

관리자의 리더십과 조직구성원의 직무스트레스: 연구직 공무원을 중심으로*

진 종 순**

< 목 次 >	
I. 문제의 제기	IV. 실증분석
II. 이론적 배경	V. 결 론
III. 연구직 공무원과 농촌진흥청의 특징	

<요 약 >

1980년대부터 외부 환경변화에 능동적으로 대처하기 위해 변혁적 리더십이 각광을 받아왔다. 이는 변혁적 리더십이 어떤 상황에서든 보편적으로 큰 효과를 가질 것이라는 믿음에 바탕을 두고 있다. 또한 변혁적 리더십에 관한 많은 연구들은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 함께 활용하는 것이 조직구성원의 동기를 부여하는데 보다 효과적이라고 주장한다. 하지만 이러한 전략이 모든 상황에서 동일하게 효과적으로 나타나리라고 기대하는 것은 비현실적이다. 따라서 이제는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과성에 영향을 주는 조건이나 상황에 관심을 가질 필요가 있다. 이러한 논거에 바탕을 두고, 이 연구는 관리자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 연구직 공무원의 직무스트레스에 어떠한 영향을 주는지, 그리고 일반 행정직 공무원과는 어떤 차이가 있는지 비교, 분석한다. 이 연구는 선행연구와 두 가지의 점에서 차이점이 있다. 첫째, 관리자의 리더십이 연구직 공무원의 직무스트레스에 어떤 영향을 주는가에 관한 연구이며, 둘째, 거래적 리더십이 조직구성원의 직무스트레스에 주는 직접적인 영향에 관한 연구이다. 이 연구는 이러한 분석을 바탕으로 연구업무를 주로 하는 공공기관에 시사점을 도출한다.

【주제어: 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무스트레스, 연구직 공무원】

* 자료 수집에 도움을 주신 농촌진흥청 이상호 사무관님께 감사의 말씀을 드립니다.
** 명지대학교 부교수(jongsoonj@mju.ac.kr)
논문접수일(2015.4.12), 수정일(2015.5.20), 게재확정일(2015.6.5)

I. 문제의 제기

리더십은 개인적 특성, 리더의 행동, 상황, 하급자의 지각, 동기부여, 부하·과업목표·조직 문화에 미치는 영향력 등 다양하게 설명되고 있다. 이러한 리더십에 관한 연구는 항상 조직 이론의 중심에 있어왔으며, 이는 현재도 마찬가지이다. 특히 외부환경이 조직에 미치는 영향력이 증대함에 따라 안정적인 환경에서 현상유지를 목표로 하던 기존의 리더십은 비판을 받기 시작하였으며, 1980년대부터 변화에 능동적으로 대처하기 위한 변혁적 리더십이 각광을 받게 되었다. 실제로 민간부문에서는 변혁적 리더십과 관련된 행동과 태도를 갖춘 리더를 선발, 교육시키는 것이 좋은 투자로 인식되고 있다(Hellriegl & Slocum, 2011). Lowe & Gardner(2001)에 의하면, 리더십에 관한 저널인 *Leadership Quarterly*에 1990년부터 2000년까지 10년간 게재된 논문의 1/3 가량이 변혁적 리더십을 다루고 있다고 한다(Northouse, 2009).

변혁적 리더십과는 다른 기존의 전통적인 리더십으로 흔히 언급되는 것이 교환관계에 바탕을 둔 거래적 리더십이다. 하지만 Bass(1985)는 변혁적 리더십을 보다 광범위하게 해석하고 있다. 그는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 상호 배타적인 것, 혹은 상반된 것으로 보지 않고, 하나의 단일 선상에서 다른 위치에 존재하는 것으로 이해한다(Yammarino, 1993; Robbins & Judge, 2013). 즉 관리자가 거래적 리더십보다 변혁적 리더십을 사용할 때, 조직 구성원의 동기와 조직의 성과를 높이는데 유리하지만, 효과적인 관리자는 두 가지 리더십을 함께 사용한다는 것이다(Yukl, 2006). 관리자의 관리방법, 즉 리더십은 조직구성원의 직무스트레스에 크게 영향을 주는데, 일례로 2012년 취업포털 잡코리아에서 이직계획을 갖고 있는 20, 30대 직장인 407명을 대상으로 설문조사한 결과, 응답자의 17.9%가 이직을 결심한 이유로 '상사와의 갈등 및 직장 내 대인관계 문제'라고 밝히기도 했다(천지일보, 2012.11.1.). 따라서 관리자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직구성원의 직무스트레스에 어떤 영향을 줄 것이라고 예상할 수 있다. 직무스트레스는 조직구성원에게 어느 정도 긴장감을 유발하여 업무 동기를 높인다고 인정되기도 하지만, 대부분의 학자들은 개인의 심리적·생리적 항상성을 파괴하는 부정적인 효과를 갖고 온다고 이해한다. 그러므로 직무스트레스는 조직구성원의 업무동기를 저하시키고 성과에 부정적인 영향을 미치는 요인이다.

Deluga(1988), Nadler & Tushman(1990), Waldman et al.(1990) 등 변혁적 리더십에 관한 많은 연구들이 보여주듯이, 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 동시에 활용하는 전략은 큰 효과성을 갖고 있는 것으로 보인다. 하지만 상황이론(contingency theory)적인 시각에 의하면, 이러한 전략이 모든 상황에서 언제나 효과적으로, 혹은 동일하게 나타난다고 보는 것은 비현실적이다.¹⁾ 따라서 이제는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과성에 영향을 주는 상황

에도 관심을 가지고 이를 리더십의 설명에 추가할 필요가 있다. 연구직 공무원은 단순 집행 업무가 아닌 연구업무를 주로 담당하고 있다는 점에서 일반 행정직 업무를 다루는 정부기관의 공무원들과는 상황이 다르다고 할 수 있다. 상황이론(contingency theory)에서 설명하는 조직에 영향을 주는 가장 중요한 요인 가운데 하나는 바로 기술(technology)이다. 따라서 연구업무는 하나의 중요한 상황으로 간주될 수 있다. 즉, 연구직 공무원과 일반 행정직 공무원에 대한 변혁적 리더십, 그리고 이와 연계된 거래적 리더십의 효과에는 차이가 있을 것이라고 가정할 수 있다.

이러한 논거에 바탕을 두고, 이 연구는 관리자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 연구직 공무원의 직무스트레스에 어떠한 영향을 주는지, 그리고 일반 행정직 공무원과는 어떤 차이가 있는지 비교, 분석한다.²⁾ 이 연구는 선행연구와 두 가지의 점에서 차이점이 있다. 첫째, 관리자의 리더십이 연구직 공무원의 직무스트레스에 어떤 영향을 주는가에 관한 연구이며, 둘째, 거래적 리더십이 조직구성원의 직무스트레스에 주는 직접적인 영향에 관한 연구이다.³⁾ 이 연구는 이러한 분석을 바탕으로 일반 공공기관과는 다른 상황에 놓인 공공기관, 특히 연구를 주 업무로 하는 기관에 시사점을 도출하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

변혁적 리더(transformational leader)는 부하직원들이 문제를 새로운 방식으로 바라볼 수 있도록 도와줌으로써 문제에 대한 그들의 인식을 바꾼다. 변혁적 리더는 또한 부하직원들을 자극하고 고무시킴으로써 조직의 목표를 달성하기 위한 추가적인 노력을 기울이도록 한다

1) Fiedler(1964; 1967), Hersey & Blanchard(1982), House(1971), House & Mitchell(1974) 등은 모든 조직에서 가장 효과적인 리더십 유형은 존재하지 않으며, 그 관리자와 조직이 처한 상황에 따라 그 유형이 다르다는 상황적 리더십이론을 주장하고 있다

2) 여기서의 ‘관리자’는 중간관리자를 포함하는 개념으로 설정하였다. 즉 일반직원에게는 과장급 혹은 팀장급 직원이 관리자가 되며, 과장급 직원에게는 국장급 직원이 관리자가 될 것이다.

3) 실제로 연구직 직원 혹은 연구직 공무원을 대상으로 관리자의 리더십이 조직구성원의 직무스트레스에 주는 영향에 관해 연구한 문헌은 찾을 수 없었다. 또한 관리자의 거래적 리더십이 조직구성원의 직무스트레스에 주는 직접적인 영향에 관한 국내연구도 찾기 어려웠다. 거래적 리더십과 직무스트레스 간의 관계에 관한 연구는 외국의 경우에도 많지 않은 것으로 보인다.

(Burns, 1978; Robbins & Judge, 2013). 변혁적 리더십은 조직구성원의 행동과 태도에 큰 변화를 이끌어내어 이들이 조직의 목표를 달성하는데 노력하도록 하는 리더십이다(Yukl, 2006). 즉 변혁적 리더십은 조직구성원들과의 교환관계를 넘어 이들에게 비전과 사명감을 부여한다. 그리고 개별적인 관심으로 조언과 충고를 함으로써 조직구성원들의 열정을 증대시켜, 조직을 위해 보다 높은 성과를 달성하도록 격려하는 과정으로 볼 수 있다. 변혁적 리더십에서는 경제적 인센티브나 외재적 보상보다는 리더에 대한 신뢰와 열망, 충성도 등 주로 내재적 보상에 의해 동기(intrinsic motive)가 부여된다(Burns, 1978; Bass, 1985; Sergiovanni, 1990). 다시 말해서, 변혁적 리더는 조직구성원의 상위 욕구를 지극함으로서 조직목표를 달성하고자 한다(Bass, 1985; Yukl, 2006; Owens, 2004).

