



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](#)

경영학석사 학위논문

서번트 리더십이 팀 효과성에 미치는
영향에 관한 연구



2008년 2월

부경대학교 경영대학원

경 영 학 과

박 선 우

경영학석사 학위논문

서번트 리더십이 팀 효과성에 미치는
영향에 관한 연구

지도교수 김 영 조

이 논문을 박선우의 경영학석사 학위논문으로 제출함



2008년 2월

부경대학교 경영대학원

경 영 학 과

박 선 우

박선우의 경영학석사 학위논문을 인준함

2008년 1월



주 심 경영학박사 윤 영 삼 ㉠

위 원 경영학박사 홍 재 범 ㉠

위 원 경영학박사 김 영 조 ㉠

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 연구목적	1
제 2 절 연구방법 및 범위	3
제 2 장 이론적 배경	4
제 1 절 리더십 이론	4
제 2 절 팀 효과성	19
제 3 절 LMX(Leader-Member Exchange)이론	23
제 3 장 연구 설계	25
제 1 절 연구모형	25
제 2 절 가설 설정	26
제 3 절 변수의 조작적 정의	31
제 4 절 자료수집 및 분석방법	35
제 4 장 연구 결과	38
제 1 절 타당성 검증	38
제 2 절 신뢰성 검증	40
제 3 절 통제변수	41
제 4 절 가설의 검증 및 실증분석	41
제 5장 결론	54
제 1 절 연구결과의 요약	54
제 2 절 한계점 및 향후 연구과제	57
참고 문헌	58
부록	63

표 목 차

<표 2-1> 리더십의 다양한 정의들	5
<표 2-2> 리더십 이론의 전개과정	6
<표 2-3> 서번트 리더십의 정의	14
<표 2-4> 서번트 리더십의 요인	15
<표 2-5> Spears가 제시한 10가지 요인의 개념적 정의	17
<표 3-1> 서번트 리더십의 조작적 정의	32
<표 3-2> 거래적 리더십의 조작적 정의	33
<표 3-3> 팀 효과성의 조작적 정의	34
<표 3-4> 표본의 인구통계학적 구성	37
<표 4-1> 리더십에 대한 요인분석	39
<표 4-2> 팀 효과성에 대한 요인분석	39
<표 4-3> 리더-구성원간의 관계의 질에 대한 요인분석	40
<표 4-4> 각 측정변수들에 대한 신뢰성 검증	40
<표 4-5> 변수의 평균, 표준편차 및 변수간 상관관계	43
<표 4-6> 팀 만족에 대한 회귀분석	44
<표 4-7> 팀 성과에 대한 회귀분석	46
<표 4-8> LMX의 질에 대한 회귀분석	49
<표 4-9> 팀 만족에 대한 회귀분석(매개효과)	51
<표 4-10> 팀 성과에 대한 회귀분석(매개효과)	52

그림목차

<그림 3-1> 연구모형	25
---------------------	----

A study on the influences of servant leadership on the team effectiveness

Seon - Woo Park

*Major in Human Resource Management & Organization Behavior
Graduate School of Business Administration
Pukyong National University*

Abstract

Today's business enterprises require a new leadership paradigm that will lead organizational changes in this age of unlimited competition, and recently the academic world has presented a servant leadership as an alternative to the traditional leadership model.

To provide for leadership model that will maximize the performance of the organization for the development of manufacturing enterprises that has been facing a hard situation, having grasped how the transactional leadership that represents traditional leadership and the servant leadership that draws attentions from the academia by means of comparison between the two, and also how the quality of Leader-Member Exchange affects the team effectiveness having combined with servant and transactional leadership, the participants of this survey were selected among the employees who worked at 15 manufacturing firms located in Busan and Gyeongnam region and asked to complete the survey. And 288 responses returned were used in conducting empirical analysis.

The research results are as follows.

First, results from analysis revealed that elements of servant leadership, healing and vision, had positive impact on team satisfaction, the element of team effectiveness, and also that awareness, healing and vision had positive influences on team performance.

Second, results indicated that contingent reward, the element of transactional leadership, had positive influence on team satisfaction as well as team performance.

Third, servant leadership had more positive impact on team effectiveness than transactional leadership.

Lastly, results showed that while the quality of Leader-Member Exchange partially mediate the effect of servant leadership on the team effectiveness, there were no mediation effects of the quality of Leader-Member Exchange with respect to the relationship between transactional leadership and team effectiveness.

The following implications were drawn from these research results.

First, although servant leadership elements have not been clearly identified, researcher has presented servant leadership by four kinds of elements, such as awareness, healing, vision, and listening.

Second, an empirical research that will compare servant leadership and transactional leadership has been conducted for the first time.

Lastly, results revealed that business enterprises are required to put the servant leadership into practice in order that the enterprises and its employees should grow and develop together through total education having introduced the servant leadership that stresses the human factor actively, and that business enterprises are also required to use the servant leadership and the transactional leadership as in complementary way, not mutually exclusive manner, so as to fit the situation.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 연구목적

오늘날 기업은 급변하는 환경 속에서 끊임없이 변화와 혁신을 꾀하지 않으면 도태될 수밖에 없다. 이러한 무한경쟁시대에서 살아남기 위해 수많은 기업들은 인재중심경영을 기업경영의 가장 중요한 요소로 리더십 자질을 갖춘 인재를 발굴, 육성하는데 주력하고 있다. 이는 바로 유능한 리더가 최고의 경쟁우위 원천으로 작용하고 있기 때문에 리더십 개발은 조직의 성과를 좌우하는 전략적 이슈로 부각되고 있는 것이다. 경쟁력을 갖추지 못하고 성과를 내지 못하는 조직은 생존하기 어려운 시대이므로 조직이 생존하기 위해서는 효과적인 리더십이 절실히 필요한 때이다.

리더십 연구는 연구자들 사이에서도 리더십에 대한 개념정의도 합의를 이루지 못하고 있어 매우 다양하게 진행되었다. 그동안 리더십은 특성이론, 행동이론, 상황이론 등의 견지에서 연구되어 왔으며, 최근에는 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 그러나 리더십 연구자들은 21세기 지식시대에 기업이 계속해서 생존·발전하기 위해서는 새로운 리더십 패러다임이 필요하다고 주장하고 있으며 최근 학계에서는 전통적 리더십 모델들에 대한 대안 중의 하나로 서번트 리더십(Servant Leadership)을 제시하고 있다.

서번트 리더십은 1970년에 Greenleaf에 의해 제시되었다. Greenleaf는 헤르만 헤세(Herman Hesse)의 ‘동방으로의 여행(Journey to the East)’에 등장하는 레오(Leo)로부터 아이디어를 얻어서 서번트 리더십을 고안하게 되었다. 그는 서번트 리더십을 ‘타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선적으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십’이라고 하였다. 즉, 리더는 구성원들에게 봉사하고 헌신하는데

초점을 두어야 된다.

인재중심경영을 경영 목표로 선택한 삼성은 CEO가 신입사원들의 부모에게 직접 영상물을 통해 감사의 뜻을 전하였다. 이러한 CEO의 행동은 종업원들에 대한 인간적 배려가 중요하다는 것을 보여주는 극명한 사례이다. TD인더스트리츠의 잭 로웨 주니어 회장은 서번트 리더십을 몸소 실천해 종업원들로부터 강한 신뢰를 얻고 있다. 그는 지난 2000년 경영계의 노벨상으로 평가되는 ‘올해의 언스트 & 영’상을 받아 서번트 리더십을 통한 신뢰경영의 우수성을 공식적으로 인정받은 것이다.

포춘지에서 발표한 최근의 ‘미국에서 가장 존경 받는 기업’ 리스트 중에서 10여개 기업이 서번트 리더십을 도입한 상태이며 상위 10개 기업 중 월마트와 사우스웨스트 항공이 이 원칙을 실천하고 있다(James C. Hunter, 2006).

그러나 서번트 리더십은 실제 기업현장에서는 적극적으로 활용되어져 높은 성과를 보여주고 있으나 서번트 리더십의 연구는 아직 초기단계에 머물러 있으며 서번트 리더십을 실증할 수 있는 전통적인 연구방법에 의한 연구 결과가 매우 부족한 상태이다.

특히 우리나라에서는 일부 대기업을 중심으로 서번트 리더십을 도입하고 있는 중이며 조직차원에서 서번트 리더십의 연구는 거의 없는 실정이므로 조직차원에서 서번트 리더십에 대한 실증연구의 필요성이 대두되고 있다. 본 연구에서는 제조업체를 대상으로 제조업에서 주로 이루어지고 있는 경영방식인 과업관리, 성과급제도 등을 고려하여 제조업을 가장 잘 설명할 수 있는 리더십을 거래적 리더십으로 보고 거래적 리더십과 최근에 주목 받고 있는 서번트 리더십의 비교를 통해 팀 효과성에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 또한 리더-구성원간의 교환관계가 서번트 및 거래적 리더십과 결합하여 팀 효과성에 어떠한 영향을 미칠 것인가를 실증분석을 통해 살펴보고자 한다. 또한 이러한 실증연구를 통해 학문적인 측면과 실무적인 측면에서의 유효한 자료를 제공하고자 한다.

제 2 절 연구방법 및 논문의 구성

본 연구에서는 거래적 리더십과 서번트 리더십의 유효성 차이에 관하여 살펴보고자 한다. 따라서 거래적 리더십과 서번트 리더십의 개념적 차이를 제시하고 성과변수를 설정하여 이에 대한 두 리더십의 영향력 차이를 검증하고자 한다. 또한 리더-구성원간의 교환관계를 매개변수로 하여 매개역할을 검증하였다.

성과변수로써는 팀 효과성(팀 만족, 팀 성과)을 설정하였다. 팀 효과성은 리더십 유효성의 결과변수로 많은 연구에서 검증된 바 있다. 그러나 서번트 리더십과 거래적 리더십의 유형별 차이에 대한 실증적 연구는 거의 없었다. 따라서 본 연구를 통하여 두 리더십간의 차이에 집중하여 성과변수에 미치는 영향을 살펴보았다.

본 연구를 위해 부산·경남지역에 위치한 제조업체의 직원들을 대상으로 상사의 거래적 리더십과 거래적 리더십, 리더-구성원간의 교환관계(LMX)의 질 및 팀 효과성에 대한 자료를 설문지를 통해 수집하였다. 수집된 설문지 자료를 분석하여 연구 모형에서 제시한 변수간의 관계와 리더-구성원간의 교환관계의 질의 역할을 살펴보고 본 연구의 시사점과 한계점을 제시하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 제 1장 서론에서는 본 연구의 배경 및 목적, 연구방법 및 논문의 구성을 기술하였다. 제 2장 이론적 배경에서는 본 연구를 위해 설정한 독립변수 및 매개변수, 종속변수들에 대한 내용과 그 관계성을 설명하였다. 제 3장 연구 설계에서는 연구 모형과 가설을 제시하고 변수의 조작적 정의, 자료의 수집 방법 및 분석방법에 대해 기술하였다. 제 4장 연구결과에서는 연구 가설의 검증결과에 대해 기술하였고 해석하였다. 제 5장 결론에서는 본 연구 결과를 요약하고 본 연구의 시사점 및 한계점을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십 이론

1. 리더십의 개념과 전개과정

(1) 리더십의 개념

리더십은 사회과학 분야에서 단일 주제로는 가장 오랜 연구의 역사를 가지고 있을 뿐 아니라 가장 많은 연구자와 연구결과를 가지고 있는 분야이다. 특히 20세기 초부터 리더십 이론이 학문적 체계를 갖추기 시작하여 리더십 연구는 활성화 되었다. 그 후 많은 연구가 진행 되었음에도 불구하고 아직 합의된 정의가 이루어 지지 않고 있어 학자들에 따라 리더십의 정의와 접근방법이 다양하게 나타나고 있다. 또한 리더십이 과연 사회과학의 한 연구대상이 될 수 있는 지에 대한 회의도 일어났었다. Pfeffer(1977) 같은 학자는 리더십이라는 개념이 다루는 현상은 다른 사회이론으로도 설명할 수 있는 것으로 굳이 리더십이라는 개념을 빌어 연구할 독특한 사회현상은 아니라고까지 말하였다. 그러나 이러한 비판에도 불구하고 리더십 연구는 지속되었고 오히려 더 활발해져 왔다.

리더십의 정의는 보는 관점에 따라 복잡적이고 다차원적인 의미로 사용되고 있으며, 연구목적이나 연구자의 의견에 따라 상이하게 정의되고 있다.

Stogdill은 “리더십의 정의는 리더십 연구에 관여한 사람 수 만큼이나 다양하고 복잡하다”라고 말했다. Tannenbaum, Weschler & Massarik(1961)은 리더십이란 커뮤니케이션의 과정을 어떤 특정한 목표 달성을 지향하고 있는 상황 속에서 행사되는 대인간의 영향력이라고 정의했다. Koonts & O`Donnel(1976)은 리더십이란 사람들로 하여금 공동목표를 달성하는데 따

라오게끔 영향력을 행사하는 것이라고 정의했으며, Stogdill(1974)은 리더십이란 목표설정과 목표달성을 지향하도록 집단행동에 영향력을 행사하는 과정으로 정의하고 있다. 또한 Yukl(1989)은 리더십을 집단이나 조직의 목표를 결정해서 이러한 목표를 추구하는 과업행동을 유발하며 집단을 유지하고 구문화에 영향력을 행사하는 과정이라고 하였다.

이상과 같이 리더십의 정의는 다양하지만, 공통적인 의미는 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해서 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있다. 이상의 다양한 리더십의 정의를 요약하면 <표2-1>과 같다.

<표 2-1> 리더십의 다양한 정의들

연구자	정 의
Webster사전	어떤 과정에 있어 안내하고 방향을 제시함; 하나의 통로(channel)로서의 역할을 수행함
Tannenbaum, Weshler & Massarik(1961)	주어진 상황에서 구체적 목표의 달성을 위해 행사되는 대인간의 영향력으로서 커뮤니케이션 과정을 통하여 행사됨
House(1971)	조직의 목표를 향한 구성원들의 효과적 행동을 위해 동기, 능력과 만족에 긍정적으로 영향을 주는 것
Stogdill(1974)	기대와 상호작용 속에서 구조를 고착하게 유지하는 것
Yukl(1989)	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 계발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정
Bass(1990)	상하간의 구조화나 재구조화와 지각된 기대를 포함하는 둘 이상의 구성원들 간의 상호작용

출처 : Yukl, G. A.(1998), "Leadership in Organization", Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall 및 백기복(2001), 이슈리더십, p. 58

(2) 리더십 이론의 전개과정

리더십에 대한 연구는 그 개념의 중요성·복합성·다차원성 등으로 인하여 여러 가지 방향에서 다양하게 이루어져 왔다. 리더십에 대한 연구는 어느 측면을 강조하느냐에 따라 특성이론, 행동이론, 상황이론 등으로 전개되어 왔다.

리더십에 대한 연구의 전개과정을 살펴보면 <표2-2>와 같다.

리더십에 대한 초창기의 연구에서는 개인적 특성의 차이나 자질에 따라 리더십이 달라진다고 생각하고 그 특성을 추출하려고 노력하였다. 이를 리더십의 특성추구이론(trait theory) 또는 특성이론이라고 한다. 특성이론은 리더라는 것은 후천적 보다는 선천적인 성향이 강하다는 것으로서 애당초 리더라는 것은 노력에 의해서 된다고 보다는 기본적으로 자질을 타고나야 한다는 것이다. 그러나 특성이론은 리더들의 공통적인 특성을 찾아내지 못함으로서 한계에 부딪치게 되었다. 이러한 한계를 극복하기위해 리더십 연구는 밖으로 드러나는 리더의 행위를 관찰하는 방향으로 진행되었는데 이것이 리더십이 행동이론이라고 한다.

