creative commons
COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

Disclaimer

dCollection

행정학석사 학위논문

변혁적 리더십이 직무스트레스 요인에 미치는 영향 연구

- 공직가치의 조절효과를 중심으로 -

2023년 2월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

최 부 용

변혁적 리더십이 직무스트레스 요인에 미치는 영향 연구

- 공직가치의 조절효과를 중심으로 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함
2022년 9월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학전공
최 부 용

최부용의 석사 학위 논문을 인준함
2022년 12월

위 원 장 전 소 희 (인)

부위원장 정 광 호 (인)

위 원 이 수 영 (인)

국문초록

본 연구는 공공조직에서 변혁적 리더십이 직무 스트레스에 미치는 영향과 그에 대한 공직가치의 조절 효과를 연구하였다.

독립변수로 변혁적 리더십 하위요소인 카리스마와 영감적 동기부여, 지적자극과 개별적 배려를 설정하고, 종속변수는 직무 스트레스하고 스트레스 요인을 역할갈등과 업무모호성, 업무과중으로 구분하였다. 그리고 조절변수로 공직가치를 포함하였다. 분석에는 한국행정연구원에서 실시하는 2021년 「공직가치 실태조사」설문결과를 활용하였다. 회귀분석은 변혁적 리더십과 직무 스트레스, 공직가치를 조절변수로 동시에 투입하여 실시하였다.

분석결과 공직가치를 고려한 모형에서 변혁적 리더십 중에서 동기부여만이 직무 스트레스를 높이는 효과가 있으며, 그 외 다른 리더십 요소는 직무 스트레스에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 공직가치가 높을수록 동기부여로 인한 직무 스트레스를 완화하는 조절효과가 나타났다. 카리스마, 지적자극, 개별적 배려의 경우 공직가치의 조절효과가 없음을 확인하였다.

주요어 : 공공조직, 변혁적 리더십, 직무 스트레스, 공직가치, 영감적 동기부여, 조절효과

학 번 : 2013-23623

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구 배경 및 목적 ····· 1

제 2 절 연구 범위 및 방법 ····· 5

제 2 장 이론적 배경과 선행연구 검토 ····· 6

제 1 절 변혁적 리더십 ····· 6

1. 리더십의 의미와 리더십 유형 ····· 6

2. 변혁적 리더십 ····· 8

제 2 절 직무스트레스 ····· 17

1. 직무 스트레스의 의미 ····· 17

2. 직무 스트레스 요인 ····· 18

제 3 절 공직가치 ····· 22

1. 공직가치의 의미 ····· 22

2. 공직가치를 구성하는 핵심 가치 ····· 24

3. 공직가치의 중요성 ····· 25

제 4 절 선행연구 검토 ····· 27

1. 변혁적 리더십-스트레스에 관한 연구 ····· 27

2. 리더십 효과성을 조절하는 요인에 관한 연구 ····· 32

제 3 장 연구 설계 ····· 36

1. 분석대상 및 자료 ····· 36

2. 분석방법 ····· 36

3. 연구모형과 변수의 조작적 정의 ····· 37

4. 면담조사 ····· 41

제 4 장 분석결과 ····· 42
제 1 절 기초통계 분석 ····· 42
1. 연구대상자의 일반적 특성 ····· 42
2. 주요 변수 기초통계량 분석 ····· 43
제 2 절 변수 간의 상관관계 분석 ····· 45
제 3 절 다중회귀분석 및 가설검증 ····· 43
1. 변혁적 리더십이 직무 스트레스에 미치는 영향 ····· 47
2. 공직가치의 조절효과 ····· 50
3. 가설검증 ····· 54
4. 분석적 함의 ····· 55
제 4 절 공무원 대상 면담 조사 결과 ····· 59
1. 면담 조사 개요 ····· 59
2. 면담 조사 결과 ····· 60
3. 분석적 함의 ····· 63

제 5 장 결론 ····· 64
제 1 절 연구결과의 요약 ····· 64
제 2 절 연구의 의의 및 정책적 시사점 ····· 65
제 3 절 연구의 한계 ····· 67

참고문헌 ····· 69
Abstract ····· 81

표 목 차

[표1] 변혁적 리더십 하위 차원에 관한 해외 연구 ····· 11
[표2] 변혁적 리더십 하위 차원에 관한 국내 연구 ····· 12
[표3] 직무 스트레스 요인 ····· 19
[표4] 공직가치에 대한 개념정의 ····· 23
[표5] 공직가치 유형(인사혁신처) ····· 25
[표6] 변혁적 리더십과 직무스트레스 연구 ····· 28
[표7] 독립변수와 종속변수, 조절변수의 측정지표 ····· 40
[표8] 설문응답자의 인구통계학적 특성 ····· 42
[표9] 독립변수의 기초통계량 ····· 43
[표10] 종속변수의 기초통계량 ····· 44
[표11] 주요변수 간의 상관관계 ····· 46
[표12] 다중공선성 진단 ····· 47
[표13] 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향과 공직가치 조절효과 ····· 49
[표 14] 가설의 검증결과 ····· 54
[표 15] 면담조사 응답자 특성 ····· 60

그 림 목 차

[그림1] 연구모형 ····· 37
[그림2] 동기부여-직무스트레스의 공직가치 조절효과 ····· 51
[그림3] 동기부여-역할갈등의 공직가치 조절효과 ····· 51
[그림4] 동기부여-업무불분명의 공직가치 조절효과 ····· 52
[그림5] 동기부여-직무스트레스의 공직가치 조절효과 ····· 53
[그림 6] 무드미터 ····· 59

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 배경 및 목적

현대 사회에서 사람들은 일상생활에서 각종 스트레스에 노출되어 있으며, 스트레스로 인한 각종 질병과 정신건강은 현대인에게 중요한 이슈이다. 적정수준의 스트레스는 인체 내의 에너지를 동원하여 바람직한 조직생활과 일상생활에서 필요하며 문제해결에 도움을 주지만 (하미승·권용수, 2002; 옥원호·김석용, 2001) 과중한 업무에서 비롯된 지나친 직무 스트레스는 직무만족을 저하시키고 (이환범·이수창, 2006), 직무만족은 직무성과에 영향을 미친다. (이일주, 이상철, 김양균, 2019).

리더는 적절히 리더십을 발휘하여 부하의 직무 스트레스를 줄여줄 수도 있지만 한편으로 상하-부하의 관계는 직장 스트레스의 빈번한 원인이 된다. 2022년 갤럽은 '2022년 글로벌 고용시장 현황 보고서'를 통해 전세계 직장인들의 직장 만족도가 사상 최저 수준으로 떨어져 역대 최저 수준이며, 조사에 응답한 근로자의 60%가 업무에 몰입하지 못한다는 결과를 발표했다. 응답자들이 업무에 몰입하지 못하고 스트레스를 받는 가장 큰 이유 1위는 '직장 내 부당한 처우'이며 이후 과도한 업무부담, 상사와 의사소통문제, 상사의 배려 부족이 그 뒤를 따랐는데 갤럽은 이에 대해 '근로자가 스트레스를 받는 주요 이유를 보면 상사가 빠지지 않는다는 공통점이 있다'고 지적했다.[1] 국내 취업포털 '잡코리아'가 2016년 직장인 스트레스를 조사한 결과도 유사하다. 국내 직장인 10명중 8명은 스트레스로 건강이상을 겪은 경험이 있고, 그 원인으로 53%는 '상사와 동료와의 관계'를 지적했다.[2] 이처럼 하루 대부분의 시간을 직장에서 보내는 근로자에게 직장 상사는 원치 않게 인생에 중요한 부분을 차지하고 때로 주요 스트레스 원인이 된다. 이러한 배경 하에 2019년에는 직장 내 괴롭힘 금지법이 시행되고, 직장 내 괴롭힘으로 인한 정신질환이 산재로 인정되는 사회적 변화가 있기도 하였다.

1) [초점]전세계 '직장 만족도' 역대 최저 수준으로 떨어졌다(글로벌이코노믹, '22.8.14.)
2) [직장인톡]④스트레스를 부르는 그 이름 '직장상사' (KBS NEWS, '16.7.16)

민간조직과 마찬가지로 공공조직에서도 직무 스트레스, 직장 내 갑질 등으로 인한 이직과 질병, 자살과 같은 극단적 선택이 발생하고 있다. 일례로 2021년 정신질환을 이유로 자살을 선택한 공무원은 26명이었다고 한다.[3] 아울러 작업 과부하는 직무 스트레스를 유발하는 요인 중 하나(Moorehead & Griffin, 2014; Steer & Mowday, 1981)인데, 최근 코로나19 전염병의 장기화로 방역업무에 종사하는 공무원의 격무로 인한 과로사와 자살, 직장 내 괴롭힘과 업무 스트레스로 과로사가 지속되고 있다[4]. 지난 5년(2017~2021년)간 과로사로 인정받은 공무원은 113명에 달하며, 이 기간 공무원 공무상 사망자(341명)의 33%에 달하는 수치다. 연도별로는 △2017년 21명 △2018년 13명 △2019년 31명 △2020년 18명 △2021년 30명으로 집계됐다.[5]

직무 스트레스는 개인의 문제인 동시에 조직성과의 선행요인으로 조직성과를 저해할 수도 있기 때문에 리더는 적절한 리더십을 통해 조직 구성원의 스트레스를 낮추도록 관리해야 한다. 리더십의 효과는 상사의 역량 뿐만 아니라 부하가 가진 개인 가치나 특성에 따라 달라질 수 있다. 예를 들어 리더가 부하에게 분명한 목표와 함께 권한이양(empowerment)을 통해 적극적이고 능동적인 행동을 바라는 경우, 능동적으로 업무를 수행하고 자율성이 높은 직원은 동기부여될 수 있다. 반면 명확한 지시를 선호하고 수동적인 직무 태도를 지닌 직원에게는 상사의 기대에 부응하여 태도와 행동을 변화시키는 일과 확대된 책임이 새로운 스트레스의 원천이 될 수 있다. 본 연구는 이렇게 상사의 특징과 상사-부하 간의 관계를 이론과 관련지어 설명할 수 있는 리더십이 부하에게 미치는 영향, 특히 직무 스트레스에 주는 영향에 대한 관심에서 비롯되었다.

어떤 리더십이 부하의 직무 스트레스를 증가 혹은 감소시키는지를 연구하되 공공조직을 대상으로 하였다. 민간조직에 비해 공공조직은 고용안정성이 보장되어 이직이나 퇴사의 기회비용이 커 선택하는 비율이 높지 않고, 개인의 능력만으로 상사를 피하기가 쉽지 않다는 측면에서 리더십의 형태와 효과가 중요하다

---

3) 업무 스트레스·직장갑질에 산재 신청…1년 만에 두 배로 늘었다(한겨레, 2022.6.19)

4) 세종시 20대 공무원 극단 선택…유족 "업무 과중 스트레스" 주장(연합뉴스, '22.6.28)
제주서 40대 공무원 극단적 선택…업무 스트레스 추정(제주일보, '22.5.9)
[2017년 대한민국 과로 리포트<3>]꿈꾸던 공무원 됐는데…왜 삶을 포기했을까(서울신문, '17.10.17)
경남도 공무원 극단적 선택…직장 내 괴롭힘 의혹(뉴스경남, '19.7.30)

5) 재난 때마다 '번아웃'… 5년간 공무원 113명 과로로 숨졌다(세계일보, '22.3.23)

고 생각되었다. 한편 공공조직의 직무 스트레스가 증가하여 조직의 성과가 저하된다면 이로 인한 피해는 사회와 국민 전반이 나누게 된다는 점에서 공공조직을 대상으로 한 연구의 중요성이 커진다.

리더십에 대한 연구는 효과적인 리더의 특성과 행동, 상황에 대한 이론으로 전개되었으며 현대에는 카리스마 리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 윤리적 리더십 등 다양한 리더십 이론이 연구되고 있다. Burns(1978)는 리더의 영향력을 권위와 교환에 의한 영향력으로 이분하고 거래관계를 토대로 한 거래적 리더십을, Bass(1985)는 거래적 리더십을 비판하면서 조직구성원의 가치와 우선순위를 조직목표와 연계하고 그들이 충분히 역량을 발휘하도록 하는 변혁적 리더십을 제시하였다. Burns와 Bass의 이론을 토대로 최근에는 이 두 가지 리더십에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 본고에서는 변혁적 리더십을 채택하여 연구를 진행하고자 한다. 공공조직은 민간조직과 달리 공익을 추구하여 조직목표가 모호하고 다양하여 성과에 대한 기준을 설정하기 어렵고, 따라서 성과에 기반한 성과급, 승진과 같은 외재적인 보상을 활용하는데 한계가 있다. 거래적 관계의 기반인 승진, 성과급 등의 자원이 제약되는데 반해 상대적으로 리더 개인 역량에 상당부분 의존할 것으로 보이는 변혁적 리더십을 선택하였다.

한편 공공조직이 민간조직과 구별되는 중요한 요소 중 하나는 조직 구성원에게 요구되는 공공가치이며, 정부는 구성원들이 공직가치를 내재화하고 더욱 함양하도록 노력하고 있다(박정호, 2015). 공공성을 창출하기 위해 공무원이 업무를 수행할 때 지향해야할 가치(행정안전부, 2010)로서 공직가치는 개인수준의 가치이면서 동시에 조직차원에서 널리 공유되면 조직의 문화로 발전될 수도 있다(심동철, 2017). 앞서 기술한 것처럼 조직에서 리더가 발휘하는 리더십은 부하 개인의 특성과조직의 특성에 따라 그 효과가 달리 나타날 것으로 예상된다. 이에 공공조직의 특성인 공직가치에 주목하여 공직가치가 리더십이 직무 스트레스에 미치는 영향을 조절하는 효과가 있는지, 있다면 어떻게 조절하는지 연구하고자 한다.

기후변화, 바이러스로 인한 세계적 판데믹, 빠른 과학기술의 발전과 혁신으로 정부의 행정환경은 언제나 새롭고 어려운 문제에 직면하며, 빠른 속도에 대응해야하는 과제를 안고 있다. 이에 공공조직의 구성원의 스트레스를 낮추고 성취를

높이는 리더십에 대한 연구는 제한된 예산과 조직으로 운영되는 정부의 효율성 제고 측면에서 중요하다 할 수 있다. 리더십과 직무 스트레스에 관한 연구는 공·사 조직을 대상으로 지속되고 있으며, 그 효과를 매개하거나 조절하는 연구도 존재한다. 선행연구의 검토 결과 변혁적 리더십과 직무 스트레스 간의 관계와 자기효능감의 매개효과(한광현, 2003)에 관한 연구와 자아탄력성의 조절효과에 관한 연구(신로사, 2018), 직무 스트레스가 이직의도에 미치는 연구(윤여원, 2018)나 조직시민행동에 미치는 효과(한국주, 2016) 등에 관한 연구가 확인된다. 검토결과 아직 공공조직 대상으로 공직가치의 조절효과를 검토한 연구는 없는 것으로 보인다.

본 고에서는 변혁적 리더십이 공공조직의 구성원인 공무원의 직무 스트레스에 미치는 영향을 탐색하고자 한다. 나아가 리더와 부하직원과 다양한 요소가 상호작용하여 발휘되는 리더십(Gibb, 1974)에 대하여 공무원이 개인이 지닌 공직가치가 리더십이 스트레스에 미치는 영향을 어떻게 조절하는지를 밝히고자 한다.

조직은 연령, 성별, 가치관 등이 각자 다른 다양한 사람이 모여 있는 곳이다. 이 연구를 통해 공공조직에는 어느 상황에 어떤 리더십이 더 효과적인가 묻는 질문에 일부 대답할 수 있기를 바란다. 아울러 정부조직을 대상으로 각기 다른 공직가치 수준을 지닌 직원들에게 효과적으로 발휘될 수 있는 리더십과 직무 스트레스를 감소시킬 수 있는 방법을 모색하고, 공직가치의 중요성을 확인하는 데 도움을 주기를 기대한다.

제 2 절 연구 범위 및 방법

본 연구는 공공조직인 중앙행정기관과 광역자치단체를 대상으로 조직 구성원인 공무원의 직무 스트레스와 리더십 인식, 공직가치 인식 간의 관계를 연구하고자 한다. 공공부문에 대한 직무 스트레스에 관한 연구는 민간부문에 비해 부족한 실정이다. 그 이유로 공공조직이 사조직에 비해 구성원의 직무 스트레스로 인한 조직성과 저하 문제를 심각하게 고려하지 않았다고(옥원호, 김석용 2001) 보기도 한다. 직무 스트레스의 원인이 되는 개인의 역할특성, 조직 내 물리적·환경적 특성, 인간관계, 조직 구조적 특성(Ivancevich&Matterson, 1980), 리더십 등 선행적 요인과 직무 스트레스가 직무만족이나 이직의도에 미치는 영향 등에 대한 다양한 연구가 이루어지고 있다. 그러나 공공조직의 스트레스에 관한 연구가 부족한 것처럼 공공조직 구성원이 지니는 공공가치, 공공서비스 동기와 같은 특징과 직무 스트레스와의 관계에 관한 연구도 아직은 많지 않다.

본 연구는 정부 공무원을 대상으로 매년 한국행정연구원에서 실시하는 2021년도 「공직생활 실태조사」결과를 다중회귀분석하여 정부기관 안에서 상급자의 리더십과 구성원의 직무 스트레스, 구성원이 가진 공직가치 인식이 서로 어떤 영향을 주고받는지 살펴볼 예정이다.

연구 대상인 리더십은 최근 활발한 연구가 지속되고 있는 변혁적 리더십과 그 하위요소를 선택하였다. 변혁적 리더십은 하위요소로 이상화된 영향력 또는 카리스마와 개별적 배려, 지적자극, 영감적 동기부여로 구분하여 접근하고자 한다. 아울러 직무 스트레스 요인으로는 「공직생활 실태조사」에서 활용하는 7가지 항목을 유형화하여 활용할 예정이다. 모순된 요구나 지시를 받거나 기관과 개인의 가치 차이로 인한 내적갈등 상황을 역할갈등으로 분류하고, 업무 책임범위, 우선순위, 수행방법의 불분명함을 묻는 문항을 업무모호성으로, 업무와 책임의 과중함에 관한 문항을 업무과중으로 분류하여 활용할 예정이다. 리더십이 직무 스트레스에 미치는 영향에 대한 공직가치의 조절효과를 살펴보기 위해 같은 설문조사에서 활용하는 공직가치에 관한 8개 문항은 평균치를 활용하기로 한다.

아울러 다중회귀분석 결과를 토대로 재직중인 공무원을 대상으로 1:1 개인 면담조사를 실시하여 사례를 통해 연구결과에 대한 해석을 보충하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경과 선행연구 검토

제 1 절 변혁적 리더십

1. 리더십의 의미와 리더십 유형

행정학에서 리더십 연구는 1930년대 인간관계론이 조직현상을 설명하는 주요 이론으로 등장하면서 시작되었다고 볼 수 있다. 리더십은 연구자가 입각한 패러다임에 따라 연구자마다 다양하게 정의되지만(Stogdill, 1974), 일반적으로 목표 달성을 위해 조직구성원들에게 동기를 부여하거나 영향력을 행사하는 기술(arts) 또는 과정(process)으로 정의된다(Tannenbaum et al., 2013; Gibson, Ivancevich and donnelly, 2000; Yukl, 2012; 금용주·송건섭, 2014). 리더십 초기 이론은 리더십의 본질을 각각 특성, 행동, 또는 상황으로 규정하는 이론들로 구분된다. Yukl(1999)는 이에 더하여 권력에 초점을 맞추는 유형의 논의를 추가로 발견하였다. 리더의 특성, 자질(traits)에 주목하는 리더십 이론은 성공한 리더의 개인적인 특징에 초점을 맞춘다. 행동에 주목하는 리더십 이론은 '행태론(behavioral approach)'에 해당되는 것으로, 리더와 부하의 관계 안에서 리더의 행태에 주목한다. 상황에 초점을 맞추는 리더십은 '상황론(situational approach)'로 리더십 유형에 따른 효과는 상황에 따라 달라진다는 이론이다. Yukl은 권력에 초점을 맞춰 '권력영향론(power-influence approach)'관점에서 리더십의 효과는 리더가 보유한 권력 유형이나 크기에 따라 달라질 수 있다고 보았다. Yukl(1999; 김호균(2007b)에서 재인용)은 1970년대 이전까지는 리더십에 대한 행태론적 접근과 상황론적 접근이 지배적으로 나타나나, 그 이후부터는 변혁적 리더십을 중심으로 경향의 변화가 두드러진다고 논의하였다. 1980년대 이후 이전의 전통적 리더십이 지닌 한계를 극복하기 위한 다양한 리더십 이론이 개발되었으며, 카리스마 리더십, 서번트 리더십, 윤리적 리더십, 리더-멤버 교환관계, 변혁적 리더십, 거래적 리더십 등이 등장했다.

카리스마 리더십(charismatic leadership)은 개인의 능력이 뛰어나 조직구성원에게 특별한 영향력을 주는 사람이 리더라는 기존의 개념을 역전한 것으로, 리더십을 리더가 소유한 자질이 아니라 리더와 팔로워 사이의 관계의 결과로 본다(House&Aditya, 1997; Conger & Kanungo, 1998). 서번트 리더십(servant leadership)은 남을 돕고자 하며, 비전을 전수하고 아이디어와 구조를 제공하며, 성공의 기회 안에 있는 실패 위험을 감수하려는 리더의 특질(Greenleaf, 1970)로 정의된다. 기존 리더십 이론이 조직 구성원을 통제하고 관리하는 리더에 주목하였다면 서번트 리더십은 자신을 조직 내 하인의 위치에 두고 구성원의 성공을 우선시 하는 특징을 가지고 있다. Bass(1990)는 무엇보다 자신이 속한 조직을 섬기면서 조직구성원을 감동시키는 리더십으로 서번트 리더십을 정의했다. 서번트 리더십의 구성요소로는 경청, 공감, 치유, 설득, 인지, 통찰력, 비전제시, 청지기 의식, 성장지원, 공동체 의식 등이 있다.

윤리적 리더십(ethical leadership)을 정의하는 데는 다양한 견해가 존재한다. Resick et al(2006)은 윤리적 리더십을 타인의 권리와 존엄성을 존중하는 리더십으로 정의하였다. Brown(2005)은 개인행위와 대인관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 보이고 쌍방적 의사소통, 강화, 의사결정을 통해 부하에게도 그런 행동을 촉진시키는 리더십으로 정의하고 있다(김호정, 2017) 즉, 윤리적 리더란 윤리적 속성을 갖춘 도덕적 인간이면서 동시에 부하의 윤리적 행동을 촉진하는 리더로 볼 수 있다. 관련 연구들은 윤리적 리더십의 구성요소로 친화성, 양심성, 민감성, 마키아벨리적 성향, 도덕적 추론, 통제소재(Brown&Trevino, 2006), 타인존중, 봉사, 정의 정직, 공동체지향(Northouse, 2013) 등을 제시한다.