이러한 변혁적 리더십은 네 가지의 하위 요인으로 구성된다(Bass & Avolio, 1993). 첫째, 이상적 영향력은 비전과 미션을 제시하고, 자존심을 높여주며 존경과 신뢰를 얻는 것을 의미한다. 둘째, 영감적 동기부여는 높은 기대를 전달하고 노력에 집중할 수 있도록 상징을 사용하며, 중요한 목적을 쉽게 표현하는 것이다. 셋째, 지적자극은 지능, 합리성을 장려하며 문제를 사려 깊게 해결하는 것이다. 마지막으로, 개별적 배려는 개인적 관심을 보이고 직원들을 개별적으로 다루며 코치하고 조언하는 것을 의미한다(Robbins & Judge, 2013).

거래적 리더십(transactional leadership)은 전통적 리더십이론을 통칭하여 사용되는 용어로 변혁적 리더십을 제시한 Burns(1978)가 변혁적 리더십 이전의 리더십 이론들을 거래적 리더십이라고 칭하면서 부각되었다. 거래적 리더는 역할과 업무요구 사항을 명확히 해 줌으로써 부하직원들이 목표를 달성할 수 있도록 돕는다(Robbins & Judge, 2013). 그리고 거래적 리더는 공식적 규정이나 제도에 바탕을 두고 조직구성원에게 영향을 미친다(Yammarino et al., 1997; 최충식 외, 2007 재인용). 거래적 리더십에서는 성과의 달성과 이에 대한 보상(미래의 승진, 인정, 기회제공 등) 간의 거래에 의해 업무가 추진되는데, 부하직원은 리더의 의사에 순응하는 것이 최대의 이익을 가져오기 때문에 복종한다(Kuhnert, 1993; Kuhnert & Lewis, 1987; Bass, 1985).⁴⁾ 즉 거래적 리더십이란 리더와 부하직원 간의 교환관계 관점에 바탕을 둔 리더십으로, 리더는 부하직원에게 조직의 목표와 목표달성에 따른 보상내용을 명확히 밝히고 부하직원은 보상에 따른 가치를 인식하여 성과를 달성하기 위해 노력하게 되는 과정으로 볼 수 있다.

Bass(1985; 1990)는 자신이 개발한 다원적 리더십 설문(Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ)을 토대로 한 요인분석을 통해 거래적 리더십의 구성요소를 조건적 보상과 예외 관리의 두 가지 측면으로 구분하였다. 조건적 보상이란 실제로 조직구성원들이 노력한 만큼의

4) 거래적 리더의 영향력은 도구적인 차원의 동조(instrumental compliance)에 바탕을 둔다(Podsakoff et al., 1990).

보상을 해주는 것이다(Avolio & Bass, 1988). 이는 주로 임금인상, 승진, 관리자의 칭찬 등의 모습을 띠며, 이러한 보상이 적절히 이루어질 때 조직구성원의 기대수준에 맞는 성과를 유지하려는 노력이 강화된다(Bass, 1985). 예외 관리는 조직구성원이 업무를 실패하거나 성과 수준에 미치지 못할 때 관리자가 개입하는 것을 의미한다.⁵⁾

거래적 리더십은 변혁적 리더십의 기반이 된다(Avolio, 1999). Bass(1985)는 변혁적 리더십이 거래적 리더십의 대체적 개념이라기보다는 거래적 리더십효과에 추가적인 공헌을 하는 것으로 개념화하였으며, 실증연구에서도 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 상호보완적이거나 증폭효과가 있음을 보여주고 있다(Robbins & Judge, 2013). Bass(1985)는 MLQ 척도를 활용하여 조직구성원들의 직무요구 수준 이상의 노력도, 만족도와 리더에 대한 평가를 분석한 후, 거래적 리더십과 함께 변혁적 리더십을 사용하였을 경우 조직구성원들의 노력도가 더욱 높아진다는 사실을 검증하였다. Hater & Bass(1988)는 변혁적 리더십이 거래적 리더십을 행사하는 리더 하의 조직구성원들이 보여주는 직무만족, 조직몰입 및 성과를 높인다는 것을 보여주기도 했다. Deluga(1988), Nadler & Tushman(1990), Waldman et al.(1990), Yammarino(1993)를 포함한 여러 연구들도 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상반된 개념이 아니며, 같은 스펙트럼 내에서 다른 위치에 존재하는 것으로 설명하고 있다.

2. 직무스트레스

1950년대 중반 Selye가 일반적응증후(general adaptation syndrome: GAS)라는 개념을 발표하면서 스트레스에 대한 학문적 관심이 높아지기 시작했다. 1960년대 이르러 산업 및 심리학 분야에서도 직무스트레스에 관심을 갖게 되었는데 주로 스트레스로 인해 종업원이 보이는 생리적, 심리적 반응을 중심으로 다루었다. 1970년대 이후부터는 스트레스가 조직구성원의 직무행동(직무만족, 결근, 이직의도, 수행실적 등)에 미치는 직접적 영향에 대한 연구가 시작되었다(Cohen, 1980; 송대현 외, 1988 재인용). 실제로 직무스트레스는 유럽에서 50-60%의 결근과 직간접적인 연관이 있다고 연구되기도 하였다(European Agency for Safety and Health at Work, 2005). 이는 직무스트레스가 개인의 상실뿐만 아니라 경제적인 성과도 침해하는 등 매우 큰 비용을 초래하고 있음을 암시한다.

비록 스트레스에는 많은 정의가 있으나(Ganster & Schaubroeck, 1991), 대부분의 연구자들은 일반적으로 스트레스가 불안, 놀람, 귀찮음, 방해받음, 분노, 슬픔, 우울함 등의 요인들과 연관된 불쾌한 감정적인 경험이라는데 동의하고 있다(Lazarus & Folkman, 1992; Motowidlo

5) 예외 관리에는 규칙과 표준에서 벗어나지 않도록 지켜보고 조사하며, 수정조치를 취하는 적극적 예외관리와 표준이 이행되지 않을 경우에만 개입하는 수동적 예외관리가 있다(Robbins & Judge, 2013).

et al., 1986). Kyriacous & Sutcliffe(1978)는 조직구성원이 업무수행을 해야 할 때, 업무 요구 사항을 잘 이해하지 못하거나 업무수행이 실제로 어려워 심리적 혹은 물리적으로 불안감을 느낄 때 스트레스를 경험하게 된다고 주장한다(하미승 외, 2002).⁶⁾ 직무스트레스는 조직구성원의 능력과 업무요구와의 부적합, 그리고 조직구성원의 욕구와 업무환경과의 부적합으로 정의된다(French et al., 1974). Margolis et al.(1974)은 직무스트레스를 개인의 심리적·생리적 항상성(homeostasis)을 파괴하는 것으로 업무과다, 역할갈등, 역할모호성, 열악한 작업조건, 개인의 안전을 위협하는 직무환경 등에 의해 유발되는 부정적 결과로 정의한다(이환범·이수창, 2006 재인용).

직무스트레스의 결과, 개인은 다양한 생리적, 심리적, 행동적 반응을 보이며, 이러한 반응은 건강·가족 측면과 직무성과 측면의 결과로 구분된다. 신체적인 반응인 생리적 반응은 혈압상승, 심장박동 증가 등의 반응을 포함하며, 심리적 반응은 불만족, 사기저하, 냉소 등의 반응을 뜻한다. 그리고 행동적 반응은 낮은 노력도, 주의력 저하, 불안 등의 반응을 의미한다. 이러한 직무스트레스에 대한 반응은 건강·가족 측면에서 위궤양, 호흡기 질환, 심장병, 불면증, 두통, 이혼 등의 부정적 결과와 직무성과 측면에서 결근, 이직, 업무태만, 직무탈진, 품질저하, 생산량 감소 등의 부정적인 결과를 야기한다(Matteson & Ivancevich, 1987; 김진덕·이명중, 2008 재인용).