<표 2-2> 리더십 이론의 전개과정

기간	접근방법	중심주제
1940년대 후반 이전	특성이론	리더십 능력은 타고 난다.
1940년대 후반~1960년대 후반	행동이론	리더십 유효성은 리더의 행동에 따라 달라진다.
1960년대 후반~1980년대 초반	상황이론	리더십 유효성은 상황에 따라 달라진다.
1980년대 초반 이후	새로운 리더십 이론들	리더는 비전을 지녀야 하며 하위자에게 강한 정서적 반응을 이끌어내야 한다.

출처 : Bryman, A.(1992), "Charisma and Leadership in Organizations", London: SAGE

행동이론(behavioral theory)은 성과와 이러한 성과를 산출하는 리더 행동 양식간의 관계를 규명하고자 한 것이다. 즉, 리더의 행동이 리더십의 효과성에 영향을 주는지 설명한 것이다. 그러나 이러한 행동이론도 어떤 스타일의 리더가 가장 성과가 높은가에 대해서는 해답을 주지 못하였기 때문에 리더십의 이론이 될 수 없었다.

1960년에는 특성이론이나 행동이론에서 벗어나 리더십을 리더의 개성, 리더십의 행태, 부하들의 개성, 리더십 환경을 둘러싼 상황 등의 종합적인 기능으로 파악한 상황이론(contingency theory or situation theory)이 대두되게 되었다. 이 이론에 의하면 상황이 리더를 만드는 것으로 가장 효과적인 리더란 상황의 요구에 가장 잘 부합되는 리더라는 것이다. 그러나 이러한 상황이론도 많은 학자들로부터 매우 모호하게 기술되어 있으므로 명확하고 검증 가능한 가설 도출이 어렵다는 한계점을 지적 받았다. 이는 상황이론이 아직까지 일치된 결론을 제시하지 못하고 있는 주요 원인이 되고 있다.

최근 들어 Burns(1978)에 의해 개념이 제시된 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)의 연구에 관심이 쏠려있다. 변혁적 리더십 이론은 변화를 주도하고 이끌어 나가는 리더십을 의미하며 전통적 리더십 즉, 거래적 리더십의 반대개념으로 제시되었는데, Bass(1985)는 변혁적 리더십을 실증적으로 연구하기 시작하였다.

최근에 주목을 받고 있는 리더십 이론으로는 서번트 리더십(servant leadership)을 들 수 있다. 서번트 리더십은 Greenleaf(1970)에 의해 처음으로 제시 되었으나 최근에 와서야 주목을 받고 있는 리더십 이론이다. 최근에 대두된 이론인 만큼 학문적으로서의 연구는 아직 미흡하나 학자들의 논평이나 사설, 몇몇 문헌에 의해서 널리 알려져 기업현장에서는 실제로 서번트 리더십을 적용해서 성공사례가 많이 나오고 있다. 포춘지에서 선정하는 '가장일하기 좋은 100대 기업' 중 1/3을 넘는 35개 이상의 기업이 '서번트 리더십 운동'에 참여했거나 이를 핵심 경영원칙으로 규정한 상태이고 특히 상위 5개 기업 가운데 4개 기업(컨테이너 스토어, 시도버스 파이낸셜, TD 인더스트리즈, 사우스웨

스트 항공)이 서번트 리더십을 적극적으로 실천하고 있다(James C. Hunter, 2006).

이와 같이 서번트 리더십은 봉사와 헌신을 바탕으로 한 사랑의 리더십으로써 실제 기업현장에서 높은 성과를 이끌어내고 있어 최근에 가장 주목 받고 있는 리더십 이론이다.

2. 거래적 리더십 (Transactional Leadership)

1980년대 이전의 리더십은 전형적으로 특성이론에서 행동이론 그리고 상황이론으로 전개되어 왔다. 거래적 리더십을 House(1971)의 경로-목표이론(path-goal model)에 바탕을 두고 있으며, 거래적 리더는 부하의 노력이 성공하면 더 많은 보상을 받을 수 있다고 부하의 기대를 충족시키기 위해 보상을 예시화 하면서 조직화한다.

Burns(1978)는 리더십을 일련의 불연속적인 행동이 아닌 과정으로 보며 리더십을 “리더가 부하에게 영향을 미치며, 다음으로 리더가 부하들의 반응과 저항을 만남으로서 피드백을 받아 리더행위를 수정하는 발전적 상호관계의 과정”이라고 정의하였다. Burns는 이러한 정의를 토대로 수많은 정치적 리더에 대한 기술적 연구로부터 정치적 리더십을 두 유형으로 분류하였는데 정치적 리더십의 한 유형으로 변혁적 리더십이라는 개념을 언급하고 변혁적 리더십과 대비되는 개념으로서 거래적 리더십을 제시하였다.

Burns(1978)는 거래적 리더십을 “한 사람이 가치 있는 것의 교환을 목적으로 타인과의 접촉과정에서 주도성(initiative)을 추구하는 것”으로 규정하였다. 즉, 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하에게 접근한다는 것이다. 거래적 리더들은 부하에게 명백한 책임을 부여하고 또한 자신이 기대하는 바를 정확히 제시함으로써 부하들이 조직에서 요구하는 바를 충족키 위해 최선을 다하는 묵시적인 계약관계가 존재한다. 그러나 이러한 리더십은 자발적으로 서로 간에 더 큰 성과를 올릴 수 없다고 지적한다.

Bass(1985)는 리더십을 다음과 같이 요약하였다.

첫째, 부하들이 조직에서 무엇을 얻으려 하는 지 미리 알아낸 후에 부하들에게 과업수행이 성공적일 경우 그들이 원하는 것을 얻을 수 있다는 사실을 인식시킨다. 둘째, 부하들의 노력에 따른 보상을 약속하고, 성과 달성 후에 반대급부인 보상을 지급함으로써 거래를 완성시킨다. 셋째, 과업수행의 정도에 맞추어서 정확한 평가를 한 후에 그에 상응하는 보상을 제공한다.

Bass(1985)는 Burns와 House의 이론을 토대로 하여 거래적 리더십을 제시하였다. 그는 거래적 리더십을 “일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 리더십”이라고 정의 내렸다. 여기에서 교환 또는 협상관계란 리더가 원하는 것을 얻기 위해서 부하들이 원하는 것을 제공한다는 것이다. 여기서 주목할 점은 부하의 성과를 리더나 부하가 기대하는 수준이상으로 제고 시킬 수 없다는 문제점을 지니고 있다는 점에서 Burns의 주장과 일치한다. 그러나 거래적 리더십에 대해서는 Bass가 Burns보다 더 포괄적으로 정의 내리고 있다. 즉, Burns는 복종에 대한 보상을 교환하는 것으로 파악했지만, Bass는 거래적 리더십이 부하들의 동기부여에 영향을 미치기 위해서는 인센티브나 조건적 보상의 이용뿐만 아니라 보상을 얻기 위해 필요한 과업을 명확히 하는 역할이 필요함을 주장하였다. 거래적 리더는 부하가 바람직한 결과를 달성하기 위하여 해야만 하는 역할을 인식하며, 리더는 이 역할을 명백히 하여야 한다.

거래적 리더십의 구성요소는 상황적 보상과 예외에 의한 관리이다. 거래적 리더십의 구성요소를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 상황적 보상(contingent reward)

Bass(1985)는 상황적 보상은 조직의 성과와 그에 따르는 보상이라는 요소가 유기적으로 연결되어서 부하직원 개개인이 자기가 행한 행동의 책임을 증가시키는 방향으로 나아간다고 하였다. 따라서 상황적 보상은 개인의 발전에 관심

이 있다면 효과가 있을 수 있다고 한다. Bass & Avolio(1990)는 거래적 리더는 부하에게 그들의 노력의 대가로 보상을 받길 원한다면, 무엇을 해야 하는지를 주지시켜주며, 그때, 거래적 리더는 노력의 대가로 부하가 원하는 것을 주는 것이라고 하였으며 이를 성과와 연관된 보상이라고 해서 거래적 리더들은 성과와 보상의 관계를 통해 부하들을 동기화시켜 조직의 목표를 달성하게 했다. 상황적 보상으로 부정적인 상황이 나올 수 있는데, 이는 합의한 성과를 달성하지 못한 부하에 대해 나타나는 리더의 반응이라 할 수 있다.

(2) 예외에 의한 관리(management by exception)

예외에 의한 관리는 리더들이 부하가 과업수행에 실패하고 업무기준으로부터 이탈할 때 리더가 개입하는 것을 의미한다. 따라서 리더들은 부하들이 이탈된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 활동을 주로 하게 된다.

Bass(1985)는 과업 지향적 부하와 경험이 많은 부하는 일반적으로 더 많은 자기관리를 하고, 상호작용적 부하와 자기 지향적 부하는 긍정적 관리와 부정적 관리 모두에 민감하다는 사실을 발견하였으나 예외에 의한 관리는 상황적 보상보다 부하의 생산성과 노력에 크게 기여하지 않는 것으로 보고하고 있다.

3. 변혁적 리더십(Transformational Leadership)

변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해 제시되었는데 Bass(1985)는 Burns가 제시한 정치적 리더십을 기초로 하여 변혁적 리더십을 보다 심층적으로 개념화 하였다.

Burns(1978)에 따르면 변혁적 리더십은 개인의 이해관계에 호소하는 거래적 리더십과 구별되며 합법적 권력이나 규칙, 전통 등을 강조하는 관료적 권한체계와도 다르다고 하였다. 이러한 개념으로 그는 변혁적 리더십을 “리더와 부하들 양자 모두의 동기유발 수준과 도덕수준을 높이는 연결 관계를

창조해 가는 과정”이라고 정의 하였다. 또한 그는 변혁적 리더십의 구성요건으로써 카리스마적 리더십, 높은 기대수준을 인지시키는 동기유발적 리더십, 새롭게 문제해결에 접근하려는 지적자극, 구성원 개개인에게 주의를 기울이는 개별적 배려 등을 제시하였다.

Burns(1978)의 변혁적 리더십에 대한 연구결과를 토대로 Bass(1985)는 변혁적 리더십을 거래적 리더십과 독립된 연속체가 아닌 단일선상의 연속체로 설명하여 Burns의 연구결과를 확장하였다(Yammarino, 1993).

Bass(1985)는 변혁적 리더십을 “부하들에게 기대되는 요구 이상의 성과를 달성하도록 부하들에게 동기부여 시키는 리더십”이라고 정의하였다. 그는 변혁적, 카리스마적, 거래적 리더십을 부하들에 대한 리더의 효과성 견지에서 구분 하였을 뿐만 아니라 자신이 개발한 MLQ(multifactor leadership questionnaire)를 이용한 반응할당분석(response allocation analysis)과 요인분석(factor analysis)을 통해 변혁적 리더십은 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 등의 3가지 하위 행동요소들로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀냈다.

Burns와 Bass의 변혁적 리더십의 개념에 대한 차이점은 Burns는 변혁적 리더십의 본질적이 측면으로 도덕적 리더십을 논하였으나, Bass는 도덕적 선과 악에 관계없이 변화를 야기하는 리더십으로 파악하였다(남호연, 2006).

Bass(1985)가 제시한 3가지 하위 행동요소들을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 카리스마(charisma)

Bass(1985)는 카리스마가 변혁적 리더십의 중요한 요소라고 주장하였다. 또한 카리스마가 부하로부터의 긍지, 신뢰, 존경을 받는 것으로 인식하고 있다. 카리스마는 부하로부터 아주 높은 정도의 존경을 받을 수 있는 특성

이나 능력 혹은 자질을 갖고 있는 정도를 말하는 것으로서 주변사람들의 인식으로 인하여 야기되는 현상을 말한다. 본질적으로 이러한 카리스마 요인은 다른 사람들로 하여금 리더 자신을 추종하도록 만드는 특별한 능력을 가진 사람을 설명하는데 사용되고 있다.

(2) 개별적 배려(individualized consideration)

변혁적 리더는 부하들의 성장과 발전욕구에 대한 개인적 욕구에 대하여도 주의를 기울이고 부하의 현재 욕구에 대한 만족 뿐만아니라 더 높은 수준의 능력과 욕구를 끌어올리기 위하여 개별적으로 적합한 과업을 배정한다 (Yannarino, Spangler & Bass, 1994).

Bass(1985)는 개별적 배려를 자신의 소속하에 있는 부하에 대해 각각의 상황에 맞게 리더십을 발휘하는 것이라고 하였다.

(3) 지적자극(intellectual stimulation)

Bass(1985)는 변혁적 리더가 하급자들에게 문제해결에 대한 새로운 방법이나 혁신적 사고를 할 수 있도록 지적 호기심에 대한 자극을 준다고 하였다. 즉 감정적인 자극에 의한 즉각적인 행위변화 보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고 그리고 문제해결과 문제인식에 있어 부하를 변화, 자극시키는 리더의 행동들을 의미한다. 그러므로 변혁적 리더는 부하를 동기부여 할 때 항상 열려있는 마음을 갖고 어떤 상황이 닥치더라도 대처해 나갈 수 있도록 하는 자극을 줄 수 있어야한다.

4. 서번트 리더십(servant leadership)

(1) 서번트 리더십의 개념과 요인

Robert K. Greenleaf(1970)은 ‘타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선적으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십’이라고 서번트 리더십을 정의하고 있다. 즉, 서번트 리더십은 부하를 존중하고, 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고, 부서 혹은 조직이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어 가는 리더십이다 (Greenleaf, 1970; Block, 1995; Senge, 1995; Smith, 1995).

이러한, 서번트 리더십은 1996년 경영관련 전문서적을 다루는 미국의 Jossey-Bass사가 “On Becoming a Servant leader”란 책을 출간하면서 최근 주목을 받고 있는 리더십이다. 그러나 서번트 리더십은 최근에 등장한 개념이 아니라 Greenleaf(1970)가 리더로서의 서번트(The Servant as Leader)라는 에세이집에서 만들어낸 개념이다. 이는 헤르만 헤세(Herman Hesse)의 ‘동방으로의 여행(Journey to the East)’에 등장하는 필요한 욕구를 채워주고 지친 영혼을 위로해주며 방향까지 안내 해주던 여행단의 하인인 레오(Leo)로부터 아이디어를 얻어서 서번트 리더십을 고안하게 되었다.

서번트 리더십은 최근에 들어 활발한 연구가 이루어지고 있으며 이에 따라 학자들마다 다양한 정의를 내리고 있다.