리더-멤버 교환관계이론(leader-member exchange theory)란 사회적 교환이론을 바탕으로 거래적 리더십 관점을 내포하지만, 전통적 리더십 이론의 대안적 모델로 수직적 양자 이론(vertical-dyad linkage theory)개념을 확장하고 있다. 수직적 양자이론에서 리더십은 리더와 부하 간 관계의 질(quality)에 따라 상이하다. 즉 리더와 멤버 사이 리더십 관계는 각 부하들마다 차이가 있다. 리더는 각 부하 간 관계의 질에 따라 심리적으로 내집단과 외집단을 구별하며, 각기 다른 리더십으로 관리한다. 내집단은 조직의 구성원이 되었다는 인식과 함께 조직 구성원으로서의 정체성을 갖게 되는 집단이며 리더와 친밀한 상호관계를 구축(탁진국·손주영, 2017)한다. 리더는 그들의 능력을 인정하고 동기부여하며 다양

한 직무 수행 기회를 제공한다. 외집단은 조직 내 중심을 차지하지 못한 사람의 집단으로 구성원은 정해진 성과를 달성하고 리더는 지시, 관리, 감독만을 수행한다.

거래적 리더십(transactional leadership)은 변혁적 리더십(Transformational leadership)과 함께 Burns(1978)가 처음 개념을 제시하고 Bass(1985)가 발전시킨 이론이다. 리더와 조직구성원과 거래적 관계에 기반한 리더의 특성으로, 리더가 원하는 성과 목표를 이루었을 때 그 노력에 대한 대가로 보상을 제공하는 리더십 유형이다(김영신 외, 2019). 거래적 리더는 부하직원이 기대한 성과를 내는 경우에 조건적 보상을 하고, 부하가 실수하거나 예외 상황이 발생했을 때 개입하여 예외에 의한 관리를 수행한다. 즉 거래적 리더는 부하의 성과달성에 대해 임금인상, 승진 등의 인센티브를 제공하고 성과미달이나 오류에 대해서는 임금삭감, 해고 등의 처벌을 하는 특징을 지닌다. 이러한 거래적 리더십은 의도하고 기대했던 것 이상으로 성과를 제고할 수 없는 한계를 지닌다(Shamir, 1991)

변혁적 리더십 이론은 Burns(1978)가 처음 제시하고 Bass(1985)에 의해 널리 알려진 이론이다. Burns(1978)는 리더가 다른 구성원들에게 미치는 영향력을 권위에 의한 영향력과 교환에 의한 영향력으로 이분하고, 특히 후자를 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하였다(윤견수, 2006). 변혁적 리더십은 조직을 둘러싼 환경 변화에 능동적으로 대응하기 위해 리더가 부하의 발전을 격려하고, 신념을 제시하고 동기를 부여하여 부하의 행태를 변화시키고 기대 이상의 성과를 올리는 리더십으로 정의된다. 변혁적 리더십은 부하 자신의 이해관계를 넘어 조직의 성과를 위해 상위의 욕구를 자극하는데 초점을 맞춘 리더십 패러다임이다(김호섭 외, 2011; 신구범, 2009; Bass, 1985; Yukl, 2002). 변혁적 리더십에 대해서는 이하에서 자세히 기술하도록 한다.

2. 변혁적 리더십

1) 변혁적 리더십의 특징과 중요성

변혁적 리더십은 교환관계를 중심으로 하는 거래적 리더와 달리 조직과 사회,

부하를 어떻게 변화시키는가에 초점을 두고 있다. Bass(1985)는 기존의 리더십 이론을 일종의 거래적 리더십이라 하면서 변화의 관점에서 구성원에게 고차원의 헌신과 성과를 기대하기 위해서는 변혁적 리더십이 필요한 것으로 보았다.

변혁적 리더십은 2000년대 초부터 지금까지 활발하게 연구가 이루어지는 리더십 이론으로 종종 거래적 리더십과 대조되어 차이를 부각시키는 관점에서 함께 연구되었다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 관계는 연구자에 따라 상호배타적인 관계나 또는 보완적인 관계로 규정된다. 된다. Burns(1978)는 리더십 초기 이론들을 거래적 리더십으로 규정하면서, 거래적 리더십과 대조되는 변혁적 리더십을 주창하였다. 실제로 변혁적 리더십의 중요성이 강조되는 배경으로 거래적 리더십의 역기능이 지적되기도 한다(박혜숙, 1994; 류은영·박형준, 2009).

거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이를 부각시키는 관점에서 수행된 실증연구를 살펴보면 다음과 같다. 이강옥·손태원(2004)은 대기업과 중소기업을 대상으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 비교하였다. 분석결과 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 직접효과가 거래적 리더십의 직접효과에 비해 큰 것으로 확인되었다.

류병곤·류은영(2013)은 서울, 경기지역의 공공기관, 공기업, 금융, 서비스, IT, 유통, 제조 등 다양한 업종의 기업 구성원을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 조직문화에 따라 다르게 조절될 것으로 가정하고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과를 대조시켰다. 연구결과 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 조직에 대한 몰입을 증가시키는 것을 확인하였다. 조직문화의 조절효과에 대해서는 관료제와 관련된 가치와 규범, 통제가치와 내부통합에 초점을 두는 위계문화에서 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 효과를 주는 것으로 나타났다.

한편 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 관계는 상호보완적으로 규정되기도 한다. Bass(1985)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 개념적으로 구분하면서도 두 개념의 관계를 상호보완적으로 규정하였다. Yukl(1999)은 Bass의 변혁적 리더십이 도덕적으로 중립이면서, 동기부여를 위한 영향력을 강조한다는 점에서 Burns와 차이가 있다고 했다(이강옥·손태원, 2004). Tucker and Russell(2004) 역시 두 리더십의 관계를 상호보완적으로 규정하였다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 긍정적 영향을 증폭시키는 방식으로 작동하므로 거래적 리더십을 보

완 내지 증폭시킨다(Bass, 1985; 김호정, 2001a; 김호정, 2001b). 예를 들어 거래적 리더십은 통제지향적인 성격이 강해 자기효능감(self-efficacy)을 높이지 못하지만, 변혁적 리더십은 자기효능감을 높임으로써 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 긍정적 영향을 증폭시킬 수 있다는 것이다(김호정, 2001b). 또한 변혁적 리더십은 같은 수준의 성과에 대해서도 중요성에 대한 인식이나 만족감을 높임으로써 거래적 리더십의 효과를 증폭시키기도 한다(Bass, 1985; 김호정, 2001). 거래적 리더십 역시 변혁적 리더십을 보완할 수 있다(Nadler and Tushman, 1990; Yukl, 1999; 김호정, 2001b). 가령, 변혁적 리더십을 통해 부하들에게 권한과 자율성을 부여하더라도 적정한 보상의 책정이 없다면 효과가 반감될 수 있다(김호정, 2001b).

최근 행정환경이 전염병, 기후변화, 재난재해, 과학기술의 발전 등 복잡하고 빠르게 변화하면서 공공조직 특히 정부에게 빠른 대응과 혁신이 필요성이 커지고 있다. 조직을 둘러싼 환경 변화가 가속되고 불확실성이 증대되면 이에 발맞춰 조직을 혁신하기 위해 조직의 비전과 구성원의 변화를 이끌어내는 리더의 역할이 중요해진다. 변혁적 리더십은 조직의 비전을 개발하고 구성원과 공유하며, 이를 개인의 역할과 연계하여 개인의 변화를 달성한다. 뛰어난 변혁적 리더는 거래적 리더십의 효과성 이상으로 리더의 유효성을 증대시킬 수 있다고 보며, Bass(1990)는 이를 변혁적 리더십의 확대효과(augmenting effect)라고 하였다. 변혁적 리더십은 경제위기와 경영환경 변화에서 변화를 통해 생존한 기업의 경영자 등 민간과 정치인에 대한 논의에서 시작했지만 최근에는 공공부문의 변화 필요성이 강조되면서 공공조직을 대상으로 한 연구도 활발히 진행되고 있다. 변혁적 리더십은 조직 구성원의 사기고취를 위해 조직의 비전과 사명을 강조하고 이를 공유하여 개인의 동기와 변화를 유발한다.

2) 변혁적 리더십의 하위요소

변혁적 리더십의 하위요소에 관한 논의는 다양하게 이루어지고 있으며 다수의 선행연구들은 변혁적 리더십을 여러개의 하위요소를 갖는 다차원적 개념으로 정의하였다. Bass(1985)는 변혁적 리더십의 세 구성요소인 카리스마

(charisma), 개별화된 배려(individualized consideration), 및 지적 자극(intellectual stimulation)을 제시하고, 이후 Bass and Avolio(1990)의 연구에서 영감적 동기부여(inspirational motivation)가 추가되었다.

국내의 변혁적 리더십의 하위 요인에 관한 연구를 살펴보면 박현태(1997)는 Bass(1985)의 구분에 따라 변혁적 리더십의 하위요소를 카리스마, 지적자극 및 개별적 배려 3개 유형으로 구분하였다. 이용탁(2004) 역시 Bass and Avolio(1990)의 구분에 따라 변혁적 리더십의 하위요소를 카리스마, 개인적 배려, 지적 자극 등 3개 유형으로 구분하였다. 이 구분은 요인분석 결과에 의해 뒷받침되었다. 배성현·채순화(2004)는 변혁적 리더십의 하위요소를 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 등 3개 요소로 구분하였다. 서예정·한진수(2019)는 변혁적 리더십을 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 등 3개 차원으로 구분하였다.

강수돌(2010)의 연구에서는 Bass and Avolio(1990)이 개발한 문항을 토대로 변혁적 리더십을 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 및 영감적 동기부여(분발적 고취) 4개 유형으로 구분하였다. 변재우·고재윤(2012)은 변혁적 리더십의 하위요소를 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 및 영감적 동기부여 4개 차원으로 구분하여 각각의 요소들이 조직몰입에 미치는 긍정적 영향을 검증하였다. 홍승희·김구(2014)는 변혁적 리더십의 하위요소를 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려 등 4개 차원으로 구분될 수 있다고 주장하면서도, 영감적 동기부여를 제외한 3개 차원만을 측정하였다.

류동웅·신진교(2013)는 Bass(1985)가 제안한 변혁적 리더십의 하위요소 중 카리스마를 속성과 행동으로 구분하여 변혁적 리더십의 하위요소를 카리스마(속성), 카리스마(행동), 영감부여, 지적 자극, 개별적 고려 등 다섯 가지로 구분하였다. 변혁적 리더십 하위차원에 관한 논의를 요약정리하면 아래 표1, 표2와 같다.

< 표1: 변혁적 리더십 하위차원에 관한 해외 연구 >

차원수	구성요소	해외연구
6차원	비전 정립 및 구체화, 모범적 모델 제시, 집단목표 수용 촉진, 고성과 기대, 개별화된 지원, 지적	Podsakoff et al.(1990); Schaubroeck et al.(2007); Wang et al.(2005); MacKenzie et

	자극	al.(2001)
5차원	카리스마, 이상화된 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려	Pillai et al.(1999)
	이상화된 영향력(귀인), 이상화된 영향력(행동), 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려	Avolio and Bass(2004) Epitropaki and Martin(2005)
4차원	이상화된 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려	Avolio et al.(2004) Eisenbeiss et al.(2008) Jung and Sosik(2002) Piccolo and Colquitt(2006)
	카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려	Hater and Bass(1988) Howell and Hall-Merenda(1999)
3차원	카리스마, 지적 자극, 개별적 배려	Avolio et al.(1999) Bono and Judge(2004)

출처: 최병권 외(2017) 재인용

< 표2: 변혁적 리더십 하위차원에 관한 국내 연구 >

차원수	구성요소	국내연구
5차원	카리스마, 이상화된 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려	장석인(2009) 금용주·송건섭(2014)
	이상화된 영향력(귀인), 이상화된 영향력(행동), 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려	류동웅·신진교(2013)
4차원	카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려	강수돌(2010) 고재윤(2012) 류병곤·류은영(2013) 홍승희·김구(2014) 변재우·고재윤(2012)
3차원	카리스마, 지적 자극, 개별적 배려	박현태(1997) 이용탁(2004) 김호정(2001) 이영균·최종묵(2004)

		김정원 외(2005) 배성현, 채순화(2004) 서예정·한진수(2019)

최근의 연구들은 대체로 변혁적 리더십을 카리스마 또는 이상화된 영향력(idealized influence), 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려 등 3~4개의 차원으로 구분한다. 본 연구에서는 변혁적 리더십의 하위요소들을 4개 차원으로 구분하는 Bass and Avolio(1990, 1997)의 접근방식에 따라 4개 하위요소를 살펴보기로 한다.

(1) 카리스마 또는 이상화된 영향

Bass(1985, 1990)에 따르면 카리스마는 리더의 어떤 자질 또는 행동적 특성들을 포함한다. 카리스마에 해당하는 자질 또는 행동적 특성은 부하가 리더를 신뢰하고, 부하에 대한 리더의 영향력을 강화시키는 요인으로 작용한다. 리더의 카리스마에 감화된 부하들은 리더를 모방하고, 리더와 자신을 동일화한다고 묘사된다(Bass, 1985; 김호정(2001a)에서 재인용). 이를 통해 리더는 윤리적인 측면을 포함하여 부하의 롤 모델이 되며, 리더에 대한 동일화는 리더가 제시하는 목표나 비전에 대한 동일화를 매개로 조직의 목표나 비전에 대한 동일화를 이끌어냄으로써 궁극적으로 조직몰입에 기여하게 된다. 또한, 카리스마는 부하들에게 영향력을 미치고자 스스로 동기부여 된 리더의 특징이기도 하다(Bass, 1985: 40; 김호정, 2001a).

일부 연구에서는 카리스마와 이상화된 영향(idealized influence)을 구분하기도 한다(e.g. Pillai et al., 1999). 카리스마와 이상화된 영향을 구분하는 관점에 따르면, 카리스마는 부하에게 자신이 설정한 비전을 따르도록 하는 리더의 특성 내지 능력을 가리킨다. 이상화된 영향은 리더 자신이 어떤 가치, 신념이나 사명에 몰입하는 정도를 의미한다는 점에서 카리스마와는 구분된다(금용주·송건섭, 2014).

금용주·송건섭(2014)의 연구에 따르면 카리스마는 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 확인되었다. 그러나 정서적 몰입에 대해서는 일부 하위요소

인 정서적 몰입에 대해서만 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 카리스마가 정서적 몰입에 영향을 미치는 메커니즘에 대해서는 특히 리더의 자기희생과 자기 확신이 조직구성원들의 조직에 대한 정서적 애착을 증가시키는 것으로 주장되었다.

(2) 영감적 동기부여

영감적 동기부여(inspirational motivation)는 상징을 사용하여 부하가 비전 내지 목표달성을 위해 헌신하도록 하는 리더의 행태를 가리킨다(Bass, 1985; 최병권 외(2017)에서 재인용). 매력적인 비전을 구체화하고 명확한 방향성을 제시함으로써 부하를 동기부여할 수 있다. 또한 높은 기준을 설정하여 기대를 표시하고 공유된 비전을 실천하는데 최선을 다하도록 의욕을 끊임없이 고무시킨다. 이를 위해 부하가 각자의 이익추구를 뛰어넘어 조직의 목표달성에 초점을 맞추게 하기 위해 정서적 호소와 상징을 활용한다(권혁기·박봉규, 2010). 영감적 동기부여는 직원의 정서적 측면을 자극하고 내적인 동기를 부여하여 외적인 보상이나 처벌이 없더라도 자발적으로 추진 동기를 생산해낸다(윤한수·최은수, 2015) 영감적 동기부여는 조직의 비전을 부하와 공유하고 비전에 몰입하게 만드는 요인이다.

변혁적 리더십은 일반적으로 조직의 성과변수에 긍정적 영향을 미치는 것으로 가정된다. 권혁기·박봉규(2010)는 변혁적 리더십 중에서도 특히 영감적 동기부여가 일몰입·조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것으로 보았다.

다만, 금용주·송건섭(2014)의 연구에서 영감적 동기부여는 조직구성원의 내재적·외재적 직무만족 모두에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 영감적 동기부여는 또한 정서적 몰입에도 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다.

(3) 지적 자극

Bass(Bass, 1998; 김호정, 2001)에 따르면 지적 자극(intellectual stimulation)은 부하에게 종전과 다른 새로운 방법을 제시하거나 새로운 방법을 생각해내도

록 자극하는 것을 의미한다. 지적 자극은 직접적으로 부하의 행위를 변화시키기보다 사고나 신념을 변화시키는 방식으로 작용한다(Bass, 1985). 변혁적 리더는 지적 자극을 통해 조직의 변화와 혁신을 이끌어낼 수 있다고 기대된다(장석인, 2009).

변혁적 리더십의 한 요인으로서 지적 자극은 대부분의 연구에서 조직의 성과변수인 조직몰입, 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 것으로 가정된다. 그러나 실증연구결과는 지적 자극의 효과성을 일관성 있게 지지하지 않는다.

배성현·채순화(2004)의 연구에 따르면, 지적 자극은 조직몰입 전반에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인된다. 반면, 금용주·송건섭(2014)의 연구에서는 지적 자극이 조직몰입 전반에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난다.

(4) 개별적 배려

Bass(1985; 김호정, 2001)에 따르면 개별적 배려(individualized consideration)는 개별적 의사소통 및 권한부여(empowerment)를 통해 부하의 능력과 심리상태에 긍정적인 영향을 미치는 리더의 행태이다. 개별적 배려를 위한 의사소통 방식의 특징은 양방향적이라는 것이다(장석인, 2009). 양방향적 의사소통을 통해, 리더는 부하의 개별적인 욕구를 파악하고, 이를 고려하여 적절한 조언을 제공하는 역할을 수행할 수 있다(장석인, 2009). 리더는 개별적 배려를 통해 부하의 장점을 인정하고 단점을 보완할 수 있도록 조언을 제공하고 격려함으로써 긍정적인 영향을 미친다. 이와 같은 의사소통에서 초점은 부하 입장에서의 자기개발과 부하의 성공에 맞춰진다(Zaleznik, 1977; 장석인(2009)에서 재인용). Bass(1985)가 제시한 바에 따르면 개별적 배려의 핵심은 평등한 대우와 개성의 존중이다. 이와 같은 태도의 이면에 전제된 것은 리더가 부하를 자신과 동등한 인격체로서 인정해주고 배려해야 한다는 것이다. 변혁적 리더라면 능동적으로 부하의 자기발전과 성취를 지원해야 한다는 요구를 내포하고 있기도 하다(Den Hartog et al., 1997).

개별적 배려는 대부분의 연구에서 조직의 성과변수인 조직몰입, 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 것으로 가정된다. 그러나 실증연구결과는 개별적 배려의 효과성을 일관성 있게 지지하지 않는다. 배성현·채순화(2004)의 연구에 따르면 개

별적 배려는 정서적 조직몰입에만 직접적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 규범적 조직몰입에 대해서도 리더 신뢰를 매개로 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

권혁기·박봉규(2010)는 리더가 부하의 성장과 발전에 개별적으로 관심을 쏟음으로써 부하의 일몰입 수준을 높일 것이라고 가정하였다. 분석결과는 이 가설을 지지하는 것으로 확인되었다. 금용주·송건섭(2014)의 연구에 따르면, 개별적 배려는 직무만족과 조직몰입의 하위요소 중 정서적·규범적 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 반면, 지속적 몰입에는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

제 2 절 직무스트레스

1. 직무스트레스의 의미

직무스트레스(job stress)의 개념은 연구하는 학자에 따라 다양하게 정의된다. 연구 초기에는 개인에게 영향을 주는 외부의 자극 또는 외부 환경에 대한 개인의 육체적·심리적 반응으로 정의되었다(하미승, 2002). 오늘날 연구는 상호작용으로서 스트레스가 개념화 되면서 직무 스트레스를 개인이 보유한 능력이나 자원과 직무환경요구와 부적합, 개인의 욕구충족을 가능하게 해줄 수 있는 직무환경의 부적합으로 정의를 내리고 있다(French et al. 1980, 김홍규, 1994, 조은숙, 1994, 하미승, 2002에서 재인용).

McGrath(1978)는 직무스트레스를 “개인과 환경의 상호작용을 포함하는 것으로 개인이 자신의 행동에 대한 기회와 요구가 제약 상황에 직면할 때 발생하는 것으로 정의하고 있다(이선영·손호중, 2013). Schuler(1980)는 개인의 욕구와 능력이 조직의 환경적 요구와 불일치하는 상태에서 개인이 느끼는 것을 직무 스트레스로 정의하였다. 최근에는 직무스트레스를 자극으로서의 업무 스트레스(자극요소, stress as a stimulus), 반응으로서의 스트레스(반응요소, stress as a response), 조직환경 속 상호작용으로서의 스트레스(상호작용요소, stress as a organism-environment transaction)로 분류할 수 있다(양안숙, 2008). 자극으로서 스트레스를 보는 관점은 직무 스트레스를 개인에게 작용하는 힘 또는 자극으로 육체적·심리적 안정성을 파괴하는 원인으로 본다. 반응으로서 스트레스를 보는 관점에서는 직무 스트레스를 개인에게 위협이 되는 환경특성에 대한 개인의 심리적·육체적 반응으로 본다(Jamal, 1990). 마지막으로 상호작용으로서 스트레스를 보는 관점은 개인이 위치한 내·외부적 환경에 대한 개인의 평가와 관련되며, 앞서 언급한 개인의 능력이 직무요구에 부적합한 상태 또는 조직이 제공한 직무환경과 개인의 욕구가 부적합한 상태를 의미한다(이종열·박광욱, 2011). 다양한 개념적 정의 가운데 공통적인 것은 개인과 조직환경 간의 상호작용에서 직무 스트레스가 발생한다는 점이다.

한편 스트레스는 다양한 신체적, 심리적 증상을 야기한다. 고혈압, 위장장애, 심장병 등 신체적 증상과 우울, 불안, 분노, 인지장애와 같은 등 심리적 정신건

강이 직무 스트레스 증상에 해당된다(한혜수, 2003). 이러한 개인의 심리적 증상은 조직 측면에서도 직원의 결근, 이직률 증가, 소극적 업무태도 등으로 조직의 효율성을 저해하게 된다. 직무 스트레스는 다양한 연구를 통해 조직성과나 이직의도, 직무태도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다(윤혜미,1996, 박성수, 2002, 윤여원, 2018). 직무 스트레스는 개인에게 유해한 환경을 유발하여 이를 회피하기 위한 결근, 이직과 같은 행동을 강화한다.(Gupta&Beehr, 1979)

한편 직무 스트레스는 역기능 외에 적절한 수준일 때 심신활동을 촉진하고 활력을 주는 순기능이 있어 조직성과를 향상시킨다는 연구 결과도 확인된다(옥원호, 김석용, 2001) 스트레스와 직무성과를 뒷받침하는 이론적 근거인 'Yerkes Dodson 법칙'에 따르면 직무 스트레스와 성과 간에는 역U자형 관계가 있으며, 적정 스트레스는 동기를 활성화하고 성과를 최적수준에 이르게 한다. 스트레스에 대한 대처가 가능한 경우에는 스트레스를 도전으로 인식하여 직무 성과가 향상되고 대처가 불확실한 경우에는 스트레스를 위험 요인으로 느껴 부정적 영향을 준다.(King, Stanley and Burrows; 한국주 2016 재인용)

2. 직무 스트레스 요인

직무 스트레스 요인이란 조직에서 직무와 조직 환경과 관련되어 발생하는 스트레스를 유발하는 요인을 의미한다. 직무 스트레스 요인에 대한 견해는 다양한데, Kahn et al(1964)는 역할갈등과 역할 모호성을, Cooper&Marshall(1978)은 조직구조 관련 요인과 조직 내 직무와 역할관련 요인, 조직 내·외적 요인으로 구분하였으며, Ivanevich&Matteson(1980)은 조직 내 물리적·환경적 특성, 개인의 역할특성, 조직 내 인간관계 등을 제시하였다(윤여원, 2018에서 재인용)

직무스트레스 요인에 관련한 선행연구를 살펴보면 다양한 요인을 대체로 개인적 요인과 조직적 요인, 사회적 요인으로 분류할 수 있다. 사회적 요인은 대인관계, 집단에서의 관계와 논의되고 있다. 선행연구와 이론(Streer&Mowday, 1981, Moorehead&Griffin, 2014, 하미승·권용수, 2002)에 근거하여 직무 스트레스 가운데 공통적으로 포함되는 조직요인으로는 역할모호성, 역할갈등과 역할과중을 들 수 있다. 하미승(2002)의 실증연구에 따르면 역할갈등과 역할모호성, 업

무량은 직무 스트레스와 정의 상관관계를 가졌으며, 상관·동료·하급자 등 조직 내·외적 관계와는 부(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 특히 역할의 모호성과 역할 갈등, 업무량이 높을수록 직무스트레스 수준이 높아져 조직몰입, 직무몰입, 직무만족에 부정적인 영향을 미친다는 결과를 얻었다.

