

# 직무만족이 직무성과에 미치는 영향 및 리더십의 조절효과

## The Effects of Job Satisfaction on Job Performance with the Moderating Effects of Leadership

이일주\*, 이상철\*\*, 김양균\*\*\*

경희대학교 대학원 경영학과\*, KC대학교 빅데이터경영학과\*\*, 경희대학교 경영학과\*\*\*

Ill-Ju Lee(nayaa99@naver.com)\*, Sang-Chul Lee(leecho@kcu.ac.kr)\*\*,  
Yang-Kyun Kim(lukekim@khu.ac.kr)\*\*\*

### 요약

최근 급변하는 기업경영환경 속에서 인적자원관리에 대한 중요성은 커지고 있으며, 조직 내 업무효율성에 대한 관심도 증가하고 있다. 종업원은 조직에서 가장 중요하고 가치 있는 인적자원이라 할 수 있으며, 조직에서 목표 및 목적을 달성하는 데 가장 핵심적인 역할을 한다. 이에 본 연구에서는 직무만족을 인지적 만족도와 정서적 만족도로 구분하여 직무만족과 직무성과 간의 어떠한 관련성이 존재하는지 확인한다. 또한 리더십 유형이 만족도와 직무성과간에 어떤 조절효과가 있는지도 분석하였다. 인지적 만족도와 정서적 만족도가 직무성과에 영향을 주는지를 분석한 결과, 모두 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히, 직무만족 중에서 정서적 만족도의 영향이 더 높게 나타났다. 다음으로, 리더십 유형의 영향력을 분석한 결과, 리더십이 직접적으로 조직성과에는 영향을 주지는 않는 것으로 나타났지만, 직무만족과 직무성과 사이에서 조절효과를 주는 것으로 나타났다. 즉, 거래적 리더십이 높을수록 정서적 만족도가 직무성과에 미치는 영향력이 더 높아지는 것으로 나타났다.

■ 중심어 : | 직무만족 | 직무성과 | 거래적 리더십 | 서번트 리더십 | 조절효과 |

### Abstract

In today's business environment, not only human resources management but work efficiency is getting substantial attention as well. Employees are one of the most significant and valuable resources in an organization who can play a critical role in accomplishing organizational goals and purposes. This study examines the effect of employee job satisfaction(affective and cognitive satisfaction) on job performance. Furthermore, this study examines the moderating effect of leadership type (transactional and servant leadership) between job satisfaction on job performance. As a result, affective and cognitive satisfaction were shown to positively affect employee job performance. Especially, cognitive satisfaction has more influenced on job performance than affective satisfaction. Second, transactional and servant leadership were not shown to affect employee job performance. However, transactional leadership had a moderating effect between job satisfaction on job performance.

■ keyword : | Job Satisfaction | Job Performance | Transactional Leadership | Servant Leadership | Moderating Effect |

## I. 서론

최근 우리나라는 일과 생활의 균형이라는 이슈의 부각으로 인하여, 탄력근무제 및 근로시간 유연화와 주당 법정 근로시간 단축 등의 정책이 도입되는 등 근로자들의 주당 근로시간이 점점 단축되고 있다. 그리고 이로 인해 근로시간 내에서 생산성과 효율성을 높이기 이슈가 함께 주목받고 있다. 예전에는 많은 시간을 근무하면서 완성되었던 업무성과가 이제는 상대적으로 빠른 시간 내에 달성되어야 한다는 문제가 이와 함께 부각되고 있으며, 높은 수준의 인건비를 지출해야 하는 임금제도의 변화로 인하여 업무효율성과 직무성과는 더욱 연구해야할 대상이 되고 있다.

그 중에서 직무만족과 직무관련 행동 사이의 연관성에 대한 연구는 행동과학 연구에서 상당한 부분을 차지하고 있다[1]. 실제로 직무만족과 직무성과 간의 관계는 개인 차원의 조직연구에서 가장 중심적이고 지속적으로 제기되는 연구주제이다. 그러나 직무만족과 직무성과 간의 관련성을 다룬 기존 연구들에서는 명확한 결론이 도출되지 못하였다. 즉, 어떠한 연구는 직무만족과 직무성과 간의 관련성이 있는 것으로 보고하였고[2], 어떠한 연구들은 관련성이 없다는 보고를 하고 있다[3]. 메타분석에 기초한 포괄적인 연구들은 주로 많은 연구결과들에 대한 기술을 중심으로 연구모델의 개발과 이를 기초로 한 이상적이고 규범적인 관련성을 제시하였고, 실증적인 연구들은 개별적 연구결과에 기초한 상관계수분석을 중심으로 분석을 진행하였다[4]. 그러나 이러한 기존 연구들에서 나타난 직무만족과 직무성과 간의 관계는 모호하였으며, 방향성에 대한 문제 또한 존재하는 것으로 보고되어 왔다.

우리나라에서도 종업원의 직무만족이 증가하면 종업원 개인의 직무성과가 향상될 것이라는 규범적 내용을 전제로 하여, 직무만족에 영향을 미치는 요인을 탐색하기 위한 연구가 많이 진행되어왔다. 그러나 정작 전제가 된 직무만족과 직무성과 간의 관계를 다룬 연구는 상대적으로 많이 진행되어 있지 못하였다[4][5].

이에 본 연구에서는 실증적인 분석을 통해 직무만족과 직무성과 간의 어떠한 관련성이 존재하는지 확인하고, 더불어 리더십 유형이 두 요인 간의 관계에 어떤 조

절효과를 주는지도 파악하고자 하였다. 직무만족과 직무성과 간의 정확한 연관성을 연구를 위해서는 조절변수 및 매개변수에 대한 부분을 추가적으로 고려하여 분석해야 하기 때문이다[6].

## II. 문헌연구

### 1. 직무만족과 직무성과

Judge et.al(2001)은 직무만족과 직무성과 간의 연관성을 재고해야 한다는 주장 아래, 기존 연구들을 기반으로 한 메타분석을 통해 직무만족과 직무성과 간의 연관성을 연구하기 위한 7가지 연구모형을 보고하였다[1]. 이들은 Locke(1970)[7]와 Schwab & Cummings(1970)[6]의 연구를 기반으로 하여 직무만족과 직무성과에 대한 7가지 연구모형을 제시하였고, 이 중 마지막 모형은 직무만족을 감정과 기분의 변수로 바꾸어 접근하여야 한다고 보고하였다(그림 1).