직무스트레스에 영향을 주는 요인은 다양하게 제시된다. 우선, 조직 내적요인과 외적요인으로 나눌 수 있는데, 조직 내적요인으로 집권화와 공식화 등의 조직구조, 역할과다, 역할갈등, 역할모호성 등 조직 내 직무 또는 역할, 대인관계 등이 제시된다. 그리고 조직 외적요인으로는 물리적 환경(업무 공간, 환기 등), 가정(가정불화 등), 다른 조직과의 경쟁 등의 요인이 제시된다(Cooper & Marshall, 1976). Ivancevich & Matteson(1980)은 조직 내의 스트레스 원인을 네 가지로 구분하여 조직의 물리적·환경적 특성, 개인의 역할 특성, 조직 내 대인관계, 조직 구조적 특성 등을 제시하고 있다. 미국 노동부 산하의 국립 직업안전 및 건강연구소(National Institute for Occupational Safety and Health: NIOSH)는 직무스트레스에 영향을 미치는 요인으로 1) 업무량, 휴식시간, 근무시간 등 업무구조, 2) 의사결정참여, 의사소통 등 조직관리기법, 3) 조직 내 대인관계, 4) 역할 모호성, 5) 직업의 안정성, 경력개발, 승진 등 인사관리, 6) 근무여건, 소음 등 물리적 환경의 여섯 가지 요인을 제시하고 있다(하미승 외,

6) 직무스트레스는 두 가지 측면에서 중요한 의미를 가진다. 첫째, 개인의 지적 수준, 성격, 관심 정도 등에 따라 상황을 다르게 해석하고 반응하기 때문에 직무스트레스를 받는 정도도 개인에 따라 차이가 발생할 수 있다. 둘째, 과도하거나 과소한 스트레스를 받는 것보다는 적절한 수준의 직무스트레스를 받는 것이 조직구성원의 업무수행에 도움을 주며, 이러한 직무스트레스를 바탕으로 창의적인 문제해결을 할 수 있다. 또한 직무수행에 있어서 활력을 주고, 생산성을 증진시킬 수 있다(Yerkes & Dodson, 1980; 옥원호·김석용, 2001; 이환범·이수창, 2006).

2002).

McGrath(1976)는 직무스트레스 요인을 직무요인(질적·양적 업무과다와 모호한 직무), 역할 요인(모호한 역할, 역할 갈등, 과중한 역할), 행동적 상황요인(과다 혹은 과소 인원), 물리적 상황요인(혹한, 혹서), 사회적 상황요인(부적절한 대인관계), 개인적 요인(정서불안, 지각) 등으로 분류하여 제시하였으며, 이에 따라 개인 별로 스트레스에 다른 반응을 나타낸다고 설명한다. Cooper & Marshall(1976)은 직무스트레스 요인을 직무특성(시간적인 압박, 질적·양적으로 과다한 업무, 열악한 업무환경, 긴급한 의사결정), 조직역할(역할 갈등, 역할 모호성, 과도한 책임, 의사결정과정에서의 배제, 동료·업무에 대한 책임, 행정 지원의 부족, 비현실적인 목표설정), 직장 내의 대인관계(상사·동료·부하 간의 관계, 권한이양, 성격갈등), 경력 관계(조기승진, 승진배제, 직무순환의 부족, 퇴직), 조직 구조와 분위기(행동지침, 의사소통의 결여, 불확실성, 소속감·정체성의 상실) 등으로 분류한다.

3. 리더십과 직무스트레스

직무스트레스는 조직에서 일어나는 사건과 그 사건들이 개인에게 갖는 중요성에 관한 조직구성원의 이해의 결과이다(Schuler, 1980). 특정한 상황에 관해 개인이 얼마나 중요하다고 생각하는지는, 종종 관리자와 멘토와 같이 그 조직구성원에게 중요한 사람에게 달려있다(Sosik & Godshalk, 2000). 리더는 조직구성원들이 환경을 정의 내리는데 매우 중요한 역할을 한다(Nielsen et al., 2008). 리더의 특정한 행동, 또는 특정한 리더십 유형은 근본적으로 조직구성원들에게 스트레스를 주거나, 혹은 긍정적인 영향을 주게 된다. 즉 이는 결과적으로 조직구성원들의 스트레스 수준에 영향을 주게 되는 것이다(Skakon et al., 2010; Schaufeli & Enzmann, 1998). 많은 연구들이 리더와 조직구성원들 간의 관계가 가장 중요하고 일반적인 직무스트레스의 원인임을 보여주고 있다(Landeweerd & Boumans, 1994; Tepper, 2000).

여러 연구결과가 조직구성원들이 인지하는 변혁적, 거래적 리더십과 그들이 느끼는 직무스트레스 간의 유의미한 관계를 보여준다(Seltzer et al., 1989; Skakon et al., 2010). 특히, 변혁적 리더십은 직무스트레스를 낮추는데 영향을 주는 것으로 검증되고 있다(Seltzer et al., 1989) Sosik & Godshalk(2000)은 변혁적 리더십 하에서 부하직원은 보다 많은 멘토링을 받게되며, 이를 통해 낮은 직무스트레스를 갖게 됨을 보여주었다. Bono & Ilies(2006)는 카리스마적 리더가 부하직원들에게 긍정적인 감정을 경험하도록 함을 발견했다. 텔레커뮤니케이션 산업의 관리자를 대상으로 한 연구에서, Ram & Prebhakar(2010)은 관리자들이 변혁적 리더십의 기술을 더 많이 구사할수록, 부하직원의 직무스트레스 수준이 낮아짐을 알아냈다. Bono et al.(2007)은 조직구성원이 보다 나은 성과평가를 받기 위해 필연적으로 노력하게 되

는데, 이때 변혁적 리더십이 감정적인 규제, 스트레스와 직무만족 간의 관계를 완화시킬 수 있음을 보여주었다. Nelson et al.(2008)은 변혁적 리더가 개인 발전의 기회, 의미 있는 업무, 역할 명확화로 특징지어질 수 있는 업무환경을 만듦으로써 조직구성원의 직무스트레스를 줄이는데 영향을 줄 수 있다고 설명한다.

또한 많은 연구들이 변혁적 리더가 다른 유형의 리더보다 긍정적이며, 자신의 주변상황을 보다 긍정적으로 해석하는 경향이 있음을 발견했다(Spreitzer & Quinn, 1996; Ashkanasy & Tse, 2000). 이러한 변혁적 리더의 특성은 부하직원의 긍정적 태도와도 밀접한 관계를 갖게 된다(McColl-Kennedy & Anderson, 2002). 영감과 비전을 부여함으로써 관리자는 부하직원의 인식, 특히 부하직원의 문제상황에 관한 이해에 영향을 줄 수 있으며, 부하직원이 스트레스를 받는 상황을 긍정적인 관점에서 보고, 그들이 문제를 잘 해결할 수 있다고 믿음을 준다(Lyons & Schneider, 2009; Sosik & Godshalk, 2000). 관리자는 문제와 문제해결에 대한 긍정적이고, 새로운 관점을 제공함으로써 부하직원들이 스트레스에 맞서기 위해 더욱 효과적인 전략을 사용하도록 동기를 부여할 수 있다. 실제로 스트레스에 맞서 긍정적인 감정을 갖고 적극적인 문제해결 방식을 선택한 부하직원들에게서 더 낮은 직무스트레스가 경험되었다(Pearlin & Schooler, 1978).

이와 같이 변혁적 리더십은 부하직원의 직무스트레스의 증상, 느낌을 줄이는데 영향을 주며, 거래적 리더십 또한 변혁적 리더십과 같이 항상 유의한 연구결과를 보이지는 않지만, 대체로 직무스트레스를 줄이는 결과를 보여주고 있다(Seltzer et al., 1989; Skakon et al., 2010). 즉 거래적 리더와 반대로 관리자가 사건에 관해 책임감을 갖고 설명하지 않을 때, 조직구성원들은 스트레스에 의해 불안감, 불확실성을 경험하기 쉽다(Sosik & Godshalk, 2000). 거래적 리더십이 직무스트레스에 직접적으로 미치는 영향에 관한 연구는 많지 않다. 하지만 여러 연구자들이 거래적 리더십이 조직구성원에게 긍정적인 영향을 준다는데 동의한다(Robbins & Judge, 2013). Hetland et al.(2007)은 거래적 리더가 목표를 명확히 하고 긍정적인 피드백을 줌으로써 조직구성원의 직무탈진을 줄이는데 영향을 줄을 보여준다. Kanste et al.(2007)은 거래적 리더가 상황에 따른 보상을 통해 조직구성원의 개인적인 성취감을 향상시킬 수 있다고 설명한다. Shieh et al.(2001)은 거래적 리더가 부하직원의 역할과 요구조건을 명확히 정해줌으로써 이들의 직무만족에 긍정적인 영향을 줄을 보여주었다. Bass(1985)는 거래적 리더십의 하위요소인 예외 관리(management by exception)가 조직구성원이 합의된 성과수준을 달성하는 경우에는 관리자가 개입하지 않음을 의미하므로, 조직구성원들의 자기강화와 자기존중감을 높일 수 있다고 주장한다. Bass(1985)의 이러한 연구결과는 이후 Deluga(1988), Nadler & Tushman(1990), Waldman et al.(1990) 등의 연구에서 다시 검증되었다. Klimoski & Hayes(1980)는 거래적 리더십의 조건적 보상과 조직구성원의 동기부여 및

만족도는 정(+)의 상관관계가 있음을 보여주었다.

하지만 거래적 리더십이 조직구성원들에게 부정적인 영향을 준다는 연구결과도 있다(Howell & Avolio, 1993). 또한 거래적 리더십은 조직구성원들의 조직유효성에 긍정적인 영향을 가져오지만, 이들의 리더에 대한 몰입은 배제되어 높은 수준의 정서적 몰입을 가져오기 힘들다는 주장도 있다(Podsakoff et al., 1990). 이는 거래적 리더십이 규칙을 따르는 의무와 연관되어 있기 때문에, 거래적 리더들은 변화를 촉진하기보다 조직의 안정을 유지하는 것을 중시하는 것과도 관계가 있다. 거래적 리더십에는 리더의 요구에 조직구성원이 순응하는 결과를 가져오는 교환과정이 포함되지만, 구성원들에게 과업목표에 대한 열의와 몰입까지 발생시키지는 못하는 것이다.