Boyer(1999)는 서번트 리더십을 ‘섬세하며, 경청하는 리더, 부하들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더’로 정의하고 서번트 리더를 질문하고 이해하려고 노력하는 사람, 격려하고 보살피며 편안한 분위기를 만들려고 노력하는 사람, 부하를 존중하는 사람, 도덕성을 갖춘 사람, 신뢰할 만한 사람, 권한을 위임하고 학습을 장려하는 사람, 관계와 공동체를 형성하는 사람, 부하의 가능성을 신뢰하는 사람이라고 구분하였다. Sims(1997)는 서번트 리더십을 ‘부하의 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하고, 그들

의 창조적인 역량을 일깨워 주는 것'이라고 정의하고 서번트 리더를 공유비전을 촉진, 학습자, 다른 사람들의 필요를 돌보아 주기 위해서 권력을 사용하는 사람, 공동체와 협력을 장려하는 사람, 다른 사람을 잘 수용하는 사람, 정직하게 의사소통하는 사람, 다른 사람을 고무시키는 사람으로 구분하였다. Senge(1995) 서번트 리더십을 '모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하들로부터 기인한다는 민주적인 원칙'에 입각한 리더십이고 표현했다. 그는 서번트 리더십에 의해 모든 구성원들이 부서나 팀의 일에 자발적으로 참여함으로써 학습이 촉진된다고 주장했다. 여기에서 핵심적인 역할을 하는 것으로 '대화'를 제시했다.

이상의 여러 학자들이 제시한 서번트 리더십의 정의를 요약하면 <표2-3>와 같다.

<표 2-3> 서번트 리더십의 정의

학 자	정 의
Greenleaf(1970)	타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선적으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십
Boyer(1999)	서번트 리더십은 섬세하며, 경청하는 리더, 부하들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더
Sims(1990)	서번트 리더십은 부하의 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하고, 그들의 창조적인 역량을 자각시키는 것
Senge(1995)	서번트 리더십은 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하들로부터 기인한다는 민주적인 원칙
Patterson(2003)	서번트 리더십은 부하의 성장을 돕고 팀워크를 중시하며 공동체를 형성하는 리더십

출처 : 논자 작성.

<표 2-4> 서번트 리더십의 요인

<p>Greenleaf(1970) 누가 서번트 리더인가?</p>	<p>Spears(1995) Girard(2000) Taylor-Gillham(1998) Wheaton(1999) Livovich(1999)</p>	<p>Boyer(1999)</p>	<p>Sims(1997)</p>	<p>Laub(1999)</p>
<p>다른 사람을 섬기고 자 하는 자연스런 열망이 먼저 있는 사람이 다른 사람을 섬기기 위한 방법으로 리더의 역할을 맡은 경우, 서번트 리더다.</p> <p>서번트형 리더인지의 여부는, “서번트를 받는 사람이 더 건강해지고, 현명해지며, 자유로워지고, 자율적으로 변화하며, 그들 자신도 섬기는 사람이 되어가는가? 조직에서 소외받는 사람들에게 미치는 영향은 어떠한가? 최소한 더 이상 나빠지는 않는가?” 라는 질문을 통해 알 수 있다.</p>	<p>경청</p>	<p>질문과 이해</p>	<p>솔직한 대화</p>	<p>사람에 대한 존중</p>
	<p>공감</p>	<p>이해와 존중</p>	<p>상대의 입장을 이해</p>	<p>사람에 대한 존중</p>
	<p>치유</p>	<p>격려와 보살핌, 편안함</p>		<p>사람에 대한 존중</p>
	<p>설득</p>	<p>질문과 이해</p>	<p>공유 비전의 촉진</p>	<p>리더십 공유</p>
	<p>인지</p>			
	<p>통찰</p>			
	<p>비전의 제시</p>			<p>리더십 발휘</p>
	<p>청지기 의식</p>	<p>도덕성</p>	<p>타인의 필요를 위해 노력</p>	<p>도덕성</p>
	<p>구성원의 성장</p>	<p>권한 위임과 학습 조장</p>	<p>성장</p>	<p>성장</p>
	<p>공동체 형성</p>	<p>관계와 공동체의 형성</p>	<p>공동체형성과 협력 장려</p>	<p>공동체 형성</p>
	<p>신뢰</p>			

출처 : 황인경, 중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀 성과, 2002, KAIST 석사논문, p.10.

미국 인디애나 폴리스 시에 있는 Greenleaf 연구센터의 연구소장인 Spears(1995)는 Greenleaf 이론을 바탕으로 서번트 리더십의 요인을 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 설득(persuasion), 인지(awareness), 통찰(foresight), 비전의 제시(conceptualization), 청지기 의식(stewardship), 구성원의 성장(commitment to growth), 공동체 형성(community building)의 10가지 요인으로 제시하였다. Boyer(1999)는 서번트 리더를 ① 질문하고 이해하려고 노력하는 사람 ② 격려하고 보살피며 편안한 분위기를 만들려고 노력하는 사람 ③ 부하를 존중하는 사람 ④ 도덕성을 갖춘 사람, 신뢰할 만한 사람 ⑤ 권한을 위임하고 학습을 장려하는 사람 ⑥ 관계와 공동체를 형성하는 사람 ⑦ 부하의 가능성을 신뢰하는 사람으로 구분하여 기준으로 사용했다. Sims(1997)는 서번트 리더를 ① 공유비전을 촉진 ② 학습자 ③ 다른 사람들의 필요를 돌보아 주기 위해서 권력을 사용하는 사람 ④ 공동체와 협력을 장려하는 사람 ⑤ 다른 사람을 잘 수용하는 사람 ⑥ 정직하게 의사소통하는 사람 ⑦ 다른 사람을 고무시키는 사람으로 구분하였다.

Laub(1999)는 서번트 리더십의 요인으로 6가지를 제시했는데, ① 사람에 대한 존중 ② 성장 ③ 도덕성 ④ 공동체의 형성 ⑤ 리더십 발휘 ⑥ 리더십 공유를 들었다. Patterson(2003)은 서번트 리더십의 요인을 ① 헌신적인 사랑 ② 겸손 ③ 이타주의 ④ 비전 ⑤ 신뢰 ⑥ 봉사 ⑦ 임파워먼트 할 수 있도록 리드하고 봉사한다는 7가지 요인으로 제시하였다. 이관웅(2001)은 전통적 리더와 서번트 리더와의 차이를 관심영역, 인간관, 가치관, 관계의 질, 추진방식, 갈등해결, 시간관념, 경쟁관계, 평가기준의 10가지 요인으로 비교 분석하였다. Russell & Stone(2002)는 서번트 리더십에 대한 실용적 모델을 수립하여 기능적 속성과 부가적인 속성으로 정립하였다. 기능적 속성은 비전, 정직, 청렴, 신뢰, 서비스, 모범, 개척정신, 타인에 대한 감사, 임파워먼트로 부가적인 속성은 의사소통, 신용, 역량, 청지기 의식, 탁월함, 영향력, 설득력, 청취, 격려, 가르침, 위임으로 나누어 변혁적 리더십과 서번트 리더십을 비교하기 위한 논리적 근거를 제공하였다.

<표 2-5> Spears가 제시한 10가지 요인의 개념적 정의

요인	개념적 정의
경청	경청은 부하에 대한 존중과 수용적 태도로 리더는 적극적이고 능동적으로 구성원의 의견을 주의 깊게 잘 듣는 태도라 할 수 있다.
공감	공감이란 상대방의 입장에서 생각해보는 것이라고 할 수 있는데 리더는 부하의 감정을 이해하고 이를 통해 부하가 필요한 것이 무엇인가를 알아내고 리드해야 한다.
치유	치유는 리더가 부하들을 이끌어 가면서 보살피 주어야 할 문제가 있는가를 살피는 것이다.
인지	인지는 다른 사람들보다 주변 환경에 대해 더 잘 아는 것이고, 지각을 예민하게 훈련시켜, 어떤 상황에서나 영향을 주는 요소들과 전체적인 상황을 잘 파악하는 것이다.
설득	설득을 발휘하는 리더는 리더로서 권위나 일방적인 지시나 통제가 아닌 쌍방향적인 대화와 설득으로 구성원들에게 영향력을 전달한다.
비전 제시	이것은 분명한 목표와 비전을 제시하는 것이다. 리더는 비전을 제시하고 그 비전을 분명한 목표와 연결시켜 제시할 수 있어야 한다.
통찰	과거의 경험과 직관을 가지고 과거의 경험 유형을 미래에 투사하여 현재의 결과를 예측할 수 있는 능력을 말하는 것이다.
청지기 의식	청지기 의식은 나의 개인적인 욕구에 앞서 다른 사람의 욕구를 우선시 하는 것이다.
구성원의 성장	리더는 구성원들이 능동적으로 일을 할 수 있도록 지원하며, 또한 잠재력을 발휘하여 성장할 수 있는 기회를 제공해야 한다.
공동체 형성	서번트 리더는 공동체를 형성하기 위해 조직구성원들이 서로 존중하며 서로간의 활발한 의사소통과 협력을 장려하여 공동체 의식을 만들어 가도록 노력한다.

출처 : 논자작성

(2) 서번트 리더십의 선행연구

서번트 리더십에 대한 연구들은 대부분 교육학에서 연구되어왔다. 교육학에서의 연구들은 서번트 리더십 경영학 계통에서 많이 적용된다고 연구배경을 밝히고 있다. 그러나 실제적으로 경영학적 경험적 연구는 거의 없다. 그래서 서번트 리더십을 측정할 만한 도구도 거의 없는 상황이다.

Livovich(1999)는 서번트 리더십에 영향을 미치는 변수에 대해 공립학교의 교육장을 대상으로 Spears(1995)가 제시한 10가지 요인을 바탕으로 설문문항을 구성하였는데 교육장 개인의 인구통계학적 변수(나이, 교육수준, 교육장으로서의 경험연수)와 지역특성(지역 학생 수, 지역의 학생당 자산)과의 관계를 연구하였다. 연구 결과, 리더의 교육수준과 리더로서의 경험연수, 지역의 학생수가 서번트 리더십에 영향을 미친다고 하였다. Girard(2000) 또한 교육장을 대상으로 Spears(1995)의 10가지 요인을 바탕으로 연구를 수행하였다. 그는 성별, 나이, 경험연수, 교육 관리자수, 지역을 서번트 리더십에 영향을 미치는 변수로 선정하여 연구한 결과 나이, 교육장으로서의 경험연수, 관리자수에 따라 서번트 리더십에 차이가 나타나는 것으로 드러났다. 그리고 지각된 학업성과, 업무만족, 업무관계를 결과변수로 선정하였는데 지각된 학업성과와 교육장 및 교장의 업무만족도와 상관관계가 있는 것으로 나타났으며 서번트 리더십과 업무관계에 대한 지각간에도 유의한 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다.

Boyer(1999)는 서번트 리더들은 성장하는 과정에 있어서 핵심적인 사건으로 인해 전환기 경험이 있을 것으로 보고 서번트 리더 15명을 대상으로 과거의 경험을 분석하여 서번트 리더가 되기 위한 전환기 경험 14가지를 도출하였다. 황인경(2001)은 Boyer(1999)가 제시한 방법에 따라 4명의 서번트 리더들에 대해 분석하였는데 이들 모두 자신의 가치관 및 삶의 변화에 중요한 영향을 끼친 전환기 경험이 나타났다. Laub(1999)는 성별, 교육수준, 조직형태, 역할, 나이, 조직 근무연수를 선행변수로 하여 서번트 리더십을 측정하는 결과 역할과 나이, 조직 근무연수에 따라 서번트 리더십을 인지하는 정도가 달라진다고 하였

다. 또한 서번트 리더십을 각 개인이 인지하는 정도와 업무만족에 대해 조사 하였는데 업무만족과 지각된 조직의 서번트 리더십은 긍정적인 상관관계를 가진다고 하였다. Russell(2000,2001)은 서번트 리더들은 서번트 리더가 아닌 사람들보다 차별화된 개인적 가치를 가지고 있다고 가설을 설정하여 가치와 리더십간의 관계를 증명하였으나 관련성을 더욱 조사하고 입증해야 할 부가적 실증 연구에 대한 필요성을 제안하였다.

우리나라에서 서번트 리더십에 관한 연구는 최근에 와서야 주로 종교적(김민수, 2004; 권용근, 2005), 교육적인 방향에서 접근(백경숙·윤지영, 2006)을 하고 있으며 경영학에서의 인사조직과 서비스 분야(황인경, 2001; 김영희, 2004; 박명숙, 2004; 김익철, 2004, 강금원, 2006), 호텔분야(윤대균, 2005; 이재형 외, 2006)에서도 연구가 시도되고 있다.

제 2 절 팀 효과성

1. 팀 효과성의 개념과 특성

팀제는 1960년대 미국의 제조업 분야에서 처음 도입되었으며 팀제에 대한 연구도 주로 미국에서 이루어졌다.

일반적인 효과성(effectiveness)의 개념을 살펴보면, 양참삼(1995)은 “효과성은 효율성, 유연성, 만족성을 포괄하는 개념이며 효과성은 일반적으로 이미 설정된 목표의 달성정도를 의미하는 것이고, 효율성은 목표달성을 위해 투입된 자원의 상대적인 양, 즉 투입량을 나타낼 때 사용된다는 점에서 구분해서 사용해야 된다.”고 하였다.

팀 효과성에 대한 정의를 정리해 보면 다음과 같다.

Charles & Henry(1995)는 팀 효과성으로 생산성과 품질의 증가, 작업의 질 향상, 비용절감, 이직과 결근의 감소, 혁신의 증가, 조직의 적응력과 유연성 증가 등을 제시하고 있다. Shea & Guzzo(1984)는 팀 효과성을 구체

적인 제품 또는 서비스의 생산으로 보고 이를 결정하는 요인으로 업무의 상호 의존성, 결과의 상호의존성, 집단적 신념 등을 강조하고 있다. Hackman(1984)은 과업 차원, 사회적 차원, 개인 차원에서 팀 효과성을 정의하고 있다. 과업차원(task dimension)에서는 산출물의 질과 양, 시기적절성을 충족하는 정도를 의미하고, 사회적 차원(social dimension)에서는 업무를 수행하는 과정이 미래에 상호의존적으로 일할 수 있는 구성원의 능력을 증진할 수 있을 것인가의 정도를 의미한다. 개인 차원(personal dimension)은 팀의 경험이 팀 구성원의 성장과 복지에 얼마나 공헌할 수 있을지의 정도를 의미한다.

팀 조직의 효과적인 운영을 위한 중요한 특성으로서 리더의 역할을 들 수 있다.

존 H. 쟈거(1995)는 전통적인 조직에서는 리더의 가장 중요한 임무는 통제를 지속하는 것이었으나 팀 조직의 리더의 가장 중요한 임무는 변화를 예견하고 대비하는 것이라고 하였다. 또한 리더의 역할을 매우 중시하면서 성공적인 팀 리더의 중요한 역할로 팀원에 대한 믿음을 강조하였다. 그리고 변화의 촉진자로서의 리더의 역할을 주장하고 있다. 즉, 팀장은 관리자가 아닌 리더로서 참여적 리더십을 발휘하여야 하며, 지시·통제가 아닌 코치·조정자의 역할을 수행해야 한다는 것이다. Varney(1989)는 업무(task), 절차(process), 대인관계(interpersonal), 리더십(leadership)을 팀 효과성의 핵심요소로 보고 팀 구성원에게 명확한 역할이 주어짐과 동시에 분명히 인식되어야 하고, 팀의 구조, 업무수행, 정책, 시스템이 구성원에게 이해되고 수용되어야 하며, 팀원 간의 관계가 원활하고 갈등문제가 쉽게 해결될 수 있어야 하며, 개방적이고 민주적인 리더십이 발휘될 때 효과성이 높아진다고 하였다.

