁적 리더십과 맥락성에서 자율성 욕구의 매개효과	61
〈표 IV-18〉 변혁적 리더십과 과업성에서 관계성 욕구의 매개효과	62
〈표 IV-19〉 변혁적 리더십과 맥락성에서 관계성 욕구의 매개효과	63
〈표 IV-20〉 변혁적 리더십과 과업성에서 유능성 욕구의 매개효과	64
〈표 IV-21〉 변혁적 리더십과 맥락성에서 유능성 욕구의 매개효과	65
〈표 IV-22〉 가설 검증 결과 요약	66

그림 목 차

〈그림 I-1〉 논문의 구성	6
〈그림 II-1〉 변혁적 리더십 체계 및 결과	11
〈그림 III-1〉 연구모형	29

ABSTRACT

Mediating Effects of Basic Psychological Needs between Transformational Leadership and Job Performance

Seong-Oh Heo

Department of Human Resource Management
Graduate School of Business Administration
Jeju National University
Supervised By Professor Bu-Eon Ko

Over the past 30 years, considerable research effort has been invested in the area of transformational leadership and charismatic leadership as classified the leadership theory for change and innovation of organizations. Transformational leadership theory has been recognized outstanding theory as published more than 80 articles in the major publications like Korean Management Review, Korean Academy of Organization and Management, Korean Journal of Management, Korean Academy of Human Resource Management and so on.

On the other hand, did not try anything research in the perspective of needs theory on how transformational behaviors by leaders effect job performance through human needs. Furthermore, almost few trial that basic psychological needs(autonomy, relatedness, competence) are on the edge of the research area in education and sports psychology has applied for the business area since the needs theory has been argued. As a result, the aim of this study is to account for the mediating mechanism by psychological needs in the links of transformational leadership and job performance.

This researcher conducted to prove 3 hypothesis comprehensively. Hypothesis are 1) transformational leadership will positively affect basic psychological needs (autonomy, relatedness, competence), and job performance (task performance, contextual performance), 2) basic psychological needs will affect job performance (task performance, contextual performance) 3) basic psychological needs will mediate the relationships between transformational leadership and job performance (task performance, contextual performance).

In order to successfully accomplish the purposes, it is designed to collect data from employees who have worked for companies in three service area, local government or state-owned companies, and privately-owned companies, Jeju province. Therefore, the current study aims to conduct quantity research by questionnaire, as a result the questionnaire were composed of four parts 1) demographic variables (sex, age, tenure), 2) transformational leadership developed by Bass & Avolio (1999), 3) basic psychological needs developed by moregeson & humphrey (2006) and by Lee (2007), and 4) williams & Anderson (1991). All data utilized were 247 employees to prove it.

The findings are, 1) that transformational leadership has an significant effect to both targets positively partially. transformational leadership is proved as a crucial variable to explain the reason why employees carry out job performance. Whereas the impact of transformational leadership has different results to basic psychological needs. The autonomy needs and relatedness needs were affect from transformational leadership but need for competence had no significance by it. 2) Basic psychological needs successfully explain the job performance (task, contextual). All needs had significant impact in the relations. 3) Mediating effects are partially supported. Needs for autonomy was not supported the relationship between transformational leadership and task performance, needs for relatedness as well. However, needs for competence was an imperative variable in the links between transformational leadership and task performance, fully mediated the relationship. The links between transformation leadership and contextual

performance were partially mediated by all needs.

The implications of study are as follows. First, The relation in transformation leadership and job performance was proved with significant effects, as well the leadership contribute to the needs for employees. Second, basic psychological needs are an antecedents to account for job performance, in other words, the proposition on which individual needs give rise to those behaviors is supported through this paper almost first. Third, transformational leadership and job performance in relation to the mechanism of the basic psychological needs have been identified.

요 약

변혁적 리더십과 직무성과의 관계에서 기본심리욕구의 매개효과

지난 30년 동안, 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십은 조직의 변화 및 혁신과 관련하여 연구자들에게 많은 관심을 받고 있다. 그 중에 변혁적 리더십은 경영학 연구, 인사·조직연구, 인사관리연구, 인적자원관리연구와 같은 국내 전문학술지에서 80여 편의 연구가 수행되었을 만큼 각광을 받는 주제이다. 그럼에도 불구하고 변혁적 리더십이 부하의 직무수행에 영향을 미치는 메커니즘에 관한 연구에서 개인의 욕구와 관련된 접근은 부족한 실정이다. 한편 기본심리욕구 이론은 교육심리학과 운동심리학 분야에서 많은 관심을 받고 있는 주제이나 조직행동 분야에서의 연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 기본심리욕구를 활용하여 변혁적 리더십과 직무성과의 관계를 규명한다.

본 연구는 크게 세 가지 관점에서 수행되었다. 첫째, 변혁적 리더십과 기본심리욕구(자율성, 유능성, 관계성 욕구) 및 직무성과(과업성과, 맥락성과)의 영향력 관계를 규명한다. 둘째, 기본심리욕구와 직무성과의 관계를 규명한다. 셋째, 양자간의 관계에서 기본심리욕구의 매개효과를 규명한다.

자료 수집을 위한 설문지는 변혁적 리더십, 기본심리욕구, 직무성과, 통제변수의 4가지 차원으로 구성되었다. 자료는 제주지역 공·사기업 직원들과 서비스 업종 종사자 247명으로부터 획득되었다. 분석방법은 연구대상의 특성을 확인하는 인구 통계적 분석, 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하는 요인분석 및 신뢰성 분석, 변수 간 관계를 확인하는 상관관계, 가설 검증을 위한 회귀분석 및 매개회귀분석을 실시했다.

분석결과 첫째, 변혁적 리더십은 직무성과(과업성과, 맥락성과), 자율성 및 관계성 욕구에 영향을 미치는 것으로 규명되었다. 그러나 변혁적 리더십은 유능성 욕구에는 유의한 영향력이 없는 것으로 확인되었다. 둘째, 기본심리욕구(자율성, 유능성, 관계성 욕구)는 직무성과(과업성과, 맥락성과)에 유의한 영향력이 있는

것으로 확인되었다. 셋째, 기본심리욕구의 매개효과는 부분적으로 유의하였다. 변혁적 리더십과 맥락성과의 관계는 기본심리욕구(자율성, 관계성, 유능성 욕구)에 의해 부분매개 되는 것으로 규명되었다. 그러나 변혁적 리더십과 과업성과의 관계는 유능성 욕구만이 완전매개 효과가 있는 것으로 밝혀졌다.

본 연구의 시사점을 정리하면, 변혁적 리더십이 직무성과와 기본심리욕구에 유의한 변인임이 확인되었다. 이러한 연구결과는 후속연구에 시사하는 바가 있으며, 특히 리더십이론에 개인욕구를 적용하였다는 점에서 연구범위 확대에 기여하였다. 둘째, 개인의 욕구가 성과에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 욕구와 직무성과에 대한 실증연구가 부족한 실정이었으나, 본 연구를 통해 욕구이론과 조직유효성의 관계가 실증적으로 검증되었다. 셋째, 변혁적 리더십과 직무성과의 관계에서 기본심리욕구의 메커니즘이 규명되었다. 이러한 결과는 향후 수행될 연구에 기여할 것이다.

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

1) 연구의 필요성

리더십은 오랫동안 사람들의 관심을 받고 있는 주제이다. 오래전 리더십은 왕과 군대를 통솔하는 장군들 즉 특정인의 초월적 능력으로 여겨져 왔으나, 현재는 우리의 일상에서 자주 접하는 생활의 일부가 되고 있다. 이러한 일상적 주제인 리더십이 기업수준에서 중요한 무형자산이 되고 있으며 특히 리더십이 조직의 성과와 직·간접적으로 연결되어 있다는 점에서 그 중요성이 더해지고 있다.

리더십은 시대의 변화와 동행하고 있다. 리더십의 정의는 학자들마다 다양하게 정의되고 있으며, 효과적인 리더십 유형도 시대에 따라 다양하게 변화하고 있다. Bennis & Nanus(2006)는 리더와 리더십에서 ‘활력 있는 조직을 창조하기 위해서는 리더가 조직이 달성하고자 하는 새로운 비전을 창조하고 조직이 그 비전을 향해 움직일 수 있도록 동기부여 해야 하는 것’을 강조하고 있다. 따라서 조직에서 리더의 역할은 조직이 지속가능성을 유지하기 위해 조직혁신을 추구하고, 조직구성원을 행동하게 하고, 변화를 주도하는 역할을 수행하는 것이다.

20세기 후반부터 변화와 관련한 다양한 이론들이 제시되고 있는데 대표적인 이론으로 카리스마 리더십과 변혁적 리더십이 있다. 카리스마 리더십은 국내보다는 해외에서 많은 연구가 진행되었으며, 국내에서는 변혁적 리더십이 많은 주목을 받고 현재까지 연구가 수행되고 있다. 변혁적 리더십은 추종자의 저차원의 내면욕구를 고차원의 욕구로 바꾸는 역할을 하며(백기복 외, 2009), 변화에 노출되어 있는 조직에서 리더가 추종자와의 단순한 교환관계를 넘어 추종자를 높은 수준의 자기실현욕구 및 초이상적 목표를 달성할 수 있도록

동기를 부여한다(Bass, Avolio & Goodheim, 1987).

동기이론의 유형은 학자마다 다양하게 주장되고 있는데 동기이론 가운데 내용이론은 동기부여 과정을 내재동기와 외재동기로 구분하여 인간 행동의 원인을 설명하기 위한 연구를 지속적으로 수행해 오고 있다. 기존의 내재 및 외재동기이론과 Deci & Ryan(1985)의 인지평가이론은 커다란 변화가 시도되고 있다. 기존 양극단으로 분리되어 있던 동기이론의 두 관점이 통합된 이론으로 변화되고 있다는 것이다. 그들은 동기를 유기체의 기본심리욕구, 내재화와 외재화 정도에 기반한 유기적 통합이론, 지향성의 개념을 적용한 인과지향성이론을 통해 동기이론이 양극단에 분리된 개념이 아닌 통합된 개념임을 주장하고 있다(Deci & Ryan, 1985b). 이 중에서 기본심리욕구 이론은 유기체의 성장 동기 관점에서 접근하여 자율성, 관계성, 유능성의 개인의 성장에 영향을 주는 것으로 주장한다(Reeve, 2005).

본 연구의 주요 관심사는 조직의 변화와 관련하여 가장 많은 주목을 받고 있는 변혁적 리더십과 새로운 동기이론으로 최근 교육심리학 분야에서 다양한 연구가 진행되고 있는 기본심리욕구 이론을 활용한 연구를 수행한다. 즉 변혁적 리더십이 조직구성원의 성과에 영향을 미치는 과정에 있어 기본심리욕구의 메커니즘을 통해 그 관계를 구명한다. 이는 변혁적 리더십과 개인수준 또는 팀 수준 변수와의 관계에 대한 연구가 주로 수행되었던(임윤철, 윤정구, 1999; 이문선, 강영순, 2000; 고성돈, 송병식 2001; 채주석, 이길환, 김찬중, 2011; 권혁기, 박봉규, 2000; 최석봉, 김경환, 문계완, 2010; 이경근, 박성수, 2010) 선행연구와 비교하여 차별적 접근방법이다. 이는 변혁적 리더십에 관한 많은 선행연구들이 이론적으로 언급하고 있던 개인욕구와의 관계를 실증적으로 검증하는 것이다. 따라서 이러한 접근을 통해 조직이 추구하는 변화와 혁신을 이행하는데 있어 변혁적 리더의 행동이 효과적으로 직무성과에 영향을 미치기 위한 메커니즘을 설명한다. 아울러 그러한 연구결과를 바탕으로 유용한 학문 및 실무적 시사점을 제공한다.

2) 연구의 목적

본 연구는 변혁적 리더십과 직무성과(과업성과, 맥락성과)의 관계와 양자의 관계에서 기본심리욕구의 매개효과를 검증하는 것이다. 변혁적 리더십은 리더십이론 가운데 가장 많은 연구가 진행되고 있다. 특히 변화와 혁신을 추구하는 리더십이론으로 확고한 자리를 잡고 있는 이론이다. 따라서 이 연구에서는 조직에서 변혁적 리더십이 조직구성원의 직무성과에 미치는 영향에 있어 기본심리욕구를 통한 메커니즘을 연구한다.

이러한 연구 목적을 달성하기 위해, 본 연구에서는 다음과 같은 내용을 다룬다. 첫째, 변혁적 리더십과 직무성과(과업성과, 맥락성과)의 영향력 관계를 검증한다. 선행연구에서 변혁적 리더십과 직무성과의 관계에 대한 연구가 의외로 부족한 실정이다. 본 연구는 변혁적 리더십과 직무수행의 선행연구를 근거로 변혁적 리더십과 직무성과의 관계를 도출한다.

둘째, 변혁적 리더십과 기본심리욕구의 관계를 검증한다. 본 연구에서는 조직구성원의 기본심리욕구인 자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구로 접근한다. 이를 통해 변혁적 리더십이 기본심리욕구(자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구)에 미치는 영향력을 검증한다.

셋째, 기본심리욕구와 직무성과의 관계를 검증한다. 기본심리욕구는 전술한 바와 같이 개인의 욕구에 기반한다. 따라서 조직구성원의 개인 욕구가 직무성과에 미치는 영향력을 실증적으로 연구한다.

넷째, 기본심리욕구의 매개효과를 변혁적 리더십과 직무성과의 관계에서 검증한다. 이는 변혁적 리더십이 성과에 미치는 영향력 관계를 구성원의 욕구를 통해서 어떻게 이루어지는지를 실증적으로 검증한다.

2. 연구방법 및 논문구성

1) 연구방법

본 연구에서는 문헌고찰을 통하여 실증분석을 수행하고자 한다. 우선 문헌고찰은 변혁적 리더십, 기본심리욕구 및 직무성과의 개념과 선행연구를 고찰한다. 이를 바탕으로 연구변수들 간의 잠재적 관계인 가설을 도출한다. 다음으로 연구방법 및 실증분석을 통해 연구모형을 검증한다.

구체적인 내용은 다음과 같다. 첫째, 연구모형에 포함되는 모든 변수에 대한 국내·외 선행연구 자료를 수집하고 이를 바탕으로 이론적 체계를 형성한다. 또한 문헌고찰을 통해 변수들이 관계를 잠정적으로 추론하고 이를 통해 변수들 간의 관계인 가설을 도출한다.

둘째, 과학적으로 가설을 검증하기 위한 절차를 수립하고 시행한다. 연구방법으로는 설문조사를 통한 양적 연구를 수행한다. 이를 수행하기 위한 자료수집 방법 및 설문지 구성, 측정방법 등을 설명한다.

셋째, 연구모형을 과학적으로 검증하기 위한 분석을 실시한다. 분석방법은 SPSS 18.0을 활용한다. 분석방법은 연구대상에 대한 인구통계학적 분석, 측정문항의 요인 및 신뢰성 검증, 변수간의 관계를 검증하기 위한 상관관계분석, 변수간 영향력 관계를 설명하기 위한 회귀분석을 실시한다.

넷째, 실증분석의 결과에 기반하여 본 연구의 이론 및 실무적 시사점을 설명하고 연구과정에서 나타난 연구의 한계를 설명한다. 또한 향후연구를 위한 제언을 한다.

2) 논문구성

이 연구는 서론, 이론적 배경, 연구모형 및 방법, 실증분석 결론의 총 5장으로 구성된다.

제 I 장은 서론부분으로 연구의 필요성과 연구의 목적, 연구의 방법, 그리고 연구의 범위에 대하여 기술하였다.

제 II 장은 연구의 이론적 체계를 수립하기 위해 본 연구에 포함되는 모든 변인들에 대한 문헌을 고찰한다. 설명변수인 변혁적 리더십 개념, 구성요소, 연구흐름을 고찰한다. 둘째, 매개변수인 기본심리욕구의 개념, 구성요소, 연구동향을 살펴본다. 셋째, 결과변수인 직무성과의 개념 및 구성개념 및 연구동향을 고찰한다.

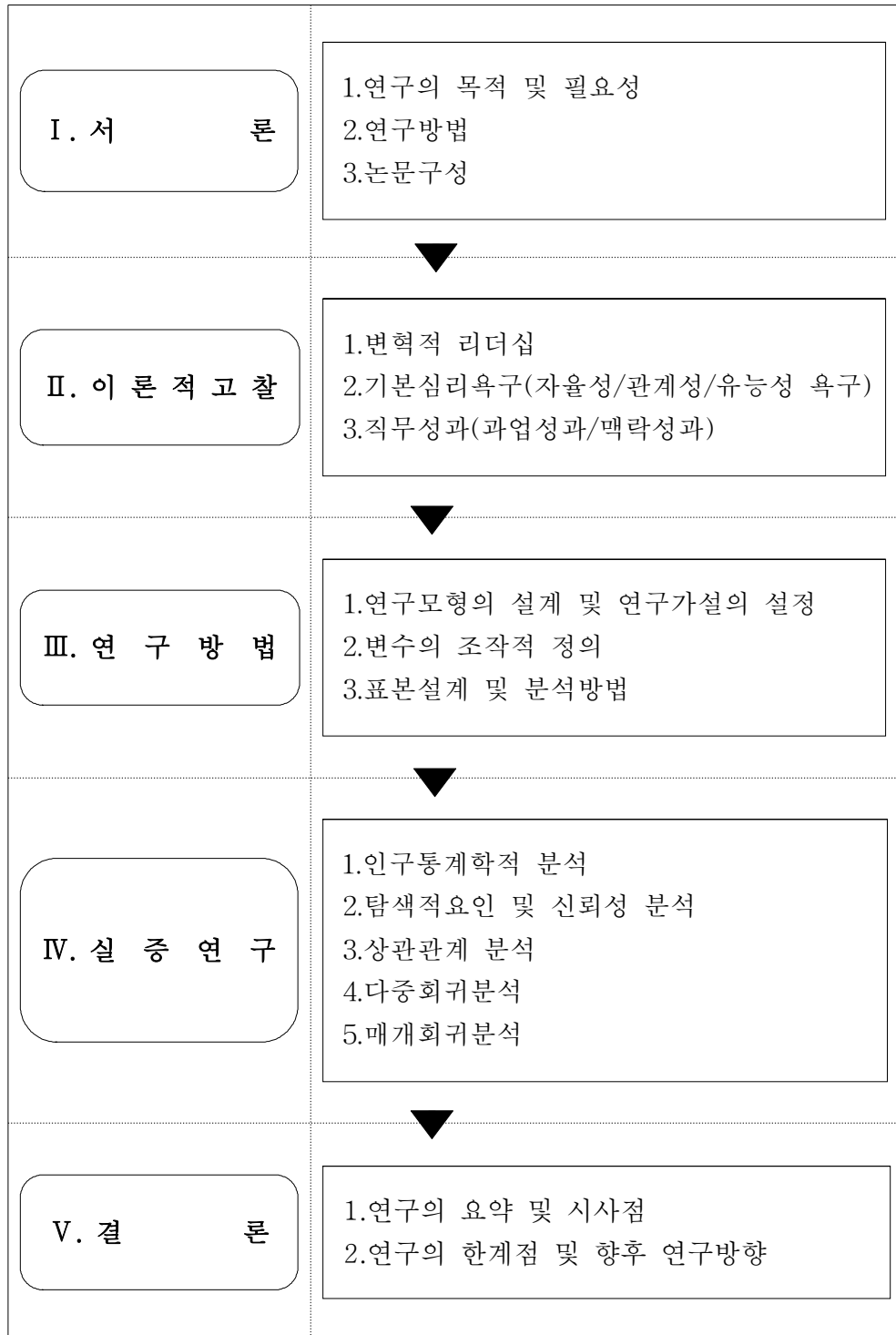
제 III 장은 연구모형을 검증하기 위한 연구 설계로 구성된다. 본 연구의 목적은 양적 연구를 통한 변혁적 리더십과 직무성과의 관계 연구를 수행하는 것이다. 따라서 이를 수행하는데 요구되는 연구모형, 연구대상, 조작적 정의, 측정도구 등 본 연구 수행에 적합하도록 연구방법을 설계한다.

