

# 변혁적 리더십과 자긍심 그리고 직무성과간 구조모델 검증

-상사와 부하의 비교 연구-

- An Empirical Study on Structural Model among the  
Transformational Leadership, Self Esteem, and Job Performance -

강 영 순\* · 김 영 진\*\*  
(Kang, Young-soon) · (Kim Young-jin)

목 차	
I. 서론	IV. 실증분석
II. 이론적 배경	V. 요약 및 시사점
III. 연구의 설계	

## I. 서론

우리 정부가 1997말 IMF에 구제금융 요청 한 후 IMF는 우리 정부에 긴축정책과 강도 높은 기업 구조조정을 요구하였다. 이러한 여파로 1998년 6월에 55개 기업이 시장에서 퇴출 되고 2000년 11월에는 18개 기업을 청산하고 11개 기업을 법정관리에 넘기는 2차 구조조정을 단행하였다.

이러한 국가의 총체적 위기는 관광호텔업계에도 영향을 미쳐 1998년 말 현재 548개의 관광호텔 중 131개 업체가 폐업·휴업·경매·부도·양도양수·법정관리·등록취

\* 제주산업정보대학 경영정보과 전임강사

\*\* 제주산업정보대학 호텔경영과 조교수

소 중에 있다. 그러나 이제 우리 기업은 차입에 의존한 그간의 경영형태를 쇠신하고 기업의 투명성을 확보하여 선진 경영의 틀을 새로이 구축하여야 한다. 그러기 위해서는 경영자 스스로가 기업경영에 대한 새로운 패러다임을 모색하여야 한다. 이러한 뉴 패러다임의 핵심은 조직내 구성원의 힘을 결집하여 조직구성원 각자의 능력을 발휘할 수 있는 장을 마련하는데 있다. 그러기 위해서는 최근 동기부여적 측면의 새로운 패러다임인 임파워먼트의 향상이 구성원 각자에게 절실히 요구된다.

본 연구의 대상인 관광호텔업은 최근 경기 둔화로 인한 이용객 급감으로 인해 기존의 조직구조의 관행을 뜯어고치고, 경영 목표를 과거 매출액·투숙율 및 이용율 중심에서 손익과 현금 흐름을 중시하는 방향으로 전환하고 있다. 이를 실천하기 위해서는 구조조정을 통한 최소 인적자원으로 최고의 서비스를 제공해야 하는데 그 전제 조건이 창의적이고 혁신적인 인적자원을 확보·유지·개발하는 것이다.

권력관계를 감안하면 조직 내에서 우수한 인적자원을 개발하는데 직접적인 영향을 미치는 사람이 리더이다. 그간의 리더십은 상사와 부하간의 경제적·사회적 교환관계에 입각한 리더십을 강조하여 왔다. 그러나 조직환경이 변화된 무한 경쟁시대에는 창의적이며 혁신적인 인적자원을 필요로 하게 되고 이를 위해서는 기존과 다른 새로운 형태의 리더십 패러다임을 요구된다. 이러한 리더십 뉴 패러다임 중 하나가 인본주의적 철학에 입각하여 부하의 신념, 욕구, 가치를 변화시켜 급변하는 조직환경에 능동적으로 대처하고 개척할 수 있는 능력을 향상시키고자 하는 변혁적 리더십이다.

최근 변혁적 리더십과 구성원의 셀프 임파워먼트간의 관계에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있으며 점차 가시적 연구성과들이 나타나고 있다. 그러나 이러한 연구들은 셀프 임파워먼트 측면에서 미래의 자아 가치의 판단 기준인 자기 권능감에 지나치게 치우쳐 있으며, 아직까지 임파워먼트의 실체를 명확히 규명하지 못한 채 연구자들은 임파워먼트를 그들의 편의로 해석함으로써 변혁적 리더십과 총체적 임파워먼트간의 관계를 명확히 규명하지 못하고 있다. 또한 임파워먼트와 결과변수인 조직유효성간의 연구도 개인 유효성 측면의 치우쳐 있으며, 조직의 양적 성장과의 관계에 대한 연구는 미흡한 편이다. 더불어 조직 내에서 리더십은 쌍방향 커뮤니케이션에 이해 발휘되고 수용되어지는데 상사나 부하의 일방적 지각을 대상으로 한 연구가 대부분을 차지하고 있어 상사와 부하간의 리더십 비교 연구 성과가 매우 미흡한 편이다.

이러한 연유로 본 연구는 리더십의 새로운 패러다임 중 하나인 변혁적 리더십을 선

행변수로, 그간 연구가 미진한 셀프 임파워먼트의 구성 요소 중 하나인 자긍심을 매개 변수로, 조직의 양적 성장을 측정할 수 있는 직무성과를 결과변수로 하여 변혁적·거래적 리더십 → 자긍심 → 직무성과로 이어지는 구조모형을 설정하여 이를 검증하고자 하는데 그 목적이 있다. 또한 상사와 부하간 리더십 지각 수준을 비교 분석함으로써 리더십 범주내의 구성원간 쌍방 연구를 실행하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 개념

변혁적 리더십(Transformational leadership)의 개념은 Burns(1978)에 의해 제시되고 Bass(1985)에 의해 활성화되기 시작한 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 대비되는 개념으로 구성타당성이 입증되고 있다. Bass에 의하면 변혁적 리더십이란 부하들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 충족시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 부하를 동기부여 시키는 리더십이라 하였다. 반면 거래적 리더십은 부하와의 교환관계에 입각하여 부하의 역할과 과업의 요구조건을 명확하게 만들어 주고, 부하에게 가치 있는 보상을 제공하는 리더십이라 하였다. Bass는 MLQ(Multifactor Leader Questionnaire)를 이용하여 변혁적 리더십은 카리스마(Charisma), 지적 자극(Intellectual Stimulation), 개별적 고려(Individualized Consideration)로 구성되어 있다고 밝혔다. 이후 Bass는 변혁적 리더십의 하위구성요소로 영감(inspiration)을 추가하여 설명하고 있으나(Bass, 1990), 광범위하게 인정되고 있는 변수는 상기한 세 가지 변수들이다.