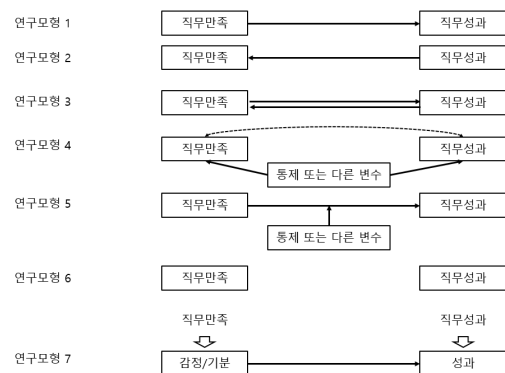


그림 1. 직무만족과 직무성과 간의 관련성 모형

직무만족이 직무성과의 원인인 모형(연구모형 1)은 직무성과에 대한 직무만족의 원인적 효과를 가정한 것이다. 이는 직무만족과 직무성과 사이의 관계에 대한 가장 오래된 모형이며, 인간관계의 흐름을 설명하기도 한다. 해당 모형은 ‘태도가 행동을 이끈다’라는 전제를 가지며, 사회심리학의 폭넓은 태도 관련 문헌에 근거를 두고 있다. Strauss(1968)를 비롯한 초창기 인간관계 연구자들은 종업원의 높은 사기 수준이 생산성의 개선

을 이끌어낸다고 주장하였다. 이렇듯 대부분의 태도 연구자들은 '태도가 행동을 수반한다'라는 행동학적 함의를 가정하고 연구를 진행하였다[2].

가장 오래된 모형이기 때문에 만족도, 즉 태도에 대한 정의 또한 해당 모형을 기초로 이루어졌다. Fishbein & Ajzen(1975)은 태도란 '주어진 대상에 대한 일관적인 호의적/비호의적 방식에 반응하는 습득된 성향'이라고 정의했다[8]. 또한 Eagly & Chaiken(1993)은 '태도의 대상을 호의적으로 평가하는 사람은 그것을 지원 또는 조장하는 행동을 하는 것에 관여하려는 경향이 존재하며, 태도의 대상을 비호의적으로 평가하는 사람은 그것을 반대 또는 방해하는 행동을 하는 것에 관여하려는 경향이 존재한다'라고 결론 내렸다[9]. 다시 말해, 직무태도는 직무에 대한 성과 중심인 직무 관련 행동과 연관되어야만 한다는 것이다.

직무성과가 직무만족의 원인이 된다는 모형(연구모형 2)은 사회심리학적 모형과는 반대의 입장을 가지고 있다. Olsen & Zanna(1993)는 태도와 행동은 완전히 독립적인 경향이 있으며, 직무성과가 개인을 만족시키는 가치 있는 결과를 가져온다는 가정으로 출발한다면 넓은 의미에서 직무성과가 직무만족을 이끌어낼 수 있다고 주장하였다[10].

동기부여의 기대에 기초한 이론들은, 일반적으로 만족은 성과에 의해 만들어진 보상에 의해 만들어진다고 규정하고 있다[11]. 기대이론가인 Lawler & Porter(1967)는 직무성과는 내재적 또는 외재적 보상 제공을 통해 직무만족을 이끌어낸다고 주장하였다[12]. 즉, 좋은 성과가 보상을 이끌어내며, 이러한 보상이 만족을 이끌어낸다는 것이다. 목표설정 이론가인 Locke(1970)는 만족을 성과에 대한 결과로 간주했으나, 경우에 따라서 만족은 목표 지향적 행동 또는 가치 습득으로 가능하다는 견해를 보였다. 심지어 내재적인 동기부여에는 만족에 대한 성과의 효과가 내재되어 있다고 정의하였다[7]. Deci & Ryan(1985)은 자기결정성 이론에서, 만족이 행동의 동기부여 과정에서 중요하지만 궁극적으로는 행동의 결과인 보상으로부터 만족이 발생한다고 주장하였다[13].

직무만족이 직무성과에 영향을 미친다는 일방향적 효과를 보고한 연구들보다, 직무성과가 직무만족에 영

향을 미친다는 일방향적 효과를 보고한 논문들이 더 많이 존재한다. 관련된 논문 10편 중 4편이 직무성과가 직무만족에 원인효과를 가진다고 보고하였으며, 나머지 6편은 유의한 효과가 없다고 보고하였다. 결론적으로 직무만족→직무성과 연구와 같이 직무성과→직무만족 간의 연관성을 다룬 연구결과들 또한 결과의 일관성이 존재하지 않는다. 이에 대한 원인을 분석한 Brown & Peterson(1994)의 연구에서 직무성과와 직무만족 사이의 상관계수는 0.31로 통계적으로 유의하게 나타났지만, 노력 정도와 역할갈등을 포함한 경로분석에서는 직무성과→직무만족 사이의 경로계수가 0.04로 나타났으나 이는 통계적으로 유의하지 않았다[14]. 따라서 이러한 연구결과들을 일반화하기는 어렵다고 볼 수 있다.

직무만족과 직무성과가 서로 영향을 주고받는다(양방향성) 모형(연구모형 3)은 특별한 이론적 배경이 존재하지 않는다. 다만 해당 모형은 앞선 두 모형의 혼합형으로서, 표면적으로는 앞선 두 가지 모형에 대한 이론적인 설명이 타당하다고 믿는 연구자들에 의해 받아들여졌다. 직무만족과 직무성과 사이의 쌍방향 연관 가능성을 조사한 5편의 연구들 중 2편은 반대 방향성을 가지지 않고 직무성과가 직무만족을 이끌어낸다고 보고하였으며[15][16], 나머지 2편의 연구는 양방향성(직무만족↔직무성과)을 지지하였다[17][18]. Sheridan & Slocum(1975)[17]은 양방향성 관계를 부분적으로 지지한다고 보고하였고, Wanous(1974)[18]는 만족 중 외재적 만족은 직무만족→직무성과 방향으로 영향을 주는 반면, 내재적 만족은 직무성과→직무만족 방향으로 영향을 준다는 것에 의거하여 양방향성의 존재를 지지하였다. Prestwich(1980)는 직무만족과 직무성과 사이에 어떠한 방향으로든 유의한 영향이 없다고 보고하였다[19].

직무만족과 직무성과 사이에 관련성이 없다는 모형(연구모형 4)은, 제 3의 변수 혹은 측정되지 않은 변수와의 관계에 기인해 직무만족과 직무성과 사이에 연관성이 없다는 것을 나타낸다. 공식적으로 직무만족과 직무성과 간의 관계가 거짓이라는 가설을 검증한 논문들은 적다. 그러나 직무만족과 직무성과가 어느 정도 관련성이 있지만 역할모호성이라는 변수가 양 쪽 변수에 모두 영향을 미치므로 결과적으로는 유의하지 않다는

연구가 있으며[14], 자존감이 직무만족과 직무성과 간의 관련성을 설명할 수 있다고 제안한 연구도 존재한다[20]. 또한 유의미하였던 직무만족과 직무성과 간의 관계가, 경영층에 대한 신뢰[21], 의사결정에서의 참여[22]를 통제할 경우 통계학적으로 유의미했던 부분이 사라진다고 보고한 연구들도 존재한다. 즉, 해당 연구모형은 직무만족과 직무성과 간의 유의미한 관련성이 혼란변수에 의해 사라지게 된다는 것을 의미하고 있다.

