



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](#)

행정학 석사학위논문

조직구조가 직무탈진감에 미치는
영향에 관한 연구

:고용센터의 일선관료들을 중심으로

2016년 2월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

임 이 랑

조직구조가 직무탈진감에 미치는 영향에 관한 연구

:고용센터의 일선관료들을 중심으로

지도교수: 최태현

이 논문을 행정학 석사학위논문으로 제출함.

2015년 9월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

임 이 랑

임이랑의 석사학위논문을 인준함

2015년 12월

위원장 최 종 원 (인)

부위원장 우 지 속 (인)

위 원 최 태 현 (인)

국문초록

올해 초, 150명의 사망자를 낸 독일 항공사 저먼윙스(Germanwings) 항공기의 추락사고가 '직무탈진감(번아웃증후군)'을 앓은 조종사와 관련이 있었던 것으로 확인되면서 직무탈진감이 이슈가 되고 있다. 최근 언론에서는 대한민국의 직장인 85%가 직무탈진감을 앓고 있음을 보도하면서 한국사회도 직무탈진감이 심각한 사회문제로 이어질 수 있음을 경고했다.

최근에는 서울시청 공무원들의 잇따른 자살 원인이 직무탈진감 때문이었다는 유가족과 동료들의 진술이 나오면서 다시 한 번 직무탈진감에 대한 관심이 높아지고 있다. 이는 직무탈진감이 사조직뿐만 아니라 공조직에서도 나타나고 있고, 공공조직이 갖는 조직구조의 특징이 직무탈진감에 어떠한 영향을 주고 있는지에 대한 연구 필요성을 제시한다.

본 연구는 고용노동부 소속기관인 고용센터의 조직구조가 일선관료의 직무탈진감에 미치는 영향을 살펴보았다. 그리고 조직구조와 직무탈진감 사이에 리더십이 조절효과가 있는지 밝혀내는 데 연구의 목적이 있다.

기존의 복잡성(complexity), 공식성(formalization), 집권화(centralization) 세 가지의 조직구조의 기본변수들을 바탕으로 업무부담인식, 재량권, 의사결정 참여도를 독립변수로 설정하였고, 종속변수는 직무탈진감이다. 조절변수는 기존 선행연구를 바탕으로 변혁적리더십을 외부적리더십과 내부적리더십으로 설정하였다.

기존의 공조직 선행연구 대상들과 달리 이 연구에서는 86개의 고용노동부 소속기관 전국 고용센터 팀장이하 일반직원(팀장 미포함)을 대상으로 연구하였다. 고용센터 직원들은 구조화된 설문지를 활용한 설문조사를 실시하였다. 이 데이터들을 SPSS프로그램을 통해 회귀분석하였다.

연구결과 업무부담인식은 직무탈진감과 정(+)의 관계있으며, 재량권은 직무탈진감과 부(-)의 관계가 있음이 나타났다. 하지만 의사결정참여도는 독립변수로서 직무탈진감과 정(+)의 관계에 있으나 회귀분석을 통해서 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

외부적리더십의 조절효과에서는 업무부담인식과 직무탈진감 사이에서 외부적리더십이 유의미한 결과를 가져오지 않았다. 반면에 의사결정참여도는 외부적리더십이 나타났을 때, 직무탈진감을 높이는 효과를 가져오는 것으로 나타났다. 내부적리더십의 조절효과에서는 업무부담인식과 직무탈진감, 재량권과 직무탈진감 사이 모두에서 유의미한 결과가 나타나지 않았다.

본 연구의 연구결과를 종합해 보면, 직무탈진감에 영향을 미치는 요인은 조직의 구조에서도 나타나며 직무탈진감에 대한 예방과 이를 위한 대처 방안이 조직의 구조적 측면에서도 이루어져야 한다는 것을 알 수 있다.

고용환경과 이를 반영하는 고용정책을 수용하여 제공하는 과정에서 고용센터는 조직에 대한 분석과 구성원에 대한 이해가 부족했다. 이러한 조직의 상황은 점차 고용센터 조직원들의 직무탈진감을 높였다. 고용센터 일선관료들의 직무탈진감에 영향을 미치는 업무부담인식을 해소하고 재량권을 확보하기 위해서는 체계적인 직무분석을 통한 업무분장이 필요하다. 특정 직원이나 부서에 업무가 편중되는 현상을 개선하고 업무분장을 위한 명료한 절차와 이후 조직구성원들이 분장된 업무에 집중할 수 있는 시스템을 확립한다면 직무탈진감을 완화할 수 있을 것이다.

외부적리더십과 내부적리더십의 조절효과는 일선관료의 의사결정참여도가 높은 상황에서 리더가 구성원들과 인간적인 유대관계를 맺고 친밀감과 을 형성하는 것도 직무탈진감을 높이는 것으로 나타난다. 구성원들의 인간적 유대관계도 직무탈진감에 영향을 줄 수 있는 중요한 사실을 발견할 수 있다. 이러한 결과는 향후 직무탈진감을 관리하는 데에 리더와 구성원들 간의 인간관계형성과 유지, 이를 위한 리더의 역할을 제시할 수 있을 것이다.

주요어: 업무부담인식, 재량권, 의사결정참여도, 직무탈진감, 외부적리더십, 내부적리더십

학번: 2013-21910

목 차

I. 서론: 연구목적 및 필요성	1
II. 이론적 논의와 선행연구 검토	4
1. 조직구조	4
1) 복잡성(complexity)과 업무부담(overload)인식	5
2) 공식성(formalization)과 재량권	6
3) 집권화(centralization)와 의사결정참여도	7
2. 직무탈진감 (Burnout)	9
1) 직무탈진감(Burnout)	9
2) 직무스트레스와 직무탈진감	10
3) 조직구조와 직무탈진감에 관한 선행연구 검토	11
3. 변혁적리더십	15
1) 변혁적리더십	15
2) 공조직에서의 변혁적리더십	16
(1) 외부적리더십(external leadership)	17
(2) 내부적리더십(internal leadership)	17
4. 선행연구의 비판적 검토	21
III. 연구설계	23
1. 연구모형과 연구가설	23
2. 조작적 정의	26
1) 독립변수	26
(1) 업무부담인식	26
(2) 재량권	26
(3) 의사결정참여도	27

2) 종속변수 - 직무탈진감 -----	27
3) 조절변수- 외부적리더십과 내부적리더십 -----	27
3. 연구방법 및 표본구성 -----	30
1) 자료수집 및 변수의 측정 -----	30
2) 인구통계학적 분석(표본특성) -----	30
IV. 분석결과 -----	32
1. 측정도구: 설문문항의 구성 및 신뢰도 -----	32
2. 기술통계분석과 상관관계분석 -----	36
1) 기술통계분석 -----	36
2) 상관관계분석 -----	38
3. 회귀분석 -----	40
1) 가설 1 검증 -----	41
2) 가설 2 검증 -----	43
3) 가설 3 검증 -----	45
V. 결론과 정책적 함의 -----	50
1. 고용센터 일선관료들의 직무탈진감 -----	50
2. 조절변수로서의 외부적리더십과 내부적리더십의 중 요성 -----	51
VI. 참고문헌 -----	54
Abstract -----	67

표 목차

<표 1> 조직구조와 직무탈진감에 관한 선행연구 요약	13
<표 2> 조직과 변혁적리더십, 직무탈진감에 관한 선행연구 요약	18
<표 3> 분석에 사용된 독립변수 설문 문항	28
<표 4> 인구통계학적분석	30
<표 5> 신뢰도분석	33
<표 6> 요인분석	34
<표 7> 기술통계분석	36
<표 8> 상관관계분석	39
<표 9> 회귀분석	40
<표 10> 조직구조가 직무탈진감에 미치는 영향 분석	41
<표 11> 외부적리더십이 조직구조와 직무탈진감 관계에 미치는 조절효과	43
<표 12> 내부적리더십이 조직구조와 직무탈진감 관계에 미치는 조절효과	45
<표 13> 가설과 채택여부	48

그림 목차

<그림 1> 의사결정참여도, 직무탈진감과 외부적리더십	46
<그림 2> 의사결정참여도, 직무탈진감과 내부적리더십	47

I. 서론: 연구목적 및 필요성

본 연구는 고용노동부 소속기관인 고용센터의 조직구조가 일선관료(street-level bureaucrats)의 직무탈진감(burnout)에 미치는 영향을 살펴보았다. 그리고 조직구조와 직무탈진감 사이에 리더십이 조절효과가 있는지 밝혀내는 데 연구의 목적이 있다.

올해 초, 150명의 사망자를 낸 독일 항공사 저먼윙스(Germanwings) 항공기의 추락사고가 '직무탈진감(번아웃증후군)'을 앓은 조종사와 관련이 있었던 것으로 확인되면서 직무탈진감이 이슈가 되고 있다. 최근 언론에서는 대한민국의 직장인 85%가 직무탈진감을 앓고 있음¹⁾을 보도하면서 한국사회도 직무탈진감이 심각한 사회문제로 이어질 수 있음을 경고했다.

직무탈진감(burnout)은 미국의 임상심리학자 허벌트 프로이텐버거(Herbert J. Freudenberger)가 1974년 지역정신보건센터에서 일하는 사회복지사들이 특별한 이유 없이 의욕을 상실하고, 고객(client)에게 냉담해지는 현상을 신체적 · 정신적 탈진이라 명명하기 위해 사용된 용어이다. 이후 직무탈진감에 대한 다양한 연구가 진행되어 조직 구성원의 신체적, 정신적 피로감이 이직의도, 직무몰입, 직무만족에 영향을 준다는 것이 확인되었다.

우리나라에서도 직무탈진감에 관한 연구들이 진행되고 있지만 분석대상이 사조직에서는 서비스업 종사자에 한정되어 있고, 공조직에서는 대상이 사회복지직 공무원이나 경찰, 교정직 공무원에 한정되어 있었다(김병섭, 1995; 공계순, 2004; 2005; 권성현, 2008; 김인주·주효진, 2008; 이동수, 2009; 주효진 외, 2011, 염영배·장인봉, 2012; 강제상·고대유, 2013; 김성환, 2013; 2014; 이형우·전재상; 2015). 하지만 일자리 창출을 위한 고용서비스와 이에 대한 대민업무를 제공하는 고용센터의 공무원들에 대한 직무탈진감 연구는 전무하다. 현재 고용센터는 직업상담, 취업알선, 고용보험, 적극적 노동시장 프로그램 실행 등의 역할을 수행한다. 민간고용서비스기관도 직업정보제공업체의 약진과 더불어 종합고용서비스

1) KBS 2TV 「추적 60분」 '탈출구 없는 피로사회-번아웃 증후군' 편, 2015.5.20

기관에 대한 수요가 커지면서 많은 변화를 경험하고 있다.

노동시장 여건 변화와 사회경제적 상황에 따라 고용센터 자체의 역할변화가 동반되어야 하는데, 변화나 상황에 대한 적절한 대응이 미흡한 상태에서 고용센터의 행정업무는 지속적으로 증가하고 내부인력 구성은 이러한 변화에 따라가지 못하는 비효율성이 비판의 대상이 되고 있다.

최근 고용센터는 일차적 기능인 구인·구직 및 취업알선 뿐만 아니라, 노동시장 상황의 악화로 나타나는 고용지원금, 피보험자관리, 부정수급 감시 등의 추가적 행정업무에 대한 부담이 늘어났다. 이로 인해 상대적으로 구인·구직 및 취업알선 기능은 오히려 약화되는 상황이다. 고용센터가 맡고 있던 기존의 사업과 프로그램은 소멸되지 않고 새로운 업무가 부가되기 때문에 누적적으로 업무가 증가하는 어려움이 발생하는 상황이다. 현재 고용센터는 지청의 한 과로 편제되어 있으나 업무 수행에 있어서는 중층적인 구조를 갖고 있어 고용센터와 본부, 지청 간의 관계정립이 필요한 상황이다. 이는 업무의 중복, 비효율성 야기, 업무연계성 및 의사소통의 문제를 발생시킨다. 이러한 고용센터의 조직구조는 고용센터 일선관료에게 직무에 대한 스트레스를 유발할 수 있다. 이러한 스트레스가 누적되면 직무탈진감(burnout)이 나타날 가능성이 높다.

현재 고용센터는 전국적으로 88개²⁾의 센터가 있다. 각 고용센터에서는 관할지역의 사업장과 근로자를 행정대상으로 하며, 관할 지역에 대한 고용서비스 제공자로서의 역할을 하게 된다. 지자체나 민간의 고용서비스와 고용센터 사이의 중복되는 업무 부분이 있지만, 고용센터는 정부의 고용

2) 고용센터 현황

고용센터는 고용노동부 소속기관으로써 2014년 86개 센터에서 2015년 9월 현재는 2개의 센터가 늘어나 총 88개의 센터가 있다. 2014년 11월 기준 7개 직종 4,626명(2006-2007년 공무원 620명 배치, 직업상담원 공무원화 1,446명)이 근무하고 있으며, 공무원 외 직종은 직업상담원(통상, 단시간), 무기계약직(사무직, 패키지 상담원, 훈련상담원, 구인상담원), 기간제(명예상담원) 등 6개 직종이 있다. 2014년에는 지역의 고용과 복지 프로그램을 One-stop 서비스로 제공하기 위한 고용복지플러스센터 10개소를 출범시켰다. (2015년 08월 30일 기준)

본 연구의 2014년 11월 조사는 86개의 고용센터를 대상으로 조사하였다.

정책 집행자로서 권한과 책임이 여타 고용서비스와는 차이점이 있다. 정부기관으로서 고용정책을 실현하는 기관의 책임은 고용센터의 센터장을 비롯한 조직 리더들의 책임과도 맞닿아 있다. 고용센터 리더의 리더십이 중요한 이유가 여기에 있다.

사조직은 물론 행정조직에서도 리더는 조직의 변화를 이끌어내는 존재이며, 조직의 변화는 조직구성원 모두에게 영향을 미친다. 리더의 목표나 지향점이 수정되거나 리더가 교체되면, 조직은 그 영향을 받아 업무가 변경되거나 업무 부담에 변화가 생긴다. 이러한 리더십의 변화에 따라 일선 관료들은 리더의 리더십을 인지하고 신뢰하는 정도가 변화할 것이며, 리더에 대한 신뢰가 낮다면 직무에 몰입하지 못하고 탈진감을 느낄 것으로 예상된다. 반면 리더에 대한 신뢰가 높다면 직무에 대한 탈진감은 낮을 것이라 예상된다.

이 연구에서는 사회복지 공무원이나 경찰, 교정직 공무원과 마찬가지로 대민업무를 수행하는 고용센터의 일선관료들을 대상으로 이들이 조직구조에서 느끼는 업무부담인식과 재량권정도, 의사결정 참여도가 직무탈진감에 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 조직구조는 조직구성원들의 직무나 업무 관련 내용을 포괄적으로 설명하기 때문에 직무탈진감에 미치는 보다 광범위한 영향요인을 파악할 수 있게 도와준다. 더불어 조직구조에서 일선관료들이 관리자에 대한 리더십을 인지하는 것에 따라 직무탈진감이 변화하는지도 알아보고자 한다.