제 IV 장은 연구모형을 검증하기 위해 설정된 가설을 규명한다. 분석방법은 연구 대상에 대한 인구 통계학적 특성을 분석한다. 측정도구의 신뢰성과 타당성을 측정하기 위한 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 수행한다. 또한 변수들 간의 관계를 설명하는 상관관계, 가설의 검증을 위한 회귀분석 및 매개회귀분석을 수행한다.

제 V 장 결론에서는 연구의 결과를 종합적으로 정리하여 연구를 통한 시사점을 제시하고 연구의 한계점과 향후 연구에 대한 방향을 제언한다.

위와 같이 전체 연구의 범위와 구성은 <그림 I-1>과 같다.

〈그림 I-1〉 논문의 구성



Ⅱ. 이론적 고찰

1. 변혁적 리더십

1) 리더십의 정의 및 분류

리더십은 개인이 추종자에게 영향력을 미치고 동기를 부여하며 추종자들이 조직의 효과성과 성공을 위해 공헌할 수 있도록 하는 능력이다(House et, al. 1999). 리더십의 정의는 연구자들에 따라 다양하며(Stogdill, 1974), 연구자들의 개인적인 관점에서 관심의 대상에 의해 결정된다(Yukl, 2010). 따라서 리더십의 정의는 리더십 연구 주제인 개인특성, 리더 행동, 역할관계, 상호작용 유형 등에 따라서 다양하다. 리더십 정의는 <표 II-1> 과 같다.

리더십에 대한 접근방법을 정리하면 다음과 같다. 백기복(2000)은 리더십이론의 초점을 중심으로 이론을 분류한다. 그에 의하면, 이론의 초점은 리더자신, 상황요인, 비전 및 변화, 추종자 및 추종자와의 관계, 리더십 매체의 5가지 유형으로 구분한다. 첫째, 리더 자신의 경우 이론의 성격이 특성론, 행위론적이며, 주요이론으로는 특성론, 미시간대학 연구, OSU 연구, 관리격자론, PM이론이 있다. 둘째, 상황요인은 상황적합론, 대체론적 유형이며 Fiedler 상황론, House 목표경로이론, 성숙도이론, 리더십 대체이론이 이 범주에 포함된다. 셋째, 비전 및 변화요인은 변혁론, 비전론, 인식론, 전환론의 성향이며, 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 리더십 귀인이론, 전략적 리더십으로 주요이론이 구성된다. 넷째, 추종자 및 추종자의 관계에 초점의 경우, 추종자 중심론, 교환론, 육성론의 성격이며 주요이론으로 followership, LMX, 슈퍼 리더십이 있다. 마지막으로, 리더십 매체는 규범적, 이슈중심론적 성향이며, Vroom-Jago이론, 이슈중심 이론이 포함된다.

김남현(2001)은 리더십 정의에 대한 접근방법으로 성격시각, 행위관점, 권력관계, 목표달성 수단의 4가지 관점에서 리더십을 분류한다. 첫째, 성격시각

(personality perspectives)에서 리더십은 다른 사람들로 하여금 과업을 완성하도록 행위를 촉진하는 성격특성이나 성격조합으로 접근한다. 둘째, 행동 (behaviors)관점은 집단내의 변화를 도모하기 위해 리더가 취하는 행동으로 이해한다. 셋째, 권력관계(power relationship between leaders and followers)는 리더와 추종자의 권력관계에서 권력을 가진 리더가 그것을 활용하여 추종자의 행동 변화에 영향을 미치는 것으로 해석한다. 넷째, 목표달성수단(instruments of goal orientation)은 집단성원들을 도와 그들의 목표와 욕구를 충족시키는 것으로 분류한다.

Yukl(2010)은 리더십이론을 특성접근, 행동접근, 권력-영향력 접근, 상황접근, 통합접근으로 구분한다. 첫째 특성접근은 어떤 사람은 천부적인 리더로서의 재능을 타고나며 리더의 성격, 동기, 가치, 기술과 같은 속성을 강조한다. 둘째, 행동 접근은 우선 관리자들과의 관리직무에 소요되는 시간, 전형적인 행동 형태, 책임과 기능에 관한 접근과 효과적인 리더십 행동을 파악하는 접근으로 분류한다. 셋째, 권력과 영향력 접근은 리더가 행동하고 부하는 이에 반응한다는 가정에서 리더 중심의 관점을 취한다. 이 관점에서는 리더가 소유한 권력의 정도와 유형 및 권력을 행사하는 방식에 의해 리더십 유효성을 설명한다. 넷째, 상황요인은 리더십 맥락요인을 강조하며 부하의 특징, 집단이 수행하는 작업의 성질, 조직유형, 외부 환경과 같은 상황요인에 의해 리더십 과정을 설명한다. 다섯째, 통합접근은 한 가지 유형 이상의 리더십 변인을 포함하는 접근을 의미한다. 통합접근의 대표적인 예는 카리스마적 리더십과 자기지각이론으로 이 이론에서는 집단목표나 사명을 달성하기 위해 노력하고 희생하는 이유를 설명한다.

즉 학자별 리더십 이론 접근체계를 정리하면, 변혁적 리더십은 비전 및 변화요인과 관련 있으며, 목표달성의 수단적 접근이며, 통합적 접근의 특성을 가진 리더십 이론으로 분류할 수 있다.

〈표 II-1〉 학자별 리더십 정의

연구자	정의
Hemphill & Coons(1957)	공동의 목표를 향해 집단의 행동을 리드하는 개인 행위
Prethus(1960)	의도한 목표에 도달하기 위해 개인이나 집단을 조정하는 행위를 유발하기 위한 동기부여 기술
Hersey, Paul, & Kenneth(1972)	주어진 상황에서 목표달성을 위해 개인과 집단에 영향력을 행사하는 과정
Katz & Kahn(1978)	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행한 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력
Hersey & Blanchard(1982)	주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성 행위에 영향력을 미치는 과정
McClelland & Boyatzis(1982)	특정한 상황에서 의사전달과정을 통해 목표달성을 위한 대인간의 영향력 행사과정
Bass(1990)	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해 구성원들 간의 교류하는 과정(리더는 변화의 주도자)
Nanus(1992)	꿈(비전)의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유도하고 그들에게 활력을 제공하고 조직을 혁신하여 큰 잠재력을 보유한 새로운 조직형태로 변화시키는 과정
김남현(2001)	공동목표를 달성하기 위해 한 개인이 집단구성원에게 영향력을 미치는 과정
Yukl(2010)	무엇을 해야 할 필요가 있으며 그것을 효과적으로 할 수 있는지를 이해하고 합의하기 위해 타인에게 영향력을 행사하는 과정이며, 공유하는 목표 달성을 위해 개인의 노력과 집합적 노력을 촉진하는 과정

출처 : 천학도(2008), 변혁적 리더십과 학습조직이 조직학습역량에 미치는 영향, 경희대학교 박사논문. 재구성

2) 변혁적 리더십 개념 및 구성요소

변혁적 리더십(transformational leadership)은 추종자와의 단순한 교환관계를 넘어 추종자가 높은 수준의 자기실현 욕구와 초이상적인 목표를 달성하도록 추종자들을 동기부여하는 리더십이다(Bass, Avolio & Goodheim, 1987). 변혁적 리더십은 Downton(1973)에 의해 처음으로 소개되었다. 이후 Burns(1978)는 리더의 목표에 더 효과적으로 도달할 수 있도록 부하의 동기를 자극하는 사람을 변혁적 리더로 설명한다. Rouche, Baker & Rose(1989)는 변혁적 리더십은 조직의 사명과 목표를 성취하기 위해 조직구성원의 가치, 태도, 신념과 행동에 영향력을 미치는 것으로 설명한다.

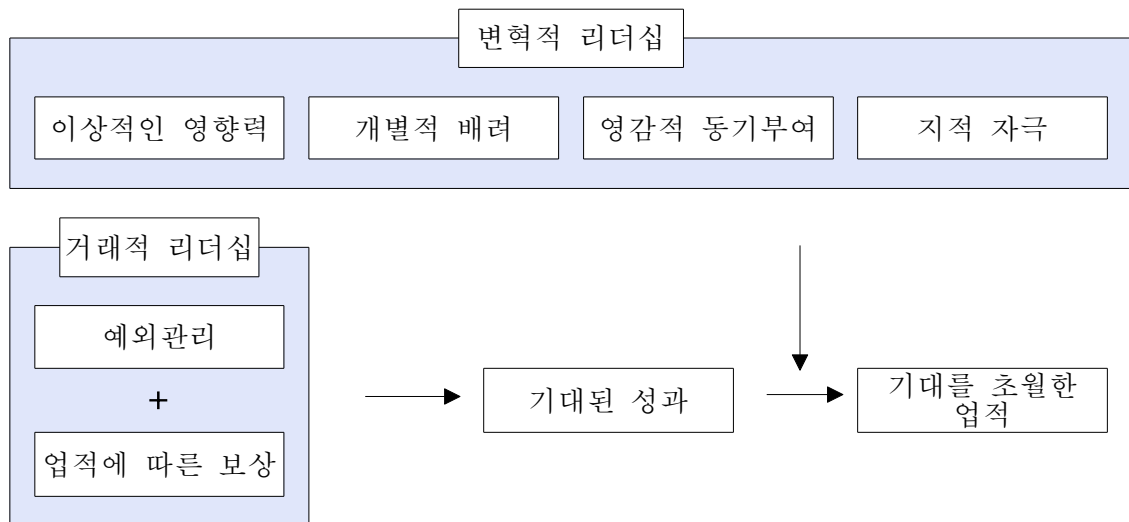
변혁적 리더십은 Burns(1978)와 Bass(1985)에 의해 이론적 체계가 형성됐다. Burns(1978)는 리더십은 권력을 휘두르거나 행사하는 것과는 다른 것이며 부하의 필요와 욕구를 충족시켜주는 것을 리더의 역할로 강조한다. 또한 변혁적 리더십은 부하의 도덕적 가치에 호소함으로써 윤리적 쟁점에 대한 인식을 높이며 조직의 변화에 대한 활력과 자원을 동원한다(Yukl, 2010). 그는 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십을 다음과 같이 명확하게 구분한다. 전자는 리더와 추종자 사이에 발생하는 경제적 교환관계에 초점을 맞추며, 리더십 모델들이 리더십을 행위에 대한 보상의 측면에서 접근한다. 후자는 리더와 부하들이 함께 모두의 동기유발 수준과 도덕수준을 향상시켜 가는 과정으로 해석한다(김남현, 2001).

Bass(1985)는 Burns(1978)의 이론을 확장한 새로운 모델을 제시했다. Bass(1985)는 리더의 욕구보다 추종자의 욕구에 관심을 기울여 성과가 바람직하지 못한 상황에서 변혁적 리더십이 더 유효하다고 제안한다(김남현, 2001). 그는 이론에서 카리스마의 본성과 정서적 요인을 강조하였다. 또한 변혁적 리더의 효과성은 첫째 특정한 이상적인 목표의 가치와 중요성에 대한 부하들의 의식수준을 향상시키고, 둘째 부하들이 자신의 조직과 그들이 소속된 팀을 위해서 자신들의 이익을 초월하도록 하며, 부하들이 상위 수준의 욕구에 관심을 가지도록 유도하는 것으로 설명된다.

Bass(1985)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 양극단의 대조적 이론으로 두

기 보다는 두 리더십 유형을 계층적으로 접근했다. 그는 변혁적 리더십은 거래적 리더십 위에 구축되며 거래적 접근방법이 제공하는 한계를 넘어서는 리더십 효과성을 강조한다. 또한 Bass(1985)는 변혁적 리더십이 거래적 리더십의 대체이론이기보다는 거래적 리더십이 가진 한계를 보완하며 추가적인 리더십 유효성을 창출하는 상호보완적 관점으로 접근한다(이상호, 2001).

〈그림 II-1〉 변혁적 리더십 체계 및 결과



출처 : 김남현, 김정원 공역(2001), 리더십. P. 211. 경문사.

Bass(1985)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 상호 독립적인 연속체 보다는 단일선상의 연속체로 설명한다. 또한 카리스마와 관련하여 그는 카리스마가 변혁적 리더십의 필요조건이기는 하지만 충분조건이 아니라고 주장한다(Yammarino, 1993). Bass(1985)는 변혁적 리더십 이론의 구성요인으로 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려를 제안하고, Bass(1990)는 연구에서 기존의 세 가지 요인에 영감적 동기부여를 추가하여 구성개념을 확대하였다. 또한 변혁적 리더십 구성요인 이외에 업적에 따른 보상, 적극적 예외관리, 소극적 예외관리의 세 가지 거래적 리더십 요인과, 방임 비거래적 요인을 포함한 리더십 전 범위 모델을 제안했다(박기찬 외, 2007).

변혁적 리더십 구성개념은 다음과 같다(김남현, 2001, 재인용). 첫째, 이상적 영

향력은 부하들에게 강력한 역할모델이 되고 있는 리더를 의미한다. 부하들은 그러한 리더와 자신을 동일시하고 그들의 행동을 본받으려고 노력한다. 리더들은 매우 높은 도덕적·윤리적 행동기준을 갖고 항상 올바른 일을 하는 것으로 간주되어 부하들이 리더에 대한 강한 신뢰로 가진다. 그리고 리더들은 부하에게 항상 비전과 사명감을 심어 준다. 둘째, 영감적 동기부여는 부하들에게 높은 기대를 표시하며, 조직 구성원들 간에 공유된 비전을 실현하는데 헌신하도록 동기유발하며 부하들의 의욕을 고무시키는 것을 의미한다. 이는 리더가 부하들이 그들 각자의 이익을 추구하는 것을 넘어 집단구성원으로서 그들의 노력이 집단의 목표달성에 집중하도록 정서적 호소 및 상징적 행동을 한다. 셋째, 지적자극은 부하들의 창의성과 혁신성을 자극하고 그들 자신의 신념과 가치뿐만 아니라 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 것을 의미한다. 이는 부하들이 조직의 문제점을 다루는 데 있어 혁신적인 방법을 개발하도록 새로운 접근 방안에 대한 시도를 지원하는 행동을 지원하는 것이다. 부하들이 그들 스스로 판단을 내리고 보다 신중히 문제해결에 임하도록 한다. 넷째, 개별화된 배려는 부하들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하려는 특징이 있다. 리더들은 부하들이 자기가 맡은 일에 완전히 익숙해지도록 돕는 코치와 조언자의 역할을 수행한다. 이러한 리더는 부하들이 도전을 받아 성장해가도록 돕기 위한 수단으로 권한위양(delegation)을 활용하기도 한다. 다섯째, 업적에 따른 보상은 부하의 노력이 특정한 보상과 교환되어지는 리더와 부하의 교환과정을 의미한다. 이는 리더는 수행되어야 할 과업이 무엇이라는 것을 제시하고 그것을 수행하는 사람에게 주어지는 보상을 통해 합의를 얻어내려 하는 것을 의미한다. 여섯째, 예외관리는 교정적 비판과 부정적 피드백 및 부정적 강화를 수반하는 행동을 의미한다. 예외관리는 적극적-수동적 형태로 구분한다. 적극적 형태는 리더가 부하들의 실수와 규칙위반을 빈틈없이 지켜보고 나서 수정 조치하는 것을 의미한다. 소극적 예외관리는 부하의 활동이 기준에 미달하거나 문제가 표면화된 후에만 개입하는 것을 의미한다. 일곱째, 비리더십 요인인 방임은 단어의 의미처럼 ‘손을 떼고 일이 돌아가는 대로 놓아두고 보자’는 식의 접근이다. 리더는 책임을 포기하고 의사결정을 지연시키며 피드백을 제공하지 않고 부하들을 도와 그들의 욕구를 만족시키도록 지원하는데 별 노력을 하지 않는다.

3) 변혁적 리더십 연구동향

변혁적 리더십은 대표적인 리더십 이론중의 하나이며 그로 인해 다수의 연구가 수행되었다. 학술정보 검색DB인 교보문고 스콜라에서 ‘변혁적 리더십’으로 검색한 결과 총 102건의 선행연구가 검색됐다. 이 가운데 본 연구가 지향하는 변혁적 리더십과 개인차원 변수의 관계를 검증한 선행연구를 변혁적 리더십 연구동향으로 고찰한다.

임윤철, 윤정구(1999)는 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향에 관한 연구를 수행했다. 연구의 표본은 S전자에 종업원 1,456명을 대상으로 하였다. 연구결과 변혁적 리더십은 자기효능감과 혁신성향에 영향을 미쳤으나 거래적 리더십은 혁신성향에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이문선, 강영순(2000)은 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 관계에서 자긍심과 조직몰입의 매개효과 연구를 수행했다. 연구대상은 제주지역에 지사를 둔 기업 종사자 312명을 대상으로 연구를 수행했다. 연구결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 자긍심에 영향을 미치며, 변혁적 리더십과 조직몰입 및 조직시민행동이 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

고성돈, 송병식(2001)은 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구를 수행했다. 연구대상은 제주지역 호텔종사자 180명을 대상으로 연구를 수행했다. 변혁적 리더십의 구성개념들이 임파워먼트와 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 채주석, 이길환, 김찬중(2011)은 변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성의 관계를 검증했다. 연구대상은 5개 국립대학 6급 이하 교직원 239명을 대상으로 연구를 수행했다. 변혁적 리더십을 다차원으로 검증한 그들의 연구에서 지적자극과 개별적 배려, 카리스마가 창의성에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

권혁기, 박봉규(2010)는 변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향을 검증했다. 연구대상은 부산지역 대형유통업체 종사자 273명이었으며, 변혁적 리더십과 직무만족의 관계에서 일몰입과 조직몰입의 매개효과를 실증분석했다. 연구결과 변혁적 리더십은 일몰입과 조직몰입에 영향이 있는 것으로 나타났다. 또한 일몰입과 조직몰입이 변혁적 리더십과 직무만족에 간접효과가 있는 것

으로 확인되었다. 최석봉, 김경환, 문계완(2010)은 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계에서 학습지향성과 조직몰입의 매개효과를 검증했다. 연구대상은 울산/부산 광역시, 경남지역 중소기업 종사자 211명을 대상으로 하였다. 연구결과 변혁적 리더십이 혁신행동 학습지향성, 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십과 혁신행동의 관계가 학습지향성 및 조직몰입에 의해 부분매개 되는 것으로 나타났다.

이경근, 박성수(2010)는 변혁적·거래적 리더십과 역할 외 행동과의 관계에서 동일화기반신뢰 및 계산기반 신뢰의 매개효과를 검증했다. 연구대상은 전남지역에 위치한 3개 대기업 사무직 및 기술직 종사자 214명이었다. 연구결과 변혁적 리더십은 동일화기반신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 또한 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 동일화기반신뢰가 간접효과가 있는 것으로 나타났다.

유영식과 동료연구자(2009)는 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증했다. 연구대상은 국내 11개 제조기업 종사자를 대상으로, 팀장과 팀원을 쌍으로 연결하여 연구를 수행했다. 연구결과 변혁적 리더십이 임파워먼트 구성개념 모두에 영향력이 있는 것으로 나타났으며 또한 역할행동에도 인과관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십과 역할행동의 관계가 임파워먼트에 의해 완전매개 되는 것으로 확인됐다.

이도화, 강기형, 이종범(2009)은 변혁적 리더십과 팔로워십이 조직구성원의 성과에 미치는 영향력을 실증연구했다. 연구대상은 부산에 소재한 8개 기업 종사자 195명이었다. 연구결과 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십과 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동은 팔로워십에 의해 부분매개되며, 변혁적 리더십과 혁신행동은 완전매개되는 것으로 확인됐다. 신구범(2009)은 변혁적 리더십의 선행변인으로 서번트 리더십과의 관계를 검증했다. 연구대상은 부산지역 서비스기업 종사자 278명이었다. 연구결과 서번트 리더십이 변혁적 리더십의 선행변인으로 유의한 것으로 검증됐다.