Ⅲ. 연구직 공무원과 농촌진흥청의 특징

우리나라 연구직 공무원의 업무는 매우 다양하다. 이러한 연구직 공무원의 특성과 업무는 공직분류체계에서 그 내용을 엿볼 수 있다. 2013년 12월 31일 현재 우리나라의 연구직 공무원은 4,380명이며, 연구직 공무원은 학예 직군과 기술 직군으로 나뉜다.⁷⁾ 이는 또한 학예, 편사, 기록, 심리, 공업, 농업, 임업, 수의, 해양수산, 기상, 보건, 환경, 시설 연구 등의 직렬로 나뉜다. 다음으로, 연구직은 학예일반, 미술, 국악, 국어, 편사, 기록관리, 심리, 기계, 전기, 전자, 금속, 섬유, 화공, 화학, 산업경영, 물리, 작물, 농업환경, 작물보호, 농업경영, 잠업곤충, 원예, 생명유전, 농촌생활, 축산, 농공, 농식품개발, 임업, 산림조경, 수의, 해양환경, 수산자원, 수산양식, 수산공학, 수산가공, 수산경제, 기상, 지진, 의학, 약학, 공중보건, 환경, 토목, 건축 등 다수의 직렬로 구분되고 있다(안전행정부, 2014).

2014년 현재 농촌진흥청의 연구직 공무원은 1,256명으로 단일기관으로 상당히 높은 비중을 차지하고 있다. 앞서 연구직 공무원의 업무 가운데 농촌진흥청의 연구직 공무원은 농업연구, 작물, 농업환경, 작물보호, 농업경영, 잠업곤충, 원예, 생명유전, 농촌생활, 축산, 농공 등의 업무를 담당하고 있다. 즉 품종을 개발하고, 재배기술을 향상시키며 차세대 바이오 에너지에 관한 연구를 주로 담당하고 있다(농촌진흥청, 2015; 보다 구체적인 업무는 <표 1> 참조). 이에 반해 일반 행정직 공무원은 각종 국가제도의 연구, 법령입안 및 관리감독업무, 사무관리능력을 바탕으로 한 기획적·관리적·지원적인 성격의 업무 등을 주로 담당하고 있다(나라일터 홈페이지, <http://www.gojobs.go.kr>). 즉 연구직 공무원과 일반 행정직 공무원의

7) 연구직 공무원은 연구관과 연구사의 두 계급으로 구분된다.

업무에는 큰 차이가 있다고 볼 수 있다.

<표 1> 농촌진흥청 연구직 공무원의 주요 업무

구분	주요 업무
농업연구	- 농화학·농생물·맥류 등의 육종재배에 관한 시험연구 - 방사선 및 방사성 동위원소를 이용한 작물의 영양 생리대사와 유전 및 육종에 관한 연구 - 기타 토양보전·간척지 개량·생산력 증강 등 농업 분야 전반에 관한 시험연구
임업연구	- 수목의 조림·육림·임업경제·산림토양·산림자원·임목육종 - 목재물리·임산화학·산림병리 등의 분야에 관한 조사·시험·연구
잡업연구	- 육잠·제상·건사가공·잠상병리 등의 분야에 관한 조사·시험·연구
축산연구	- 가축·가금의 영양생리·육종번식·사양기술·축산물 이용 사료작물 재배 등의 분야에 관한 조사·시험·연구
가축위생연구	- 가축·가금의 인공수정·정액의 생산보급 - 위생·전염병세균·병독·병리 등의 분야에 관한 조사·시험·연구
농공연구	- 농업용기계 및 기구의 개발·개량·이용·조사 분석 등 농공분야에 관한 조사·시험·연구

출처: 나라일터 홈페이지(<http://www.gojobs.go.kr>) 정리.

농촌진흥청의 직원들은 연구와 지도(농민들을 대상으로 한 교육훈련)를 주요 업무로 하고 있다는 점에서 다른 정부기관의 직원들과 차이가 있다. 농촌진흥청의 업무는 크게 연구와 지도로 나눌 수 있는데, 이 가운데에서도 특히 농업 첨단기술의 연구에 중점을 두고 있다.⁸⁾ 연구직 직원의 경우, 다른 직종의 직원과는 달리 학술논문 게재 편수, 특허건수 등의 연구 실적이 가장 중요한 성과지표로 활용되고 있다(농촌진흥청 홈페이지, <http://www.rda.go.kr>). 실제로 2008년 1년간 게재된 농촌진흥청의 논문실적은 SCI 670편, 일반논문 1,007편 등 총 1,677편에 이른다(농촌진흥청, 2011). 2014년 현재 농촌진흥청의 총2,042명 인력은 본청이 349명(17.09%), 소속기관이 1,693명(82.91%)으로 구성되어 있는데, 국립농업과학원, 국립식량과학원, 국립원예특작과학원, 국립축산과학원 등 소속기관의 경우, 약 67.7%의 인력이 연구인력으로 구성되어 있다. 본청을 포함하여 전체적으로 볼 때에도 약 61.5%의 직원이 연구직에 속하는 것을 알 수 있다(<표 2> 참조).⁹⁾

8) 농촌진흥청은 비전으로 “농업생명기술 혁신으로 국민의 풍요로운 미래를 선도”를 설정하고 있는데, 이러한 비전에서도 연구의 측면이 강조되고 있음을 알 수 있다. 그리고 4대 핵심 추진전략 가운데 ‘1. 농업과학기술의 혁신’에서는 ‘수요자 요구에 부응하는 연구시스템 확립, 기초·원천기술력 강화로 농업성장 견인’을 명시하고, ‘4. 스마트 조직 구축’에서는 ‘창조적인 초일류 연구인력 양성’을 강조하는 등 연구의 측면이 중시되고 있다(농촌진흥청 홈페이지, <http://www.rda.go.kr>).

9) 지도직 공무원의 인력비율은 약 5%인 91명에 불과하다.

<표 2> 농촌진흥청의 인력구성

구분	고위 공무원단	연구직	지도직	행정직	농업, 전산직	기능직	합계	연구직 비율
본청	5	110	71	69	40	54	349	31.5
소속기관	17	1,146	20	74	87	349	1,693	67.7
합계	22	1,256	91	143	127	403	2,042	61.5

출처: 농촌진흥청 홈페이지(<http://www.rda.go.kr>) 정리.

IV. 실증분석

1. 연구설계와 가정

Dodd & Pesci(1977), Mitchell(1982), Davis & Newstrom(1985), Greenberg & Baron(1993)은 개인적 특성을 대표하는 요인으로 성별, 연령, 결혼여부, 공식적 교육정도, 근무기간, 근무부처, 교육훈련정도, 직무자체의 변화, 근무장소, 직무유형(전문직, 일반사무직, 생산직), 근무시간 등을 제시한다. 직무스트레스에 영향을 미치는 개인적 요인은 다양하지만, 이 연구에서는 특히 결혼여부, 성별, 근속연수를 직무스트레스에 영향을 미치는 요인으로 설정한다. 결혼여부와 직무스트레스 간의 관계를 살펴보면, 결혼은 조직구성원에게 일과 가정의 이중 역할을 수행하여야 하는 부담을 부여하여, 이 두 영역 사이의 갈등을 일으키는 요인이 될 수 있다. 일부 선행연구에서는 결혼으로 인해 가사부담과 직무스트레스가 늘어난다고 설명하고 있다(박재규, 2003; 이경제·김주자, 2008). 또한 근속연수가 늘어날수록 조직의 작업환경과 문화에 적응함에 따라 직무스트레스는 줄어드는 것으로 설명된다. 그리고 성별과 직무스트레스의 관계에 있어서, 일반적으로 여성은 남성에 비해 직무스트레스가 높은 것으로 설명된다. 여성의 경우, 직장 내 대인관계, 가족·직장 갈등, 역할 갈등, 역할 모호성에서 직무스트레스가 남성보다 높은 것으로 주장된다(이형호·정성범, 2002; 김영희 외, 2010; 정은주·안창일, 2012).

앞서 선행연구의 결과와 같이 조직구성원의 상위욕구를 자극하는 변혁적 리더십은 연구직 공무원과 일반 행정직 공무원 모두의 직무스트레스를 낮출 것이라고 예상할 수 있다. 또한 사무업무를 주로 하는 일반 행정직 공무원의 경우, 거래적 리더십은 변혁적 리더십과 함께 조직구성원의 직무스트레스를 줄이는 효과를 가져올 것이라고 예상할 수 있다. 하지만 일반 행정직 공무원과는 달리, 성과의 달성과 이에 대한 보상 간의 거래를 강조하는 거래적 리더십은 단기에 성과를 내기 어려운 연구직 직원의 스트레스를 오히려 높일 것이라고 볼

수 있다. 의도한 연구성과가 달성될지 100% 확신하기 어려운 연구업무에서 목표와 목표달성에 대한 상벌을 명확히 제시하는 거래적 리더십은 오히려 연구직 공무원들의 직무스트레스를 높일 수 있다는 것이다. 특히 논문게재실적으로 평가가 이루어지는 상황에서 조건적 보상(contingent reward)과 조직구성원이 과업의 실패 또는 기준으로부터 이탈할 때 개입하는 예외 관리(management by exception)는 연구직 공무원에게 스트레스의 원인이 될 수 있을 것이다. 따라서 이 연구에서는 Howell & Avolio(1993), Podsakoff et al.(1990)의 선행연구와 같이 규칙과 의무와 관련된 거래적 리더십이 연구직 공무원의 직무스트레스를 높이는데 영향을 주는 것으로 가정한다. 이 연구에서는 이러한 논의를 바탕으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 연구직 직원과 비연구직 직원의 직무스트레스에 미치는 영향에 관해 다음과 같이 가설을 설정한다.

