

## 변혁적·거래적 리더십과 직무수행성과 간의 관계: 부하 동기부여의 매개효과

### The Relationship between Transformational·Transactional Leadership and In-role Performance: Mediating Effect of Subordinator's Motivation

신장선, 차윤석  
동아대학교 경영학과

Jang-Seon Shin(sjskms@nate.com), Yunsuk Cha(yschaa@dau.ac.kr)

#### 요약

본 연구에서는 변혁적·거래적 리더십과 직무수행성과 간의 관계 및 내재적 동기부여와 외재적 동기부여의 매개효과를 검증하였다. 이를 위해 부산, 경남에 소재하는 기업에 종사하는 159명을 대상으로 설문조사를 실시하여 그 결과를 분석하였다. 분석결과 변혁적·거래적 리더십은 직무수행성과에 통계적으로 유의미한 정(+)영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 내재적 동기부여와 외재적 동기부여는 변혁적·거래적 리더십과 직무수행성과 간의 관계를 모두 완전 매개 하는 것으로 나타났다. 이는 기업 내 직무수행성과를 높이기 위해서는 리더가 성공의 상징으로 미래에 대한 비전을 제시해 주고 조직구성원들이 리더나 상사에 대한 자부심 및 높은 몰입을 갖게 함으로써 개인 및 조직성장에 긍정적 영향을 주고 있다고 할 수 있다. 특히 리더십 뿐만 아니라 구성원 개인들의 동기부여가 성과에 이르는 주요한 매개변수임을 입증함으로써 향후 기업의 인사관리자들에게 실무적 시사점을 제시 하였다.

■ 중심어 : | 변혁적 리더십 | 거래적 리더십 | 내재적 동기부여 | 외재적 동기부여 | 직무수행성과 |

#### Abstract

This study was conducted empirically to explore the relationship between transformational and transactional leadership and in-role performance focusing on the mediating effect of motivation, intrinsic and extrinsic motivation. To accomplish this, we have thoroughly reviewed the studies and theories related to transformational-transactional leadership and in-role performance. Based on the literature review, I proposed research model and hypothesis and statistically tested. The data for this study was collected via survey. The basic informations involved 159 employees who work for companies in Busan and southern Kyunsan province. The results were follows. Transformational and transactional leadership have meaningful influence on in-role performance. The mediating effect of intrinsic and extrinsic motivation between transformational leadership and in-role performance was supported. These results imply that leaders should support the vision of employees as a symbol of success and it could foster the performance.

■ keyword : | Transformational·transactional Leadership | Intrinsic·extrinsic Motivation | In-role Performance |

\* 본 논문은 동아대학교 교내연구비 지원에 의하여 연구 되었음.

접수일자 : 2014년 02월 14일

수정일자 : 2014년 04월 07일

심사완료일 : 2014년 04월 08일

교신저자 : 차윤석, e-mail : yschaa@dau.ac.kr

## I. 서론

오늘날 기업 경영환경의 급격한 변화로 인해 조직들은 성장 뿐만 아니라 생존 그 자체가 그 어느때 보다 더욱 중요한 의미를 갖게 되었다. 과거 한국기업들의 성장의 동력은 과감한 정부의 지원 뿐만 아니라 창업가적 특성을 갖춘 창업세대들의 기업가적 정신에 기인했다고 할 수 있다. 따라서 국내기업들은 이러한 경영환경 하에서 인사관리 즉, 인적자원관리 및 인적자원개발이 기업의 경쟁우위(competitive advantage)임을 인식하게 되었으며 그 결과 그 어느 때 보다 새로운 접근을 준비하고 있다. 즉, 과거 타율적 인사관리 방식에서 탈피하여 구성원들이 스스로 생각하고 일을 할 수 있는 자율에 공간을 둔 인적자원관리로의 접근을 시도하고 있다. 그 결과 과거 리더들이 보여준 지시와 통제 위주의 스타일에서 과감히 탈피하여 리더가 팀원의 조정자이면서 동시에 부하들의 능력과 기능을 최대한 발휘할 수 있도록 하는 기회제공자인 코치로서의 역할이 요구되고 있다[1][2].