임효창, 김오현, 정무관(2008)은 변혁적 리더십과 성 역할 정체감이 구성원의 리더에 대한 신뢰와 태도에 미치는 영향을 검증했다. 연구대상은 서울지역 기업

종사자 236명이었다. 연구결과 변혁적 리더십의 구성개념인 지적자극과 개별적 배려가 인지적 신뢰 및 정서적 신뢰에 영향을 미쳤으며, 지적자극과 직무만족은 정서적 신뢰에 의한 부분매개 효과, 개별적 배려와 참여적 행동은 정서적 신뢰에 의한 완전매개효과가 있는 것을 규명했다. Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke & Dick(2012)는 변혁적 리더십과 직무만족, 직업효능감, 리더에 대한 몰입의 관계에서 자율성 욕구, 유능성 욕구, 관계성 욕구의 매개효과를 검증했다. 연구결과 변혁적 리더십이 자율성 욕구, 유능성 욕구, 관계성 욕구에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십과 직무만족의 관계는 자율성 욕구에 의해 부분 매개 되었으며, 변혁적 리더십과 직업효능감은 유능성 욕구에 의해 완전매개 되었다. 그리고 변혁적 리더십과 리더에 대한 몰입은 관계성 욕구에 의해 부분매개 되는 것으로 검증됐다.

2. 기본심리욕구

1) 욕구이론 및 기본심리욕구

기본심리욕구는 학습과 성장, 발달에 대한 선천적인 동기를 의미한다(Reeve, 2005). 기본심리욕구는 개인의 심리적 성장과 발달에 필요한 특성을 설명하며 또한 성장과 발달을 지원하거나 방해하는 환경적 특성을 이해하는 데 필수적인 요소이다. Deci & Ryan(1991)은 심리적 욕구(psychological needs)를 유기체의 욕구로 주장한다. 심리적 욕구는 결핍으로 인해 충족되는 것이 아닌 능동적으로 탐험과 도전을 추구하는 성장욕구다(Reeve, 2005). 또한 유기체는 살아 있는 환경과 활발하게 교류하는 존재를 의미한다(Blais, 1976). 이러한 유기체적 접근은 일반적으로 환경이 개인에게 영향을 미치기 보다는 개인과 환경의 대립을 강조한다(Reeve, 2005; Deci & Ryan, 2004). 이 관계에서 개인과 환경은 상호작용적 관계이다. 이는 환경적 사건이 개인에게 영향을 미치는 것을 의미하며, 환경이 도전과 흥미로운 일을 제공하고, 피드백을 제공하며, 목표를 제공하고, 심리적 욕구를 지지하는 관계를 포함하고, 개인을 지속적으로 발달시키는 것을 의미한다(Reeve, 2005).

동기는 인간의 행동에 지속적인 활력을 제공하며, 일정방향으로 에너지를 유지하는 요소나 사건이다(Steers, Mowday, Shapiro, 2004). 인간 행동의 원인이 바로 동기(motive)이다. 동기이론에 대한 접근과 분류는 학자들마다 다양한 견해를 보이고 있다. 본 연구에서는 Jex & Britt(2008)의 분류에 의거하여 접근한다. 그들은 동기이론을 욕구(needs), 인지과정(cognitive process), 행동주의(behavioral approach), 자기결정성(self-determination), 직무기반(Job-based)으로 동기유형을 분류한다. 이 가운데 본 연구와 관련된 욕구이론은 다음과 같다.

Murray(1938)는 처음으로 욕구의 유형을 분류했다. 그는 연구에서 욕구(needs)는 현재의 불만족스러운 상황을 변화시키기 위한 지각, 행위 등을 특정 방향으로 조직하는 힘으로 정의한다. 그는 인간의 욕구유형을 20여 가지로 분류했다 (한덕웅, 2010). Maslow(1943)는 인간의 행동원인을 욕구의 위계를 통해 설명했다. 그는 인간의 욕구를 생리적욕구(physiological needs), 안전욕구(safety needs), 애정

및 소속감욕구(love and belongingness needs), 존경욕구(estem needs), 자기실현욕구(self-actualization)로 구분하며 각 단계의 욕구가 충족되었을 경우 상위욕구로 욕구가 이동한다고 주장한다. 이와 대조적인 욕구이론이 Alderfer(1969)에 의해 주장됐다. 그는 욕구를 생존욕구(existence), 관계욕구(relatedness), 성장욕구(growth)로 구분하며 욕구가 위계적으로 발생하기 보다는 각 욕구가 동시에 작용하여 활성화 될 수 있다고 주장한다.

인간의 욕구는 일차욕구(viscerogenic needs)와 이차욕구(psychogenic needs)로 구분된다(Murray, 1938; 한덕웅, 2010). 일차욕구는 장기발생 욕구이며 일반적으로 신체만족과 관련된다. 이차욕구는 심리발생 욕구로 취득, 건설, 성취, 경의 등의 욕구이다(한덕웅, 2010).

또 다른 주장은 인간의 욕구유형은 생리적 욕구(physiological needs), 심리적 욕구(psychological needs), 사회적 욕구(social needs)의 3가지로 구분된다(Reeve, 2005). 첫째, 생리적 욕구는 갈증, 배고픔, 성욕 등이며, 둘째, 심리적 욕구는 자율성(autonomy), 유능성(competence), 관계성(relatedness)이며, 셋째, 사회적 욕구는 성취욕구(achievement needs), 친애·친밀욕구(affiliation and intimacy needs), 권력욕구(power needs)로 구분된다.

Deci & Ryan(1991)은 심리적 욕구를 유기체의 욕구로 설명한다. 심리적 욕구의 경우 결핍으로 인해 충족되는 욕구가 아닌 능동적 탐험과 도전을 추구하는 성장욕구를 의미한다(Reeve, 2005). 이에 대한 또 다른 견해로는 Maslow(1987) 역시 인간의 욕구를 결핍욕구와 성장욕구로 구분한다. 결핍욕구는 부족함을 해결하는 방식으로 세상과 상호작용 하도록 하며, 성장욕구는 동기 상태가 촉진되도록 도전의 추구, 대인관계 향상 행동의 원인이 된다. 따라서 인간의 욕구는 결핍욕구와 성장욕구로 구분할 수 있으며, 기본심리욕구는 인간의 성장, 자아완성, 행복에 영향을 미치는 인간의 욕구이다(Deci & Ryan, 1991).

2) 기본심리욕구의 구성개념

기본심리욕구는 유기체의 심리적 욕구로 자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구로 구성된다. 우선 자율성 욕구(autonomy needs)는 개인의 행동이 누군가에 의해 강요되지 않는 자발적 선택에 의한 것이며 자신이 행동의 주체라는 것이다(Ryan & Grolnick, 1986). 즉 자신의 행동을 시작하고 조절함에 있어 자기지시와 개인적 승인을 경험하려는 심리욕구를 의미한다(Deci & Ryan, 1985b; Reeve, 2005). 자율성 욕구는 외부의 영향력에 의존하지 않는 독립성과 혼동될 가능성이 있지만 의존성과는 대립되는 개념이 아니다(Ryan & Deci, 2002). 자율성 욕구는 행동이 자율적인 경우 의사결정 과정에 흥미, 기호, 필요가 반영되며, 자율적이지 못한 경우인 통제는 반대의 상황임을 의미한다. 따라서 자율성 욕구는 의존성의 반대개념이 아닌 타율성 또는 외적통제와 상반된 개념이다(Chirkov, Ryan, Kim & Kaplan, 2003). 이러한 자율성 욕구는 주관적 경험에 의해 형성되며 지각된 인과소재(perceived locus of control), 의지(volition), 지각된 선택(perceived choice)의 상호작용에 의해 경험하게 된다.

Reeve(2005)에 의하면, 자율성이란 첫째, 지각된 인과소재는 자신의 동기화된 행위의 인과적 근원에 대한 개인의 이해를 의미한다(Heider, 1958). 이는 행동의 원인이 내부 혹은 외부에 의한 것인가에 대한 이해이다. 즉 행동의 원인이 외재동기에 의한 것인지 내재동기에 의한 것인지에 따라 자율성 욕구가 영향을 받는다는 것이다. 둘째, 의지(Volition)는 어떤 활동에 관여하려는 강요받지 않는 의사이다(Deci, Ryan & Williams, 1995). 이것은 자유인과 강요받은 사람이 원하는 것을 하는 동안 어떻게 느끼는지와 반대로 원치 않는 것을 회피하는 동안 어떻게 느끼는지와 관련된다. 의지가 높은 경우는 어떤 활동에 참여하는 동안 자유롭게 느끼고 자신의 의지에 의해 지지된다고 느낄 때이다. 그러나 억압을 느끼고 행동을 강요받는 것은 의지와 자유의 느낌에 반하는 때이다(강성두, 2013). 셋째, 지각된 선택(perceived choice)은 선택할 수 있는 많은 기회가 제공되는 의사결정의 유연성이 있는 환경에서 자신을 발견할 때 경험하는 선택 감각을 의미한다.

유능성(competence) 욕구는 유기체가 둘러싼 환경과 지속적으로 상호작용을 통해 역량을 연마하고 이를 통해 자신의 능력에 대해 신뢰하는 것을 의미한다.

Ryan & Deci(2000)은 유능성 욕구는 개인이 사회 환경과 상호작용을 하는 가운데 자신이 능력이나 기술과 재능을 사용할 기회들을 경험할 때 충족된다고 주장한다. 즉 유능성 욕구는 행동을 통해 획득한 자신감과 효능감에 관련된다.

유능성 욕구와 자기효능감의 차이는 다음과 같다. Bandura(1989)의 자기효능감(self-efficacy)은 과거의 학습된 경험을 통해 형성된 결과물을 의미한다. 그러나 기본심리욕구에서 유능성 욕구는 행동의 원인이 되는 동기요인이다.(Deci & Ryan, 1985). 즉 유능성 욕구는 행동의 원인이며 유능성의 경험이 내재적 보상이 된다는 것이다. 또한 Bandura(1989)의 자기효능감은 인지과정을 통해 형성된 기대와 신념이지만 기본심리욕구에서 유능성 욕구는 주로 자신의 능력을 확장시키는 기쁨을 경험하기 위한 욕구이다(Deci & Ryan, 1985).

관계성(relatedness) 욕구는 개인이 고립 또는 소외되기 보다는 중요한 타인들과 연결되어 있고 조화를 이룬다는 느낌을 의미한다(Baumeister & Leary, 1995). 사람들은 타인과 연결되어 있고, 타인에게 관심을 갖고 타인이 자신을 배려하고, 자신의 소속된 사회에 속해 있는 것을 느끼고 싶은 욕구를 가지고 있다는 것이다(Ryan & Deci, 2000). 관계성은 타인으로부터 어떤 특정한 결과를 얻어내거나 공식적인 지위를 획득하는 것에 대한 관심이 아니라 타인과 안정적인 교체와 조화를 이루고 있다는 심리적 지각에 관한 것이다(강성두, 2013). 관계성 욕구는 사람들이 자신이 속한 집단이나 지역사회에 소속되어 있다고 느끼기를 원하는 소속감에 대한 욕구(need for belongingness)나 친교의 욕구(need for affiliation)와 유사한 개념이라 할 수 있다(김아영, 2010).

3) 기본심리욕구의 연구 동향

기본심리욕구에 관한 선행연구는 조직심리학 보다는 교육심리학 및 운동심리학 분야에서 연구가 수행되고 있다. 선행연구의 경우 기본심리욕구 척도개발과 기본심리욕구 변인과의 관계를 검증하는 실증연구로 분류된다. 기본심리욕구 척도개발의 경우, Deci & Ryan(2001)은 기본심리욕구 척도 개발 연구에서 3개 요인 21문항의 기본심리욕구 측정도구를 개발하였다. Broeck, Vansteenkiste,

Witte, Soenens & Lens(2010)는 일과 관련한 기본심리욕구의 만족에 관한 척도 개발 연구를 수행했다. 그들은 연구에서 척도개발, 척도선별, 요인구조, 내적상관관계, 신뢰성 단계를 통해서 3가지 기본심리욕구를 각각 6문항씩 18개 측정문항을 도출했다. 이명희, 김아영(2008)은 한국형 기본심리욕구 척도 개발 및 타당화에 관한 연구를 수행하였으며, 각 욕구별 6문항씩 총 18문항을 개발하였으며, 개발된 문항들과 심리적 안녕감과의 상관관계 및 회귀분석을 검증하였으며 자율성, 관계성, 유능성 욕구가 심리적 안녕감과 유의한 상관관계가 있었으며, 모든 욕구가 심리적 안녕감에 유의한 영향력이 있는 것으로 확인되었다. 박중길, 김기형(2008)은 운동선수의 기본 심리적 욕구 검사지 개발과 타당화 연구를 수행하였으며, 3요인 13문항의 척도를 개발하였다.

기본심리욕구의 실증연구는 다음과 같다. 김은영(2007)은 남녀 대학생의 자율성, 유능성, 관계성이 진로미결정에 미치는 영향을 실증분석했다. 연구대상은 서울, 경기, 충청지역 소재 대학생 1,389명이었으며 진로결정에 있어 자율성, 유능성, 관계성의 영향력을 검증하는 것이 연구목적이었다. 연구결과 자율성, 관계성, 유능성이 진로미결정에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 자율성, 유능성, 관계성의 욕구에 위계가 있는 것으로 확인됐다. 남정훈, 강지훈(2010)은 여가 스포츠 활동 참가자들의 긍정적 태도와 목표성향, 심리적 욕구 및 동기와의 관계를 검증했다. 연구대상은 여가 스포츠 활동에 참여하는 355명이었으며 심리적 욕구(자율성, 유능성, 관계성)가 스포츠 동기의 영향력 관계를 규명했다. 연구결과 자율성은 무동기, 내적동기와 관련성이 있었고, 유능성은 무동기, 외적동기, 내적동기, 관계성은 내적동기에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. Wilson, Rodgers, & Fraser(2002)는 심리욕구만족요인과 기본심리욕구가 유의한 상관관계가 있음을 밝혀냈다. 그들은 연구에서 긍정적 심리와 자기결정성이 관계가 있으며 자기결정성의 정도가 수행결과와 관련이 있다고 주장한다. Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke & Dick(2012)는 변혁적 리더십과 결과변수와의 관계에서 자율성 욕구가 직무만족에, 유능성 욕구가 직무만족과 업무효율성에, 관계성 욕구가 리더몰입과 직무만족에 영향을 미치는 것을 규명했다.

4) 변혁적 리더십과 기본심리욕구의 관계

변혁적 리더십과 기본심리욕구의 관계는 다음과 같다. 기본심리욕구는 자율성, 관계성, 유능성 욕구로 구성되어 있으나 선행연구가 부족한 실정이다. Deci & Ryan(2005)은 자기결정성(self-determination)이론에서 기본심리욕구 이론을 자기결정성 이론의 미니이론으로 설명한다. Reeve(2005)는 자율성 욕구를 개인의 행동에 있어 자신의 선택에 의한 자발적 행동으로 설명하였으며 이는 의사결정에 있어 개인의 자율성을 의미하며, 의사결정의 자율성은 개인의 행동을 내재적으로 동기화 시킨다. 또한 자기결정성은 종업원들이 직무 그 자체에 대해 내적 흥미를 느끼는 것을 의미한다(Jex & Steve, 2010). 유능성 욕구는 환경과 지속적인 상호작용을 통해 자신의 능력에 대한 신뢰를 의미한다. 자기효능감(self-efficacy)은 목표를 달성하기 위해 행동을 조직화하고 실행하는 능력에 대한 믿음을 뜻한다(Bandura, 2001). 따라서 자신의 능력에 대한 신뢰의 측면에서 두 개념은 유사한 개념으로 볼 수 있다. 자율성 욕구는 자기결정성의 개념을 활용하고, 유능성은 자기효능감의 개념을 적용하여 두 변수의 관계를 도출한다.

고성돈, 송병식(2001)은 제주지역 서비스 업종 종사자를 대상으로 변혁적 리더십이 임파워먼트에 영향력을 미치는 변수임을 구명했다. 이는 변혁적 리더십이 임파워먼트의 선행요인임을 의미한다. 유영식과 동료연구자(2009)는 변혁적 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계에 대한 연구를 수행하였으며 심리적 임파워먼트의 선행요인으로 변혁적 리더십의 유의성을 검증했다.

Shea & Howell(1999)은 상사의 변혁적 리더십이 부하의 자기효능감에 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검증했다. 차동욱, 강대석(2006)은 변혁적 리더십과 팀 수준에서의 효능감의 영향력 관계를 검증하였으며, 변혁적 리더의 행동이 팀효능감에 영향력이 있는 것을 규명하였다. 임준철, 윤정구(1999)는 변혁적 리더십이 자기효능감에 영향을 미치는 것을 검증하였다.

변혁적 리더십과 기본심리욕구의 영향력 관계에 대한 연구는 Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke & Dick(2012)에 의해 수행되었다. 그들은 연구에서 변혁적 리더십을 단일차원으로 접근해서 변혁적 리더행동이 자율성, 유능성, 관계성에 영향력이 있음을 검증했다. 또한 기본심리욕구와 결과변수와의 관계에서 자율성

욕구가 직무만족에, 유능성 욕구가 직무만족과 업무효율성에, 관계성 욕구가 리더몰입과 직무만족에 영향을 미치는 것을 규명했다.

선행연구의 결과를 정리하면, 변혁적 리더십은 부하의 자기개념(self-concept)에 영향을 미치며, 그러한 영향은 부하들이 바람직한 태도와 행동을 하도록 유도한다(Shamir, House & Arthur, 1993). 변혁적 리더는 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려, 영감적 동기부여의 행동을 통해 조직구성원이 바람직한 행동을 하도록 동기부여하며 이를 통해 목표달성에 기여한다. 또한 변혁적 리더는 부하들에게 과제성과의 중요성을 더 잘 인식하도록 만들고, 부하들이 상위욕구를 가지도록 영향력을 미친다(Bass, 1985). 개인은 성장에 대한 욕구를 타고나는 것(Deci & Ryan, 2000)이며 기본심리욕구가 그러한 유기체의 성장동기라고 주장한다(Reeve, 2005). 이는 기본심리욕구가 개인의 성장에 필수적인 전제조건으로 작용하는 것을 의미한다(Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke & Dick, 2012).

인간의 욕구는 1차 욕구와 2차 욕구로 구분하며, 1차 욕구는 장기발생욕구이며 신체적 만족과 관련되며, 2차 욕구는 심리발생 욕구로 취득, 건설, 성취, 경의와 관련된다(한덕웅, 2010). 자율성, 관계성, 유능성 욕구는 유기체의 기본 심리욕구로 능동적으로 도전을 추구하는 성장욕구이다(Deci & Ryan, 1991; Reeve, 2005). 즉 변혁적 리더의 행동은 부하들의 과제성과의 중요성 인식 및 상위욕구 형성에 기여하며 이를 통해 부하의 성장에 영향을 미친다. 따라서 변혁적 리더의 행동이 부하들의 성장욕구에 영향을 미치는 것을 고려할 수 있다.

3. 직무성과

직무성과는 조직구성원의 직무가 어느 정도 성공적으로 달성되었는지 여부를 의미한다(Princus, 1986). 성과(performance)는 개인 혹은 조직의 효과성에 긍정적이거나 부정적으로 평가될 수 있는 요인을 가지고 있는 행위를 의미한다. 직무성과는 조직관리의 유효성을 나타내지만 개념적 모호성으로 인해 생산성, 목표달성 과정, 응집성, 몰입도, 애착도로 대응되기도 한다. 직무성과의 또 다른 정의를 살펴보면, 조직구성원이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 목표를 달성하는 정도이다(우석봉, 2000). Price(1977)은 조직의 효과성 내지 조직의 목표달성 정도를 직무성과로 정의한다. Reitz(1981)은 개인성과 모델에서 능력과 동기의 상호작용에 의한 하나의 기능을 성과로 설명한다.