카리스마 리더란 추종자가 리더에 대한 귀인결과 존경과 신뢰감을 느끼는 정도이며 리더가 부하에게 감동을 주는 정도로 변혁적 리더십이 핵심요인이다.

카리스마 리더의 특성은 현 상태에 대한 변화를 추구함은 물론 현 상태를 뛰어넘는 비전을 제시하며, 전문적 지식을 가지고 혁신적 수단을 사용하고, 환경변화에 민감히 대응함은 물론 부하들에게 혁신적·급진적 변화를 수용토록 한다. 카리스마적인 리더하의 부하들은 조직에 대한 신념을 가지고 있고, 그들은 리더들과 같이 일하고

있는데 자부심을 가지고 있으며, 어떠한 장애물이 생기더라도 카리스마적인 리더들이 극복할 수 있을 것이라고 믿고 있다.

Conger와 Kanungo(1992)는 카리스마가 갖는 리더의 특성으로 자신감, 관리적 기술, 상황을 정확히 평가하는 능력과 전략수행을 위한 기회와 위협요인들을 평가할 수 있는 능력에 필수적인 인지적 능력, 부하들의 가치와 욕구를 이해하는데 필요한 사회적 감수성과 감정이입이라고 주장하였다. 개별적 고려란 리더의 관심사항과 부하들의 관심사항을 공유하는 것으로 부하들의 욕구나 능력수준에 따라 개별적으로 배려함으로써 부하들 스스로 욕구를 확인하게 만들고, 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 하는 것이다. 따라서 개별적 고려의 핵심은 부하에 대한 지원, 격려, 개발에 있다. 이러한 리더행동들은 부하들의 자아이미지를 고양시킴과 더불어 욕구충족을 통해 동기 부여수준을 의미 있게 변화시키며, 부하들의 능력을 발달시킨다. 개별적 고려에서 리더의 역할은 부하와 상사간의 직접적 접촉, 쌍방향 의사소통을 통해 부하들의 자아상을 확립시켜주고, 부하들의 정보확보에 대한 욕구를 고양시키고, 의사결정에 따르는 결과에 대해 책임의식을 갖도록 만들어 주는 것이다. 지적인 자극이란 부하들에게 문제점을 새로운 방식으로 보게 하도록 시도하는 것을 말한다. 지적 자극형 리더들은 부하들이 지니고 있는 신념과 가치관에 대해, 그리고 상사가 지니고 있는 신념과 가치관에 대해 끊임없이 의문을 갖도록 환기시킨다. 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려하는 리더십이다. 지적 자극은 부하들이 독립성과 자율성을 갖도록 만들어준다. 따라서 지적자극은 좋은 아이디어를 널리 퍼뜨리는 것에 국한시키지 않는다. 리더들은 부하들이 아이디어를 지적으로 창출하도록 만들거나, 어떤 문제에 대하여 새로운 시각만을 갖도록 만들지는 않는다. 혁신적인 정책을 입안하는 리더들은 부하들의 아이디어에 대한 지원을 아끼지 않으며, 비전적인 집단이나 조직과 공동으로 아이디어를 실현시키기 위해 노력을 하는 것이다. 한편 많은 연구자들에 의해서 리더십은 한 개인(리더)이 어떤 행위나 보상, 인센티브를 사용해서 부하들로부터 바람직한 행동을 일으키는 과정으로 알려져 왔다. 이 과정의 핵심은 리더와 부하사이에서 교환이나 거래가 일어난다는 것이다. 이때 리더의 거래적인 역할을 거래적 리더십(transactional leadership)이라고 한다. 거래적 리더들은 부하들로 하여금 조직에서 요구되는 필수적인 노력을 경주하도록 자신감을 만들어 주기 위해 부하들의 역할과 과업의 요구조건을 명확하게 만들어 준다. 리

더와 부하의 교환대상은 일반적으로 가시적이고 수량화가 가능한 특정물(보상, 성과)이고, 이러한 거래적 관계는 리더와 부하가 모두 교환과정에 대하여 만족할 때까지만 지속된다. 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 성과의 양 혹은 질을 개선할 수 있는 방안, 집단이나 조직의 목표를 달성하는 방법, 부하들의 저항감소방안, 특정행위의 이행방안에 초점을 맞춘다. 이러한 리더-부하의 관계를 정리하면 상호적이며 계획된 것 이상의 높은 수준의 성과를 기대하기에는 한계점을 지닌다. 따라서 거래적 리더들은 인정감, 임금인상, 승진과 같은 상황적 보상을 제시해 줌으로써 종업원들을 관리하는 것이다. 거래적 리더들은 종업원들의 성과를 검토하여 그에 따른 적절한 보상을 제시하며, 성과가 조직의 목표에 이탈되었을 때는 수정활동을 취해주는 예외에 의한 관리 원칙을 자주 사용한다. 이상 논의를 토대로 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 개념을 비교하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교

	거래적 리더십	변혁적 리더십
시간관리방식	단기, 오늘	장기, 장래
조정, 역할	규칙과 규정	가치의 일치와 목표달성
목표 초점	재정에 목표를 둔다.	고객목표(직원 및 외부고객)
포상제도	회사조직 위주, 비본질적	개인중시, 본질적
힘의 원천	직위로부터 나옴	하위 실무종사원으로부터 도출
종사원	대체 가능한 상품취급	개발 가능한 인적자원
리더십 방식	명령·지시적	합리적 타당성 설명
변화에 대한 태도	현상유지 고집	변화의 불가피성 수용
운영 지침	이윤추구	가치와 비전추구
통제방식	엄격한 순종	자기관리, 통제
시각·방향	대내적(회사내부)	대외적
과업설계	개별적 구분	그룹별 강화

## 2.2 변혁적 · 거래적 리더십과 자긍심의 관계

변혁적 리더십의 매개변수를 탐색한 연구들은 동기부여 효과와 임파워먼트의 향상과 관련된 연구들이 대부분을 차지한다. 동기부여 효과와 관련된 연구결과를 요약하

면 거래적 리더십은 부하의 현행욕구를 만족시키고 조직의 성과기준을 유지하는 낮은 수준의 변화를 수반하는데 반해 변혁적 리더십은 부하가 더 많은 도전과 책임을 맡도록 격려하는 높은 수준의 변화를 포함한다는 것을 입증하였다. 즉 변혁적 리더십은 부하의 높은 수준의 욕구를 자극하고 이에 호소함으로써 동기부여 시키는 것이다. 높은 수준의 욕구를 자극하고 이에 호소하는 것은 부하로 하여금 자신의 높은 수준의 욕구와 목표를 인식하게 하고 따라서 자신이 가지고 있는 욕구와 성과에 대한 기대를 높인다는 것이다.