본 연구는 이러한 시대적으로 요구되는 새로운 리더십의 형태를 변혁적 및 거래적 리더십 개념을 사용하여 리더십이 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 다만 과거 연구들은 리더십과 성과, 혹은 리더십과 동기부여(motivation)간의 관계를 연구해 왔다고 하면, 본 연구는 시대적으로 요구되는 변혁적 및 거래적 리더십과 구성원들의 동기부여가 성과에 영향을 미치는 일련의 과정을 실증적으로 파악함으로써 리더십, 동기부여 그리고 성과에 이르는 인사관리의 핵심 매커니즘을 연구하는데 그 중점을 두었다.

## II. 이론적 배경

### 1. 변혁적·거래적 리더십

변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해 처음 제시되었다. 이후 Bass(1985)가 조직상황에 맞게 좀 더 구체화함으로써 일반 연구자들에게 널리 알려지게 되었으며 이후 Howell & Avolio (1992) 등의 연구를 통해 리더십

의 주요이론으로 발전 되었다. 변혁적 리더(transformational leader)란 개인과 전체조직에 변화를 불러올 수 있으며, 어려움에 처한 부하들의 조직업무 수행을 원활하게 수행할 수 있도록 혁신적으로 도와 줄 수 있는 리더를 의미한다. 따라서 변혁적 리더십의 본질은 변혁적 리더들은 평범한 사람들을 비범한 수준으로까지 끌어 올리며, 부하들로 하여금 그들에게 기대되는 행동수준 이상으로 성과를 달성할 수 있도록 이끌어 가는데 있다[6]. 이러한 변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 개별적 배려(individual consideration), 지적 자극(intellectual stimulation) 등 세가지 요소를 포함하고 있다[7].

거래적 리더십은 한 개인이 어떤 행동이나 보상 또는 인센티브 등을 사용함으로써 다른 사람들로부터 바람직한 행동을 이끌어낼 수 있는 과정으로 생각되어 왔다. 본질적으로 교환이나 거래가 리더와 부하 간에 발생하게 되어 부하가 부여된 목표를 달성하였을 때 리더로부터 보상을 받고 리더는 부하들이 목표를 달성하도록 돕는 것을 의미한다[8]. 이러한 거래적 리더십은 Zalesnik(1977)의 조건적 보상(contingent rewards)과 Bass & Avolio(1990)의 예외에 의한 관리(management by exception)의 두 가지 차원을 포함하고 있다.

### 2. 동기부여

동기부여의 정의, 유형에 대해서는 다양한 이론과 연구가 진행되어 왔다. 일반적으로 심리학적 관점에서 동기부여는 어떠한 심리적인 선행반응 요소들이 심리적 동기부여에 영향을 미치는가를 중심으로 연구가 진행되어 온 반면, 경영학적인 관점에서는 동기부여가 행동에 어떠한 영향을 미치며 이것이 조직 및 개인의 성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 동기부여의 종속변수를 중심으로 연구가 이루어져왔다.

Deci(1980)는 경영학적 관점의 동기부여를 개인들의 특정 활동의 '과정'에서 만족감을 느끼는 것을 내재적 동기부여(intrinsic motivation)로, 이러한 과정 이후의 활동의 '결과'에 대한 만족감을 느끼는 것을 외재적(extrinsic motivation) 동기부여로 구분하였다. 특히, Amabile(1998)은 내재적 동기부여를 개인의 직무로부

터 형성된 내적 열정과 동기부여로 정의하였고, 이 정의는 직무만족도, 직무중요성, 다양성, 정체성 등 인지(cognition)와 같은 직무 자체의 특징을 내포하고 있다고 주장하였다. 이러한 내재적 동기부여는 Jones(1986)에 의해 성취감, 도전감, 자신감과 같은 내적보상이 지속적으로 제공되면 조직 구성원들이 조직을 위해 기대 이상의 노력을 하고 그 결과 성과가 향상될 수 있음이 실증연구를 통해 제안되기도 하였다.