장수용(1996)은 고능률(High-Performance)팀의 특징을 다음의 10가지로 정리 하였다. 첫째, 팀의 목적과 방향·비전에 대해 명확히 정의되어 있다. 둘째, 모든 팀원들은 팀 활동의 목적과 방향·비전에 대해 공감대를 형성하고

있으며 변화하는 환경과 고객의 요구에 대응하여 각자의 역할과 책임을 새롭게 받아들인다. 셋째, 팀원 각자는 자신의 역할과 책임을 확실히 파악하고 있으며, 넷째, 팀원들은 높은 참여도와 열정으로 업무에 임하여 자신의 과업은 항상 생산적으로 생각하며 발전시켜나간다. 다섯째, 실패를 두려워하지 않고 새로운 방법이나 기술 등을 실행시킬 기회를 만들어가며 항상 창조적으로 일한다. 여섯째, 팀원 상호간에 매우 솔직하고 개방적으로 의사소통 한다. 일곱째, 팀장 또는 팀 리더, 팀원 각자의 장점과 약점을 파악하고, 개개인의 능력을 효율적으로 잘 이용한다. 여덟째, 의견차이 등의 갈등을 피하지 않고 생산적으로 해소한다. 아홉째, 팀의 문제점을 주기적으로 평가하여 끊임없이 팀의 향상을 추구한다. 마지막으로 팀의 목표달성에 모든 초점을 맞춘다. 결국 고능력팀은 신바람 팀에서 나오며 신바람 팀이 될 때 명확한 업무구분을 바탕으로 팀원이 각자의 역할을 완벽히 수행하게 된다.

리더의 리더십 유형은 팀 조직의 효과적인 운영을 위한 중요한 특성으로서 팀 효과성에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 팀 만족, 팀 성과를 팀 효과성의 요인으로 하여 종속변수를 선정하고 팀장의 리더십 유형에 따라 팀 효과성에 미치는 영향에 대한 결과를 살펴보고자 한다.

2. 팀 효과성의 요인

(1) 팀 만족

팀 만족은 직무만족으로 설명이 가능하다. 직무만족(job satisfaction)이란 개념의 정의는 다양하며 측정도구 또한 여러 가지로 사용되고 있다. 직무만족은 조직 구성원들이 가지고 있는 태도의 한 가지 형태로서 직무에 대해 가지고 있는 태도를 말한다. 직무만족에 대한 정의로 가장 대표적으로 사용되고 있는 Lock(1976)의 정의에 따르면 직무만족이란 “개인이 자신의 직무

를 평가하거나 직무를 통해서 얻어지는 경험을 평가함으로써 얻어지는 유쾌함이나 좋은 감정상태”라고 정의하고 있다.

Cranny, Smith & Stone(1992)은 직무만족을 기대하는 결과치와 실제 나타난 결과치의 비교로 초래된 감정적인 반응으로 규정하였다.

직무만족은 내재적 직무만족과 외재적 직무만족으로 구분할 수 있는데, 내재적 직무만족은 직무자체에 대한 만족과 단순히 개인의 과업수행에 따른 보상으로 간주되며, 개인의 성장기회와 과업에 대한 성취감 등이 포함된다. 외재적 직무만족은 임금인상, 작업조건 등이 포함된다.

본 연구에서는 이러한 직무만족에 대한 정의들을 정리하여, 팀 만족을 팀 구성원이 그 팀에서 일하는 것에 대해 얼마나 만족해하는지의 정도로 규정하였다.

(2) 팀 성과

Henderson & Lee(1992)는 정보 시스템 설계팀을 대상으로 팀 성과를 팀 산출물의 질, 팀 작업의 효율성, 프로젝트가 제때 완수되는 정도차원에서 살펴보았다. Katz & Allen(1985)는 팀 성과를 혁신성, 다른 침과 협력하는 능력, 적응력, 일정계획, 예산, 비용성과 등으로 살펴보았고, Keller(1986)는 기술 개발팀을 대상으로 프로젝트 성과를 기업에 대한 가치, 예산과 비용성과, 기술적인 질 등으로 살펴보았다.

본 연구에서는 연구대상을 고려하여 팀 성과를 팀의 운영 효율성, 품질, 생산성으로 규정하였다.

제 3 절 LMX(Leader-Member Exchange)이론

전통적 리더십 연구는 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상으로 가정하여 집단의 모든 구성원들에 대한 리더의 평균적 행동에 관심을 가져왔다. 이는 리더의 행동은 모든 구성원들에게 동일하게 행사하며 리더에 대한 구성원들의 반응 역시 동일하게 나타난다는 것이다. 이러한 동질성을 가정한 평균적 개념에 초점을 두었던 것과는 달리 리더-구성원간의 관계에서 리더십 현상을 개념화하고 집단수준이 아닌 리더-구성원간의 양자적 관계에서 리더십을 연구한 리더십 이론을 리더-구성원 교환 모델(LMX)이라고 한다. 즉, LMX이론은 리더가 모든 구성원들을 동일한 방법으로 대하지 않고 개별 구성원들과 서로 다른 관계나 교환을 다양하게 발전시키고 있다는 것이다 (Dansereau, et al., 1975; Graen & Cashman, 1975).

리더-구성원간의 교환모델에서는 리더십 현상이 공식적으로 형성되어 있는 집단 수준에서 일어나는 것이 아니라 집단내의 각 개인들과 리더와의 양자관계에서 발생하는 것으로 본다. 따라서 리더와 한 명의 구성원들과의 일대일 관계 속에서 리더십 현상으로 연구한다(주재성, 2005).

Graen & Uhl-Bien(1995)은 LMX이론의 연구는 다음과 같이 발전하였다고 주장한다(이경하, 2005).

첫째, 리더와 구성원간의 관계가 왜 차별화 되는가를 연구하는 것으로서 주로 내집단(in-group)과 외집단(out-group)에 관한 연구를 바탕으로 이루어졌다. 둘째, 만일 차별화되어 있다면, 그 차별화된 관계의 특성은 무엇인가를 연구하는 것으로서 ① 리더와 구성원간의 관계의 본질로서 의사소통의 빈도, 가치의 동의, 상호작용의 유형, 충성심 등을 연구하거나, ② LMX관계의 특성의 결과가 무엇인가를 규명하는 연구로서 조직몰입, 혁신, 조직시민 행동, 경력개발 등이 LMX의 질적 수준에 따라 어떤 차이를 보이는가를 연구하였다. 셋째, 최근에는 LMX가 어떻게 하여 높은 질의 관계를 형성하거나 낮은 질의 관계를 형성하는가를 연구하는 추세로 나아가고 있다. 즉, 리

더십 역할 형성모델(leadership role-making model)을 바탕으로 하여, 리더와 구성원간의 관계가 발전해 가는 과정에서 어떠한 요인들이 작용하고 있으며, 그 결과는 무엇인가를 연구하고 있다.

LMX이론은 높은 수준의 리더-구성원간의 교환관계가 직무성과, 직무만족, 조직몰입, 이직, 승진, 조직헌신성 등에 긍정적인 교화를 준다고 하였다 (Gerstner & day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Coliser & Schrieshein, 2000).

본 연구에서는 리더의 리더십 유형에 따라 팀 효과성에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고자 함이 연구목적이다. 그러나 리더십 유형에 따라 리더-구성원간의 교환관계에 긍정적이거나 부정적인 영향을 미칠 것이라 판단하고 이러한 영향이 팀 효과성에 어떠한 영향을 미치는가를 리더-구성원간의 교환관계를 매개 변수로 하여 매개효과를 살펴보고자한다.



제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형

본 연구에서는 서번트 리더십과 거래적 리더십의 효과가 팀 효과성인 팀 만족, 팀 몰입, 팀 성과에 차이가 있음을 실증연구를 통해 검증하고자 한다.

독립변수인 서번트 리더십은 Spears(1995)가 제시한 10가지 요인인 경청, 공감, 치유, 설득, 통찰 인지, 비전 제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성을 바탕으로 측정하고 거래적 리더십은 상황적 보상, 예외에 의한 관리의 2가지 요인으로 측정하기로 한다.

종속변수인 팀 효과성은 팀 만족, 팀 성과의 2가지 요인으로 측정하고 리더-구성원간의 교환관계(LMX)를 매개변수로 사용하여 매개효과를 살펴보고자 한다.



<그림 3-1> 연구모형

제 2 절 가설 설정

본 연구의 가설은 선행연구를 바탕으로, 연구모형에서 제시된 변수들의 관계와 비교에 대한 것들로서 다음과 같이 설정하고 실증적 조사 분석으로 이를 검증하고자 한다.

1. 서번트 리더십과 팀 효과성

서번트 리더십은 최근 들어 많은 대중적인 연구서적과 리더십에 관한 학문적 접근을 통해 서번트 리더십에 관하여 다른 리더십 형태와 차별화된 요인들과 모델이 제시되고 있다.

Laub(1999)은 조직단위로 서번트 리더십 정도를 측정할 도구를 만들기 위한 연구에서 리더십 차원을 규명하지 못하고 하나의 차원으로 측정하였지만 지각된 조직의 서번트 리더십 정도와 구성원의 업무만족은 긍정적 상관관계가 있음을 제시 하였다. Girard(2000)은 서번트 리더십과 업무만족도의 관계에서 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 이재형 외(2006)은 서번트 리더십이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김영희(2004)는 대전의 연구소와 교회를 대상으로 서번트 리더십이 조직성과(상사에 대한 만족, 직무만족, 조직몰입)에 미치는 영향에 대해 살펴본 결과 서번트 리더십이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 황인경(2001)은 기업을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십이 조직몰입도에 유의한 정의 상관관계를 갖는다고 하였다. 또한 강금원(2006) 역시 K은행을 대상으로 한 연구에서 조직몰입이 유의적인 영향을 미친다고 하였다.

이상과 같이 선행연구에서 입증되었듯이 서번트 리더십은 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

가설 1. 서번트 리더십은 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 서번트 리더십은 팀 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 서번트 리더십은 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 거래적 리더십과 팀 효과성

Bass(1985)의 이론이 제시된 후의 연구들은 변혁적 리더십이 부하직원의 추가 근무노력, 상사에 대한 만족 그리고 조직효율성을 더 설명할 수 있다는 증폭가설을 검증하는데 초점을 맞추었다(Hater & Bass, 1988; Koh, Steers & Terborg, 1995; Bass, 1990; Bass & Avolio, 1993). 이러한 연구들은 변혁적 리더가 자신의 감독자와 좋은 관계를 유지하고 거래적 리더십을 발휘하는 사람보다 조직에 더 많은 공헌을 한다는 것을 밝혔다. 즉 변혁적 리더의 부하직원은 리더를 위하여 더 많은 추가 근무노력과 높은 만족을 보였으며, 수행도도 높은 경향이 있었다(김한준, 1997). Brown 등(1996)은 농촌 지도사업 팀에 대한 변혁적 리더십의 영향에 관한 연구에서 거래적 리더십 특성보다 변혁적 리더십 특성이 강한 집단에서 직무만족과 부가적 노력에 강한 정(+)의 관계가 있음을 규명하였다.

변상록(2000)은 호텔 관리자의 리더십 스타일에 관한 실증적 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 리더십 유효성에 유의한 상관관계가 있음을 제시하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 구성원 성과와 긍정적으로 상관관계를 가지고 있으며(Lowe, 1996), 변혁적 리더십과 구성원의 성과와의 관계는 거래적 리더십과 성과와의 관계에 비해 더욱 높은 상관관계가 있는 것으로 검증되었다(Perry, 1999). 강관수(2006)는 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 부하의 만족감, 생산성에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

이상에서 살펴본 선행연구에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 팀 효과

성에 긍정적인 영향을 미치고 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 보다 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

가설 2. 거래적 리더십은 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 거래적 리더십은 팀 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 거래적 리더십은 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 서번트 리더십, 거래적 리더십과 팀 효과성

현재까지 거래적 리더십과 서번트 리더십을 직접 비교한 선행연구가 없기 때문에 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 관계를 통해 거래적 리더십과 서번트 리더십의 관계를 유추해보고자 한다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 관계는 이미 살펴보았으므로 여기서는 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 관계에 대해 살펴본다.

Stone과 그의 동료들(2004)들은 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 개념적 차이에 관한 연구에서 변혁적 리더십은 조직목표에 집중하는 반면 서번트 리더십은 추종자에 보다 집중한다고 전제하고 두 리더십 이론의 개념적 차이에 관하여 연구하였다. 연구의 결과는 서번트 리더십은 추종자와 같이 사람 중심적이라는 점에서 조직의 목표에 집중하는 변혁적 리더십과 차이가 있다고 주장하였다.

변혁적 리더십과 서번트 리더십의 차이에 관한 연구는 Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004)의 연구에서 찾아 볼 수 있는데 그들의 연구에 따르면 서번트 리더는 추종자의 특별한 행위에 초점을 맞추고 있다고 하면서 추종자에게 영향을 미친다고 하였다. 즉 서번트 리더는 다른 사람에게 가치를 부여하고 발전을 지원해 준다는 것이다. 강금원(2006)은 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 차이를 실증연구를 통해 분석하였다. 그는 변혁적 리더십

이 서번트 리더십보다 조직몰입에 대하여 유의적인 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

이상의 선행연구를 토대로 서번트 리더십이 변혁적 리더십보다 팀 효과성에 보다 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 그러므로 서번트 리더십이 거래적 리더십보다 영향을 미치는 것으로 유추해볼 수 있으며 이러한 과정을 토대로 가설을 설정하였다.

가설 3. 서번트 리더십은 거래적 리더십 보다 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 서번트 리더십은 거래적 리더십 보다 팀 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 서번트 리더십은 거래적 리더십 보다 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 리더십, 리더-구성원간의 교환관계의 질과 팀 효과성

LMX 모델에서는 상사가 부하보다 교환관계의 질에 대해 더 많은 통제력을 갖고 있음을 가정한다. 구체적으로 부하에 대한 상사의 지각 및 평가는 부하에게 권한을 위임하는 정도 등을 포함하여 상사의 활동을 결정짓는데 중요한 역할을 한다(Bauer & Graen, 1996).

Day & Crain(1992)은 상사의 능력 및 정서와 부하의 LMX관계를 조사한 결과 상사의 능력이나 부정적인 정서는 부하의 LMX와의 관계가 없는 것으로 나타났지만 상사의 긍정적인 정서는 부하의 LMX와 유의적인 관계를 가지는 것으로 조사되었다.

Stone(2004)은 서번트 리더는 조직의 목표보다는 사람에 더욱 관심을 갖고 그들의 문제를 해결하고 지원하는데 보다 집중한다고 하였다.

Bass(1985)는 거래적 리더십을 “일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 리더십”이라고 하였다. Bass & Avolio(1990)은 거래적 리더는 노력의 대가로 부하가 원하는 것을 주는 것이라고 하였는데 이는 합의한 성과를 달성하지 못한 경우에만 부하에 대해서는 부정적인 상황이 나올 수도 있다고 하였다. 반면에 합의한 성과를 달성했을 경우 부하에 대해서 긍정적인 상황이 나타난다는 것을 의미한다.

LMX와 직무만족간의 관계에 대한 연구들을 살펴보면 교환관계의 질이 높은 경우가 그렇지 않은 경우보다 구성원들의 생산성과 직무만족에 높게 나타난다고 한다(Graen, Novak & Sommerkamp, 1982). 또한 LMX이론을 직종과 상관없이 적용할 수 있는 이론임을 지적하였다(Graen Anderson & Ahivers, 1996). Seers(1989)는 제조업 근로자를 대상으로 이루어진 다양한 연구에서 리더와 구성원간의 교환관계의 질이 직무만족과 밀접한 관계를 갖고 있다고 하였다. 조직몰입은 조직의 효과적인 기능에 중요한 요인으로 구성원 몰입의 차이는 LMX의 중요한 결과물이다(Kozlowski & Doherty, 1989). 높은 수준의 LMX를 보이는 구성원들은 외집단 성원과 비교해 볼 때 리더와 상대적으로 더 강한 공동체적 운명의식을 공유하며, 리더가 소수의 특정 구성원들에게 보다 많은 관심, 지원이나 영향력, 다양한 자원을 제공해 구성원들의 몰입 수준을 높이려는 의도와 상통하고 있다(Dansereau, Graen & Haga, 1975).