Ⅱ. 이론적 논의와 선행연구 검토

1. 조직구조

조직은 구성원이 그들의 문제를 해결하고 목적을 달성하기 위한 집합체이며, Katz, & Kahn(1978)은 조직의 본질을 구성원의 행동양식(patterned human behavior)'이라 기술하였다. 이러한 조직의 목표와 방향, 본질은 조직구조 설계에 바탕이 된다.

Aiken & Hage(1966)는 조직구조의 특성은 조직구성원의 사기에 영향을 미친다고 보았다. Oldham & Hackman(1981)은 조직구조의 특성은 조직구성원들의 직무에 영향을 미치고, 직무특성은 조직구성원들의 직무반응과 결합한다고 보았다.

조직구조에 대한 측정지표는 Buns and Stalker(1961)의 연구 이래로 복수의 지표로 구성되어 있다는 것이 중론이다. 이들은 전문화, 표준화, 공식성, 집권화, 재량권, 권한수준, 관료요소, 세분화, 의사소통이라는 8가지 지표를 제시하였다.

이후 Pugh(1969)는 조직구조의 지표로 활동의 구조(structuring of activities), 권한의 집중(concentration of authority), 직무흐름에 대한 계선의 통제(line control of work flow), 지원요소의 상대적 규모(relative size of supportive component)를 제시하였다. 이후 Child(1972), Galbraith(1973), Mintzberg(1979), Van de ven(1976), Robinson(1983) 모두 복잡성(complexity), 공식성(formalization), 집권화(centralization) 세 가지를 조직구조의 기본변수로 설정하면서 통상적으로 복잡성, 공식성, 집권화는 조직구조의 기본변수로 논의된다.

이에 따라 본 연구에서는 기존의 복잡성, 공식성, 집권화 세 가지의 조직구조의 기본변수들을 바탕으로 업무부담인식, 재량권, 의사결정 참여도를 독립변수로 설정하여 논의하기로 한다.

1) 복잡성 (complexity) 과 업무부담 (overload) 인식

조직의 복잡성 (complexity)은 분화의 정도를 의미한다(Price & Muelle, 1986). 복잡성은 수평적 분화와 수직적 분화의 정도로 측정될 수 있으며, 조직의 수평적 분화는 하위 단위의 수와 개인적 전문화 정도로 측정된다. 이와 달리 수직적 분화는 조직의 계층수로 측정된다(Rainey, 1997).

수평적 분화는 직무의 분업화를 의미하고 조직설계 차원에서 기능, 제품, 지역, 고객 등 다양한 기준들에 의해 부서로 나뉜다. 이와 같은 분업은 구성원들에게 업무를 배분하는 문제며, 조직의 전문화와 관련이 있다(Organ & Bateman, 1991). 수평적, 수직적 분화 외에 지리적 공간단위에서의 장소적 분화 등으로 세분화하는 경우도 있다(Hall, 1991; 박경효, 2011).

조직구조에서 복잡성이 적절하게 설계되면 조직구성원들의 업무량은 적절하게 분배되고, 복잡화가 잘못 설계되었으면 업무량은 불공평하게 배분될 것이다. 그리고 불공평하게 배분된 업무량은 특정 구성원의 업무량을 가중시킬 것이다.

이렇게 조직구성원이 요구받는 업무의 양이 많은 상태를 업무부담이라고 한다(Spector & Jex, 1998). Bolino & Turnley(2005)는 업무부담을 조직의 구성원이 소유하고 있는 시간·능력·기타 제약조건 등을 고려할 때 이를 초과하는 책임이나 활동이 주어진 상황이라고 보았다. Leiter & Schaufeli(1996)은 업무부담을 객관적 업무부담과 지각된 업무부담으로 구분하고, 조직 내 개인에게 주어진 능력과 자원의 한도 내에서 처리할 수 있는 정보보다 더 많은 일을 하도록 요구받고 있다고 지각하고 있는 것은 ‘지각(知覺)된 업무부담’이라고 정의하였다.

개인이 자신의 업무가 가중되고 업무량이 부담된다고 인식하면 이는 스트레스와 직무탈진의 요인으로 작용한다(Maslach & Jackson, 1984). Maslach & Pines(1977)는 보육원의 교사에게 할당된 아동의 비율이 높을수록 직무탈진이 높음을 발견하였다. Russell, Altmaier, Van

Velzen(1987)은 공립학교 교사들을 대상으로 한 연구에서 강의실에 비해 학생의 수가 많을수록 직무탈진이 높음을 보고하였다.

주효진 외(2011)와 강제상·고대유(2013)의 최근 국내 연구에서는 사회복지사들을 대상으로 조직구성원의 과업과 역할의 특징이 직무소진에 영향을 미치는 연구하였다. 정혜경 외(2014)와 김성환(2014)은 교정공무원과 경찰공무원들을 대상으로 한 연구에서 직무에 대한 요구가 높을수록 직무소진이 높음을 보여주고 있으며, 이형우·전제상(2015)는 공기업 종사자의 업무과부하는 직무소진에 영향을 준다고 기술하였다.

이를 바탕으로 본 연구에서는 복잡화의 설계에 따라 업무량이 배분될 때, 업무분배가 적절하지 못해 나타나는 업무부담(overload)이 높다고 인식할수록 직무탈진감이 높아질 것이라고 보고 업무부담에 대한 인식이 직무탈진감에 영향을 줄 수 있는 독립변수로 설정하였다.

2) 공식성(formalization)과 재량권

조직의 공식성(formalization)은 조직 내의 모든 직무에서 담당자가 구체적으로 권한 및 책임, 의무, 절차를 따를 것을 규정하고 이에 대한 준수 여부를 감시하는 것을 의미한다(Aiken & Hage, 1966; Walton, 2005).

공식성이 높을수록 개인이 담당하고 있는 업무에 대한 자율성과 재량을 감소시키고 통제 중심의 관리방식을 이루어지게 하므로 직무만족과 조직몰입에 부정적 영향을 미친다(Rousseau,1978; Oldham & Hackman, 1981). 이러한 측면에서 Zeits(1983)는 자신들의 과업과 작업 규칙을 규정할 수 있는 느슨하고 유연한 조직을 선호한다고 보았다.

최창현(1991)은 조직의 공식성 정도가 높으면 직무담당자가 담당하는 재량은 최소화 되는데, 그 이유는 조직 내의 직무 수행방법, 절차 등이 상세히 규정되어 있기 때문이라고 지적하였다.

조직의 공식성의 정도가 높음에 따라 재량권이 축소되어 직무탈진에 영

향을 준다는 연구로 Aiken & Hage(1966)은 공식성은 작업관계나 직무의 의미상실과 관련 있는 소외감(alienation)을 가져온다고 보았다. 공식성 상태가 높아 조직구성원들의 업무가 표준화되면, 자신에 대한 통제감 상실과 업무에 대한 자유재량권이 줄어들어 역할갈등은 증가하고(Agarwal, 1999), 직무스트레스가 유발된다(안희남·황윤식, 1996; 허찬영·박재옥, 2008). 주효진 외(2011) 부랑인·노숙인 시설 종사자들을 대상으로 한 연구에서 자율성이 직무소진에 영향을 미친다고 보았고, 김성환(2014)은 지역경찰공무원을 대상으로 한 연구에서 직무자율성 결여가 번아웃증후군과 정(+)의 관계가 있음을 보여주었다.

공조직도 조직으로써 공식성을 갖추고 있지만, 공무원에게는 법에 근거한 행정재량권이 있다. 행정재량의 개념은 적극적인 행위이거나 무의식적 행위이든 간에 관료가 여러 가지 대안 중에서 어느 하나를 선택할 수 있는 행위의 자유이다(Davis, 1969). 김순양(2002)은 행정재량은 관료가 갖는 선택의 자유고, 행정재량권은 행정재량행위를 할 수 있는 권한을 의미하는 것으로 개념화하였다. 공무원의 재량권은 직무수행과정에서의 독자적 판단, 권한보유 및 행사 여부, 그리고 상사와 법규로부터의 자율성 정도를 통해 재량 여부를 판단할 수 있다.

고용센터도 공조직이며, 구성원들에게는 행정재량권이 부여될 수 있는 조직이다. 본 연구의 대상은 공조직의 일선관료로 고용센터 구성원들을 선정한다. 그리고 이들의 재량권은 직무과정에서의 독자적 판단, 권한보유 및 권한행사 여부와 상사와 법규로부터의 자율성 모두를 포함하는 것으로 보고 이들이 재량권을 인식하고 있는지의 여부가 직무탈진감에 영향을 미치는지 확인하고자 한다.

3) 집권화(centralization)와 의사결정참여도

집권화(centralization)와 분권화(decentralization)는 조직 내 의사결정 과정에서 구성원이 재량적으로 할 수 있는 공식적인 권한의 집중 혹은

분산 정도를 말한다. 제도화된 권력인 권한의 분배가 조직계층 중 어디에 위치하느냐를 나타내는 것이다(Mintzberg, 1983). 여기서 집권화는 권력과 권한이 상위수준에 집중되어 있는 정도이다.

Aiken & Hage(1966)는 높은 집권화는 자율성이 부족하고 구성원들의 의사결정에의 낮은 참여를 의미한다고 보았다. 집권화로 인해 권한의 위계구조가 강화되면 조직구성원들의 권한과 업무와 관련된 의사결정에 참여가 제한되고 이는 직무에 대한 불만족으로 나타날 가능성이 높다.

집권화가 높은 조직에서 의사결정에 참여하지 못한 구성원들은 역할갈등이나 역할모호성을 느껴 직무수행에 어려움을 느낄 수 있다(Hall, 1991; Morris et al, 1979, Nicholson & Goh, 1983; Schuler, 1980; Zeitz, 1983; 신택현, 1990; 신유근, 1992). 상명하복(上命下服)의 문화를 갖고 있는 조직에서 나타날 수 있는 구성원들의 불만이나 갈등도 집권화가 높은 조직에서 나타나는 현상이다. 집권화가 높은 조직에서 나타나는 구성원들의 불만족은 직무에 대한 스트레스를 유발하는 원인이 될 수 있다.

다수의 선행 연구들은 집권화가 높은 조직에서는 구성원들이 의사결정에의 참여도가 낮다고 인식하고, 직무스트레스를 높게 지각한다는 연구결과를 보여주고 있다(Beehr & Newman, 1978; Matteson & Ivancevich, 1979; Parasuraman & Alutto, 1984; 안희남·황윤식, 1996; 탁진국, 2002; 장용선, 2011). 이명신(2004)은 기관 내 의사소통의 폐쇄성 정도가 높을수록 직무소진이 높음을 사회복지사를 대상으로 한 연구에서 자세히 설명하고 있다.

이를 통해 집권화 된 조직구조에서 일선관료의 의사결정 참여가 제한될수록 구성원은 직무에 부정적 태도를 취하고, 이는 직무탈진감을 가져올 가능성이 높을 것이라 예상할 수 있다.

2. 직무탈진감 (Burnout)

1) 직무탈진감(Burnout)³⁾

탈진감(burnout)은 임상심리학자 Freudenberger(1974)가 지역정신보건센터에서 일하는 사회복지사들이 특별한 이유 없이 의욕을 상실하고, 고객(client)에게 냉담해지는 현상을 신체적·정신적 탈진이라 명명하기 위해 사용된 용어이다. Freudenberger(1974)는 자신에게 주어진 업무를 헌신적으로 수행하였으나, 기대했던 성과나 보상이 없어 인간적 회의감과 좌절감을 겪는 상태로 정의하였고, Cherniss(1980)은 직무탈진을 불안, 긴장 등에 의해 나타나는 현상으로 정서적, 신체적 고갈을 의미한다고 하였다. Pines & Kafry(1981)는 직무탈진감을 신체적, 정서적, 정신적인 고갈의 상태로 정의했다.

Maslach & Colleagues (Maslach, 1982, 1986; Maslach & Jackson, 1981)는 직무탈진감을 대인서비스를 제공하는 조직의 구성원 개인에게 발생할 수 있는 정신적고갈(emotional exhaustion), 비인격화(depersonalization), 개인성취감의 감소(lack of a feeling of personal accomplishment)의 증상이라고 정의하였다. 최근 일반적인 탈진감(burnout)에 대한 정의는 Maslach & colleagues에 의해 개념화된 것을 수용하고 있는 추세이다.

Maslach & Colleagues가 제시한 직무탈진감의 요소 중 ‘정신적 고갈(emotional exhaustion)’은 개인의 정신적 자원을 모두 사용하여 에너지와 감정이 부족한 상태로 묘사된다. 에너지와 감정이 점차 고갈되어 ‘동정심의 감퇴(compassion fatigue)’로 이어지면 노동자는 그들 스스로

3) 국내 연구에서는 ‘Burnout’에 대해서 직무소진(주효진·전희정·조주연, 2011; 강제상·대유, 2013; 정혜경·하영미·박현주 2014)이라는 용어를 사용하기도 하며, 탈진감(김병섭, 1995; 박순애, 2006)이라는 말을 사용하기도 한다. 이 논문에서는 개인의 심리적 용어로써 직무탈진을 설명하기 위해 사전적(탈진(脫盡): [명사] 기운이 다 빠져 없어짐, 소진(消盡): [명사] 점점 줄어들어 다 없어짐. 또는 다 써서 없앴.)으로 협의의 단어인 탈진을 사용하기로 한다.

로 이전부터 해온 고객에 대한 책임뿐만 아니라 그들에게 주어진 일도 계속할 수 없도록 느끼게 하는 좌절감과 긴장감이 동시에 나타난다. 정신적 고갈 상태의 일반적인 증상은 업무로 복귀하는 것을 두려워하는 것이다(Cordes & Dougherty, 1993).

다른 구성요소는 ‘비인격화 또는 인간성말살(depersonalization or dehumanization)’이다. 이것은 고객을 인격으로 대하는 것이 아닌 물격(物格)으로 다루는 것으로 특징지어진다. 노동자들은 정신적으로 분리되어 있고 냉담한 모습을 보이고 동료, 고객과 조직에 대해서 부정적이다.

탈진감의 마지막 구성요소는 ‘개인 성취감의 감소’이다. 이것은 개인 스스로를 부정적으로 평가하는 경향이다. 개인은 사람들과의 교류나 그들의 업무에서의 업무능력과 성과의 감소를 경험한다. 종종 발전의 부족이나 심지어는 기반의 상실을 인지하기도 한다(Cordes & Dougherty, 1993).

본 연구에서는 Maslach & Colleagues가 제시한 정신적고갈(emotional exhaustion), 비인격화(depersonalization), 개인성취감의 감소(lack of a feeling of personal accomplishment)의 증상을 요소로 하는 직무탈진감을 종속변수로 설정하여 연구하고자 한다.