직무 스트레스를 유발하는 요인에 대한 연구결과를 정리하면 아래 표3과 같다. 살펴보면 직무 스트레스 중 조직요인에서는 공통적으로 역할갈등, 역할 모호성, 업무과부하를 확인할 수 있다.

< 표3: 직무 스트레스 요인 >

연구자	직무 스트레스 요인
Kahn et al.(1964)	- 역할갈등, 역할모호성
Cooper & Marshall (1978)	- 조직구조 관련 요인: 집권화, 공식화 - 역할관련 요인: 역할과다・역할갈등・역할모호성 - 조직 내 대인관계관련 요인, 물리적 환경, 가정 요인, 다른 조직과의 경쟁 등의 조직 외적 요인
Ivancevich & Matteson (1980)	- 개인적 요인: 연령, 성, 나이, 직업, 교육수준, 욕수수준, 성격 - 조직적 요인: 역할모호성, 역할갈등, 작업과부하, 보상체계, 비능률적 사무, 부적절한 경력기회, 사회적 지원 등
Parker & DeCotiis (1983)	- 직무 자체, 조직구조・조직분위기 등 조직의 특성, 조직 내의 역할(역할모호성, 역할갈등, 역할과부하), 대인관계, 경력개발, 외부조직에 대한 헌신
Arnold & Feldman (1986)	- 역할갈등, 역할모호, 역할과중, 역할과소
Motowidlo, Packard, & Manning (1986)	- 직무 조건(job conditions)·직무경험·A형 행동유형·부정적 평가에 대한 두려움과 같은 개인적 특성 등이 스트레스를 주는 사건의 빈도와 강도에 영향
Kreitner & Kinicki (2009)	- 개인적 수준: 역할갈등, 역할모호성, 역할과다, 책임 - 집단적 수준: 집단의 역할 및 관리자의 행태 - 조직수준: 조직풍토, 참여적 관리방식, 직무환경 및 직무설계 등
Hellrigel et al. (1998)	- 역할과중, 직무조건, 역할갈등과 모호성, 경력개발, 조직 내 대인관계, 진취적 행동, 부서 간 갈등 등
Colquitt, Lepine, & Wesson (2013)	- 직장 내 장애스트레스요인: 역할갈등, 역할모호성, 역할과다 등 - 직장 내 도전스트레스 요인: 시간압박, 업무복잡성, 업무책임감 등

Moorehead & Griffin (2014)	- 과업요구: 직업・안정성・과중한 업무 - 물리적 요구: 온도 및 자리배치 - 역할요구: 역할모호성 및 역할갈등 - 인간관계 요구: 집단 압력 및 리더십 스타일
옥원호・김석용 (2001)	- 조직 내적 요인: 역할모호성과 역할과다, 대인관계
하미승・권용수 (2002)	- 역할갈등 및 모호성, 업무특성, 조직 내 인간관계, 그리고 조직관리상의 공정성 등
김순양·구종태·윤기찬(2002)	- 인간관계, 인사관리, 조직관리, 물리적 환경, 업무능력, 개인적 성격, 직무특성, 업무관련 성격
김구(2005)	- 역할갈등, 역할모호, 역할과부담
장철영・권영주 (2006)	- 욕구와 욕구충족 간 부적합, 능력과 요구 간의 부적합(역할과다·역할갈등·역할모호성)
장세진 외 (2005), 이은경(2016)	- 물리환경, 직무 요구, 직무자율성 결여, 관계갈등 직무불안정, 조직체계, 보상부적절, 직장문화(한국인의 직무 스트레스 측정도구 KOSS)

1) 역할갈등

역할갈등이란 한 사람의 구성원에 대하여 두 가지 이상의 상반된 역할기대가 존재할 경우 나타나는 현상으로, 어느 하나의 역할을 성공적으로 수행하고자 할 경우 다른 역할을 제대로 수행하지 못하게 되는 상태를 말한다(Katz&Kahn, 1978; 하미승 2002 재인용). 이학종(1954)은 역할갈등 유형을 역할 전달자와 수행자 간에 발행하는 전달자 내 갈등과 다수의 역할전달자 간에 발행하는 전달자 간 갈등, 역할 전달자로부터의 역할이 수행자의 신념과 가치관 차이로 인해 발생하는 개인-역할 갈등으로 구분하였다.

역할갈등은 조직이 분화되고 직무, 직위가 세분화될수록 역할 전달자와 수행자 간 교류가 줄어들면서 심화되는 특징이 있다. 또한 역할갈등이 심화될수록 갈등이 고조되거나 긴장이 증가하여 직무만족을 저하시키고, 직무만족 저하는 스트레스 회피 노력을 야기하여 결근이나 이직을 증가시키고 조직 몰입도를 낮추게 된다(정승언, 1992).

2) 업무모호

역할 모호성은 직무수행에 필요한 정보가 충분하지 않은데서 오는 직무수행의 불확실성으로, 개인에게 주어진 업무의 범위나 책임이 명료하지 않을 때 느끼게 된다. 손태원(2004)은 업무모호성은 기대된 역할과 지각된 역할의 격차에서 느끼는 심리적 불안을 의미하며, 책임과 권한, 의무가 불분명하게 되어있지만 개인은 해야 하거나 하지 않으려고 할 때 발생한다고 하였다. 한국주(2016)는 역할모호성을 Miles&Perreault(1976) 정의에 따라 역할기대와 수행 평가에 대한 명확성의 결여를 의미하는 것으로 직무상 발생하는 조직 내 역할에 대한 수행방법, 책임, 권한 등에 대한 불명확한 정도로 정의한 바 있다.

Katz and Kahn(1966)은 모호성의 원인 중 하나로 구성원에게 새로운 요구를 하는 조직 환경의 변화, 변화를 요구하는 빈번한 기술의 변화 등을 지적했다. 모호성이 야기하는 불확실성은 개인에게 불안감, 긴장감, 화병, 공포와 같은 부정적인 심리적 상태를 경험하게 한다.(Davis&Stazyk 2014) 업무에서 발생하는 모호성은 높은 직무 긴장감을 일으키고 직무 스트레스를 증가시킨다. Tuten&Neidermeyer(2002)에 따르면 역할 모호성은 직무 스트레스 요인으로 자발적인 이직과 결근에 영향을 준다.

3) 업무과중(업무과다, 과부하)

업무과중이란 주어진 시간 내 직무를 마칠 수 없거나 업무량이 너무 많아 제대로 수행하기 어려운 상태를 의미한다. Caplan(1972)는 역할과다를 개인의 능력, 지식, 역량한계를 벗어난 어려운 역할이 요구되는 질적 역할과다(qualitative overload)와 업무량이 너무 많아 정해진 시간 내에 처리할 수 없는 양적인 업무과중상태(quantitative overload)로 구분하였다. Farber&Heifetz(1987)의 연구에서 업무량 과다는 스트레스를 유발하는 가장 큰 요인이며, 이직의도에도 영향을 준다(윤여원, 2018; 차주영, 2019).

제 3 절 공직가치

1. 공직가치의 의미

공직가치에서 가치(Value)는 개인 행위의 바람직함과 동기를 결정하는 목표(Lyons, 2006)이며, '이용 가능한 수단이나 목표들 사이에서 어떤 선택을 하는데 영향을 미치는 지속적인 신념'(Rokeach, 1973; 최영출, 2007)을 말한다. 김영천(2007)은 공직가치를 공직으로서의 가치와 공무원 개인의 직업적 가치로 구분할 수 있으며, 공직으로서의 가치는 업무의 공공성에서 나오는 가치라고 하였다. Witesman&Walters(2014)는 공직가치를 공무원이 자신의 직무를 수행하는 데 있어서 필요한 사회적, 직업적, 윤리적 그리고 다른 가치들의 합이라고 정의하였다. 즉 공직가치는 공직자가 무엇을 중요시하는가를 나타내는 개인 가치관의 표현이자 조직행동의 지침이며, 또한 이들이 자신의 정당성을 이해관계자에게 이해시키기 위한 대화의 수단이라고 할 수 있다(Molina & McKeown, 2012).

공직가치는 시민이 원하는 공공서비스를 어떻게 제공할 것인가에 초점을 맞추는 점에서 공공가치(Public value)와 유사(Bozeman, 2002)하지만 조직 수준의 공익 창출에 초점을 맞추는 공공가치에 비해, 공직가치는 공무원 개인의 가치에 대해 논의한다. 즉 공직가치는 공공가치 창출을 위해 개인에게 요구되는 수단적 가치이며, 개인이 인간의 삶을 영위하는데 필요한 보편적 가치에 초점을 두는 개인적 가치와는 공직을 수행하는데 필요한 직업적 가치라는 측면에서 공공가치와 구분된다(Witesmans&Walters, 2014).

공직가치의 개념은 다양하게 규정되었는데, Bozeman(2002)은 "정부에 의해 창출된 가치"로 공직가치를 정의하고 있으며(노승용, 2007), 김영천(2007)은 법적·제도적 관점에서 "공직업무의 '공공성'에서 나오는 가치"로 정의하기도 하였다. 행정안전부(2010)는 공직자로서 바람직한 행동의 판단기준이며, 공직을 수행하면서 추구해야 할 궁극적인 목표와 기준으로 공직가치를 정의하였다. 공직가치에 대한 정의는 다음의 표3로 정리할 수 있다.(임다희·조경훈, 2019, 최예나, 2018)

< 표4: 공직가치에 대한 개념정의 >

구분	정의
노승용 (2007)	공적 가치를 창출하기 위하여 공무원이 공직을 수행함에 있어서 지녀야 할 가치
김영천 (2007)	'공직으로서의 가치'와 '공무원 개인의 직업적 가치'로 구분되며, 공직으로서의 가치는 공직이라는 업무의 공공성에서 나오는 가치를 의미하며, 공무원 개인의 직업적 가치는 공직(공무원)에 대한 순수한 직업으로서의 가치
이근주 (2015)	핵심가치와 전략가치로 구분되며 핵심가치는 사회와 시대의 변화에도 불구하고 행정의 고유 속성 때문에 언제나 추구되고 달성되어야 할 가치이며, 전략가치는 사회적·경제적·정치적 변화에 따라 환경으로부터 새롭게 요구되는 가치 또는 기존의 가치가 다른 강도와 우선순위로 요구되는 경우
윤태범 (2015)	공직자로서 당연히 갖추고 있어야 할 바람직한 가치관
한국 행정 연구원 (2015)	공무원들의 의사결정 기준과 우선순위를 정해주는 윤리적 지침
행정 안전부 (2010)	공직자로서 바람직한 행동의 판단기준이며 공직을 수행하면서 추구해야 할 궁극적인 목표와 기준
인사 혁신처 (2016)	공공의 이익에 봉사하기 위해 공적 영역에서 추구해야 하는 바람직한 신념 체계와 태도

박정호(2015)는 공직가치를 강화를 위한 가치의 내재화 관점에서 여러 심리학 분야에서 개인의 가치내재화에 관한 이론을 검토하였다. 그 결과 공직가치 내재화에 대하여 인지심리학 관점에서 공무원이 자발적으로 공무원으로서 스스로에 대해 생각할 기회가 중요하고, 직업심리학 측면에서는 공무원으로서 일을 하는 것의 의미를 찾을 수 있어야 하며, 문화심리학적으로는 공직사회 풍토에 대한 면밀한 진단이 필요하고, 사회심리학적 관점에서는 사회적으로 부여된 역할에 따라 가치와 행동이 변화할 수 있으므로, 사회적으로 기대하는 가치가 공직가치에 반영되어야 한다고 했다(박정호, 2015). 다양한 심리학 관점의 결론을 종합하면 공직가치를 내재화 하는 데는 생각하는 방식과 자아인식의 변화, 공직자로서 일의 의미 발견, 공직가치를 함양하는 조직과 같이 여러 가지를 필요로 하며,

단기간 학습이나 교육의 결과로 공직가치가 내재화되기는 어려울 거라는 판단이 가능하다.

2. 공직가치를 구성하는 핵심가치

공직가치에 대한 기존 연구는 공직을 수행하는데 필요한 핵심가치를 이해하는데 초점을 맞추었다(심동철, 2017). Kernaghan(2003)은 공직가치를 윤리적 가치, 민주적 가치, 전문 직업적 가치, 인본주의적 가치로 정리하였다. 이근주(2015)는 2000년, 2009년 29개 OECD국가에서 많이 언급되는 공직가치를 정리하였으며 그 결과 2000년과 2009년 모두 공정성(impartiality)와 적법성(legality)이 OECD국가에서 가장 중요시하는 공직가치이고, 그 다음으로 투명성(transparency). 청렴성(integrity), 효율성(efficiency)과 전문성(professionalism) 순서로 나타났으며, 최근에는 혁신(innovation)과 창조성(creativity)등이 포함되기 시작하였다.

우리나라의 현행 법령에 공직가치는 헌법과 국가공무원법, 공직자윤리법, 공무원행동강령에 분산되어 명문화 되어있다. 헌법에는 국민에 대한 봉사와 정치적 중립이, 국가공무원법에는 행정의 민주성과 능률성, 창의성, 성실성, 친절과 공정, 청렴의 의무가 명시되어 있다. 공직자윤리법에는 공정성과 공익을 위한 윤리 확립이, 공무원 행동강령에는 공정한 직무수행이 명문화 되어있다. 노승용(2007)은 공무원 대상 설명과 인터뷰를 통해 Van Wart(1998)의 공직가치의 다섯 가지 차원 모델을 우리나라 실정에 맞게 발전시켰으며, 개인가치 측면의 Public integrity와 자긍심, 전문가치 차원에서 창의성과 전문성, 법적가치 측면의 합법성, 조직가치 측면의 변화와 혁신, 조직의 공정성, 공익가치 측면의 형평성과 민주성으로 공직가치를 재정립하였다. 이 외에도 인사혁신처는 2016년 공직가치의 재정립을 실시하여, 공직가치를 국가관, 공직관, 윤리관 세 가지 관점에서 구조화하고 아래의 표5와 같이 총 9개의 공직가치를 설정하였다.

< 표5: 공직가치 유형(인사혁신처) >

관점	핵심 공직가치
국가관(국가·사회에 대한 가치)	애국심, 민주성, 다양성
공직관(직업윤리)	책임성, 투명성, 공정성
윤리관(개인윤리)	청렴성, 도덕성, 공익성

이선우·조경훈(2016)은 공직가치를 크게 개인가치, 조직가치, 전문가치, 공익가치로 구분하여 실제 우리나라 공무원이 인식하고 있는 가치를 확인하였는데 책무성, 혁신성, 조직헌신으로 구분될 수 있는 것으로 나타났다.

3. 공직가치의 중요성

공직가치는 공공조직의 구성원에게 행동지침을 제공한다. 즉 구성원들로 하여금 현상을 해석하고 판단하고 어떻게 행동할지를 결정하는데 필요한 준거가 된다. 김상묵(2017)은 공직가치가 갈등적 상황에서 의사결정에 영향을 미치고, 공무원의 직무만족과 조직몰입과 긍정적인 관계가 있으며, 공무원의 윤리적 행동과 관계가 있을 것이라는 가설을 설정하고 연구를 수행하였다. 연구 결과 가설은 지지되었고, 공직가치 중 윤리적 가치, 민주적 가치, 전문직업적 가치는 윤리적 행동과 긍정적 관계를 갖지만 직무만족과 조직몰입 같은 업무태도와는 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다.

최예나(2018)의 연구에서 공직가치의 영향은 지방공무원이 시민의견을 듣고 갈등해결을 위해 노력하는 경우 조직의 효율성과 성과의 질이 모두 향상된 것으로 나타났다. 그리고 상위직 공무원이 지방직 공무원에게 동기부여를 하는 경우 조직의 효율성을 향상시켰다.

하미승(2018)은 공직가치에 대한 공무원의 인식은 긍정적인 직무행동을 이끌어낼 수 있다고 하면서 공직가치의 효용성을 7가지로 정리하였다. 공직가치는 정책결정에의 헌신과 관여를 증대시키고, 의사결정 기준의 설정과 적용에 영향을 주며, 업무열의, 직무만족, 조직몰입을 높인다. 특히 전문적 가치를 중시하는 공무원은 직무만족도가 높고, 민주적 가치와 혁신적 가치를 지향하는 공무원은

조직몰입도가 높다고 한다(이창길, 2017). 또한 업무 성취를 높이고 행정서비스 태도를 개선하며, 국민의 신뢰를 제고한다. 마지막으로 행정의 윤리성을 높여준다.

제 4 절 선행연구 검토

1. 변혁적 리더십-스트레스에 관한 연구

리더가 조직과 사회, 부하에게 이상적인 비전, 동기부여, 개별적 배려, 지적 자극을 통해 변화를 일으키는데 초점을 두는 변혁적 리더십과 직무 스트레스 간 관계에 관한 선행연구 결과는 다양하게 나타난다. 다수의 연구결과는 카리스마와 개별적 배려가 직무 스트레스와 부(-)적 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타난다. 그러나 카리스마는 조직의 성격, 조직원의 성향에 따라 정(+)의 관계로 나타나기도 하며, 지적 자극도 대상에 따라 정(+)의 관계로 나타난다. 전자통신분야 회사 직원을 대상으로 한 실증연구(한광현, 2003)에서 지적자극은 직무 스트레스를 증가시키는 것으로 나타났으며, 금융조직을 대상으로 한 연구에서(한광현, 1999) 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적자극은 스트레스와 모두 부의 관계로 나타났지만 지적 자극은 나머지 두 요소를 통제할 경우 독립적인 영향력을 지니지 않는 것으로 나타났다. 지적자극이 스트레스와 정(+)의 관계일 거라는 연구가설이 유의적으로 나타나지 않은데 대해서는 지적자극이 부하직원의 자기효능감(self-efficacy)을 자극하여 스트레스 가능성을 낮출 수 있지만 지속적으로 변화를 추구하는 상황은 중압감을 주어 새로운 긴장과 스트레스가 될 가능성이 있는 것처럼 스트레스에 상반된 영향을 미치고 있기 때문일 것이라고 설명한다(한광현, 1999).

이선영·손호중(2013)은 사회복지담당공무원 대상으로 변혁적 리더십과 직무스트레스 관계를 연구한 결과 개별적 배려는 스트레스의 감소 또는 증가에 유효한 영향을 미치지 못했으며, 지적자극은 오히려 직무 스트레스를 증가시키는 요인으로, 카리스마 요인은 구성원들의 직무스트레스를 저감시켜주는 요인으로 나타났다. 이에 대해 과중한 업무로 과도한 직무 스트레스를 받고 있는 사회복지담당공무원에게는 실질적 업무 경감이라는 기본욕구의 충족 없이는 개별적 배려와 지적자극은 의미를 찾기 어려우며, 어떤 리더십이 발휘된다 해도 스트레스 저감 효과를 가져오기 어렵다고 판단했다(이선영·손호중, 2013).

이선영·손호중(2013)의 연구의 선행연구를 재정리하고 최근의 연구를 정리한 내용은 아래 표6과 같다. 변혁적 리더십과 직무 스트레스간의 관계는 연구대상

에 따라 다양한 관계를 보여주는 것을 알 수 있다.

< 표6: 변혁적 리더십과 직무스트레스 연구 >

연구자 (연도)	연구대상	연구내용	독립변수→ 종속변수(효과)
최덕규 (2022)	경찰관리자 및 조직구성원	리더십 유형에 따른 직무스트레스 영향	▪변혁적 리더십 → 직무스트레스(-)
차영덕 (2021)	국내 대기업 구성원	리더십이 직무스트레스와 이직의도에 미치는 영향	▪영감적 동기부여 → 직무스트레스(-) ▪지적자극 → 직무스트레스(-)
신로사 외 (2018)	서울소재 여행사 근무 종사자	변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향	▪변혁적 리더십 → 직무스트레스(-)
오세희 (2017)	지방공무원	조직몰입에 미치는 영향요인 간의 구조적 관계검증	▪변혁적 리더십 → 직무스트레스(-)
김명선, 안지령 (2016)	#시 소재 유치원, 어린이집 교사	원장의 변혁적 리더십의 직무스트레스 영향	▪변혁적 리더십 → 직무 스트레스(-)
손호중 (2015)	고(高) 스트레스 공무원 집단	변혁적 리더십의 직무스트레스 영향	▪개별적 배려, 카리스마 → 역할과다 직무스트레스(-)
진종순 (2015)	농촌진흥청 연구직 공무원	변혁적 리더십이 연구직 공무원 직무스트레스에 주는 영향	▪변혁적 리더십 → 직무스트레스(-)
이선영, 손호중 (2013)	경기도 사회복지 담당공무원	변혁적 리더십의 직무스트레스 저감 효과	▪카리스마→직무스트레스(-) ▪지적자극→직무스트레스(+)
곽용선 (2010)	군조직(육군)	변혁적 리더십이 장교의 직무스트레스에 주는 영향	▪개별적 배려 → 직무스트레스(-)
고현 (2009)	전남, 광주 사립유치원 교사	원장의 변혁적 리더십과 교사 직무스트레스 관계	▪변혁적 리더십 → 직무스트레스(-)

송미선 (2009)	서울, 경기 사립유치원 교사	원장의 변혁적 리더십과 교사 직무스트레스와의 관계	▪변혁적 리더십 → 직무스트레스(-) ▪개별적 배려→대인관련 스트레스(-) ▪성과기대→행정적 지원, 개인관련 스트레스(-) ▪비전제시→경제적 안정 스트레스(-)
옥장흠 (2009)	교인	목회자의 변혁적 리더십과 교인의 직무스트레스 관계	▪카리스마, 개별적배려 → 개인 직무 스트레스(-) ▪지적자극 → 개인수준 스트레스(-), 조직외적/집단요인 직무 스트레스(+)
이준희 (2007)	서울, 경기도의 공기업, 교육기관, 시청, 은행직원	거래적 리더십과, 변혁적 리더십과 직무스트레스 관계	▪개별적배려→역할갈등(-), 역할모호성(-), 역할과다(-) ▪지적자극→역할갈등(-), 역할과다(-) ▪분발고취→역할모호성(-), 역할과다(-)
변해심 (2007)	서울, 경기도 댄스 스포츠에 참여하고 있는 직장여성	변혁적 리더십과 직무스트레스 관계	▪카리스마→ 직무스트레스(-) ▪개별적 배려→직무스트레스(-) ▪지적자극→직무스트레스(-)
한광현 (2003)	전자통신분야 회사 직원	변혁적리더십과 직무스트레스 간 관계에 미치는 자기효능감 매개효과	▪카리스마, 개별적 배려 → 직무스트레스(-) ▪지적자극 →직무스트레스(+)
한광현 (1999)	금융기관 종사자	변혁적, 거래적 리더십요인과 스트레스와의 관계	▪카리스마, 개별적 배려 → 직무스트레스(-) ▪지적자극 → 직무스트레스(-), 단, 통계적 유의성 없음

변혁적 리더십의 하위 요소 중 특히 지적자극은 부하직원이 적극적이고 능동적으로 사고하도록 유도하기도 하지만 한광현(2003)의 연구 결과처럼 직원에게

사고와 행동변화를 지속적으로 추구하도록 자극하여 긴장과 직무 스트레스를 강화시킬 수 있다. Bass(1990)의 연구에서 지적자극은 변혁적 리더십의 다른 요소들(카리스마, 개별적 배려)과 함께 주어지지 않으면 스트레스와 탈진감을 증가시키는 결과를 나타내기도 하였다.