- 〈가설 1-1〉 관리자의 변혁적 리더십은 일반 행정직 공무원의 직무스트레스에 부(-)의 영향을 줄 것이다.
 〈가설 1-2〉 관리자의 변혁적 리더십과 함께, 거래적 리더십은 일반 행정직 공무원의 직무스트레스에 부(-)의 영향을 줄 것이다.
 〈가설 2-1〉 관리자의 변혁적 리더십은 연구직 공무원의 직무스트레스에 부(-)의 영향을 줄 것이다.
 〈가설 2-2〉 관리자의 변혁적 리더십과 함께, 거래적 리더십은 연구직 직원의 직무스트레스에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

이 연구에서 독립변수는 리더십 유형(변혁적 리더십, 거래적 리더십), 종속변수는 직무스트레스, 통제변수는 성별, 결혼여부, 근속연수를 설정하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 설문문항은 Bass & Avolio(1993)가 개발한 MLQ-6S라고 불리는 MLQ의 축소판을 활용하여 총 21문항으로 구성하였다.¹⁰⁾ 변혁적 리더십은 ① 이상적 영향력, ② 영감적 동기부여, ③ 지적자극, ④ 개별적 배려 등의 하위요인으로 구성되며, 거래적 리더십은 ① 업적에 따른 보상, ② 예외관리 등의 하위요인으로 구성되었다. 응답문항은 각 문항별로 Likert의 5점 척도를 사용하였는데, 응답항목 “1=전혀 그렇지 않다, 2=이따금씩 그렇게 한다, 3=때때로 그렇게 한다, 4=꽤 자주 그렇게 한다, 5=항상 아니지만 빈번하게 그렇게 한다”로 구성하였다.

직무스트레스의 경우 Weiman(1978)이 개발한 설문을 활용하였다. Weiman(1978)의 설문은 스트레스의 원인이 되는 13개의 문항으로 구성되어 있다. 이는 ① 권한부재 인식, ② 업무의 책임소재의 불명확성, ③ 승진기회에 대한 정보부족, ④ 업무과중 인식, ⑤ 타인들의 상충된 요구를 본인 스스로 해결하기 불가능하다는 인식, ⑥ 업무수행자격 미비 인식, ⑦ 업적평가 관련 사항에 대한 무지, ⑧ 업무수행 정보수집 불가 인식, ⑨ 직장 내 본인에 대한

10) Peter G. Northouse(2009)의 Leadership : Theory and Practice의 번역본인 김남현 역, 「리더십: 이론과 실제」(2011)에서 소개되고 있는 Bass & Avolio(1993)의 MLQ-6S 설문문항을 활용하였다.

비수용 인식, ⑩ 본인의 직속상관에 대한 영향력 부재, ⑪ 동료들의 본인에 대한 기대의 이해 부족, ⑫ 수행할 업무의 양과 질의 상충, ⑬ 직장과 가정생활의 상충 등이다. 응답문항은 Likert의 5점 척도를 사용하여 “1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다”로 점수가 높을수록 직무스트레스가 높음을 의미한다.

이 연구에서는 2012년 9월 24일부터 10월 29일까지 농촌진흥청의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 기관을 방문하여 설문지를 배포한 뒤, 이를 회수하는 방법을 활용하였다. 설문지는 총 320부를 배포하고, 이 가운데 310부(96.8%)를 회수하였는데, 회수된 설문지 가운데 응답한 내용이 부적절하다고 판단되는 설문지 4부를 제외하고, 총 306부를 분석에 활용하였다.

2. 인구통계학적 특성, 요인분석과 신뢰도, 상관관계 분석

농촌진흥청의 설문조사 대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음의 <표 3>과 같다. 우선, 남성(83.3%), 여성(16.7%)로 전체 대상의 성별분포에서 남성공무원의 비율이 높은 것으로 나타났다. 인사혁신처에서 발행된 2013년 「국가공무원 인사통계」에 의하면, 농촌진흥청의 여성비율은 24.9%인데, 본 설문조사 대상자의 인구통계학적 특성은 이러한 모집단의 특성을 어느 정도 반영하는 것으로 판단된다. 또한 40대(51.3%)가 절반 이상을 차지하며, 50대 이상(42.8%), 30대(5.9%)로, 특히 40대 및 50대가 응답자의 대부분을 차지하였다. 응답자들의 결혼여부를 살펴보면, 미혼(5.6%), 기혼(94.4%)로 기혼공무원의 비율이 매우 높은 것을 알 수 있는데, 이는 40대와 50대가 대부분을 차지하는 것을 보면 설명이 가능하다. 직급의 분포에서 있어서, 연구사(49.3%)와 연구관(19.36%)이 대부분을 차지하였는데, 이는 연구직이 약 68%를 차지하는 모집단의 특성에도 유사하다. 응답자들의 근무기관은 국립농업과학원(27.4%), 국립원예특장과학원(17.9%), 국립축산과학원(16.0%) 등 산하기관이 대부분을 차지하고 있으며, 본청은 24.1%에 불과하다. 이 또한 산하기관 직원이 전체 직원의 약 83%를 차지하는 모집단의 특성과 유사하다. 근속년수를 살펴보면, 16-20년(39.4%), 26년 이상(25.1%), 21-25년(15.6%), 6-10년(9.4%), 11-15년(8.8%), 0-5년(1.6%)로 10년 이상을 근무한 직원이 약 90%를 차지하고 있다. 연구직 공무원의 재직기간은 연구관, 연구사 각각 평균 8년 5개월, 8년 2개월 가량인데(인사혁신처, 2013), 이러한 모집단의 특성을 어느 정도 반영하는 것으로 판단된다.

<표 3> 조사대상자의 인구통계학적 특성

항목		빈도수(비율)	
성별	남	255(83.3%)	
	여	51(16.7%)	
연령	30대	18(5.9%)	
	40대	157(51.3%)	
	50대 이상	131(42.8%)	
결혼	미혼	18(5.6%)	
	기혼	288(94.4%)	
직급	고위공무원	7(2.3%)	
	과장	47(15.4%)	
	4.5급	8(2.6%)	
	6급	30(9.8%)	
	7급	4(1.3%)	
	연구직	연구관 연구사	210(68.6%)
근무기관	본청	74(24.1%)	
	국립농업과학원	84(27.4%)	
	국립식량과학원	44(14.3%)	
	국립원예특작과학원	55(17.9%)	
	국립축산과학원	49(16.0%)	
근속년수	0-5년	5(1.6%)	
	6-10년	29(9.4%)	
	11-15년	27(8.8%)	
	16-20년	120(39.4%)	
	21-25년	48(15.6%)	
	26년 이상	77(25.1%)	

이 연구의 측정변수에서는 척도 순화과정을 통해 일부항목을 제거하였다.¹¹⁾ 타당도를 검증하기 위한 요인분석에서 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위해 직교회전방식을 채택하였다. 요인분석 결과, 리더십은 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 자유방임적 리더십의 세 개의 요인으로만 구분되었다. 이러한 결과는 MLQ에서 측정하는 변혁적 리더십의 하위요인들인 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 배려가 서로 높은 상관관계를 갖고 있고, 거래적 리더십의 하위요인들인 조건적 보상, 예외관리 또한 상호 간에 높은 상관관계를 갖고 있다는 Tejada et

11) 종속변수인 직무스트레스의 경우, 하나의 요인으로 분류되었다.

al.(2001)의 연구결과와 일치한다. Tejada et al.(2001)에 의하면, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인들은 개념 상 구별되기는 하나, 경험적인 분석 상 구분되는 요인들은 아니다.¹²⁾ 따라서 실제로 많은 연구들이 이들 리더십 유형을 개별 하위요인들로 세분하여 분석하기보다는 그 합산점수만을 사용하여 유형별로 분석에 활용하고 있다(Yukl, 2006).

이 연구에서는 요인분석을 통해 실증분석에서 잘 활용하지 않는 자유방임적(Laissez-Faire) 리더십을 측정하는 문항 7, 14를 제거하고, 자유방임적 리더십의 요인으로 분류된 문항13도 분석에서 제외하였다. 자유방임적 리더십은 이창원 외(2003), 박성순·권경득(2011) 등 많은 선행연구에서도 실증분석에서는 활용되지 않고 있다. 자유방임적 리더십은 자신이 손을 떼는 리더십(hands-off leadership), 혹은 비리더십(nonleadership)이라고도 불리는데, 리더가 부하들의 자유행동을 극단적으로 허용하는 리더십 유형이다. 따라서 하나의 리더십 유형으로 큰 의미를 갖기 어렵다. 자유방임적 리더십은 책임을 포기하고 의사결정을 지연시키며 피드백을 제공하지 않고, 부하들을 도와 그들의 요구를 만족시키도록 지원하는데도 별다른 노력을 하지 않는 것을 의미하기 때문이다(Robbins & Judge, 2013).