2) 직무스트레스와 직무탈진감

스트레스(stress)는 라틴어 ‘strictus(빡 죄는)’에서 유래한 단어로, 14세기에는 고뇌, 억압, 곤란, 역경 등의 심리 정서적 의미로 사용되었고, 19세기에는 물체나 인간에게 작용하는 압력, 강한 영향력을 가리키는 과학적 의미로 사용되었다. 20세기부터는 의학분야에서 사용되기 시작해 현재는 생물학, 심리학, 사회학 분야까지 확대되어 그 개념이 다양해졌다(이종목·박한기, 1988).

Selye(1976)는 스트레스를 외부에서 주어진 자극에 대해 신체가 수행하는 일반적이고 특징이 없는 변화, 반응의 상태 또는 신체기능의 소모들

로 정의하였다. Cooper(1978)는 스트레스를 특수한 생물학적 반응에 의해 나타난 환경상태와 개인과의 거래에 있어서의 불균형이며, 어떤 욕구와 내외적 자극에 대한 적응력 있는 반응이라 규정하였다.

직무스트레스는 직무를 수행하는 과정 중에 경험하는 복잡한 직무의 내용, 역할 모호성, 권위적이고 비합리적인 조직문화, 조직 내에서의 대인관계의 갈등으로 볼 수 있으며(심정선, 2010) 일반적인 스트레스보다 구체적이다. Cooper(1976)는 직무스트레스를 특정직무와 관련이 있는 부정적인 환경요인 또는 스트레스 요인으로 보았고, Ivancevich & Matterson(1987)은 환경적 자극과 개인의 특이한 반응에서 상호작용한 결과로 정의했다.

탈진감은 스트레스의 한 유형으로 분류되며(Cordes & Dougherty, 1993) 일반적으로 스트레스는 일시적인 것으로써 시간이 지나면 이전의 상태로 적응하는 상태로 돌아갈 수 있지만, 탈진감으로 빠져들면 다시 이전 적응상태로 돌아가는 것은 힘들다(Schaufeli & Enzmann, 1998).

직무스트레스와 직무탈진감에 관한 다수의 선행연구들은 직무탈진감의 선행요인으로 직무스트레스를 설정하고 있다. 김병섭(1995)은 경찰공무원들을 대상으로 한 연구에서 경찰의 스트레스가 심리적 탈진과 정(+)의 관계있음을 설명하였고, 조철호·김미선(2011)은 간호사들을 대상으로 한 연구에서 직무스트레스 요인이 직무소진에 영향을 미친다고 보았다.

3) 조직구조와 직무탈진감에 관한 선행연구 검토

위에서도 언급하였듯이 조직구조가 직무탈진감에 영향을 미친다는 다수의 선행연구가 존재한다. 하지만 그동안의 선행연구들을 분석해보면 몇 가지 한계점이 나타난다.

조직구조와 직무탈진감의 관계에 대한 연구들이 이루어지고 있지만, 주로 경찰공무원(김병섭, 1994, 1995; 김순양 외, 2002), 교정공무원(이수정·윤옥경, 2004), 사회복지공무원(이명신, 2004; 공계순, 2004, 2005; 김인주·주효진, 2008, 이동수, 2009; 주효진·전희정·조주연, 2011;

염영배 · 장인봉, 2012; 강제상 · 고대유, 2013; 정창훈, 2014)들에 대한
으로 한 연구가 주를 이룬다.

사조직 연구에서는 간호사(조철호 · 김미선, 2011), 호텔종사자(Krone,
Tabacchi & Faber, 1989, 1990; 조임현, 1999; 최가영 · 김윤주,
2000)들의 직무탈진을 주로 다루고 있다.

선행연구를 통해 대인서비스를 제공하는 분야에서 직무탈진감이 높게
나타나고 있고, 이는 사조직 뿐만 아니라 공조직에서도 관찰되고 있음을
알 수 있다. 공조직에서의 직무탈진감 연구는 경찰, 사회복지공무원에 대
한 연구는 다수 존재하지만 고용서비스를 국민에게 제공하는 고용센터 구
성원들을 대상으로 한 직무탈진감 연구는 부족하다는 선행연구 대상이 갖
고 있는 한계점이 존재한다.

고용정책의 실현을 실제 현장에서 대응하는 고용센터 구성원들에 대한
연구는 공조직과 공적분야 종사자에 대한 연구분야를 확대하며 실증적인
연구를 수행하는 측면에서 의의가 있다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 공조직으로서 대민업무를 담당하는 고용센터의 일선관료
들도 조직구조에 의한 업무부담인식, 재량권, 의사결정에의 참여도에 따
라 직무탈진감을 느낄 것이라고 가정하고 이들의 관계를 살펴보고자 한
다.

<표 1> 조직구조와 직무탈진감에 관한 선행연구 요약

연구자	분석대상	독립변수	조절변수/ 매개변수	종속변수
Maslach, C & Pines, A. (1977)	보육원 보육교사	할당 아동비율	-	직무탈진
Russel,DW.,A ltmaier,E.,&v anVelzen,D.(1987)	공립학교 교사	강의실 학생수	-	직무탈진
박상연, 김민용 (2006)	제조업생산 직 근무자	직무요구	공정성	직무소진
강제상, 고대유 (2013)	전국 사회복지사	역할과다, 직무만족, 직무특성	-	직무소진
정혜경,하영미, 박현수 (2014)	G도 교정공무원	직무요구, 직무불안정, 조직문화	-	직무소진
김성환 (2014)	지역 경찰공무원	직무자율성결여, 관계갈등, 직무 불안정, 직무요구, 조직체계, 문화, 보상부적절,	-	번아웃 증후군
이형우, 전제상 (2015)	대전지역 공기업 종사자	조직 내 동료간 경쟁, 업무과부하	조절변수: 변혁적/ 거래적 리더십	직무소진
주효진,전희정, 조주연 (2011)	부랑인·노 숙인 시설 종사자	기술다양성, 과업정체성, 과업중요성, 자율성, 피드백	-	직무소진

김성환 (2014)	지역 경찰공무원	직무자율성결여, 관계갈등, 직무 불안정, 직무요구, 조직체계, 문화, 보상부적절	-	번아웃 증후군
이명신 (2004)	사회복지사	업무모호성, 업무과중, 문제해결 어려움, 고객갈등, 감독자 지지결여, 의사소통 폐쇄성, 관료주의, 무책임성	매개변수: 직무 스트레스	직무소진
장용선 (2011)	중소기업	리더십, 조직구조 기본변수	-	직무 스트레스

3. 변혁적리더십

1) 변혁적리더십

리더십에 관한 연구는 1930년대부터 조직행태분야의 주요 연구과제였다. 1940년부터 1970년대까지 리더십 연구는 특성이론, 행태 또는 기능적 시각 이론, 상황적 혹은 상황적응적 이론으로 변화해왔다. 특히 1970년 중반부터 리더십 연구는 리더가 복잡한 조직의 구조와 문화, 성과뿐만 아니라 구성원의 감정, 동기, 선호, 갈망, 몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 관해서도 논의되었다(Burns, 1978; Bass, 1985; Sashkin, 1988; House. et, al, 1988).

1970년대 이후 리더십연구는 리더와 부하 사이의 교환관계를 넘어선 정치적, 역사적 맥락에서의 리더십을 연구한다. 1980년대부터는 변화지향적인 변혁적리더십과 안정지향적인 거래적 리더십이 구분되고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이라는 패러다임이 인식되었다.

변혁적리더십을 최초로 소개한 사람은 Burns(1978)이다. 이를 Bass(1985)가 보상이나 패널티를 사용하여 성과를 유도하는 거래적 리더십과 차별화하였고, 일반조직에 적용하여 변혁적리더십의 개념을 카리스마, 개별적 배려, 지적자극으로 정교화하였다.

이후 Bass(1990)는 “변혁적리더십을 행사하는 리더는 부하에게 카리스마(charisma)를 발휘하고 개별적 배려(individual consideration)를 통해서 신뢰적 인간관계를 형성한다. 또한 상황과 업무를 새로운 시각으로 바라볼 수 있도록 자극(intellectual stimulation)하며, 개인의 이익을 넘어서 조직의 비전과 목표를 위해 헌신하도록 돕는다(idealized influence)” 라고 정의하며, 변혁적리더십의 네 가지 구성요인에 동기유발을 추가로 제시했다. 하지만 광범위하게 인정되고 있는 변혁적리더십의 하위변수는 카리스마, 지적자극, 개별적 배려이다(한광현, 2003)

변혁적리더십은 미래에 대한 비전을 제시함으로써 구성원들의 자신감을 증대시키고 구성원의 성장을 지원하여 창의성을 이끌어 낸다(Amabile,

1996; Bass & Avolio, 1997; 임준철 · 윤정구, 1998; Shin & Zhou, 2003). 이 과정에서 구성원들은 자신의 신념과 욕구, 가치를 변화시키고 새로운 기회를 창출하여 진취적으로 행동하게 된다(Burns, 1978). Avolio(1999)는 리더의 지적자극은 업무에 창의성을 발현시킨다고 본다. 위의 선행연구들은 변혁적리더십이 구성원의 태도에 긍정적 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다.

2) 공조직에서의 변혁적리더십

리더십의 다양한 이론적 역사에도 불구하고 공조직과 사조직은 리더십의 효과에서 차이가 나타난다(Hooijberg & Choi, 2001). 그렇기 때문에 공조직의 환경을 고려하여 이에 적합한 리더십을 찾아볼 필요가 있다. Rainey(2003)는 공조직과 사조직 사이의 가장 뚜렷한 차이는 ‘조직 내부의 구조와 절차의 수준, 정치적·경제적·법률적·재정적 권위 및 외부환경, 수요자의 영향 차이’라고 분석했다. 더불어 공조직이 갖고 있는 공공성이라는 특징은 관리자들과의 리더십에 상당한 영향을 미친다(Van Slyke, & Alexander, 2006).

이러한 차원에서 공조직의 리더십에 관한 연구는 변혁적리더십과 거래적리더십에 초점을 맞춰 논의되어 왔다. 하지만 ‘소프트파워(soft power)’에 대한 관심이 높아지면서 조직의 리더에게 거래적리더십보다는 변혁적리더십을 강조하는 흐름으로 변화하기 시작했다. Parry, & Proctor-Thomson (2003)은 변혁적리더십이 공조직의 혁신기조를 만들고 조직효과성을 증가시키는 결과를 가져옴을 뉴질랜드 공공분야를 대상으로 한 연구를 통해 설명하였다. 임준태·김상호(2006)는 경찰 고위직의 변혁적리더십은 경찰공무원의 임파워먼트를 증진시킨다는 연구결과를 보여주었고, 정운길·이규만(2007)은 정부투자기관 상사의 변혁적리더십은 팀 성과를 향상시킴을 보여주었다.

공조직의 변혁적리더십이 갖는 중요성 중에 하나는 변혁적리더십의 양

면성이다. 공조직에서 리더들은 관리적 측면에서 내부적으로 조직 구성원들의 행태에 영향을 주는 내부적리더십(internal leadership)도 중요하지만 동시에 외부환경 수요에 적극 대응하고 책임을 지는 외부적리더십(external leadership)도 중요하다(송운현, 2009). 본 연구는 공조직의 변혁적리더십에 대한 송운현(2009)연구를 바탕으로 외부적리더십과 내부적리더십을 조절변수로 설정하고자 한다. 내부적리더십과 외부적리더십에 관한 논의와 연구는 다음과 같다.

(1) 외부적리더십(external leadership)

외부적리더십은 조직의 환경변화에 능동적으로 대처하는 리더십이다. Glimore(1998)는 현대의 리더는 환경변화에 능동적으로 대응해야하므로 공조직의 리더가 가져야 하는 필수 덕목이라고 보았다. 공조직에서의 외부적리더십은 조직 외부의 조직이나 행정수요자, 이해관계자와의 네트워크 관계를 유지하고 구성원들이 조직의 목표에 헌신할 수 있는 자극과 동기를 부여한다(intellectual stimulation).

Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M.(1987) 연구에서는 변혁적리더십과 스트레스 사이에 대한 관계에서 지적자극을 활용하는 리더는 부하들의 스트레스 증상을 약간 높인다고 보았다.

이 연구에서는 위의 선행연구를 바탕으로 조직구조와 직무탈진감 사이의 관계에서 외부적리더십이 구성원들의 스트레스 수준을 높이고, 직무탈진감을 심화할 것이라는 가설을 설정하였다.

(2) 내부적리더십(internal leadership)

내부적리더십은 조직 내부 구성원들의 지지, 관리 및 발달에 초점을 맞추는 리더십이다. Wart(2005)는 공조직에서 상당한 재량권을 갖는 리더는 공조직의 구성원들을 이끌고 발전시켜야 하는 의무가 있다고 보았다.

내부적리더십은 리더가 구성원들에게 특별한 관심을 갖고, 긍정적 피드백을 주며, 조직 구성원들에게 리더가 신뢰감을 형성하는 개별적 고려(individual consideration)에 초점을 맞춘다(Agle et al., 2006).

Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M.(1987) 연구에서는 변혁적리더십과 스트레스 사이에 대한 관계에서 개별적 배려를 보이는 리더는 부하들의 스트레스를 낮춘다는 결과를 보여주었다. 한광현(1999)은 부하들로 하여금 리더에게 의지하게 만드는 것보다 즉각적인 욕구와 적절한 반응을 추구하는 것 이상의 행동을 하도록 그들을 변화시킴으로써 구성원들의 스트레스 수준을 낮출 수 있다고 보았다.

이 연구에서는 위의 선행연구를 바탕으로 조직구조에서 내부적리더십이 구성원의 스트레스를 낮추어 직무탈진감에 완화하는 조절효과를 갖는지 살펴보고자 한다.

조직구조, 직무탈진감, 변혁적리더십에 관한 선행연구는 다음 표에서 정리한 바와 같다.