직무성과(job performance)는 직무수행(job performance)과 유사하거나 동일한 개념으로 선행연구에서 활용되고 있다. 윤석화, 박희태, 손승연, 이수진(2009)은 job은 work(일, 근로, 업무), task(부여된 일, 과업)를 전반적으로 포함하는 내용이며 주로 직책이나 직위상에 부여된 일을 의미한다. 수행 및 성과로 활용되는 performance는 조직에 기여하는 행동(Campbell, 1990)과 행동에 대한 결과(Kane, 1996)로 분류한다. 행동의 관점으로 접근하면 performance는 수행으로 활용되며, 성과로 접근하며 행동에 대한 결과에 초점을 맞추는 것을 의미한다.

직무성과의 구성요소는 학자들마다 다르게 설명되고 있다. Holey & Field(1956)은 작업의 질, 협력, 의사소통능력, 의존성, 직무태도, 과업 정확도, 대인관계 등을 직무성과 요인으로 언급했다. Wherry(1957)는 직무성과를 결과(output), 손실시간(loss time), 이직(turnover), 훈련시간(training time), 승진가능성(promobility), 만족(satisfaction)의 6가지 요인으로 구분한다. Vroom(1964)는 직무성과의 영향요인은 동기요인과 직무상의 역할 요인, 능력요인을 영향력 요인의 중요 요인으로 설명한다. Murphy(1989)는 추가시간 행위, 과업성과, 상호간 행위와 파괴적 행위의 4가지 요인을 직무성과로 구분했다. Campbell(1990)은 직무성과의 8가지 요인을 제안했다. 구체적 과업 숙달정도, 비구체적 과업 숙달정도, 의사소통, 노력, 개인의지, 동료와 팀에 대한 영향력, 감독, 관리를 직무성과의 하위차원으로 주장한다.

Motowidlo, Borman & Schmit(1997)은 직무성과를 과업성과(task performance)와 맥락성과(contextual performance)로 구분한다. 과업성과는 조직의 제품이나 서비스를 제공하거나 그 제조 과정에 참여하는 것과 같이 공식적인 직무를 수행함으로써 조직의 주요기능에 공헌하는 활동을 의미한다. 맥락성과는 조직구성원과의 협동이나 도움행위 등의 비공식적 업무 수행을 의미한다(Motowidlo et al, 1997). 본 연구에서는 직무성과는 과업성과와 맥락성과로 접근한다.

1) 과업성과

과업성과는 전술한 바와 같이 공식적인 직무수행을 통해 조직에 공헌하는 활동을 의미한다. Borman & Motowidlo(1993)은 과업성과는 조직에서 수행되는 주요 변화 및 유지활동이 이루어지는 차원에서 조직문화와 분위기에 기여하는 행동을 의미한다(Befort & Hattrup, 2003). Campbell(1990)은 성공적인 과업수행 요인으로 과업숙련성, 의사소통, 감독숙련성, 경영 및 관리와 같은 요인을 언급한다. Motowidlo et al (1997)은 과업성과를 두 가지로 구분한다. 첫째 자원을 조직의 생산물로 전환시키는 활동이다. 둘째, 자원을 공급함으로써 핵심기술을 지원하거나 유지하는 활동이다.

과업성과의 선행연구는 다음과 같다. 손승연, 이수진, 박희태, 윤석화(2010)은 서울소재 제조기업 종사자 서비스기업 종사자 121쌍을 대상으로 자기지향적 완벽주의와 과업성과의 관계를 조직지원인식과 상사의 모욕적 행동으로 인한 조절효과 검증을 수행했다. 연구결과 자기지향적 완벽주의와 조직지원인식, 상사의 모욕적 행동이 과업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김미희, 신유형, 문철우(2012)는 개인-직무 적합성과 과업 및 맥락성과의 관계를 기업 종사자 6,044명을 대상으로 연구를 수행했다. 그들의 연구에서 과업성과의 선행변인으로 개인-직무 적합성, 자율성, 과업중요성이 의미가 있는 것으로 나타났다. 김석영과 동료연구자들(2012)은 159명의 직장인을 대상으로 일-가정 갈등과 과업성과의 관계에서 정서적 고갈의 매개효과와 정서적 고갈과 과업성과의 관계에서 스트레스 대처전략의 조절효과를 규명했다. 일-가정 갈등, 정서적 고갈, 통제전략이 과업성과에 영향을 미쳤으며, 일-가정 갈등과 과업성과의 관계

가 정서적 고갈에 의해 완전매개했다.

2) 맥락성과

맥락성과는 핵심기능을 지원하지 않지만 핵심기능이 원활하게 기능할 수 있도록 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원하는 역할을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993). 맥락성과와 과업성과의 차이는 첫째, 과업성과는 직접 혹은 간접적으로 재화나 용역의 창출과 같은 조직의 핵심기능에 기여하는 반면에 맥락성과는 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원한다. 둘째, 동일한 조직 내에서 수행하는 직무에 따라 과업성과는 차이가 있지만 맥락성과는 차이가 없다. 셋째, 과업성과에 영향을 미치는 요인은 지식, 기술, 능력이지만 맥락성과는 성격과 의사와 같은 개인적 성향이다. 넷째, 과업성과는 개인의 역할이 명확하게 규정되어 있으며 보상과 직접적인 관련이 있지만 맥락성과는 규정되어 있지 않으며 보상과 무관하다. Conway(1996)은 과업성과와 맥락성과가 구분되는 개념이며 전반적인 수행을 예측할 때 과업성과가 설명하는 부분과 별도로 맥락성과는 직무헌신에 의한 설명력이 있다는 측면에서 과업성과와 구분된다.

맥락성과는 조직시민행동과 유사한 개념으로 언급된다. 그러나 맥락성과와 조직시민행동은 선행 요인에 있어 차이가 있다. 조직시민행동은 조직구성원의 직무만족이 동료를 돕고자 하는 성향에 영향을 미칠 것이라는 가정에서 출발한다. 즉 조직시민행동은 직무만족의 결과로 나타나는 것이다. 그러나 맥락성과는 조직의 핵심기능이 수행되기 위해 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원하는 것이다. 따라서 조직시민행동은 직무만족의 선행요인에 의해 나타나는 것이며, 맥락성과는 조직의 핵심기능 수행을 지원하는 역할 외 활동이다.

맥락성과의 5가지 차원으로 설명된다(Borman & Motowidlo, 1993). 첫째, 자신의 직무에 공식적으로 규정되지 않지만 자발적으로 수행하는 것이다. 둘째, 자신의 과업을 성공적으로 수행하기 위해 추가적인 노력을 하고 과업수행을 하는 것이다. 셋째, 타인을 돕거나 타인과 협조하는 것이다. 넷째, 조직의 규정과 절차를 따른다. 마지막으로 조직의 목표에 동의하고 지지하고 수호하는 것이다.

맥락성과에 대한 선행연구는 다음과 같다. 류성민, 안성익(2012)은 12개 기업

종사자 300쌍을 대상으로 일-가정 균형에 대한 만족도와 맥락성과의 관계를 검증했다. 연구결과 일-가정 균형에 대한 만족도가 맥락성과에 영향을 미치는 것으로 판명됐다. 김미희, 신유형, 문철우(2012)는 개인-직무 적합성과 과업 및 맥락성과의 관계를 기업 종사자 6,044명을 대상으로 연구를 수행했다. 그들의 연구에서 맥락성과의 선행변인으로 개인-직무 적합성, 자율성, 과업중요성이 의미가 있는 것으로 나타났다.

3) 변혁적 리더십과 과업성과 및 맥락성과의 관계

조직에서 변화와 혁신을 추구하는 리더십 이론으로 평가 받는 변혁적 리더십은 리더의 변혁적 행동이 추종자들을 동기부여 하는 것을 의미한다. 또한 과업성과는 공식적 직무수행을 통해 조직에 기여하는 것, 맥락성과는 직무에서 요구되는 것은 아니지만 동료들을 지원하는 자발적 행위를 통해 조직성과에 기여하는 것을 뜻한다(Borman & Motowildo, 1993). Cornway(1999)는 직무수행을 역할 내 수행(in-role task performance)과 역할 외 수행(extra-role contextual performance)으로 구분한다. 역할 내 수행은 기능적 측면의 종업원 직무이며, 역할 외 수행은 효과적 커뮤니케이션, 일에 대한 열정, 팀워크를 발휘하는 비기술적 능력이다.

Bass(1985)는 변혁적 리더십은 부하들에게 과제성과의 중요성을 더 인식하도록 만들고, 개인의 이해관계를 넘어 조직이나 팀의 성과에 기여한다고 설명한다. 즉 변혁적 리더십은 조직구성원이 그들이 수행하는 과업에 영향을 미치는 것을 의미하며, 또한 개인의 이해관계를 넘어 조직 내에서 구성원들이 자발적으로 수행하는 역할 외 행동에 영향을 미치는 것을 의미한다. Howell & Avolio(1993)는 선행연구에서 변혁적 리더십이 성과와 정(+)의 관계가 있는 것을 규명하였으며, 이는 변혁적 리더십이 성과와 밀접한 관계가 있음을 의미한다.

Gerge & Brief(1992)는 조직 내에서 자발적이며 보상을 요구하지 않는 역할 외 행동의 개념으로 조직시민행동, 친사회적 행동, 맥락수행을 역할 외 행동으로 분류한다. 이문선, 강영순(2000)은 변혁적 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 영향

력이 있음을 확인했다. 이경근, 박성수(2010)은 변혁적 리더십이 조직시민행동에 정(+의 영향력이 있음을 규명하였다. 이와 같은 근거를 토대로 변혁적 리더십과 직무성과(과업성과, 맥락성과)의 관계를 추론해 볼 수 있다.

4) 기본심리욕구와 과업성과 및 맥락성과의 관계

본 연구에서 기본심리욕구는 조직구성원의 심리적 욕구인 자율성, 관계성, 유능성 욕구로 구성된다. 기본심리욕구와 직무성과에 관계를 수행한 연구는 매우 부족한 실정이다. 따라서 기본심리욕구의 구성개념인 자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구와 결과변수의 관계를 통해 직무성과와의 관계를 도출한다.

직무수행은 조직에 기여하는 행동을 의미하며, 직무성과는 행동에 대한 결과로 분류한다(윤석화, 박희태, 손승연, 이수진, 2009). 즉 조직구성원이 조직에서 수행하는 행동이 조직에 기여하는 것으로 인식하는 경우 직무수행으로 접근하며, 조직구성원 행동에 대한 결과에 초점을 맞출 경우 이는 성과로 접근할 수 있음을 의미한다. 즉 직무수행과 직무성과는 구성원의 행동의 초점을 맞추고 있다는 공통점이 있다.

자율성, 관계성, 유능성 욕구는 탐험과 도전을 추구하는 성장욕구이며 개인-환경의 관계에서 충족 또는 좌절되는 욕구이다(Reeve, 2005). 즉 개인과 환경의 관계에서 환경적 사건이 개인의 행동에 영향을 미치는 것을 의미한다. 동기이론에서는 동기(motive)는 어떤 목적을 달성하기 위해 개인행동을 일정한 방향 작동하도록 하는 것을 의미한다(Berelson & Steiner, 1964). 또한 동기는 욕구에 의해서 발생하고 목적 지향적 행동의 원인이 되고 개인의 노력수준 및 능력과 결합되어 성과로 연결된다(이학중, 박헌준, 2006). 즉 충족된 욕구는 조직체의 목적 달성을 위한 구체적인 노력으로 유도되고, 개인의 목적 지향적 행동과 조직의 성과 지향적 행동으로 이루어지도록 연계한다(이학중, 박헌준, 2006).

따라서 개인의 기본심리욕구인 자율성, 관계성, 유능성 욕구는 조직구성원의 행동의 원인으로 개별 구성원의 조직에서 수행하는 역할 행동과 역할 외 활동을 수행하는 원인으로 작용한다. 그로 인해 조직구성원의 기본심리욕구가 직무성과(과업성과 및 맥락성과)에 영향을 미치는 관계를 추론한다.

Ⅲ. 연구설계

이 장에서는 본 연구에서 수행할 연구모형, 연구가설, 표본설계 및 분석방법 등을 논의한다. 1절에서는 연구모형 및 연구가설을 제시한다. 연구모형은 본 연구 수행의 목적이며, 연구가설은 선행연구 고찰을 통해 만들어진 잠정적 가설을 검증하기 위한 변인간의 관계설정 과정이다. 2절에서는 변수의 정의 및 조사 설계를 설명한다. 변수의 정의는 연구 수행에 요구되는 개념들을 연구목적에 부합하도록 측정하기 위한 과정으로 변수들을 조작적으로 정의한다. 조사 설계는 조작적 정의된 개념을 측정하기 위한 설문지 구성과 본 연구의 표본형성, 분석을 위한 방법을 논의한다.

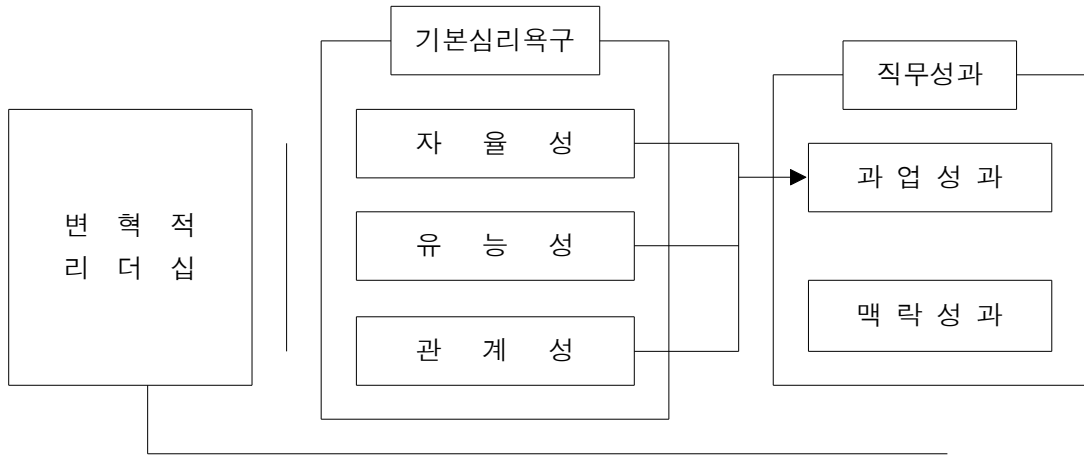
1. 연구모형 및 연구가설

1) 연구모형의 설계

본 연구는 변혁적 리더십과 직무성과(과업성과 및 맥락성과)의 관계에서 기본심리욕구의 매개효과를 검증하기 위해 설계되었다. 변혁적 리더십은 대표적인 리더십 이론으로 많은 선행연구가 있으며 지금까지도 리더십 분야에서 많은 관심을 받고 있는 연구주제이다. 본 연구에서는 변혁적 리더십과 기본심리욕구의 관계를 규명한다. 기본심리욕구의 실증적 연구는 국내 조직심리학 분야에서 부족한 상황이며, 특히 선행변인으로 변혁적 리더십의 유효성에 대한 검증은 예상외로 선행연구가 희박하다. 마지막으로 기본심리욕구와 직무성과의 관계를 동기이론 관점에서 접근한다.

본 연구의 모형은 <그림 Ⅲ-1> 과 같다.

〈그림 Ⅲ-1〉 연구모형



2) 연구가설의 설정

연구모형에서 설정된 변수들 간의 잠재적 관계를 검증하기 위해 가설을 설정한다. 가설은 선행연구를 바탕으로 연구모형에 포함된 변인들 간의 잠재적인 관계의 추론이다. 가설의 설정은 다음과 같다. 첫째, 독립변수인 변혁적 리더십과 직무성과의 관계를 설정한다. 둘째, 설명변수인 변혁적 리더십과 기본심리욕구의 관계에 대한 가설을 제시한다. 셋째, 직무성과의 선행변인으로 기본심리욕구의 관계를 설정한다. 마지막으로 변혁적 리더십과 직무성과의 관계에서 기본심리욕구의 매개효과에 대한 가설을 설정한다.

(1) 변혁적 리더십과 직무성과의 관계

Bass(1985)는 변혁적 리더십은 부하들에게 과제성과의 중요성을 더 인식하도록 만들고, 개인의 이해관계를 넘어 조직이나 팀의 성과에 기여한다고 설명한다. 즉 변혁적 리더십은 조직구성원이 그들이 수행하는 과업에 영향을 미치는 것을 의미하며, 또한 개인의 이해관계를 넘어 조직 내에서 구성원들이 자발적으로 수행하는 역할 외 행동에 영향을 미치는 것을 의미한다.

Howell & Avolio(1993)는 선행연구에서 변혁적 리더십이 성과와 정(+)의 관계가 있다는 것을 구명하였으며, 이는 변혁적 리더십이 성과와 밀접한 관계가 있음을 의미한다.

Gerge & Brief(1992)는 조직 내에서 자발적이며 보상을 요구하지 않는 역할의 행동의 개념으로 조직시민행동, 친사회적 행동, 맥락수행으로 분류한다. 이문선, 강영순(2000)은 변혁적 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 영향력이 있음을 확인했다. 이경근, 박성수(2010)는 변혁적 리더십이 조직시민행동에 정(+)의 영향력이 있음을 규명하였다. 따라서 아래와 같은 가설을 제안한다.

가설 1 : 변혁적 리더십은 과업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 변혁적 리더십은 맥락성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(2) 변혁적 리더십과 기본심리욕구의 관계

변혁적 리더십과 기본심리욕구의 관계를 다음과 같이 추론한다. Shamir, House & Arthur(1993)는 변혁적 리더십은 부하의 자기개념(self-concept)에 영향을 미치며, 그러한 영향은 부하들이 바람직한 태도와 행동을 하도록 유도한다고 했다. 변혁적 리더는 이상적 영향력, 지적자극, 개별적 배려, 영감적 동기부여의 행동을 통해 조직구성원이 바람직한 행동을 하도록 동기부여하며 이를 통해 목표달성에 기여한다. 또한 변혁적 리더는 부하들에게 과제성과의 중요성을 더 잘 인식하도록 만들고, 부하들이 상위욕구를 가지도록 영향력을 미친다(Bass, 1985).

Deci & Ryan(2000)은 개인은 성장에 대한 욕구를 타고나는 것으로 설명하며, Reeve(2005)는 기본심리욕구는 유기체의 성장 동기에 영향을 미친다고 주장한다. 따라서 기본심리욕구가 개인의 성장에 필수적인 전제조건으로 작용하는 것을 의미한다(Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke & Dick, 2012). 또한 인간의 욕구는 1차 욕구와 2차 욕구로 구분하며, 1차 욕구는 장기발생욕구이며 신체적 만족과 관련되며, 2차 욕구는 심리발생 욕구로 취득, 건설, 성취, 경의와 관련된다(한덕

용, 2010). 자율성, 관계성, 유능성 욕구는 유기체의 기본 심리욕구로 능동적으로 도전을 추구하는 성장욕구이다(Deci & Ryan, 1991; Reeve, 2005).

선행연구에서는 Shea & Howell(1999)은 상사의 변혁적 리더십이 부하의 자기 효능감에 유의미한 정(+)의 관계를 갖는 것을 검증했다. 차동욱, 강대석(2006)은 변혁적 리더십이 팀 효능감에 유의한 영향력이 있는 것을 규명하였다. 임준철, 윤정구(1999)는 변혁적 리더십이 자기효능감에 영향을 미치는 것을 검증하였다. Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke & Dick(2012)는 변혁적 리더십과 결과변수와의 관계에서 자율성 욕구가 직무만족에, 유능성 욕구가 직무만족과 업무효율성에, 관계성 욕구가 리더몰입과 직무만족에 영향을 미치는 것을 규명했다.

이를 종합하면 변혁적 리더의 행동은 부하들의 과제성과의 중요성 인식 및 상위욕구 형성에 기여하며 이를 통해 부하의 성장에 영향을 미친다. 따라서 변혁적 리더의 행동이 부하들의 성장욕구에 영향을 미치는 것을 고려할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 제안한다.