직무만족과 직무성과 간의 관련성은 다른 변수에 의해 조절된다는 모형(연구모형 5)은, 직무만족과 직무성과 간의 연관성 연구에서 가장 보편적인 수단인 조절변수를 사용하는 것이다. 조절변수로 흔하게 사용되는 것은 보상가능성이다. 많은 연구들은 개인이 성과에 기초한 보상을 받는 범위에 한하여 직무성과는 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가정으로 접근한다. 예컨대 임금이 성과와 연계된 범위에서 높은 성과는 만족을 느끼게 된다는 것이다. 이 방식은 조작적인 상황에 근거해 있지만, 많은 사례가 필요한 것은 아니다[23][24].

Locke(1970)는 성과가 중요한 업무적 가치를 이끄는 정도까지 만족을 발생시키는 것처럼, 가치의 획득이 직무성과와 직무만족 간의 관계를 조절한다고 가정하였다[7]. 즉, 강한 임금-성과 간의 가능성은 성과가 가치 있는 보상을 발생시키기 때문에 보상(임금)에 만족하는 것에 가치를 지닌 사람에게 적용될 수 있다고 주장하였다. 하지만 이러한 가정은 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 보상가능성 가설 검정에서 성과 자체가 내재적으로 개인을 만족시킬 수 있다는 측면을 무시하였다는 점인데, 종업원들은 임금보다는 업무 자체의 속성과 같은 내재적 보상에 가치를 부여한다는 보고가 존재한다[25].

직무만족과 직무성과 간의 연관성과 관련된 또 다른 잠재적 조절변수는, 내재적인 직무특성 또는 직무복합성이다. 이 조절변수는 직무보상과 관련된 임금-성과 가능성 조절변수의 속성과 유사하다. 임금은 외재적, 직무복합성은 내재적이라는 차이가 존재하지만 효과의 방향성은 같아야 한다. 흥미롭고 자극이 되는 직무를 잘 수행하는 것은 내재적으로 만족감이 증가하는 반면, 반복적이고 지루한 직무를 수행하는 것은 만족도가 감소한다는 연구들이 이러한 가정을 뒷받침하고 있다

[26]. 또한 임금-성과 가능성 이상으로, 직무만족과 직무성과 간의 연관성에 있어 탐색되는 조절변수는 자존감(self-esteem)이다[27]. Korman(1970)의 자기가능성 이론에서는 개인이 자기이미지와 일관성이 있는 행동에 관여할 때, 개인은 가장 만족을 느낀다는 것이 예측되었다. 그러므로 '높은 자존감을 가진 개인이 성과에 대해 만족하는 것'과 '자기인식에 대한 타당성과 일관성이 없는 자존감이 낮은 개인은 고성과에 만족할 필요가 없다'와 같이 직무만족과 직무성과 간의 관련성은 자존감에 의존하게 된다.

직무만족-직무성과 간 연관성과 관련되어 조직에서의 정년보장[28], 성취욕구[29], 정서적 기질[30], 상황적 제약[31]과 같은 무수히 많은 조절변수들이 존재한다고 보고되어 왔다. 따라서 다수의 연구들에서 조절변수의 견해에 대한 세평이 입증되었으나, 동의할 수 없는 부분이 많이 생겼다.

직무만족과 직무성과 간의 연관성을 보고한 많은 연구들 중, 극소수의 연구들은 이상에서 살펴본 5가지 모형에 포함되지 못하였다(연구모형 6). 이러한 연구들에서 직무만족과 직무성과는 서로 직접적 관련성이 없는 개별 변수로서 처리되었다. 예로 Greenberger et al.(1989)은 개인적 통제와 직무만족 간의 연관성, 그리고 개인적 통제와 직무성과 간의 원인적 연관성을 분석하였으나, 직무만족과 직무성과 간의 관계는 연구하지 않았다[3]. 아마도 저자들은 직무만족과 직무성과 간의 연관성이 없다고 확신하였거나, 또는 두 개념 간의 연관성이 그들의 연구범위 밖에 있다고 생각했을 수 있다. 이러한 가정의 타당 여부를 떠나, 이러한 가정을 사용한 연구들의 결과로 직무만족과 직무성과 사이 연관성에 대해 말하는 것에는 한계가 있다.

직무만족과 직무성과를 재 개념화하여 연구한 모형(연구모형 7)도 존재한다. 일부 연구자들은 직무만족 측정이 감정적 어조보다는 인지평가를 더 많이 반영하고 있기 때문에, 직무만족이 직무성과를 예측하는 것에 실패한 것이라고 주장하였다[32]. 즉, 이러한 주장을 배경으로 하여 만족도인 태도와 성과를 재 개념화하였을 때, 태도가 성과를 이끌어낸다는 부분이 검증될 수 있다고 주장하는 모형이다. Brief & Roberson(1989)은 가장 흔하게 사용되는 세 가지 직무만족 측정방식들이,

감정을 가진 정도와 확연하게 다르다고 결론 내렸다 [32]. 비교적 최근에는 감정적 만족도와 인지적 만족도를 활용한 연구들이 진행되었다. Schleicher et al. (2004)는 만족도가 직무성공에 영향을 미치며, 만족도를 인지적 만족도와 감정적 만족도로 구별하여 분석하였을 때에도 직무성공에 영향을 미치고 있음을 발견하였다[33].

선행연구들의 결과들을 종합해보면, 결과에 대한 일관성이 없다는 결론을 내릴 수 있다. 이러한 이유 중 하나는, 많은 모형들은 제시되었지만 이를 전체적이고 종합적이며 체계적으로 검증하지 못하고 연구의 단편적 속성만을 고려하였기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 만족도에 대한 속성을 인지적인 부분과 감정적인 부분으로 재 개념화하여 접근하였으며, 또한, 기존의 리더십의 직접효과에서 벗어나 리더십이 직무성공에 어떤 조절효과를 주는지를 재조명하고자 한다.