<표 2> 조직과 변혁적리더십, 직무탈진감에 관한 선행연구 요약

연구자	분석대상	독립변수	조절변수/ 매개변수	종속변수
조철호, 김미선 (2010)	대구경북 지역간호사	직무스트레스	-	직무소진, 이직의도
조임현 (1999)	호텔종업원	상사의 변혁적리더십	-	부하들의 직무소진
최가영, 김윤주 (2000)	호텔종업원	성취감, 인사관련정책	-	소진
김호정 (2001)	한국의 행정조직과 기업조직내 중간부들	변혁적리더십, 거래적 리더십의 효과	-	조직몰입
한광현	호남지역	변혁적리더십	매개변수:	직무

(2003)	전자통신 분야기업	(카리스마, 지적 자극, 개별적배려)	자기효능감	스트레스
유길호,한 계문 (2005)	부산시내 공공도서관 사서	변혁적리더십, 거래적 리더십	-	스트레스
김호균 (2007)	지방자치단 체 소속공무원	조직문화, 리더십	조절변수: 여성공무원, 남성공무원	조직몰입
이수광 (2009)	서울시내 특급호텔 8개 종업원	변혁적리더십(카 리스마, 지적자극, 개별적배려)	매개변수: 소진	이직의도
김중현 (2012)	중앙부처 공무원	학습된 무기력	조절변수: 변혁적리더십 /매개변수: 직무스트레스	조직몰입
신준섭 (2012)	전국사회복 지관·아동 복지시설	분권화, 공식성, 리더십	매개변수: 조직혁신성	조직성과
홍승희,김 구 (2014)	강원도 지방교육행 정공무원	변혁적리더십, 거래적 리더십	-	직무만족, 조직몰입
Parry,K. W.&Proc tor-Tho mson,S.B (2003)	뉴질랜드 공공분야	변혁적리더십		공조직혁신 기조형성, 조직효과성 증대
임준태,김 상호 (2006)	경찰 고위직	변혁적리더십		경찰공무원 임과워먼트 증진
정운길,이 규만 (2007)	정부투자 기관 상사	변혁적리더십		팀 성과 향상

4. 선행연구의 비판적 검토

조직구조와 직무탈진감에 관한 선행연구를 통해서 대인서비스를 제공하는 분야는 사조직이나 공조직을 불문하고 직무탈진감이 높게 나타나고 있음을 볼 수 있다.

기존의 공조직에서의 직무탈진감 연구는 경찰, 사회복지공무원에 대한 연구는 다수 존재하지만 고용서비스를 제공하는 고용센터 구성원들을 대상으로 한 직무탈진감을 관찰한 연구는 없었으며, 본 연구가 고용센터 일선관료들을 대상으로 설정한 첫 연구라는 점과 공조직의 직무탈진감 연구 대상의 확대 측면에서 이 연구는 의미가 있을 것이다.

리더십과 직무탈진감 연구 측면에서 보면 그동안의 선행연구는 조직에 투입되는 시간, 비용, 조직원들의 노력이 조직의 비전이나 성과를 높일 수 있는 변수가 되었음을 보여준다. 인적요소로서의 상사의 변혁적리더십이나 거래적 리더십은 조직의 성과와 비전을 실현시킬 수 있는 요소가 되고 있다는 연구는 다소 부족한 편이다.

기존의 변혁적리더십에 관한 연구는 주로 이 리더십이 직무스트레스와 관계가 있음을 보여준다. 변혁적리더십이 갖고 있는 특성과 변혁적리더십이 조직구성원에게 미치는 긍정적 영향에 관한 기존연구와 논거들을 토대로 본 연구는 변혁적리더십을 외부적리더십과 내부적리더십으로 나누어 이들이 각각 직무탈진감에 조절효과를 줄 수 있을 것이라는 연구가설을 설정하기로 한다.

이전에는 리더십을 독립변수로 하여 연구를 수행한 경우가 많았지만, 본 연구는 기존의 연구들과는 달리 변혁적리더십을 외부적리더십과 내부적리더십으로 리더십을 구분하고 각각의 리더십 발현에 따라 조직구조가 직무탈진감에 미치는 영향 정도가 달라지는지 여부를 살펴보고자 한다.

만약 고용센터 일선관료들의 직무소진을 줄이는 데 업무부담인식, 재량권, 의사결정참여도가 효과가 있고, 그 효과가 고용센터 일선관료들의 외부적리더십이나 내부적리더십에 따라 조절이 된다면 이들의 직무탈진감을 해결하기 위해서는 조직구조의 효율화 방안과 리더교육의 방향 변화 등이

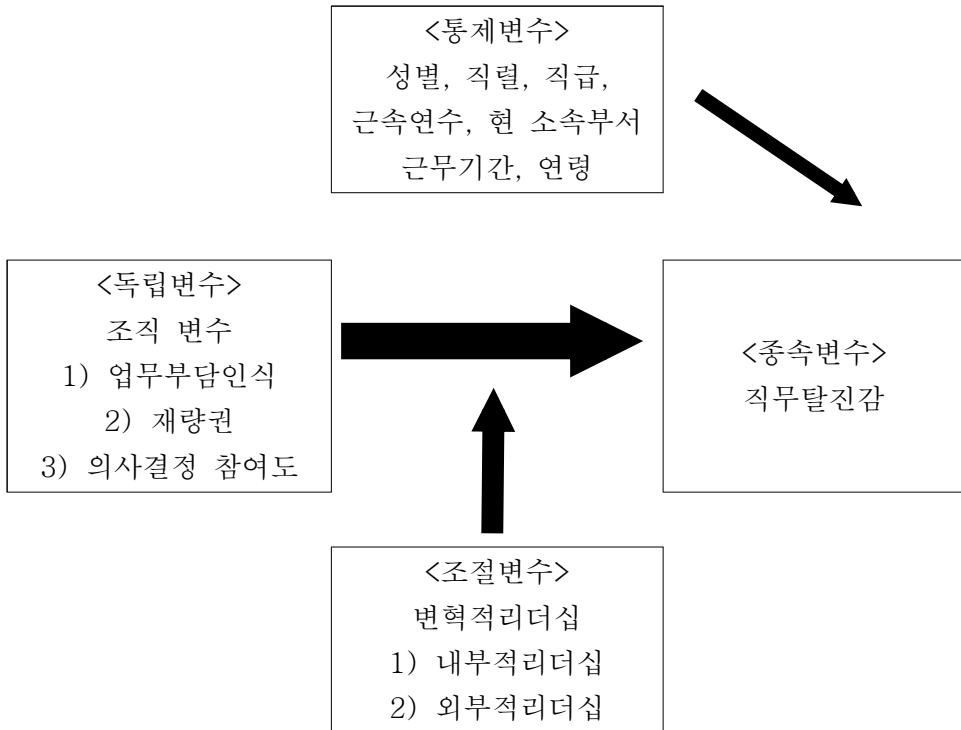
요구될 수 있을 것이다.

이러한 연구 목적 하에 본 연구에서는 업무부담인식, 재량권, 의사결정 참여도 및 직무탈진감과 관련된 이론적 배경과 연구들을 바탕으로 연구가 설을 제시할 것이다. 또한 고용센터 일선관료들을 대상으로 한 설문조사 결과를 바탕으로 이들의 업무부담인식, 재량권, 의사결정참여도와 직무탈진감을 실증분석하고 연구결과에 따른 함의점을 도출하도록 한다.

본 연구는 고용정책 실현의 최전선에 있는 고용센터의 조직구조와 직무탈진감 간 관계가 외부적리더십과 내부적리더십에 의해 어떻게 달라지는지를 살펴봄으로써 고용정책을 담당하는 조직 및 인사관리의 전략을 다양화하는데 기여할 수 있을 것이다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형과 연구가설



이 연구는 고용노동부 소속기관 고용센터에서 근무하는 일선관료의 조직구조에 대한 인식이 직무탈진감에 미치는 영향력을 파악하고 이들 관계에서 변혁적리더십이 어떠한 조절효과가 있는지 알아보고자 한다.

이를 위하여 기존 이론 및 선행연구 결과를 토대로 독립변수를 조직구조에 대한 일선관료의 인식을 3가지로 구성하고, 종속변수를 직무탈진감으로 구성하여 이들의 관계를 검정한다.

업무부담 인식 측면에서 본인의 업무가 가중되어 업무량이 부담되면 근무시간 내에 일을 처리할 수 없게 되고 업무량의 부담은 물리적 시간 부족과 심리적 부담감을 가져오게 될 것이다. 이러한 현상이 지속된다면 직

무탈진감으로 이어질 것이라 판단하여 업무부담인식과 직무탈진감은 정(+)
의 관계일 것이라 예상하였다.

재량권 측면에서는 조직구성원이 직무과정에서 재량권을 행사할수록 일
에 대한 책임감과 역할에 대한 인식이 분명해지고 이는 개인이 느끼는 직
무에 대한 효능감을 높여주어 직무에 대한 탈진감을 낮춰줄 수 있을 것이
라 예상하였다. 이에 따라 재량권은 직무탈진감에 부(-)의 영향을 줄 것
이라 보았다.

의사결정 참여도 측면에서는 집권화로 인해 권한의 위계구조가 강화되
면 조직구성원들의 권한과 업무와 관련된 의사결정에 참여가 제한되고,
이는 조직으로부터의 소외감을 느낄 수 있는 요인이 될 수 있다고 예상할
수 있다. 이러한 의사결정에서의 참여가 낮아지면 업무에 대한 몰입과 책임
감이 낮아지고 점차 업무에 회의를 느끼며 탈진감이라는 결과를 가져올
것이라 생각된다. 이를 통해서 의사결정 참여도는 직무탈진감과 부(-)의
관계에 있을 것이라 예상하였다.

**가설 1-1) 일선관료의 업무부담에 대한 인식과 직무탈진감은 정(+)
의 관계일 것이다.**

**가설 1-2) 일선관료의 재량권과 직무탈진감은 부(-)의 관계일 것이
다.**

**가설 1-3) 일선관료의 의사결정의 참여도는 직무탈진감은 부(-)의
관계일 것이다.**

본 연구는 조직구조 독립변수와 직무탈진감 종속변수 사이에 변혁적리
더십이 투입되면 직무탈진감에 조절적 효과를 줄 것이라 예상하였다. 조
직은 구조라는 거시적인 변수뿐만 아니라 상사와 일선관료의 관계적 측면
의 리더십이라는 미시적 변수도 직무탈진감에 영향을 줄 수 있기 때문이
다. 연구범위의 설정과 다양한 요인 분석을 위해 리더십 변수가 조절적
역할을 하고 있는지에 대한 검증이 필요하다고 판단하였고, 이를 위해 조
절변수로 변혁적리더십을 설정하여 조절변수가 종속변수에 미치는 영향을
조절하는지 알아본다.

외부적리더십을 가진 리더는 조직의 환경변화에 능동적으로 대처한다. 외부적리더십은 조직 외부나 행정수요자, 이해관계자와 네트워크 관계를 유지하고 구성원들이 조직의 목표에 헌신할 수 있는 자극과 동기를 부여한다. 하지만 이러한 리더의 지속적인 자극은 구성원들에게는 압박감으로 느껴질 수 있다고 본다. 이를 통해 조직구조와 직무탈진감 사이의 관계에서 외부적리더십이 구성원들의 스트레스 수준을 높이고, 직무탈진감을 심화할 것이라는 가설을 설정하였다.

가설 2-1) 일선관료의 업무부담인식이 높을 때, 외부적리더십이 나타나면 직무탈진감은 높아질 것이다.

가설 2-2) 일선관료의 재량권이 낮을 때, 외부적리더십이 나타나면 직무탈진감은 높아질 것이다.

가설 2-3) 일선관료의 의사결정참여도가 높을 때, 외부적리더십이 나타나면 직무탈진감은 높아질 것이다.

내부적리더십은 조직 내부 구성원들의 지지와 발달에 초점을 맞추는 리더십이다. 리더의 조직구성원에 대한 배려와 개인적인 지지와 같은 내부적 리더십은 구성원들에게 인간관계에서 오는 개인적인 압박감을 줄일 수 있을 것이라 판단된다. 이를 통해 조직구조에서 구성원들이 느끼는 직무탈진감을 내부적리더십은 낮추는 조절변수로 작용하여 결과적으로 직무탈진감을 낮출 수 있다는 예상을 할 수 있다. 내부적리더십이 조직구조와 직무탈진감 사이에서 조절효과 가질 것이라는 가설은 다음과 같다.

가설 3-1) 일선관료의 업무부담인식이 높을 때, 내부적리더십이 나타나면 직무탈진감은 낮아질 것이다.

가설 3-2) 일선관료의 재량권에 대한 인식이 낮을 때, 내부적리더십이 나타나면 직무탈진감은 낮아질 것이다.

가설 3-3) 일선관료의 의사결정참여도가 낮을 때, 내부적리더십이 나타나면 직무탈진감은 낮아질 것이다.

2. 조작적 정의

1) 독립변수

조직구조는 업무부담인식, 재량권 소유에 대한 인식, 의사결정에의 참여도 인식을 측정하기 위해 6점 척도를 이용하였다. 설문은 이론적 배경에서 논의한 내용을 포함시켜 업무부담인식 3문항, 재량권 소유에 대한 인식 3문항, 의사결정참여도 4문항으로 구성하였다.

(1) 업무부담인식

일선관료의 업무부담에 대한 인식은 6점척도로 구성되었으며, 설문문항은 3개로 구성되어 있다. 업무부담인식의 일부 문항은 역점수로 측정하여 분석을 위해 재 부호화 과정을 거쳐 통계분석 하였다. 설문문항은 나현민·하태수(2013)의 연구를 바탕으로 ‘업무편중’, ‘업무조정시간’, ‘부가적 업무로드’, ‘악성민원’ 과 ‘악성민원으로 인한 업무방해’ 로 설문문항을 구성하였다.

(2) 재량권

일선관료가 재량권 소유를 어느 정도로 인식하고 있는지는 6점척도로 구성하였고, 설문문항은 3개로 구성되어 있다. 설문문항은 장용선(2011)의 연구를 바탕으로 ‘업무에 관한 재량권’, ‘업무 수행 속도 조절’, ‘사업에 꼭 필요한 업무에만 집중’ 을 설문문항으로 구성하였다.

(3) 의사결정참여도

일선관료가 본인이 의사결정에 어느 정도로 참여하고 있는지는 6점척도로 구성하였고, 설문문항은 4개로 구성되어 있다. 설문문항은 장용선(2011)의 연구를 바탕으로 ‘구성원들 간의 합의를 통한 의사결정’, ‘의사결정의 신속성’, ‘업무관련 의사소통’, ‘의사소통을 통한 업무개선’을 설문문항으로 구성하였다.

2) 종속변수 - 직무탈진감

직무탈진감은 Maslach & Jackson (1981, 1986), Koeske & Koeske(1989), 김병섭(1995), 김정인(2014) 등의 연구에 따라 총 3개의 항목으로 측정되었다. 6점척도로 조사하였고, 설문문항은 ‘이직 문제’, ‘일과 후 녹초가 되는 것을 느끼는지.’, ‘일이 너무 많아 업무수행에 지장이 있는지.’를 설문조사 하였다.

3) 조절변수- 외부적리더십과 내부적리더십

리더십은 美 인사관리처(Office of Personnel Management)에서 실행된 2002, 2004, 2006 인적자본 설문지와 송윤현(2006)의 연구를 바탕으로 외부적리더십과 4문항, 내부적리더십 3문항으로 구성되었다. 각 문항은 6점척도로 측정되었고, 외부적리더십은 관리자의 ‘일자리 발굴을 위한 직원 독려’, ‘업무의 지속적 향상 지도’, ‘동기유발’, ‘고객에 몰입과 서비스하는 것에 초점을 맞추도록 촉진’ 등의 문항으로 구성되어 있다. 내부적리더십은 리더의 ‘구성원들 간에 친밀감과 유대감이 형성 지원’, ‘피드백을 제공’, ‘직원의 개인적인 성장기회 제공’ 항목으로 구성되어 있다.