최근 들어 동기부여적 측면에서의 변혁적 리더십과 성과간의 임파워먼트의 매개효과에 대한 연구들이 활발히 이루어지고 있다. 임파워먼트는 자신의 파워 증진과 타인 신뢰감을 바탕으로 한 능동적 파워 이진을 통한 조직 파워 증대라는 개인-집단-조직 수준의 임파워먼트를 포괄한 개념이다. 이는 개인 수준에서의 역량 증진과 이를 기초로 한 집단으로의 역량 확산(타인 및 구성원의 역량증대, 하나의 수단으로 권한 이전) 그리고 궁극적으로 조직 변화를 통한 조직 역량 정착을 목표로 하고 있다. 동기부여의 관심사가 사람들로 하여금 조직성과에 공헌하도록 하는 점에서 초점을 맞추고 있는 반면 임파워먼트는 자신과 조직을 위해 노력하도록 촉진하기 위해서 그들에게 무엇을 해줄 수 있는가에 초점을 맞추고 있다. 따라서 임파워먼트는 조직과 개인의 공존에 기반을 두고 양자의 동시발전을 추구하는 개념이다(박원우, 1997). 이중 개인 임파워먼트(self-empowerment)는 임파워먼트의 출발점이자 추진력으로 크게 대두되고 있다. 개인을 임파워 시키는 것은 그들의 자아개념의 수정을 통해 가능하며 이와 같은 심리적 자아개념의 두 축은 자기권능감(self-efficacy)과 자긍심(self-esteem)으로 형성되어 있다(Martocchio, 1994). Thomas & Velthouse(1990)는 심리적 임파워먼트의 핵심적 구성요소가 자기권능감이라 주장하고 있으며, 박원우(1998)는 자긍심을 심리적 임파워먼트의 핵심 구성요소로 파악하고, 자기 권능감은 자긍심의 한 구성요소로 평가하고 있고 있어 양자간의 혼란이 가중되고 있다. 이러한 혼란을 해소하기 위해 양자의 개념을 명확히 정의할 필요가 있다.

자기권능감은 경험을 통해 복합적 학습의 과정에서 형성되어 지며, 주로 정도, 강도, 일반성의 세 차원에서 분석된다. 즉 어려운 과업에 대한 인지정도, 정말로 달성할 수 있는가 하는 확신도, 과업수행 능력에 대한 믿음이 일반적인 과업에 보편적으로 적용될 수 있는지를 의미한다(Bandura, 1982). 반면 자긍심은 구성원이 조직내의 다양

한 직무역할에 참여하여 자신이 욕구를 얼마나 충족시킬 수 있다고 생각하는가에 대한 정도로 이는 집단 내 타인으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 구성원으로 인식되고 있는가의 정도에 대한 스스로의 판단이며, 자신을 중요시하며 가치가 있다고 인식하는 정도를 의미한다(Pierce et al, 1989).

Pierce et al.(1989)에 따르면 자긍심은 조직 내에서 각 개인이 스스로 지각한 역량이나 가치를 의미하는 것이며, 자기권능감은 스스로 지각한 역량이 성공적인 성과물로 나타날 수 있게 행동으로 보여줄 수 있다는 신념을 의미하는 것이기 때문에 자긍심과 자기권능감을 지각하는 것에는 차이가 있다 하였다. Gardner & Pierce(1989)도 자긍심은 조직내 타인에 의해 자신이 얼마나 가치있는 인물로 받아들여지는가에 대한 개인적 판단이며, 자기권능감은 성공적인 과업수행능력에 대한 개인의 신념이라 하였다. 또한 이들은 자긍심은 모든 과업에서 광범위하게 인지될 수 있지만, 자기권능감은 특정과업에 대한 성공적 수행과정을 거치면서 형성된다고 주장하였다. 따라서 자긍심이 현재의 자아가치에 대한 판단이라면, 자기권능감은 미래의 자아가치에 대한 판단이라 할 수 있다.

한편 자기권능감은 목표나 성과기준의 설정노력, 노력에 투입정도, 어려움을 극복하려는 노력정도 및 의지에 긍정적 영향을 줌으로써 업무성과에 영향을 미친다. 자기권능감의 선행변수로 변혁적 리더십과 관련된 연구는 국내외적으로 활발히 행해지고 있고, 그 성과도 어느 정도 입증되고 있다(Bandura & Wood, 1989, ; Avolio & Gibbons, 1988 ; Conger & Kanungo, 1988 ; Yukl, 1989 ; 이상호·이원우, 1995 ; 이상호, 1995 ; 임준철·윤정구, 1999). 그러나 심리적 자아개념의 다른 한 축인 자긍심에 대한 연구는 매우 미흡하다. 아쉽게도 변혁적, 거래적 리더십과 자긍심간의 관계를 연구한 결과는 거의 전무하며, 국내의 연구로 필자는 우리나라 관광호텔 지배인을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 3가지 하위요인(카리스마, 지적 자극, 개별적 고려형 리더십)이 자긍심에 긍정적 영향을 미침을 밝혔고(김영진·강영순, 2000), 제주지역 271개 업체의 종업원을 대상으로 한 연구(이문선·강영순, 2000)에서 변혁적 리더십은 자긍심에 정(+의 영향을 미치는 반면 거래적 리더십은 부(-)의 영향을 미침을 밝혔다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**H1 : 부하와 상사가 지각하는 변혁적 리더십은 자긍심에 정(+의 영향을 미치고 거래적 리더십은 부(-)의 영향을 미칠 것이다.**

## 2.3 자긍심과 직무성과의 관계

자긍심은 현재의 자아가치에 대한 판단으로 자기 자신을 강하고 긍정적으로 보는 정도이다. 이러한 자긍심의 효과는 의학적 측면에서 스트레스를 감소시키는 엔돌핀의 증가시켜 인체의 면역시스템을 강화하는 요인으로 작용하며, 조직적 측면에서는 직무 성과에 긍정적 영향을 미친다. 비록 과학적 검증을 거치진 않았지만 Umiker(1993, 재 인용, 박원우, 1998)는 자긍심이 낮으면 구성원의 행동 및 인관관계상의 문제, 불신, 성과저하, 이직을 상승 등이 초래되고, 자긍심이 높으면 도전성과 현상타파의 용기가 생기고 작업장에서 뛰어나려는 노력을 보이게 된다고 하였다.