가설 3 : 변혁적 리더십은 자율성 욕구에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 변혁적 리더십은 관계성 욕구에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5 : 변혁적 리더십은 유능성 욕구에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(3) 기본심리욕구와 직무성과의 관계

자율성, 관계성, 유능성 욕구는 탐험과 도전을 추구하는 성장욕구이며 개인-환경의 관계에서 충족 또는 좌절되는 욕구이다(Reeve, 2005). 즉 개인과 환경의 관계에서 환경적 사건이 개인의 행동에 영향을 미치는 것을 의미한다. 동기이론에서는 동기(motive)는 어떤 목적을 달성하기 위해 개인행동을 일정한 방향으로 작동하도록 하는 것을 의미한다(Berelson & Steiner, 1964). 또한 동기는 욕구에 의해서 발생하고 목적 지향적 행동의 원인이 되고 개인의 노력수준 및 능력과 결합되어 성과로 연결된다(이학중, 박헌준, 2006). 즉 충족된 욕구는 조직체의 목적 달성을 위한 구체적인 노력으로 유도되고, 개인의 목표 지향적 행동과 조직의 성과 지향적 행동으로 이루어지도록 연계한다(이학중, 박헌준, 2006).

따라서 개인의 기본심리욕구인 자율성, 관계성, 유능성 욕구는 조직구성원의 행동의 원인으로 개별 구성원의 조직에서 수행하는 역할 행동과 역할 외 활동을 수행하는 원인으로 작용한다.

가설 6 : 자율성 욕구는 과업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7 : 자율성 욕구는 맥락성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 8 : 관계성 욕구는 과업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 9 : 관계성 욕구는 맥락성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 10 : 유능성 욕구는 과업성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 11 : 유능성 욕구는 맥락성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(4) 기본심리욕구의 매개효과

기본심리욕구는 인간 본성에 존재하며 모든 사람에게 내재되어 있는 욕구이며 욕구를 충족시킬 수 있는 환경조건이 존재할 때 뚜렷해진다(Reeve, 2005). 조직에서 변혁적 리더의 행동은 부하에게 영향을 미치는 환경적 요인으로 변혁적 행동은 잠재되어 있는 구성원의 욕구를 자극하여 그들의 상위욕구인 심리발생 욕구에 영향을 미친다.

변혁적 리더는 부하들이 수행하는 과업의 중요성을 설명하며 의사결정 과정에서 부하의 관점을 고려하는 개별적 배려 행동으로 부하의 자율성을 촉진한다. Kirkman et, al(2009)는 구성원의 참여가 변혁적 리더의 행위에 있어 공통적인 요인이며 의사결정 과정에서 구성원의 참여는 부하의 관점을 의사결정에 반영하는 것으로 이를 통해 구성원은 자율성 욕구에 영향을 받는다. 변혁적 리더는 개별적 배려 행동을 통해 부하의 지식, 역량, 능력 향상에 관심을 가진다. Kirkpatrick & Locke(1996)는 변혁적 리더는 규칙적이고 적절한 피드백을 제공하여 학습에 관한 여건을 형성한다. 따라서 변혁적 리더의 적절한 피드백은 부하의 학습에 대한 필요성을 증가시키고 이로 인해 유능성의 욕구에 영향을 미친다. 변혁적 리더는 리더와 부하의 관계, 부하들 사이의 관계에 영향을 미친다(Kark

et al, 2003). 변혁적 리더는 높은 윤리적 기준과 사기를 강조한다. 따라서 리더 스스로 희생적 행동을 통해 그들이 추구하려는 목표를 달성하기 위한 행동을 수행한다. 그러한 행동이 부하들의 존경의 원인(Conger & Kanungo, 1998)이 되며 이로 인해 부하와의 관계에 영향을 미치게 된다. 또한 리더의 그러한 희생적인 행동은 부하들을 자극하여 부하들 간의 관계욕구에 영향을 미친다(Wong et al, 2005). 변혁적 리더의 구성원에 대한 개별적 배려, 지적자극, 이상적 영향력, 영감적 동기부여 행동을 통해 부하의 관계성, 유능성, 자율성 욕구를 지지하며 개인의 욕구에 영향을 미치게 된다. 이러한 리더의 행동을 지각한 구성원은 심리적 욕구 만족을 경험하며 내재적으로 동기부여 하게 된다(Reeve, 2005). 내재적으로 동기 부여된 구성원은 과제수행에 대한 지속성이 높아지며(Ryan et al, 1997), 창의적인 행동을 하며(Reeve, 2005), 사고방식의 유연성이 형성(McGraw & McCullers, 1979)된다. 이로 인해 그들이 조직에서 수행하는 역할 내·외의 행동을 자발적으로 수행하며 이러한 행동이 조직의 성과에 영향을 미치게 된다. 따라서 아래와 같은 가설을 제안한다.

가설 12 : 변혁적 리더십과 과업성과의 관계는 자율성 욕구에 의해 매개될 것이다.

가설 13 : 변혁적 리더십과 맥락성과의 관계는 자율성 욕구에 의해 매개될 것이다.

가설 14 : 변혁적 리더십과 과업성과의 관계는 관계성 욕구에 의해 매개될 것이다.

가설 15 : 변혁적 리더십과 맥락성과의 관계는 관계성 욕구에 의해 매개될 것이다.

가설 16 : 변혁적 리더십과 과업성과의 관계는 유능성 욕구에 의해 매개될 것이다.

가설 17 : 변혁적 리더십과 맥락성과의 관계는 유능성 욕구에 의해 매개될 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 조사 설계

1) 변수의 조작적 정의

변수의 정의는 실증연구에서 중요한 역할을 한다(이군희, 2007). 그에 따르면, 실증연구에서는 변수의 일반적 개념과 구분하기 위해 변수를 조작적 정의(operational definition)을 사용한다. 조작적 정의는 연구자에 의해서 정해지며, 변수가 어떻게 측정되고 있는지를 설명하고 변수에 대한 의미를 부여하는 것을 의미한다. 또한 조작적 정의는 변수의 개념과 변수의 측정값 사이에서 연결고리 역할을 수행한다.

본 절에서는 연구에 활용된 변수들을 조작적으로 정의한다. 연구에 활용된 독립변수는 변혁적 리더십이며 종속변수는 과업성과와 맥락성과이다. 또한 매개변수인 기본심리욕구의 구성개념으로 개인의 자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구를 연구에 적용한다. 모든 변수들의 조작적 정의 및 측정방법은 다음과 같다.

(1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 개별적 배려를 통해 조직구성원들의 상위 차원의 욕구를 유발시키는 것으로 정의한다(Bass, 1985; 김동주, 양봉희, 2011). 즉 변혁적 리더십은 리더가 조직구성원의 행동을 촉진하고 성장을 지원하는 동기부여 과정으로 접근한다. 변혁적 리더십의 측정은 Bass & Avolio, 1999, MLQ 문항과 김동주, 양봉희(2011)의 문항을 활용하였다. 변혁적 리더십의 구성개념은 카리스마, 개별배려, 지적자극으로 총 14문항으로 구성되었다. 각 구성개념은 “나의 상사는 우리에게 목적의식을 갖게 해 준다”, “나의 상사는 부하를 각자 개별적으로 친숙하게 대한다”, “내가 최대한 노력할 수 있도록 최대한 자극해 역할을 한다” 등으로 구성되었다. 모든 문항은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정한다.

(2) 기본심리욕구

기본심리욕구는 자율성 욕구, 유능성 욕구, 관계성 욕구로 구성된다. 자율성은 자신의 행동을 시작하고 조절함에 있어 자기지시와 개인적 승인을 경험하려는 심리적 욕구를 의미한다(Deci & Ryan, 1985b). 측정문항은 5문항이 활용하였으며, Moregeson & humphrey(2006)에 의한 개발된 5문항을 활용했다. 문항의 예는 “내가 맡은 직무는 의사결정을 함에 있어 큰 자율권을 준다” 등이다.

관계성은 타인에게 관심을 갖고 타인이 자신을 배려하고, 자신의 소속된 사회에 속해 있는 것을 느끼고 싶은 욕구를 의미한다(Deci & Ryan, 1985b). 측정문항은 이명희(2007)에 의해 개발된 5문항을 본 연구의 목적에 맞게 활용하였다. 문항의 예는 “직장 동료들과 나는 평소에 서로 도움을 주고 받는다” 등이다.

유능성 욕구는 자신의 능력이나 기술과 재능을 사용하여 자신의 능력을 증명하고 싶은 욕구를 뜻한다(Deci & Ryan, 1985b). 측정문항은 이명희(2007)에 의해 개발된 5문항을 연구목적에 맞게 활용하였다. 측정문항은 “나는 내게 주어진 일을 잘 해결할 능력이 있다고 느낀다” 등이다. 모든 문항은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정한다.

(3) 직무성과

직무성과는 과업성과와 맥락성과로 구성된다. 과업성과는 조직에서 수행되는 주요 변화 및 유지활동에서 조직문화와 분위기에 기여하는 행동을 의미한다(Borman & Motowidlo, 1993). 또한 맥락성과는 조직에서 핵심기능이 원활하게 기능할 수 있도록 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원하는 행동을 의미한다((Borman & Motowidlo, 1993). 측정문항은 Williams & Anderson(1991)에 의해 개발되었고 선행연구에서 김미희 와 동료연구자(2009)에 의해 타당성과 신뢰성이 입증된 문항을 각각 4개 문항 총 8문항을 활용하였다. 문항의 예는 “내가 일한 결과를 볼 때, 그 질이나 수준은 직장동료 들에 비해 우수한 편이다”, “나는 업무 부담이 많은 동료들을 도와주곤 한다” 등이다. 모든 문항은 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정한다.

〈표 III-1〉 변수의 구성과 조작적 정의

구분	변수		조작적 정의
독립 변수	변혁적 리더십		이상적 영향력, 영감적 동기부여, 개별적 배려를 통해 조직구성원들의 상위 차원의 욕구를 유발시키는 것
매개 변수	기본 심리 욕구	자율성 욕구	자신의 행동을 시작하고 조절함에 있어 자기지시와 개인적 승인을 경험하려는 심리적 욕구
		관계성 욕구	타인에게 관심을 갖고 타인이 자신을 배려하고, 자신의 소속된 사회에 속해 있는 것을 느끼고 싶은 욕구
		유능성 욕구	자신의 능력이나 기술과 재능을 사용하여 자신의 뛰어난 능력을 보여주고 싶어 하는 욕구
종속 변수	직무 성과	과업성과	조직에서 수행되는 주요 변화 및 유지활동에서 조직문화와 분위기에 기여하는 행동
		맥락성과	조직에서 핵심기능이 원활하게 기능할 수 있도록 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원하는 역할

2) 조사 설계

(1) 설문지 구성

본 연구에 활용되는 변수들을 측정을 위해 다음과 같이 설문지를 구성한다. I항은 연구조사 대상의 인구통계에 관한 문항으로 연령, 성별, 근무연수, 직무, 업종의 총 5문항으로 구성되었다. II항은 독립변수인 변혁적 리더십 14개 문항과 맥락성과 4문항 총 18개 문항으로 구성되었다. III항은 매개변수인 자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구 각 5문항과 과업성과 4문항 총 19문항으로 구성되었다. 본 연구에 활용된 모든 측정항목들은 인구통계학적 변수를 제외하고 Likert 5점 척도로 구성되었다. Likert 척도의 구성은(전혀 그렇지 않다, 매우 그렇다)로 구성되었다. 이와 같이 본 연구에 사용된 측정문항은 6개 변수 37문항과 인구통계학적 변수 5문항을 포함하여 총 42문항으로 구성되었다. 그 내용을 정리하면 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 측정문항의 구성

변 수 명		문항번호	문항수	출 처
변혁적 리더십		II. 1-14	14	Bass & Avolio, (1999), MLQ 문항, 김동주, 양봉희(2011)
기본 심리 욕구	자율성 욕구	III. 5-9	5	Moregeson & humphrey(2006)
	유능성 욕구	III. 10-14	5	이명희(2007)
	관계성 욕구	III. 15-19	5	이명희(2007)
직무 성과	과업성과	III. 1-4	4	Williams & Anderson(1991)
	맥락성과	II. 15-18	4	Williams & Anderson(1991)
인구통계학적 변수 (연령, 성별, 근무연수, 직무, 업종)		I. 1-5	5	

(2) 표본설계

본 연구의 연구대상은 제주지역에 국한하여 조사를 수행하였다. 제주지역은 타 지역에 비해 제조업의 비중이 낮고 서비스업 비중이 높으며, 서비스업은 제조업에 비하여 고객의 변화에 빠른 대응이 요구되는 특징이 있다. 이러한 변화에 대응하기 위해 조직의 리더는 변화에 접근하기 위한 비전을 제시하고, 구성원이 변화에 수용할 수 있도록 동기부여 하는 특징이 있다.

연구대상의 선정방법은 무작위 표본추출 방식을 활용하였다. 조사방법은 연구자가 조사대상자를 직접 방문하여 연구의 목적을 설명하고 회수하였다. 설문 조사기간은 2013년 2월 1일부터 3월 5일까지 대략 한 달간 진행되었다. 설문지는 총 300부를 배부하였으며 255부를 수령하였다. 그 중 불성실한 응답을 한 8부를 제외한 총 247부를 분석에 활용했다.

(3) 분석방법

본 연구의 자료 분석 방법으로는 수집된 자료의 통계처리는 SPSS(Statistical Package for Social Science) 18.0 통계패키지 프로그램을 활용하여 분석하였으며, 구체적인 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 인구통계학적 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 실시한다. 둘째, 척도의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 실시한다. 셋째, 변수들의 관계를 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시한다. 넷째, 변수들의 인과관계를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하고 자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구의 매개효과를 검증한다.

IV. 실증분석

본 장에서는 연구의 분석 결과에 대해 설명한다. 분석방법은 빈도분석을 활용하여 연구표본의 특징을 분석한다. 다음으로 본 연구는 설문조사를 활용하여 연구를 수행하고 있다. 양적연구에서 측정문항의 선정은 중요하며 본 연구에 활용된 측정문항들이 제대로 설계되었는지를 확인하는 타당성과 신뢰성 분석을 실시한다. 인과관계 분석에 앞서 변수들의 관계를 확인하는 상관관계분석을 실시한다. 마지막으로 변수들의 인과관계를 설명하기 위해 다중회귀분석(multiple regression)을 통해 변수간의 직접관계를 확인하고, 또한 매개회귀분석을 실시한다.

1. 표본특성 및 측정도구 타당성과 신뢰성

1) 표본의 특성

본 연구 대상의 인구통계학적 특성은 <표 IV-1> 과 같다. 본 연구의 대상의 성별은 남성이 72.9%, 여성이 27.1%로 나타났다. 표본의 연령대는 20대가 13.4%, 30대 28.3%, 40대 44.9%, 50대 13.4%로 분류된다. 근무연수는 1~5년 미만 27.1%, 5~10년 미만 18.2%, 10~15년 미만 13.4%, 15년 이상 41.3%로 나타났다. 직무는 사무직 47.8%, 영업직 27.9%, 기술직 15.0%, 기타 9.3%로 구분된다. 업종은 금융/보험업 18.6%, 호텔서비스업 15.4%, 공무원 및 공기업 15.4%, 기타 50.6%로 나타났다.

〈표 IV-1〉 인구통계학적 분석

항목		빈도	비율(%)
성별	남	180	72.9
	여	67	27.1
연령	20대	33	13.4
	30대	70	28.3
	40대	111	44.9
	50대 이상	33	13.4
근무연수	1~5년 미만	67	27.1
	5~10년 미만	45	18.2
	10~15년 미만	33	13.4
	15년 이상	102	41.3
직무	사무직	118	47.8
	영업직	69	27.9
	기술직	37	15.0
	기타	23	9.3
업종	금융/보험업	46	18.6
	호텔서비스업	38	15.4
	공무원 및 공기업	38	15.4
	기타	125	50.6
총계		247	100

2) 측정도구 타당성 및 신뢰성 검증

(1) 타당성 검증

변수들을 측정하는 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석과 신뢰성 분석을 실시한다. 타당성(validity)은 연구대상이 되는 개념을 측정값이 얼마나 잘 나타내고 있는지를 조사하는 것으로 체계적 오차와 반비례관계를 가지고 있다(이군희, 2007). 타당성 검증방법으로 요인분석이 있다. 요인분석은 수집된 많은 변수들을 유사한 특성을 지닌 변수들끼리 묶어 적은 수의 요인으로 축소시키는 방법을 의미한다(이희연, 노승철, 2012).

요인분석 방법은 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)으로 구분된다. 탐색적 요인분석은 분석대상 변수들 사이에 어떠한 공통요인들이 있는지를 탐색하는 것이다(신민철, 2007). 확인적 요인분석은 분석대상 변수와 이 변수들의 공통구조(요인)에 대한 사전적인 이론이나 지식을 가지고 있을 경우 연구자가 조사대상 변수들과 요인들 간에 존재하는 관계를 사전적으로 가정하고 이러한 가정에 기초한 요인모형이 맞는지를 확인한다(신민철, 2007).

본 연구에서 활용되어진 탐색적 요인분석 방법은 다음과 같다. 첫째, 주성분 분석(principle component analysis)으로 요인을 추출한다. 주성분 분석은 데이터의 총 분산을 이용하며 가장 널리 활용되는 방법이다(이희연, 노승철, 2012). 둘째, Varimax 직교회전 방식을 활용한다. 초기 요인 추출과정에서 나타난 요인은 명확하게 해석할 수 없는 단점이 있으며 이를 보완하기 위해 Varimax 직교회전 방식을 활용한다(이희연, 노승철, 2012). 셋째, 고유치(eigen value) 1이상인 요인을 변수로 활용한다. 고유치는 하나의 요인이 적어도 한 개 이상의 변수의 분산을 설명해주는 것을 의미하며(이희연, 노승철, 2012), 본 연구에서도 사회과학 연구에서 일반적으로 적용되는 고유치 1 이상을 요인변수로 활용한다. 넷째, 요인부하량(factor loading)은 0.5를 기준으로 한다. 요인부하량은 각 변수와 요인간의 상관관계로 볼 수 있으며(이희연, 노승철, 2012), 요인부하량이 크면 그 요인을 잘 설명하는 변수로 볼 수 있다. 다섯째, 공통성(communality)은 추출된 요인들이 변수

하나 하나를 얼마나 잘 설명하는 가를 의미하며(신민철, 2007), 0.4를 기준으로 한다. 탐색적 요인분석의 결과는 〈표 IV-2〉와 같다.

연구모형에 포함되는 모든 변수를 투입한 요인분석 결과 예상한 바와 같이 6개의 요인이 도출되었다. 변혁적 리더십은 단일차원으로 분류되었으며 요인들의 초기 eigen value는 13.207, 분산은 37.734%로 나타났다. 모든 문항들의 공통성은 기준인 0.4를 초과하였으며, 요인부하량(factor loading) 역시 기준인 0.5를 초과하는 것으로 나타났다. 자율성 욕구의 고유치(eigen value)는 5.079, 분산 14.510%로 2번째 요인으로 분류되었다. 3번째 요인은 관계성 욕구로 고유치는 2.654, 분산 7.584%로 나타났다. 4번째 요인은 맥락성으로 분류되었으며 고유치는 1.548, 분산 4.424%로 나타났다. 5번째 요인은 유능성은 고유치 1.424, 분산 4.069%로 확인됐다. 유능성 욕구의 경우 5문항으로 측정되었으나 한 문항의 요인 부하량이 기준 0.5를 상회하지 않아서 분석에서 제외했다. 6번째 요인인 과업성과의 고유치는 1.000, 분산은 2.858로 나타났다. 과업성과 또한 4문항으로 측정되었으나 한 문항이 요인부하량의 기준에 미달하여 분석에서 제외했다. 탐색적 요인분석 결과 전체 문항의 요인부하량은 71.179%로 나타났다.