각 설문항목은 다음과 같은 표로 정리되어 있다.

<표 3> 분석에 사용된 독립변수 설문 문항

변수	설문문항	연구자
업무 부담 인식	특정 직원에 업무가 편중되는 경향이 있다	Robbins(1983), Aiken & Hage (1969), 하미승·권용수(2011), 나현민·하태수(2013)
	특정 부서에 업무가 편중되는 경향이 있다	
	부서 간 업무를 조정하는데 시간이 많이 걸리며 절차도 복잡하다	
재량권	업무와 관련하여 충분한 재량권이 확보되어 있다	Robbins(1983), Aiken & Hage (1969), 장용선(2011)
	사업의 기대효과를 달성하는 데 꼭 필요한 업무에 노력과 시간을 집중적으로 투입할 수 있다	
	업무 수행 방식과 속도를 내가 결정할 수 있다	
의사 결정 참여	업무관련 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다	Robbins(1983), Aiken & Hage (1969), 장용선(2011)
	문제 발생 시 의사소통을 통해 업무 개선이 이뤄진다	
	대체로 모든 구성원들 간의 합의를 통해 의사결정을 한다	
	우리 부서의 의사결정은 신속하게 이뤄진다	
직무 탈진감	하루를 마칠 때면 녹초가 되는 것을 느낀다	Maslach&Jackson (1981,1986), Koeske&Koeske(1989), 김병섭(1995), 이수광(2009), 김정인(2014)
	너무 일이 많아서 업무를 수행하기 어렵다	

변혁적 리더십	외부	관리자는 적극적인 일자리 발굴을 위해 직원들을 독려한다	美 인 사 관 리 처 (Office of Personnel Management)에서 실행된 2002, 2004,2006 인적 자본설문지, 송윤현 (2006)
	리더	관리자는 직원들이 수행하는 모든 일이 지속적으로 향상되도록 지도한다	
	십	관리자는 직원들의 적극적으로 일하게끔 직원들의 동기를 유발하도록 촉진한다	
	내부	관리자는 고객에 몰입하고 고객에 서비스하는 것에 초점을 맞추도록 촉진한다	
	리더	관리자는 구성원들 간에 친밀감과 유대감이 형성되도록 지원한다	
	십	관리자는 직원들의 말을 잘 경청하고 지원하며 도움이 되는 피드백을 제공한다	
	십	관리자는 직원이 성과를 향상시키고 개인적인 성장기회를 갖도록 돕는다	

3. 연구방법 및 표본구성

1) 자료수집 및 변수의 측정

본 연구는 86개의 고용노동부 소속기관 전국 고용센터 팀장이하 일반 직원(팀장 미포함)을 대상으로 고용센터 직원들을 대상으로 구조화된 설문지를 활용한 설문조사를 실시하였다. 자기기입식 웹서베이(web-based survey)로 설계된 설문방법으로 2014년 12월 29일부터 2015년 1월 30일까지 진행되었다. 2014년 11월 기준 현원 4,470명 가운데 총 2,540명이 조사에 참여해 58.8%의 응답률을 보였다.

2) 인구통계학적 분석(표본특성)

조사대상자들의 특성을 보면, 성별은 남성이 1,853명(73%), 여성이 684명(27%)으로 남성이 여성 응답자수보다 많았고, 직렬은 공무원이 1,567명(61.8%), 무기계약근로자가 876명(34.5%), 기간제 근로자가 94명(3.7%)으로 공무원이 가장 많았다. 공무원 1,567명 중 6급이 9명(0.6%), 7급이 206명(13.1%), 8급이 987명(63%), 9급이 365명(23.3%)으로 응답자 중에서는 8급이 가장 많았다. 직원들의 근무기간 평균은 80.83개월이었으며, 현 부서에 배치되어 근무한 평균기간은 25.92개월이다. 인구통계학적 분석은 다음과 같은 표로 정리되어 있다.

<표 4> 인구통계학적분석

구분		빈도	비율
성별	전체	2,537	100%
	남	1,853	73%

	여	684	27%	
직렬별	전체	2,537	100%	
	공무원	공무원전체	1,567	61.8%
		6급	9	0.6%
		7급	206	13.1%
		8급	987	63%
		9급	365	23.3%
	무기계약근로자	876	34.5%	
	기간제 근로자	94	3.7%	
근무기간	총 근무기간	80.83개월		
	표준편차	70.536		
	현재 소속된 부서 근무기간	25.92개월		
	표준편차	34.544		

IV. 분석결과

1. 측정도구: 설문문항의 구성 및 신뢰도

본 연구는 척도구성의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위해 탐색적 요인분석(factor analysis)과 신뢰도분석(Cronbach' s α)을 실시하였다. 요인분석은 주성분분석(principal components analysis)을 사용하였고, 직각회전 방식들 가운데 하나인 배리맥스(varimax)방법을 사용하여 요인을 회전시켰다. 또한 고유값(eigen value)이 1이상인 요인만을 추출하였으며, 요인적재치(factor loading)가 0.5이상을 기준으로 분석하여 추출하였다.

이를 통하여 독립변수에서는 3-4개의 문항씩 3개의 요인으로 구분되었다. 각 변수들의 신뢰도 분석에서도 신뢰계수(Cronbach' s α)가 모두 0.6이상으로 나타나 측정문항들의 구성이 타당한 것으로 나타났다.

또한 종속변수 직무탈진감은 2개의 문항으로 하나의 요인으로 구분되었고 신뢰도 분석에서 신뢰계수가 0.6이상으로 나타나 측정문항들의 구성이 타당한 것으로 나타났다.

조절변수도 3-4개의 문항으로 2개의 요인으로 구분되었고, 신뢰계수가 각각 0.6이상으로 나타나 측정문항들의 구성은 타당한 것으로 나타났다.

<표 5> 신뢰도분석

변수	설문문항	신뢰도 (Cronbach's α)	
업무 부담 인식	특정 직원에 업무가 편중되는 경향이 있다	.775	
	특정 부서에 업무가 편중되는 경향이 있다		
	부서 간 업무를 조정하는데 시간이 많이 걸리며 절차도 복잡하다		
재량권	업무와 관련하여 충분한 재량권이 확보되어 있다	.862	
	사업의 기대효과를 달성하는 데 꼭 필요한 업무에 노력과 시간을 집중적으로 투입할 수 있다		
	업무 수행 방식과 속도를 내가 결정할 수 있다		
의사결정 참여	업무관련 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다	.927	
	문제 발생 시 의사소통을 통해 업무 개선이 이뤄진다		
	대체로 모든 구성원들 간의 합의를 통해 의사결정을 한다		
직무 탈진감	하루를 마칠 때면 녹초가 되는 것을 느낀다	.793	
	너무 일이 많아서 업무를 수행하기 어렵다		
변혁 채택 더십	외부 채택 더십	관리자는 적극적인 일자리 발굴을 위해 직원들을 독려한다	.952
		관리자는 직원들이 수행하는 모든 일이 지속적으로 향상되도록 지도한다	
	내부 채택 더십	관리자는 직원들의 적극적으로 일하게끔 직원들의 동기를 유발하도록 촉진한다	
		관리자는 고객에 몰입하고 고객에 서비스하는 것에 초점을 맞추도록 촉진한다	
변혁 채택 더십	내부 채택 더십	관리자는 구성원들 간에 친밀감과 유대감이 형성되도록 지원한다	.915
		관리자는 직원들의 말을 잘 경청하고 지원하며 도움이 되는 피드백을 제공한다	
		관리자는 직원이 성과를 향상시키고 개인적인 성장기회를 갖도록 돕는다	

<표 6> 요인분석

변수	설문문항	요인값					
		1	2	3	4	5	6
업무 부담 인식	특정 직원에 업무가 편중되는 경향이 있다	.876					
	특정 부서에 업무가 편중되는 경향이 있다	.884					
	부서 간 업무를 조정하는데 시간이 많이 걸리며 절차도 복잡하다	.671					
재량 권	업무와 관련하여 충분한 재량권이 확보되어 있다		.676				
	사업의 기대효과를 달성하는 데 꼭 필요한 업무에 노력과 시간을 집중적으로 투입할 수 있다		.761				
	업무 수행 방식과 속도를 내가 결정할 수 있다		.850				
의사 결정 참여	업무관련 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다			.870			
	문제 발생 시 의사소통을 통해 업무 개선이 이뤄진다			.875			
	대체로 모든 구성원들 간의 합의를 통해 의사결정을 한다			.843			
	우리 부서의 의사결정은 신속하게 이뤄진다			.817			
직무 탈진 감	하루를 마칠 때면 녹초가 되는 것을 느낀다				.913		
	너무 일이 많아서 업무를 수행하기 어렵다				.878		
변 외	관리자는 적극적인 일자리					.874	

혁 적 더 십	부 적 더 십	발굴을 위해 직원들을 독 려한다						
		관리자는 직원들이 수행하 는 모든 일이 지속적으로 향상되도록 지도한다					.805	
		관리자는 직원들의 적극적 으로 일하게끔 직원들의 동기를 유발하도록 촉진한 다					.755	
		관리자는 고객에 몰입하고 고객에 서비스하는 것에 초점을 맞추도록 촉진한다					.791	
	내 부 적 더 십	관리자는 구성원들 간에 친밀감과 유대감이 형성되 도록 지원한다						.863
		관리자는 직원들의 말을 잘 경청하고 지원하며 도 움이 되는 피드백을 제공 한다						.853
		관리자는 직원이 성과를 향상시키고 개인적인 성장 기회를 갖도록 돕는다						.815

2. 기술통계분석과 상관관계분석

1) 기술통계분석

요인분석을 바탕으로 각 변수들의 평균과 표준편차 등의 기술통계분석을 실시하였다. 각 독립변수들의 평균값은 업무부담인식이 3.58점, 재량권이 3.90점, 의사결정참여도는 4.02점으로 나타났다. 3개의 독립변수들의 평균값을 기준으로 볼 때, 업무부담과 재량권, 의사결정참여도를 조금 강하게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 의사결정참여도는 4.02점으로 세 독립변수 중에서는 가장 높게 인식하고 있다.

고용센터 일선관료들의 직무탈진감은 4.11점으로 모든 변수들 중에서 가장 높게 인식하고 있으며, 이를 통해 고용센터 일선관료들의 직무탈진감은 높은 편임을 알 수 있다.

조절변수인 외부적리더십과 내부적리더십은 평균이 모두 4.10점으로 같게 나타났으며 외부적리더십, 내부적리더십 모두를 높게 인식하고 있다고 할 수 있다.

기술통계분석은 다음 표에 정리되어 있다.

<표 7> 기술통계분석

	N	최소값	최대값	평균	표준편차
업무부담인식	2537	1.00	6.00	3.58	.837
특정 직원에 업무가 편중되는 경향이 있다.	2537	1.00	6.00	3.61	1.053
특정 부서에 업무가 편중되는 경향이 있다.	2537	1.00	6.00	3.66	1.039
부서 간 업무를 조정하는데 시간이 많이 걸리며 절차도 복잡하다.	2537	1.00	6.00	3.48	.926

재량권	2537	1.00	6.00	3.90	.807
업무와 관련하여 충분한 재량권이 확보되어 있다.	2537	1.00	6.00	3.99	.864
사업의 기대효과를 달성하는데 꼭 필요한 업무에 노력과 시간을 집중적으로 투입할 수 있다.	2537	1.00	6.00	3.83	.927
업무 수행 방식과 속도를 내가 결정할 수 있다.	2537	1.00	6.00	3.89	.941
의사결정참여도	2537	1.00	6.00	4.02	.801
업무 관련 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다.	2537	1.00	6.00	4.05	.872
문제 발생 시 의사소통을 통해 업무 개선이 이루어진다.	2537	1.00	6.00	4.00	.900
대체로 모든 구성원들 간의 합의를 통해 의사결정을 한다.	2537	1.00	6.00	3.99	.916
우리 부서의 의사결정은 신속하게 이루어진다.	2537	1.00	6.00	4.05	.850
직무탈진감	2537	1.00	6.00	4.11	.983
하루를 마칠 때면 녹초가 되는 것을 느낀다.	2537	1.00	6.00	4.46	1.121
너무 일이 많아서 업무를 수행하기 어렵다.	2537	1.00	6.00	3.76	1.036
외부적리더십	2537	1.00	6.00	4.10	.903
관리자는 적극적인 일자리 발굴을 위해 직원들을 독려한다.	2537	1.00	6.00	4.11	.939
관리자는 직원들이 수행하는 모든 일이 지속적으로 향상 되도록 지도한다.	2537	1.00	6.00	4.13	.957
관리자는 직원들이 적극적으로 일하게끔 직원들의 동기를 유발한다.	2537	1.00	6.00	4.04	1.021
관리자는 고객에 몰입하고 고객에 서비스하는 것에 초점을 맞추도록 촉진한다.	2537	1.00	6.00	4.11	.941
내부적리더십	2537	1.00	6.00	4.10	.966

관리자는 구성원들 간에 친밀감과 유대감이 형성되도록 지원한다.	2537	1.00	6.00	4.15	.982
관리자는 직원들의 말을 잘 경청하고 지원하며 도움이 되는 피드백을 제공한다.	2537	1.00	6.00	4.13	1.022
관리자는 직원이 성과를 향상시키고 개인적인 성장기회를 갖도록 돕는다.	2537	1.00	6.00	4.03	1.021

2) 상관관계분석

가설검정의 위한 선행단계로 변수들의 상호관계의 강도에 대해서 살펴 보았다. 다음 표는 업무부담인식, 재량권, 의사결정참여도 측정변수와 외부적리더십, 내부적리더십 및 직무탈진감 사이의 상관관계를 보여준다.

먼저 업무부담인식, 재량권, 의사결정참여도 등의 세 구성요소는 서로 유의미한 관계에 있음을 알 수 있다. 업무부담인식은 재량권과 의사결정참여도와는 서로 부(-)의 상관관계가 있으며, 재량권과 의사결정참여도는 서로 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

업무부담인식은 직무탈진감과 정(+)의 상관관계가 있으나 외부적리더십과 내부적리더십과는 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 재량권과 의사결정참여도는 직무탈진감과는 부(-)의 상관관계가 있으나, 외부적리더십과 내부적리더십과는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 종속변수 직무탈진감은 외부적리더십과 내부적리더십과는 부(-)의 상관관계가 나타나고 있다.

외부적리더십과 내부적리더십은 서로 정(+)의 상관관계가 있음을 알 수 있다.

업무부담인식, 재량권, 의사결정참여도가 직무탈진감에 미치는 영향과 외부적리더십, 내부적리더십의 조절효과는 다음 다중회귀분석을 통해 보다 자세히 살펴볼 것이다.