외재적 동기부여는 내재적 동기부여와 대조적인 개념으로 비자율적 형태의 동기부여 가운데 대표적인 유형이라 할 수 있다. 외재적으로 동기가 유발된 사람들은 보상과 같이 원하는 결과를 얻거나 처벌과 같은 부정적 결과를 피하기 위해 행동을 한다. 예를 들어 어떤 일을 하기 싫지만 상사로부터 좋은 평가를 받거나 성과급을 많이 받기 위해 열심히 일한다면 이는 외재적으로 동기가 부여된 상태라 할 수 있다.

### III. 연구설계

#### 1. 연구모형과 가설설정

가치이익사슬모델(value profit chain model)[14]에 따르면 내부 구성원이 만족 혹은 동기부여 되면 구성원의 충성도가 높아지고, 이는 조직의 서비스 품질 향상으로 이어지며, 그 결과 고객은 회사의 서비스에 만족하고, 만족한 고객은 회사의 서비스 품질에 대한 충성도가 높아지며, 회사는 수익을 내고 성장을 하게 된다. 특히 Heskett et al.(1994)은 조직성과 향상을 위해 경영자가 시장을 이해하고 고객의 니즈를 우선적으로 파악하는 것이 중요하던 과거와는 달리, 고객의 니즈를 파악하기 이전에 내부 구성원들의 니즈를 파악하고 이들을 만족시키는 것이 궁극적으로 조직의 성과를 가져온다고 주장하였다. 이런 주장은 리더들의 구성원의 동기부여를 위한 리더십의 중요성에 대한 연구를 촉진시키는 계기가 되었다. 특히 이러한 주장은 Yee et al.(2010)과 Hays & Hill(2006)의 직원 충성도가 서비스 품질 및 회사성과에 영향을 준다는 실증연구를 통해서 더욱 확실히 지지되었다. 과거 행동심리학자들[18]은 주로 개

인 속성과 직무성과와의 관계를 연구 하였으며, 개인 속성 특히 리더십에 영향을 받은 구성원의 동기부여 수준이 조직의 성과로 연결되는 매커니즘에 대한 연구는 매우 제한적 이었다.

가치이익사슬모델은 조직성과 향상의 출발점이 조직 내부의 구성원 만족에 있으며 이른 구성원에서 비전과 미래에 대한 통찰을 제공하는 리더십에서 출발한다는 새로운 관점을 제시했다는 데 그 의의가 있다. 따라서 기존선행 연구 및 이론을 토대로 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

[가설1] 내재적 동기부여는 변혁적 리더십과 직무수행성과 간의 관계를 매개할 것이다. .

[가설2] 외재적 동기부여는 거래적 리더십과 직무수행성과 간의 관계를 매개할 것이다.

#### 2. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

변혁적 리더십은 하위자에게 자신이 달성해야할 결과의 중요성을 보다 강하게 인식시키고, 자신의 이해관계를 초월하여 조직전체의 이익을 위하여 일하고자 하는 의지를 심어주며, 하위자의 욕구수준을 상사 수준의 욕구로 고양시키는 방법을 통해 하위자가 기대이상의 성과를 달성하게 만드는 리더십이다. 본 연구에서는 Bass(1985)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire) 즉, 다요인 리더십 설문지의 설문항목 중 국내기업에 적합한 것들을 수정하여 총 25문항을 사용하였다. 각 문항은 7점 Scale로 구성되었으며, “나는 상사 곁에 있는 것이 편안하다”, “나의 상사는 내가 원하는 것을 찾아내고 내가 그것을 얻을 수 있도록 도와주려 애쓴다” 등의 질문으로 구성하였다.