이상의 선행연구에서 살펴 본 바와 같이 구성원들을 우선으로 생각하는 서번트 리더는 리더와 구성원간의 관계의 질이 높을 가능성이 있다고 볼 수 있으며, 또한 거래적 리더십은 합의된 성과를 달성할 경우 그에 따른 보상이 주어진다면 리더와 구성원간의 관계의 질은 높을 것으로 판단되며, 이러한 리더와 구성원간의 높은 교환관계의 질을 바탕으로 하여 좀 더 효과적이고 효율적인 팀 효과성을 만들 수 있을 것이다. 이러한 논의에 기초하여 서번트 리더십과 거래적 리더십, LMX의 질과 팀 효과성의 관계를 다음과 같

이 설정하였다.

가설 4. 서번트 리더십은 LMX의 질을 매개로 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1. 서번트 리더십은 LMX의 질을 매개로 팀 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2. 서번트 리더십은 LMX의 질을 매개로 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 거래적 리더십은 LMX의 질을 매개로 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5-1. 거래적 리더십은 LMX의 질을 매개로 팀 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2. 거래적 리더십은 LMX의 질을 매개로 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

1. 서번트 리더십

서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이다 (Greenleaf, 1970). Greenleaf의 이론을 바탕으로 Spears(1995)는 서번트 리더십이 포함하는 요인을 경청, 인지, 통찰, 비전제시, 구성원의 성장, 공동체 형성, 공감, 설득, 치유, 청지기 의식으로 분류하였다.

본 연구에서는 Spears(1995)가 제시한 서번트 리더십의 10가지 요인을 측정 도구로 사용하여 Girard(2000)의 설문 항목을 바탕으로 하여, Livovich(1999)의 설문항목을 참조하여(강금원, 2006) 수정, 보완 하였으며, 측정항목은 30문항으로 구성하였다. 측정방법은 리커트 5점 척도를 활용하도록 한다. 측정 항목의 조작적 정의는 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 서번트 리더십의 조작적 정의

요인	조작적 정의	설문 문항	출처
경청	구성원의 의견을 깊게 잘 듣는 행위	I. 번 1,14,33	Girard (2000), Livovich (1999), 강금원 (2006)
공감	구성원의 입장에서 상황과 견해를 이해하려고 노력하는 행위	I. 번 3,17,34	
치유	업무환경으로부터 오는 구성원들의 감정적인 아픔과 다양한 스트레스를 경감시켜 주는 행위	I. 번 6,20,30	
설득	리더는 구성원들에게 대화와 설득, 상대방에 대한 존중으로 영향력을 행사하는 행위	I. 번 10,24,40	
청지기 의식	의사결정과 관련하여, 그 결정에 영향을 받을 구성원을 먼저 고려하는 행위	I. 번 9,23,28	
구성원의 성장	구성원들의 업무 역량과 지식을 증대시키는 행위	I. 번 4,18,38	
공동체형성	구성원들간의 공동체형성을 위해 노력하는 행위	I. 번 8,26,32	
비전 제시	조직과 구성원들이 같이 성장하고 발전할 수 있게 팀의 달성 가능한 목표를 제시하는 행위	I. 번 2,15,37	
인식	팀(부서)의 상황과 사건을 바라보는 능력	I. 번 11,12,36	
통찰	직관과 경험을 통해 미래의 결과를 예측하는 능력	I. 번 7,21,29	

2. 거래적 리더십

거래적 리더십은 리더가 명시한 역할과 과업을 수행하고 설정된 목표를 달성하는 부하들에게 보상(거래)함으로써 그들을 동기부여시키는 리더십 스타일이다. 거래적 리더십은 상황적 보상, 예외에 의한 관리 요인을 포함한다.

Bass는 1985년에 ‘Leadership and Performance Beyond Expectation’에서 최초로 개발한 이후 수정 보완한 MLQ-5를 사용하였으며(최충식, 2007) 본 연구에서는 이를 바탕으로 한 설문 문항을 참조하여 10개의 설문문항을 수정, 보완하여 사용하였다. 측정방법은 리커트 5점 척도를 활용하도록 한다. 측정항목의 조작적 정의는 <표3-2>와 같다.

<표 3-2> 거래적 리더십의 조작적 정의

요 인	조작적 정의	설문 문항	출처
상황적 보상	구성원들의 노력이 특정한 보상으로 거래되는 리더와 구성원들 사이의 교환과정을 말하는 것	I. 번 5,13,19,27,35	Bass (1985)
예외에 의한 관리	직장상사의 예상대로 작업이 진행되는 한 어떤 변화도 시도하지 않으며, 또 구성원들에게 작업 실행 상 필요한 능력 이외에는 요구하지도 않는다. 오로지 구성원들이 작업수행 상 필요한 기본 수준만을 요구하게 된다.	I. 번 16,22,25,31,39	가 개발한 MLQ-5 사용

3. 팀 효과성

1990년부터 1996년까지 팀 효과성에 관한 연구들을 종합한 Cohen & Bailey(1997)에 의하면, 팀 효과성은 첫째, 생산성, 고객만족, 품질 등과 같은 성과 둘째, 팀 구성원의 만족, 몰입, 신뢰 등과 같은 구성원의 태도 셋째, 팀 구성원의 이직, 결근과 같은 구성원의 행위로 구분된다고 한다.

안 소영(2002)은 팀 효과성을 측정하는 요인으로 동료만족, 팀 성과 지각, 팀 만족, 팀 몰입 사용하여 총 23개 문항으로 팀 효과성을 측정하였다. 팀 만족은 Janz, Colquitt & Noe(1997)연구에서 사용된 4개 항목을 사용하였다. 팀 성과에서는 Pelled(1996)가 사용한 6개의 항목을 사용하였다.

본 연구에서는 팀 효과성을 팀 만족, 팀 성과로 측정 항목을 선정하여 안소영(2002)의 연구에서 사용된 팀 만족, 팀 성과의 설문문항을 수정, 보완하여 각각 4개의 문항으로 팀 효과성을 측정하도록 한다. 측정방법은 리커트 5점 척도를 활용하도록 한다. 측정항목의 조작적 정의는 <표3-3>과 같다.

<표 3-3> 팀 효과성의 조작적 정의

요인	조작적 정의	설문 문항	출처
팀 만족	팀 구성원이 그 팀에서 일하는 것에 대해 얼마나 만족해하는지의 정도	Ⅲ. 번 1,2,3,4	Janz, Colquitt & Noe(1997)
팀 성과	팀의 운영효율성, 품질, 생산성을 나타냄	Ⅲ. 번 9,10,11,12	Pelled (1996)

4. LMX의 질

리더-구성원 교환관계(LMX)의 질은 리더와 구성원간의 업무 및 비업무적 관계의 질을 나타내는 것으로, 구성원의 직무수행과 관련하여 상사의 배려, 협조, 신뢰를 지각하는 정도를 말한다. LMX를 사용한 이전의 연구들은 직무상 협상 허용 범위(negotiation latitude)를 사용하여 관계의 질이 높은 내집단과 관계의 질이 낮은 외집단으로 구분하는 이분법적 개념으로 사용되어졌다.

본 연구에서는 Liden & Maslin(1988)의 측정항목들과 Graen & Uhl-Bien(1995)의 측정항목들을 바탕으로 정서적 애착, 공헌의욕, 정서의 공유, 직무상의 이해, 신뢰, 지적존경을 묻는 6개의 항목을 사용하도록 한다. 측정방법은 리커트형 5점 척도를 활용한다.

제 4 절 자료수집 및 분석방법

1. 자료의 수집

본 연구는 부산·경남에 소재하는 제조업체에 근무하는 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 설문조사를 위한 측정항목은 선행연구를 검토하여 본 연구의 의도에 맞게 작성하였다.

본 연구에 사용된 설문지는 2007년 10월 8일부터 10월 27일 까지 부산·경남에 있는 15개 제조업체에 근무하는 직원들을 대상으로 설문지를 배포하였다. 설문에 응답한 15개 기업으로는 조선관련 4개사, 자동차관련 2개사, 철강관련 2개사, 전기·전자 2개사, 음식료, 고무벨트, 진공펌프, 스폰지, 담배가 각 1개사이며, 종업원 수로는 100미만 기업이 4개사, 100명에서 300미만이 7개사, 300명 이상이 4개 기업으로 조사되었다. 총 470부의 설문지를 배포하여 339부가 회수되었다. 회수된 설문지 중에서 자료가 부실

한 51부를 제외하고 288부만을 분석에 활용하였다.

2. 표본의 구성

응답자의 구성은 남자가 239명, 여자가 49명으로서 본 연구에 이용된 자료의 특성들을 응답자들의 성별, 연령, 학력, 근속년수, 직급, 근무 팀(부서) 등과 같은 인구통계학적 특성을 정리하면 <표 3-4>와 같다.

3. 분석방법

자료의 통계처리는 SPSS 12.0 윈도우용(Statistical Package for Social Sciences 12.0 for Windows)을 이용하였다. 통계기법으로는 먼저 인구통계적 요인에 대해서는 빈도분석을 실시하였고 특정도구의 타당성 검증을 위하여 요인분석과 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach's Alpha값을 사용하였으며, 리더십의 효과를 검증하기위하여 다중회귀분석을 사용하였다. 또한 리더-구성원간의 교환관계의 질에 따른 매개효과를 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

<표 3-4> 표본의 인구통계학적 구성

	구분	빈도	비율(%)
성 별	남자	239	83.0%
	여자	49	17.0%
연 령	25세 이하	31	9.7%
	26세~30세	84	29.2%
	31세~35세	83	28.8%
	36세~40세	46	16.0%
	41세 이상	49	17.0%
직 급	사원	169	58.7%
	주임	37	12.8%
	대리	39	13.5%
	과장	34	11.5%
	차장	6	2.1%
	부장급 이상	4	1.4%
근무 팀(부서)	생산부	144	50.0%
	영업부	49	17.0%
	경영지원부	63	21.9%
	기 타	32	11.1%
학 력	고졸	96	33.3%
	전문대졸	83	28.8%
	대졸 이상	109	37.8%
근속년수	1년 미만	52	18.1%
	1년~3년	73	25.3%
	3년~5년	39	13.5%
	5년~10년	66	22.9%
	10년 이상	58	20.1%

제 4 장 연구 결과

제 1 절 타당성 검증

본 연구에서 측정도구의 타당성을 확인하기 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석방법은 요인의 수를 최소한으로 산출하고 최초 변인들이 지닌 정보(변량)를 극대화하고자 할 때 사용되는 주성분분석(Principal Components Analysis)과 요인의 회전에 의한 방법에 있어서는 상화독립성을 검정하고 요인추출시 요인수 및 정보손실을 최소화하여 의미 있는 요인을 추출하는데 유용한 직각회전방법인 배리맥스 회전법(Varimax Rotating Method)방식을 사용하여 요인적재량(factor loading)이 0.5이상인 경우를 유의적인 것으로 판단하였다.

서번트 리더십과 거래적 리더십의 12가지 구성요소의 요인분석 결과, <표 4-1>와 같이 경청, 공감, 치유, 설득, 청지기 의식, 공동체 형성, 비전제시, 인식, 통찰, 상황적 보상, 예외에 의한 관리 중 경청, 치유, 비전제시, 인식, 상황적 보상이 타당성이 있는 것으로 나타났다. 나머지 요인은 판별타당도에 의해 제거되어 향후 분석에서 제외시켰다.

팀 효과성의 요인분석 결과, <표 4-2>와 같이 팀 성과와 팀 만족은 타당성이 있는 것으로 나타나 요인분석 결과에 기초하여 팀 효과성에 대한 분석은 두 개의 차원으로 구분하여 분석을 실시하였다.

리더-구성원간의 교환관계의 질의 요인분석 결과 <표 4-3>과 같이 하나의 차원으로 나타났으며 이를 기초하여 리더-구성원간의 교환관계의 질에 대해 분석을 실시하였다.

<표 4-1> 리더십에 대한 요인분석

문항	요인				
	인식	치유	경청	상황적 보상	비전 제시
부하가 잘하는 일과 못하는 일을 안다	.840	.214	.123	.133	.193
상황에 맞는 적절한 행동을 취함	.765	.196	.191	.250	.226
부하가 겪는 스트레스를 달래줌	.184	.821	.121	.208	.237
부하의 스트레스요인을 없애줌	.238	.784	.268	.226	.108
부하의 의견이나 비평을 경청	.112	.194	.882	.149	.191
부하의 의견을 존중	.424	.407	.572	.217	.032
합의한 대로 노력하면 보상을 줌	.134	.355	.178	.821	.128
목표달성을 위해 보상과 처벌을 사용	.409	.145	.190	.676	.295
팀의 방향과 목표를 밝히고 전달함	.223	.258	.085	.146	.859
비전을 제시, 목표의식을 고취시킴	.274	.061	.476	.295	.623
고유치 (Eigen Value)	1.884	1.793	1.545	1.483	1.424
설명분산(%)	18.838	17.934	15.451	14.830	14.238
누적분산(%)	18.838	36.772	52.224	67.054	81.292

<표 4-2> 팀 효과성에 대한 요인분석

문항	요인	
	팀 성과	팀 만족
업무 생산성이 다른 팀에 비해 높음	.854	.204
업무목표를 효과적으로 달성함	.841	.215
산출하는 업무의 질은 다른 팀에 비해 우수함	.814	.307
팀의 운영은 효율적임	.662	.417
팀에서 업무를 수행하면 성취감을 느낌	.204	.842
팀에서 일하는 것은 개인적인 성장, 발전에 도움	.215	.785
팀에서 일할 때 도전감을 느낌	.214	.783
팀에서 근무하는 것에 만족	.323	.718
고유치 (Eigen Value)	2.812	2.807
설명분산(%)	35.149	35.093
누적분산(%)	35.149	70.242

<표 4-3> 리더-구성원간의 관계의 질에 대한 요인분석

문 항	LMX의 질
상사를 인간적으로 매우 좋아함	.863
상사는 친 형제처럼 매우 친근한 사람임	.861
상사를 위해 주어진 과업 이상의 노력을 기울임	.844
현재의 상황과 관계없이 상사의 의사에 찬성, 신뢰함	.833
업무에 관한 상사의 경험과 전문가적 지식을 존경함	.832
상사와 아이디어나 감정을 공유할 수 있음	.828
업무수행 시 상사와 생각이 잘 맞음	.814
고유치 (Eigen Value)	4.932
설명분산(%)	70.452
누적분산(%)	70.452

제 2 절 신뢰성 검증

척도의 신뢰도는 안정성, 일관성, 예측가능성 등과 관련이 있는 개념으로서 본 연구에서 사용된 척도 중 등간척도를 사용한 척도에 대해 Cronbach's Alpha계수를 이용하여 신뢰도를 검증하였다. 신뢰성 검증은 앞서 살펴본 요인분석결과를 바탕으로 하여 신뢰도 분석을 실시한 결과는 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 각 측정변수들에 대한 신뢰성 검증

변수	구분	항목수	Cronbach's Alpha	삭제된 항목
경청		3	.702	1
치유		3	.787	1
비전제시		3	.719	1
인식		3	.771	1
상황적 보상		5	.723	3
팀 만족		4	.843	-
팀 성과		4	.865	-
LMX의 질		7	.921	-

제 3 절 통제변수

본 연구의 결과에 미칠 수 있는 상황 요인들을 통제변수로 포함하였다. 통제변수는 인구통계학적 요인으로 성별, 연령, 학력, 근속년수, 직급이 포함 되었다.