Branden(1994, 재인용, 박원우, 1998)은 자긍심이 강한 구성원들은 스스로 독특하고, 능력 있다고 여기며, 자긍심을 증진시키면 이직을 감소, 생산성 증대 및 품질향상이 이루어지고, 나아가 창조적 사고와 팀웍 증진의 효과가 커진다고 하였다.

그러나 아직까지 조직적 측면에서 자긍심과 직무성과의 관계를 입증한 연구는 거의 전무하고, 자기 권능감과 직무성과간의 관계에 대한 소수의 연구가 있다. 즉 교육분야에서 선생이 학생을 가르치는 능력에 대한 믿음인 자기 권능감이 학생의 성적에 긍정적 영향을 준다는 보고가 있다(Midgley, Feldlaufer, & Eccles, 1989). 조직적 측면에서는 이상호(1995)는 자기 권능감과 부하의 집단성과간의 정(+)<sup>1</sup>의 상관관계를 입증하였으며, 임준철·윤정구(1999)는 자기 권능감이 부하의 혁신성향에 긍정적 영향을 입증하였다. 한편 신제구·백기복(2000)은 집단애포커시가 집단성과에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미침을 입증하였다.

그간의 연구성과에서 자기 권능감과 성과간의 선형관계가 존재함을 밝히고 있고, 자기 임파워먼트가 그간의 동기부여 효과보다 성과와 더 강한 관계가 있음을 입증하는 노력들이 진행되고 있다. 따라서 자기 임파워먼트의 한 구성요인이며 자기 권능감과 밀접한 관계를 가진 자긍심 역시 성과와의 관계에 있어 일정한 선형관계가 있음을 추론할 수 있을 것이다.

실제로 필자는 관광호텔 지배인을 대상으로 한 연구에서 자긍심이 높은 리더들이 목표달성도가 높게 나타남을 입증하였다(김영진·강영순, 2000). 이상의 연구성과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

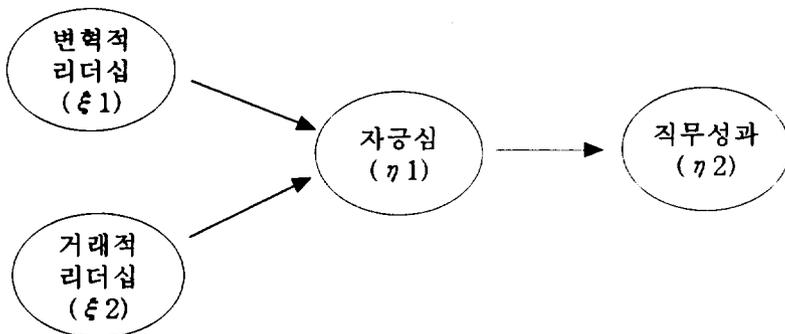
**H2 : 상사와 부하의 자긍심이 높을수록 그들의 직무성과도 높을 것이다.**

### Ⅲ. 연구의 설계

#### 3.1 연구모형

본 연구는 변혁적·거래적 리더십이 자긍심에, 자긍심이 직무성과에 영향을 미치는 과정에 대한 포괄적 모형을 제시하고 이를 입증하는데 그 목적이 있다.

<그림 1> 연구모형



본 연구모형은 리더 자신이 지각하는 수준의 구조모델(study 1)과 부하가 지각하는 상사의 리더십 수준의 구조모델(study 2)로 나누어 비교 분석하도록 설계되었다. 연구모형은 상사와 부하 모두 변혁적 리더십은 자긍심에 정(+)의 영향을, 자긍심은 직무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측하고 있으며, 거래적 리더십은 자긍심에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다.

#### 3.2 표본추출 및 분석방법

본 연구는 관광호텔업을 대상으로 하였으며, 설문은 관광호텔 지배인용과 일반 종업원용으로 구분하였다. 일반 종업원용 설문은 제주지역에 있는 45개 관광호텔의 종업원을 대상으로 총 660매를 배포하고 474매를 회수하였으며 이중 불성실한 응답을 제외한 449매를 분석에 활용하였다. 관광호텔 지배인용 설문의 표본은 우리나라의 548개의 관광호텔(1998년말 현재)중 리조트 호텔의 지배인을 대상으로 임의추출하였다.

&lt;표 2&gt; 연구표본의 특성

변 수	항 목	빈 도	비율 (%)
직 급	일 반 종 업 원	449	75.2
	지 배 인	148	24.8
성 별	남 성	412	69.6
	여 성	180	30.4
학 력	고 졸 이 하	80	13.4
	전 문 대 졸 이 상	498	83.4
연 령	20 대 이 하	286	49.5
	30 대	165	28.5
	40 대	81	14.0
	50 대 이 상	46	8.0
근 속 년 수	2 년 미 만	129	24.2
	5 년 미 만	197	37.0
	10 년 미 만	118	22.1
	10 년 이 상	89	16.7

리조트 호텔을 대상으로 한 이유는 제주지역 관광호텔이 리조트 호텔로 분류되어 있어 일반 종업원을 대상으로 한 설문과의 비교 연구에서 시티 호텔과의 환경적 차이에서 발생할 수 있는 문제를 최소화하기 위해서 이다.

회수된 설문지는 161매 이며 이중 응답의 불성실하다고 판단된 설문을 제외한 148매를 분석에 활용하였다.