## 2. 리더십 유형

리더십은 조직행동과 조직구조에 관한 연구에서 중요한 핵심 개념 중 하나로 리더십은 개인행동과 집단행동의 형성과 더불어 조직 전체의 성과와 연결시키는 역할을 하는 등 조직구성원들의 업무역량과 대인관계 역량의 향상 및 집결을 효과적으로 달성하기 위한 개념 중 하나로 사회과학 분야에서 중요하게 인식되고 있는 개념이라 할 수 있다[34][35].

조직 관리자의 리더십은 주어진 업무에 대한 관리와 조직구성원 관리 등 적용된 이론에 따라 다양한 방식으로 구성되어 연구되어지고 있는데, 기존의 전통적 리더십 이론의 연구영역을 넘어 단점을 보완하기 위한 거래적 리더십과 서번트 리더십 등과 같은 대안적 리더십의 발전이 가속화 되고 있다[36][37]

첫째, 거래적 리더십이란 변혁적 리더십과 반대되는 개념으로 관리자와 조직구성원 간의 관계에서 상호간에 영향을 미치는 교환을 바탕으로 두고 동기유발을 일으키는 리더십이라 할 수 있다. 즉, 관리자와 조직구성원 간의 상호작용이해관계를 자극하여 영향을 미치는 리더십으로 조직구성원의 노력에 대한 대가로 리더가 교환 또는 협상, 순종에 교환과정을 토대로 두고 있는 리더십이라 할 수 있다[38][39].

둘째, 서번트 리더십(servant leadership)이란 조직이라는 특수 상황에서 조직구성원에게 복종을 요구하기 보다는 인간존중을 바탕으로 하여 조직구성원들에게 잠재력을 발휘할 수 있도록 이끄는 리더십이라 할 수 있다. 즉, 서번트 리더십은 조직구성원들을 목표를 달성하기 위한 수단이나 도구로 인식하지 않고, 관리자와 조직구성원들 간의 관계를 중심으로 공동체 이미지를 강조하여 조직보다는 조직구성원의 욕구를 채워주고 물질적·감성적으로 이득을 얻을 수 있는 기회를 제공하는 등 조직구성원의 성장을 도와주는 리더십이라 할 수 있다[40][41].

셋째, 리더십에 대한 연구들을 보면 리더십이 조직몰입이나 직무만족에 대한 선행변수로서 사용이 되어 왔지만, 리더십 유형에 따라 이러한 영향력이 변화할 수 있다는 연구들도 등장하고 있다. 종업원의 감성지능이 혁신행동과의 관계에서, 또는 소명의식과 조직 동일시와의 관계에서 리더십이 조절효과를 준다고 하였다 [42][43]. 이는 리더들의 격려가 통제적인 리더보다 성과를 높일 수 있도록 만들어 주고, 이러한 분위기가 정착되면 구성원의 성과가 올라가기 때문이다[44].

## 3. 연구모형

선행연구들을 토대로 본 연구에서는 분석하고자 하는 연구모형은 [그림 2]와 같다.

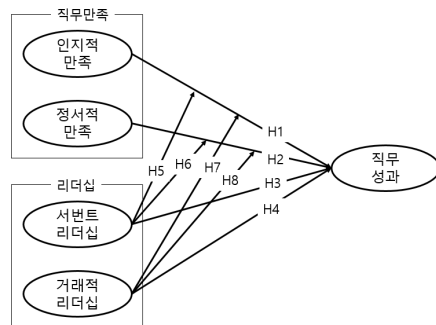


그림 2. 연구모형

먼저, 직무만족과 직무성과와의 인과관계를 검증하고자 하며, 특히 만족도에 대한 속성을 인지적인 부분과 감정적인 부분으로 재 개념화하여 접근하였다. 또한 리

더십이 직무만족과 직무성과와의 관계에서 조절효과를 주는지도 검증하고자 한다. 이때 리더십도 거래적 리더십과 서번트 리더십으로 구분하여 분석하고자 한다. 조절효과를 분석하기 위해 본 연구에서는 위계적 회귀분석(Hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

### III. 연구방법

#### 1. 설문지 개발

직무만족은 인지적 만족도와 정서적 만족도로 구분하여 조사한 Schleicher et al.(2004)가 개발한 문항을 번역한 후 본연구에 맞게 수정하여 사용하였다[33]. 직무만족도(인지적 만족도와 정서적 만족도)의 설문 문항은 7점 리커트 척도로 조사되었다. 종업원이 평가한 스스로의 직무성과는 Koopmans(2014)가 개발한 문항을 번역한 후 본연구에 맞게 수정하여 사용하였다[45]. 종업원이 평가한 스스로의 직무성과에 대한 설문 문항은 7점 리커트 척도로 조사되었다.

본 연구에서는 변혁적 리더십의 하나인 서번트 리더십을 조사하였으며, 서번트 리더십의 설문 문항은 Dierendonck & Nuijten(2011)이 개발한 문항을 근거로 작성하였다[46]. 해당 문항의 타당성과 신뢰성 분석결과 통계적인 정확성이 높은 것으로 입증되었으므로, 번역한 후 본연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 거래적 리더십은 Tepper & Percy(1994)가 개발한 문항을 사용하였으며, 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다[47]. 각 리더십에 대한 설문 문항은 7점 리커트 척도로 조사되었다.

#### 2. 연구대상

본 연구에서는 자료의 수집을 위하여 설문조사 방식을 활용하였으며, 일개 소규모 민간보험회사 내 콜센터에 근무하는 종업원 96명을 대상으로 조사하였다. 2017년 9월 한 달 동안 설문조사를 통해 총 86부의 설문지를 수집하였으며, 이 중 답변이 불성실한 3부의 설문지를 제외한 총 83부를 대상으로 분석을 진행하였다.

[표 1]은 종업원들의 인구통계학적 특성을 나타낸 것이다. 전체 종업원 중에서 여성의 비중이 91.6%로 나타

났다. 종업원들의 결혼 유무는 74.7%가 기혼인 것으로 나타났다. 이를 볼 때 해당 콜센터는 기혼 여성 종업원이 많은 구조임을 파악할 수 있다. 종업원의 연령은 40대가 54.2%로 가장 많았고, 30대가 21.7%, 50대는 21.7%로 나타났다. 종업원 학력 수준은 고등학교 졸업이 42.2%로 가장 많았고, 전문대 졸업은 31.3%, 대학교 졸업은 25.3%로 나타나 학력 수준은 일반적인 기업들과 비교하여 다소 낮은 수준임을 확인할 수 있었다. 근무연수는 5-10년 미만이 37.3%로 많았다. 종업원의 월평균임금 수준은 100만 이상~200만 미만이 28.9%로 가장 많았으며, 해당 콜센터에 근무하는 종업원 중 절반 이상이 월평균임금 수준 300만원 미만으로, 다소 낮은 수준의 임금을 받고 있음을 확인할 수 있다.