〈표 IV-2〉 탐색적 요인분석 결과

구 분	공통성	Component					
		1	2	3	4	5	6
변혁적 리더십1	.691	.817	.054	.087	.106	-.040	.016
변혁적 리더십2	.765	.852	.022	.142	.081	.003	.111
변혁적 리더십3	.731	.825	.034	.138	.103	.015	.142
변혁적 리더십4	.760	.852	.112	.064	.035	.003	.130
변혁적 리더십5	.768	.866	.072	.109	.040	-.003	.007
변혁적 리더십6	.686	.814	.118	.068	.014	.019	-.061
변혁적 리더십7	.701	.795	.158	.109	.094	.142	.060
변혁적 리더십8	.618	.745	.140	.100	.061	.082	-.152
변혁적 리더십9	.561	.640	.119	.052	.232	.255	.128
변혁적 리더십10	.744	.834	.037	.149	.106	.117	.029
변혁적 리더십11	.671	.770	.020	.146	.205	.050	.110
변혁적 리더십12	.687	.768	.069	.198	.176	.003	.151
변혁적 리더십13	.724	.800	.047	.140	.181	.114	.128
변혁적 리더십14	.582	.673	.062	.140	.253	.191	-.070
자율성 욕구1	.802	.024	.835	.069	.143	.217	.177
자율성 욕구2	.782	.067	.840	.078	.193	.159	.061
자율성 욕구3	.857	.112	.896	.106	.099	.142	.028
자율성 욕구4	.817	.176	.860	.129	.095	.121	.081
자율성 욕구5	.767	.191	.817	.136	.051	.196	.068
유능성 욕구2	.608	.178	.237	.189	.139	.641	.232
유능성 욕구3	.688	.020	.267	.217	.159	.717	.171
유능성 욕구4	.732	.100	.251	.289	.225	.724	.004
유능성 욕구5	.613	.061	.184	.348	.200	.640	.069
관계성 욕구1	.643	.243	.119	.710	.060	.246	.048
관계성 욕구2	.777	.162	.070	.816	.207	.176	.081
관계성 욕구3	.755	.189	.104	.812	.128	.144	.109
관계성 욕구4	.799	.216	.093	.821	.177	.185	.064
관계성 욕구5	.767	.167	.146	.809	.192	.132	.092
과업성 과1	.579	.277	.120	.201	.144	.190	.625
과업성 과2	.813	.035	.112	.100	.053	.074	.884
과업성 과3	.653	.068	.232	.076	.119	.486	.582
맥락성 과1	.709	.311	.227	.105	.710	.211	.038
맥락성 과2	.764	.209	.109	.211	.802	.114	.085
맥락성 과3	.684	.233	.144	.259	.710	.159	.115
맥락성 과4	.613	.206	.163	.231	.657	.230	.075
Eigen Value		13.207	5.079	2.654	1.548	1.424	1.000
Variance		37.734	14.510	7.584	4.424	4.069	2.858
Total Variance		37.734	52.244	59.828	64.252	68.321	71.179

(2) 신뢰성 검증

신뢰성(reliability)은 측정된 다변량 변수 사이의 일관된 정도를 의미한다(김계수, 2010). 타당성 검증을 통해 제외된 직무열의 1문항을 제외한 변수들의 측정 문항을 대상으로 신뢰성 분석을 실시했다.

신뢰성 분석은 Cronbach's α 계수를 활용하여 검증을 실시했다. Nunnally(1978)는 Cronbach's α 가 0.7이상이 되면 신뢰성이 있는 것으로 판단하고 있다. 그러나 사회과학연구에서는 일반적으로 0.6을 기준으로 하고 있다. 본 연구에서는 0.6을 기준으로 신뢰성 분석을 실시한다.

신뢰성 분석 방법은 신뢰성 계수인 Cronbach's α 값이 기준이 되는 0.6을 상회하는지를 확인하고, 문항들의 상관관계 table을 참고하여 항목제거 후 신뢰도 변화를 확인하여 측정문항의 추가 제거 여부를 결정한다. 측정문항의 추가 제거 여부의 경우 측정문항들의 평균인 Cronbach's α 값을 기준으로 하여, 평균값을 감소시키는 특정 문항 제거 시 신뢰도 지수가 상승하는 문항이 있는 경우 이 문항을 제거하는 방법으로 진행된다(김계수, 2010).

신뢰도 분석 결과 <표 IV-3> 을 보면, 변혁적 리더십은 0.961로 비교적 높게 나타났으며, 매개변인인 자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구 또한 0.8 이상으로 확인되었다. 결과변수인 과업 및 맥락성과는 0.714, 0.850로 확인됐다.

<표 IV-3> 신뢰도 분석 결과

측정변인		문항수	Cronbach's α
변혁적 리더십		14	.961
기본 심리 욕구	자율성 욕구	5	.936
	관계성 욕구	5	.913
	유능성 욕구	4	.828
직무 성과	과업성과	3	.714
	맥락성과	4	.850

3) 기술적 통계 및 상관관계 분석

변수들의 평균과 표준편차를 확인하는 기술적 통계와 변수들의 관계를 검증하기 위한 상관관계 분석을 실시했다. Pearson 상관관계 분석을 활용하여 변수들의 관계를 확인했다.

상관관계 분석방법에는 두 변수 간의 상관관계를 나타내는 단순 상관관계, 하나의 종속변수와 두 개 이상의 설명변수 간의 관계를 검증하는 다중 상관관계, 다른 변수와의 상관관계를 배제하고 순수하게 두 변수 간의 상관관계를 나타내는 부분 상관관계(partial correlation)로 분류한다(이희연, 노승철, 2013). Pearson 상관관계는 등간척도와 비율척도로 측정된 변수들 간의 관계를 분석하는 방법으로 공분산(covariance)에 기반을 두고 있다(이희연, 노승철, 2013).

아래 <표 IV-4> 는 연구에 사용된 모든 변수들 간의 상관관계를 보여주고 있다. 상관관계 분석에 포함된 모든 변수들의 표본수(N)=247이다. 독립변수인 변혁적 리더십은 종속변수 및 매개변수들과 0.268 ~ 0.477 사이의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며 모든 변수들과 유의수준($p < 0.01$)에서 유의한 것으로 확인됐다. 자율성 욕구는 0.323 ~ 0.525 사이로 변수들과 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 관계성은 유능성과 0.575, 과업성과 0.368, 맥락성과 0.518로 유의수준($p < 0.01$)에서 유의미한 상관관계가 있는 것으로 확인되었다. 유능성은 과업성과 및 맥락성과와 0.522, 0.555로 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 마지막으로 결과변수인 과업성과는 맥락성과 0.382의 유의한 상관관계가 있음이 밝혀졌다.

〈표 IV-4〉 상관관계 분석 결과

구 분	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 연령	39.710	8.279									
2. 성별	1.271	.445	-.403**								
3. 근속연수	141.455	101.202	.733**	-.240**							
4. 변혁적 리더십	3.705	.729	-.073	.040	.049						
5. 자율성 욕구	3.485	.815	.328**	-.079	.271**	.268**					
6. 관계성 욕구	3.781	.649	.026	.093	.068	.410**	.323**				
7. 유능성 욕구	3.590	.594	.172**	-.035	.183**	.284**	.525**	.575**			
8. 과업성과	3.699	.534	.238**	-.020	.265**	.283**	.376**	.368**	.522**		
9. 맥락성과	3.752	.674	.078	.076	.096	.477**	.408**	.518**	.555**	.382**	

근속연수=월할 표시, N = 247, *p<.05, **p<.01

2. 가설검증

가설검증 절차는 다음과 같다. 변수들 간의 인과관계 검증을 위해 회귀분석을 실시한다. 회귀분석(regression analysis)은 등간척도 이상으로 측정된 하나 이상의 독립변수와 하나의 종속변수 간의 관계를 밝혀주는 분석방법이다(신민철, 2007). 신민철(2007)에 의하면, 회귀분석은 독립변수의 변화가 종속변수의 변화를 수학적으로 설명하는 것을 의미한다. 이는 이론이 예측하는 방향과 크기만큼 독립변수의 변화가 종속변수의 변화를 야기하는 것을 의미한다.

회귀분석의 유형은 기준에 따라 다양하게 구분된다. 독립변수의 수로 구분하는 방법은 단순과 다중으로 구분한다. 전자는 독립변수가 하나인 경우이며, 후자는 독립변수가 두 개 이상인 경우를 의미한다. 다음으로 독립변수와 종속변수 간 관계의 크기가 독립변수의 크기에 따라 일정하게 변한다는 가정에서 선형회귀분석과 비선형회귀분석로 구분한다. 선형회귀는 독립변수와 종속변수 크기의 관계가 독립변수의 크기에 비례한다는 가정이며, 비선형회귀는 독립변수와 종속변수 간 관계의 크기가 독립변수의 크기에 비례하지 않다는 가정에서의 방법이다.

본 연구에서 회귀분석 방법은 다중회귀와 선형회귀분석에서 접근한다. 독립변수와 매개변인의 관계, 독립변인과 결과변수의 관계, 매개변인과 결과변인의 관계에서 통제변인을 동시에 투입하여 다중회귀 분석을 실시한다. 이는 인과관계 분석에서 통제변수의 영향력을 함께 볼 수 있기 때문이다.

회귀분석 방법은 다음과 같다. 회귀분석에 모든 변수들의 요인값(factor score)을 활용한다. 회귀분석을 위한 요인 값의 설정은 독립/매개/결과 변수별 요인분석을 실시하여, 각 요인별 요인 값을 저장하여 그 값을 회귀분석에 활용한다. 분석결과에 대한 표 작성은 표준화 회귀계수, t값, F-value, R^2 , 조정된 R^2 를 정리한다. 표준화 회귀계수는 비표준화 회귀계수를 표준편차로 나눈 값으로 회귀계수의 상대적 중요도를 의미한다(신민철, 2007). t값은 회귀계수의 유의성을 확인하며, F값은 회귀식의 유의도를 판명하며, R^2 는 설명력을 의미한다.

1) 변혁적 리더십과 직무성과의 관계

변혁적 리더십과 직무성과의 영향력 관계는 다음과 같다.

〈표 IV-5〉 변혁적 리더십과 과업성과의 관계

구분	종속변인 : 과업성과		
	β	S· β	t-value
연령	.210	.186	1.926
성별	.135	.060	.903
근무연수	.097	.122	1.345
변혁적 리더십	.205***	.205***	3.336***
F			5.634***
R ²			.123
R ² _{adj}			.102

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

회귀분석 결과 변혁적 리더십은 과업성과에 유의한 설명변수이다. 〈표 IV-5〉를 보면 변혁적 리더십의 과업성과 영향력 관계에서 변혁적 리더십의 표준화 회귀계수는 0.205로 유의하였다. 또한 통제변수의 경우 과업성과에 영향을 미치는 유의한 변수는 없는 것으로 확인되었다. 또한 변혁적 리더십과 과업성과의 회귀식의 유의성을 판단하는 F값은 5.634로 유의한 것으로 확인되었다. 변혁적 리더십의 과업성과에 대한 조정된 설명력은 0.102로 나타났다. 따라서 본 연구에서 설정한 가설 1 변혁적 리더십이 과업성과에 유의한 정(+)의 영향력을 미친다는 가설 1은 지지되었다.

〈표 IV-6〉 변혁적 리더십과 맥락성과의 관계

구분	종속변인 : 맥락성과		
	β	S· β	t-value
연령	.196	.173	1.924
성별	.247	.110	1.780
근무연수	-.071	-.090	-1.058
변혁적 리더십	.473***	.473***	8.282***
F			12.649***
R ²			.240
R ² _{adj}			.221

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

직무성과는 과업성과와 맥락성으로 구성되었으며, 변혁적 리더십과 맥락성과의 관계는 유의한 정(+)의 영향력 관계가 있는 것으로 확인되었다. 〈표 IV-6〉에서 변혁적 리더십은 맥락성에게 유의미한 영향력이 있는 것으로 확인되었으며, 변혁적 리더십의 표준화 회귀계수는 0.473으로 유의수준(p<0.001)에서 유의미한 변수임이 확인되었다. 변혁적 리더십과 맥락성과의 관계에서 회귀식의 유의성을 판단하는 F값은 12.649로 유의한 것으로 확인되었다. 변혁적 리더십의 맥락성에게 대한 조정된 설명력은 0.221로 나타났다. 본 연구의 가설 2 변혁적 리더십이 맥락성에게 유의한 정(+)의 영향력을 미친다는 가설 2는 채택되었다.

2) 변혁적 리더십과 기본심리욕구의 관계

연구에서 기본심리욕구는 3가지 개인의 욕구(자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구)로 접근하였다.

〈표 IV-7〉 변혁적 리더십과 자율성 욕구의 관계

구분	종속변인 : 자율성 욕구		
	β	$S \cdot \beta$	t-value
연령	.437***	.386***	4.091***
성별	.106	.047	.728
근무연수	-.024	-.030	-.339
변혁적 리더십	.225***	.225***	3.744***
F			7.608***
R^2			.160
R^2_{adj}			.139

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < 0.001$

변혁적 리더십과 자율성 욕구의 인과관계 결과는 〈표 IV-7〉과 같다. 분석결과 변혁적 리더십은 자율성 욕구에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 확인되었다. 변혁적 리더십의 표준화된 회귀계수는 0.225로 나타났으며 t값은 3.744로 유의수준($p < 0.001$)에서 유의한 것으로 확인됐다. 회귀식의 유의성을 의미하는 F-value는 7.608로 회귀식 또한 유의한 것으로 검증됐다. 변혁적 리더십의 자율성 욕구에 대한 설명력(R^2)은 0.160이며, 조정된 설명력(R^2_{adj}) 0.139로 나타났다. 따라서 가설 3 변혁적 리더십과 자율성 욕구의 정(+)의 관계는 지지되었다.

〈표 IV-8〉 변혁적 리더십과 관계성 욕구의 관계

구분	종속변인 : 관계성 욕구		
	β	S· β	t-value
연령	.026	.023	.243
성별	.268	.119	1.831
근무연수	.004	.005	.055
변혁적 리더십	.362***	.362***	6.006***
F			7.414***
R ²			.156
R ² _{adj}			.135

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

변혁적 리더십과 관계성 욕구의 인과관계 결과는 〈표 IV-8〉과 같다. 분석결과 변혁적 리더십은 관계성 욕구에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 확인되었다. 변혁적 리더십의 표준화된 회귀계수는 0.362로 나타났으며 t값은 6.006으로 유의수준(p<0.001)에서 유의한 것으로 확인됐다. 회귀식의 유의성을 의미하는 F-value는 7.414로 회귀식 또한 유의한 것으로 검증됐다. 변혁적 리더십의 관계성 욕구에 대한 설명력(R²)은 0.156이며, 조정된 설명력(R²_{adj}) 0.135로 나타났다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

〈표 IV-9〉 변혁적 리더십과 유능성 욕구의 관계

구분	종속변인 : 유능성 욕구		
	β	S· β	t-value
연령	.077	.068	.681
성별	-.039	-.017	-.252
근무연수	.035	.044	.463
변혁적 리더십	.133*	.133*	2.079*
F			2.066
R ²			.049
R ² _{adj}			.025

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

변혁적 리더십과 유능성 욕구의 인과관계 결과는 〈표 IV-9〉와 같다. 분석결과 변혁적 리더십은 유능성 욕구에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 확인되었다. 변혁적 리더십의 표준화된 회귀계수는 0.133로 나타났으며 t값은 2.079로 유의수준(p<0.05)에서 유의한 것으로 확인됐다. 회귀식의 유의성을 의미하는 F-value는 2.066으로 회귀식은 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 변혁적 리더십의 관계성 욕구에 대한 설명력(R²)은 0.049이며, 조정된 설명력(R²_{adj}) 0.025로 나타났다. 변혁적 리더십과 유능성 욕구의 관계에서는 유능성 욕구의 회귀계수는 유의하였지만 회귀식의 유의성을 판단하는 F-value가 유의수준(p<0.05)에서 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 회귀분석은 변수들 간의 관련성을 파악하기 위해 수학적 모델을 세우고 선정된 변수의 실측 데이터로 부터 모델을 추정하는 통계기법으로 가장 적합한 회귀식을 산출하는 방법이다(이희연, 노승철, 2012). 따라서 변혁적 리더십과 유능성의 관계는 회귀모델이 유의하지 않으므로 가설 5는 기각되었다.

3) 기본심리욕구와 직무성과의 관계

기본심리욕구(자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구)와 직무성과(과업성과, 맥락성과)의 영향력 관계는 다음과 같다.

〈표 IV-10〉 자율성 욕구와 과업성과의 관계

구분	종속변인 : 과업성과		
	β	$S \cdot \beta$	t-value
연령	.100	.089	.897
성별	.119	.053	.789
근무연수	.132	.166	1.827
자율성 욕구	.144*	.144*	2.223*
F			4.509***
R^2			.101
R^2_{adj}			.079

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < 0.001$

자율성 욕구와 과업성과의 관계는 〈표 IV-10〉 과 같다. 분석결과 자율성 욕구가 과업성과에 유의한 영향력을 미치는 것으로 확인되었다. 자율성 욕구의 표준화된 회귀계수는 0.144로 나타났으며 t값은 2.223으로 유의수준($p < 0.05$)에서 유의한 것으로 확인됐다. 회귀식의 유의성을 의미하는 F-value는 4.509로 회귀식은 유의하였으며, 결정계수(R^2)은 0.101이며, 조정된 설명력(R^2_{adj}) 0.079로 나타났다. 따라서 가설 6은 채택되었다.

〈표 IV-11〉 자율성 욕구와 맥락성과의 관계

구분	종속변인 : 맥락성		
	β	S· β	t-value
연령	-.027	-.024	-.235
성별	.220	.098	1.440
근무연수	.011	.014	.149
자율성 욕구	.249***	.249***	3.784***
F			3.389**
R ²			.078
R ² _{adj}			.055

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

자율성 욕구와 맥락성과의 관계는 〈표 IV-11〉 과 같다. 분석결과 자율성 욕구가 맥락성과의 유의한 설명변수임이 검증됐다. 자율성 욕구의 표준화된 회귀계수는 0.249로 나타났으며 t값은 3.784 유의수준(p<0.001)에서 유의한 것으로 확인됐다. 회귀식의 유의성을 의미하는 F-value는 3.389로 회귀식은 유의하였으며, 결정계수(R²)은 0.078이며, 조정된 설명력(R²_{adj}) 0.055로 나타났다. 따라서 가설 7은 지지되었다.

〈표 IV-12〉 관계성 욕구와 과업성과의 관계

구분	종속변인 : 과업성과		
	β	S· β	t-value
연령	.167	.148	1.541
성별	.087	.039	.579
근무연수	.122	.154	1.699
관계성 욕구	.176**	.176**	2.855**
F			5.093***
R ²			.113
R ² _{adj}			.091

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

관계성 욕구와 과업성과의 관계는 〈표 IV-12〉와 같다. 분석결과 관계성 욕구는 과업성과에 유의한 영향력이 있는 것으로 밝혀졌다. 관계성 욕구의 표준화된 회귀계수는 0.176으로 유의수준(p<0.01)에서 유의한 것으로 확인됐다. 회귀식의 유의성을 나타내는 F값은 5.093으로 유의하였다. 변수의 설명력을 나타내는 결정계수 (R²)은 0.113이며, 조정된 설명력(R²_{adj})은 0.091로 확인됐다. 이를 통해 가설 8은 채택되었다.

〈표 IV-13〉 관계성 욕구와 맥락성과의 관계

구분	종속변인 : 맥락성		
	β	S· β	t-value
연령	.095	.084	.906
성별	.142	.063	.976
근무연수	-.012	-.015	-.174
관계성 욕구	.390***	.390***	6.540***
F			8.243***
R ²			.171
R ² _{adj}			.150

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

관계성 욕구와 맥락성과의 관계는 〈표 IV-13〉과 같다. 분석결과 관계성 욕구가 맥락성에게 유의한 영향력 변수임이 확인됐다. 관계성 욕구의 표준화된 회귀계수는 0.390으로 나타났으며 t값은 6.540으로 유의수준(p<0.001)에서 유의한 것으로 확인됐다. 회귀식의 유의성을 의미하는 F-value는 8.243으로 회귀식은 유의하였으며, 결정계수(R²)은 0.171이며, 조정된 설명력(R²_{adj}) 0.150으로 나타났다. 따라서 가설 9는 지지되었다.