연구 표본의 특성은 <표 2>에 나타난 바와 같다. 분석방법은 변혁적·거래적 리더십, 자긍심, 직무성과 신뢰도를 검증하기 위하여 크론바하알파(Cronbach's Alpha)계수를 계산하였으며, 또한 변수들 중 가장 관련성이 깊은 개념을 살펴보기 위한 단일차원의 타당성 검증방법으로 주요인 분석을 실시하였다. 또한 본 연구의 초점인 연구모형의 인과관계를 검증을 위해 공분산 구조분석을 실시하였다.

자료의 통계처리를 위해서는 AMOS(Ver. 4.0)과 SPSS/PC+(한글 Ver. 7.5) 통계패키지를 활용하였다.

### 3.3 변수의 정의

변혁적 리더십은 부하들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 충족시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 부하를 동기부여 시키는 리더십이다. 반면 거래적 리더십은 부하와의 교환관계에 입각하여 부하의 역할과 과업의 요구조건을 명확하게 만들어 주고, 부하에게 가치 있는 보상을 제공하는 리더십이다. 본 연구에는 Bass(1985)의 MLQ로부터 변혁적 리더십 14개 문항, 거래적 리더십 5개 문항을 선정하였으며, 각 문항은 5점 척도화 하였다. 자긍심은 집단내 타인으로부터 자신이 얼마나 가치 있고 능력 있는 구성원으로 인식되는지에 대한 정도이며, 자신을 강하고 긍정적으로 보는 사고로 자신의 업무에 대한 자부심, 조직 구성원으로서의 자아 가치에 대한 자기 판단이다. 본 연구에서는 Pierce(1989)등의 개념을 토대로 4개문항을 5점 척도로 측정하였다. 직무성과는 달성 목표에 대한 인지도와 목표달성 정도로 측정하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1 신뢰성 및 타당성 분석

변혁적·거래적 리더십, 자긍심의 관련요인들을 구성하는 변수들의 유효성을 고려함으로써, 신뢰도를 향상시키고 각 변수들의 설명력을 높일 수 있는 변수를 추출하고자 요인분석을 실시하였다. 요인분석에서 요인패턴 행렬을 계산하고 공통요인으로 추출된 요인들이 차별적 개념을 나타내는가를 검증하기 위해 각 요인과 변수와의 상관행렬을 계산하고 <표 3>에 제시하였다. 요인분석의 초기 추출 방법으로는 주성분 분석을 사용하였고, 회전 방식으로는 직각회전방식 중 Varimax 기법을 활용하였다.

연구모형에 투입된 변수들은 총 3개 요인이 유효성 차원에서 채택되었고 이들 3개 요인은 총분산의 67.11%를 설명해 주고 있다. 요인적재량에 따라 요인을 묶은 결과 요인 1은 '변혁적 리더십', 요인 2는 '거래적 리더십', 요인 3은 '자긍심' 요인으로 이에 대한 정의는 전술한 바와 같다. 한편 본 연구에서 변혁적 리더십은 타 연구에서 3개 하위 요인으로, 거래적 리더십은 2개의 하위 요인으로 구분되는 것과는 달리 각각 단일 요인으로 묶였다. 이는 MLQ의 요인구조가 불안정한 데 그 원인이 있다. 즉 많

은 연구들이 Bass의 주장과는 달리 두가지 요인으로 나타나고 있으며 심지어 하나의 요인으로 묶이는 경우도 있다(백기복, 2000). 또한 Congo와 Kanungo(1988)는 변혁적 리더십의 세부 차원간에 내부상관관계가 높아 세부 차원으로의 구분이 어렵다고 하였다. 한편 본 연구에서 거래적 리더십은 5가지 변수를 채택하였으나 이 중 2개의 변수는 다른 차원의 요인으로 묶여 신뢰성을 높이기 위하여 분석에서 제외하였다. 요인분석의 신뢰도를 확보하기 위해서는 선정된 각 요인이 측정치가 일관성 없는 오차를 내포하고 있지 않는지, 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 내포하고 있는지를 분석하여야 한다. 이러한 신뢰성을 측정하기 위해 여러 가지 방법이 있으나 본 연구는 내적 일관성에 의한 신뢰도 검증방법을 채택하였다. <표 3>에는 변혁적·거래적 리더십, 자긍심의 구성요인에 대한 신뢰성을 측정결과가 나타나 있다. 모든 구성요인들의 신뢰성계수(Cronbach's alpha)가 0.6이상으로 비교적 신뢰성을 유지하고 있다.

<표 3> 변수의 요인 및 신뢰도 분석

개념 / 변수			요인 적재치	Eigen-value	Cronbach's
리더십 유형	변혁적 리더십	리더는 부하가 원하는 것에 관심을 보임	.814	10.243	.9541
		리더는 부하가 따르고자 하는 모델 상 임	.806		
		리더는 부하의 장래에 큰 도움을 줌	.801		
		리더는 새로운 방식으로 문제해결을 독려함	.783		
		리더는 부하에게 성공과 성취의 상징 임	.778		
		부하는 리더의 능력과 판단을 믿고 따름	.767		
		리더는 부하에게 목적의식을 심어줌	.754		
		리더는 소외된 부하에게도 관심을 둠	.748		
		리더는 직무를 새로운 방식으로 검토케 함	.737		
		리더는 부하가 무엇이 중요한가를 지각케 함	.729		
		리더는 부하의 개인적 감정도 관심을 보임	.712		
		리더는 구성원들로 하여금 과업에 열중케 함	.711		
		리더는 부하에게 생각하는 문제를 던짐	.711		
		리더의 지시는 부하들에게 인정을 받음	.692		
자긍심	거래적 리더십	리더는 부하의 목표달성에 예의를 두지 않음	.860	1.622	.7022
		리더는 업무지시가 명료하고 융통성이 없음	.827		
		리더는 보상과 처벌의 관계를 분명히 구분함	.561		
자긍심	자긍심	현재의 직무능력에 대한 자신감	.884	2.228	.8644
		현재의 직무능력에 자부심	.868		
		주위로부터 존경을 받음	.760		
		업무능력이 구성원들에게 인정을 받음	.704		
누적분산(%)		67.106			

## 4.2 상관관계분석

요인분석결과 단일 차원성이 입증된 각 연구단위별 척도에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시한 결과는 <표 4>와 같이 나타났다.