표 1. 응답자의 인구통계 특성

변 수	구 분	빈 도(명)	비 중(%)
성 별	남자	7	8.4
	여자	76	91.6
결 혼	기혼	62	74.7
	미혼	21	25.3
연 령	30대	18	21.7
	40대	45	54.2
	50대	18	21.7
	60대 이상	2	2.1
학 력수준	고졸	35	42.2
	전문대졸	26	31.3
	대졸	21	25.3
	대학원졸	1	1.2
근무연수	5년 미만	26	31.3
	5~10년 미만	31	37.3
	10~15년 미만	25	30.1
	20년 이상	1	1.2
임금수준	100~200 미만	24	28.9
	200~300 미만	21	25.3
	300~400 미만	22	26.5
	400~500 미만	11	13.3
	500 이상	5	6.0

### IV. 연구결과

#### 1. 요인분석 및 신뢰도 분석

독립변수들의 구성타당도를 검증하기 위해, 인지적 만족도, 정서적 만족도, 서번트 리더십, 거래적 리더십 문항들을 이용하여 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석을 통해서 각 요인과 요인적재량이

0.6 미만인 문항을 제거하였다. 분석결과는 [표 2]와 같으며, 인지적 만족도에서 2개 문항(인지적5, 6), 정서적 만족도에서 3개 문항(정서적1, 2, 3), 서번트 리더십에서 3개 문항(서번트8, 9, 10), 거래적 리더십에서 1개 문항(거래적2), 등 총 9개 문항을 제거하였다.

표 2. 독립변수의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	서번트 리더십	인지적 만족도	정서적 만족도	거래적 리더십	Cronbach의 알파
서번트3	.890	.166	.108	.308	0.958
서번트2	.877	.230	.067	.269	
서번트6	.825	.227	.069	.225	
서번트4	.795	.258	.210	.088	
서번트5	.775	.258	.235	.228	
서번트7	.767	.213	.175	.324	
서번트1	.767	.228	.137	.259	
인지적2	.119	.842	.118	.163	0.933
인지적3	.107	.801	.244	.119	
인지적4	.321	.760	.173	.173	
인지적1	-.022	.755	.326	.110	
인지적10	.417	.747	.046	.010	
인지적7	.275	.731	-.062	.168	
인지적11	.261	.713	.366	-.032	
인지적9	.255	.710	.276	.137	0.888
인지적8	.247	.635	.337	.052	
정서적5	.045	.165	.855	.110	
정서적6	.105	.263	.830	.153	
정서적7	.189	.175	.789	.136	0.887
정서적8	.225	.372	.714	.040	
정서적4	.117	.120	.704	.086	
거래적6	.295	.060	.077	.876	
거래적5	.101	.072	.169	.872	0.887
거래적4	.383	.127	.160	.738	
거래적3	.366	.170	-.002	.626	
거래적1	.367	.255	.215	.617	
고유값	5.847	5.767	3.862	3.492	
분산(%)	22.488	22.180	14.854	13.431	
누적분산(%)	22.488	44.668	59.522	72.954	
KMO 및 Bartlett	.866				
Bartlett의 단위행렬	.000				

KMO와 Bartlett의 분석결과를 보면, KMO 값은 표본 적합도를 나타내는 것으로 .50 이상이면 표본 자료는 요인분석에 적합하다고 말할 수 있는데, 본 분석결과 0.866으로 높게 나타났다. 또한 Bartlett의 검정결과도 유의확률(Sig.)이 .000으로 낮게 나타났다. 각 요인별 신뢰도인 크론바 알파도 0.887이상인 것으로 나타났다. 다음으로 종속변수인 직무성과의 문항을 이용하여 요

인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석을 통해서 각 요인과 요인적재량이 0.6 미만인 문항을 제거하였다. 분석결과는 [표 3]과 같으며, 성과 6, 7, 8 등 총 3개 문항을 제거하였다. 각 요인별 신뢰도인 크론바 알파는 0.925이상인 것으로 나타났다. 다음으로 KMO와 Bartlett의 분석결과도 모두 충족하는 것으로 나타났다.

표 3. 종속변수의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

직무성과	요인부하량	Cronbach의 알파
성과2	.904	0.925
성과4	.861	
성과5	.836	
성과9	.834	
성과1	.816	
성과10	.809	
성과2	.755	
고유값	4.846	
분산(%)	69.227	
누적분산(%)	69.227	
KMO 및 Bartlett의 검정	.841	
Bartlett의 단위행렬 검정	.000	

## 2. 직무만족과 리더십 유형이 직무성과에 미치는 영향

인지적 만족도와 정서적 만족도, 서번트 리더십과 거래적 리더십이 직무성과에 미치는 주효과를 살펴보기 위해 다중회귀분석(Multiple regression analysis)을 실시하였으며, 회귀모형의 타당성은 유의한 것으로 나타났다(F=5.042, p=0.001). [표 4]에서 나타난 것처럼, 직무만족도가 직무성과에 미치는 영향관계를 살펴본 결과, 인지적 만족도( $\beta = 0.271$ )와 정서적 만족도( $\beta = 0.308$ )가 직무성과에 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 정서적 만족도의 영향력이 더 큰 것으로 나타났다. 반면, 리더십 유형이 직무만족도에 미치는 영향관계를 살펴본 결과, 서번트 리더십과 거래적 리더십은 직무성과에는 직접적인 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

다음으로 서번트 리더십과 거래적 리더십이 인지적 만족도와 정서적 만족도가 직무성과에 미치는 영향관계에 어떤 조절효과를 미치는 살펴보기 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical regression analysis)을 실시하였다. [표 4]에서 나타난 것처럼, 주효과 모형의 R2값이 0.205에서 조절효과 모형의 R2값이 0.324로 0.118만

표 4. 위계적 회귀분석을 이용한 조절효과 분석

	주효과				조절효과			
	표준 계수	표준 오차	t	유의수준	표준 계수	표준 오차	t	유의수준
인지적 만족도	.271	.097	2.680	.009	.165	.101	1.567	.121
정서적 만족도	.308	.099	3.028	.003	.226	.098	2.249	.028
서번트 리더십	.149	.090	1.471	.145	.153	.089	1.522	.132
거래적 리더십	.021	.099	.204	.839	-.042	.098	-.422	.674
인지적 만족도 x 서번트 리더십					-.079	.089	-.798	.427
인지적 만족도 x 거래적 리더십					.224	.118	2.048	.044
정서적 만족도 x 서번트 리더십					-.118	.104	-1.194	.236
정서적 만족도 x 거래적 리더십					.237	.129	2.303	.024
R <sup>2</sup>	.205				.324			
ΔR <sup>2</sup>					.118			