결과적으로, 문항 8, 9, 2, 15, 10, 16, 3, 4, 11, 1, 17로 구성된 변혁적 리더십(고유값 6.380, 설명력 35.443%)과 문항 6, 19, 12, 18, 20, 5, 21로 구성된 거래적 리더십(고유값 5.288, 설명력 29.378%)의 총 18개 문항이 분석에 활용하였다.¹³⁾ 다음으로, 설문문항의 내적 일관성을 살펴보기 위해 신뢰도 분석을 실시하였는데, 변혁적 리더십을 측정하는 11개 문항의 신뢰도 계수는 0.947로 나타났으며, 거래적 리더십을 측정하는 7개 문항의 신뢰도 계수는 0.894로 나타났다(<표 4> 참조). 따라서 신뢰수준을 저해하는 항목이 없는 것으로 나타나 두 항목을 분석에 활용하였다.

12) 변혁적 리더십의 하위요인들은 거래적 리더십의 하위요인보다도 높은 상관관계를 보인다(Tejada et al, 2001). 이는 두 리더십 유형의 하위요인들이 이들 유형에만 존재하는 특수한 요인들이 아니라는 것을 의미한다.

13) 이 연구에서의 문항 선택기준은 고유값은 1.0 이상, 요인적재값은 0.40 이상을 기준으로 하였다. Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값은 0.963, Bartlett의 구형성 검정에서 유의확률은 0.000으로 이 요인분석이 적절한 것으로 나타났다.

<표 4> 요인분석과 신뢰도분석 결과

측정문항		요인 적재값	고유값 (분산비율)	Cronbach's α			
변혁적 리더십	8. 다른 사람들은 나의 리더를 완전히 신뢰하고 있다.	0.787	6.380 (35.443)	0.947			
	9. 나의 리더는 우리가 할 수 있는 가능성에 대해 호소력 있고 감동적인 표현을 하고 있다.	0.771					
	2. 나의 리더는 우리가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.	0.768					
	15. 다른 사람들이 나의 리더와 함께 근무하고 있는 것을 자랑스럽게 생각한다.	0.755					
	10. 나의 리더는 다른 사람들에게 복잡하고 어려운 문제를 새로운 시각으로 보는 방법을 제공한다.	0.726					
	16. 나의 리더는 다른 사람들이 자신의 일에서 의미를 찾도록 돕는다.	0.674					
	3. 나의 리더는 다른 사람들이 지금까지 해오던 문제들을 새로운 방식으로 생각하고 새로운 시각으로 보도록 하고 있다.	0.669					
	4. 나의 리더는 다른 사람들이 자신을 스스로 개발해 가도록 돕는다.	0.630					
	11. 나의 리더는 다른 사람들로 하여금 자신들이 하고 있는 일에 대해 자신이 어떻게 생각하고 있는지를 알도록 한다.	0.616					
	1. 나의 리더는 다른 사람들이 자기주위에 있는 것을 기분 좋게 느끼도록 한다.	0.616					
	17. 나의 리더는 다른 사람들로 하여금 자신의 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 새로운 시각에서 다시금 생각하도록 한다.	0.611					
	거래적 리더십	6. 나의 리더는 다른 사람들이 합의된 업적기준을 충족시켰을 때 만족해한다.			0.755	5.288 (29.378)	0.894
		19. 나의 리더는 사람들이 그들의 업적에 따라 보상을 받고 있는가에 대해 주의를 기울인다.			0.737		
12. 나의 리더는 다른 사람들이 그들의 목표에 도달했을 때, 그 목표달성을 인정해 주고 보상을 제공한다.		0.723					
18. 나의 리더는 소외당하고 있는 듯한 사람들에게 개인적인 관심을 보인다.		0.720					
20. 나의 리더는 다른 사람들에게 그들이 자신의 일을 수행하기 위해 알아야 할 원칙들을 말해준다.		0.692					
5. 나의 리더는 다른 사람들이 자신의 업무성과에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지를 말해준다.		0.586					
21. 나의 리더는 다른 사람들에게 꼭 필요한 것만을 요구한다.		0.561					

이 연구에서는 우선, 직무스트레스, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 결혼, 근속연수, 성별을 포함한 변수들 간의 상관관계를 분석하였는데, 결혼과 근속연수, 결혼과 성별 간의 상관계수가 각각 0.222, 0.351로 유의수준 0.01에서 유의한 것으로 나타났으나, 비교적 높지 않은 수준으로 판단되며, 다른 변수들 간의 상관관계는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 분석 상의 큰 문제는 없는 것으로 판단된다(<표 5> 참조).

<표 5> 상관관계 분석결과

	직무 스트레스	변혁적 리더십	거래적 리더십	결혼	근속연수	성별
직무스트레스	1.00					
변혁적 리더십	0.100*	1.00				
거래적 리더십	-0.346***	-0.034	1.00			
결혼	-0.081	-0.060	0.037	1.00		
근속연수	-0.219***	0.016	-0.026	0.222***	1.00	
성별	-0.030*	-0.084	0.109	0.351***	0.108	1.00

*** : 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

** : 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함.

* : 상관계수는 0.1 수준(양쪽)에서 유의함.

3. 실증분석

이 연구에서는 우선 농촌진흥청의 연구직 공무원과 일반 행정직 공무원 간의 직무스트레스와 리더십에 관한 인식차이가 존재하는지 알아보았다. 우선 직무스트레스는 t값이 4.101로 연구직 공무원과 일반 행정직 공무원 간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 연구직 공무원의 직무스트레스가 일반 행정직 공무원보다 통계적 유의수준 하에서 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 t값이 -2.109로 연구직 공무원과 일반 행정직 공무원 간의 차이가 있는 것으로 나타났으나, 거래적 리더십은 t값이 0.563으로 연구직 공무원과 일반 행정직 공무원 간의 인식차이가 없는 것으로 나타났다. 구체적으로 변혁적 리더십의 경우, 연구직 공무원의 평균값이 -0.08, 일반 행정직 공무원의 평균값이 0.17의 수치를 보여, 일반 행정직 공무원이 변혁적 리더십을 더 높게 인식하는 것으로 나타났다(<표 6> 참조).¹⁴⁾

<표 6> t-test 분석결과

구분	평균		표준편차		t값	p값
	연구직 (n=210)	비연구직 (n=96)	연구직	비연구직		
직무스트레스	2.58	2.30	0.44	0.58	4.101	0.000*
변혁적 리더십	-0.08	0.17	1.06	0.88	-2.109	0.036*
거래적 리더십	0.02	-0.05	0.99	0.98	0.563	0.574

* p < 0.05

14) 이러한 평균값 수치는 요인분석 후 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 각각 변수로 추출함에 따라 나타나게 되었다.

다음으로, 연구직 공무원과 일반 행정직 공무원을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향을 분석한 결과는 다음의 <표 7>과 같다. 우선, 연구직 공무원에 대한 검정 결과, $F값=7.969$, $p=0.000$ 으로 유의수준($p<0.01$)하에서 회귀모형의 28.6%를 설명하고 있다. 관리자의 리더십 중 변혁적 리더십은 종속변수인 연구직 공무원의 직무스트레스($t=-3.171$, $p<0.01$)에 미치는 영향은 부정적인 것(-)으로 나타나 <가설 2-1>은 채택되었다. 또한 거래적 리더십이 종속변수인 연구직 공무원의 직무스트레스($t=1.697$, $p<0.1$)에 미치는 영향이 긍정적인 것(+)으로 나타나 <가설 2-2>는 채택되었다.¹⁵⁾ 즉 관리자의 변혁적 리더십은 연구직 공무원의 직무스트레스를 낮추었지만, 거래적 리더십은 연구직 공무원의 직무스트레스를 오히려 높이는 것으로 나타났다. 통제변수 가운데, 근속년수가 종속변수인 직무스트레스($t=-4.877$, $p<0.01$)에 미치는 영향은 부정적인 것으로 나타났으며, 성별의 종속변수인 직무스트레스($t=1.957$, $p<0.1$)에 미치는 영향은 긍정적인 것으로 나타났다. 결혼여부는 통계적으로 유의한 영향을 주지 않았다. 즉 근속년수가 길수록, 남성일수록 직원의 직무스트레스가 낮추는데 영향을 주는 것으로 볼 수 있다.¹⁶⁾

일반 행정직 공무원을 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향을 분석한 결과, $F값=6.049$, $p=0.000$ 으로 유의수준($p<0.01$)하에서 회귀모형의 11.2%를 설명하고 있다. 관리자의 리더십 중 변혁적 리더십은 종속변수인 일반 행정직 공무원의 직무스트레스($t=-5.168$, $p<0.01$)에 미치는 영향은 부정적인 것(-)으로 나타나 <가설 1-1>은 채택되었다. 하지만 거래적 리더십은 종속변수인 일반 행정직 공무원의 직무스트레스($t=1.170$, $p<0.1$)에 유의한 영향을 미치지 않아 <가설 1-2>는 기각되었다. 즉 관리자의 변혁적 리더십은 일반 행정직 공무원의 직무스트레스를 낮추는 것으로 나타났으나, 거래적 리더십의 효과는 유의하게 나타나지 않았다. 통제변수 가운데, 근속년수, 결혼여부와 성별 모두 통계적으로 유의한 영향을 주지 않았다.