제 4 절 가설의 검증 및 실증분석

본 연구에서는 앞서 3장에서 제시한 연구모형을 검증하고 리더십 요인을 서번트 리더십과 거래적 리더십 요인인 경청, 치유, 비전제시, 인식, 상황적 보상으로 구분하여 팀 효과성의 구성요소인 팀 만족, 팀 성과에 어떠한 영향을 미치는지, 또한 리더십과 팀 효과성의 관계에서 리더-구성원간의 교환관계의 질이 매개역할을 하는지에 대해 실증적으로 분석함으로써 가설을 검증하였다. 이러한 영향력의 변수의 검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 또한 LMX의 질의 매개효과를 알아보기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

1. 기초통계 분석

<표4-5>는 각 변수의 평균 및 표준편차, 그리고 각 변수들 간의 상관관계를 나타낸 것이다. 변수들 간의 상관관계분석 결과를 살펴보면 먼저 통제변수인 학력은 각 변수들 간에 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 직급은 서번트 리더십의 요인인 치유와 팀 성과를 제외한 변수들에 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 성별, 연령과 근속년수는 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 통제변수를 제외한 각 변수들 간의 상관관계는 모든 변수들이 유의한 정적 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때, 팀 효과성의 팀 만족, 팀 성과는 서번트 리더십의 인식,

치유, 경청, 비전제시와 거래적 리더십의 상황적 보상 및 리더-구성원간의 교환관계의 질과 유의한 정적인 상관관계를 가지고 있음을 알 수 있다.



<표 4-5> 변수의 평균, 표준편차 및 변수간 상관관계(N=288)

변수	평균	표준편차	성별	연령	학력	근속 년수	직급	서번트 리더십				상황적 보상	LMX의 질	팀 만족
								인식	치유	경청	비전 제시			
성별	0.83	.376												
연령	3.03	1.22	.313**											
학력	2.05	.84	-.053	-.140*										
근속년수	3.02	1.42	.123*	.651**	-.131*									
직급	1.90	1.26	.205**	.456**	.352**	.418**								
인식	3.31	.79	-.109	-.012	.256**	-.009	.147*							
치유	3.13	.81	-.017	-.021	.174**	.026	.109	.544**						
경청	3.33	.88	-.126*	-.078	.303**	-.072	.126*	.547**	.593**					
비전 제시	2.78	.93	-.061	.057	.241**	.047	.193**	.589**	.509**	.564**				
상황적 보상	3.25	.91	-.053	-.043	.256**	-.050	.179**	.603**	.612**	.576**	.605**			
LMX의 질	3.34	.89	-.033	-.050	.273**	-.029	.171**	.628**	.665**	.634**	.603**	.621**		
팀 만족	3.27	.79	.009	.062	.252**	-.002	.181**	.524**	.545**	.518**	.560**	.563**	.658**	
팀 성과	2.95	.93	.057	.022	.199**	-.051	.086	.476**	.479**	.398**	.504**	.490**	.581**	.609**

* p<.05 ** p<.01 ***p<.001

- 1) 성별: 남자=1, 여자=0
- 2) 연령: 25세 이하=1, 26세~30세=2, 31세~35세=3, 36세~40세=4, 41세 이상=5
- 3) 학력: 고졸=1, 전문대졸=2, 대졸 이상=3
- 4) 근속년수: 1년 미만=1, 1년~3년=2, 3년~5년=3, 5년~10년=4, 10년 이상=5
- 5) 직급: 사원=1, 주임=2, 대리=3, 과장=4, 차장=5, 부장급 이상=6

2. 서번트 리더십, 거래적 리더십과 팀 효과성

<표 4-6>은 팀 만족에 대한 서번트 리더십과 거래적 리더십의 영향력 차이를 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 1단계로 통제변수들만을 투입한 <모형1>를 보면, 회귀모형이 유의적인 것으로 나타났다(F=4.872, $p < .001$), 8.0%의 변량을 설명하고 있으며 개별 회귀계수를 보면 학력만이 유의적인 것으로 나타났다.

<표 4-6> 팀 만족에 대한 회귀분석¹⁾

종속변수	팀 만족			
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4
통제/독립변수				
통제변수:				
성별	-.023(.709)	.010(.852)	.037(.442)	.036(.452)
연령	.112(.178)	.129(.068)	.108(.097)	.114(.078)
학력	.224(.001)	.129(.025)	.066(.214)	.066(.213)
근속년수	-.080(.308)	-.042(.530)	-.085(.168)	-.072(.238)
직급	.090(.236)	-.003(.967)	.022(.706)	.006(.916)
독립변수1:				
상황적 보상		.535(.000)		.165(.013)
독립변수2:				
인식			.156(.011)	.120(.053)
치유			.248(.000)	.202(.001)
경청			.129(.040)	.108(.087)
비전제시			.248(.000)	.208(.001)
회귀분석 결과	F=4.872*** R ² =.080	F=24.235*** R ² =.341 ΔR^2 =.261***	F=25.332*** R ² =.451 ΔR^2 =.371*** ²⁾	F=23.861*** R ² =.463 ΔR^2 =.122 ³⁾

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

1) 표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)이고, 괄호 안의 수치는 유의 수준임.

2) <모형1>와 비교했을 때의 R²증가분이고 <모형2>과 비교했을 때의 R²증분은 0.11임

3) <모형2>와 비교했을 때의 R²증가분이고 <모형3>과 비교했을 때의 R²증분은 0.012임

2단계는 거래적 리더십을 추가로 투입하였는데 이는 팀 만족에 대하여 서번트 리더십이 거래적 리더십 보다 높은 설명력을 보일 것이라고 가정하였기 때문에 팀 만족에 대한 거래적 리더십의 설명력을 제거한 후에도 서번트 리더십의 순수한 설명력의 유의성을 살펴보고자 하였다. 따라서 <모형 2>에서는 거래적 리더십을 투입하였다. 분석 결과, 회귀모형이 유의한 것으로 나타났고($F=24.235, p<.001$), 34.1%의 변량을 설명하고 있으며 개별 회귀계수도 유의적이다. 3단계에서는 서번트 리더십을 추가로 투입한 <모형 3>을 보면, 회귀모형은 유의적인 것으로 나타났으며($F=25.332, p<.001$), 45.1%의 변량을 설명하고 있다. 개별 변수 회귀계수의 유의수준은 .05수준으로 유의적인 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 마지막으로 서번트 리더십과 거래적 리더십을 동시에 투입한 <모형 4>를 보면, 회귀모형은 유의적인 것으로 나타났으며($F=23.861, p<.001$), 46.3%의 변량을 설명하고 있다. 이는 서번트 리더십과 거래적 리더십을 각각 투입한 것보다 12.2%와 1.2%만큼 설명력이 증가한 것으로 나타났다. 개별 변수의 회귀계수를 살펴보면 치유, 비전제시, 상황적 보상은 유의적이거나, 인식, 경청은 유의수준 .05수준에서 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 따라서 <모형 4>의 회귀분석결과 “가설 1-1. 서번트 리더십은 팀 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다”는 부분적으로 지지되었으며, “가설 2-1. 거래적 리더십은 팀 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”는 지지되었다.

팀 만족에 대한 거래적 리더십의 설명력은 34.1%로 나타났으며, 팀 만족에 대한 서번트 리더십의 설명력은 45.1%로 나타나 서번트 리더십이 거래적 리더십보다 11.0%의 높은 설명력을 나타내고 있다. 따라서 “가설 3-1. 서번트 리더십은 거래적 리더십 보다 팀 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.” 또한 지지되었다.

다음으로 <표 4-7>에서 보는 바와 같이, 팀 성과에 대한 서번트 리더십과 거래적 리더십의 영향력 차이를 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 1단계로 통제변수들만을 투입한 <모형 5>를 보면, 회귀모형이 유의적인

것으로 나타났다($F=2.965, p<.05$). 2단계는 거래적 리더십을 추가로 투입하였는데 이는 팀 성과에 대하여 서번트 리더십이 거래적 리더십 보다 높은 설명력을 보일 것이라고 가정하였기 때문에 팀 만족에 대한 거래적 리더십의 설명력을 제거한 후에도 서번트 리더십의 순수한 설명력의 유의성을 살펴보고자 하였다. 따라서 <모형 6>에서는 거래적 리더십을 투입하였다.

<표 4-7> 팀 성과에 대한 회귀분석¹⁾

종속변수 통제/독립변수	팀 성과			
	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8
통제변수:				
성별	.049(.426)	.079(.153)	.100(.055)	.099(.057)
연령	.095(.259)	.110(.139)	.087(.215)	.092(.188)
학력	.203(.003)	.117(.053)	.068(.236)	.068(.236)
근속년수	-.092(.247)	-.058(.410)	-.103(.122)	-.092(.164)
직급	-.001(.990)	-.084(.220)	-.062(.329)	-.076(.234)
독립변수1:				
상황적 보상		.481(.000)		.141(.049)
독립변수2:				
인식			.189(.004)	.158(.018)
치유			.240(.000)	.200(.003)
경청			-.002(.973)	-.021(.759)
비전 제시			.273(.000)	.238(.000)
회귀분석 결과	F=2.965* R ² =.050	F=16.610*** R ² =.262 ΔR ² =.211***	F=17.574*** R ² =.363 ΔR ² =.313*** ²⁾	F=16.374*** R ² =.372 ΔR ² =.110 ³⁾

* p<.05 ** p<.01 ***p<.001

- 1) 표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)이고, 괄호 안의 수치는 유의 수준임.
- 2) <모형5>와 비교했을 때의 R²증가분이고 <모형6>과 비교했을 때의 R²증분은 0.101임
- 3) <모형6>와 비교했을 때의 R²증가분이고 <모형7>과 비교했을 때의 R²증분은 0.009임

분석 결과, 회귀모형이 유의한 것으로 나타났고($F=16.610$, $p<.001$), 26.2%의 변량을 설명하고 있으며 개별 변수의 회귀계수도 유의적이다. 3단계는 서번트 리더십을 추가로 투입한 <모형 7>를 보면, 회귀모형은 유의적인 것으로 나타났으며($F=17.574$, $p<.001$), 36.3%의 변량을 설명하고 있으며 개별 회귀계수를 보면 인식, 치유, 비전제시는 유의적이고 경청은 유의적이지 않다. 마지막으로 서번트 리더십과 거래적 리더십을 동시에 투입한 <모형 8>를 보면, 회귀모형은 유의적인 것으로 나타났으며($F=16.374$, $p<.001$), 37.2%의 변량을 설명하고 있다. 이는 서번트 리더십과 거래적 리더십을 각각 투입한 것보다 11.0%와 0.9%만큼 설명력이 증가한 것으로 나타났다. 개별 변수의 회귀계수를 보면, 상황적 보상, 인식, 치유, 비전제시는 .05수준에서 유의적이고 경청은 유의하지 않다. 따라서 <모형 8>의 회귀분석결과 “가설 1-2. 서번트 리더십은 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”는 부분적으로 지지되었으며, “가설 2-2. 거래적 리더십은 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”는 지지되었다. 또한 팀 성과에 대한 거래적 리더십의 설명력은 26.2%이며, 팀 성과에 대한 서번트 리더십의 설명력은 36.3%로 나타나 서번트 리더십이 거래적 리더십보다 10.1%의 높은 설명력을 나타내고 있다. 따라서 “가설 3-2. 서번트 리더십은 거래적 리더십 보다 팀 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.” 또한 지지되었다.

3. 리더십, 리더-구성원간의 교환관계의 질과 팀 효과성

본 연구는 서번트 리더십과 거래적 리더십이 팀 효과성에 영향을 미치는 데 있어서 리더-구성원간의 교환관계의 질이 매개작용을 하는 것으로 가설을 설정하였다.

어떤 변수의 매개역할에 관한 가설을 검증하는 통계적 방법론은 여러 가지가 있으나 Baron & Keeny(1986)의 3단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. Baron & Keeny(1986)의 3단계 위계적 회귀분석 절차는 다음과 같다.

1단계에서 각 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시키는데, 이때 얻은 회귀 방정식에서 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 2단계는 각 독립변수에 대해 종속변수를 회귀시키는데, 이때 얻은 회귀방정식에서 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 3단계는 독립변수와 매개변수를 함께 종속변수에 회귀시킨다. 이 회귀방정식(3단계)에서 매개변수는 종속변수에 대해 유의한 영향을 미쳐야한다. 마지막으로 독립변수가 종속변수에 대해 미치는 영향을 나타내는 회계계수를 비교할 때, 3단계 방정식(독립변수와 매개변수가 함께 종속변수에 회귀시킨 경우)의 독립변수 회귀값이 2단계 회귀방정식(독립변수만 종속변수에 회귀시킨 경우)보다 작아야 한다. 만일 3단계의 독립변수와 종속변수와의 관계에서 유의하지 못하면 완전매개이고, 유의적이면 부분 매개 역할을 한다.

Baron & Keeny(1986)가 제안한 분석방법을 활용하여 LMX의 질의 매개 역할을 검증하기 위해, 첫 번째 단계로 독립변수가 매개변수에 미치는 영향을 분석하고(<표 4-8>), 두 번째 단계로 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하고(<표4-9>의 모형13, <표4-10>의 모형15), 마지막 단계로 독립변수와 매개변수를 회귀분석에 동시에 투입하여 각각이 종속변수에 미치는 영향을 분석한다(<표4-9>의 모형 14, <표4-10>의 모형15).

(1) 리더십과 리더-구성원간의 교환관계의 질

<표 4-8>는 서번트 리더십이 LMX의 질에 미치는 영향에 대해 위계적 회귀분석을 실시한 결과이다. 1단계로 통제변수들을 포함시켰고, 2단계로 연구변수인 서번트 리더십과 거래적 리더십을 각각 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 먼저, 변수들 간의 다중공선성 문제를 점검하기 위해 변수별로 변량증폭요인(variance inflation factor)을 분석한 결과, 변수들의 VIF 값이 모두 3.0 이하로서 다중공선성 문제가 발생하지 않았다(이하의 회귀분석에서도 동일한 결과를 보이고 있음).