큼 증가하였다(F=3.240, p=0.017). 따라서 조절효과 모형은 의미가 있는 것으로 나타났다. 리더십 유형 중에서 거래적 리더십 × 인지적 만족도( $\beta = 0.224$ , p=0.044), 거래적 리더십 × 정서적 만족도( $\beta = 0.237$ , p=0.024)가 긍정적(+)인 조절효과를 미치는 것으로 나타났으며, 서번트 리더십은 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

직무만족과 거래적 리더십간의 조절효과를 구체적으로 보기 위하여 만족도를 높고 낮은 그룹으로 구분하여 영향력을 분석하였다. [그림 3]에서 나타난 것처럼, 거래적 리더십이 높을수록 인지적 만족도가 직무성가에 미치는 영향력이 더 높아지는 것으로 나타났다. [그림 4]에서 나타난 것처럼, 거래적 리더십이 높을수록 정서적 만족도가 직무성가에 미치는 영향력이 더 높아지는 것으로 나타났다.

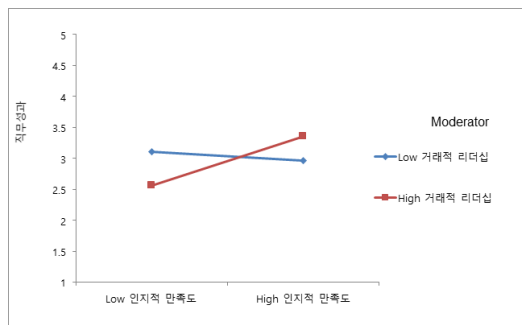


그림 3. 인지적 만족도와 직무성가에 미치는 거래적 리더십의 조절효과

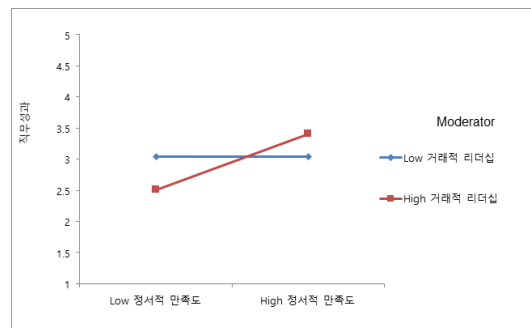


그림 4. 정서적 만족도와 직무성가에 미치는 거래적 리더십의 조절효과

## V. 결론

최근 기업경영환경 변화에 있어 가장 큰 특징은 인적 자원에 대한 중요성이 과거에 비해 보다 강조되고 있다는 것이다. 높은 수준의 인건비를 지출해야 하는 임금 제도의 변화로 인하여 업무효율성과 직무성과는 더욱 연구해야 할 대상이 되고 있다. 직무만족과 직무성과와의 관계가 중요한 이슈이지만, 실제로 직무만족과 직무성과 간의 관계를 다룬 연구는 많지 않다. 이에 본 연구에서는 실증적인 분석을 통해 직무만족과 직무성과 간의 어떠한 관련성이 존재하는지 확인하였고, 특히, 직무만족을 인지적 만족도와 정서적 만족도로 구분하여 분석하였다. 또한 기준에는 리더십 유형이 만족도에 미치



는 직접적인 영향에 대해서 주로 연구했다면, 본 연구에서는 리더십 유형이 만족도와 직무성과간에 어떤 조절효과가 있는지도 분석하였다.

먼저, 인지적 만족도와 정서적 만족도가 직무성과에 영향을 주는지를 분석한 결과, 모두 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 직무만족과 직무성과와의 관계를 나타내는 모형 중에서 연구모형 1의 결과를 의미한다 [2][5][8]. 이는 직무만족과 직무성과 사이의 관계에 대한 가장 오래된 모형이며, 종업원의 높은 사기 수준이 생산성의 개선을 이끌어내기 때문이라고 할 수 있다 [2][5]. 특히, 직무만족 중에서 정서적 만족도의 영향이 더 높게 나타났다. 이는 직무만족도 측정에서 감정적인 어조보다는 인지적인 평가가 더 많이 반영되기 때문에 직무만족이 직무성과를 예측하는 것에 실패하는 것이라고 주장한 이론가들의 가설을 지지하는 결과이다 [32]. 따라서 조직에서 종업원들의 인지적인 부분과 함께 정서적인 부분을 함께 고려한 인사조직적 관행을 시행할 필요가 있음을 시사하고 있다.

다음으로, 리더십 유형의 영향력을 분석한 결과, 리더십이 직접적으로 조직성과에는 영향을 주지는 않는 것으로 나타났으며, 직무만족과 직무성과 사이에서 조절효과를 주는 것으로 나타났다. 이는 기존 연구들과 같이 리더십은 직무성과에 직접적인 영향을 주기보다는 만족도의 선행변수로서 역할을 하기 때문으로 보인다 [5][36][39]. 그러나 거래적 리더십 유형은 직무만족과 직무성과 사이에 조절효과를 주는 것으로 나타났다. 기존의 연구들에서도 리더십은 조절효과가 있는 것으로 나타났는데, 이는 리더의 격려행동이 부하의 성과를 높이는 분위기를 조성하게 되고, 이러한 분위기가 구성원의 성과에 긍정적인 영향을 미치기 때문으로 보인다 [42][44].

이러한 결론에도 불구하고, 본 연구의 대상자가 83개로 적어 직무성과와 관련된 다양한 변수와의 관계를 검증하지 못한 한계점이 있다. 또한 본 연구의 대상이 일개 중소 손해보험회사 콜센터 한 곳이었기 때문에, 연구의 결과 및 결론을 모든 기업에 일반화하는 것에는 다소 한계가 있다.