거래적 리더십은 부하직원이 정해진 성과를 달성할 경우 보상을 제공해 주거나 또는 하위자가 일을 잘해내고 있는 경우에는 관여를 하지 않다가 무엇인가 잘못하고 있는 경우에 개입하는 관리중심의 리더십을 의미한다. 이를 위해 Bass(1985)가 개발한 MLQ를 수정하여 총 9문항을 사용하였다. 각 문항은 7점 Scale로 구성되었으며, “나의 상사는 일을 잘한 데 대한 특별보상이나 승진을 자주 실시한다”, “나의 상사는 내가 맡은 일을

만족스럽게 수행하는 한 승진할 수 있다고 기대하게 해준다” 등의 질문으로 구성하였다.

내재적 동기부여는 보상에 의해 이루어지는 동기유발로서 과업을 수행하는 과정에서 얻는 성취감, 도전감, 자신감 등이 내재적 보상의 주요 하위 요소로 포함하고 있으며 내재적 보상을 지속적으로 제공받은 조직구성원들은 조직을 위해 기대이상으로 노력하는 상태이다. 측정도구로는 Alderfer(1969)가 개발한 설문항목 중 국내기업에 적합한 것을 수정하여 총 6개 항목을 사용하였다. 각 문항은 7점 Scale로 구성되었으며, “일에서 보람을 느낀다”, “일하면서 즐거움을 느낀다”, “나는 나의 직업을 자랑스럽게 여긴다” 등의 문항으로 구성하였다.

외재적 동기부여는 보상과 같이 원하는 결과를 얻거나 처벌과 같은 부정적인 결과를 회피하기 위한 행동의 동기부여를 의미한다. 측정도구는 Alderfer(1969)가 개발한 설문항목 중 국내기업에 적합한 것을 수정하여 총 4문항을 사용하였다. 각 문항은 7점 Scale로 구성되었으며, “일을 열심히 하면 타인에게 인정 받을 수 있다”, “나의 보수는 직책(업무성과)에 비추어 볼 때 적정하다” 등의 문항으로 구성하였다.

직무수행성과(in-role performance)는 일반적으로 조직원이나 구성원들이 실현시키고자 하는 일의 바람직한 상태 또는 조직구성원이 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도이다. 측정도구는 Williams & Anderson(1991)이 개발한 문항을 국내실정을 고려하여 총 7개 문항을 사용하였다. 각 문항은 7점 Scale로 구성하였으며, “나는 주어진 업무를 적절하게 완성한다”, “나는 기대되는 과업을 수행하고 있다”, “나는 업무성과에 직접적으로 영향을 미치는 활동을 수행한다” 등의 항목으로 구성하였다.

### 3. 자료분석 방법

분석에 사용된 변수들의 타당도와 신뢰도를 검증하였다. 타당도 검증은 요인분석(factor analysis)을 통해 확인 하였으며, 신뢰도 분석은 각 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 이용하여 측정지표의 신뢰성을 확인하였다. 또한 각 항목과 전체항목 간의 상관관계와 각 변수간의 상관관계를 파악하기 위하여 Pearson 상관관계를 확인하였으며,

변수간의 다중공선성을 Variance Inflation Factor(VIF)를 통해 확인하였다. 최종적으로 제시한 가설은 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 통해 검증 되었다.

## 4. 실증분석

본 연구는 가설검증을 하기 위해 설문조사 방법으로 자료를 수집하였다. 조사대상 기업은 제조업, 건설업, 보험업 등 총 7개 회사를 대상으로 수집되었다. 이 기업들을 대상으로 총 170부를 배포하여 165부를 회수 하였으며, 불성실 응답 6부를 제외한 159부를 최종 연구표본으로 사용하였다.

분석에 사용된 표본은 남자 117명(73.6%), 여자 42명(26.4%), 20대 이하 59명(37.1%), 30대 84명(52.8%), 40대 이상 16명(10.1%), 사원급 75명(47.2%), 대리급 54명(34%), 과장급 이상 30명(18.9%), 30대 이상 44명(27.7%), 40대 78명(49.1%), 50대 이상 37명(23.3%)으로 나타났다.