〈표 IV-14〉 유능성 욕구와 과업성과의 관계

구분	종속변인 : 과업성과		
	β	S· β	t-value
연령	.141	.125	1.357
성별	.147	.066	1.021
근무연수	.116	.146	1.675
유능성 욕구	.320***	.320***	5.387***
F			8.896***
R ²			.182
R ² _{adj}			.161

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

유능성 욕구와 과업성과의 관계는 〈표 IV-14〉와 같다. 분석결과 유능성 욕구가 과업성과에 유의한 영향력이 있는 것으로 확인됐다. 유능성 욕구의 표준화된 회귀계수는 0.320으로 나타났으며 t값은 5.387로 유의수준(p<0.001)에서 유의한 것으로 확인됐다. 회귀식의 유의성을 의미하는 F-value는 8.896으로 회귀식은 유의하였으며, 결정계수(R²)은 0.182이며, 조정된 설명력(R²_{adj}) 0.161로 나타났다. 가설 10은 채택되었다.

〈표 IV-15〉 유능성 욕구와 맥락성과의 관계

구분	종속변인 : 맥락성과		
	β	S· β	t-value
연령	.053	.047	.496
성별	.260	.116	1.745
근무연수	-.004	-.005	-.058
유능성 욕구	.327***	.327***	5.336***
F			5.803***
R ²			.127
R ² _{adj}			.105

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

유능성 욕구와 맥락성과의 관계는 〈표 IV-15〉 과 같다. 분석결과 유능성 욕구가 맥락성과의 유의한 영향력 변수임이 확인됐다. 유능성 욕구의 표준화된 회귀계수는 0.327로 나타났으며 t값은 5.336으로 유의수준(p<0.001)에서 유의한 것으로 확인됐다. 회귀식의 유의성을 의미하는 F-value는 5.803으로 회귀식은 유의하였으며, 결정계수(R²)은 0.127이며, 조정된 설명력(R²_{adj}) 0.105로 나타났다. 가설 11은 지지되었다.

4) 매개효과 분석

본 연구에서는 기본심리욕구(자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구)의 매개효과를 변혁적 리더십과 직무성과의 관계에서 규명한다. 매개회귀 분석단계는 Baron & Kenny(1986)에 의해 제안된 3단계 매개회귀과정 검증을 통해 이루어지는데, 첫번째 단계는 독립변수 X와 매개변수 M의 직접효과를 확인한다. 두번째 단계는 독립변수 X와 결과변수 Y의 직접효과를 확인한다. 세번째 단계는 독립변수 X와 매개변수 M을 동시에 투입하여 종속변수 Y에 미치는 영향력을 확인한다. 매개효과의 유무는 1단계와 2단계에서 원인변수가 결과변수에 미치는 영향력이 유의해야 한다. 다음으로 독립변수와 매개변수가 투입된 3단계에서 독립변수의 회귀계수가 유의하지 않고, 매개변수의 종속변수에 대한 영향력이 유의한 경우 완전매개 효과, 독립변수와 매개변수 모두 종속변수에 유의한 경우는 부분매개효과로 분류한다. 이를 식으로 정리하면 아래와 같다.

$$1\text{단계} : M(\text{매개변수}) = i_3 + aX(\text{독립변수}) + e_3$$

$$2\text{단계} : Y(\text{결과변수}) = i_1 + cX(\text{독립변수}) + e_1$$

$$3\text{단계} : Y(\text{결과변수}) = i_2 + c'X(\text{독립변수}) + bM(\text{매개변수}) + e_2$$

매개효과에 대한 3단계 분석을 시행하고 매개효과를 검증한다. 매개효과는 완전매개(full mediation)와 부분매개(partial mediation)로 구분한다(Baron & Kenny, 1986). 그들에 따르면 완전매개의 경우 매개효과 검증이 불필요하지만 부분매개의 경우 매개효과의 검증이 필요하다. 부분매개 효과의 검증방법으로 Sobel 검증, Goodman 검증, Arioan 검증, 그리고 부트스트래핑(bootstrapping) 등이 활용된다(배병렬, 2011). 본 연구에서는 부분매개 효과가 있는 경우 Sobel 검증을 통해 부분매개 효과를 검증한다.

〈표 IV-16〉 변혁적 리더십과 과업성과에서 자율성 욕구의 매개효과

분석단계	독립변인	S·β	R ² _{adj}	F-Value	종속변인
1단계 (독립→매개변인)	변혁적 리더십	.225***	.139	7.608***	자율성 욕 구
2단계 (독립→종속변인)	변혁적 리더십	.205***	.102	5.634***	과업성과
3단계 (독립/매개→종속변인)	변혁적 리더십	182**	.106	5.182***	과업성과
	자율성 욕 구	110			

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

자율성 욕구의 변혁적 리더십과 과업성과에서 매개효과는 〈표 IV-16〉 과 같다. 분석결과 1단계에서 변혁적 리더십은 자율성 욕구에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 회귀계수는 0.225이며 유의수준(p<0.001)에서 유의한 것을 확인됐다. 2단계에서 변혁적 리더십과 과업성과의 관계를 확인하였으며, 표준화된 회귀계수는 0.205로 유의수준(p<0.001)에서 회귀계수는 유의하였다. 3단계 변혁적 리더십과 자율성 욕구를 동시에 투입한 모형에서 변혁적 리더십은 유의한 영향력이 있었으나, 자율성 욕구는 유의하지 않은 것으로 확인됐다. 따라서 변혁적 리더십과 과업성과에서 자율성 욕구의 매개효과는 없는 것으로 확인되었다. 가설 12는 지지되지 않았다.

〈표 IV-17〉 변혁적 리더십과 맥락성과에서 자율성 욕구의 매개효과

분석단계	독립변인	S·β	R ² _{adj}	F-Value	종속변인
1단계 (독립→매개변인)	변혁적 리더십	.225***	.139	7.608***	자율성 욕 구
2단계 (독립→종속변인)	변혁적 리더십	.473***	.221	12.649***	맥락성과
3단계 (독립/매개→종속변인)	변혁적 리더십	.442***	.235	11.798***	맥락성과
	자율성 욕 구	.140**			

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

자율성 욕구의 변혁적 리더십과 맥락성과에서 매개효과는 〈표 IV-17〉 과 같다. 분석결과 1단계에서 변혁적 리더십은 자율성 욕구에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 회귀계수는 0.225이며 유의수준(p<0.001)에서 유의한 것을 확인됐다. 2단계에서 변혁적 리더십과 맥락성과의 관계를 확인하였으며, 표준화된 회귀계수는 0.473으로 유의수준(p<0.001)에서 회귀계수는 유의하였다. 3단계 변혁적 리더십과 자율성 욕구를 동시에 투입한 모형에서 변혁적 리더십과 자율성 욕구는 모두 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 자율성 욕구는 변혁적 리더십과 맥락성과의 관계를 부분매개하는 효과가 있는 것으로 나타났다. 부분매개효과의 경우 Sobel 검증을 통해 부분매개효과의 유의성을 검증한다. Sobel 검증 결과 검증 통계량(Z-value)은 2.012였으며 유의수준(p<0.05)에서 유의한 것으로 확인되었다. 따라서 자율성 욕구의 부분매개효과는 유의한 것으로 확인되었으며, 가설 13은 지지되었다.

〈표 IV-18〉 변혁적 리더십과 과업성과에서 관계성 욕구의 매개효과

분석단계	독립변인	S·β	R ² _{adj}	F-Value	종속변인
1단계 (독립→매개변인)	변혁적 리더십	.362***	.135	7.414***	관계성 욕 구
2단계 (독립→종속변인)	변혁적 리더십	.205***	.102	5.634***	과업성과
3단계 (독립/매개→종속변인)	변혁적 리더십	.162**	.110	5.334***	과업성과
	관계성 욕 구	.118			

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

관계성 욕구의 변혁적 리더십과 과업성과에서 매개효과는 〈표 IV-18〉과 같다. 분석결과 1단계에서 변혁적 리더십은 관계성 욕구에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 회귀계수는 0.362이며 유의수준(p<0.001)에서 유의한 것을 확인됐다. 2단계에서 변혁적 리더십과 맥락성과의 관계를 확인하였으며, 표준화된 회귀계수는 0.205로 유의수준(p<0.001)에서 회귀계수는 유의하였다. 3단계 변혁적 리더십과 관계성 욕구를 동시에 투입한 모형에서 변혁적 리더십은 유의하였으나, 관계성 욕구는 회귀계수가 유의하지 않는 것으로 확인되었다. 따라서 관계성 욕구의 매개효과는 유의하지 않았으며, 가설 14도 지지되지 않았다.

〈표 IV-19〉 변혁적 리더십과 맥락성에서 관계성 욕구의 매개효과

분석단계	독립변인	S·β	R ² _{adj}	F-Value	종속변인
1단계 (독립→매개변인)	변혁적 리더십	.362***	.135	7.414***	관계성 욕 구
2단계 (독립→종속변인)	변혁적 리더십	.473***	.221	12.649***	맥락성과
3단계 (독립/매개→종속변인)	변혁적 리더십	.382***	.273	14.211***	맥락성과
	관계성 욕 구	.252***			

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

관계성 욕구의 변혁적 리더십과 과업성과에서 매개효과는 〈표 IV-19〉와 같다. 분석결과 1단계에서 변혁적 리더십은 관계성 욕구에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 회귀계수는 0.362이며 유의수준(p<0.001)에서 유의한 것을 확인됐다. 2단계에서 변혁적 리더십과 맥락성과의 관계를 확인하였으며, 표준화된 회귀계수는 0.473으로 유의수준(p<0.001)에서 회귀계수는 유의하였다. 3단계 변혁적 리더십과 관계성 욕구를 동시에 투입한 모형에서 변혁적 리더십과 관계성 욕구 모두 유의한 것으로 확인되었다.

관계성 욕구의 매개효과는 부분매개효과가 있는 것으로 확인되었으며, 부분매개효과의 유의성을 검증하기 위해 Sobel 검증을 실시했다. 검증결과 Z-통계량은 2.005로 나타났으며, 유의수준(p<0.05)에서 유의한 것으로 확인되어 부분매개효과가 유의하였다. 따라서 가설 15는 지지되었다.

〈표 IV-20〉 변혁적 리더십과 과업성과에서 유능성 욕구의 매개효과

분석단계	독립변인	S·β	R ² _{adj}	F-Value	종속변인
1단계 (독립→매개변인)	변혁적 리더십	.133*	.025	2.066	유능성 욕구
2단계 (독립→종속변인)	변혁적 리더십	.205***	.102	5.634***	과업성과
3단계 (독립/매개→종속변인)	변혁적 리더십	.099	.209	10.308***	과업성과
	유능성 욕구	.353***			

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

유능성 욕구의 변혁적 리더십과 과업성과에서 매개효과는 〈표 IV-20〉과 같다. 분석결과 1단계에서 변혁적 리더십은 유능성 욕구에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 회귀계수는 0.133이며 유의수준(p<0.05)에서 유의한 것을 확인됐다. 2단계에서 변혁적 리더십과 과업성과의 관계를 확인하였으며, 표준화된 회귀계수는 0.205로 유의수준(p<0.05)에서 회귀계수는 유의하였다. 3단계 변혁적 리더십과 유능성 욕구를 동시에 투입한 모형에서 변혁적 리더십은 유의하지 않았으나 유능성 욕구는 유의한 것으로 확인됐다. 따라서 유능성 욕구가 변혁적 리더십과 과업성과의 관계를 완전 매개하는 것으로 확인되었으며, 가설 16은 지지되었다.

〈표 IV-21〉 변혁적 리더십과 맥락성에서 유능성 욕구의 매개효과

분석단계	독립변인	S·β	R ² _{adj}	F-Value	종속변인
1단계 (독립→매개변인)	변혁적 리더십	.133*	.025	2.066	유능성 욕구
2단계 (독립→종속변인)	변혁적 리더십	.473***	.221	12.649***	맥락성
3단계 (독립/매개→종속변인)	변혁적 리더십	.357***	.351	20.036***	맥락성
	유능성 욕구	.386***			

*p<.05, **p<.01, ***p<0.001

유능성 욕구의 변혁적 리더십과 맥락성에서 매개효과는 〈표 IV-21〉과 같다. 분석결과 1단계에서 변혁적 리더십은 유능성 욕구에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화된 회귀계수는 0.133이며 유의수준(p<0.05)에서 유의한 것을 확인됐다. 2단계에서 변혁적 리더십과 맥락성의 관계를 확인하였으며, 표준화된 회귀계수는 0.473으로 유의수준(p<0.001)에서 회귀계수는 유의하였다. 3단계 변혁적 리더십과 관계성 욕구를 동시에 투입한 모형에서 변혁적 리더십과 관계성 욕구 모두 유의한 것으로 확인되었다.

유능성 욕구의 매개효과는 부분매개효과가 있는 것으로 확인되었으며, 부분매개효과의 유의성을 검증하기 위해 Sobel 검증을 실시했다. 검증결과 Z-통계량은 2.007로 나타났으며, 유의수준(p<0.05)에서 유의한 것으로 확인되어 부분매개효과가 유의하였다. 따라서 가설 17은 지지되었다.

지금까지의 분석결과를 종합하여 모든 가설의 결과를 정리하면 <표 IV-22>와 같다.

<표 IV-22 > 가설검증 결과 요약

구분	가설의 주요변수 관계	채택/기각
가설 1	변혁적 리더십 → 과업성과	채택
가설 2	변혁적 리더십 → 맥락성과	채택
가설 3	변혁적 리더십 → 자율성 욕구	채택
가설 4	변혁적 리더십 → 관계성 욕구	채택
가설 5	변혁적 리더십 → 유능성 욕구	기각
가설 6	자율성 욕구 → 과업성과	채택
가설 7	자율성 욕구 → 맥락성과	채택
가설 8	관계성 욕구 → 과업성과	채택
가설 9	관계성 욕구 → 맥락성과	채택
가설 10	유능성 욕구 → 과업성과	채택
가설 11	유능성 욕구 → 맥락성과	채택
가설 12	변혁적 리더십 → 자율성 욕구 → 과업성과	기각
가설 13	변혁적 리더십 → 자율성 욕구 → 맥락성과	부분매개
가설 14	변혁적 리더십 → 관계성 욕구 → 과업성과	기각
가설 15	변혁적 리더십 → 관계성 욕구 → 맥락성과	부분매개
가설 16	변혁적 리더십 → 유능성 욕구 → 과업성과	완전매개
가설 17	변혁적 리더십 → 유능성 욕구 → 맥락성과	부분매개

V. 결 론

1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구모형은 네 가지 목적을 수행하기 위해 구성되었다.

변혁적 리더십과 직무성과의 관계, 둘째 변혁적 리더십과 기본심리욕구의 관계를 구명한다. 셋째, 기본심리욕구와 직무성과의 관계를 검증한다. 넷째, 기본심리욕구의 매개효과를 변혁적 리더십과 직무성과의 관계에서 규명한다.

분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십이 직무성과(과업성과, 맥락성과)에 영향력을 미치는 변수임이 확인됐다. 변혁적 리더십은 과업성과 및 맥락성과에 모두 유의한 정(+)의 영향력이 있는 것으로 나타났다. 선행연구에서 변혁적 리더십은 성과에 정(+)의 영향을 미치며(Howell & Avolio, 1993), 조직시민행동에 정(+)의 영향(이문선, 강영순, 2000; 이경근, 박성수, 2010)을 미치는 설명변수로 확인되었다. 본 연구에서도 그러한 선행연구의 결과와 동일한 결과가 나타나 변혁적 리더십이 부하의 과업성과 및 맥락성과에 영향을 미치는 주요한 요인임이 확인되었다.

둘째, 변혁적 리더십과 기본심리욕구의 관계가 구명되었다. 변혁적 리더십이 자율성 욕구, 관계성 욕구에 유의한 정(+)의 영향력이 있는 것으로 확인되었으며, 유능성 욕구에는 유의한 영향력이 없는 것으로 확인되었다. Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke & Dick(2012)은 변혁적 리더십과 기본심리욕구의 관계에 관한 실증연구를 수행하였으며 변혁적 리더십이 자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구에 정(+)의 인과관계가 있음을 검증했으며 그 결과와 부분적으로 일치하는 것으로 나타났다. 그러나 변혁적 리더십과 유능성 욕구의 관계는 분석결과 변혁적 리더십이 유능성 욕구에 유의한 영향력 변인임이 확인되었으나, 이는 회귀계수는 유의하였으나 회귀식이 유의성을 나타내는 F-value가 유의하지 않아 기각하였다.

셋째, 기본심리욕구(자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구)가 직무성과(과업성

과 및 맥락성과)에 영향을 미친다. 선행연구에서 개인의 욕구가 수행에 영향을 미치는 것에 대한 연구가 수행되었으나, 기본심리욕구 개념을 도입하여 직무성과와의 관계를 검증한 연구는 희박하다. 본 연구에서는 개인의 기본심리욕구가 직무성과에 미치는 영향력을 검증하였으며, 자율성-관계성-유능성 욕구가 조직구성원이 수행하는 과업성과 및 맥락성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 요인으로 확인되었다.

넷째, 기본심리욕구(자율성 욕구, 관계성 욕구, 유능성 욕구)의 매개효과를 변혁적 리더십과 직무성과의 관계에서 검증했다. 자율성 욕구는 변혁적 리더십과 과업성과의 관계에서 유의하지 않았으며, 맥락성과와의 관계에서는 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 관계성 욕구는 변혁적 리더십과 과업성과의 관계에서는 유의하지 않으며, 맥락성과와는 부분매개 효과가 있는 것으로 확인되었다. 마지막으로 유능성 욕구는 변혁적 리더십과 과업성과의 관계는 완전매개, 맥락성과와는 부분매개 효과가 있는 것으로 확인되었다. 이러한 결과를 통해 기본심리욕구가 변혁적 리더십과 직무성과의 관계를 연결하는 변인임을 부분적으로 증명하였다.

본 연구의 학문적 및 실무적 시사점은 다음과 같다. 우선 리더십 연구에 개인 욕구의 개념을 도입하였다. 리더십 이론이 많은 연구가 수행되었음에도 불구하고 리더십과 부하욕구의 영향력 관계를 수행한 연구는 미흡한 실정이다. 본 연구에서는 변혁적 리더십이 부하의 욕구에 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검증하여 리더십 연구 범위 확대에 기여하였다. 둘째, 욕구이론을 실증적으로 검증했다. 조직심리학 분야에서 동기이론은 내용이론과 과정이론으로 분류된다(한덕웅, 2011). 내용이론은 Maslow(1943)와 Alderfer(1968)를 중심으로 개인의 욕구가 행위의 원인이 되는 것으로 설명하고 있다. 그러나 욕구이론이 조직심리학 분야에서 가지는 이론적 중요성에도 불구하고 실증연구가 부족한 실정이었다. 본 연구에서는 기본심리욕구가 직무성과에 영향을 미치는 것을 검증하였으며 이를 통해 개인의 욕구가 과업에 대한 행위와 조직에서 자발적으로 수행하는 과업 외 행동에도 영향을 미치는 것을 실증적으로 검증했다. 이는 단지 이론적으로만 언급되던 개인욕구와 직무성과의 관계를 실증적으로 검증했다는 점에서 의미가 있다. 셋째, 변혁적 리더십과 직무성과의 메커니즘을 기본심리욕구를 통해 규명했다.

변혁적 리더십이 구성원의 행동에 영향을 미치기 위해서는 부하의 욕구에 영향을 주고 이를 통해 성과가 영향을 받는 것을 검증하였다. 자율성 욕구와 관계성 욕구는 맥락성과에만 부분매개 효과가 있는 것으로 나타났으며, 유능성 욕구는 과업성과 및 맥락성과에 완전 및 부분매개 효과가 있는 것으로 나타나 변혁적 리더십이 기본심리욕구를 통해 발현되는 것이 확인되었다. 이러한 결과는 리더십 연구범위 확대를 위한 기반을 제공하는 것이다.