<표 4-8> LMX의 질에 대한 회귀분석¹⁾

통제/독립변수	LMX의 질			
	모형 9	모형 10	모형 11	모형 12
통제변수:				
성별	-.028(.646)	.044(.280)	.008(.878)	.043(.287)
연령	-.066(.428)	-.062(.258)	-.047(.483)	-.058(.284)
학력	.213(.001)	.024(.591)	.108(.048)	.024(.593)
근속년수	-.013(.872)	-.017(.746)	.029(.646)	-.009(.859)
직급	.137(.069)	.060(.227)	.036(.558)	.050(.312)
독립변수 1:				
인식		.213(.000)		.202(.000)
치유		.318(.000)		.291(.000)
경청		.203(.000)		.190(.000)
비전제시		.185(.000)		.160(.002)
독립변수 2:				
상황적 보상			.587(.000)	.099(.076)
회귀분석 결과	F=5.322*** R ² =.086	F=48.588*** R ² =.611 ΔR ² =.525***	F=31.373*** R ² =.401 ΔR ² =.315*** ²⁾	F=44.389*** R ² =.616 ΔR ² =.005 ³⁾

* p<.05 ** p<.01 ***p<.001

- 1) 표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)이고, 괄호 안의 수치는 유의 수준임.
- 2) <모형9>와 비교했을 때의 R²증가분이고 <모형10>과 비교했을 때의 R²증분은 -0.210임
- 3) <모형10>와 비교했을 때의 R²증가분이고 <모형11>과 비교했을 때의 R²증분은 0.215임

LMX의 질에 대한 회귀분석 결과를 살펴보면, <모형 9>는 통제변수들만을 투입한 것으로서 회귀모형이 유의적인 것으로 나타났고(F=5.322, p<.001), 8.6%의 변량을 설명하고 있다. 2단계로 서번트 리더십을 추가로 투입한 <모형 10>을 보면, 회귀모형이 유의적인 것(F=48.588, p<.001)으로 나타났고 개별 회귀계수도 유의적이다. 서번트 리더십의 요인들의 추가로 인한 설명력의 증분(ΔR²=.525)도 유의적이다. <모형 11>은 거래적 리더십을 투입하여 분석한 결과인데 회귀모형이 유의적이며(F=31.373, p<.001)

개별 회귀계수도 유의적이다. 거래적 리더십 요인의 추가로 인한 설명력의 증분($\Delta R^2=.315$)도 유의적이다. <모형12>는 서번트 리더십과 거래적 리더십을 동시에 투입한 결과로 회귀모형이 유의적인 것으로 나타났고($F=44.389$, $p<.001$) 61.6%의 변량을 설명하고 있다. 개별 회귀계수를 보면 서번트 리더십의 요인은 유의적이고 거래적 리더십의 상황적 보상은 회귀계수가 .099이고 유의수준 .076으로 유의적이지 않게 나타났다. 따라서 LMX의 매개효과는 없는 것으로 볼 수 있다. 따라서 “가설 5-1. 거래적 리더십은 LMX의 질을 매개로 팀 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”와 “가설 5-2. 거래적 리더십은 LMX의 질을 매개로 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”는 기각되었다.

(2) 리더십, 리더-구성원간의 교환관계의 질과 팀 만족

<표 4-9>는 리더십, LMX의 질이 팀 만족에 어떠한 영향을 미치는지 위계적 회귀분석을 실시한 결과이다. 1단계와 2단계는 <표 4-6>에서 살펴 본 바와 같이 유의적인 것으로 나타났다(<모형 1> $F=4.872$, $p<.001$, <모형 4> $F=23.861$, $p<.001$). 3단계로 매개변수인 LMX의 질을 추가로 투입한 <모형13>을 보면, 회귀모형이 유의적인 것으로 나타났고($F=38.665$, $p<.001$) 45.2%의 변량을 설명하고 있으며 개별 회귀계수도 유의적이다. 마지막으로 리더십과 리더-구성원간의 교환관계의 질을 동시에 투입한 <모형 14>를 보면, 회귀모형이 유의적인 것으로 나타났고($F=26.349$, $p<.001$) 51.2%의 변량을 설명하고 있다. 개별 변수의 회귀계수는 2단계의 <모형 4>과 비교했을 때 회귀계수는 낮아졌으며 유의수준은 치유는 유의적이지 않고 비전제시는 유의적인 것으로 나타나 리더십과 팀 효과성의 관계에서 팀 만족에 대해 매개변수인 LMX의 질은 완전, 또는 부분적 매개효과를 보여주고 있다. 따라서 “가설 4-1. 서번트 리더십은 LMX의 질을 매개로 팀 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”는 부분적으로 지지되었다.

<표 4-9> 팀 만족에 대한 회귀분석¹⁾ (매개효과)

종속변수 통제/독립변수	팀 만족			
	모형 1	모형 4	모형 13	모형 14
통제변수:				
성별	-.023(.709)	.036(.452)	-.005(.917)	.020(.654)
연령	.112(.178)	.114(.078)	.154(.017)	.135(.030)
학력	.224(.001)	.066(.213)	.088(.093)	.057(.256)
근속년수	-.080(.308)	-.072(.238)	-.072(.236)	-.069(.238)
직급	.090(.236)	.006(.916)	.002(.974)	-.012(.833)
독립변수:				
인식		.120(.053)		.047(.433)
치유		.202(.001)		.098(.118)
경청		.108(.087)		.039(.520)
비전제시		.208(.001)		.150(.013)
상황적 보상		.165(.013)		.129(.041)
매개변수:				
LMX의 질			.639(.000)	.359(.000)
회귀분석 결과	F=4.872*** R ² =.080	F=23.861*** R ² =.463 ΔR ² =.383	F=38.665*** R ² =.452 ΔR ² =.372*** ²⁾	F=26.349*** R ² =.512 ΔR ² =.049 ³⁾

* p<.05 ** p<.01 ***p<.001

1) 표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)이고, 괄호 안의 수치는 유의 수준임.

2) <모형1>과 비교했을 때의 R²증가분임.

3) <모형4>와 비교했을 때의 R²증가분이고 <모형13>과 비교했을 때의 R²증분은 .060임.

(3) 리더십, 리더-구성원간의 교환관계의 질과 팀 성과

<표 4-10> 팀 성과에 대한 회귀분석¹⁾(매개효과)

수 통제/독립변수	팀 성과			
	모형5	모형 8	모형 15	모형 16
통제변수:				
성별	.049(.426)	.099(.057)	.066(.200)	.084(.093)
연령	.095(.259)	.092(.188)	.133(.056)	.111(.099)
학력	.203(.003)	.068(.236)	.080(.160)	.060(.280)
근속년수	-.092(.247)	-.092(.164)	-.085(.196)	-.089(.164)
직급	-.001(.990)	-.076(.234)	-.081(.206)	-.093(.133)
독립변수:				
인식		.158(.018)		.090(.173)
치유		.200(.003)		.102(.135)
경청		-.021(.759)		-.085(.205)
비전제시		.238(.000)		.184(.005)
상황적 보상		.141(.049)		.107(.122)
매개변수:				
LMX의 질			.579(.000)	.337(.000)
회귀분석 결과	F=2.965* R ² =.050	F=16.374*** R ² =.372 ΔR ² =.322***	F=25.916*** R ² =.356 ΔR ² =.306*** ²⁾	F=17.817*** R ² =.415 ΔR ² =.043 ³⁾

* p<.05 ** p<.01 ***p<.001

1) 표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)이고, 괄호 안의 수치는 유의 수준임.

2) <모형5>와 비교했을 때의 R²증가분임.

3) <모형8>와 비교했을 때의 R²증가분이고 <모형15>와 비교했을 때의 R²증분은 .059임.

<표4-10>는 리더십, LMX의 질이 팀 성과에 어떠한 영향을 미치는지 위계적 회귀분석을 실시한 결과이다. 1단계와 2단계는 <표 4-7>에서 살펴 본 결과와 같이 유의적인 것으로 나타났다(<모형 5> F=2.965, p<.05, <모형 8> F=16.374, p<.001). 3단계로 매개변수인 LMX의 질을 추가로 투입한 <모

형 15>를 보면, 회귀모형이 유의적인 것으로 나타났고($F=25.916$, $p<.001$), 35.6%의 변량을 설명하고 있으며 개별 회귀계수도 유의적이다. 마지막으로 리더십과 리더-구성원간의 교환관계의 질을 동시에 투입한 <모형 16>을 보면, 회귀모형이 유의적인 것으로 나타났고($F=17.817$, $p<.001$) 41.5%의 변량을 설명하고 있다. 개별 변수의 회귀계수는 2단계의 <모형 8>과 비교했을 때 낮아졌으며 유의수준은 인식, 치유는 유의적이지 않고 비전제시는 유의적인 것으로 나타나 리더십과 팀 효과성의 관계에서 팀 성과에 대해 매개변수인 LMX의 질은 완전, 또는 부분적 매개효과를 보여주고 있다. 따라서 “가설 4-2. 서번트 리더십은 LMX의 질을 매개로 팀 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.”는 부분적으로 지지되었다.



제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 최근 주목받고 있는 서번트 리더십에 초점을 맞추고 제조업에서 일반적으로 행해지고 있는 거래적 리더십을 중심으로 서번트 리더십과 거래적 리더십이 팀 효과성에 미치는 영향을 리더-구성원간의 교환관계의 질이 어떻게 매개하는지에 대해서 분석하였다.

이러한 연구목적을 위하여 서번트 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 설정하고, 팀 효과성을 종속변수로 설정한 뒤, 리더-구성원간의 교환관계의 질을 매개변수로 설정하여 분석하였다.

연구대상은 부산·경남에 위치한 제조업체 15개 업체에 470부를 배포하여 총 339부를 회수하였으나 그 중 불성실하게 답변을 한 51부를 제외하여 총 288부만을 분석에 활용하였다.

본 연구에서는 기존의 선행연구들에 대한 고찰을 바탕으로 리더십과 매개변수인 리더-구성원간의 교환관계를 통한 팀 효과성간의 관계 등에 관한 가설들을 설정하였으며, 각각의 가설들은 SPSS ver 12.0을 사용하여 검증하였다.

이와 같은 일련의 실증분석을 통해 얻어진 결과는 다음과 같다. 첫째, 서번트 리더십과 팀 효과성의 관계에서 서번트 리더십의 구성요소인 치유, 비전제시는 팀 효과성의 구성요소인 팀 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 인식, 치유, 비전제시는 팀 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 이러한 결과는 리더는 부하가 잘하는 일과 못하는 일이 무엇인지 알고 있으며 상황에 맞는 행동을 인식하여 적절하게 취해준다던가, 부하가 겪고 있는 아픔과 슬픔에 관심을 가지고 이를 치유해주며 업무상의 스트레스 요인을 없애려고 노력한다던가, 부하에게 비전을 제시하고 목표의식을 고취시키며 구

성원들이 나아갈 방향을 분명하게 제시하는 것과 같은 행동들이 필요함을 보여 준다.

둘째, 거래적 리더십과 팀 효과성의 관계에서는 거래적 리더십의 구성요소인 상황적 보상은 팀 만족, 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 이러한 결과는 부하가 업무수행을 통하여 얻고자 하는 것을 인식하고 부하가 정해진 성과를 달성할 경우 그것을 얻게 해 준다던가, 부하가 적정수준의 노력을 기울이는 경우 부하가 바라는 것을 제공해 주는 것과 같이 리더가 구성원들을 보상과 처벌로 관리하는 것도 팀의 효과성을 제고시키는 요소가 될 수 있음을 의미한다.

셋째, 서번트 리더십은 거래적 리더십 보다 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 봉사에 초점을 두고 구성원들에게 헌신하는 리더가 조직 운영에만 초점을 두고 보상을 통해 동기부여하려는 리더보다 팀에 긍정적인 효과를 발휘할 수 있음을 의미한다.

마지막으로, 서번트 리더십은 LMX의 질을 매개로 팀 효과성에 부분적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구성원들에게 봉사하고 헌신하는 리더는 리더와 구성원들간의 교환관계의 질에 긍정적인 방향으로 영향을 미치며 이러한 긍정적인 영향으로 인해 팀 효과성에 긍정적으로 보다 더 영향을 미친다고 볼 수 있다. 또한 거래적 리더십은 LMX의 질을 매개로 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미친다고 가정하였으나 분석결과 매개효과가 없다. 이는 거래적 리더는 노력의 대가로 부하가 원하는 것을 주는 것이라고 하였으며 이를 성과와 연관된 보상이라고 해서 거래적 리더들은 성과와 보상의 관계를 통해 부하들을 동기화시켜 조직의 목표를 달성하게 했다. 상황적 보상으로 부정적인 상황이 나올 수 있는데, 이는 합의한 성과를 달성하지 못한 부하에 대해 나타나는 리더의 반응이라 할 수 있다(Bass & Avolio, 1990).

이러한 연구에서 얻어진 결과를 통해 몇 가지 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 기존 연구에서는 서번트 리더십에 대한 요인을 제시해 주지 못하였으나, 본 연구에서는 서번트 리더십의 요인을 명확하게 규명하진 못하였지만 서번트 리더십을 인식, 치유, 비전제시, 경청의 4가지 요인으로 제시해 주었다.

둘째, 거래적 리더십을 제조업을 가장 잘 설명하는 리더십이라고 가정한 것에 대해서는 논란의 여지가 있지만 본 연구에서는 서번트 리더십과 거래적 리더십을 비교하는 실증연구를 처음으로 실시하였다. 또한 서번트 리더십이 거래적 리더십보다 더 팀 효과성에 영향을 미친다는 것을 보여 서번트 리더십이 실무적·이론적으로 연구되어야 할 필요성을 제시해 주었다.

마지막으로 실무적인 차원에서 살펴보면, 본 연구는 제조업을 대상으로 하여 기존의 과학적 관리법에 의한 과업관리, 성과급제도 등에 주로 의지하고 있는 제조업의 실정에 맞는 리더십을 거래적 리더십이라고 규정하여 서번트 리더십과 비교하여 어떤 리더십이 팀 효과성에 보다 더 영향을 미치는가를 실증분석을 통해 제조업의 발전을 위한 리더십모델을 제시하고자 함이 궁극적 연구목적이다. 연구결과에서 제시하였듯이 서번트 리더십이 거래적 리더십 보다 더 팀 효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업에서는 인간적인 측면을 강조하는 서번트 리더십을 적극적으로 도입하여 전사적인 교육을 통해 기업과 전사원이 같이 성장·발전할 수 있도록 서번트 리더십을 실천해 나가야 할 것이다. 그러나 거래적 리더십 또한 팀 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 리더는 구성원들에게 봉사와 헌신하는 동시에 구성원들에게 공정한 평가에 의한 적절한 보상을 제시하여야 할 것이다. 이는 리더는 서번트 리더십과 거래적 리더십을 상호배타적이 아닌 상호보완적으로 상황에 맞게 적절히 사용하여야 한다는 것을 의미한다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구를 수행함에 있어서 나타난 몇 가지 한계점과 그 한계점을 토대로 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 표본의 대표성 문제를 들 수 있다. 본 연구는 부산·경남 지역 제조업체들을 대상으로 설문조사를 실시하였는데, 이와 같이 조사 대상 기업을 부산·경남 지역으로 한정된 점 때문에 표본의 대표성에 문제가 있을 수 있다. 따라서 여러 지역의 기업들을 대상으로 좀 더 광범위한 조사를 실시하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 주요 변수의 측정 문제를 들 수 있다. 서번트 리더십의 경우 10가지 차원 중에서 6개 차원이 개념타당도와 신뢰도가 떨어지는 것으로 나타났다. 선행 연구에서도 서번트 리더십의 차원을 규명하지 못하고 서번트 리더십을 한가지 차원으로 연구되어지고 있다. 따라서 향후 연구에서는 서번트 리더십의 차원을 규명하고 실증연구를 활성화하기 위해 신뢰성과 타당성이 높은 측정도구도 개발되어야 할 것이다.

마지막으로 상사의 리더십과 결과변수를 모두 부하직원들이 평가한 관계로 Common method bias효과에 의한 변수들 간의 관계가 실제보다 부풀려져 나타났을 가능성이 존재한다. 따라서 결과변수를 상사가 평가하거나 혹은 객관적인 성과 결과치에 의해 측정되어질 필요성이 있다.