변혁적 리더는 조직의 비전을 구성원에게 제시하고 사명에 몰입하게 만들며. 부하의 동기와 가치관, 신념을 변화시킴으로써 목표달성을 위해 여분의 노력을 이끌어낸다(Bass, 1985). 한광현(2003)의 연구는 변혁적 리더의 감정적 환기가 부하의 자기효능감(self-efficacy)에 영향을 미칠 것으로 가정하고 변혁적 리더십과 직무 스트레스 관계에 자기효능감의 매개효과를 밝혀낸 바 있다. 자기효능감은 Bandura(1997)의 사회학습이론에서 나온 개념으로, 일련의 행동을 성공적으로 수행할 수 있는 개인의 능력에 대한 신념이나 판단을 의미한다. 자기효능감에는 개인의 직접적인 성공 경험, 언어적 설득이나 감정적 환기, 타인 관찰을 통한 대리학습 등이 영향을 미친다(Bandura, 1997). 자기효능감은 개인의 행동과 노력, 의지에 영향을 미치는데 자기효능감이 높은 사람은 자신의 능력을 상황적 요구에 맞게 전개한다. 반면 자기효능감이 낮은 사람은 환경적 요구에 대응할 때 자신의 실수나 과업의 어려움을 더 크게 지각하여 스트레스가 발생한다. Spencer(1990)는 높은 자기효능감을 지닌 사람이 그렇지 않은 사람보다 직무 스트레스를 덜 보고하여, 직무 스트레스와 자기효능감이 부(-)의 관계를 가진다고 보았다. 변혁적 리더가 부하에게 신념과 가치관을 공유하고 부하에게 높은 기대를 부여하면서 확신을 불어넣어주고 개인적 배려를 할 때 부하의 자아효능감이 높아질 것이다. 이때 부하는 자신이 스스로 몰입한 사명과 목표달성을 위해 더 높은 노력을 투입하고 상황에 적극적으로 대응하게 된다. 이를 통한 개인의 능력에 대한 확신은 조직의 요구에 효과적으로 대응할 수 있도록 하여 직무 스트레스를 완화하는 효과가 있을 것이다.

변혁적 리더의 카리스마는 조직과 개인의 목표를 동기화시키고 목표를 명확히 함으로써 개인의 역할갈등과 업무의 모호성을 낮출 수 있다. 또한 변혁적 리더에 의해 사명에 몰입한 개인은 목표를 달성하기 위해 조직 내 자신의 역할과 업무에 관하여 다양한 역할요구에 의한 역할갈등과 역할 모호성을 보다 수용하고 감내하게 되어 직무 스트레스를 완화할 수 있다. 손호중(2015)의 연구는 변혁적 리더의 명확한 비전 제시 등 카리스마 요인이 역할과중에 따른 하급공무

원의 스트레스를 저감시키는 요소로 분석한 바 있다.

변혁적 리더십는 또한 부하의 가치와 신념을 변화시키고 영감적 동기부여를 통해 부하 스스로의 행동과 의욕을 변화시킨다. 영감적 동기부여는 높은 기대치를 리더와 부하가 상호공유하며 조직의 목적을 단순하면서도 상징적인 형태로 제공하여 부하로 하여금 목표달성에 헌신하도록 하는 것을 가리킨다. 동기부여된 부하직원은 업무 수행 과정에서 발생하는 역할갈등이나 업무의 증가, 예상하지 못한 다양한 상황에서 발생하는 업무의 모호성을 목표 달성 과정으로 인지하고 극복하기 위해 노력하는 태도를 통해 동일한 상황에서도 스트레스를 덜 받을 수 있다.

한편 새로운 시각으로 접근하기를 장려하고 관습적인 행동도 다시 생각하며 아이디어나 의견을 지속적으로 요청(한광현, 1999)하는 지적자극은 공·사 조직을 대상으로 한 연구에서 직무스트레스에 관하여 다양한 결론을 보여준다. 부하에게 새로운 방법을 시도하거나 능동적으로 사고하도록 돕는 지적자극은 역할이나 업무방향을 보다 명확히 함으로써 역할갈등과 업무모호성을 낮추어 직무스트레스를 완화할 수 있다. 그러나, 지적자극에 의한 적극적인 업무장려 효과는 복잡한 절차적 규정과 과정을 준수함으로써 책임을 확보하는 관료제적인 공공조직에서 제한적으로 작동할 것으로 보인다. 관례에 따른 업무처리와 복잡한 보고절차, 합법성을 준수하여야 하는 공공조직은 지적자극에 따른 행동을 제약하며, 실천할 수 없는 환경에서 주어지는 지적자극은 요구와 실제 행동 사이의 차이로 긴장감을 유발하여 직무 스트레스를 강화할 것으로 예상된다. 또한 관행을 벗어나 새로운 방식으로 업무를 추진하는 일은 추가적인 검토와 보고과정, 의사결정 과정의 검토사항을 늘려 실질적인 업무증가, 업무과중에 의한 직무 스트레스를 증가시키는 효과를 가져올 수 있다.

리더의 개별적 배려는 부하 개인의 욕구에 공감하고 그들의 성공에도 관심을 두는데 이런 존중하는 태도와 리더와 부하 간 지속적인 관심사의 교환은 부하의 역할과 업무에 관한 의사소통을 증가시킴으로써 역할갈등과 업무모호성을 감소시켜 직무 스트레스를 완화할 수 있다. 이준희(2007)의 실증연구에서 변혁적 리더십의 개별적 배려는 역할갈등, 역할모호성, 역할과다를 감소시키는 것으로 나타났다.

직무 스트레스의 요인인 역할갈등과 업무모호성, 업무과중은 조직 내 업무 배분이나 관리 시스템, 조직의 관료화 정도, 업무 관리자인 리더의 결정에 영향을 받는다. 특히 리더가 부하에게 명확한 지시와 함께 구성원 개인의 목표와 동기부여 정도와 능력을 고려하고 공감과 의사소통을 통해 업무를 적절히 분배할 때 역할갈등과 업무 모호성, 업무 과중을 상당부분 해소할 가능성이 높으며, 반대의 경우는 이로인한 직무 스트레스를 유발할 수 있다.

선행연구 검토 결과를 바탕으로 본 연구에서는 변혁적 리더십과 직무스트레스 간 관계에 대하여 다음과 같은 연구가설을 설정하고자 한다.

가설1. '카리스마'는 직무스트레스 수준을 낮출 것이다.
가설2. '동기부여'는 직무스트레스 수준을 낮출 것이다.
가설3. '지적자극'은 직무스트레스 수준을 높일 것이다
가설4. 개별적 배려'는 직무스트레스 수준을 낮출 것이다.

2. 리더십 효과성을 조절하는 요인에 대한 연구

리더십이 어떤 상황에서도 동일한 효과를 나타낼 것이라고 생각하기는 어려우며, 리더십의 효과는 조직의 특성이나 그 밖의 상황적·맥락적 요인, 조직문화, 개인의 가치관이나 특성에 따라 달라질 수 있다. 조직성과를 높이는데 성공한 리더의 특성이나 행동에 주목하는 초기 리더십 이론의 흐름은 리더십의 특성이론이나 행동이론이 어떤 상황에서는 효과적이지만 어떤 상황에서는 효과적이지 못하다는 한계가 있었다. 이런 한계를 극복하기 위하여 리더십 이론은 리더십 효과가 상황과 어떤 관련을 갖는지에 초점을 두는 상황적 이론으로 발전하였다. Fiedler(1967)는 상황 특성을 기준으로 상황에 적합한 효과적인 리더십 스타일을 제시하였다. House(1975)는 경로-목표 이론을 통해 부하직원은 그들이 추구하는 목표에 도움이 되는 리더의 영향력을 수용하게 되며, 리더가 구성원의 목표달성 경로를 돕는다는 관점에서 부하직원의 특성과 과업환경을 상황변수로 하여 상황에 적합한 리더십이 필요하다고 하면서 4가지 유형의 리더십을 제시했다. Hersey와 Blanchard는 상황이론적 관점에서 효과적인 리더의 행동을 관

계 지향적 행동과 직무 지향적 행동을 기준으로 4가지 상황적 리더십을 제시하고, 부하직원의 성숙도를 상황변수로 하여 리더십의 수명주기이론(life-cycle theory of leadership)을 제시하였다(Hersey&Blanchard, 1996). 리더십의 수명주기이론에 따르면 효과적인 리더십을 위해서는 리더의 행동이 부하들의 성숙도를 고려하여 발휘되어야 한다. 상황변수인 부하직원의 성숙도는 1988년에 발달단계(development level)로, 1988년 준비성(readiness) 등으로 수정·보완 되었다(조용현, 2005). 상황이론(contingency theory)에 의하면 조직구성원의 심리적 특징이 조직행태에 미치는 영향은 조직이 처한 상황과 맥락에 따라 다르게 나타날 수 있다(진종순, 2015). 따라서 독립변수와 종속변수의 직접적 관계와 더불어 그러한 관계가 상황에 따라 어떻게 조절되는지가 강조된다. 이러한 관점에서 리더십의 효과성에 영향을 주는 조건이나 환경에 대한 연구는 조직규모와 형태, 조직문화 등 조직특성, 부하의 성격이나 근무경력, 성취욕구 및 자아존중감, 능력 및 경험 등 부하 개인 특성, 부서환경, 직무특성 등 과업특성의 조절효과에 대해 시도되고 있다(류동웅·신진교, 2013 재인용). 리더십 효과를 조절하는 상황적 요인에 대한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

류은형·박형준(2009)의 연구에서 변혁적 리더십의 일부 하위요소들이 부하의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 부하 개인의 특성에 따른 조절효과가 확인되었다. 류동웅·신진교(2013)의 연구에서 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향은 내통제 성향이 클수록 확대되었다. 반면 집단주의 성향이나 성숙도는 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 감소시키는 것으로 나타났다.

공직생활에 대한 설문조사를 활용하여 변혁적 리더십과 진성 리더십이 공공봉사동기와 조직 시민행동에 미치는 영향과 더불어 역할갈등의 조절효과를 탐색한 연구(허성욱, 2017)에서 높은 수준의 역할갈등은 진성 리더십이 공공봉사동기와 조직시민행동에 미치는 긍정적 관계를 약화시키는 결과를 보였다.

지방정부 공무원들을 대상으로 수행된 성영태·이진혁(2019)의 연구에서는 권력의 불평등한 배분을 수용하는 정도를 의미하는 권력거리성향(Hofstede, 1980; Kirkman et al., 2009)이 임파워링 리더십과 조직몰입·조직시민행동 등 공공부문 조직에서의 주요 성과변수와의 관계를 조절하는 변인으로 가정되었다. 임파워링 리더십은 종래 기계적 조직구조에서 탈피하여 팀제와 같은 분권화를 활발하게 시도하고 있는 공공부문에서도 주목받고 있는 리더십 유형이다. 이 연구에서 권

력거리성향이 높을수록 임파워링 리더십이 조직몰입이나 조직시민행동에 미치는 긍정적인 영향력이 약화되는 것으로 확인되었다(성영태·이진혁, 2019).

거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 대하여 조직신뢰의 조절효과를 살펴본 연구(고재권·김용운, 2020)에서, 조직신뢰는 거래적 리더십과 조직성과 사이에서는 부(-)의 관계를, 변혁적 리더십과 혁신행동 사이에서는 정(+)의 관계로 나타났다.

선행연구에서 살펴본 것처럼 리더십 효과에 대하여 개인특성, 권력거리성향, 조직신뢰, 역할갈등 등의 조절효과에 대한 탐색이 이루어졌다. 다만 아직 공공조직에서 발휘되는 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향을 조절하는 요인 중 공직가치에 대한 연구는 이루어지지 않은 상황이다.

공공조직이 민간조직과 대비되어 가지는 중요한 특징 중 하나인 공직가치는 공공성을 창출하기 위해 공직자가 업무를 수행할 때 지향해야하는 가치로서 공무원에게 요구되는 공공가치이며, 정부는 구성원들이 공직가치를 내재화하고 더욱 함양하도록 노력하고 있다(박정호, 2015). 리더십의 상황이론처럼 조직에서 리더가 발휘하는 리더십은 부하 개인의 특성과 조직에 따라 그 효과가 달리 나타날 것으로 예상된다. 이에 본 연구에서는 공공조직 구성원의 특성인 공직가치를 조절변수로 포함하여 분석하고자 한다.

공직가치는 개인이 지닌 가치 정향으로서 개인의 의사결정, 태도, 행동의 지침으로 작용한다(하미승, 2018). 변혁적 리더십은 개인의 가치와 신념을 변화시켜 행동과 노력을 이끌어내는 리더십으로서 공직가치와 '개인이 지닌 가치'라는 점에서 맞닿아 있다. 특히 변혁적 리더십은 조직몰입의 한 유형인 정서적 몰입과 정(+)의 관계에 있는 것으로 나타나는데(O'reilly&Chatman, 1986; Meyer&Allen, 1991), 조직에 대한 정서적 몰입은 구성원이 자신의 목표와 조직의 목표를 동일시하는 특징이 있다(Meyer&Allen, 1990). 공직가치 역시 조직몰입을 높이는 것으로 나타나며, 공직가치 중 특히 민주적 가치와 혁신적 가치를 지향하는 공무원이 조직 몰입이 높다고 한다(이창길, 2018; 하미승 2018 재인용).

선행연구의 검토 결과 공직가치가 높을수록 조직몰입이 강하며, 이는 변혁적 리더십이 부하를 조직의 목표와 신념에 몰입하도록 하는 효과를 강화할 것으로 예상할 수 있다. 이에, 변혁적 리더십이 직무 스트레스를 낮추는 효과를 강화할 것이라고 가정하고 아래와 같이 가설5, 가설6, 가설8을 설정하였다.

지적자극의 경우에 앞서 직무 스트레스를 높일 것으로 가정하였다. 이때 공직가치가 높은 개인은 공공성을 추구하는 조직의 목표에 몰입해 있음으로써 보다 높은 공익달성을 위한 다양한 지적탐색과 새로운 시도를 하는데 보다 동기화되어 있을 것으로 판단할 수 있다. 따라서 지적자극이 직무 스트레스에 주는 부(+)의 효과를 완화할 것으로 보고 가설 7을 설정하였다.

가설5. '카리스마가 직무스트레스 수준을 낮추는 효과는 공직가치에 의해 강화될 것이다.

가설6. '동기부여가 직무스트레스 수준을 낮추는 효과는 공직가치에 의해 강화될 것이다.

가설7. '지적자극이 직무스트레스 수준을 높이는 효과는 공직가치에 의해 약화될 것이다.

가설8. 개별적 배려가 직무스트레스 수준을 낮추는 효과는 공직가치에 의해 강화될 것이다.

제 3 장 연구 설계

1. 분석대상 및 자료

연구를 위해 현직 공무원을 대상으로 매년 한국행정연구원에서 실시하는 「공직생활 실태조사」 자료를 이용하였다. 한국행정연구원 연구자료관리규칙에 의거 사용허가를 받아 데이터를 활용하였으며, 설문은 최근에 수행된 2021년 자료를 활용하여 분석하였다. 「공직생활 실태조사」는 한국행정연구원에서 2011년부터 47개 중앙행정기관 및 17개 광역자치단체의 일반직 공무원을 대상으로 실시해 왔으며 2017년 국가통계로 승인받았다. 설문은 공무원의 업무환경, 임용 및 보직관리, 능력발전 및 역량개발 지원, 조직관리, 공직 구성원의 동기·태도·행동 5개 부문에 관한 항목으로 구성되어 있다. 조사대상 기간은 설문조사 직전 1년간이며 2021년도 조사는 2021.8.12.~9.30. 까지 E-mail 웹 조사로 실시되었다. 표본수는 중앙공무원 1,896명과 지방공무원 2,243명으로 총 4,133명이다.

2. 분석방법

2021년「공직생활 실태조사」설문자료에 대한 실증 분석을 위하여 Stata 17.0 을 사용하였다.

첫번째로 응답자의 일반적 특성과 각 변수의 특성을 살펴보기 위하여 빈도와 백분율, 평균과 표준편차 등 기술통계분석을 하였다.

두번째로 독립변수와 종속변수를 대상으로 변수를 측정하는 설문문항의 신뢰도(reliability) 분석을 위해 Cronbach's α 계수를 이용하여 내적일관성을 확인하였다.

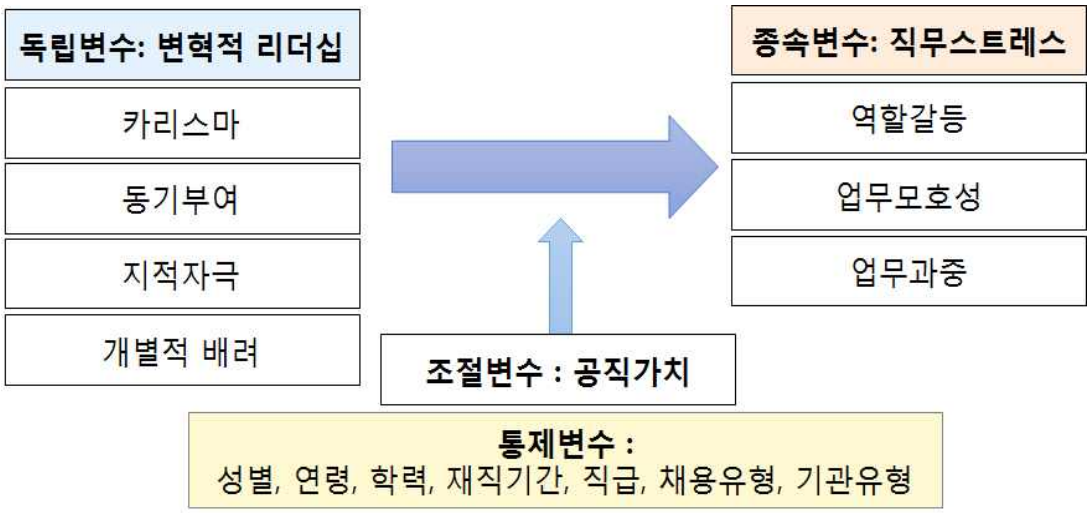
세번째로 변수 간 관계를 살펴보기 위하여 상관관계를 분석하고, 변혁적 리더십, 직무 스트레스, 변혁적 리더십과 공직가치의 상호작용항, 통제변수를 포함하여 회귀분석(regression analysis)을 실시하였다. 각 회귀모형은 다중공선성 발생유무를 분산팽창요인(variance inflation factor: VIF)으로 확인하였다.

이를 통해 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향에 대한 공직가치의 조절효과가 어떻게 나타나는지를 확인하였다.

3. 연구모형과 변수의 조작적 정의

앞서 연구가설처럼 본 연구는 중앙행정기관과 광역지방자치단체 정부의 공무원을 대상으로 변혁적 리더십이 직무스트레스 요인에 미치는 영향을 살펴보고 공직가치가 리더십의 영향력을 조절하는지에 대한 분석을 연구문제로 하였다. 독립변수는 변혁적 리더십이다. Bass and Avolio(1997)의 접근을 활용하여 변혁적 리더십을 구성하는 하위요인을 4개로 구분하여 정의하고 분석하였다. 종속변수는 직무스트레스이며 역할갈등과 업무모호성, 업무과중 3가지로 요인으로 구성하였다. 그리고 종속변수와 종속변수 간의 관계를 조절하는 변수로서 공직가치를 포함하였으며, 그 외 응답자들의 특성에 따른 성별, 연령, 학력, 재직기간, 직급, 소속기관유형을 통제변수로 포함하였다. 이를 반영한 연구 모형은 다음 그림1과 같이 정리할 수 있다.

< 그림1: 연구 모형 >



1) 종속변수: 직무 스트레스 요인

본 연구의 종속변수는 직무 스트레스 요인이다. 직무스트레스를 상호작용 관점에서 개인이 보유한 능력이나 자원과 직무환경요구와 부적합한 상태(이종열·박광욱, 2011)로 보고, 많은 선행연구에서 공통적으로 직무 스트레스 요인으로 제시한 역할갈등, 업무모호성, 업무과중을 활용하고자 한다. 이를 위해 공직생활 실태조사 중 '조직구성원의 동기, 태도 및 행동' 부문의 직무 스트레스 요인 조사항목을 역할갈등, 업무모호성, 업무과중으로 분류하고 각 문항의 응답결과를 이용하였다.

설문문항 가운데 '상급자들의 모순된 요구/지시를 받는 경우', '역할에 대한 상급자/부하의 요구사항이 다름', '업무책임과 가치관 차이로 내적갈등'은 공직생활 중에 수행하는 역할갈등과 관련된다. '담당업무에 대한 책임범위와 우선순위, 수행방법의 불분명'을 묻는 문항은 업무모호성으로 분류하였다.

직무스트레스 요인을 측정하기 위해 사용된 문항은 1('전혀 그렇지 않다')에서 5('매우 그렇다')까지 리커트 식 5점 척도로 되어있다. 스트레스 요인의 각 하위개념을 측정하기 위하여 관련 있는 문항의 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's α의 상관계수가 역할갈등의 경우 0.82, 업무불분명의 경우 0.90으로 측정되어 내적 일관성을 확보하였다. 또한 직무스트레스와 관련된 문항 전체 평균을 활용하기 위하여 7개 문항의 Cronbach's α의 상관계수를 확인한 결과 0.88로 나타났다.