<표 8> 상관관계분석

		업무부 담인식	재량권	의사결정 참여도	직무 탈진감	외부적 리더십	내부적 리더십
업무부 담인식	Pearson 상관계수	1	-.213**	-.258**	.279**	-.182**	-.206**
	유의확률 (양쪽)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	2537	2537	2537	2537	2537	2537
재량권	Pearson 상관계수	-.213**	1	.719**	-.184**	.568**	.598**
	유의확률 (양쪽)	.000		0.000	.000	.000	.000
	N	2537	2537	2537	2537	2537	2537
의사결정 참여도	Pearson 상관계수	-.258**	.719**	1	-.143**	.661**	.691**
	유의확률 (양쪽)	.000	0.000		.000	0.000	0.000
	N	2537	2537	2537	2537	2537	2537
직무 탈진감	Pearson 상관계수	.279**	-.184**	-.143**	1	-.098**	-.118**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	2537	2537	2537	2537	2537	2537
외부적 리더십	Pearson 상관계수	-.182**	.568**	.661**	-.098**	1	.851**
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	0.000	.000		0.000
	N	2537	2537	2537	2537	2537	2537
내부적 리더십	Pearson 상관계수	-.206**	.598**	.691**	-.118**	.851**	1
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	0.000	.000	0.000	
	N	2537	2537	2537	2537	2537	2537

3. 회귀분석

<표 9> 회귀분석

변수	모델 1	모델 2	모델 3
업무부담인식	.253(.000)**	.253(.000)**	.253(.000)**
재량권	-.160(.000)**	-.177(.000)**	-.173(.000)**
의사결정참여도	.043(.119)	.031(.306)	.042(.181)
외부적리더십		.054(.038)*	
내부적리더십			.038(.165)
업무부담인식 x 외부적리더십		-.022(.284)	
재량권 x 외부적리더십		-.020(.541)	
의사결정참여도 x 외부적리더십		.091(.006)**	
업무부담인식 x 내부적리더십			-.015(.461)
재량권 x 내부적리더십			.011(.734)
의사결정참여도 x 내부적리더십			.072(.024)*
총근무기간	.028(.248)	.030(.204)	.030(.203)
현재소속된 부서 근무기간	-.041(.038)*	-.041(.037)*	-.042(.032)*
성별	.070(.000)**	.077(.000)**	.077(.000)**
공무원 6급	-.034(.074)	-.035(.066)	-.035(.066)
공무원 7급	-.045(.051)	-.048(.039)*	-.045(.050)*
공무원 8급	.010(.761)	.007(.823)	.010(.743)
무기계약직	-.053(.064)	-.058(.044)*	-.055(.057)
계약직	-.067(.001)**	-.074(.000)**	-.072(.001)**

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

(괄호안은 p-value)

<표 9>는 직무탈진감에 영향을 미치는 변수들의 회귀모델이다. 표에서 제시하고 있는 공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단되었다.

모델 1은 조직구조로서의 업무부담인식과 재량권, 의사결정참여도가 직무탈진감에 미치는 영향을 설명하고 있으며, 모델 2는 모델 1에서 외부적리더십과 독립변수인 업무부담인식과 재량권, 의사결정참여도를 교호항으로 하여 외부적리더십의 조절효과를 회귀분석한 것이다. 모델 3은 모델 1에서 내부적리더십과 업무부담인식, 재량권, 의사결정참여도를 교호항으로 하여 내부적리더십의 조절효과를 알아본 것이다.

통제변수에서는 여성이 남성보다 직무탈진감을 더 느끼는 것으로 나타나고 있으며, 직급 중에서는 계약직과 공무원 7급이 직무탈진감을 덜 느끼는 것으로 나타났다.

1) 가설 1 검증

<표 10> 조직구조가 직무탈진감에 미치는 영향 분석

변수		모델 1
조직구조	업무부담인식	.253(.000)**
	재량권	-.160(.000)**
	의사결정참여도	.043(.119)
통제변수	총근무기간	.028(.248)
	현재소속된 부서 근무기간	-.041(.038)*
	성별	.070(.000)**
	공무원 6급	-.034(.074)
	공무원 7급	-.045(.051)
	공무원 8급	.010(.761)
	무기계약직	-.053(.064)
계약직	-.067(.001)**	
R ²		.111

업무부담인식은 직무탈진감에 유의미한 정(+)의 영향($\beta = .253$, $p = .000$)을 주는 것으로 나타났다. 이는 업무부담에 대한 인식이 높을수록 직무탈진감을 높이거나 업무부담에 대한 인식이 낮으면 직무탈진감이 낮아지는 정(+)의 관계로 파악할 수 있다.

고용센터의 일선관료들은 업무가 특정직원이나 부서에 편중되어 있다고 느끼며 업무 조정에 어려움을 느낄수록 직무탈진감을 더욱 높게 느낀다고 볼 수 있다. 따라서 일선관료의 업무부담인식이 높을수록 직무탈진감이 높게 느낄 것이라는 가설 1-1은 지지된다.

재량권은 직무탈진감에 유의미한 부(-)의 영향($\beta = -.160$, $p = .000$)을 주는 것으로 나타났다. 업무와 관련하여 일선관료가 재량권을 갖고 본인의 업무의 방식이나 속도, 집중도를 조정할수록 직무탈진감은 낮아진다는 것이다. 반대로 재량권의 정도가 낮아서 본인이 업무에 대한 재량이 줄어들면 직무탈진감은 높아진다. 따라서 일선관료의 재량권과 직무탈진감은 부(-)의 관계일 것이라는 가설 1-2는 지지된다.

의사결정참여도는 직무탈진감에 정(+)의 영향($\beta = .043$, $p = .119$)을 주지만 통계적으로 유의미한 영향력을 미치지 않았다. 따라서 일선관료의 의사결정참여도가 높을수록 직무탈진감이 낮아진다는 가설 1-3은 기각되었다.

이러한 분석결과를 통해 직무탈진감에 영향을 주는 조직구조는 업무부담인식과 재량권이라는 것을 알 수 있었다. 고용센터의 현재 업무환경에서 지적된 사항처럼 고용환경과 정책의 변화에 따른 업무누적을 구성원들은 느끼고 있으며 이러한 업무의 부담은 점차 직무탈진감으로 나타나고 있다. 재량권 측면에서 보면 개인이 갖는 업무에 대한 재량권의 정도는 높으며 이것이 직무탈진감을 낮춰주는 효과가 있음을 회귀분석의 결과는 보여준다. 하지만 의사결정에 참여하는 수준의 정도는 조직구성원이 느끼는 직무탈진감에는 유의미한 영향을 주지는 않음을 알 수 있다.

2) 가설 2 검증

<표 11> 외부적리더십이 조직구조와 직무탈진감 관계에 미치는 조절효과

변수		모델 2
조직구조	업무부담인식	.253(.000)**
	재량권	-.177(.000)**
	의사결정참여도	.031(.306)
외부적리더십		.054(.038)*
업무부담인식 x 외부적리더십		-.022(.284)
재량권 x 외부적리더십		-.020(.541)
의사결정참여도 x 외부적리더십		.091(.006)**
통제변수	총근무기간	.030(.204)
	현재소속된 부서 근무기간	-.041(.037)*
	성별	.077(.000)**
	공무원 6급	-.035(.066)
	공무원 7급	-.048(.039)*
	공무원 8급	.007(.823)
	무기계약직	-.058(.044)*
	계약직	-.074(.000)**
R ²		.119

가설 2와 3을 검증하기 위해 각각 외부적리더십과 내부적리더십이 직무탈진감에 미치는 조절효과를 분석하였다. 특히, 본 연구에서는 조절효과 분석 시 독립변수와 조절변수의 다중공선성문제 해결을 위해 평균중심화(mean centering) 방법을 사용하였다.

분석결과 외부적리더십은 업무부담인식과 재량권과의 관계에서 유의미한 관계가 나타나지 않았다. 그러나 의사결정참여도에서는 의사결정참여도가 높을 때 외부적리더십이 있으면 직무탈진감이 높아진다($\beta = .054$, $p = .038$)는 유의미한 결과가 나타났다.

의사결정참여도는 직무탈진감에 유의미하지 않았으나($\beta = .031$, $p = .306$), 외부적리더십과의 관계에서는 유의미한 결과($\beta = .091$, $p = .006$)를 나타냈다. 이는 의사결정참여도가 높을 때, 외부적리더십이 투입되면 직무탈진감이 높아진다는 결과를 보여준다.

이로써 가설 2-1의 일선관료의 업무부담인식이 높을 때, 외부적리더십이 나타나면 직무탈진감은 높아질 것이라는 가설은 기각되었다. 일선관료의 재량권이 낮을 때, 외부적리더십이 나타나면 직무탈진감은 높아질 것이라는 가설 2-2도 기각되었다. 반면 일선관료의 의사결정참여도가 높을 때, 외부적리더십이 나타나면 직무탈진감이 높아질 것이라는 가설을 채택되었다.

3) 가설 3 검증

<표 12> 내부적리더십이 조직구조와 직무탈진감 관계에 미치는 조절효과

변수		모델 3
조직구조	업무부담인식	.253(.000)**
	재량권	-.173(.000)**
	의사결정참여도	.042(.181)
내부적리더십		.038(.165)
업무부담인식 x 내부적리더십		-.015(.461)
재량권 x 내부적리더십		.011(.734)
의사결정참여도 x 내부적리더십		.072(.024)*
통제변수	총근무기간	.030(.203)
	현재소속된 부서 근무기간	-.042(.032)*
	성별	.077(.000)**
	공무원 6급	-.035(.066)
	공무원 7급	-.045(.050)*
	공무원 8급	.010(.743)
	무기계약직	-.055(.057)
	계약직	-.072(.001)**
R ²		.118

내부적리더십의 조절효과 분석결과, 업무부담인식과 재량권 각각과 직무탈진감의 관계에서 내부적리더십은 유의미한 결과를 나타내지 않았다. 업무부담인식이 높을수록 직무탈진감이 높아지고, 재량권이 높으면 직무탈진감이 낮아진다는 데에는 유의미하지만, 업무부담인식이 높을 때 내부적리더십이 투입되면 직무탈진감을 줄이지만($\beta = -.015$, $p = .461$) 이것이 유의미한 결과를 나타내지는 않았다.

재량권 측면에서도 조직구성원들의 재량권이 높아질 때 내부적리더십이

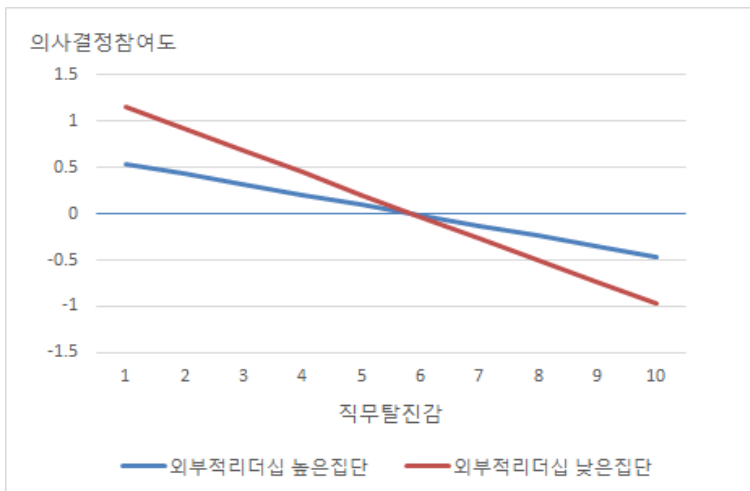
투입되면 직무탈진감이 높아지지만($\beta = .011$, $p = .734$) 이것이 유의미한 결과로 나타나지는 않는다.

반면에 의사결정참여도와 내부적리더십 각각은 직무탈진감에 유의미한 결과를 가져오지 않았으나, 의사결정참여도가 높을 때, 내부적리더십이 가해지면 직무탈진감이 높아진다는 유의미한 결과($\beta = .072$, $p = .024$)를 보여주었다.

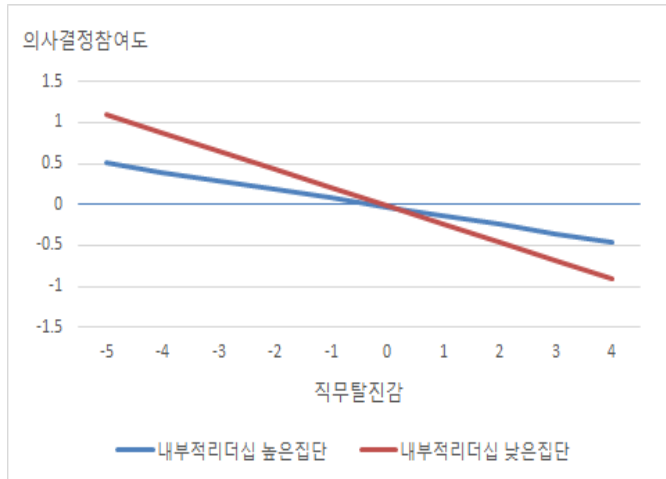
이를 통해 가설 3-1의 일선관료의 업무부담인식이 높을 때, 내부적리더십이 나타나면 직무탈진감은 낮아질 것이라는 가설은 기각되었음을 알 수 있다. 일선관료의 재량권에 대한 인식이 낮을 때, 내부적리더십이 나타나면 직무탈진감은 낮아질 것이라는 가설 3-2도 기각되었다.

일선관료의 의사결정참여도가 낮을 때 내부적리더십이 나타나면 직무탈진감은 높아진다는 유의미한 결과가 나왔으나, 내부적리더십이 나타나면 직무탈진감이 낮아질 것이라는 가설 3-3은 기각된다.

분석결과를 보다 명확하게 제시하기 위하여 외부적리더십과 내부적리더십 정도에 따른 의사결정참여도와 직무탈진감에 관한 관계를 그림으로 나타내었다(<그림1>과 <그림2>에 표시된 값은 y값).



<그림 1> 의사결정참여도, 직무탈진감과 외부적리더십



<그림 2> 의사결정참여도, 직무탈진감과 내부적리더십

그래프를 그리기 위해서 우선 예측변수의 값을 평균이상과 평균미만 집단으로 구분하고, 조절변수의 값들을 평균이상 집단과 평균미만 집단으로 구분하여 이 둘을 교차하여 4개의 집단(예측변수 높음-조절변수 높음, 예측변수 낮음-조절변수 높음, 예측변수 높음-조절변수 낮음, 예측변수 낮음-조절변수 낮음)을 만들어 이들 각 집단의 성과변수의 평균값을 그림에 도식화하여 평균값을 나타냈다.

이 그림들에서 나타나는 공통적 특징은 외부적리더십이 낮은 집단일수록 직무탈진감에 미치는 부정적인(-)영향의 강도는 더욱 증가한다는 것이다. 내부적리더십에서도 마찬가지로 내부적리더십이 낮은 집단일수록 직무탈진감에 미치는 직무탈진감에 미치는 부정적인(-)의 영향의 강도는 더욱 증가한다.