결과적으로 관리자의 변혁적 리더십은 연구직 공무원의 직무스트레스를 낮추는데 영향을 주는 것으로 보인다. 하지만 관리자의 거래적 리더십은 연구직 공무원의 직무스트레스를 오히려 높이는 것으로 나타났다. 또한 관리자의 변혁적 리더십은 일반 행정직 공무원의 직무스트레스를 낮추는데 영향을 주는 것으로 보인다. 하지만 관리자의 거래적 리더십은 일반 행정직 공무원의 직무스트레스에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

15) 하지만 유의수준이 0.1로 비교적 높지 않으므로 향후 추가연구의 필요성이 있는 것으로 판단된다.

16) 여성=0, 남성=1로 코딩되었다.

<표 7> 관리자의 리더십이 직무스트레스에 미치는 영향

독립변수	연구직 직원			비 연구직 직원		
	β	SE	t값	β	SE	t값
(상수)	3.321	-	10.796***	2.668	-	20.913***
변혁적 리더십	-0.187	-0.291	-3.171***	-0.145	-0.347	-5.168***
거래적 리더십	0.090	0.158	1.697*	0.034	0.079	1.170
결혼	-0.410	-0.131	-1.258	-0.051	-0.029	-0.401
성별	0.330	0.206	1.957*	0.028	0.024	0.337
근속년수	-0.036	-0.459	4.877***	-0.004	-0.067	-0.977
수정된 R ²	0.286			0.112		
F	7.969***			6.049***		
N	210			96		

* p < 0.10, ** p < 0.05, *** p < 0.01

V. 결론

Bass(1985), Deluga(1988), Nadler & Tushman(1990), Waldman et al.(1990) 등의 연구자들은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 상반된 접근방법이 아니며, 같은 방향으로 영향을 주는 것으로 주장하고 있다. 이 두 리더십의 중요성이 같지는 않지만 상호 보완적이라는 것이다 (Robbins & Judge, 2013). 그러나 농촌진흥청의 연구직 공무원과 일반 행정직 공무원을 대상으로 한 이 연구의 결과는 상황에 따라 두 리더십 유형의 효과성에 차이가 있음을 보여준다. 농촌진흥청 연구직 공무원의 경우, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 다른 방향으로 직무스트레스에 영향을 주고 있다. t-test와 회귀분석에 의하면, 연구직 공무원은 일반 행정직 공무원들보다 변혁적 리더십을 더 낮게 인지함에도 불구하고, 변혁적 리더십이 이들의 직무스트레스를 줄이는데 영향을 주는 것으로 나타났다. 하지만 t-test의 결과, 연구직 공무원과 일반 행정직 공무원 간 유효한 인식 차가 나타나지 않았던 거래적 리더십의 경우, 연구직 공무원의 직무스트레스를 오히려 높이는 것으로 나타났다.17) 일반 행정직 공무원의 경우, 변혁적 리더십은 직무스트레스를 낮추는 것으로 나타났으나, 거래적 리더십의 효과는 통계적으로 유효하게 나타나지 않았다. 하지만, 일반 행정직 공무원에 대한 이러한 분석결과는 거래적 리더십이 적어도 부정적인 결과를 가져오지는 않는다는 주장(Robbins & Judge, 2013)

17) t-test의 결과, 이러한 연구직 공무원들의 직무스트레스가 일반 행정직 공무원들보다 상대적으로 높은 것으로 나타나기도 했다.

과 유사하다.¹⁸⁾

변혁적 리더십은 환경의 불안정성이 증가함에 따라 그 필요성이 강조되고 있으며, 개인, 집단, 조직의 성과와 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 주장된다(Hellriegel & Slocum, 2011). 변혁적 리더는 조직구성원들이 스스로 의견을 펼치도록 동기를 부여하고, 팀을 위해 열정적으로 노력하게 하며, 스스로의 업무에 긍정적인 느낌을 갖도록 한다는 장점이 있다. 이러한 주장은 이 연구의 분석결과와도 일치하였는데, 변혁적 리더십은 농촌진흥청의 연구직 공무원과 일반 행정직 공무원 모두에서 직무스트레스를 줄이는데 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 농촌진흥청의 연구직 공무원들이 상대적으로 일반 행정직 공무원들보다 관리자의 변혁적 리더십에 관해 낮은 인식을 갖고 있음에도 불구하고, 변혁적 리더십이 직무스트레스를 줄이는데 효과를 갖는 점은 의미가 있다. 즉 변혁적 리더십은 연구를 주 업무로 하는 공공기관에서 보다 높은 효과성을 갖는다고 예상할 수 있을 것이다. 또한 거래적 리더십은 연구업무를 주로 하는 다른 공공기관에서도 부정적인 효과를 보일 것으로 예상할 수 있다. 거래적 리더는 조직의 목표와 이를 달성하기 위해 요구되는 성과기준, 외재적 보상을 정확하게 제시하여 조직구성원들의 동기를 유발하고 직원들의 자발성을 높일 수 있다. 하지만 거래적 리더십에서는 세세한 단기적 목표와 표준화된 업무절차, 규칙과 규정 등을 너무 강조하는 경향이 있을 수 있다. 이로 인해 연구직 공무원의 직무스트레스가 높아지고, 개인의 불쾌한 감정적인 경험, 상실뿐만 아니라 직무에도 부정적인 영향을 미칠 수 있는 것이다.

따라서 이 연구의 결과는 단기적인 효율성의 제고보다는 중장기적인 업무성과를 도출해야 하는(혹은, 실패도 일어날 수 있는) 연구업무를 주로 담당하는 연구직 공무원의 경우, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 사용하는 전략보다는 변혁적 리더십을 강조하고 거래적 리더십을 줄이는 전략이 보다 효과적일 수 있음을 보여준다. 다시 말해서, 연구직 공무원이 다수를 차지하는 공공기관, 혹은 연구직 공무원이 다수를 차지하는 부서의 관리자는 부하직원들에게 비전과 사명감을 부여하고, 개별적인 조언과 충고, 신뢰를 강조하는 변혁적 리더십을 더 활용함과 동시에, 교환 혹은 거래관계, 규정, 명확한 목표와 성과, 상벌을 강조하는 거래적 리더십을 줄여야 한다는 것이다.

조직 내 관리자에게 특정 유형의 리더십이 효과적이라고 할 때, 이러한 리더십 유형을 확산시키는 가장 손쉬운 방법은 이러한 리더십 행태와 역량을 갖춘 관리자를 선발하는 것일 것이다. 하지만 특정 유형의 리더십을 갖춘 후보자를 선별하여 선발한다는 것은 현실적으로 불가능한 일이다. Bass & Avolio(1993)는 변혁적 리더십을 조직 내 모든 계층의 구성원들에

18) 이 연구에서 특히 거래적 리더십이 일반 행정직 공무원의 직무스트레스에 미치는 영향에 관한 결론은 샘플의 수가 96명에 불과하므로, 확정적이라고 보기는 어려운 것으로 판단된다. 향후 보다 엄격한 분석이 필요할 것이다.

게 학습시킬 수 있다고 주장한다(Northouse, 2009). 이는 거래적 리더십의 경우에도 학습과 교육훈련을 통해 관리자의 행태에 충분한 정도의 변화를 가져올 수 있음을 암시한다. 따라서 연구업무를 주로 하는 공공기관의 경우, 관리자들이 강한 변혁적 리더십과 약화된 거래적 리더십을 직원관리에 활용하도록 도움을 주는 방안을 모색할 필요가 있다. 이는 연구업무를 주로 하는 공공기관의 기관장이 이러한 리더십 전략을 중간관리자들에게 강조해야 하며, 동시에 전 정부 차원에서는 특화된 리더십 교육훈련 프로그램을 개발하고 전파하는 노력이 필요함을 의미한다. 왜냐하면, 기존의 리더십 접근방식은 오히려 연구직 공무원의 직무스트레스, 더 나아가 조직의 성과를 악화시키는 역효과를 가져올 수 있기 때문이다.