## 참고 문헌

- [1] T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton, "The job satisfaction-job performance relationship," *A Qualitative and quantitative review*, Vol.127, No.3, pp.376-407, 2001.
- [2] G. Strauss, "Human relations-1968 style," *Industrial Relations*, Vol.7, No.3, pp.262-276, 1968.
- [3] D. B. Greenberger, S. Strasser, L. L. Cummings, and R. B. Dunham, "The impact of personal control on performance and satisfaction," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.43, No.1, pp.29-51, 1989.
- [4] 오인수, 김광현, T. C. Darnold, 황종오, 유태용, 박영아, 박량희, "직무만족, 조직몰입, 성과, 이직의도 간의 관련성-문헌고찰 및 메타분석," *인사조직연구*, 제15권, 제4호, pp.43-86, 2007.
- [5] 류동용, 신진교, "변혁적 리더십이 직무만족과 직무성과에 미치는 영향 및 개인특성의 조절효과," *인적자원 관리연구*, 제20권, 제2호, pp.215-238, 2013.
- [6] D. P. Schwab and L. L. Cummings, "Theories of performance and satisfaction: A review," *Industrial Relations*, Vol.9, No.4, pp.408-430, 1970.
- [7] E. A. Locke, "Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.5, No.5, pp.484-500, 1970.
- [8] M. Fishbein and I. Ajzen, *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*: Reading, MA: Addison-wesley, 1975.
- [9] A. H. Eagly and S. Chaiken, *The psychology of attitudes*, Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich, 1993.
- [10] J. M. Olson and M. O. Zanna, "Attitudes and attitude change," *Annual Review of Psychology*, Vol.44, pp.117-154, 1993.
- [11] J. C. Naylor, R. D. Pritchard, and D. R. Ilgen, *A theory of behavior in organizations*, New York: Academic Press, 1980.

- [12] E. E. III. Lawler and L. W. Porter, "The effect of performance on job satisfaction," *Industrial Relations*, Vol.7, No.1, pp.20-28, 1967.
- [13] E. L. Deci and R. M. Ryan, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum, 1985.
- [14] S. P. Brown and R. A. Peterson, "An antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects," *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.1, pp.63-77, 1993.
- [15] R. P. Bagozzi, "Performance and satisfaction in and industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity," *Journal of Marketing*, Vol.44, No.2, pp.65-77, 1980.
- [16] J. P. Siegel and D. Bowen. "Satisfaction and performance: Causal relationships and moderating effects," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.1, No.3, pp.263-269, 1971.
- [17] J. E. Sheridan and J. W. Jr. Slocum, "The direction of the causal relationship between job satisfaction and work performance," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.14, No.2, pp.159-172, 1975.
- [18] J. P. Wanous, "A causal-correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship," *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.2, pp.139-144, 1974.
- [19] T. L. Preswich, *The causal relationship between job satisfaction and job performance*, Unpublished doctoral dissertation, University of North Carolina, Chapel hill, 1980.
- [20] J. L. Pierce, D. G. Gardner, L. L. Cummings, and R. B. Dunham, "Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.3, pp.622-648, 1989.
- [21] G. A. Rich, "The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.4, pp.319-328, 1997.
- [22] A. A. Abdel-Halim, "Effects of task and personality characteristics on subordinate responses to participative decision making," *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.4, pp.477-484, 1983.
- [23] D. J. Cherrington, H. J. Reitz, and W. E. Scott, "Effects of contingent and noncontingent reward on the relationship between satisfaction and task performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol.55, No.6, pp.531-536, 1971.
- [24] C. Orpen, "The relationship between satisfaction and performance under contingent and noncontingent reward schedules," *Psychological Studies*, Vol.26, No.2, pp.104-109, 1981.
- [25] C. E. Jurgensen, "Job preferences (What makes a job good or bad?)," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.3, pp.267-276, 1978.
- [26] L. S. Baird, "Relationship of performance to satisfaction on stimulating and non-stimulating jobs," *Journal of Applied Psychology*, Vol.61, No.6, pp.721-727, 1976.
- [27] A. K. Korman, "Toward an hypothesis of work behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.54, No.1, pp.31-41, 1970.
- [28] D. R. Norris and R. E. Niebuhr, "Organization tenure as a moderator of the job satisfaction-job performance relationship," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.24, No.2, pp.169-178, 1984.
- [29] R. M. Steers, "Effects of need for achievement on the job performance-job attitude relationship," *Journal of Applied Psychology*, Vol.60, No.6, pp.678-682, 1975.
- [30] W. A. Hochwarter, P. L. Perrewe, G. R. Ferris, and R. A. Brymer, "Job satisfaction and performance: The moderating effects of value attainment and affective disposition," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.54, No.2, pp.296-313, 1999.
- [31] J. B. Herman, "Are situational contingencies limiting job attitude-job performance relationship," *Organizational Behavior and*

Human Decision Processes, Vol.10, No.2, pp.208-224, 1973.

[32] A. P. Brief and L. Roberson, "Job attitude organization: An exploratory study," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.19, No.9, pp.717-727, 1989.

[33] D. J. Schleicher, J. Watt, and G. J. Greguras, "Reexamining the job satisfaction-performance relationship: The complexity of attitudes," *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.1, pp.165-177, 2004.

[34] D. Goleman, R. Boyatzis, and A. McKee, *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

[35] 이상철, *조직몰입에 미치는 리더십과 팔로워십의 영향 분석: 시실안전 분야 공·사조직을 중심으로*, 인천대학교 대학원, 박사학위논문, 2014.

[36] 박희옥, 이준혁, "변혁적 리더십과 서번트 리더십이 직무만족, 조직몰입, 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향," *호텔경영학연구*, 제23권, 제2호, pp.167-194, 2014.

[37] 원문희, 문재승, "리더십 유형이 군 조직의 효과성에 미치는 차별적 영향 연구," *인적자원개발연구*, 제20권, 제1호, pp.281-304, 2017.

[38] B. M. Bass, *Handbook of Leadership*, New York: The Free Press, 1990.

[39] 안병진, *상사의 리더십 유형이 조직 유효성과 직무성취에 미치는 영향: 긍정 심리 자본과 팀워크를 중심으로*, 동국대학교 대학원, 박사학위논문, 2013.

[40] K. Marjolein and D. Van Dierendonck, "Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism," *Journal of Organizational Change Management*, Vol.25, No.3, pp.422-433, 2012.

[41] D. L. Parris and J. W. Peachey, "A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts," *Journal of Business Ethics*, Vol.113, pp.377-393, 2013.

[42] 정현우, 김창호, "종업원의 감성지능이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조절효과," *인사관리연구*, 제30권, 제4호, pp.29-61, 2006.

[43] 윤소천, 이지현, 손영우, 하유진, "소명의식이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향-심리적 자본과 조직 동일시의 매개효과와 변혁적 리더십, 기각된 당사지지의 조절효과," *인적자원관리연구*, 제20권, 제4호, pp.61-86, 2013.

[44] R. M. Burnside, Improving corporate climate for creativity, in M.A. West & J.L. Farr(eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, New York: John Wiley & Sons, pp.265-284, 1990.

[45] L. Koopmans, *Measuring individual work performance*, Vrije Universiteit, Amsterdam: The Netherlands, 2014.

[46] D. V. Dierendonck and I. Nuijten, "The servant leadership survey: Development and Validation of a multidimensional measure," *Journal of Business Psychology*, Vol.26, No.3, pp.249-267, 2011.