변혁적 리더십과 결과변수인 직무성과 그리고 매개변수인 자긍심에 모두 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 특히 변혁적 리더십은 자긍심과, 자긍심은 직무성과와의 상관관계가 다른 변수들에 비해 높게 나타나 본 연구의 구조모델인 “변혁적 리더십 → 자긍심 → 직무성과”의 과정을 예측케 하여 주고 있다. 한편 거래적 리더십과 자긍심, 직무성과간의 상관성은 비교적 낮게 나타나고 있다.

<표 4> 각 연구단위간의 상관관계 행렬

변 수	Mean	S.D	1	2	3
변혁적 리더십 (1)	3.3100	.9168	1.000		
거래적 리더십 (2)	2.9397	.9315	.417**	1.000	
자 긍 심 (3)	2.8291	.9554	.512**	.251**	1.000
직 무 성 과 (4)	2.8677	.9897	.456**	.242**	.693**

\*\*p <0.01

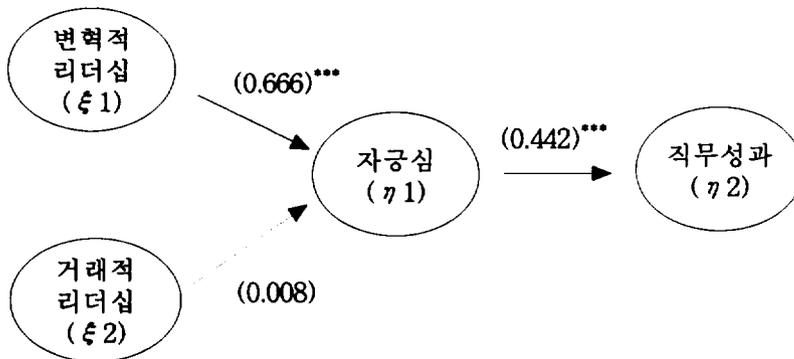
## 4.3 연구모형 검증 및 가설 검증

### 4.3.1 연구모형의 검증

관광호텔 지배인의 리더십 자기 진단과 자긍심 그리고 직무성과로 이어지는 구조방정식 모델인 <study 1>을 검증한 결과  $\chi^2 = 17.071$ , d.f. = 2, p값 = 0.000, GFI = 0.948, NFI = 0.886, CFI = 0.895, RMR = 0.031를 갖는 <그림 2>와 같은 최적모형이 도출되었다. 이 모델을 공분산 구조방정식의 일반적 평가 기준과 비교할 때,  $\chi^2$ 값에 대한 p값이 요건을 충족시키지 않으나  $\chi^2$ 값의 유의적인 차이가 존재하더라도 실제로

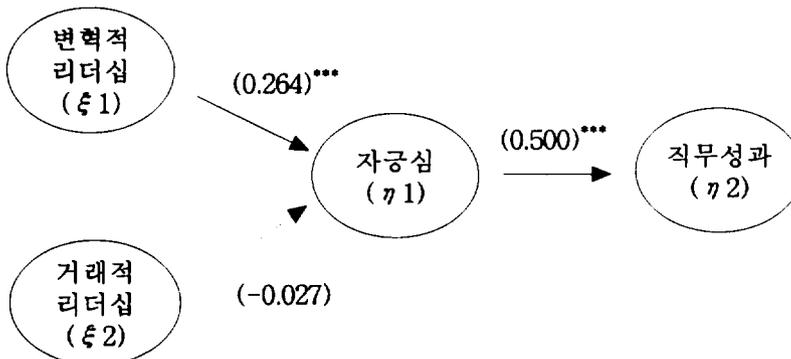
제안모델이 현실을 제대로 반영하는 부합도가 좋은 모델일 가능성이 크며, 모델 검증의 다른 많은 조건들이 위배되었을 경우가 있기 때문에 이러한 판단을 전적으로  $\chi^2$  값에 의존하는 것은 위험하며, 다른 여러 가지 부합지수들을 함께 고려하여 궁극적인 결론을 내려야 한다. 본 구조방정식 모형은 GFI와 RMR을 제외한 CFI, NFI가 권장 수준(0.9 이상)에 미치지 못하고 있다. 그러나 GFI와 NFI가 0.85이상 이므로 분석에 별 무리가 없다고 판단된다.

<그림 2> 상사의 리더십 자기진단(study1)



주 : ( )안은 regression weight, \*\*\* p<0.00

<그림 3> 부하에 의해 지각된 리더십 진단 (study2)



주 : ( )안은 regression weight, \*\*\* p<0.001

관광호텔 종업원에 의해 지각된 상사의 리더십과 부하의 자긍심 그리고 직무성과간의 관계를 설정한 구조방정식 모델인 <study 2>를 검증한 결과  $\chi^2 = 14.378$ , d.f. = 2, p값 = 0.001, GFI = 0.984, NFI = 0.938, CFI = 0.945, RMR = 0.040를 갖는 <그림 3>와 같은 최적모형이 도출되었다.