참고문헌

- 김영희·김종현·라휘문. (2010). 환경변화에 따른 구성원 직무스트레스와 조직몰입간 관계에 대한 LMX 조절효과분석. 『한국인사행정학회보』, 9(1): 137-162.
- 김진덕·이명중. (2008). 지방행정 공무원의 직무스트레스 요인이 고객지향성에 미치는 영향. 『지역정책연구』, 19(2): 47-81.
- 농촌진흥청. (2011). 「농촌진흥청 과장후보자 역량평가 기법 개발 연구」.
- _____. (2015). 연구직 국가공무원 공개경쟁채용시험 계획 공고.
- 박성순·권경득. (2011). 학교장의 리더십과 조직구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구. 『한국인사행정학회보』, 10(1): 55-86.
- 박재규. (2003). 취업여성의 가사노동 부담과 직무만족에 관한 연구. 『Women's Studies Forum』, 64: 45-77.
- 송대현·이종목·박한기. (1988). 직무 스트레스와 직무만족과의 관계에 대한 상관관계 연구. 『한국심리학회지 산업 및 조직』, 1(1): 123-146.
- 안전행정부. (2014). 「안전행정통계연보」.
- 육원호·김석용. (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. 『한국행정학보』, 35(4): 355-373.
- 이경재·김주자. (2008). 생산직 여성에서 교대근무와 업무스트레스가 직무만족도에 미치는 영향. 『대한산업의학회 추계학술대회 발표논문집』.
- 이창원·김호정·박희봉·Adler, R. W. (2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성. 『한국행정학보』, 37(1): 19-36.
- 이환범·이수창. (2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. 『한국조직학회보』, 3(2): 83-101.

- 이형호·정성범. (2002). 지방공무원의 직무스트레스와 직무성과와의 관계에 관한 연구. 「한국지방자치연구」, 4(1).
- 인사혁신처. (2013). 「국가공무원 인사통계」.
- 정은주·안창일. (2012). 직장인의 직무스트레스와 스트레스 대처전략에 관한 성차 연구. 「여성연구」, 82(1): 137-162.
- 최충식·안종태·김정원. (2007). 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트 및 조직시민행동의 다차원 관계: 임파워먼트의 조절효과검증. 「대한경영학회지」, 20(3): 1243-1267.
- 하미승 외. (2002). 한국공무원의 직무스트레스 요인과 결과에 관한 연구: 중앙부처 공무원을 대상으로. 「한국행정학회 하계학술대회 발표논문집」.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational Leadership as Management of Emotion: A Conceptual Review. In N. Ashkansy, C. Hartel, & W. Zerbe(ed.), *Emotions in the Workplace: Developments in the Study of the Managed Heart*, 221-235. Westport, CT: Quorum Books.
- Avolio, B. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization*. Thousand Oaks: Sage Publication, Inc.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational Leadership Charisma and Beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H.P. Dachler & Schriesheim(ed.), *Emerging Leadership*, 29-49. Lexington, MA: Lexington Books.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- _____. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share to Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 22.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Introduction. In B. M. Bass & B. J. Avolio(ed.), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, 1-10. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., & Muros, J. P. (2007). Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1357-1367.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, Positive Emotions and Mood Contagion. *Leadership Quarterly*, 17: 317-334.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cohen, S. (1980). Aftereffects of Stress on Human Performance and Social Behavior: Review of Research and Theory. *Psychological Bulletin*, 88: 82-108.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational Source of Stress. *Journal of Occupational Psychology*, 49: 11-28.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Deluga, R. J. (1988). Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings. *Group and Organization*

- Management, 23: 189-216.
- Dodd, W. E., & Pesci, M. L. (1977). Managing Morale through Survey Feedback. *Business Horizons*, June: 36-45.
- European Agency for Safety and Health at Work. (2005). Expert Forecast on Emerging Physical Risks related to Occupational Health and Safety. Bilbao, Spain: EA-OSHA.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In L. Berkowitz(ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, NY: Academic Press.
- _____. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. NY: McGraw-Hill.
- French, J. P., Rogers, W., & Cobb, S. (1974). Adjustment as a Person-Environment Fit. In G. V. Koelko, D. A. Hamburg, & J. E. Adams(ed.), *Coping and Adaptation*, 316-333. NY: Basic Books.
- Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. (1991). Work Stress and Employee Health. *Journal of Management*, 17: 235-271.
- Greenberg, J. H., & Baron, R. A. (1993). *Behavior in Organization*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors Evaluation and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4): 695-702.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior*. OH: Cengage Learning.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior*. NJ: Prentice-Hall.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the Information Technology Sector: Does Leadership Matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16: 58-75.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-339.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3: 81-97.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 891-902.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). *Stress and Work*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Kanste, O., Kyngas, H., & Nikkila, J. (2007). The Relationship between Multidimensional Leadership and Burnout among Nursing Staff. *Journal of Nursing Management*, 15: 731-739.
- Klimoski, R. J., & Hayes, M. J. (1980). Leader Behavior and Subordinate Motivation. *Personnel Psychology*, 33: 543-564.
- Kuhnert, K. W. (1993). Transforming Leadership: Developing People through Delegation. In B. M. Bass, & B. J. Avolio(ed.), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, 10-25. Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12: 648-657.
- Kyriacous, C., & Sutcliffe, J. (1978). A Model of Teacher Stress. *Educational Studies*, 4: 1-6.
- Landeweerd, J. A., & Boumans, N. G. (1994). The Effect of Work Dimensions and Need for Autonomy on Nurses Work Satisfaction and Health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 207-217.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1992). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten Years of the Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future. *Leadership Quarterly*, 11(4): 459-514.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The Effects of Leadership Style on Stress Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5): 737-748.
- Margolis, B. L., Kroes, W. L., & Quinn, R. P. (1974). Job Stress: An Unlisted Occupational Hazard. *Journal of Occupational Medicine*, 16: 659-661.
- Matteson, M. T., & Ivancevich, J. M. (1987). *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *Leadership Quarterly*, 13: 545-559.
- McGrath, J. E. (1976). Stress and Behavior Organizations. In M. D. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1351-1395. Chicago: Rand McNally.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory and Research. *Academy of Management Review*, 17(1): 80-88.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71: 618-629.
- Nadler, D., & Tushman, M. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2): 77-97.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Followers' Perceived Work Characteristics and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study. *Work & Stress*, 22: 16-32.
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S. O., Randall, R., & Borg, V. (2008). The Importance of Transformational Leadership Style for the Well-Being of Employees Working with Older People. *Journal of Advanced Nursing*, 63: 465-475.
- Northouse, P. G. (2011). 리더십: 이론과 실제[Leadership: Theory and Practice]. (김남현 역). 서울: 경문사. (원전은 2009년에 출판).
- Owens, R. G. (2004). *Organizational Behavior in Education*. NJ: Prentice Hall.
- Pearlin, L. I., & Schooler, C. (1978). The Structure of Coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19(1):

2-21.

- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Morrman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Ram, P., & Prebhakar, G. V. (2010). Leadership Styles and Perceived Organizational Politics as Predictors of Work related Outcomes. *European Journal of Social Sciences*, 15: 40-55.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25: 184-215.
- Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass B. M. (1989). Transformational Leadership: Is it a Source of More or More or Less Burnout or Stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12: 174-185.
- Sergiovanni, T. J. (1990). *Advances in Leadership Theory and Practice*. Advances in Educational Administration, Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Shieh, H. L., Mills, M. E., & Waltz, C. E. (2001). Academic Leadership Style Predictors for Nursing Faculty Job Satisfaction in Taiwan. *Journal of Nursing Education*, 40: 203-209.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are Leaders' Well-Being, Behaviors and Style Associated with the Affective Well-Being of Their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research. *Work and Stress*, 24(2): 107-139.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). Leadership Styles, Mentoring Functions received and Job related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4): 365-390.
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1996). Empowering Middle Managers to be Transformational Leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32: 237-261.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ Revisited: Psychometric Properties and Recommendations. *Leadership Quarterly*, 12: 31-52.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43: 178-190.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effects of Charismatic Leadership. *Group & Organization Studies*, 15(4): 381-394.
- Weiman, C. G. (1978). A Study of the Occupational Stressor and the Incidence of Disease/Risk. NIOSH Proceeding: Reducing Occupational Stress. Cincinnati: National Institute for Occupational Safety and Health.
- Yammarino, F. J. (1993). *Transforming Leadership Studies: Bernard Bass' Leadership and Performance*

beyond Expectations. *Leadership Quarterly*, 4(3): 379-382.

Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Corner, L. B., & Johnson, M. A. (1997). Woman and Transformation and Contingent Reward Leadership: A Multiple Level of Analysis Perspective. *Academy of Management Review*, 40(1): 205-221.

Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1980). The Relations of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation. *Journal of Comparative and Neurological Psychology*, 18: 458-482.

Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

나라일터 홈페이지. <http://www.gojobs.go.kr>

농촌진흥청 홈페이지. www.rda.go.kr.

천지일보. (2012.11.1). <https://www.newscj.com/news/articleView.html?idxno=156093>

ABSTRACT

The Role of Leadership in Job Stress

Jongsoon Jin

Transactional leadership focuses on clarifying employees' role and task requirements, and providing followers with positive or negative rewards contingent on performance. In contrast, transformational leaders engender trust, seek to develop leadership in others, exhibit self-sacrifice, and serve as moral agents. They also focus themselves and followers on objectives that transcend the more immediate needs of the work group. According to Bass (1985), Deluga (1988), Nadler & Tushman (1990), Waldman et al. (1990), good managers use these two types of leadership together. These two leadership styles go hand in hand for effective management in all organizations. However, there is no remedy that cures all diseases. Now we need to focus on the context which affects the effectiveness of a certain leadership style. This study analyzes the influence of transactional and transformational leadership on the job stress of research office officers, who are located in an uncommon context, at the Rural Development Administration in Korea.

【Keywords: Transformational leadership, Transactional leadership, Research office staff, Research office officer, Job stress】