2) 독립변수: 변혁적 리더십의 하위요소

본 연구의 독립변수는 변혁적 리더십이다. 리더와 부하 사이에서 목표달성과 보상간의 교환관계를 중심으로 하는 거래적 리더십과 구분되는 변혁적 리더십을 구성하는 요소로는 리더의 카리스마, 이상화된 영향력, 개별화된 배려, 영감적 동기부여, 지적자극 등 복수의 하위요소가 주장된다. 본 연구에서는 앞서 살펴본 것처럼 Bass&Avolio의 4개 하위요소 접근방식을 적용하기로 한다.

리더십에 대한 인식은 「공직생활 실태조사」 중 '조직관리' 부문의 조사항목이다. 총 11개 조사항목 증 거래적 리더십 등과 관련되면서 변혁적 리더십과 관

련성이 낮은 것으로 판단한 7개 항목을 제외하고 활용하였다. ‘상급자가 미래에 지향해야할 확고한 비전을 제시해준다’는 카리스마로, ‘열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다’는 동기부여로, ‘새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다’는 지적자극으로, ‘스스로 개발해나가도록 도와준다’는 개별적 배려에 해당하는 요소로 판단하였다.

3) 조절변수: 공직가치 인식

본 연구에서 변혁적 리더십이 직무스트레스 요인에 미치는 효과를 조절하는 상황요인으로서 공직가치를 조절변수로 포함하였다. 이를 통해 변혁적 리더십이 직무 스트레스를 높이거나 낮추는 효과는 공직가치에 의해 강화(가설5, 6, 8)되거나 약화(가설7)된다는 가설을 검증하였다. 공직가치에 대해서는 다양한 개념정의가 있으나, 우리나라 공직자를 대상으로 공직가치 실증연구를 수행한 노승용(2007)의 정의와 공직가치의 공무원 교육을 통한 내재화를 목표로 추구하는 인사혁신처의 정의를 ‘활용하여 공익을 달성하기 위해 공무원이 공직을 수행하면서 추구해야하는 바람직한 신념과 태도’로 보고자 한다.

「공직생활 실태조사」 중 공직가치 인식은 ‘조직구성원의 동기, 태도 및 행동’ 부문의 조사항목이다. 2018년부터 2021년까지 같은 조사에서 공직가치 인식을 동일한 8개 항목으로 조사한 결과 점수가 2017년 3.75점, 2018년 3.74점, 2019년 3.64점, 2020년 3.68점, 2021년 3.65점으로 2019년 하락이후 3.6점대에 머무르고 있다. 비교적 정태적인 것으로 가정하고 공직가치 인식에 관한 8개 조사항목의 평균을 활용한다.

공직가치를 측정하기 위해 사용된 문항은 1(‘전혀 그렇지 않다’)에서 5(‘매우 그렇다’)까지 리커트 식 5점 척도로 되어있으며, 이들 문항의 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach’s α의 상관계수가 0.90으로 확인되어 내적 일관성을 확보하였다.

< 표7: 독립변수와 종속변수, 조절변수의 측정지표 >

구성변수		측정지표
독립변수	변혁적 리더십	(카리스마) 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다 (동기부여) 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다 (지적자극) 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다 (개별적배려) 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다
종속변수	직무 스트레스 요인	(역할갈등) 상급자들의 모순된 요구/지시를 받는 경우가 있다 (역할갈등) 내 역할에 대한 상급자/부하의 요구사항이 다르다 (역할갈등) 업무책임과 가치관 차이로 내적갈등을 겪은 적이 있다 (업무불분명) 담당 업무에 대한 책임범위가 불분명하다 (업무불분명) 담당 업무에 대한 우선순위가 불분명하다 (업무불분명) 담당 업무에 대한 수행방법이 불분명하다 (업무과중) 나99의 담당 업무 및 책임은 너무 과중하다
조절변수	공직 가치	1) 나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고, 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다 2) 나는 내 업무의 판단기준을 이해관계자들에게 설득하고 설명한다 3) 나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다 4) 나는 어떠한 경우에라도 공무원 윤리와 규범을 준수한다 5) 나는 민원인이나 동료들의 의견을 항상 존중한다 6) 나는 어려움에 직면한 사람들을 보면 도우려고 한다 7) 나는 항상 업무수행 원칙에 따라 업무를 수행한다 8) 나는 조직과 정책의 목표가 달성되는 것이 가장 중요하다고 생각한다
통제변수	성별	0=남자, 1=여자
	연령	1=20대, 2=30대, 3=40대, 4=50대 이상
	학력	0=고졸이하, 1=대학 졸업 이상
	재직기간	1=5년이하, 2=6~10년, 3=11~15년, 4=16~20년, 5=21~25년, 6=26년이상
	채용유형	0=경력경쟁채용, 기타, 1=공개경쟁채용
	직급	0=6~8급, 1=1~5급
	기관유형	0=중앙행정기관, 1=광역자치단체

4. 면담조사

연구결과 대하여 사례를 통한 해석을 보충하기 위해 2021년 「공직생활 실태조사」설문에 대한 다중회귀분석 결과를 토대로 면담조사를 실시하였다. 면담조사 대상으로 1개 중앙행정기관을 선택하여 직급별, 관리자와 실무자, 성별, 재직기간을 고려하여 공무원 5명을 선정하였다. 면담은 개인별로 약 30분간 진행하였으며, 면담은 앞서 다중회귀분석 결과를 통해 통계적으로 유의하게 지지되는 가설을 주요 내용으로 하였다. 연구자가 면담 대상에게 변혁적 리더십을 설명하면서 설명문을 화면으로 제시하고, 가설과 관련된「공직생활 실태조사」의 문항을 질문하고 응답을 기록하였다. 아울러 구체적으로 공직생활에서 유사한 상황에 한 경험과 주관적인 감정을 구술하도록 하고 연구자가 정리하는 방법으로 수행하였다.

제 4 장 분석결과

제 1 절 기초통계 분석

1. 연구대상자의 일반적 특성

2021년「공직생활 실태조사」 설문조사 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음 표8과 같다. 성별은 남성이 55.5%, 여성이 44.5%로 남성의 비율이 높다. 연령은 40대 이상이 36.3%로 가장 높은 비율로 나타났으며, 학력으로는 대학(4년제)를 졸업한 응답자가 73.8%로 다수를 차지하였다. 응답자의 재직기간은 5년 이하가 23.3%, 6~10년이 19.2%, 26년 이상 19% 순으로 나타났으며, 채용형태는 공개경쟁채용이 81.%로 응답자 대부분은 공개경쟁채용의 시험을 통해 입직한 것으로 나타난다. 응답자의 직급은 6~7급이 59.9%로 가장 높은 비율을 차지하고, 응답자가 소속된 기관 유형은 중앙행정기관이 50.6%, 광역자치단체가 49.4%이다.

< 표8 : 설문응답자의 인구통계학적 특성 >

	구분	응답자수(명)	비율(%)
성별	남성	2,296	55.6
	여성	1,837	44.5
연령	20대	379	9.2
	30대	1,199	29.0
	40대	1,502	36.3
	50대 이상	1,053	25.5
학력	고졸이하	182	4.4
	전문대학 졸업	227	5.5
	대학(4년제) 졸업	3,050	73.8
	대학원 석사 졸업	593	14.4
	대학원 박사 졸업	81	2.0
재직기간	5년 이하	964	23.3
	6~10년	793	19.2
	11~15년	577	14.0

	16~20년	700	16.9
	21~25년	314	7.6
	26년 이상	785	19.0
채용유형	공개경쟁채용	3,370	81.5
	경력경쟁채용	745	18.0
	기타	18	0.4
직급	1~4급	203	4.9
	5급	959	23.2
	6~7급	2,474	59.9
	8~9급	497	12.0
기관유형	중앙행정기관	2,092	50.6
	광역자치단체	2,041	49.4
	전체	**4,133**	**100.00**

2. 주요 변수 기초통계량 분석

본 연구에서 활용하는 변수에 대한 기술통계는 다음과 같다.

독립변수는 변혁적 리더십이며, 그 하위요소를 리더의 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려로 구분하여 분석한다. 2021년 「공직생활 실태조사」는 4가지 하위요소를 4개 문항, 리커트 5점 척도로 측정하였다. 공직자들은 2021년 상급자의 리더십에 대해 새로운 시각에서 업무를 수행하도록 하는 지적자극에 대해 그렇다는 응답이 3.349로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 개별적 배려, 동기부여, 카리스마 순서로 나타났다. 설문결과의 기초통계량은 아래와 같다.

<표9 : 독립변수의 기초통계량>

독립변수		응답수	평균	표준편차	최소값	최대값
변혁적 리더십	카리스마	4,133	3.186	0.879	1	5
	동기부여	4,133	3.262	0.908	1	5
	지적자극	4,133	3.349	0.907	1	5
	개별적배려	4,133	3.271	0.875	1	5
전체			3.267	0.808	1	5

종속변수는 직무스트레스이며, 직무스트레스 요인을 역할갈등과 업무호호성, 업무과중 3가지로 구분하고 분석하였다. 2021년 「공직생활 실태조사」는 직무스트레스를 7개 문항, 리커트 5점 척도로 측정하였다. 직무스트레스 중 요인 중 역할갈등이 2.938로 가장 높은 수준을 보이며 그 다음 업무과중, 업무모호성 순서로 나타났다. 설문결과의 기초통계량은 다음과 같다.

<표10 : 종속변수의 기초통계량>

종속변수		응답수	평균	표준편차	최소값	최대값
직무 스트레스	역할갈등	4,133	2.938	0.783	1	5
	업무모호성	4,133	2.668	0.797	1	5
	업무과중	4,133	2.911	0.843	1	5
전체			2.818	0.672	1	5

본 연구의 조절변수는 공직가치이며 2021년 「공직생활 실태조사」는 공직가치를 8개 문항, 리커트 5점 척도로 측정하였다. 응답결과 관측치수는 4,133이며 공직가치의 평균은 3.634, 표준편차는 0.551이며 최소값은 1, 최대값은 5이다. 공직자들은 '보통'일때의 응답 3점보다 평균적으로 높게 공직가치를 인식하고 있으며, 이는 독립변수의 평균 3.267과 종속변수의 평균 2.818보다 높은편이며, 표준편차는 다른 변수보다 낮은것을 확인하였다.

제 2 절 변수 간의 상관관계 분석

주요 변수들 간의 관련성을 살펴보기 위해 변수 간 상관관계 분석을 진행하였다. 전체 결과는 표11과 같이 나타났다.

분석결과 독립변수인 변혁적 리더십의 하위요소 카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려 간에는 유의수준 $p<0.001$에서 높은 상관관계(0.71~0.79)가 존재한다.

종속변수인 직무스트레스에 해당하는 역할갈등, 업무모호성, 업무과중 간에도 유의수준 $p<0.001$에서 0.44~0.58의 상관관계가 있었다.

독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 살펴보면 유의수준 $p<0.001$에서 변혁적 리더십의 하위요소들은 직무스트레스 요인인 역할갈등, 업무불분명, 업무과중과 -0.160~-0.355의 부(-)의 상관관계를 가지고 있다. 즉 변혁적 리더십이 높을수록 직무스트레스가 낮아진다. 직무스트레스의 요인별로 보면 역할갈등은 변혁적 리더십과 -0.33~-0.355의 상관관계를 가지고 있으며, 업무모호성은 -0.304~-0.322의 상관관계를, 업무과중은 -0.160~-0.191의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십과 직무스트레스 간 상관관계는 직무스트레스의 3개 요인 중 역할갈등에서 가장 높게 나타나고, 업무모호성은 역할갈등과 비슷하나 다소 작게 나타나며, 업무과중은 상관관계가 상대적으로 낮게 나타난다.

공직가치의 경우 직무스트레스 요인과 유의한 수준에서 부(-)의 상관관계를 가지고 있다. 공직가치와 직무스트레스요인과의 상관계수는 $p<0.001$ 수준에서 역할갈등과는 -0.15, 업무불분명과는 -0.28, 업무과중과 -0.09으로, 업무과중과 공직가치는 상대적으로 낮은 상관관계를 보인다.

다음으로는 응답자 특성과 관련된 변수와 직무스트레스 요인과의 상관관계를 살펴보았다. 유의한 수준에서 여성(1=여성)일수록 역할갈등과 업무불분명 요인과 정(+)의 상관관계를 보여 따른 직무스트레스를 받는 것으로 나타났으며, 연령은 직무스트레스 요인 중 업무불분명과는 $p<0.001$수준에서 부(-)의 상관관계를, 업무과중과는 $p<0.05$ 수준에서 부(-)의 상관관계를 보인다.

한편 공직가치와 연령, 재직기간은 $p<0.001$수준에서 상관계수 0.237로 정(+)적 상관관계를 보이며, 공직가치는 성별 여성과 입직경로 공개경쟁채용과 부(-)의 상관계수를 나타낸다.

< 표11: 주요변수 간의 상관관계 >

변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(1)역할갈등	1.000														
(2)업무모호성	0.576	1.000													
	(0.000)														
(3)업무과중	0.436	0.500	1.000												
	(0.000)	(0.000)													
(4)카리스마	**-0.337**	**-0.309**	**-0.183**	1.000											
	(0.000)	**(0.000)**	**(0.000)**												
(5)동기부여	**-0.355**	**-0.322**	**-0.191**	**0.775**	1.000										
	(0.000)	**(0.000)**	**(0.000)**	**(0.000)**											
(6)지적자극	**-0.330**	**-0.304**	**-0.160**	**0.732**	**0.791**	1.000									
	(0.000)	**(0.000)**	**(0.000)**	**(0.000)**	**(0.000)**										
(7)개별적배려	**-0.339**	**-0.304**	**-0.171**	**0.714**	**0.766**	**0.784**	1.000								
	(0.000)	**(0.000)**	**(0.000)**	**(0.000)**	**(0.000)**	**(0.000)**									
(8)공직가치	**-0.148**	**-0.280**	**-0.094**	**0.311**	**0.322**	**0.324**	**0.313**	1.000							
	(0.000)	**(0.000)**	**(0.000)**	**(0.000)**	**(0.000)**	**(0.000)**	**(0.000)**								
(9)성별	0.095	0.057	0.017	-0.120	-0.136	-0.115	-0.124	-0.112	1.000						
	(0.000)	(0.000)	(0.271)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)							
(10)연령	0.012	-0.162	-0.033	0.014	0.033	0.000	0.011	**0.237**	-0.141	1.000					
	(0.450)	(0.000)	(0.034)	(0.367)	(0.036)	(0.980)	(0.486)	**(0.000)**	(0.000)						
(11)학력	0.039	0.003	0.028	-0.016	-0.019	-0.008	-0.014	0.031	0.038	0.095	1.000				
	(0.013)	(0.832)	(0.074)	(0.297)	(0.232)	(0.590)	(0.359)	(0.044)	(0.015)	(0.000)					
(12)재직기간	0.020	-0.161	-0.035	0.032	0.037	0.014	0.022	0.236	-0.040	0.837	0.028	1.000			
	(0.192)	(0.000)	(0.025)	(0.041)	(0.019)	(0.381)	(0.151)	(0.000)	(0.009)	(0.000)	(0.075)				
(13)입직유형	0.033	0.038	0.031	0.009	-0.008	-0.003	-0.003	-0.054	-0.045	-0.028	0.050	0.020	1.000		
	(0.031)	(0.014)	(0.044)	(0.549)	(0.625)	(0.839)	(0.859)	(0.000)	(0.004)	(0.071)	(0.001)	(0.201)			
(14)직급	0.014	-0.115	-0.050	0.062	0.074	0.058	0.048	0.186	-0.151	0.367	0.087	0.364	0.056	1.000	
	(0.370)	(0.000)	(0.001)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.002)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)		
(15)소속기관	0.023	-0.024	0.002	-0.014	-0.023	-0.029	-0.019	0.032	0.002	0.087	-0.043	0.120	0.183	-0.188	1.000
	(0.141)	(0.125)	(0.919)	(0.353)	(0.133)	(0.066)	(0.212)	(0.037)	(0.909)	(0.000)	(0.006)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	

( )은 p값.

제 3 절 다중회귀분석 및 가설검증

1. 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향

본 연구는 변혁적 리더십이 직무스트레스 요인에 어떤 영향을 미치는지 알아보고, 공직가치가 그 영향을 어떻게 조절하는지 살펴보고자 한다. 이에 변혁적 리더십의 각 하위요소에 공직가치를 곱한 상호작용항을 포함한 다중회귀분석을 실시하고자 한다. 다중회귀분석의 경우 여러개의 독립변수를 포함하여 회귀분석을 실시하므로 변수 간 강한 상관관계에 의한 다중공선성(Multicollinearity) 유무를 검증할 필요가 있다. 다중공선성은 VIF(variation inflation factor, 분산팽창요인)로 진단할 수 있으며 일반적으로 VIF가 10 이하일 때 다중공선성 문제가 없는 것으로 보고, 10을 초과하면 해당 변수에 다중공선성 문제가 있다고 본다. 본 연구는 변혁적 리더십과 공직가치의 상호작용항을 포함하고 있어서 변혁적 리더십과 공직가치가 서로 높은 상관관계를 보일 수 있다. 이에 독립변수에서 평균값을 빼는 평균중심화(mean-centering)를 실시하여 다중공선성을 진단하였으며 결과는 아래 표12와 같다. 모든 변수의 VIF값은 1~5.27의 범위에서 10보다 작은것으로 나타나 다중공선성의 문제는 없는 것으로 판단하였다.

< 표12: 다중공선성 진단>

변수	분산팽창요인(VIF)	1/VIF
카리스마	2.90	0.345155
동기부여	3.76	0.266244
지적자극	3.55	0.281791
개별적배려	3.17	0.315262
공직가치	1.24	0.804096
카리스마*공직가치	3.61	0.276681
동기부여*공직가치	5.27	0.189873
지적자극*공직가치	4.99	0.200284
개별적배려*공직가치	4.40	0.227348
성별	1.09	0.914681
연령	3.65	0.274294

학력	1.04	0.965061
재직기간	3.61	0.277141
입직유형	1.07	0.934453
직급	1.30	0.766463
소속기관	1.14	0.880664
평균 VIF	2.86	

변혁적 리더십의 각 하위요소에 공직가치를 곱한 상호작용항을 포함하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 표13과 같다.

독립변수와 통제변수, 조절변수를 포함하여 공직가치를 고려할 때의 회귀모형 추정결과 동기부여를 제외한 변혁적 리더십의 하위요소는 유의한 수준($p<0.05$)에서 직무 스트레스에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 동기부여는 직무 스트레스를 증가시키는 효과가 있는 것으로 나타났다.

모형4의 직무 스트레스 전체를 기준으로 변혁적 리더십의 동기부여는 유의수준($p<0.01$)에서 회귀계수 0.45로 직무 스트레스에 정(+)적 영향을 주는 것을 확인하였다. 그 외 카리스마나 지적자극, 리더가 직원의 개인적 발전에 관심을 갖고 공감하는 개별적 배려 역시 직무 스트레스 수준에 유의한 수준에서 영향을 미치지 못했다.

직무 스트레스의 각 요인별로 살펴보면 모형1의 역할갈등에 의한 스트레스의 경우 변혁적 리더십의 카리스마와 지적자극, 리더가 부하직원의 개인적 발전에 관심을 갖고 공감하는 개별적 배려는 유의한 영향을 주지 못했다. 동기부여만이 유의한 수준에서 직무 스트레스를 강화($p<0.01$, 회귀계수 0.519)했다.

모형2의 업무모호성에 대해서도 역할갈등과 동일한 모습을 확인할 수 있었다. 변혁적 리더의 동기부여만이 업무모호성으로 인한 직무 스트레스와 정(+)적 영향($p<0.01$, 회귀계수 0.462)을 주었다. 그 외 리더십 요소는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

한편, 모형3의 업무과중에 의한 직무 스트레스에 대해서는 카리스마나 동기부여, 지적자극, 개별적 배려 어떤 요소도 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 회귀모형 중 업무과중(모형3)의 설명력은(R-squared=0.05) 5%로 다른 역할갈등(모형1), 업무모호성(모형2)과 스트레스 전체(모형4)에 비해 설명력이 낮다.

< 표13: 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향과 공직가치 조절효과 >

	변수	직무스트레스 요인			모형4 스트레스 전체
		모형1 역할갈등	모형2 업무모호성	모형3 업무과중	
변혁적 리더십	카리스마	-.112	-.276*	.044	-.16
		(.153)	(.147)	(.187)	(.127)
	동기부여	**.519*** **	**.462*** **	**.207**	**.45*** **
		(.18)	(.178)	(.218)	(.156)
	지적자극	-.127	-.076	.22	-.055
		(.163)	(.176)	(.201)	(.142)
	개별적배려	.041	.113	-.258	.029
		(.174)	(.178)	(.202)	(.148)
	공직가치	.531***	.229**	.322**	.372***
		(.107)	(.112)	(.128)	(.099)
<상호 작용항> 변혁적 리더십 * 공직 가치	카리스마 *공직가치	.008	.055	-.03	.023
		(.043)	(.041)	(.053)	(.035)
	동기부여 *공직가치	**-.177*** **	**-.153*** **	**-.084**	**-.154*** **
		(.051)	(.05)	(.062)	(.044)
	지적자극 *공직가치	.026	.01	-.054	.008
		(.046)	(.05)	(.057)	(.04)
	개별적배려 *공직가치	-.035	-.047	.06	-.027
		(.049)	(.05)	(.056)	(.041)
통제 변수	성별(여성=1)	.07***	-.029	-.034	.013
		(.023)	(.024)	(.027)	(.02)
	연령	-.013	-.066***	-.011	-.036*
		(.023)	(.024)	(.027)	(.02)
	학력 (대졸이상=1)	.106**	.048	.114*	.082*
		(.054)	(.056)	(.06)	(.047)
	재직기간	.015	-.017	0	-.001
		(.011)	(.012)	(.014)	(.01)
	입직유형 (공채=1)	.047	.067**	.068*	.059**
		(.03)	(.031)	(.035)	(.026)
	직급 (5급이상=1)	.08***	-.064**	-.069**	-.003
		(.029)	(.029)	(.033)	(.024)
	소속기관 (광역=1)	.028	-.043*	-.02	-.009
		(.024)	(.024)	(.027)	(.02)

	_cons	1.88*** (.402)	2.917*** (.416)	2.257*** (.479)	2.379*** (.371)
	Observations	4133	4133	4133	4133
	R-squared	.167	.175	.05	.19
	F(sig.)	37.02***	45.56***	9.52***	42.31***

**** p<.01, ** p<.05, * p<.1*
Standard errors are in parentheses

2. 공직가치의 조절효과

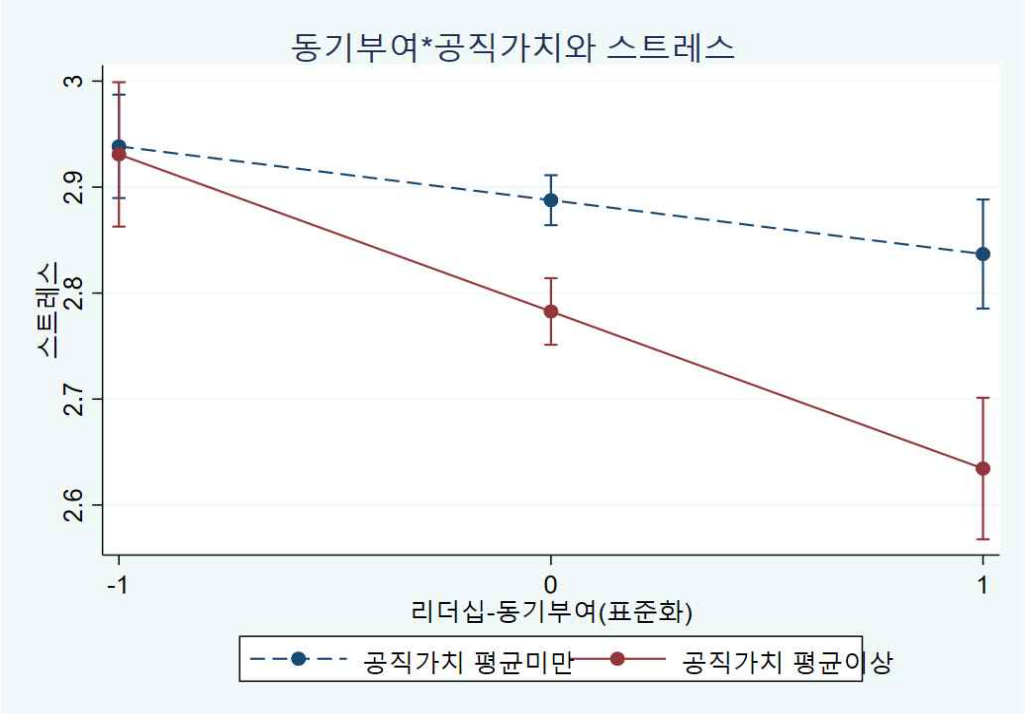
표13의 분석결과에 따르면 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향에 대하여 공직가치가 가지는 조절효과는 제한적이다. 앞서 가설로 공직가치가 변혁적 리더십의 4개 하위요소의 영향력에 강화 또는 약화 효과를 지닐 것으로 예상하였다. 그러나 공직가치는 변혁적 리더십의 하위요소 중 동기부여에 대해서만 조절효과를 갖는 것으로 나타났다.