### 4.3.2 연구가설의 검증

각 연구단위들간의 관계에 대한 연구가설을 검증한 결과는 <표 5>와 같다. 먼저 상사의 리더십 자기 지각이 자긍심 향상에 미치는 영향을 설계한 <study 1>의 가설 1을 검증한 결과 변혁적 리더십은 0.666의 경로계수와  $p < 0.001$ 의 수준에서 자긍심에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 거래적 리더십은 자긍심에 향상에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 1은 부분 지지되었다. 또한 상사의 변혁적 리더십에 대한 부하의 지각이 부하의 자긍심 향상에 미치는 영향을 설계한 <study 2>의 가설 1을 검증한 결과 0.264의 경로계수와  $p > 0.001$ 의 수준에서 정(+)의 영향을 미치고 있다. 반면 상사의 거래적 리더십의 발휘는 부하의 자긍심에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 1은 부분지지 되었다. <study 1, 2>의 검증 결과 상사의 변혁적 리더십의 발휘는 상사 자신의 자긍심을 향상시키는 물론 부하의 자긍심을 향상시켜 상사나 부하의 자아 개념의 변화를 가져올 수 있음을 시사하고 있다. 최근 기업의 구조조정은 감량경영을 유발하였고 그 결과 남아 있는 구성원들에게도 자긍심을 위축시키는 부정적 효과를 가져왔다. 오늘날 기업은 높은 수준의 자긍심을 가진 사람을 경제적 관점에서 많이 요구하고 있다. 이는 자긍심이 강한 구성원은 스스로 독특하며, 능력 있고, 주의의 사람들보다 잘 어울리기 때문이다. 따라서 상사나 부하의 자긍심 위축은 장기적으로 조직 유효성에 부정적 영향을 미친다는 점을 감안하면 상사와 부하의 자긍심을 키워 주는 다각적 노력이 조직에서 필수적으로 행해져야 하고 그 대안중 하나가 변혁적 리더십의 발휘로 요약된다.

가설 1의 연구결과는 필자의 연구결과(이문선·강영순, 2000)중 변혁적 리더십과 자긍심의 관계에서 일치한다. 자긍심과 직무성과간의 관계를 설정한 연구가설 2를 검증한 결과, <study 1>과 <study 2>에서 자긍심은 직무성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다. 즉 상사의 자긍심 지각은 0.442의 경로계수와  $p < 0.001$ 의 수준에서 상사의 직무 성과에 정(+)의 영향을 미치고, 부하의 자긍심 지각은 0.5000의 경로계수와  $p < 0.001$ 의

수준에서 부하의 직무성과에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치고 있다. 결과적으로 상사나 부하 모두 자긍심이 높을수록 그들의 직무성과가 높게 나타나고 있어 가설 2는 지지되었다. 이는 Umiker(1993)와 Branden(1994)의 문헌적 연구결과인 자긍심과 직무성과간의 정(+)<sup>적</sup> 관계를 실증적으로 입증한 것이다. 또한 자기권능감과 성과간에 정(+)<sup>적</sup> 관계를 입증한 이상호(1995)의 연구와 교육분야에서 Midgley, Feldauer, & Eccles(1989)의 연구 결과와 비교해 보면 자아개념의 한 구성요소인 자긍심도 직무성과에 긍정적 영향을 미치는 결정요인임을 알 수 있다. 따라서 자긍심은 직무성과를 증대시키는 중요 결정요인이며, 변혁적 리더십과 직무성과간의 매개역할을 수행하는 요인임을 알 수 있다. 결국 변혁적 리더십은 상사나 부하 자신에 대한 심리적 자아개념을 향상시키고 그 결과 조직의 양적 성장에 기여하고 있음을 보여주고 있다.

이상의 연구가설 및 구조모델의 검증결과, 변혁적 리더십은 자긍심에, 자긍심은 직무성과에 긍정적 영향을 미치고 있다. 즉 변혁적 리더십은 자긍심을 매개로 직무성과에 영향을 미치고 있다. 따라서 변혁적 리더십 → 자긍심 → 직무성과로 이어지는 구조모델의 적합성이 판명되었다.

〈표 5〉 구조모델에 의한 가설검증 결과의 요약

가설	경로	경로 명칭	경로계수		C.R		가설검증	
			Stu. I	Stu. II	Stu. I	Stu. II	Stu. I	Stu. II
H1	변혁적리더십(ξ1)→자긍심(η1)	γ11	0.666	0.264	10.847***	7.808***	채택	채택
	거래적리더십(ξ2)→자긍심(η1)	γ12	0.008	-0.027	0.190	-0.796	기각	기각
H2	자긍심(η1)→직무성과(η2)	β21	0.442	0.500	4.523***	9.636***	채택	채택

## V. 요약 및 시사점

본 연구는 변혁적·거래적 리더십→자긍심→직무성과로 이어지는 구조모델을 상사의 리더십 자기 진단(study 1)과 부하에 의해 지각된 상사의 리더십 진단(study 2)으로 구분하여 공분산 구조분석을 통해 비교 검증하였다.

연구의 결과에 따르면 study 1과 study 2 모두 변혁적 리더십은 상사 자신과 부하의 자긍심에 정(+)의 영향을 미치며, 거래적 리더십은 자긍심에 영향을 미치지 않고 있다. 그리고 자긍심은 다시 상사나 부하의 직무성과에 정(+)의 영향을 미치고 있다.

따라서 변혁적 리더십은 상사나 부하의 자긍심에 결정변수로 작용하며, 자긍심은 상사나 부하의 직무성과의 결정변수임과 동시에 변혁적 리더십과 직무성과간의 관계를 매개하고 있다. 이는 변혁적 리더십과 자긍심간의 관계를 연구한 이문선·강영순(2000)의 연구결과를 지지하며, 자긍심이 직무성과에 영향을 미친다는 Umilker(1993)와 Branden(1994)의 문헌적 연구를 지지하고 있다. 또한 자기 임파워먼트의 구성요소 중 하나인 자기권능감이 변혁적 리더십과 성과간의 매개역할을 증명한 이상호(1995)의 연구결과와 교육분야의 연구결과인 Midgley, Feldauer, & Eccles(1989)의 연구결과와 비교해 자기 임파워먼트를 구성하는 자아개념의 한 축인 자긍심도 변혁적 리더십과 직무성과간의 매개변수임을 입증한 것이다.

결론적으로 본 연구의 모형인 변혁적 리더십→자긍심→직무성과로 이어지는 구조모델은 study 1(상사의 리더십 자기진단)의 경우  $\chi^2 = 17.071$ , d.f. = 2, p값 = 0.000, GFI = 0.948, NFI = 0.886, CFI = 0.895, RMR = 0.031를 갖는 최적모형이, study 2(부하에 의해 지각된 상사의 리더십 진단)의 경우  $\chi^2 = 14.378$ , d.f. = 2, p값 = 0.001, GFI = 0.984, NFI = 0.938, CFI = 0.945, RMR = 0.040을 갖는 최적모형이 도출되어 적절한 모델임을 입증하였다. 이러한 연구결과는 변혁적 리더십은 상사나 부하의 자긍심을, 자긍심은 다시 직무성과를 체계적으로 유발하고 있음을 의미한다.