<표 13> 가설과 채택여부

	가설	채택여부
가설 1-1)	일선관료의 업무부담에 대한 인식과 직무탈진감은 정(+) 의 관계일 것이다.	채택
가설 1-2)	일선관료의 재량권과 직무탈진감은 부(-) 의 관계일 것이다.	채택
가설 1-3)	일선관료의 의사결정의 참여도는 직무탈진감은 부 (-)의 관계일 것이다.	기각
가설 2-1)	일선관료의 업무부담인식이 높을 때, 외부적리더십 이 나타나면 직무탈진감은 높아질 것이다.	기각
가설 2-2)	일선관료의 재량권이 낮을 때, 외부적리더십이 나 타나면 직무탈진감은 높아질 것이다.	기각
가설 2-3)	일선관료의 의사결정참여도가 높을 때, 외부적리더 십이 나타나면 직무탈진감은 높아질 것이다.	채택
가설 3-1)	일선관료의 업무부담인식이 높을 때, 내부적리더십 이 나타나면 직무탈진감은 낮아질 것이다.	기각
가설 3-2)	일선관료의 재량권에 대한 인식이 낮을 때, 내부적 리더십이 나타나면 직무탈진감은 낮아질 것이다.	기각
가설 3-3)	일선관료의 의사결정 참여도가 높을 때, 내부적리 더십이 나타나면 직무탈진감은 낮아질 것이다.	기각

본 연구의 가설 채택여부는 위의 표와 같다. 업무부담인식은 직무탈진감과 정(+)
의 관계가 유의미하고, 재량권은 직무탈진감과 부(-)의 관계가 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1-1과 가설 1-2는 채택되었다. 하지만 의사결정참여도는 독립변수로서 직무탈진감과 정(+)
의 관계에 있으나 회귀분석을 통해 유의미한 결과가 나타나지 않았으므로 기각한다.

외부적리더십의 조절효과에서는 업무부담인식과 직무탈진감 사이에서 외부적리더십이 유의미한 결과를 가져오지 않았다. 재량권과 직무탈진감 사이에서도 외부적리더십은 유의미한 결과를 나타내지 않았기 때문에 가설 2-1과 가설 2-2는 모두 기각되었다. 반면에 의사결정참여도는 외부

적리더십이 나타났을 때, 직무탈진감을 높이는 효과를 가져오는 것으로 나타나 2-3의 가설은 채택되었다.

내부적리더십의 조절효과에서는 업무부담인식과 직무탈진감, 재량권과 직무탈진감 사이 모두에서 유의미한 결과가 나타나지 않았기 때문에 가설 3-1과 3-2는 기각되었다. 의사결정참여도가 높을 때, 내부적리더십이 나타났을 때는 직무탈진감이 높아진다는 유의미한 결과가 나타났고, 이는 가설 3-3의 의사결정참여도가 높을 때, 내부적리더십이 투입되면 직무탈진감을 낮출 것이라는 가설을 기각한다.

V. 결론과 정책적 함의

1. 고용센터 일선관료들의 직무탈진감

본 연구는 기존의 주요 대민업무 기관인 경찰관과 사회복지사들을 대상으로 한 연구들과는 달리 전국에 분포하고 있는 고용센터의 일선관료들을 대상으로 이들의 조직구조에 대한 인식이 직무탈진감에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다.

이를 위해서 설문문항을 중심으로 요인분석하였으며, 기존의 Child(1972), Galbraith(1973), Mintzberg(1979), Van de ven(1976), Robinson(1983)가 제시한 복잡성(complexity), 공식성(formalization), 집권화(centralization) 세 가지를 조직구조의 기본변수로 설정한 것에서 나아가 이들을 일선관료가 조직을 인식하는 개념으로서 업무부담인식, 재량권, 의사결정참여도를 설정하여 보다 간결하고 함축적으로 논의했다는 점에서 의의를 갖는다.

또한 고용센터 일선관료들의 직무탈진감에 업무부담인식과 재량권이 통계적으로 유의미하게 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었고, 의사결정참여도는 통계적으로 유의미하게 영향을 미치고 있지 않음을 확인하였다.

본 연구의 연구결과를 종합해 보면, 직무탈진감에 영향을 미치는 요인은 조직의 구조에서도 나타나며 직무탈진감에 대한 예방과 이를 위한 대처 방안이 조직의 구조적 측면에서도 이루어져야 한다는 것을 알 수 있다. 고용센터는 최근 몇 년간 기존의 고용센터 업무와 고용환경의 변화에 따른 추가적 고용정책 업무를 동시에 처리해오는 과정에서 직무분석이 현실적으로 이루어지지 않았다.

업무의 양과 부담감은 늘어났지만 조직구성원들이 본인의 업무를 이해 및 숙지하기 위한 시간은 부족해졌다. 이렇다 보니 업무에 투입되는 노력과 시간을 재량권을 갖고 분배하기 어려운 상황이 된 것이다. 이러한 조직원들의 업무환경과 심리적 탈진상태는 곧 고용서비스의 질적 저하로도 이어지는 악순환을 가져올 수 있다. 조직구성원들의 직무에 대한 이해와

몰입의 수준이 낮고, 직무탈진감을 느낀다면 이는 개인적인 좌절감과 성취의 감소뿐만 아니라 고용서비스를 받는 고객에 대한 직원들의 부정적, 냉소적 태도로 이어진다. 고용서비스를 제공하는 측면에서 나아가 고용정책의 실현으로까지 문제가 될 수 있다.

고용환경과 이를 반영하는 고용정책을 수용하여 제공하는 과정에서 고용센터는 조직에 대한 분석과 구성원에 대한 이해가 부족했다. 이러한 조직의 상황은 점차 고용센터 조직원들의 직무탈진감을 높였다. 고용센터 일선관료들의 직무탈진감에 영향을 미치는 업무부담인식을 해소하고 재량권을 확보하기 위해서는 체계적인 직무분석을 통한 업무분장이 필요하다. 특정 직원이나 부서에 업무가 편중되는 현상을 개선하고 업무분장을 위한 명료한 절차와 이후 조직구성원들이 분장된 업무에 집중할 수 있는 시스템을 확립한다면 직무탈진감을 완화할 수 있을 것이다.

그러나 직무탈진감이라는 것이 복잡한 인과관계 혹은 조직생애와 관련된 다양한 변수와 개인적 심리상태 등 복잡한 변수들에 의해 발생하는 심리적 혹은 육체적 상태임에도 불구하고 이를 단순화하여 연구를 수행한다는 데에는 분석 결과의 해석에 한계가 존재한다고 할 수 있다.

2. 조절변수로서의 외부적리더십과 내부적리더십의 중요성

본 연구의 또 다른 특징은 리더십을 독립변수로 간주한 기존의 연구들과는 달리 리더십 중 변혁적리더십을 외부적리더십과 내부적리더십으로 나누어 조절변수로 논의하였다는 점이다.

본 연구의 분석결과 독립변수 중 의사결정참여도와 직무탈진감 사이에 외부적리더십과 내부적리더십이 조절효과를 보인다는 것을 확인할 수 있었다. 의사결정참여도 독립변수가 직무탈진감에 유의미한 영향을 준다는 결과는 없었으나($\beta = .043$, $p = .119$) 의사결정참여도에 외부적리더십과 내부적리더십이 각각 투입되면 직무탈진감에 유의미한 영향을 주는 것으

로 나타났다.

의사결정참여도에 외부적리더십이 나타나면 직무탈진감을 높이는 결과 ($\beta = .091, p = .006$)를 가져오고, 내부적리더십이 나타나도 직무탈진감을 높이는 결과 ($\beta = .072, p = .024$)를 가져온다. 이는 외부적리더십과 내부적리더십이 의사결정참여도에 조절효과를 보이고 있음을 나타낸다.

이는 의사결정참여도가 높은 상황에서는 외부적리더십과 내부적리더십이 각각 나타나면 직무탈진감을 강화한다는 것을 보여준다. 이것은 일선관료들이 업무와 관련된 의사소통과 결정에 참여하는 정도가 높은 상황에서 리더가 업무상황을 조정하거나 업무에 대한 동기부여 내지 압박감을 부여하면 직무탈진감이 높아지는 것이다.

일선관료의 의사결정참여도가 높은 상황에서 리더가 구성원들과 인간적인 유대관계를 맺고 친밀감을 형성하는 것도 직무탈진감을 높이는 것으로 나타난다. 구성원들의 인간적 유대관계도 일선관료들에게는 스트레스로 작용하고 직무탈진감에 영향을 줄 수 있는 중요한 사실을 발견할 수 있다. 일종의 목표와 목적을 달성하기 위해 전략적으로 형성된 공조직 내에서 생성된 대인관계도 조직구성원들에게 스트레스를 주는 요인이며 직무탈진감을 높이는 요소가 됨을 시사한다. 이러한 결과는 향후 직무탈진감을 관리하는 데에 리더와 구성원들 간의 인간관계형성과 유지, 이를 위한 리더의 역할을 제시할 수 있을 것이다.

본 연구는 이러한 함의점에도 불구하고 변수설정과 관련하여 한계를 갖고 있다. 우선 업무부담인식, 재량권, 의사결정참여도와 직무탈진감, 리더십과 직무탈진감 사이에 매개변수가 존재할 수 있는 한계점이 지적된다.

특히 조직구조는 거시적 변수이고 구성원의 직무탈진감은 행위적인 면을 강조하는 미시적인 변수이므로 이 둘 사이에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수가 있을 수 있다. 이들 변수가 반영되어야만 둘 사이의 관계에 대해 보다 상세한 이해가 가능할 것이다.

이 연구의 한계를 보완하기 위해서 다양한 리더십 이론과 변혁적리더십과의 비교를 통해서 직무탈진감에 조절효과를 주는지 살펴보는 것도 의미가 있을 것이라 판단된다. 직무탈진감을 낮추는 영향 요인에 있어 유용한

리더십과 이 리더십의 조절효과를 찾기 위해서는 변혁적리더십 이외에 기타 리더십이론을 적용하고 연구함으로써 보다 리더십에 대한 객관적이고 포괄적인 연구가 이루어질 수 있을 것이라 생각된다. 이러한 연구는 앞으로 리더들이 발휘해야할 바람직한 리더십의 유형을 제시할 수 있을 것이다.

VI. 참고문헌

- Agarwal, S. (1999), Impact of Job Formalization and Administrative Controls on Attitudes of Industrial Employees, *Industrial Marketing Management*. 28. p359-368
- Aiken, M., & J. Hage.(1966), Organizational Alienation: a Comparative Analysis, *American Social Review*. 31(4), p479-509
- Aiken, M., & J. Hage.(1966), Organizational Alienation: a Comparative Analysis, *American Social Review*. 31(4), p479-509
- Amabile, T. M.(1996), Creativity in context. *Boulder, CO: Westview*
- Bass, B. M & Avolio, B. J (1990),Manual for the multi-factor leadership questionnaire. *Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press*.
- Bass, B. M & Avolio, B. J (1997), Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. *Palo Alto, CA: Mindgarden*.
- Bass, B. M(1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, *NY: Free Pres*.
- Bass, B. M(1990). From transactional to transformational

leadership: learning to share the vision.
OrganizationalDynamics. (Winter1990)

Beehr, Terry A.; Newman, John E(1978). JOB STRESS, EMPLOYEE HEALTH, AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: A FACET ANALYSIS, MODEL, AND LITERATURE REVIEW. *Personnel Psychology. Winter78, Vol. 31 Issue 4, p665-699.*

Bradley R. Agle, Nandu J. Nagarajan, Jeffrey A. Sonnenfeld and Dhinu Srinivasan (2006). Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships among Organizational Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma. *The Academy of Management Journal. Vol. 49, No. 1 (Feb., 2006), p161-174*

Cherniss, C.(1980). Professional burnout in human services organizations. *New York: Praeger.*

Christopher Krone, Mary Tabacchi, Bonnie Farber(1989). Manager burnout. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Volume30, Issue3, November 1989, p58-63*

Cooper, C. L. (1978). An Audit Managerial stress. *Journal of Enterprise Management, 1, p185-196*

Cooper, Cary L.; Marshall, Judi.(1976). Occupational sources of stress : are view of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology. Mar1976, Vol. 49 Issue 1, p11-28.*

- Cynthia L. Cordes and Thomas W. Dougherty(1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*. Vol.18, No.4 (Oct.,1993), p621–656
- Davis, K. C. (1969). *Discretionary Justice*, Baton Rouge. Louisiana State Univ. Press
- Gerald Zeitz (1983). Structural and Individual Determinants of Organization Morale and Satisfaction. *Social Forces*. Vol.61, No.4 (Jun.,1983), p1088–1108
- Hall, R. (1991). *Organization*. Prentice–Hall
- Herbert J. Freudenberger(1974). Staff Burn–Out. *Journal of Social Issues*. Volume 30, Issue1, p159–165.
- House, R. J.,Woycke, J., & Foder, E. M.(1988). Charismatic and no–charismatic leaders: differences in behavior and effectiveness. InJ. A. Conger, R. N.: Kanungo, & associates(Ed.), *Charismatic leadership : the elusive in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey–Bass.
- James H. Morris, Richard M. Steers & James L. Koch(1979). Influence of Organization Structure on Role Conflict and Ambiguity for Three Occupational Groupings. *ACAD MANAGE J March 1, 1979 22:1 p58–71*
- Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo(1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational

Settings. *The Academy of Management Review*. Vol.12, No.4 (Oct.,1987), p637-647

John M Ivancevicha & Michael T Mattesona (1987). Organizational Level Stress Management Interventions: A Review and Recommendations. *Journal of Organizational Behavior Management*. Volume8, Issue 2, 1987

Maslach, C & Jackson, S. E. (1984). Burnout in Organizational settings. In S. Oskamp(Ed.). *Applied social psychology annual: applications in organizational settings*, Vol.5, p133-153. Beverly Hills. CA: SAGE

Maslach, C & Pines, A. (1977). The burn-out syndrome in the day care setting. *Child care quarterly*. 6(2), p100-113

Maslach, C. & Jackson, S. E.(1986). Maslach Burnout Inventory Manual(2nd ed.) Palo Altom CA: Consulting Psychologist Press.

Maslach, C. & Jackson. S. E.(1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. Vol. 2, No. 2 (Apr., 1981), p99-113

Maslach, C. (1982). Burnout : The cost of caring. *Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall*

McCauley, C. D.(1987). Stress and the eye of the beholder. *Issues Observations*, 7(3), p1-16.

Michael P. Leither & Wilmar B. Schaufeli (1996).