모형4에서 변혁적 리더십의 동기부여와 직무스트레스 전체에 대한 공직가치의 조절효과는 유의수준 p<0.01에서 - 0.154로 나타났다. 즉 동기부여 수준이 높아질수록 공직가치를 높게 내재화한 개인은 직무스트레스가 감소하지만 공직가치가 낮은 직원에게는 오히려 직무스트레스를 높일 수 있는 것으로 확인되었다.

이러한 결과는 직무스트레스의 3가지 요인 중 역할갈등과 업무모호성에 대해서도 동일하게 적용된다. 동기부여와 역할갈등 간 부(-)의 상관관계에 대해 공직가치의 조절효과는 유의한 수준(p<0.01)에서 - 0.177로 나타난다. 업무모호성의 경우에도 공직가치는 동일한 유의한 수준에서 - 0.153의 조절효과를 갖는다. 다만 업무과중에 대해서는 공직가치가 유의한 조절효과를 갖지 않는 것으로 확인하였다.

조절효과를 직관적으로 파악하기 위하여 공직가치의 평균(3.63)을 기준으로 공직가치가 평균이상으로 높은 집단과 평균미만 집단으로 구분하고, 동기부여를 표준화하여 그래프를 도출하면 아래 그림2와 같다.

< 그림2: 동기부여-직무스트레스에 대한 공직가치 조절효과 >



<그림3: 동기부여-역할갈등에 대한 공직가치 조절효과 >

< 그림4: 동기부여-업무모호성에 대한 공직가치 조절효과 >

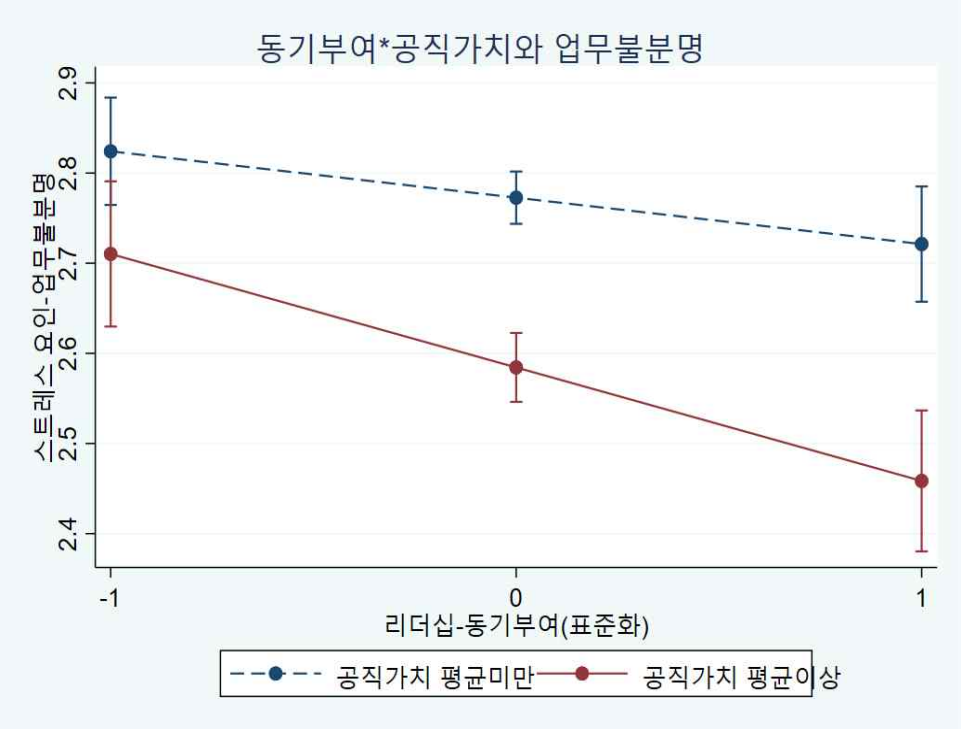
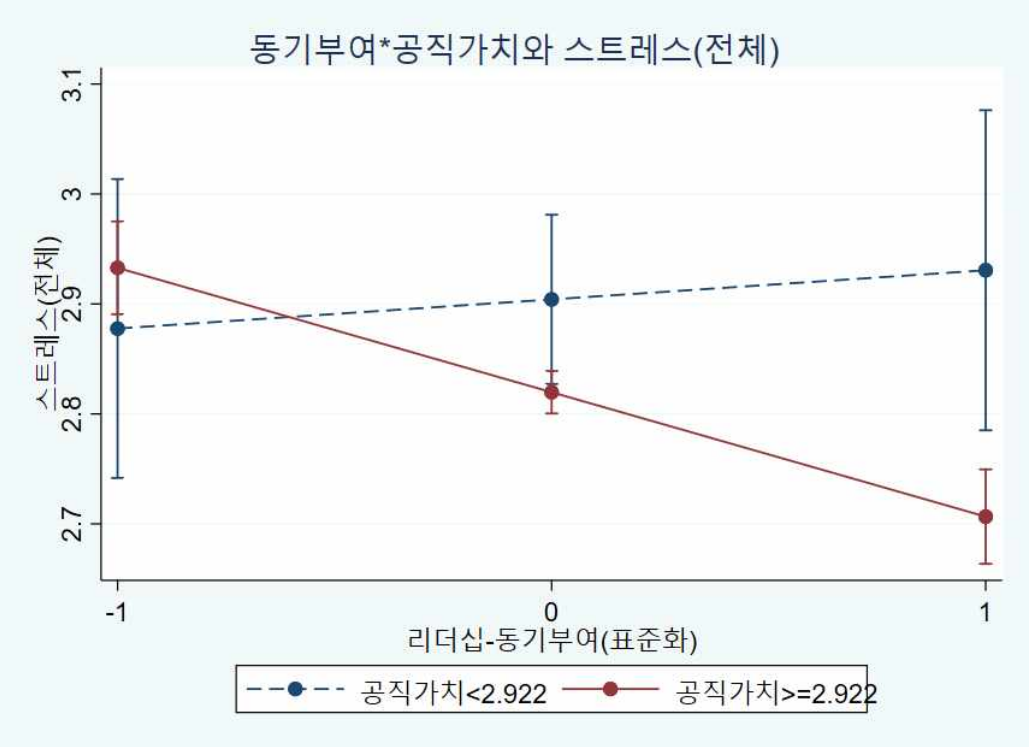


그림2의 그래프 기울기를 비교하면 변혁적 리더십의 동기부여는 공직가치가 평균이상인 집단인 실선의 기울기가 가파르게 나타나 직무스트레스를 보다 크게 낮추는 효과를 보여주고 있다. 좀 더 구체적으로 살펴보면, 공직가치의 조절효과를 고려한 모형4에서 리더의 동기부여 수준이 직무스트레스에 미치는 영향력은 동기부여의 계수(0.45)와 동기부여와 공직가치의 상호작용항 '동기부여*공직가치'의 계수(-0.154)에 영향을 받는다. 즉, 동기부여 수준을 a, 공직가치수준을 b라고 할때, a의 영향력은 다음과 같다.

동기부여 효과 = a*0.45 + (a*b)*-0.154 = a(0.45 - 0.154b)

공직가치수준(b) 2.92를 기준으로 b>2.92일때 동기부여는 직무스트레스를 감소시키는 효과를 가지며, b<2.92일때 직무스트레스를 증가시킨다. 공직가치 2.92수준을 기준으로 한 번 더 그래프를 도출하면 아래 그림5와 같다.

< 그림5: 동기부여-직무스트레스에 대한 공직가치 조절효과 >



그래프의 기울기가 공직가치가 2.92 미만인 집단에서는 (+)의 방향으로, 공직가치가 2.92 이상인 집단에서는 (-)의 방향으로 나타나는 것을 확인할 수 있다. 즉 공직가치가 일정이상 낮은 집단에서는 동기부여가 오히려 직무스트레스를 높이는 결과가 도출되었다. 이는 높은 공직가치를 지니고 있을수록 동기가 부여됨으로써 직무스트레스를 덜 받는다고 해석할 수 있으며, 앞서 설정한 공직가치는 '동기부여가 직무스트레스 수준을 낮추는 효과를 강화'한다는 가설을 일부 지지한다.

3. 가설검증

본 연구는 공직가치를 고려할 때 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향을 분석(가설1~가설4)하고, 공직가치가 조절효과를 갖는지(가설5~가설8)를 살펴보고자 하였다.

분석결과 공직가치를 고려한 관계에서 변혁적 리더십의 동기부여는 직무 스트레스에 대해 유의수준에서 정(+)의 관계를 보여 직무스트레스를 높이는 효과가 있었다. 그 외 카리스마, 지적자극, 개별적 배려는 유의수준의 효과가 나타나지 않았다. 따라서 변혁적 리더십이 직무 스트레스 수준을 낮출 것이라는 가설1~4는 모두 입증되지 않아 기각하였다.

공직가치와 변혁적 리더십의 상호작용항을 통해 조절효과를 파악한 결과, 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향 가운데 동기부여에 대해서만 공직가치의 조절효과를 확인할 수 있었다. 공직가치가 높을 경우 직무 스트레스에 대한 동기부여의 정(+)적 효과를 공직가치가 완화하는 부(-)적 효과가 있었다. 즉 공직가치가 직무 스트레스를 낮추는 쪽으로 동기부여의 영향력을 조절하여, 가설6은 일부 채택하고, 가설5, 가설7, 가설8은 기각하였다.

이상 가설의 검증결과를 정리하면 아래 표14과 같다.

< 표14: 가설의 검증결과 >

가설 (변혁적 리더십-직무스트레스)	검증결과	
1. '카리스마'는 직무스트레스 수준을 낮출(-) 것이다.	기각	
2. '동기부여'는 직무스트레스 수준을 낮출(-) 것이다.	기각	직무 스트레스를 높임(+)
3. '지적자극'은 직무스트레스 수준을 높일(+) 것이다	기각	
4. '개별적 배려'는 직무스트레스 수준을 낮출(-) 것이다.	기각	
가설 (공직가치의 조절효과)	검증결과	
5. '카리스마'가 직무스트레스 수준을 낮추는 효과는 공직가치에 의해 강화(-)될 것이다.	기각	-
6. '동기부여'가 직무스트레스 수준을 낮추는 효과는 공직가치에 의해 강화(-)될 것이다.	**일부 채택**	직무스트레스 증가효과를 완화함(-)

7. ‘지적자극’이 직무스트레스 수준을 높이는 효과는 공직가치에 의해 약화(-)될 것이다.	기각	-
8. ‘개별적 배려’가 직무스트레스 수준을 낮추는 효과는 공직가치에 의해 강화(-)될 것이다.	기각	-

4. 분석적 함의

1) 변혁적 리더십과 직무 스트레스 간 관계

본 연구에서는 변혁적 리더십이 직무스트레스에 요인에 미치는 영향과 공직가치의 조절효과에 관한 가설을 검증하기 위해 다중회귀분석을 수행하였다. 그 결과 공직가치와의 관계에서 변혁적 리더의 동기부여는 직무 스트레스를 증가시키는 효과가 있는 것으로 나타나고, 카리스마와 지적자극, 개별적 배려는 직무 스트레스에 영향이 없는 것으로 확인되었다.

동기부여가 직무 스트레스를 증가시키는 이유로는 두 가지를 생각해 볼 수 있다. 우선, 직무 스트레스 요인인 역할갈등과 업무모호성으로 인한 스트레스에도 정(+)의 영향을 주는 점에서 보면 변혁적 리더의 동기부여가 부하에게 자신의 책임과 업무 범위를 넘어서는 역할 기대로 받아들여질 경우이다. 앞서 동기부여는 부하가 조직의 비전과 목표 달성이라는 상위욕구를 우선하도록 높은 기대를 표시하고 정서적 몰입과 상징을 활용하는 것으로 정의하였다. 공공조직은 공익과 기관 자체의 목표를 함께 추구하며 이는 국가나 부처, 자치단체, 그 하부의 실, 국 등 상위 계층단위의 목표로 환원된다. 상사의 동기부여는 보다 큰 조직의 목표를 대상으로 하는 반면 정부조직에서 개인의 업무는 규정에 의해 구체적이고 작은 단위의 업무로 규정된다. 업무의 분업화는 직무를 계층적으로 나누어 대규모 행정관리 활동을 수행하는 관료제의 특징이다. 막스 베버가 정리한 관료제에는 ①각 직책은 잘 정의된 임무와 권한의 영역을 갖고, ②각 직책은 계층제(hierarchy)내에서 명령을 받으며, ③권위는 공식 직무(official duties)에 제한된다는 특징이 포함된다(김창수, 2014 재인용). 관료제는 공익이라는 모호한 목표아래 존재하는 다양한 가치와 복잡한 업무를 집행하기 위해 규칙과 절차,

분업화와 같은 특징을 가진다. 즉 관료제의 특성을 가진 공공조직은 조직 목표 달성에 필요한 활동을 공식적인 직무로 적절하게 분할한다. 이때 개별 직무는 유사하거나 상호 협력적인 성격을 갖기도 하지만 때로 규제와 진흥처럼 상이한 가치를 지향할 수 있다. 이런 특성으로 인해 리더가 강조하는 조직의 목표나 가치, 비전, 공익을 목표로 하는 복잡하고 광범위한 업무와 개인의 업무를 연결하는 과정이 구체적이지 않거나 여러 단계를 거쳐야 할 경우 부하는 기대되는 역할과 실제 수행하는 역할 사이에서 역할 갈등을 느끼고, 담당 업무 영역에 대해 모호성을 느낄 수 있다.

두번째는 동기부여가 적정 수준의 직무 스트레스를 일으키는 경우이다. Yerkes-Dodson(1908)에 따르면 스트레스는 정신적, 생리적 각성(arousal)을 일으키는 압력으로 작용하며, 이때 스트레스(각성)와 수행능력은 거꾸로 된 U형태의 관계를 갖는다. 즉 적정 스트레스는 동기를 활성화하여 성과를 최적수준에 이르게 한다. 이 모형은 스트레스를 나쁜 스트레스(distress)와 좋은 스트레스(eustress)로 구분하여 좋은 스트레스는 수행능력을 향상시키는데 작용하는 것으로 설명하는 대표적 이론이다. 리더의 높은 기대와 끊임없는 의욕 고취는 지적자극이나 개별적 배려, 카리스마와 함께 작용하여 부하가 스트레스 상황을 도전으로 받아들이게 하고 직무에 몰입하게 하여 동기부여 하지만 이는 직무 스트레스를 증가시키는 쪽으로 작용하게 된다.

2) 공직가치의 조절효과

공직가치에 따라 변혁적 리더십이 직무 스트레스에 미치는 영향이 달라지는지 파악하기 위해 회귀모형에 독립변수와 조절변수의 상호작용항(변혁적 리더십*공직가치)을 포함하여 회귀분석을 하였다. 그 결과 공직가치는 카리스마, 지적자극, 개별적 배려에 대해서는 조절효과가 없고, 동기부여에서만 유의한 조절효과(-0.154, $p<0.01$)를 갖는 것으로 나타났다. 즉 동기부여의 효과는 공직가치에 따라 달라질 수 있음을 확인하였다. 이 결과가 주는 함의는 다음과 같다.

첫번째로, 변혁적 리더가 부하직원의 동기를 자극할 때 공직가치가 높은 사람은 직무 스트레스가 크게 감소한다. 반대로 공직가치가 매우 낮은 경우에는 조절효과가 동기부여가 스트레스에 작용하는 정(+)의 영향보다 작아 동기부여가

직무 스트레스를 높일 수 있다. 변혁적 리더는 비전을 제시하고 부하에게 명확한 방향성을 제시하고 가치를 공유함으로써 신념과 가치, 욕구를 바꾸어 스스로 높은 목표를 달성하도록 한다. 이 과정에서 변혁적 리더십의 영감적 동기부여는 변혁적 리더가 가치와 신념 변화를 통해 부하의 의욕을 고취하고 행동을 변화시키는 방법을 가리킨다. 이러한 동기부여의 특징은 공공가치 창출을 위해 공무원이 추구해야하는 신념과 가치로서의 공직가치와 일맥상통한다. 공직가치는 공공가치 창출을 위해 공무원이 공직을 수행하면서 지녀야할 가치(노승용, 2007)이며, 인사혁신처에 따르면 공무원이 공적 영역에서 추구해야하는 바람직한 신념 체계와 태도이다. 공직가치에 관해 「공직생활 실태조사」의 설문 역시 '공직의무를 중시하며 업무 수행, 어떤 경우에도 윤리와 규범 준수, 어려운 사람을 도움'처럼 가치와 행동에 대한 생각을 묻는데, 이들 질문에 긍정적으로 답변하는 공직가치가 높은 공직자는 업무를 수행함에 있어 공공성을 강하게 내재화함으로써 동기부여 되어 있음을 알 수 있다. 따라서 공직가치가 높은 경우 상사가 공공의 목표달성을 위해 동기를 부여할 때 그 방향이 개인이 지닌 공직가치와 일치하여 직무 스트레스에 긍정적인 효과를 줄 것이라고 예상할 수 있다.

그러나 반대로 공직가치에 대하여 낮은 인식을 지닌 부하직원의 경우 리더가 공익을 위해 헌신하고 몰입하도록 동기부여 할 경우, 그 방향이 공직에 대한 가치가 아닌 개인이 내재한 다른 가치와 상충될 경우 스트레스를 느낄 수 있다. 즉 리더의 기대나 요구에 부하가 지닌 가치의 방향이 다른 경우(공직가치 아닌 가치의 방향) 그 차이에서 오는 긴장감이 직무 스트레스를 강화하는 효과가 있을 것으로 해석된다.

한편 변혁적 리더십은 리더가 부하들과 권력을 공유하는 임파워먼트에 대해 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타난다(Story, 1995, 유승동, 1999). 부하에게 동기를 부여하고 힘과 권한을 실어주는 임파워먼트가 동기부여의 방법으로 동원될 때, 공직가치가 낮은 부하직원의 경우 공익을 위한 가치와 신념에 의해 스스로 결정과 행동하는 데 어려움을 느끼고 스트레스가 증가할 수 있다.

두번째로, 동기부여*공직가치의 조절효과를 직무 스트레스의 요인을 기준으로 나누어 살펴보면 역할갈등과 업무모호성에는 부(-)의 조절효과가 존재하여 공직가치가 높을수록 직무스트레스를 낮추는 효과가 있지만 업무과중의 경우에는 유의한 효과가 없는 것으로 나타난다. 공무원이 처리해야하는 업무가 양적으로

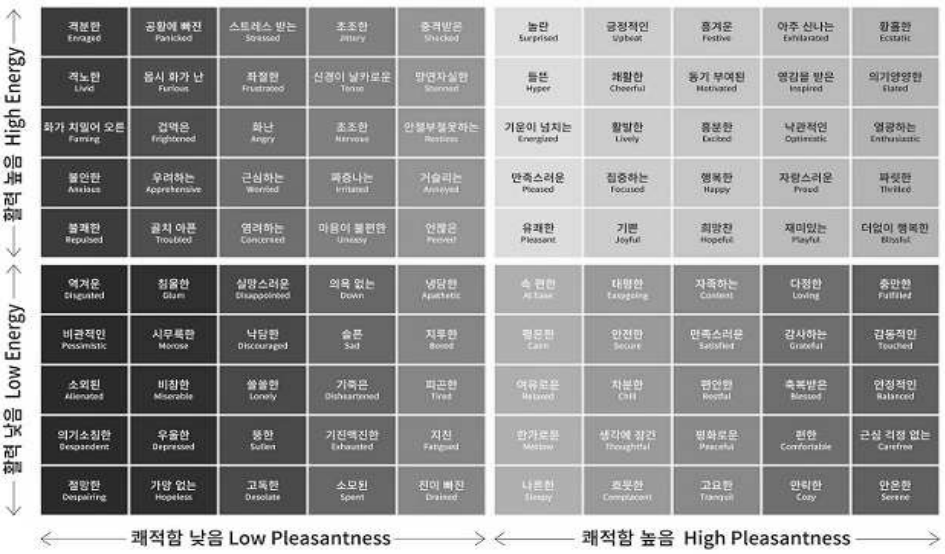
나 질적으로 과중한 상태에서는 개인이 공공의 이익을 추구하기 위한 행동을 판단하는 공직가치가 직무 수행 과정이나 행동에 작용하기 어려운 것으로 보인다. 앞서 사회복지담당공무원을 대상으로 한 연구에서 업무가 과중한 상태에서는 실질적 업무경감이 더욱 절실하여, 이 부분의 욕구충족 없이는 리더십이 발휘되더라도 직무 스트레스 저감 성과를 가져오기 어렵다(이선영·손호중, 2013)는 결론을 살펴본 바 있다. 동기부여에 있어서도 마찬가지로 개인의 선택과 갈등에 영향을 미치는 공직가치가 작용하기 위해서는 우선 가치에 의한 판단이 가능한 환경과 기본적인 욕구가 충족되어야 할 것으로 보인다.