실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 리더가 조직의 변화와 관련하여 변혁적 행동이 부하의 욕구에 영향을 미친다. 변혁적 리더가 수행하는 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 개별적 배려와 같은 행위들이 부하의 기본심리욕구에 영향을 미친다. 조직에서 변화와 혁신을 수행하기 위해 변혁적 리더십을 발휘하는 상사는 부하의 기본심리욕구에 영향을 미치는 활동이 요구되며 리더는 부하들의 기본심리욕구를 정기적으로 관찰하고 높은 기본심리욕구를 유지할 수 있는 활동이 요구된다. 둘째, 기본심리욕구가 직무성과에 영향을 미친다. 과거 한국기업 문화의 특징은 집단주의 문화였으며, 조직에서 개인의 업무가 명확하기 보다는 자발적이고 협력적으로 업무를 수행하는 경향이 있었다. 그러나 개인주의 성향의 증가로 인해 그러한 강점이 퇴색하고 있다. 본 연구결과에서는 기본심리욕구가 개인의 과업수행 뿐만 아니라 맥락수행에도 영향을 미치는 것으로 나타나 조직 구성원의 기본심리욕구가 높아질수록 역할 내·외의 행동이 모두 높아지는 것을 볼 수 있다. 따라서 조직에서는 구성원의 기본심리욕구를 증대시킬 수 있는 적절한 지원이 요구된다.

2. 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 연구표본 구성에 한계가 있다. 본 연구의 대상은 제주지역에 위치한 기업 종사자를 대상으로 연구조사를 수행했다. 업종에 따른 배분을 명확하게 하지 못해 특정 업종과 직무에 편향된 경향이 있다. 그리고 자료수집이 제주지역에 국한되어 있어 연구결과의 일반화에 있어 한계가 있다.

둘째, 자기보고식(self-report) 조사방법의 한계가 있다. 본 연구의 자료 수집은 설문조사를 통해 이루어졌다. 설문조사 방식이 한 사람이 모든 문항에 응답하는 자기보고식 방법으로 수행되었다. 이로 인해 조사방법으로 인한 동일방법편의(common method bias)의 가능성이 내포한다.

셋째, 상황변인에 대한 고려가 부족하다. 이 연구에서는 인지과정 측면에서 변혁적 리더십과 직무성과의 메커니즘을 실증적으로 검증하였다. 그러나 그 과정에서 영향을 줄 수 있는 상황변인이 있음에도 그에 대한 고려가 부족하였다. 따라서 향후 연구에서는 이 메커니즘에서 요구되는 상황변인에 대한 연구의 필요성이 제기된다.

향후 연구를 위한 제언은 다음과 같다.

본 연구에서는 변혁적 리더십과 개인수준 변인을 대상으로 한 연구가 수행되었다. 향후 연구에서는 연구수준의 확대가 요구된다. 변혁적 리더십 선행연구는 개인 및 조직수준에서의 연구가 수행되고 있다. 그러나 조직의 변화 및 혁신과 관련한 내용이 개인수준이 아닌 집단수준에서 어떻게 설명되는지는 의미가 있으며 특히 개인의 욕구와 행위를 통해 집단수준의 결과변인에 어떠한 영향을 미치는지는 학문 및 실무적으로 시사점이 있다. 둘째, 변혁적 리더십과 욕구가 부하의 태도에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구가 요구된다. 본 연구에서는 변혁적 리더십이 부하의 욕구에 영향력을 미치는 과정을 기본심리욕구의 성장동기 측면에서 접근하였다. 그러나 이 접근에서는 변혁적 리더십이 부하의 동기를 자극하여 부하의 태도에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하지 못했다. 따라서 변혁적 리더십과 부하의 태도 변인의 관계에서 기본심리욕구의 메커니즘을 설명하는 연구의 필요성이 있다. 셋째, 욕구와 정서변인과의 관계 연구가 요

구된다. 이 연구에서는 기본심리욕구가 직무수행에 영향을 미치는 것을 검증하였으나 개인의 욕구가 어떠한 감정을 유발하고 어떠한 메커니즘으로 직무수행에 영향을 미치는지에 대한 과정연구는 부족한 실정이다. 이에 대한 연구의 필요성이 제기된다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

- 강성두(2013), 기본심리욕구, 목표지향성, 내적 직무동기, 결과변수간의 구조적 관계: 임파워링 리더행동의 조절효과, 제주대학교 박사논문.
- 강영순, 김정훈 (2002), 리더십과 리더십 유효성, 무역경영사.
- 고성돈, 송병식(2001), 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. **대한경영학회지**, 23, 415-439.
- 고수일(2011), 혁신행동에 대한 변혁적.거래적 리더십의 효과. **조직과 인사관리연구**, 35(1), 1-21.
- 고환상, 서재현(2012), 변혁적 리더십, 조직후원인식, 성취욕구가 조직몰입에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 25(1), 435-459.
- 권혁기, 박봉규(2010), 변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 17(2), 203-218.
- 김남현(2001), 리더십, 학지사.
- 김동주, 양봉희(2011), 확장된 개념의 변혁적 리더십이 조직구성원들의 조직몰입과 창의적 행동에 미치는 영향, **조직과 인사관리연구**, 35(2), 89-116.
- 김미희, 신유형, 문철우(2012), 개인-직무 적합성과 과업 및 맥락성과 : 과업중요성과 자율성의 조절효과를 중심으로, **인사조직연구**, 20(1), 93-128.
- 김석영, 이수진, 박은경, 손승연, 윤석화, 박희태(2012), 일-가정 갈등이 정서적 고갈과 과업성과에 미치는 영향: 스트레스 대처전략의 조절효과, **조직과 인사관리연구**, 36(3), 103-133.
- 김아영(2010), 자기결정성이론과 현장적용 연구, **교육심리연구**, 24(3), 583-609.
- 김은영(2007), 남녀 대학생의 자율성, 유능감, 관계성이 진로미결정에 미치는 영향, **한국심리학회지 : 상담 및 심리치료**, 19(4), 1079-1100.
- 남정훈, 강지훈(2010), 여가 스포츠 활동 참가자들의 긍정적 태도, 목표성향, 심리욕구 및 동기와의 관계, **한국여가레크리에이션학회지**, 34(2), 95-109.

- 류성민, 안성익(2012), 일-가정 균형에 대한 지원환경, 일-가정 균형에 대한 만족도, 종업원의 철회행위 및 맥락성과 간의 관계에 대한 연구, **경영연구**, 27(2), 49-85.
- 박종길, 김기형(2008), 운동선수의 기본 심리적 욕구 검사지 개발과 타당화, **한국스포츠심리학회지**, 19(4), 53-72.
- 배병렬(2011), Amos 19.0 구조방정식 모델링, 도서출판 청람.
- 백기복(2000), 이슈리더십, 창민사.
- 손승연, 이수진, 박희태, 윤석화(2010), 자기지향적 완벽주의, 조직지원인식, 상사의 모욕적 행동이 과업성과에 미치는 영향에 관한 연구, **인사조직연구**, 18(2), 139-177.
- 신구범(2009), 서번트 리더십, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간의 관계에 관한 실증분석, **인적자원관리연구**, 16(1), 87-101.
- 신민철(2007), 사회연구방법의 기초, 창민사.
- 오상은(2009), 항공사종업원의 임파워먼트, 조직유효성, 이직의도간 관계에 관한 연구, **인적자원관리연구**, 16(2), 91-105.
- 유영식, 심덕섭, 양동민, 허영호, 박성수(2009), 변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과. **인적자원관리연구**, 16(2), 107-127.
- 윤석화, 박희태, 손승연, 이수진(2009), 직무수행과 상사의 동기귀인이 상사의 부하신뢰에 미치는 영향에 관한 연구, **인사·조직연구**, 17(3), 81-116.
- 이경근, 박성수(2010), 변혁적, 거래적 리더십과 역할의 행동간의 관계에서 동일화기반신뢰 및 계산기반신뢰의 매개효과. **대한경영학회지**, 23(2), 1161-1184.
- 이군희(2007), 사회과학연구방법론, 법문사.
- 이도화, 강기형, 이종범(2009), 변혁적 리더십과 팔로워십이 조직구성원의 성과에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 16(특별호), 227-245.
- 이명희, 김아영(2008), 자기결정성이론에 근거한 한국형 기본심리욕구 척도 개발 및 타당화, **한국심리학회지 사회 및 성격**, 22(4), 157-174.
- 이문선, 강영순(2000), 변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입

- 의 매개효과. **조직과 인사관리연구**, 24(1), 33-57.
- 이상호 (2001), 경영학계의 주요 리더십이론 및 국내 연구동향 : 세 가지의 리더십 관점에서의 검토 및 제안, **인사관리연구**, 24(2), 1-40.
- 이용탁(2004), 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에 임파워먼트가 미치는 영향. **대한경영학회**, 46, 21-39.
- 이학중, 박헌준(2006), 조직행동론, 법문사.
- 이희연, 노승철(2012), 고급통계분석론 이론과 실습, 법문사.
- 임준철, 윤정구(1999), 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기권능감의 매개역할을 중심으로, **인사조직연구**, 7(1), 1-42.
- 임효창, 김오현, 정무관(2008), 변혁적 리더십과 성역할 정체감이 구성원의 리더에 대한 신뢰와 태도에 미치는 영향, **인적자원관리연구**, 15(3), 151-174.
- 차동욱, 강대혁(2006), 인식된 조직의 팀 지원과 변혁적 리더십이 팀 구성원들의 교환관계, 애피커시, 그리고 몰입에 미치는 영향, **인사관리연구**, 30(4), 175-208
- 채주석, 이길환, 김찬중(2011), 변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 24(5), 2617-2637..
- 천학도(2008), 변혁적 리더십과 학습조직이 조직학습역량에 미치는 영향, 경희대학교 박사논문.
- 최석봉, 김경환, 문계완(2010), 변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 17(4), 225-243.
- 최충식, 안종태, 김정원(2007), 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트 및 조직시민행동의 다차원 관계-임파워먼트의 조절효과 검증, **대한경영학회**, 20(3), 1243-1267.
- 한나영, 김영조(2011), 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 관계에 대한 성취욕구의 조절효과 검증, **인사조직연구**, 19(1), 185-226.
- 한덕웅(2010), 인간의 동기심리, 박영사.
- Bennis, W.G., & Nanus, B. (2006). 워렌 베니스의 리더와 리더십, 황금부엉이.

2.국외문헌

- Alderfer, C. P.(1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- Bandura, A. (1986). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 1173-1182.
- Bass, B. (1985), Leadership and Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive View, NJ: Prentice Hall.
- Bass, B. (1990), Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, Research & Managerial Applications (3rd Eds.), NY : Free Press
- Bass, B., & Avolio, B (1994), Re-Examining The Components of Transformational Leadership Using The Multi-Factor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M., Avolio B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13, 7-19.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of*

Occupational and Organisational Psychology, 72, 441-462.

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 495-579
- Befort, N., & Hatstrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: Experience, job roles and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1-2), 17-32.
- Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berelson, B., & Steiiner, G. A. (1964). *Human behavior: an inventory of scientific findings*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Blais, M. R. (1976). Concept of development in personality theory. In J. Loevinger (ed), *Ego development*(pp. 29-53). San Francisco: Jossey-Bass.
- Blais, M. R., & Briere, N. M. (1992). On the mediational role of feelings of self determination in the workplace: further evidence and generalization. Manuscript, University of Quebec at Montreal.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, D. H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981-1002.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Campbell, J. P. (1988). Training design for performance improvement. In J. P. Campbell, R. J. Campbell, & Associates (Eds.), *Productivity in organizations* (pp. 177-216). San Francisco : Jossey Bass.
- Campbell, J. M. (1990). Modeling the performance prediction problem in

- industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough(2nd Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1: 687-732. Palo Alto, CA: consulting Psychologists Press.
- Chirkov, V., Ryan, R. M., kim, Y., & Kaplan, U (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: a self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of personality and social Psychology*, 84, 97-109.
- Conway, J. M. (1996). Analysis and design of multitrait-multirater performance appraisal studies. *Journal of Management*, 22, 139-162.
- Deci E. L., & Ryan R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenn Press.
- Deci E. L., & Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in persinality. In R. Dienstvier(Ed.), *Nebraska symposium on motivation: perspectives on motivation*(Vol 98, pp 237~288). Loncoln: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and the "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. New York: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Williams, G. C. (1995). Need satisfaction and the self-regulation of learning. *Learning and Individual Difference*, 8, 165-183.

- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: commitment and charisma in a revolutionary process*. New York: The Free Press.
- Gerge, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2): 310-329.
- Heider, F. (1985). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus; Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1972). *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1984). *The management of organizational behavior*(4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, .W., Jabidan, M., Dickson, M., & Associates (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. J. Mobley, M. J Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in glbal leadership* (pp. 171-233). Stamford, CT: JAI Press.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Jex. M. S., & Britt, W. T. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. (2 ed), Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd.). New York: John Wiley.
- Kirkman, B. L., Chen, G. L., Farh, J. L., Chen Z. X., & Lowe, K. B. (2009).

- Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*. 52, 744-764.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 81, 36-51.
- Kovjanic, S., Schuh, C. S., Jonas, K., Quaquebeke, Van., & Dick, Van, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality*. Boston: Addison-Wesley Publishing Co.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
- McGraw, K. O., & McCullers, J. C. (1979). Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology*, 15, 285-294.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. NY: Oxford University

- Press.
- Nanus, B. (1992). Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization. San Francisco: Jossey-Bass.
- Prethus, R. V. (1961). Welfare bureaucracy in traditional society. *Administrative Science Quarterly*, 6, 1-24.
- Prince, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance, *Human Communication Research*, 12(3), 395-419
- Reeve, J. (2005). Understanding Motivation and Emotion (4th ed.), New York: Wiley.
- Reitz, H. J. (1977). Behavior in organizations. Homewood, IL: Irwin.
- Roueche, J. E., Baker, G. A., & Rose, R. R. (1989). shared vision: Transformational leadership in American community colleges. The Community College Press: Washington, D. C.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci & E. L. (2000b). The "what" and the "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). On assimilating identities to the self: a self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary, & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 255-273). New York: Guilford.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and Pawns in the Classroom: Self-Report and Projective Assessment of Individual Differences in Children's Perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 736 - 750.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T. k., & Deci, E. L. (1996). All goals were not created equal: an organismic perspective on the nature of

- goals and their regulation to behavior (pp. 7-26). New York: Guilford.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Steers, M. R., Mowday, T. R., & Shapiro, L. D. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Journal*, 29(3), 379-387.
- Robinson, P. S. (2005), *Organizational Behavior*(11th ed), Pearson Education: Prentice Hall.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.
- Williams, G. C., Deci, E. I., & Ryan, R. M. (1998). Building health-care partnerships by supporting autonomy: promoting maintained behavior change and positive health outcomes. In A. L. Suchman, P. Hinton-Walker, & R. Botelho (Eds.), *Partnerships in healthcare: Transforming relational process*(pp. 67-87). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Wilson, P. M., Rodgers, W. M., & Fraser, S. N. (2002). Examining the psychometric properties of the behavioural regulation in exercise questionnaire. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 6, 1-21.

Yammarino, F. J., (1990). Individual and group directed leader behavior descriptions. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 739-759.

Yukl, G. (2010). Leadership in organizations (7th ed.) Englewood Cliffs, NJ: prentice Hall.

변혁적 리더십과 직무성과의 관계에서 기본심리욕구의 매개효과 연구 설문지

안녕하십니까?

제주대학교 경영대학원 석사과정에 재학 중인 허성오입니다.

본 의견 조사서는 변혁적 리더십과 직무성과의 관계에 관한 연구를 수행할 목적으로 작성되었습니다. 응답하신 설문지는 다른 설문지와 동시에 처리되므로 귀하 또는 귀사에 관한 정보가 누출된 가능성이 없으며, 통계법 제8조에 의거해 연구목적 이외에는 사용되지 않습니다. 바쁘신 와중에도 귀한 시간을 내 주셔서 감사합니다. 귀사의 무궁한 발전과 귀하의 가정에 행복이 가득하시길 바랍니다.

2013. 02

제주대학교 경상대학 경영학과 지도교수 고 부 언
제주대학교 경영대학원 경영학과 석사과정 허 성 오 올림

I. 인구통계에 관한 질문입니다.

1. 귀하의 연령은? ()
2. 귀하의 성별은? ① 남자 ② 여자
3. 귀하의 총 근무연수는? () 년 () 개월
4. 귀하의 직무는?
① 사무직 ② 영업직 ③ 기술직 ④ 기타
5. 귀하의 업종은?
① 금융/보험업 ② 호텔서비스업 ③ 제조업 ④ 공무원 및 공기업 ⑤기타

II. 아래의 문항들은 변혁적 리더십에 관한 문항입니다. 가장 가깝다고 판단되는 난에 V표하여 주십시오.

	문항	전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 나의 직무에 대해 열성적으로 지도한다.					
2	나의 상사는 조직에 대해 충성심을 불러 일으킨다.					
3	나의 상사는 우리에게 목적의식을 갖게 해 준다.					
4	나의 상사는 나에게서 성공과 성취의 표상이다.					
5	나의 상사는 비전을 가지고 우리를 격려한다.					
6	나의 상사는 소외된 듯한 부하에게 개인적으로 더 많은 신경을 쓴다.					
7	내가 직무를 잘 처리했을 때, 격려해주고 더욱 신임한다.					
8	나의 상사는 부하를 각자 개별적으로 친숙하게 대한다.					
9	내가 맡은 일을 잘하려고 노력하면 만족해한다.					
10	내가 곤혹을 치를 때 내게 새로운 길잡이가 된다.					
11	나의 상사는 내가 생각하지 못한 새로운 아이디어를 제시한다.					
12	상사의 아이디어는 나에게 문제를 한 번 더 생각하게 한다.					
13	내가 최대한 노력할 수 있도록 최대한 자극제 역할을 한다.					
14	부하들이 직무를 적절하게 수행하는지 자주 검토한다.					
15	나는 결근한 동료들 도와서 업무 차질이 없도록 해 준다					
16	나는 업무 부담이 많은 동료들을 도와주곤 한다.					
17	나는 시간을 내어 동료들의 문제와 고민을 들어준다.					
18	나는 담당자가 아니더라도 신입 사원이 회사에 적응하도록 도와준다.					

Ⅲ. 아래의 문항들은 직무성과에 관한 문항입니다. 가장 가깝다고 판단되는 난에 V표하여 주십시오.

	문항	전혀 그렇지 않다	조금 그렇지 않다	보통이다	조금 그렇다	매우 그렇다
1	나는 직장동료들과 비교할 때 어느 정도 열심히 일한다.					
2	나는 직장동료들에 비해 일하는 양(일한 결과의 양)이 많다.					
3	내가 일한 결과를 볼 때, 그 질이나 수준은 직장동료 들에 비해 우수한 편이다.					
4	만약 내가 상사의 입장에 서서 평가한다면, 나의 업무성적은 부서 내에서 높은 편이다.					
5	내가 맡은 직무는 업무계획을 설정하는데 있어 스스로에게 결정 권한이 있다.					
6	내가 맡은 직무는 어떻게 업무를 할 것인지 계획할 수 있는 권한이 있다.					
7	내가 맡은 직무는 의사결정을 함에 있어 큰 자율권을 준다.					
8	내가 맡은 직무는 업무를 수행하는 방식에 있어 상당한 자유와 독립성을 제공한다.					
9	내가 맡은 직무는 스스로 수많은 의사결정을 할 수 있도록 한다.					
10	나는 대부분 내가 하는 일들로부터 성취감을 느낀다.					
11	직장 동료 및 상사들은 내가 일을 잘 한다고 말한다.					
12	나는 내게 주어진 일을 잘 해결할 능력이 있다고 느낀다.					
13	나는 내 자신이 매우 효율적이라고 느낀다.					
14	나는 다른 사람보다 잘 하는 것이 많다고 느낀다.					
15	나는 직장 동료들로부터 사랑과 관심을 받는 것을 느낀다.					
16	나는 직장 동료들과 잘 지낸다.					
17	나는 직장 동료들을 정말 좋아한다.					
18	직장 동료들과 나는 평소에 서로 도움을 주고 받는다.					
19	직장 동료들은 평소에 나와 감정을 공유할 때가 많다.					