〈 참고 문헌 〉

1. 국내 문헌

- 강금원 (2006), “변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 성균관대학교 석사학위논문.
- 강성수, 김한준 (2005), “중소기업에 있어서 리더십 스타일이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 「산업경제연구」, 제18권 제5호, pp. 2457~2478.
- 김연숙 (1999), “병원에서의 팀제운영의 효과성에 관한 연구”, 경희대학교 석사학위논문.
- 김영희 (2003), “서번트 리더십이과 조직성과의 관계에 관한 연구”, 충남대학교 석사학위논문.
- 김익철 (2003), “서번트 리더십이 개인 및 집단 임파워먼트에 미치는 영향 : K자동차사를 중심으로”, 고려대학교 석사학위논문.
- 남호연 (2006), “변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 개인주의-집단주의 성향의 매개효과를 중심으로”, 전북대학교 박사학위논문.
- 박명숙 (2004), “Servant Leadership에 관한 연구 : 교보생명 FM의 리더십을 대상으로”, 인하대학교 석사학위논문.
- 안광호, 임병훈 (2005), 「SPSS를 활용한 사회과학조사방법론」, 학현사.
- 이경하 (2005), “상상-부하간 질적 교환관계가 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구 : 대인관계측면을 중심으로”, 동국대학교 석사학위논문.
- 이재형, 오석윤, 윤진영 (2006), “호텔조직에서의 상사의 서번트 리더십이 신뢰 및 직무만족에 미치는 영향”, 「호텔경영학연구」, 제15권 제2호, pp. 285~302.

- 안소영 (2002), “팀 동료와의 이질성지각과 팀 효과성의 관계에 있어서 갈등유형의 매개효과 : 팀원 개개인을 분석수준으로”, 이화여자대학교 석사학위논문.
- 장현아 (2007), “상사-비서 교환관계(LMX)의 질이 직무태도에 미치는 영향”, 이화여자대학교 석사학위논문.
- 정용수 (2007), “서번트 리더십과 팀 효과성의 관계에서 임파워먼트의 매개 역할 분석”, 충남대학교 석사학위논문.
- 주재성 (2005), “상사와 부하간 관계의 질을 통한 조직성과 연구 : 벤처기업을 중심으로”, 연세대학교 석사학위논문.
- 조용주 (1999), “거래적 리더십과 변혁적 리더십이 부하의 작업동기에 미치는 영향”, 가톨릭대학교 석사학위논문.
- 최충식 (2007), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 대학직원의 조직시민행동에 미치는 영향 : 임파워먼트의 매개효과 조절효과 검증”, 강원대학교 박사학위논문.
- 황인경 (2001), “중간관리자의 섬김형 리더십의 형성과 팀성과”, KAIST 석사학위논문.
- James C. Hunter (역:김광수) (2006), 「서번트 리더십 2」, 시대의 창.

2. 국외 문헌

- Bass, B. M.(1985), *Leadership and performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M.(1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications, 3rd ed.*, New York: Free Press.
- Boyer, G. B.(1999), “Turning points in the development of male servant-leader”, Unpublished doctoral dissertation, The Fielding Institute.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper & Row Publishers.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J.(1975), “Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations : A Longitudinal Investigation of the Role Making Process”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13, 46-78.
- Day, D. V., & Crain, E. C.(1992), “The role of affect and ability in initial exchange quality perceptions”, *Group and Organization Management*, Vol.17, 380-397.
- Farling, M. L., Stone A. G., & Winstone B. E.(1999), “Servant leadership: Setting the stage for the empirical research”, *The Journal of Leadership Studies*, Vol.6 No.1/2, 49-72.
- Greenleaf, R. K.(1969), “Leadership and the Individual: the Dartmouth lectures”, in Frick, D. M. and Spears, L. C.(Eds), *On Becoming A Servant Leader*, San Francisco, CA.: Jossey-Bass Publishers, 284-338.
- Greenleaf, R. K.(1970), *The servant as leader*, Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.

- Greenleaf, R. K.(1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M.(1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *Leadership Quarterly*, Vol.6, 219-247.
- Hackman J. R.(1987), "The design of work teams", In J. Lorsch(eds.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- Henderson, J. C. & Lee, S.(1992), "Managing I/S design teams: a control theories perspective", *Management Science* , Vol.6, 757-777.
- Laub, J. A.(1999), "Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument", Dissertations Abstracts Online, 992-1922.
- Locke, E.A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P.(1984), "Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance", *Journal of Applied Psychology*, 69, 241-251.
- Patterson, K.(2003), "Servant Leadership: a theoretical model", Unpublished doctoral dissertation, Regent University.
- Russell, R. F. and Stone, A. G.(2002), "A review of servant leadership attributes: developing a practical model", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.23 No.3, 145-157.

- Senge, P. M.(1995), “Robert Greenleaf's legacy: a new foundation for twenty-first century institution”, *Reflection on leadership: How Robert Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sims, B. J.(1997), *Servant hood: leadership for the group effectiveness*, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Spears L. C.(Ed),(1995), *Insight on leadership: Service, stewardship, spirit and servant-leadership*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spreitzer, G. M.(1992), “When Organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace”, Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor.
- Stone, A. G., Russell R. F., & Patterson K.(2003), “Transformation versus servant leadership: a difference in leader focus”, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol.25 No.4, 349-361.
- Yukl, G.(1998), *Leadership in Organizations, 4th ed.*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc.



설문조사를 실시하면서 드리는 글

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 설문조사에 참여해 주셔서 감사합니다. 저는 부경대학교 경영대학원 경영학과 박선우입니다.

본 설문조사는 직장상사의 리더십 스타일이 팀 효과성에 미치는 영향을 연구하기 위한 것입니다.

귀하가 응답하신 내용들은 익명으로 통계처리되며, 통계법에 의해 비밀이 보장됩니다. 또한 수집된 자료는 순수한 학문적인 목적으로만 이용됩니다. 따라서 평소 직장 생활을 하면서 느끼는 바를 솔직하게 응답해 주시기 바랍니다.

적극적인 협조를 부탁드립니다. 하시는 모든 일에 행운이 함께 하시기를 기원합니다.

2007. 10.

부경대학교 경영대학원
지도교수 : 김영조 교수

경영학과 석사과정
박 선 우 드림

본 설문조사에 문의사항이 있으시면 아래로 연락주시기 바랍니다.

Tel: 010-9798-7479, E-mail: motor07@hanmail.net

I. 다음은 팀장(또는 부서장)의 리더십 스타일에 관한 문항들입니다. 팀장(부서장)의 리더십 스타일에 가장 일치한다고 생각되는 번호에 표시(○)해 주시기 바랍니다.

문 항	(1) 전혀 그렇지 않다	(2) 별로 그렇지 않다	(3) 보통 이다	(4) 약간 그렇다	(5) 매우 그렇다
1. 나의 상사는 자신과 부하직원들의 견해가 다를 때 부하직원들의 의견이나 비평을 경청한다.					
2. 나의 상사는 팀원들에게 분명한 비전을 제시하고 목표의식을 고취시킨다.					
3. 나의 상사는 어떤 어려움이 있을 때 자신보다 부하직원들을 먼저 생각하고 도와주려고 노력한다.					
4. 나의 상사는 잠재력을 최대한 발휘할 수 있는 업무기회를 제공하기 위해 노력한다.					
5. 나의 상사는 목표달성을 위해 부하직원들에게 보상과 처벌을 적절하게 사용한다.					
6. 나의 상사는 부하직원들이 겪고 있는 정신적, 육체적 아픔과 슬픔에 대해서 관심을 가지고 돌보아준다.					
7. 나의 상사는 직관과 통찰력이 있다.					
8. 나의 상사는 부하직원들이 서로 경쟁하기보다는 함께 일하도록 장려한다.					
9. 의사결정을 할 때, 나의 상사는 부하직원들에게 미칠 영향을 먼저 생각한다.					

문 항	(1) 전혀 그렇지 않다	(2) 별로 그렇지 않다	(3) 보통 이다	(4) 약간 그렇다	(5) 매우 그렇다
10. 나의 상사는 지시, 명령 같은 강압적 방법보다는 설득을 통해 일을 추진한다.					
11. 나의 상사는 부하직원들이 잘하는 일과 못하는 일이 무엇인지 알고 있다.					
12. 나의 상사는 상황에 맞는 적절한 행동을 취한다.					
13. 나의 상사는 목표가 달성되었을 때 부하직원들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜 준다.					
14. 나의 상사는 어떤 문제가 발생했을 때 부하직원들의 의견을 존중해준다.					
15. 나의 상사는 팀원들이 나아갈 방향을 분명하게 제시한다.					
16. 나의 상사는 평소에는 별 말이 없다가 부하직원들이 업무목표에 미달할 때에만 지적을 한다.					
17. 나의 상사는 부하직원들의 입장에서 생각하고 이해하려고 노력한다.					
18. 나의 상사는 부하직원들의 실수에 대해 관대하며, 실수를 통해 업무를 배우도록 도와준다.					
19. 나의 상사는 부하직원들이 목표를 달성하였을 때 그 능력을 인정해 주고 칭찬하며 보상을 제공한다.					

문 항	(1) 전혀 그렇지 않다	(2) 별로 그렇지 않다	(3) 보통 이다	(4) 약간 그렇 다	(5) 매우 그렇다
20. 나의 상사는 부하직원들이 겪고 있는 업무관련 스트레스요인을 없애려고 노력한다.					
21. 나의 상사는 다른 사람의 의견이나 감정 상태를 직관적으로 잘 파악한다.					
22. 나의 상사는 업무목표가 달성되는 한 부하직원들의 업무방식에 대해서는 관여하지 않는다.					
23. 의사결정을 할 때, 나의 상사는 부하직원들의 의견을 우선적으로 받아들인다.					
24. 나의 상사는 설득을 통해 부하직원들의 업무의 중요성이나 필요성을 납득시킨다.					
25. 나의 상사는 부하직원들이 정해진 규칙이나 규정을 지키는지에 주로 관심을 기울인다.					
26. 나의 상사는 부하직원들간의 협력과 공동체 형성을 위해 노력한다.					
27. 나의 상사는 사전에 합의한 대로 노력하면 부하직원들이 원하는 보상을 해준다.					
28. 의사결정을 할 때, 나의 상사는 자신의 이익보다 부하직원들의 이익을 먼저 생각한다.					
29. 나의 상사는 업무환경의 변화에 대해 미리 파악하여 대비한다.					

문 항	(1) 전혀 그렇지 않다	(2) 별로 그렇지 않다	(3) 보통 이다	(4) 약간 그렇다	(5) 매우 그렇다
30. 나의 상사는 부하직원들이 업무에서 겪는 스트레스를 효과적으로 달래준다.					
31. 나의 상사는 부하직원들이 반드시 지켜야 할 사항만 강조하고 나머지는 부하들이 스스로 알아서 하게 놔둔다.					
32. 나의 상사는 결속력이 강한 공동체를 만들기 위해 노력한다.					
33. 나의 상사는 부하직원들의 말을 진심으로 이해하려고 노력한다.					
34. 나의 상사는 부하직원들의 생각과 행동, 성격 등을 이해하려고 노력한다.					
35. 나의 상사는 부하직원들에게 성과 달성을 강조하고, 성과에 따라 받게 될 보상에 관심을 갖도록 강조한다.					
36. 나의 상사는 우리 팀(부서)에 영향을 미치는 최근의 변화들에 대해 잘 알고 있다.					
37. 나의 상사는 팀(부서)의 발전방향과 목표를 밝히고 이를 부하직원들에게 전달한다.					
38. 나의 상사는 부하직원들이 자기개발을 하도록 격려하고 지원해준다.					
39. 일이 잘 진행되는 한 나의 상사는 어떤 것도 변화시키고자 하지 않는다.					
40. 나의 상사는 모든 업무에 있어 부하직원들을 설득하여 전반적인 동의를 이끌어 낸다.					

Ⅱ. 다음은 귀하가 속해 있는 팀(부서)에 대한 귀하의 의견을 묻는 문항들입니다. 다음 문항들에 대해 가장 일치한다고 생각되는 번호에 표시(○)해주시기 바랍니다.

문 항	(1) 전혀 그렇지 않다	(2) 별로 그렇지 않다	(3) 보통 이다	(4) 약간 그렇다	(5) 매우 그렇다
1. 내가 우리 팀에서 일하는 것은 나의 개인적인 성장과 발전에 도움이 된다.					
2. 나는 우리 팀에서 업무를 수행함으로써 성취감을 느낀다.					
3. 나는 내가 속한 팀에서 근무하는 것에 만족한다.					
4. 나는 내가 우리 팀에서 일할 때, 도전감을 느낀다.					
5. 나는 우리 팀의 발전을 위해 주위 사람보다 더 많은 노력을 한다.					
6. 팀(부서)의 목표를 나의 목표로 생각한다.					
7. 가족이나 가까운 친구들에게 우리 팀은 좋은 팀이라고 소개한다.					
8. 우리 팀(부서)의 가치와 목표는 내가 지향하는 가치와 일치한다.					
9. 우리 팀의 운영은 효율적이다.					
10. 우리 팀의 업무 생산성은 다른 팀에 비해 높다.					
11. 우리 팀이 산출하는 업무의 질은 다른 팀에 비해 우수하다.					
12. 우리 팀은 업무목표를 효과적으로 달성한다.					

Ⅲ. 다음은 귀하와 팀장(부서장)의 관계에 관한 질문입니다. 다음 문항들에 대해 가장 일치한다고 생각되는 번호에 표시(○)해 주시기 바랍니다.

문 항	(1) 전혀 그렇지 않다	(2) 별로 그렇지 않다	(3) 보통 이다	(4) 약간 그렇다	(5) 매우 그렇다
1. 나는 나의 상사를 인간적으로 매우 좋아한다.					
2. 나의 상사는 친 형제처럼 매우 친근한 사람이다.					
3. 나는 나의 상사를 위해 주어진 과업 이상의 노력을 기울일 것이다.					
4. 나는 현재의 상황과 관계없이 나의 상사의 의사에 찬성하고 신뢰한다.					
5. 나는 업무에 관한 나의 상사의 경험과 전문가적 지식을 존경한다.					
6. 나의 상사와 나는 아이디어나 개인적인 감정을 공유할 수 있다.					
7. 업무수행과 관련하여 나의 상사와 나의 생각은 서로 잘 맞는다.					

IV. 다음은 인구통계적 특성을 파악하기 위한 항목들이며 자료의 분류를 위한 것입니다. 응답하신 내용들은 연구목적용 위해서만 사용될 것임을 약속드립니다. 질문에 빠짐없이 답해주시기 바랍니다.

1. 성별: ① 남자 ② 여자
2. 연령: ① 25세 미만 ② 26세~30세 ③ 31세~35세
 ④ 36세~40세 ⑤ 41세 이상
3. 학력: ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 이상
4. 근속년수:
 ① 1년 미만 ② 1년~3년 ③ 3년~5년
 ④ 5년~10년 ⑤ 10년 이상
5. 직급: ① 사원 ② 주임 ③ 대리
 ④ 과장 ⑤ 차장 ⑥ 부장급 이상
6. 근무 팀(부서):
 ① 생산부 ② 영업부
 ③ 경영지원부(일반 사무관리포함) ④ 기타()

< 성실하게 끝까지 답해 주셔서 대단히 감사합니다. 수고하셨습니다. >