### 4.1 신뢰도 및 타당도 분석

변혁적 리더십에 대한 25개 문항에 대한 요인분석을 실시한 결과[표 1], 연구 계획대로 3개의 하위 요소로 구분되었다. 요인 1은 ‘지적자극’으로 총 분산의 27.40%를, 요인 2는 ‘개별적 고려’로 전체 분산의 26.85%, 그리고 마지막 요인 3은 ‘카리스마’로 전체 분산의 25.90%를 설명하였다. 이 3개의 요인 적재값이  $\pm .4$  이상으로 나타나 추출된 요인은 타당성이 확보된 것으로 분석되었으며, 신뢰도 또한 모두 .6이상으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 판단하였다. 변혁적 리더십 뿐만 아니라 거래적 리더십 및 내재적·외재적 동기부여의 요인분석 및 신뢰도 분석도 통계적 분석을 하기에 위반되는 사항이 발견되지 않아 연구에 수집된 자료를 그대로 사용하였다.

### 4.2 가설검증 결과

본 연구에서는 연구 가설들의 검증을 위한 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시 하였다[표 2] 표

3]. 요인분석을 통해 변혁적 리더십은 3개의 하위 요인으로 구분 되었으나 본 연구에서는 다수준 개념과 하위 차원 간의 수준이 동일하고 하위차원들의 산술적 결합을 통한 종합적 개념으로의 설명이 가능하다고 판단하여 합산모형(aggregate model)으로[22] 분석하였다. 가설 1을 검증한 결과, 변혁적 리더십은 1단계에서 매개변수인 내재적 동기부여에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고( $p < .001$ ), 2단계에서 종속변수인 직무수행성과에도 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다 ( $p < .01$ ). 마지막 3단계에서는 독립변수인 변혁적 리더십의 회귀계수가 유의미하지 않은 것으로 나타났고, 매개변수인 내재적 동기부여는 유의미하게 나타나 내재적 동기부여는 변혁적 리더십과 직무수행성과 간의 관계에서 완전매개 조건을 충족하고 있는 것을 입증 하였다[표 2].

표 1. 변혁적 리더십 요인분석 결과

	요인			신뢰도	
	요인1	요인2	요인3		
Q16	.95	.18	.12	.97	
Q22	.83	.27	.30		
Q18	.83	.26	.30		
Q13	.82	.23	.35		
Q25	.82	.25	.37		
Q24	.82	.29	.35		
Q15	.76	.15	.24		
Q11	.64	.36	.35		
Q4	.18	.92	.24		.97
Q6	.18	.83	.40		
Q9	.31	.83	.27		
Q2	.27	.82	.27		
Q12	.12	.78	.35		
Q14	.34	.77	.39		
Q23	.36	.76	.39		
Q3	.36	.69	.34	.95	
Q23	.23	.30	.88		
Q21	.39	.35	.80		
Q17	.36	.30	.79		
Q5	.31	.40	.78		
Q10	.34	.39	.78		
Q19	.34	.23	.71		
Q8	.35	.35	.66		
Q1	.14	.36	.57		
Q7	.37	.35	.57		
아이겐값	6.85	6.71	6.47		
누적분산	27.40	54.26	80.16		

가설 2: 재적 동기부여는 거래적 리더십과 직무수행

성과 간의 관계를 매개할 것이다 는 분석결과 거래적 리더십은 1단계에서 매개변수인 외재적 동기부여에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 ( $p < .001$ ), 2단계에서 종속변수인 직무수행성과에도 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고( $p < .001$ ). 또한 3단계에서는 독립변수인 상황적 보상의 회귀계수가 유의미하지 않은 것으로 나타났고, 매개변수인 외재적 동기부여는 유의미하게 나타나 외재적 동기부여는 거래적 리더십과 직무수행 성과 간의 관계에서 완전매개 조건을 충족하고 있는 것으로 나타났다[표 3].