[47] B. J. Tepper and P. M. Percy, "Structural validity of the multifactor leadership questionnaire," *Educational and Psychological Measurement*, Vol.54, No.3, pp.734-744, 1994.

**부록. 설문지**

항목	변수명	문항
인지적 만족도	인지적1	나는 항상 일을 계속할 수 있는 것에 만족한다.
	인지적2	나는 업무를 혼자 수행할 수 있는 기회가 있다는 것에 만족한다.
	인지적3	나는 매번 다른 일을 수행할 수 있는 기회가 있다는 것에 만족한다.
	인지적4	나는 지역사회에서 '어떤 사람(somebody)'이 될 수 있다는 기회가 있다는 것에 만족한다.
	인지적5	나는 나의 관리자가 부하는 다루는 방식에 만족한다.
	인지적6	나는 의사결정을 하는 관리자의 능력에 만족한다.
	인지적7	나는 나의 양심이 반하지 않는 일을 수행할 수 있다는 것에 만족한다.
	인지적8	나는 내 업무가 고용안정을 제공하는 것(방식)에 만족한다.
	인지적9	나는 내 능력을 위해 일할 수 있는 기회가 있어 만족한다.
	인지적10	나는 무엇을 하는지를 사람들에게 말할 수 있는 기회가 있어 만족한다.
	인지적11	나는 내 능력을 활용할 수 있는 일을 할 수 있는 기회가 있어 만족한다.

정서적 만족도	정서적1	나의 일은 나에게서 취미와 같다.
	정서적2	나의 일은 지루함을 느낄 수 없을 만큼 충분히 흥미롭다.
	정서적3	나의 동료들은 자신들의 일을 즐기는 것 같다.
	정서적4	나는 업무를 여가시간보다 더 즐긴다.
	정서적5	나는 현재 업무에 대하여 웬만큼 만족한다.
	정서적6	일단은 나의 일에 만족하고 있다.
	정서적7	다른 사람들보다 내 업무에서 더 행복함을 느낀다.
	정서적8	다른 동료들보다 나는 나의 업무를 더 좋아하는 것 같다.
직무 성과	성과1	나는 나의 업무를 제 시간에 끝낼 수 있도록 계획을 세웠다.
	성과2	나의 업무 계획은 최적의 계획이었다.
	성과3	나는 내가 달성해야 할 업무 결과에 대해 항상 엄두 해두었다.
	성과4	나는 업무를 수행함에 있어 주 업무와 부가적인 업무를 구분할 수 있었다.
	성과5	나는 최소한의 시간과 노력으로 좋은 업무 성과를 낼 수 있었다.
	성과6	나는 내 본 업무 외 부가적인 책임(업무)을 맡았다.
	성과7	나는 기존의 업무가 끝나면 새로운 업무를 스스로 시작했다.
	성과8	나는 가능하면 도전적인 업무를 수행했다.
	성과9	나는 업무와 관련된 지식을 최신 상태로 유지했다.
	성과10	나는 업무와 관련된 스킬을 최신 상태로 유지했다.
서번트 리더십	서번트1	나의 직장상사는 내가 업무를 잘 수행할 수 있도록 필요한 정보를 제공한다.
	서번트2	나의 직장상사는 내가 재능을 발휘할 수 있도록 장려한다.
	서번트3	나의 직장상사는 내가 나 자신을 더욱 발전시킬 수 있도록 도움을 준다.
	서번트4	나의 직장상사는 직원들이 새로운 아이디어를 제안할 것을 장려한다.
	서번트5	나의 직장상사는 내가 더 수월하게 일할 수 있도록 나에게 자율권을 부여한다.
	서번트6	나의 직장상사는 나에게 업무 지시하는 것보다는 내가 문제를 직접 해결할 수 있게 해 준다.
	서번트7	나의 직장상사는 내가 새로운 것을 배울 수 있도록 많은 기회를 제공한다.
	서번트8	나의 직장상사는 자신을 내세우지 않고, 다른 사람에게 공을 돌린다.
	서번트9	나의 직장상사는 다른 사람을 위해서 한 일에 대한 인정이나 보상을 쫓지 않는다.
	서번트10	나의 직장상사는 본인의 성공보다 동료의 성공을 더 좋아하는 것 같다.
거래적 리더십	거래적1	나의 직장상사가 시간대로 일을 한다면 내가 원하는 것을 얻을 수 있다.
	거래적2	나의 직장상사를 위해 내가 하는 일이 내가 받는 보상을 결정한다.
	거래적3	나의 직장상사는 내가 노력에 대한 보상을 받으려면 무엇을 해야 하는지 알려준다.
	거래적4	나의 직장상사는 직원들의 승진이나 급여 인상이 응당하다면 상부에 추천해준다.
	거래적5	나의 직장상사는 나의 업무 성과가 좋다면 이에 대해 보상을 해준다.
	거래적6	나의 직장상사는 나의 노력에 대한 대가로 내가 원하는 것을 얻을 수 있게 해 준다.

저 자 소 개

이 일 주(III-Ju Lee)

정회원



- 1995년 2월 : 명지전문대학 세무회계과 졸업(전문학사)
- 2014년 2월 : 경희대학교 사회교육원 경영전공(경영학사)
- 2016년 2월 : 경희대학교 경영대학원 경영학과(경영학석사)
- 2017년 ~ 현재 : 경희대학교 경영학과 박사과정 재학 중

■ 2006년 ~ 2018년 12월 : (주) 글로벌엘레스 상무이사  
 <관심분야> : 인사조직 관리

이 상 철(Sang-Chul Lee)

정회원



- 1995년 2월 : 아세아연합신학대학교 아세아학과(문학사)
- 1998년 8월 : 경희대학교 경영학과(경영학석사)
- 2004년 2월 : 경희대학교 경영학과(경영학박사)
- 2004년 : 한국과학기술원 경영공학 위촉연구원(Post-doc)

■ 2005년 ~ 현재 : KC대학교 빅데이터경영학과 교수  
 <관심분야> : 빅데이터경영, 경영정보시스템, 데이터마이닝, 경영통계, 고객관계관리

김 양 균(Yang-Kyun Kim)

정회원



- 1990년 2월 : 연세대학교 보건행정학과(보건행정학사)
- 1992년 8월 : 연세대학교 보건학과(보건학석사)
- 1995년 8월 : 연세대학교 보건학과(보건학박사)
- 2000년 12월 : University of

South Carolina, Department of Health Policy & Management(의료경영학 박사)

■ 2003년 ~ 현재 : 경희대학교 경영학과 교수  
 <관심분야> : 병원경영, 인사조직관리, 병원 M&A