위의 연구결과는 다음 몇 가지의 시사점을 내포하고 있다.

첫째, 기존의 리더십 연구들은 부하에 의해 지각된 리더십 연구이거나 상사의 리더십 자기 진단에 대한 연구로 조직내 쌍방향 커뮤니케이션이 이루어지는 상사와 부하의 관계 중 일방에 대한 연구가 대부분 있었다. 본 연구는 상사의 변혁적 리더십에 대한 자기진단과 부하에 의해 지각된 상사의 변혁적 리더십과 자긍심 그리고 직무성

과의 관계를 비교 분석함으로써 리더십 범주내의 구성원간 쌍방 연구를 실행하여 리더십 연구를 한 단계 진전 시켰다.

둘째, 셀프 임파워먼트의 주요 구성요소 중 하나인 자긍심을 효과를 입증하였다. 그간의 연구가 미래의 자아가치의 판단 기준인 자기 권능감에 치우쳐 있다면 본 연구는 현재의 자아가치 판단 기준인 자긍심이 직무성과를 향상시키는 주요변수임을 강조하고 있다. 현재의 긍정적 자아가치는 미래의 긍정적 자아가치의 기반이 되고 현재의 직무성과에 직접적 영향을 미칠 수밖에 없을 것이다. 따라서 구성원의 현재의 자아개념에 대한 지각인 자긍심 향상은 조직의 양적·질적 성장을 위한 필요 조건임을 강조한다.

셋째, IMF 구제금융체제 이후 환경변화를 민감하게 읽어 나갈 수 있는 리더양성이 시급한 시점에서 호텔 조직내의 변혁적 리더의 육성을 강조한다. 환경변화가 완만하고 위계적 질서가 강조되는 고전적 계층 조직구조에서는 고려(고)-배려(고)형 리더, 온정형 리더 등이 유능한 관리자로 부각되었으나 현재와 같은 상황에서 각 조직이 해결해야 할 과제는 기존 리더십의 장점을 살리면서 변혁적 리더의 육성을 위한 대책을 마련하는 것이다. 특히 디지털 시대의 젊은 층은 자기 주장이 뚜렷하고, 미래의 가치 추구가 강렬하여 기존의 리더십으로는 한계에 직면할 수밖에 없어 이들의 욕구에 걸맞은 새로운 리더십 패러다임이 요구된다. 따라서 이들에게는 능력을 갖추고, 미래를 읽을 수 있는 변혁적 리더가 그 대안이 될 수 있을 것이다.

넷째, 리더십 효과에 대한 체계적 모니터링을 강조한다. 경영자들은 변혁적 리더십의 효과를 발휘하기 위해서 변혁적 리더십의 직접적 효과에만 치우치지 말고 이것이 자긍심으로 연결되도록 노력해야 한다. 그러기 위해서는 변혁적 리더십이 어떻게 얼마나 구성원의 자긍심을 높이게 기여하고, 궁극적으로 상사와 부하의 직무성과 연계되는지를 지속적으로 모니터링하고 효과적으로 관리해야 한다.

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지의 한계를 지니고 있다. 첫째, 상사와 부하의 리더십 진단에 대한 비교 연구를 실시하였으나 동일 직장내의 상사와 부하를 연계시키지 못하고 각각 분리된 차원에서의 비교연구에 그쳤으며, common method variance를 해결하지 못하였다. 둘째, 직무성과의 측정지표가 리더가 지각하는 주관적 지표로만 측정되어 매출액, 수익률, 노동생산성 등 객관적 지표를 활용한 연구가 필요하다.

## 참 고 문 헌

- 김영진·강영순(2000), “관광호텔 지배인의 리더십 자기진단과 직무성과간의 매개 및 조절변수 탐색”, *관광학연구*, 24권 2호, pp.11~30.
- 박원우(1997), “임파워먼트: 개념정립 및 실천방법 모색”, *경영학연구*, 26권 1호, pp.115~138.
- 박원우(1998), *임파워먼트 실천 매뉴얼*, 서울, 시그마컨설팅그룹.
- 백기복(2000), *이슈리더십*, 서울, 창민사.
- 신제구·백기복(2000), “집단애포커시의 예측변인과 효과에 관한 연구”, *인사·조직연구*, 8권 2호, pp.1-32.
- 이문선·강영순(2000), “변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과”, *인사관리연구*, 24집 1권, pp.33~57.
- 이상호(1995). “리더십 애포커시와 집단성과간의 관계”, *인사관리연구*, 19집, pp.163~178.
- 이상호·이원우(1995). “변형적 리더십의 동기부여적 효과 -셀프애포커시이론을 중심으로-”, *인사관리연구*, 19집, pp.53~72.
- 임준철·윤정구(1999). “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신 성향에 미치는 영향: 자기권능감의 매개역할을 중심으로” *인사·조직연구*, 7권 1호, pp.1-42.
- Avolio, B.J. & Gibbons, T.C.(1988). Developing transformational leader; A life span approach. In J.A. Conger, R.N. Kanungo, & Associates(Eds.). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bandura, A. & Wood, R.(1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, pp.586~589.
- Bandura, A.(1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, pp.122~147.

- Bass, B.M.(1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. N.Y., The Free Press.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N.(1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, pp.471~482.
- Gardner, D.G. & Pierce, J.L.(1998). Self-esteem and self-efficacy within organizational context; an empirical examination. *Group & Organization Management*, 23(1), pp.48~70.
- Martocchio, J.J.(1994). Effects of conceptions of ability on anxiety, self-efficacy, and learning in training. *Journal of Applied Psychology*, 79, pp.819~825.
- Midgley, C., Feldlaufer, H., & Eccles, J.S.(1989), Change in teacher efficacy and student self-and task-related beliefs in mathematics during the transition to junior high school, *Journal of Education Psychology*, 81, pp.247~258.
- Pierce, J.L., Gardner, D.G., Dunhan, R.B. & Cummings, L.L.(1989). Organization-based self-esteem; Construct definition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32 pp.622~648.
- Yukl, G.(1989). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.