제 4 절 공무원 대상 면담 조사 결과

1. 면담 조사 개요

앞서 회귀분석을 통해 변혁적 리더의 리더십이 직무 스트레스에 어떤 영향을 미치는지 살펴보았다. 본 절에서는 통계적으로 직무 스트레스에 유의한 영향을 주는 것으로 나타난 변혁적 리더십의 동기부여가 공공조직 직원 개인에게 어떤 감정과 인식을 통해 직무스트레스에 영향을 미치는지를 탐색하기 위해 개별 공무원을 대상으로 면담(interview)을 실시하였다. 면담은 중앙행정기관A 소속 5명의 공무원을 대상으로 개별적으로 약 30분씩 진행하였다. 면담에는 변혁적 리더십 동기부여의 특징을 연구자가 구두로 설명하면서 리더십이 설명된 문장을 자료로 제시하고, 리더가 동기부여하는 행동을 했을 때의 감정과 스트레스 영향 정도를 구술하도록 하였다. 보충적으로 리더로부터 동기부여 된 경험을 추가로 질문하였다. 면담자가 구체적으로 감정을 표현하고, 감정을 특징을 분석하기 위해 추가로 예일대 감성지능센터(Tale center for emotional intelligence)에서 개발한 무드미터(Mood meter)를 면담자에게 제시하여 활용하였다.

< 그림6 : 무드미터 >



※ 출처 : <감정의 발견>, 저자 마크 브래킷

2. 면담 조사 결과

면담은 부서리더인 과장, 중간관리자와 실무자인 4~6급을 대상으로 하였다. 직무 스트레스는 「공직생활 실태조사」문항을 활용하여 리커트 척도인 5점 만점에 대한 응답 결과이다. 응답자 특성을 요약해 정리하면 다음 표 15와 같다.

< 표15: 면담조사 응답자 특성 >

구분	직급 (직위)	재직기간, 성별, 연령	직무 스트레스				공직가치 종합
			역할 갈등	업무 모호	업무 과중	평균	
A	6급	10년이상, 여성	2.67	3.00	2.00	2.71	대체로 보통
B	5급	10년이상, 여성	3.33	3.67	4.00	3.57	대체로 그렇다
C	5급	1년, 남성	1.33	2.33	3.00	2.00	대체로 보통
D	4급	10년이상, 남성	4.00	3.67	4.00	3.86	대체로 그렇다
E	과장	10년이상, 남성	3.67	2.67	3.00	3.14	대체로 그렇다
			3.00	3.07	3.20	3.06	

업무를 수행하는 실무자 A주무관은 동기부여에 대해 시간이 걸리는 일이라고 하며, 최근의 문화는 조직의 목표나 가치를 중요하던 과거와 다른 것 같다고 했다. 리더의 동기부여에 대해 다소 '마음이 불편'하고 '지루한' 감정을 골랐으나, 칭찬과 격려, 어려움을 이해해주는 상사로부터 동기부여 받은 경험이 있었다. A의 스트레스 평균은 2.7로 보통보다 다소 낮으며 공직가치는 보통이나 '원칙에 따라 업무를 수행'하고 '업무 판단기준을 이해관계자에게 설명하려고 노력'에는 그렇다고 답변하였다. 답변내용은 아래와 같다.

■ (리더의 동기부여에 대해) "상사가 조직의 목표나 가치, 신념을 얘기해도 체감하기 힘들고 별 생각이 들지 않을 것 같다. 가치나 그런 건 오랜시간에 걸쳐 동기를 부여해야할 것 같고, 지금 당장 와닿지 않는다. 요새는 공직 문화가 바뀌어서 그런 공공의 가치나 조직의 목표를 중요하게 생각하지 않는다."

■ (동기부여 경험에 대해) "상사의 칭찬에 동기부여가 됐었다. 크게 혼나거나 지적하면 부하가 노력하겠지 생각하는 상사가 혼내면 오히려 실수하고 힘들다. 차 마시면서 편한 분위기에서 '힘들지, 잘하고 있어' 말했을 때, 노력을 알아주는구나 하여 잘해야지 동기부여가 됐다."

실무자와 중간관리자인 B사무관은 조직의 목표나 가치를 공유하고, 업무에 의미를 무여하고 의욕을 고취하도록 하는 상사의 리더십이 동기부여가 아니라 보고서 서두의 정책 필요성의 내용 등 업무로 연결된다고 답하였다. 동기부여하는 상황이 결국 업무의 증가로 이어진다고 인식하였으며, 무드미터의 기분에서는 '냉담함', '뚱함'을 선택하였다. 한편 존경하고 좋아하는 상사로부터의 인정과 업무지도로부터 동기부여 된 경험이 있었다. B의 스트레스 평균은 3.5로 보통보다 높으며 공직가치는 대체로 그렇다 이나 '조직의 정책과 목표달성 우선시'는 보통이라고 대답하였다. 면담결과는 아래와 같다.

■ (리더의 동기부여에 대해) "조직의 가치는 이미 공유되어있고 존재하는 것이라 익숙하고 냉담해지기도 한다. 상사는 결국 국장, 실장의 말을 전달하는 경우가 많다. 상사의 말은 보고서를 저런 방향으로 준비해야 겠구나, 업무로는 연결되지만 동기가 부여되지는 않는 것 같다."
"상사가 새로운 방향이나 시각으로 보도록 할 때, 방향이 모호하거나, 평소의 업무량과 큰 차이가 나서 많은 노력이 필요해 적절하지 않다는 생각이 들면, 결국 내 일이 되기 때문에 의욕이 사라지고 일을 하고 싶지 않아진다. 업무량과 노력이 보상으로 연결되지 않는 게 문제라고 생각한다."

■ (동기부여 경험에 대해) "존경하고 좋아하는 상사가 나를 인정해줬을 때 동기부여가 됐다. 업무적으로 상사를 존경할 때, 상사가 핵심적인걸 봐주고 상사의 말이 중요하다는 걸 알고 있을 때 동기부여가 됐다."

최근에 공직에 입직한 C사무관은 리더의 동기부여에 대해 고무되고 큰 그림을 그리는 상사의 시각이 업무에 도움을 느낀다고 답했다. 부담은 느꼈지만 스트레스에는 영향이 없으며, 무드미터에서는 '만족스러움', '태평함'을 선택했다. C는 직무 스트레스를 거의 받고 있지 않았으며, 공직가치는 대체로 보통이나 '업무 판단기준을 이해관계자에게 설명하려고 노력'과 '조직의 정책과 목표달성 우선시'는 그렇다고 답변했다. 주요 응답내용은 아래와 같다

■ (리더의 동기부여에 대해) "리더가 중요한 목표나 가치를 말해주면 효능감이 들긴 하는것 같다. 스스로 큰 그림을 보는 역량이 부족하다고 생각하는데 리더가 그걸 짚어주시면 좋고, 추진배경을 쓰는데 도움이 된다. A업무를 받았는데 방향성 하나만 가지고 다른 정해진 내용이 없어서 깜짝 놀랐다. 재량을 많이 부여해서 부담이 컸지만 뿌듯함이 있었다. 상사가 믿음을 주고 거기에 부응하기 위해 열심히 하는게 좋았다. 스트레스에는 영향이 없었던 것 같다."

실무자와 중간관리자인 D서기관은 상사가 업무에 의미를 무여하고 의욕을 고취하도록 하는 리더십이 매우 중요하지만 만나기 어렵다고 대답했다. 스스로 업무의 중요성을 인지 했을때, 직접 행동하고 부하와 토론하는 전문성 있는 리더로부터 동기부여 된 경험이 있었다. 무드미터에서 행동하지 않는 리더의 동기부여에 대해서는 '화가남'을, 롤모델이 되는 리더의 동기부여에는 '재밌는', '동기부여된'의 감정을 선택했다. D의 직무 스트레스는 3.8로 평균보다 높았다. 공직가치는 대체로 그렇다이며, '업무 판단기준을 이해관계자에게 설명하려고 노력'을 강조했다. 주요 응답내용은 아래와 같다

■ (리더의 동기부여에 대해) "우리는 금전적 보상이나 승진이 제한적이라 리더가 조직의 목표와 가치를 느끼게 해주는 건 매우 중요하다고 생각한다. 업무를 가치있는 일이라고 생각하도록 해주는 것이 매우 중요한데 이런 납득을 시켜주는 사람이 없다. 그런걸 제시해주는 상사는 뛰어난 사람이며 있다면 충성할 수 있다."

■ (동기부여 경험에 대해) "일이 중요하고 의미있다는 걸 스스로 확인하고 느꼈을 때 동기부여 된다. 상사가 말이 아니라 행동을 같이할 때 동기부여가 됐었다. 국장, 과장과 토론하면서 업무를 같이 추진했을 때, 국장이 방향을 목차로 잡아주고, 과장과 어떤 내용을 어떻게 써야할지 셋이 토의하고 밤새서 보고서를 완성했을 때, 업무의 내용도 의미가 있는 일이었고 그때가 가장 힘들었지만 가장 재밌게 일을 했었다."

부서 관리자인 E과장은 관리자로서 동기부여에 대해 관리자들의 인식이 전반적으로 낮으며, 동기부여 자체는 업무성과에는 긍정적이어도 스트레스는 유발할 수 밖에 없다고 대답했다. 또 관리자로서 부하를 동기부여 하는 일은 받아들이는 사람마다 다르기 때문에 매우 어렵다고 인식하고 있었다. 리더로서는 업무 필요성을 강조하기보다 보상인 승진과 인사에 관해 부하와 적극 의사소통하려고 한다고 대답했다. 한편 업무를 남의 일인 것처럼 지시하는 리더보다 내 편이 되어주고 어려움을 이해하는 리더에게 동기부여 된 경험이 있었다. E의 스트레스는 보통수준이었으며, 공직가치는 대체로 그렇다고 대답했다. 주요 응답내용은 아래와 같다

■ (리더의 동기부여에 대해) "대부분 동기부여를 할 줄 모르는 경우가 많다고 생각한다. 동기부여 자체가 직원의 마음을 편하게 만들어 주지는 않을 것이다. 스스로 할 일을 하게 하는것이기 때문에 퍼포먼스를 끌어올릴 수는 있지만 스트레스 부담은 약하거나 미미하게 증가할 것이다."

■ (동기부여 경험에 대해) "동기부여가 됐던 간부를 생각해보면 문제해결과는 별개로 직원의 어려움을 이해하고 들으려고 했다. 업무를 남의 일인것처럼 얘기하는 사람이 아니라 내편이 되어주는 리더에게 동기부여가 된다."

■ (관리자로서 동기부여하는 것에 대해) "동기를 부여하는 건 굉장히 어렵다. 받아들이는 사람마다 다르기 때문에 일관된 동기부여 방법이 존재하지 않다고 생각한다. 받아들이는 사람 중에는 동기부여 자체를 거부하고 싫어하는 사람도 있고, 동기를 부여해주길 바라는 사람도 있어서, 이런 차이를 먼저 파악하고 접근해야해서 조심스럽다."

"리더로서 하려고 하는것은 두가지인데, 첫번째는 감정적 공유이다. 예를들면 '말도 안되는 거 아는데 해야하니까 같이하자', 이렇게 말하는 것이다. '말이 안되는거 아는데 하라면 해(지시)'와는 다르다. 해야하는 이유를 설명할 수도 없고 못하는 것도 많은데, 그래도 직원에게 '네 말이 무슨말인지는 알겠다(공감).'하려고 한다. 두번째는 인사와 승진 관련해서는 최대한 얘기를 들어주려고 노력한다. 반드시 들어줄 수 있는지는 여부는 차치하고 노력을 보여주려고 한다."

3. 분석적 함의

면담 대상자들은 리더의 동기부여가 직무 스트레스에 미치는 영향이 없거나 스트레스를 증가시킨다고 응답했다. 조사를 통해 변혁적 리더십의 동기부여 효과가 기대보다 공공조직에는 효과적으로 발휘되기 어려울 가능성을 확인하였다. 응답자 A, B, D는 동기부여에 대해 지루하거나 냉담한 부정적인 응답을 하였지만 존경하고 좋아하는 상사, 전문성이 높은 상사의 리더십에는 동기부여 된 경험이 있었다. 존경하는 상사로부터의 인정과 칭찬은 변혁적 리더십의 개별적 배려와 연관지을 수 있으며, 아울러 롤모델로서 전문성이 높고 함께 행동하는 리더는 스스로 변화하는 모습을 보임으로써 부하의 몰입과 동일시를 이끌어내는 카리스마의 특징이기도 하였다. 면담을 통해 동기부여의 효과는 개인의 특성 뿐만 아니라 카리스마, 개별적 배려와도 관련이 있다는 점을 확인하였다. 또 동기부여 효과는 리더가 동기를 부여하려는 상황 자체가 업무의 증가와 연계되거나 업무에 도움이 되는 경우 등 실제 업무에 미치는 영향과 밀접한 관계에 있었다.

한편 관리자E는 부하의 승진, 인사에 관해서는 부하와 소통하고 신경쓰려고 하였는데, 거래적 리더십이 제한되는 환경에서도 여전히 거래적 리더십의 발휘가 중요함을 확인할 수 있었다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 공공조직에서 변혁적 리더십을 통해 공직자의 직무 스트레스를 완화할 수 있는지, 그렇다면 리더-부하 간 상호작용에서 부하가 지닌 공직가치가 상황요인으로서 리더십의 효과에 영향을 미칠것인가 하는 질문에서 시작되었다.

우선 독립변수로 변혁적 리더십 하위요소인 카리스마와 동기부여, 지적자극과 개별적 배려로 설정하였다. 종속변수는 직무 스트레스로, 요인을 역할갈등과 업무모호성, 업무과중으로 구분하였다. 그리고 조절변수로 공직가치를 포함하였다. 분석에는 한국행정연구원에서 실시하는 2021년 「공직가치 실태조사」설문 결과를 활용하여, 중앙행정기관과 광역자치단체 소속 공무원을 연구 대상으로 하였다. 회귀분석은 변혁적 리더십과 직무 스트레스, 공직가치를 조절변수로 포함하여 분석하였다. 아울러 다중회귀모형에 대하여 다중공선성 발생유무를 평균중심화 후 분산팽창요인(variance inflation factor: VIF)으로 확인하였고, 문제가 없음을 확인하였다.

분석결과 공직가치를 고려한 모형에서 변혁적 리더십 중에서 동기부여만이 직무 스트레스를 높이는 효과가 있으며, 직무 스트레스 요인별로 보면 역할갈등과 업무모호성에는 정(+)적 영향을 주었고 업무과중에는 영향이 없었다. 그 외 다른 리더십 요소는 직무 스트레스에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리고 공직가치가 높을수록 동기부여로 인한 직무 스트레스를 완화하는 조절효과가 나타났다. 공직가치의 조절효과는 리더십과 공직가치의 상호작용항의 조절효과 계수가 부(-)의 방향(-0.154, $p<0.01$)이고 동기부여의 회귀계수는 정(+)의 방향으로(0.45, $p<0.01$), 공직가치가 매우 낮을 경우 동기부여가 직무 스트레스를 높일 가능성이 있음을 보였다. 카리스마, 지적자극, 개별적 배려에 대해서는 공직가치의 조절효과가 없음을 확인하였다.

추가로 면담 조사를 통해 리더의 동기부여가 직무 스트레스에 미치는 영향은 없거나 스트레스를 증가시킨다는 응답과, 동기부여의 효과는 개인의 특성 뿐만 아니라 카리스마, 개별적 배려와도 관련이 있다는 점을 확인하였다.

제 2 절 연구의 의의 및 정책적 시사점

본 연구의 의의와 정책적 시사점은 다음과 같다.

첫번째로, 변혁적 리더십의 동기부여는 공직가치와 밀접한 관계가 있어, 공무원의 공직가치 인식이 매우 낮은 경우에는 리더의 동기부여가 직무 스트레스를 증가시킨다는 점이다. 반대로 공직가치가 높은 경우 동기부여로 인한 스트레스가 증가하는 부작용을 완화하는 효과가 있다. 리더와 가치를 공유하고 가치관이나 신념을 변화시켜 능동적 행동을 유발하는 변혁적 리더십이 발휘되는 방법으로서 중요한 의미를 갖는 동기부여가 부하의 개인 특성에 따라 직무 스트레스를 유발할 수 있다. 리더는 이를 인지하고 부하 특성에 따라 동기부여 정도를 조절해야 한다. 아울러 리더십이 직무 스트레스를 유발함으로써 직무만족 저해나 이직의도를 높이는(Gibson, Ivancevich&Donnelly, 1985, 박성수, 2002) 반응을 방지하기 위해 부서 단위에서 리더는 직원 개인이 어떤 가치관과 신념을 지녔는지 직원과 소통하면서 통해 파악할 필요가 있다.

두번째는 본 연구를 통해 공직가치의 유용성을 확인한 점이다. 공직가치는 리더의 동기부여가 직무 스트레스에 미치는 부정적인 효과를 완화했다. 이처럼 민간조직에서 효과적인 리더십도 공공조직에 적용할 경우 효과가 없거나 부정적 효과를 야기할 수 있는데, 공직가치를 통해 이러한 리더십의 한계를 보완할 수 있는 가능성이 있다. 정부와 중앙행정기관, 광역자치단체 각 기관 차원에서는 공직가치가 리더십의 효과를 강화하거나, 공직가치가 낮으면 부작용을 이끌어낼 수 있다는 점을 인지하여야 한다. 공직가치는 개인의 가치이기 대문에 변화시키는 것이 쉽지 않지만 공직가치에 영향을 주는 요인들에 관한 선행연구(이선우·조경훈, 2016; 김상묵, 2017)는 동기부여나 리더십, 조직문화, 개인적 경험 등이 공직가치에 영향을 줄 수 있는 것으로 본다. 기관은 공직자들에게는 공직가치를 함양할 기회를 제공하고, 관리자에게는 조직의 특성이나 그 밖의 상황적·맥락적 요인, 개인의 가치관이나 특성에 따라 효과적인 리더십이 다를 수 있다는 점을 교육하여 효과적인 리더십이 발휘될 수 있는 환경 조성에 노력할 수 있다.

세번째로, 동기부여가 역할갈등과 업무무호성에 의한 직무 스트레스를 강화하는 결론과 면담조사를 통해 변혁적 리더십의 효과가 공공조직에 제한적인 점을 확인했다. 관료제에 직위분류제가 가미된 정부조직은 규칙과 절차, 분업을 통해

직무를 공식적으로 명확화하여 다양한 가치와 공익목표를 달성하고자 한다. 이러한 특성으로 인해 민간에서 성공적인 리더십이라도 공공조직에 적용할 때는 조직의 특성과 조직구성원의 상황과 특징을 고려해야 한다. 변혁적 리더십의 동기부여는 부하가 조직의 비전이나 목표달성과 같은 상위의 욕구를 지향하도록 하는데 이는 규정과 절차적 책임, 구체적인 업무분장에 따라 분업화된 직무를 수행하는 공무원의 상황에 스트레스를 야기할 수 있다. 공공조직을 대상으로 한 제도 도입과 연구 시에는 '공조직과 민간조직은 중요하지 않은 부분에서 유사' 하다는 Sayre의 명제를 기억할 필요가 있다.

네번째로, 지적자극이 직무 스트레스에 미치는 영향에 관해서는 유의성을 확인할 수 없었다는 점에서 추가적인 연구가 필요하다. 지적자극과 직무 스트레스의 영향을 검토하며 공공조직의 관료주의와 레드테입, 관리자의 재량권이 제약되는 상황에서 지적자극이 스트레스를 증가시킬 수 있는 가능성이 있다. 지적자극에 대해서는 선행연구의 결과도 다양하게 나타나기 때문에 공공조직의 특성이나 지적자극에 해당하는 리더의 행태를 보다 구체화 하는 등 추가적인 연구가 필요하다.

한편 유의한 수준에서 지적자극의 효과를 확인할 수는 없었지만, 업무과중에 대하여 지적자극이 직무 스트레스를 증가시킨다는 방향성과 개별적 배려 역시 업무과중에 대해 직무 스트레스를 감소시키는 효과가 없다는 결과는 조직관리에 참고할 필요가 있다. 업무량이 너무 많아 정해진 시간 내에 처리할 수 없는 양적인 업무 과중상태나 성과기준이 너무 높아 요구역량과 실제 능력이 부족할 때 발생하는 질적 과다 상태에서는 리더십이 발휘되어도 효과가 없거나 리더십 자체가 발휘되기 힘들다는 점에 유의해야 한다. 이는 조직과 리더가 적극적으로 업무과중 상태를 해소하도록 관리할 필요가 있음을 시사한다.

마지막으로 향후 연구가 필요한 부분을 몇 가지 발견하였다. 우선 앞서 언급한 것처럼 공공조직에서 발휘되는 리더십으로서 지적자극에 대한 연구이다. 지적자극이 어떤 형태로 발생하며, 직원들은 상사의 지적자극을 언제 어떻게 인지하는지 보다 구체화된 설문을 통한 연구가 가능할 것으로 보인다.

한편 리더십과 직무 스트레스 간의 관계에서 리더십 효과가 제한적일 수 있는 환경으로 공공조직의 고용보장과 순환보직을 인지하였다. 개인이 직무 스트레스를 받을 때 취할 수 있는 전략은 적극적으로 업무에 임하여 스트레스 원인

을 제외하는 방법도 있고, 직무 자체를 회피하는 방법도 있다. 공공조직의 경우 고용을 보장하므로 업무에 태만하여도 조치를 취하기 어렵고, 순환보직으로 인해 리더와 부하의 부서가 주기적으로 변경되므로 직무를 회피함으로써 스트레스 상황이 지나가길 기다리는 전략을 취할 수 있다. 이는 리더십이 직무 스트레스에 미치는 영향을 약화시킨다. 향후 공공조직의 직무 스트레스와 관련된 연구에는 직무 스트레스를 받는 경우 대응하는 개인의 전략행동을 조사함으로써 공직자의 직무 스트레스에 대한 논의의 폭을 넓힐 수 있을 것이다.

다음은 공직가치를 보다 세분화하여 조절효과를 살펴볼 수 있는 가능성이다. 공직가치는 공공조직과 민간조직 구성원이 지향하거나 지니고 있는 중요한 특징이다. 공직가치를 구성하는 다양한 요소에 대한 연구가 진행된 바 있다. 노승용(2007)은 개인가치, 조직가치, 공익가치, 법적가치, 전문가치로 분류하였고 인사혁신처(2016)는 국가관, 공직관, 윤리관으로 구분하여 핵심 공직가치로 애국심, 민주성, 다양성, 투명성, 책임감, 공정성, 공익성, 도덕성, 청렴성을 포함하였다. 본 연구에서 사용한 「공직생활 실태조사」도 8개 문항을 통해 다양한 공직가치를 측정하고 있다. Witesmans&Walters(2014)는 다양한 공직가치 중 특정 공직가치가 갈등상황에서 다른 공직가치보다 유의한 영향을 미친다고 하였다. 이창길(2017)은 각기 다른 가치갈등 상황에서 상이한 공직가치가 영향을 미치는 것을 발견하였다(심동철, 2017 에서 재인용). 본 연구는 공직가치의 구체적인 내용보다 인식 수준만을 변수로 활용하였지만, 다수의 가치가 공직가치로서 상충되고 경쟁할 가능성이 있다는 점(Jørgenson&Bozeman, 2007)과, 개인이 각각 다른 공직가치를 내재할 가능성, 각기 다른 공직가치가 다양한 상황과 의사결정에 관여하므로 공직가치를 보다 면밀히 구분하여 연구하면 보다 풍부한 결론을 도출할 수 있을 것으로 보인다.