표 2. 변혁적 리더십과 직무수행성과 간의 내재적 동기부여 매개효과

	내적 동기 부여	직무수행성과			
		모델1 <sup>a</sup>	모델2 <sup>a</sup>	모델3 <sup>a</sup>	
통제변수	성별	-.01	.12	.13	.12
	나이	.01	-.02	-.01	-.02
	직급	-.07	.17	.07	.08
	직책	-.04	.07	.14	.14
	상사 성	-.01	-.15	-.15	-.15
독립변수	상사나이	-.06	.17	.18*	.19*
	변혁적 리더십	.56***	.26**		.10
매개변수	내재적 동기부여			.35***	.29**
	$R^2$ (F-value)	.31 (11.13***)	.09 (3.14**)	.14 (4.68***)	.29 (4.23***)

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$   
a:  $\beta$  (standard coefficient)

표 3. 거래적 리더십과 직무수행성과 간 외재적 동기부여 매개효과

	외적 동기 부여	직무수행성과			
		모델1 <sup>a</sup>	모델2 <sup>a</sup>	모델3 <sup>a</sup>	
통제 변수	성별	.21	.11	.06	.06
	나이	-.05	-.04	.01	-.02
	직급	-.06	.03	.06	.05
	직책	-.00	.16	.13	.16
	상사 성	-.10	-.17*	-.14	-.15
	상사나이	.08	.20*	.14	.18*
독립 변수	거래적 리더십	.49**	.30**		.18
매개 변수	외재적 동기부여			.34***	.26**
	$R^2$ (F-value)	.24 (8.27**)	.11 (3.64**)	.13 (4.47**)	.15 (4.47**)

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$   
a:  $\beta$  (standard coefficient)

## 5. 논의 및 결론

본 연구는 변혁적·거래적 리더십이 내재적 및 외재적 동기부여의 매개효과를 통해 직무수행성과 간의 관계를 알아보고자 실증연구를 하였다. 분석결과 변혁적·거래적 리더십은 내재적·외재적 동기부여의 매개효과를 통해 직무수행성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다.

이는 기존의 리더십과 성과, 동기부여와 성과, 리더십과 구성원들의 동기부여의 연구를 통합적 관점에서 실증분석하고 이들 간의 관계를 설명하였다는데 그 의의가 있다 할 수 있다. 또한 기존 연구들에서 사용한 성과 변수를 업무수행성과로 구체화 시켜 측정하고 분석함으로써 정서적 관점의 몰입 혹은 만족보다 좀 더 실질적인(practical) 연구결과를 도출 할 수 있었다. 특히 본 연구는 선행연구들이 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교우위를 연구에 초점을 두었다면, 본 연구는 두 리더십이 직무수행성과에 영향을 미치는 둘다 의미있는 리더십이라는 것을 밝힌 연구이다. 이러한 결과들은 특히 실무적인 측면에서 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 기업 재 직무수행성과를 높이기 위해서는 리더가 성공의 상징으로 미래에 대한 비전을 제시하고 조직구성원들이 리더나 상사에 대한 자부심과 충성심을 갖게 하여야 하며, 리더십에 있어서 구성원의 직무에 대한 동기부여를 명확히 하고 의미를 부여시켜주는 리더의 역할이 매우 중요한 것으로 판단되며, 지속적으로 구성원들에게 지적자극을 시킴으로써 업무에 대한 창의력과 자아개발을 향상 시키는 것이 필요하다 할 수 있다.

향후 본 연구를 좀더 보완하기 위해서는 다음과 같은 내용들이 보완되어야 할 것이다. 첫째, 본 연구의 표본은 매우 제한적으로 수집되어 분석되었기 때문에외적 타당성 관점에서 다소 보완이 필요하다. 따라서 향후 연구에서는 보다 광범위한 대상으로부터 자료 확보가 이루어 지야 한다. 둘째, 직무수행성과를 구성원들에게 자기보고(self-report)형태로 질문하고 그 결과를 수집하였다. 이 경우 동일방법편이(common method bias)가 발생할 가능성이 매우 높기 때문에 향후 연구에서는 응답원(source)의 다양화가 이루어져야 할 것이다.