Consistency of the burnout construct across occupations.
Anxiety, Stress, and Coping, 1996. Vol.9, p229-243

Michael T. Matteson and John M. Ivancevich (1979).
Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model.
The Academy of Management Review. Vol. 4, No. 3 (Jul., 1979), p347-357

Mintzberg, H. (1983). Structure in Fives: Designing Effective Organizations. *N.J.: Prentice-Hall*

Montgomery van Wart (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review. Vol.63, No.2 (Mar.-Apr.,2003), p214-228*

Nicholson, Peter J, Jr; Goh, Swee C. (1983). The Relationship of Organization Structure and Interpersonal Attitudes to Role Conflict and Ambiguity in Different Work Environments. *Academy of Management Journal 26. 1(Mar1983): p148-155*

Oldham, G. R & Hackman, J. R. (1981). Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks. *Administrative science Quarterly 26(1), p66-83*

Organ, D. W. & T. S. Bateman(1991). Organizational Behavior(4th). *Homewood, IL: IRWIN*

Pines, A., E. Aronson, & Kafry, D.(1981). Burnout: From tedium

to personal growth. *New York: Free Press*

Pines, M.(1980). Psychological hardiness. *Psychology Today*,
14(2) p38-39.

Rainey, H. G. & Jung Wook Lee & Young Han Chun(2009).
Understanding and Managing Public Organizations,(2nd. Ed.).
San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Pines, M.(1980). Psychological hardiness. *Psychology Today*,
14(2) p38-39

Rainey, H. G. & Jung. Goal Ambiguity, Work Complexity, and
Work.(2009) *The American Review of Public Administration.*

Rainey, H. G. (1997). Understanding and Managing Public
Organizations,(2nd. Ed.). *San Francisco, California:*
Jossey-Bass Inc. Publishers.

Randall S. Schuler (1980). A Role and Expectancy Perception
Model of Participation in Decision Making. *The Academy of
Management Journal. Vol. 23, No. 2 (Jun., 1980), p331-340*

Rousseau, D. M. (1978). Characteristics of departments,
Position, and Individuals: Contexts of Attitudes and Behavior.
Administrative Science Quarterly 23(December), p521-540

Russel, D. W., Altmaier, E., & vanVelzen, D. (1987). Job-relate
stress, social support, and burnout among classroom teachers.
Journal of Applied Psychology, 72(2), p269-274

Saroj Parasuraman and Joseph A. Alutto (1984). Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model. *The Academy of Management Journal*. Vol. 27, No. 2 (Jun., 1984), p330–350

Schaufeli, W. B. & Enzmann, D. (1988). The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis. *London: Talyor & Francis*.

Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M.(1987). Transformation leadership: Is it a course of more of less burnout or stress? In Bass, B. M(Ed.), Bass & Stogdill's handbook of leadership. *Free Presss*. p652–654

Selye, H. (1956). The stress of life.*New York: McGraw–Hill*

Shung Jae Shin and Jing Zhou (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *The Academy of Management Journal*. Vol.46, No.6(Dec.,2003), p703–714

Spector, P. & Jex, S. (1998). Development of four self–report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *ournal of Occupational Health Psychology*, 3(4): p356–367.

Spector, P. & Jex, S. (1998). The personal cost of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role

overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of applied psychology* 90(4): p740-748.

Walton, E. J.(2005). The persistence of bureaucracy. *Organization Science*. 26(4), p569-600

강제상, 고대유(2013). 사회복지사의 소진에 관한 연구 A Study on the 'burnout' of Social Workers. *한국정책과학학회보* 제17권 제3호, 2013.9, p137-161

공계순(2004). 아동학대예방센터 상담원의 소진에 관한연구. *한국사회복지학회 2004년도 추계학술대회 자료집*, 2004. 10, p267-292

공계순(2005). 아동학대예방센터 상담원의 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. *한국사회복지학회2005년도춘계학술대회자료집*,2005.4, p633-650

김병기·이도선(2011). 기관장(부서장)의 변혁적·거래적 리더십이 조직구성원의 창의성 발휘 및 연구성과물에 미치는 영향-지방자치단체 산하 연구기관을 중심으로. *한국지방자치학회보*, 제23권 제3호, 2011.3, p157-184

김병섭(1995). 경찰공무원의 심리적 탈진 원인분석. *한국행정학보*, 29(2): p449-468

김성환(2014). 지역경찰공무원의 직무소진(번아웃증후군)에 대한 연구. *한국경찰학회보* 제48권 0호, 2014, p3-25

김성환(2014). 지역경찰공무원의 직무소진(번아웃증후군)에 대한 연구. *한국경찰학회보* 제48권0호, 2014, p3-25

김순양(2002). 일선 복지행정 전문 관료의 재량행위 분석: 기초생활보장 수급자 선정과정을 중심으로. *한국행정학보*, 제36권 제2호, 2002, p291-312

김순양, 구종태, 윤기찬(2002). 일선경찰공무원의 직무스트레스 수준 및 유발요인 분석. *행정논총*, 40(1): p123-146

김인주, 주효진(2008). 노인복지시설 생활지도원의 소진에 관한 경험적 연구- 충청북도시설을 중심으로. *지방정부연구* 제12권 제1호, 2008.5, p303-321

김종현(2012). 학습된 무기력이 조직몰입에 미치는 인과관계: 직무스트레스의 매개효과와 변혁적리더십의 조절효과를 중심으로. *한국정책과학학회보*, 제16권 제2호, 2012.06, p139-160

김호균(2007). 조직문화, 리더십, 조직몰입 간 인과관계고찰. *한국사회와 행정연구*, 제18권 제2호, 2007.08, p23-49

김호정(2001). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비교. *한국행정학보* 제35권 제2호, 2001.6, p197-216

박경효(2011). 재미있는 행정학. *윌비스*

박상언·김민용(2006). 직무요구와 직무소진(Job Burnout) 그리고 조직공정성 요인간의 관계에 관한 연구. *경영학연구* 제35권 제2호, 2006.4, p367-388

박상언·김민용(2006). 직무요구와 직무소진(Job Burnout) 그리고 조직공정성 요인간의 관계에 관한 연구. *경영학연구* 제35권 제2호,

2006.4, p367-388

박영기, 정영윤(2009). 리더십 유형의 분류에 관한 비판적 고찰: 노자의 리더십 분류에서의 대안 모색. *한국정책연구*, 제9권 제3호, 2009.12, p81-101

신유근(1992). 조직론. *다산출판사: 서울*

신준섭(2012). 사회복지조직의 혁신성: 조직특성/ 리더십, 조직성과와의 관계를 중심으로. *한국사회복지행정학*, 제14권 제4호, 2012, p1-26

신태현(1990). 인사관리제도 및 조직구조가 개인 간 갈등 및 직무만족에 미치는 영향. *인사관리연구*. 제14권. P285-306

심정선(2010). 민간경비원의 직무 스트레스 정신건강 및 대처방식 간의 관계. *한국심리학회지 : 산업 및 조직*. 제23권 제4호, 2010.11, p733-754

안희남 · 황윤식(1996). 조직구조의 차원과 직무스트레스의 상관관계에 관한 연구: 초등학교와 병원조직에 관한 실증적 분석. *현대사회와 행정*, 6(1), p51-78

염영배, 장인봉(2012). 지방자치단체 복지전담공무원 직무소진과 직무 관련 요인의 관계에 관한 실증분석. *한국정책연구* 제12권 제4호, 2012.12, p363-383

유길호, 한계문(2005). 공공도서관의 리더십 유형이 사서의 스트레스 증세에 미치는 영향-부산시내 공공도서관을 중심으로. *한국도서관·정보학회지*, 제36권 제3호, 2005.09, p5-20

- 이동수(2009). 종합사회복지관 종사자의 소진요인이 이직의도와 조직시민행동에 미친 영향. *한국거버넌스학회보* 제16권 제2호, 2009.8, p129-149
- 이명신(2004). 사회복지사의 소진과정(Burnout Process)모델-직업관련 스트레스요인, 직무스트레스와 전문직 효능성에 의한 소진경로분석. *한국사회복지학* 제56권 제4호, 2004.11, p5-34
- 이수광(2009). 변혁적리더십의 부정적 결과에 관한연구-소진의 매개효과를 중심으로. *서비스산업연구*, 제6권 제1호, 2009.05, p61-73
- 이수정, 윤옥경(2004). 교정공무원의 폭행피해로 인한 탈진감과 외상 후 스트레스 장애. *矯正研究* 第25號, 2004.12, p7-34
- 이종목, 박한기 (1988). 직무 스트레스 척도제작에 관한 연구 (1). *한국심리학회지: 사회 및 성격*. 제4권 제1호, 1988.5, p241-262
- 이형우, 전제상(2015). 공기업종사자 직무소진의 영향요인에 관한 연구: 조절효과를 중심으로. *한국공공관리학보* 제29권 제2호, 2015.06, p1-31
- 임준철, 윤정구(1998). 분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구- 문화적 맥락이 조직성원의 행위성향에 미치는 영향을 중심으로. *경영학연구* 제27권 제1호, 1998.2, p93-111
- 임준태, 김상호 (2008). 변혁적리더십이 경찰공무원의 임파워먼트에 미치는 영향. *한국조직학회보* 제8권 제3호, 2011.12, 1p61-187
- 장용선(2011). 리더십과 조직구조가 직무스트레스에 미치는 영향 분석.

한국조직학회보 제8권 제3호, 2011.12, p161-187

전원보(2007). 변혁적·거래적 리더십의 효과성 분석 : 공·사조직 간의 비교. 한국공공관리학회 제21권 제4호, 2007.12, p1-24

정운길, 이규만(2007). 변혁적리더십과 집단효능감 및 팀 유효성간의 관계: 공기업 구성원을 중심으로. 한국행정논집 (v.19 /4) : p1053 - 1073

정창훈(2014). 서울특별시 사회복지담당공무원의 감정노동이 직무스트레스와 직무소진에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과를 중심으로. 서울시립대학교 박사학위논문(2014)

정혜경, 하영미, 박현수(2014). 교정공무원의 근로환경과 직무스트레스가 소진에 미치는 영향. 교정복지연구, 제32권, 2014.3, p111-138

조임현(1999). 호텔종사원의 직무만족과 고객만족의 관계. 호텔경영학연구 제8권 제1호, 1999.2, p159-174

조철호, 김미선(2010). 간호사의 직무스트레스가 직무소진, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향-대구·경북지역 대형병원을 중심으로. 대한경영학회 학술발표대회 발표논문집. 2010년 추계학술발표대회, 2010.11, page(s): p1-428

주효진, 전희정, 조주연(2011). 부랑인·노숙인 시설 종사자들의 직무특성과 직무소진에 관한 실증적 연구. 지방정부연구 제15권 제3호, 2011.11, p257-273

최가영, 김윤주(2000). 호텔종업원의 소진과 선행변인에 관한 연구. 호텔경영학연구 제9권제1호, 2000.2, p141-161

- 최창현(1991). 조직구조, 권위주의에 대한 태도, 직무만족도와 조직몰입도의 관계에 대한 경로 분석적 연구: 선형구조관계(LISREL) 모형의 적용. *한국행정학보* 제25권 제2호, 1991.11, p515-531
- 탁진국(2002). 직종에 따른 직무스트레스원과 직무스트레스에서의 차이. *한국심리학회지 : 건강*. 제7권 제1호, 2002.4, p125-141
- 한광현(2003). 변혁적리더십과 직무스트레스간 관계에 미치는 자기효능감의 매개효과. *인적자원개발연구*, 제5권 제2호, 2003
- 한봉주(2010). 조직문화와 리더십이 구성원의 행태에 미치는 영향 연구 - 조직유형별 비교. *한국행정연구* 제19권 제1호, 2010.3, p201-240
- 허찬영 · 박재욱(2008). 직무스트레스 요인이 직무스트레스 결과에 미치는 영향. *인적자원관리연구*, 15(2): p197-224
- 홍승희 · 김구(2014). 변혁적 · 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 강원도 지방교육행정공무원을 중심으로. *한국조직학회보*, 제11권 제3호, 2014.11, p25-54

Abstract

Research on the Effect of Job Burnout on Organization Structure

: focused on street-level bureaucrats at
employment centers

Lim Ei Rang

The Graduate School of Public Administration
(Master of Public Administration)
Seoul National University

Earlier this year, the Germanwings plane crash resulted in 150 casualties was found to be related to the pilots who had been suffering from 'Job Burnout' (Burnout Syndrome) and since then this has been quite an issue. As the media has recently made coverage on how 85% of South Korean office workers are suffering from Job Burnout, it is considered to be a major topic in Korea which could lead to a serious social problem.

Also recent report from the bereaved and colleagues saying that the main cause of the suicide of the public officials at Seoul City Hall was Burnout Syndrome has drawn more attention to the matter. This suggests that Job Burnout is observed in not only

private groups but also public sectors, and that research on the relationship between structural characteristics of public sectors and Job Burnout is more of a pressing matter.

This research examined how the organization structure of the employment center affiliated with Ministry of Employment & Labor affects the Burnout of street-level bureaucrats. The research focuses on whether leadership between organization structure and Burnout has a moderating effect. Based on current basic variables such as complexity, formalization and centralization, overload, discretionary authority and decision-making participation were chosen as independent variables, and Burnout was designated as dependent variables. As a moderator variable, transformational leadership consists of external leadership and internal leadership based on previous research.

On the contrary to those previous studies from public organizations, this study is focused on the employees below team leaders from 86 employment centers affiliated with Ministry of Employment & Labor across the country. A structured questionnaire which was used for the survey is a self-administered, web-based survey and was carried out from 29th of December 2014 to 30th of January 2015. Among 4,470 of employees who are in office according to the standard number from November 2014 data, 58.8% of them, which is 2,540 employees, participated in the survey. This data was analyzed by regression analysis in SPSS program.

The result shows that overload and Burnout are positively related whereas the relationship between discretionary authority and Burnout is negative. However, decision-making participation as an independent variable shows a positive relationship with Burnout although it has been proved to be insignificant through

regression analysis.

In the moderating effect, external leadership between overload and Burnout did not indicate any meaningful outcomes. On the contrary, decision-making participation increased the level of Burnout when external leadership was introduced. Internal leaderships between overload and Burnout, and discretionary authority and Burnout were not significant in moderating effect. In conclusion, factors affecting the level of Burnout are observed in the organization structure and prevention and preparation plan for Burnout need to be organized in terms of structural aspects of the organization.

Job analyses have not been performed realistically due to the fact that the members of the employment centers carry out both current and new work at the same time in order to absorb employment policy which changes correspondingly to employment circumstances. Increased workload and overload, and the situation which makes the members of the organization hard to focus their effort and time on gaining enough discretionary authority have increased the degree of Burnout.

To reduce the overload which affects the Burnouts of street-level bureaucrats at employment centers and secure their discretionary authority, division of works through a systematic job evaluation is necessary. Preventing biased workload on certain employees or departments and forming a system which the members can concentrate on their divided works after clear procedures for division of works has been made may alleviate the degree of Burnouts.

The analysis result of the moderating effect of external and internal leaderships is as follows. It indicates that the high level of decision-making participation of street-level bureaucrats and

having a close relationship between leaders and employees increase the Burnout level. It is clear that Relationships among employees can affect Burnouts. This result can suggest how leaders and the members should maintain their relationship and what kinds of roles leaders should adopt so as to manage Burnouts in the future.

Keywords: Overload, Discretionary authority, Decision-making participation, Burnout, External-Leadership, Internal-Leadership

Student Number : 2013-21910