제 3 절 연구의 한계

본 연구는 공공조직을 대상으로 공직가치에 따라 변혁적 리더십의 동기부여가 직무스트레스에 미치는 효과가 달라지는 점을 밝힌데 의의를 갖는다. 그러나 몇 가지 측면에서 연구의 한계가 존재하며, 내용은 다음과 같다.

우선 연구의 분석대상이 중앙부처와 광역자치단체에 소속된 공무원으로 제한된다는 점이다. 경찰관, 교사, 소방관, 기초자치단체 소속 공무원 등 다양한 직군을 포함하지 않은 데이터이므로 연구결과를 공직 전체에 확대 적용하기 어려운 한계가 있다.

분석에 이용한 자료는 한국행정연구원에서 실시한 2021년 「공직생활 실태조사」이다. 기존에 사용된 설문을 활용하였기 때문에 연구대상인 변혁적 리더십이나 직무스트레스에 대하여 분석 모형의 정교함이 떨어질 수 있다. 특히 본 연구에서 일관되게 유의한 관계를 발견할 수 없었던 변혁적 리더십의 지적자극이나 회귀모형의 설명력이 떨어지는 업무과중에 대해서는 보다 세부적인 설문을 통해 추가로 연구가 가능할 것으로 보인다.

또한 연구에서 사용한 자료에서 다양한 편의(bias)가 존재할 수 있다. 연구에 활용한 「공직생활 실태조사」는 동일 시점에 공직자를 대상으로 비대면으로 실시하는 설문조사로서 동일한 방법으로 동일한 응답자의 응답결과를 활용하므로 동일방법편향(common method bias)이 존재할 수 있으며 결과 해석에 이를 고려해야 한다. 변수에 대한 기초통계량 분석 시 공직가치의 평균은 보통(3점) 이상의 3.63으로 직무스트레스 평균 2.82 이나 변혁적 리더십 3.27 에 비해 높은 평균과 낮은 표준편차를 나타냈다. 이는 설문에 응답하면서 사회적으로 바람직(social desirability)한 사회규범에 입각하여 대답했을 가능성을 암시한다.

「공직생활 실태조사」는 매년 실시되며 직전연도의 경험에 대해 응답하도록 하는 단일시점의 설문조사이다. 연구에서는 2021년의 특정 시점의 자료만을 활용하였기 때문에 시간이 흐름에 따른 분석은 포함하지 않고 있다. 최근 코로나19 감염병으로 공직사회에 의무적인 재택근무의 일정비율 의무운영, 사회적 거리두기로 인한 비대면 회의 등의 특수상황이 발생하였다. 리더십은 상급자와 부하직원 간에 발휘되고 효과가 나타나며 직무 스트레스는 근무지와 업무스타일의 변화에 영향을 받는다. 이를 고려하면 새로운 형태로 리더십이 발휘되거나 또는 리더십 발휘가 제한적일 수 있으며 새로운 직무 스트레스가 유발되었을 가능성이 있다. 이에 감염병 발생 전과 후 에 관한 추가적인 연구가 가능할 것으로 보인다.

참 고 문 헌

고재권, & 김용운. (2020). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 조직신뢰의 조절효과를 중심으로. 한국인사행정학회부 19(1). 73-91.

고 현. (2009). 유치원장의 변혁적 리더십과 교사의 직무스트레스 및 교사 헌신 간의 관계 연구.「미래유아교육학회지」, 16(4): 447-469.

김 구. (2005). 경찰공무원의 직무스트레스 요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 한국사회와 행정연구, 16(3), 59-87

곽용선. (2010).「군 조직에서 상사의 변혁적 리더십이 부하의 직무스트레스와 조직몰입에 미치는 영향-가치일치와 조직공정성의 조절효과를 중심으로」. 고려대학교 대학원 경영학과 석사학위논문

김명선, & 안지령.(2016) 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십이 유아교사의 임파워먼트와 직무스트레스에 미치는 영향. 열린부모교육연구 8(4). p.331-346.

김상묵. (2005). 공직 선택동기와 공무원의 행태.「한국행정연구」, 14(2): 297-325.

김상묵. (2017). 국가공무원의 공직가치: 공직가치모형의 개발과 검증. 공직가치에 대한 이해와 대응 세미나. 인사혁신처, 한국행정연구원

김순양, 구종태, & 윤기찬. (2002) 일선 경찰공무원의 직무스트레스 수진 및 유발요인 분석

김창수. (2014). 한국 관료제의 트릴레마 해부. 정부학연구. 20(1). 35-73.

강수돌. (2010). 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족: 내재적 동기부여의 매개효과. 인적자원개발연구, 13(2), 21-40

김영신, 조영삼, 박지환, & 이재학. (2019). 고성과작업시스템 인식이 이직의도에 미치는 영향에 대한 거래적 리더십의 조절효과: 멕시코 현지 직원 상사 신뢰와 조직정당성 인식의 매개효과를 중심으로. 국제경영리뷰, 23(2), 123-146

김영천. (2007). 공직가치·공직윤리와 법.「한국공직가치의 재조명과 새로운 공직가치의 모색」, 59-72.

김호섭, 김판석, 유홍림, & 김대건. (2011). 행정과 조직 행태. 서울:대영문화사.

김호정. (2001a). 변혁적・거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공・사조직의 비교. 한국행정학보, 35(2), 197-216.

김호정. (2001b). 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형-공, 사조직의 중간관리층을 대상으로. 한국정책학회보, 10(3), 87-108.

김호정. (2017). 21세기 공공부문 리더십의 변화: 이론적 성찰과 전망. 한국행정학보, 51(1), 117-143

김호균. (2007b). 부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로. 행정논총 (Korean Journal of Public Administration), 45.

금용주, & 송건섭. (2014). 변혁적· 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향. 한국행정논집, 26(1), 53-76.

권혁기, & 박봉규. (2010). 변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향-일몰입과 조직몰입의 매개효과. 인적자원관리연구, 17(2), 203-218.

노승용. (2007). 한국 공직가치 현황분석과 재정립.「한국공직가치의 재조명과 새로운 공직가치의 모색」, 73-97.

류동웅, & 신진교. (2013). 변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 및 개인특성의 조절효과. 인적자원관리연구, 20(2), 215-238.

류병곤, & 류은영. (2013). 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과를 중심으로. GRI 연구논총, 15(3), 239-262.

류은영, & 박형준. (2009). 리더십 행동유형과 조직몰입, 직무만족간의 구조적 관계에 관한 연구: 9 개 책임운영기관 공무원의 인식을 중심으로. 정부학연구, 15(3), 205-240.

박성수. (2002). 경찰공무원의 스트레스가 이직에 미치는 영향에 관한 연구. 한국공안행정학회보, 13, 99-135

박정호. (2015) 공직가치 내재화에 관한 이론적 소고, 한국인사행정학회보 제14권 제3호, 191~217

박현태. (1997). 간호조직에서 리더십 유형과 직무만족, 조직몰입에 관한 연구: 거래적· 변혁적 리더십을 중심으로. Journal of Korean Academy of Nursing, 27(1), 228-241.

박혜숙. (1994). 변환적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구, 미간행 숙명여자대학교 대학원 박사학위 청구논문.

배성현, & 채순화. (2004). 변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중 조직몰입과의 관계 연구. 경영연구, 19, 318-350.

변재우, & 고재윤. (2012). 호텔 식음료 종사원이 인식하는 상사의 변혁적 리더십이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향: 근속연수와 성별의 조절효과. Culinary Science & Hospitality Research, 18(2), 64-81.

변해심. (2007). 생활체육 프로그램 참여 직장 여성이 지각하는 변혁적 리더십과 직무스트레스 간의 관계: 직무효능감을 조절변수로, 「한국사회체육학회지」, 31: 631-644

서예정, & 한진수. (2019). 호텔 관리자의 변혁적 리더십, 자기효능감, 조직몰입, 직무성과 간의 관계 연구. 한국엔터테인먼트산업학회논문지, 13(6), 33-44.

성영태, & 이진혁. (2019)임파워링 리더십이 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향: 권력거리 성향의 조절효과를 중심으로. 한국인사행정학회보 18(4). 97-118.

손호중. (2015). 변혁적, 거래적 리더십과 직무스트레스 역할요인들의 영향관계에 관한 연구: 고(高)스트레스 공무원 집단을 중심으로. 한국지방자치연구, 16:4, 41-60

송미선. (2009). 유아교사가 지각한 원장의 변혁적 리더십과 교사의 직무스트레스와의 관계. 「영유아교육연구」, 12, 5-17.

신구범. (2009). 서번트 리더십, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 간의 관계에 관한 실증분석. 인적자원관리연구, 16(1), 87-102.

신로사, 이강욱, & 지명원. (2018). 여행사 종사자의 상사신뢰와 변혁적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향 - 자아탄력성의 조절효과를 중심으로. 호텔리조트 연구, vol17, No1 83~102p.

심동철(2017) 지방공무원의 공직가치에 대한 이해: 공직가치 내재화를 중심으로, 한국행정연구 제26권 제2호

양안숙. (2008). 직무스트레스에 의한 소진이 이직의도에 미치는 영향. 한국정책과학회부, 12(4). p.367-388

이강옥, & 손태원. (2004). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 대한경영학회지, (45), 1571-1594.

이선영, & 손호중(2013), 공공조직에서의 변혁적 리더십과 직무스트레스 관계에 관한 연구: 경기도 사회복지담당공무원들을 대상으로, 「지방정부연구」

제17권 제3호: 223-244

이선우, &.조경훈(2016). 공무원의 공직가치에 대한 실증 연구 -신규 직원과 기존 직원의 차이를 중심으로. 한국사회와 행정연구 26(4). 265-286.

이근주. (2017). 바람직한 공무원상 -어떻게 찾고 어떻게 실천할 것인가?-. 공직가치에 대한 이해와 대응 세미나. 인사혁신처, 한국행정연구원

이일주, 이상철, & 김양균(2019) 직무만족이 직무성과에 미치는 영향 및 리더십의 조절효과, 한국콘텐츠학회논문지 2019. vol.19 no.8

이은경. (2016) 직장인의 직무스트레스 영향요인에 대한 융합연구, 한국융합학회논문지 제7권 제3호(15-24)

이용탁. (2004). 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에 임파워먼트가 미치는 영향. 대한경영학회지, (46), 2139-2160.

이종열, & 박광욱. (2011). 직무스트레스 요인과 우선순위에 관한 연구: 인천지역 소방공무원을 중심으로. 행정논총, 49(4), 331-356.

이준희. (2007) 리더십유형이 직무스트레스에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 대학원 경영학과 석사학위 논문

이창길. (2017). 공공기관 공공가치의 특성과 현실: 민주적 가치의 갈등상황을 중심으로. 공직가치에 대한 이해와 대응 세미나. 인사혁신처, 한국행정연구원

이학종. (1984), 조직행동, 세경사, p.168.

이환범, & 이수창. (2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. 한국조직학회보, 3(2), 83-101.

인사혁신처. (2016). 공무원 헌장, 공무원 헌장 실천강령, 공무원헌장 해설서

임다희, 조경훈. (2019). 중앙공무원과 지방공무원의 공직가치 영향요인 연구, 지방정부연구 23(1), 2019.5, 83-109.

오세희, & 이지혜. (2017). 지방공무원의 조직몰입에 미치는 영향요인 분석. 한국인사행정학회보. 16(3), 31-52.

옥원호, & 김석용. (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. 한국행정학보, 35(4), 355-373.

옥장흠. (2009). 목회자의 변혁적 리더십의 유형이 교인들의 직무스트레스에 미치는 영향.「기독교교육논총」, 20, 329-357.

유승동. (2001). 변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계:신뢰의 매개 효과, 인사관리

연구 제24집 2권, 3월호 p.196~207

윤견수. (2006). 기초단체장의 변혁적 리더십 연구를 위한 새로운 접근: 이야기 꾼으로서의 기초단체장. 한국행정학보, 40(2), 125-145.

윤여원. (2018). 조직공정성과 직무스트레스 요인이 공무원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 서울대학교 대학원 행정학전공 석사 학위논문

윤종설, 김민영, 최유성, 김기현, & 김세진. (2020). 세종 리더십의 현대적 해석. 한국행정연구원

윤태범. (2015). 변화하는 공직사회와 공직가치의 재정립 방안. 공직가치 재정립과 내재화 방안 전문가 포럼. 인사혁신처, 한국행정연구원

윤한수, & 최은수. (2015). 변혁적 리더십 특성요인으로서의 '리더이 자기희생'에 관한 반성적 고찰. 평생교육·HRD연구, 제11권 제2호, pp.83-103.

윤혜미. (1996) 사회복지사의 직무만족과 이직의도 예측에 있어서의 직무스트레스, 개인적 특성과 대처행동의 역할. 한국사회복지학 제28권, p251-280.

장세진 외. (2005). 한국인 직무 스트레스 측정도구의 개발 및 표준화. 대한산업의학회지 제17권 제4호, 297-317

장석인. (2009). 변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 구조모형분석. 인적자원관리연구, 16(2), 213-229.

장철영, & 권영주. (2006). 사회적 지원의 직무스트레스 조절효과에 관한 연구. 한국사회와 행정연구, 17(3), 157-180

정승언. (1992). 직무 스트레스에 대한 사회적 지원의 역할:내외통제성향과의 결합효과를 중심으로, 인하대학교대학원 박사학위논문, p.23

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

조용현. (2005). 상황적 리더십 이론의 확장 -변수와 분석수준 관점-. 전남대학교 대학원 경영학과 박사 학위논문.

차영덕. (2021). 직무스트레스와 이직의도에 미치는 선행요인에 대한 연구 -변혁적 리더십 및 자기효능감을 중심으로-. 창조와 혁신 14(2) 1-31

최덕규. (2022). 경찰관리자 리더십유형이 직무스트레스에 미치는 영향연구. 서울대학교 행정대학원 행정학석사 학위논문.

최병권, 문형구, 주영란, & 정재식. (2017). 변혁적· 거래적 리더십의 국내 연구 동향과 향후 연구방향. 인사조직연구, 25, 69-127.

최영출. (2007). 외국의 공직가치사례와 시사점.「한국공직가치의 재조명과 새로운 공직가치의 모색」, 35-54.

최예나. (2018). 지방정부 공무원들의 공공서비스동기와 공직가치가 조직성과에 미치는 영향 연구, 촉진적 리더십의 조절효과를 중심으로, 한국자치행정학보 제32권 제2호, 123-142

탁진국, & 손주영. (2017). 리더십 이론과 실제. 서울: 학지사

하미승, & 권용수. (2002). 공무원 직무스트레스의 유발요인 및 결과변수에 관한 연구, 한국행정연구 제11권 제3호, 214~245

하미승, & 이병진. (2018). 공직가치 인식의 영향요인 연구:한국정부 중앙공무원을 대상으로. 한국인사행정학회보 17(4) 195-232

한광현. (1999). 변혁적, 거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구. 경영학연구, 28(1), 51-74

한광현. (2003). 변혁적 리더십과 직무스트레스간 관계에 미치는 자기효능감의 매개효과, 인적자원개발연구5(2), 9-34

한국주. (2016). 조직내 역할요인에 따른 직무스트레스가 조직시민행동에 미치는 영향 -사회적지원의 조절효과 검증을 중심으로, 서울대학교 행정대학원 공기업정책학 석사 학위논문

한혜수. (2003). 사무직 근로자의 직무 스트레스에 영향을 미치는 요인 연구. 서울대학교 보건대학원 보건학 석사 학위논문.

허성욱. (2017). 리더십 유형이 공공봉사동기 및 조직시민행동에 미치는 영향: 역할 갈등의 조절효과 탐색. 집아정부연구 21(3) 495-515.

홍승희, & 김구. (2014). 변혁적· 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 강원도 지방교육행정공무원을 중심으로. 한국조직학회보, 11(3), 25-54.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). “A three-component conceptualization of organizational commitment”, Human resource management review, 1(1). 61-89

Arnold, H.J. and Feldman, D.C. (1986). Prganizition behaviour(Management). New york, McGraw-Hill.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re examining the

components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. Journal of occupational and organizational psychology, 72(4), 441-462.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. NY: Freeman

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. Organizational dynamics, 13(3), 26-40.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. Journal of European industrial training.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Mindgarden.

Bozeman, B. (2002). Public value failure: When efficient markets may not do. Public Administration Review, 62(2), 145-161.

Brown, M.E., & Trevino, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The leadership Quarterly, 17(6), 595-616

Brown, M.E., Trevino, L.K.,& Harrison, D.A.(2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct Development and testing. Organizational behavior and human decision processes, 97(2), 117-134

Burns, J. M. (1978). Transformational leadership theory. Leadership.

Colquitte, J.A., Lepine, J.A., &Wesson, M.J. (2013). Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplae (3rd ed.) New york: McGraw-Hill.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of management review, 13(3), 471-482.

Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1998) Charismatic Leadership in Organizations. Sage Publications, London.

Cooper, C.L., & Marshall, J. (1978). Understanding executive stress. Springer.

Davis, R. S. & Stazyk, E. C. (2014). Developing and Testing a New Goal Taxonomy: Accounting for the Complexity of Ambiguity and Political Support. Journal of Public Administration Research and Theory

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. Journal of occupational and organizational psychology, 70(1), 19-34.

Farber, Heifetz. (1987). "The Process and Dimensions of Burnout and Practice", Social Casework

Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York, NY: McGraw-Hill.

French, J.R.P. & Jr.,Caplan, R.D. (1972). Organization stress and individual strain. The failure of success, 30-66.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr, J. H. (2000). Organizations, 2000.

Gibson, J..L., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr, J. H. (1985) Behavior, Structure, Process′, 5th ed., Busyness Publications, p.224.

Greenleaf. (1970). Servants leader. Republished in 1991 by The Robert, Greenleaf Center in Indianapolis, Indiana USA

Gupta, N., & Beehr, T. A. (1979). Job stress and employee behaviors. Organizational Behavior & Human Performance, 23(3), 373 - 387

Hellrigel, D., Slocum, J.W., & Wodman. R.W. (1986). Organizational behavior(8th ed.). South-Western college publishing.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1996). Management of organisational behaviour. London: Prentice-Hall International.

Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?. Organizational Dynamics, 9(1): 42-63.

House, R.J. and Aditya, R.N. (1997) The Social Scientific Study of Leadership: QuoVadis? Journal of Management, 23, 409-473.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). A Path-Goal Theory of Leadership. Seattle, WA: University of Washington.

Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). Stress and work: A managerial perspective. Scott Foresman

Jamal, M. (1990) Relationship of job stress and type-A behavior to

employees' job satisfaction, organizational commitment, Psychosomatic health problems, and turnover motivation. Human relations, 43(8), 727-738

Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public values an inventory. Administration & Society, 39(3): 354-381.

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.

Katz D & Kahn R L.(1966). The social psychology of organizations. New York: Wiley, p.489

Kernaghan, K. (2003). Integrating values into public service: The values statement as centerpiece. Public Administration Review, 63(6), 711-719.

Kirkman, B. L., Chen, G., 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(4):744-764.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2009). Organizational behavior (9th ed.). Irwin: McGraw-Hill Education.

Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A.(2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector,and Parapublic Sector Employees. Public Administration Review, 66(4), 605-618.

Miles R. H., and Perreault William D. Jr. (1976), "Organizational Role Conflict: Its Antecedents and Consequences," Organizational Behavior and Human Performance, 17 (October), 19 - 44.

Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1979). Organizational stressors and heart disease: A research model. Academy of Management Review, 4(3), 347-357.

McGrath, J.E. (1976). Stress and behavior organizations. In M.D.,Dunnette(ED.), Handbook of industrial and organizational psychology, Rand Mcnally and Company.

Molina, A. D., & McKeown, C. L. (2012). The heart of the profession:

Understanding public service values. Journal of Public Affairs Education, 375-396.

Moorehead, G. & Griffin, R. W. (2014). Organizational Behavior: Managing People and Organizations (11th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.

Motowidlo S.J., Packard, J.S., & Manning, M.R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. Journal of applied psychology, 71(4), 618-629.

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. California management review, 32(2), 77-97.

Northouse, P.G. (2013). Leadership: Theory and practice (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of management, 8, 78-93.

Parker, D.F., & DeCotiis, T.A. (1983). Organizational determinants of job stress. Organizational behavior and human performance, 32(2), 160-177

Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. Journal of management, 25(6), 897-933.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of applied psychology, 59(5), 603.

Resick CJ, Hanges PJ, Dickson MW and Mitchelson JK (2006) A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. Journal of Business Ethics 63(4): 345－359.

Rokeach, M. (1973). The human side of values. New York: Free Press.

Sayre, W. (1953). Premises of Public Administration, Public Administration Review, 18: 102-3

Schuler, R.S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. Orgarnizational behavior and human performance. 25.

Shamir B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. Organization studies, 12(3), 405-424

Semadar, A., Robins, G., & Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(4), 443-461.

Spencer, A. R. (1990). Psychology, 4th edition., Fort Worth, Tx.: Holt, Rinehard & Winston, 440-441.

Steer, R. M. & Mowday, R. (1981). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Process. Research in Organizational Behavior, 3, 235-281.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.

Story, M. (1995), The secrets of successful empowerment, National productivity Review, summer, p81~90

Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (2013). Leadership and organization (RLE: organizations): A behavioral science approach. Routledge.

Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The influence of the transformational leader. Journal of Leadership & Organizational Studies, 10(4), 103-111.

Tuten, T.N. & Neidermeyer, P.E. (2002). Performanve satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. Journal of business research.

Van Wart, M. (1998). Changing Public Sector Values (Vol. 1045). Taylor & Francis.

Witesman, E. M. & Walters, L. C. (2014). Public service values: A new approach to the study of motivation in the public sphere. Public Administration, 92(2): 375-405.

Witesman, E. M., & Walters, L. C. (2015). Modeling public decision preferences using context-specific value hierarchies. The American Review of Public Administration, 45(1), 86-105.

Yerkes, R.M., & Dodson, J.D. (1908). The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation. Journal of Comparative Neurology & Psychology, 18, 459 - 482. https://doi.org/10.1002/cne.920180503

Yukl, G.A. (2002) Leadership in Organizations. 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Yukl, G.A. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. Academy of Management Perspectives, 26(4), 66-85.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different.

Abstract

A study on the Effect of Transformational Leadership on Job Stress Factors

-Focus on the Moderating Effect of Public Service Value -

CHOI Bu Yong

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

This study studied the effect of transformational leadership on job stress in public organizations and the moderating effect of public service value on it.

In this study, the independent variables are charisma, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration which are sub-factors of transformational leadership. And the dependent variables were classified into role conflict, job ambiguity, and job overload as sub-factors of job stress. Public service value was included as a moderating variable. The results of the 2021 Public Official Value Survey conducted by the Korea Institute of Public Administration were used for the analysis. Regression analysis was

conducted by simultaneously inputting transformational leadership, job stress, and public service value.

As a result of the analysis, it was found that only motivation among transformational leadership had the effect of increasing job stress, and other leadership factors did not significantly affect job stress. And the higher the public service value, the more moderating the job stress caused by motivation was found. In the case of charisma, intellectual stimulation, and individualized consideration, it was confirmed that there was no moderating effect of the public service value.

keywords : transformational leadership, moderating effect, public service value, job stress, public organization, inspirational motivation
Student Number : 2013-23623