## 참고 문헌

- [1] 소선주, 정민숙, “지역아동센터장의 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향 - 교사효능감을 매개효과로”, 한국콘텐츠학회논문지, 제14권, 제2호, pp.330-341, 2014.
- [2] 신혜숙, “변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제3호, pp.401-410, 2012.
- [3] J. Burns, *Leadership*. NY: Harper & Row, 1978.
- [4] B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free Press, 1985.
- [5] J. M. Howell and B. J. Avolio, “The ethics of charismatic leadership: Submission or Liberation?,” *Academy of Management Executive*, Vol.6, pp.43-54, 1992.
- [6] R. T. Keller, “Transformational leadership and the performance of research and development project groups,” *Journal of Management*, Vol.18, pp.489-501, 1992.
- [7] A. Bryman, *Charisma and Leadership of Organizations*, London: Sage, 1992.
- [8] V. H. Vroom, *Work and Motivation*, NY: Wiley, 1964.
- [9] A. Zaleznik, “Managers and leaders: Are they different,” *Harvard Business Review*, Vol.55, pp.67-78, 1997.
- [10] B. M. Bass and B. J. Avolio, “The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development,” *Research in Organizational Change and Development*, Vol.4, pp.231-272, 1990.
- [11] E. L. Deci, *The psychology of self-determination*, MA: Lexington Books, 1980.
- [12] T. M. Amabile, “How to kill creativity,” *Harvard Business Review*, pp.77-87, 1998.
- [13] G. R. Jones, “Socialization tactics, self-efficacy

and newcomers to organizations," *Academy of Management Journal*, Vol.29, pp.262-279, 1986.

[14] A. J. Ruci, S. P. Kim, and R. T. Quinn, "The employee-customer-profit chain at sears," *Harvard Business Review*, Vol.76, pp.82-97, 1998.

[15] J. K. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, and Jr. W. E. Sasser, "Putting the service-profit-chain to work," *Harvard Business Review*, Vol.72, pp.164-170, 1994.

[16] R. W. Y. Yee, A. C. L. Yeung, and C. T. C. Edwin, "An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry," *International Journal of Production Economics*, Vol.12, No.4, pp.109-120, 2010.

[17] J. M. Hays and A. V. Hill, "Service guarantee strength: The key to service quality," *Journal of Operations Management*, Vol.24, pp.753-764, 2006.

[18] T. E. Becker, R. S. Billings, D. M. Eveleth, and N. L. Gilbert, "Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance," *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp.464-482, 1996.

[19] C. P. Alderfer, "An empirical test of new theory of human needs," *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol.4, pp.142-175, 1969.

[20] L. J. William and S. E. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors," *Journal of Management*, Vol.17, pp.601-617, 1991.

[21] R. M. Baron and D. A. Kenny, "Moderator-mediator variables distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51,

pp.1173-1182, 1986.

[22] C. Wong, K. S. Law, and G. Hung, "on the importance of conducting construct-level analysis for multidimensional constructs in theory development and testing," *Journal of Management*, Vol.3, No.4, pp.744-764, 2008.

저 자 소 개

신 장 선(Jang-Seon Shin)

정회원



- 2010년 2월 : 동아대학교 신소재 공학과(공학학사)
- 2013년 8월 : 동아대학교 경영대학원(경영학석사)

<관심분야> : 변혁적 리더십, 조직문화

차 윤 석(Yunsuk Cha)

정회원



- 2012년 2월 : 서울대학교 경영학과(경영학박사)
- 2012년 9월 ~ 현재 : 동아대학교 경영학과 조교수

<관심분야> : 웰니스, 긍정심리, 심리적 웰빙