

## 다수준 분석을 통한 조직 공정성과 직무탈진 간의 관계에서 변혁적/거래적 리더십의 조절효과에 관한 연구\*

홍계훈(주저자)  
청주대학교 경상대학 경영학과 강사  
(*nuno14@naver.com*)  
오세미(공저자)  
한국고용정보원 연구원  
(*ohsm0718@keis.or.kr*)  
양희창(교신저자)  
장안대학교 유통경영학과 조교수  
(*pricezzang@jangan.ac.kr*)

본 연구는 개인수준의 분배공정성 및 절차공정성과 직무탈진 간의 관계에서 집단수준의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조절변수로서의 역할을 수행하는지 알아보았다. 개인수준에서 분배공정성과 절차공정성이 확보되었다는 인식은 구성원들에게 직무자원으로 작용될 수 있으며, 직무탈진을 줄여주는 역할을 수행할 것으로 예측하였다. 또한, 두 공정성과 직무탈진 간의 부(-)적인 관계들은 집단수준에서의 변혁적/거래적 리더십에 의해 달라질 수 있다. 변혁적 리더는 부하직원들에게 비전을 제시하고 비전을 달성할 수 있을 것이라는 자신감을 심어주는 등의 행동을 통해 긍정적인 관계를 형성할 수 있다. 따라서 분배 및 절차공정성이 직무탈진에 미치는 부정적인 영향을 더 강화할 수 있을 것으로 예상하였다. 반대로 집단수준에서의 거래적 리더십은 부하직원들을 거래적인 관계로 대함에 따라 오히려 부하직원들에게 부담감을 줄 수 있다. 이는 직무탈진에 대한 분배 및 절차공정성의 효과를 감소시킬 것으로 예측하였다. 가설을 검증하기 위해 58개 보육시설의 288명의 보육교사들을 표본으로 선정하였으며, 분석은 HLM 분석방법을 사용하였다. 분석결과, 개인수준에서 분배공정성은 직무탈진을 감소시키지 못하는 반면, 절차공정성은 직무탈진을 감소시키는 것으로 나타났다. 또한, 집단수준의 변혁적 리더십은 개인수준의 절차공정성과 직무탈진 간의 부정적인 관계의 강도를 향상시키는 반면, 집단수준의 거래적 리더십은 개인수준에서 두 변수들 간의 부정적인 관계의 강도를 경감시키는 것으로 나타났다. 하지만, 두 리더십은 분배공정성과 직무탈진 간의 관계에서 아무런 역할을 수행하지 못하는 것으로 나타났다.

주제어: 분배공정성, 절차공정성, 직무탈진, 변혁적 리더십, 거래적 리더십

### 1. 서론

현대 사회의 산업구조가 제조업에서 서비스업 중심으로 전환되면서 서비스업의 종사자가 점점 늘어나고 있는 추세이다. 통계청의 자료에 따르면 개인사업자를 포함한 서비스업 종사자가 300만 명을 넘어서고 있으며(전체 경제활동종사자 중 55.5%),

매년 증가 추세에 있다(통계청, 2016). 이런 이유로 서비스업 종사자들을 대상으로 한 다양한 연구가 진행되고 있는데, 서비스업에서는 대인간 접촉이 많음에 따라 대인간 접촉으로 인해 유발될 수 있는 스트레스를 어떻게 관리할 것인가가 중요한 이슈가 되고 있으며, 특수한 형태의 스트레스 중 하나인 직무탈진(burnout)에 대한 연구가 최근 들어 중요하게 다루어지고 있다(김원형·신강현·허창구·이종현,

최초투고일: 2016. 9. 27      수정일: (1차: 2017. 1. 9)      게재확정일: 2017. 1. 23

\* 본 논문에 대한 건설적인 조언을 주신 익명의 심사위원님들께 감사함을 전합니다. 또한, 본 논문은 2012년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 일부 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2012S1A5B5A07036369)

2007). 직무탈진이란 대인간 접촉이 많은 업무에서 발생할 수 있는 개인의 정서적 고갈과 냉소 등의 감정 및 스스로에 대한 부정적인 평가로 인한 개인성취감의 감소 등을 의미 한다(Maslach and Jackson, 1981).

직무탈진은 직무 관련 부담이나 중압감에 의해 발생하는 스트레스로까지 확대되면서 직무탈진의 연구 대상은 대면 서비스직과 관련된 직업 외에도 다양한 분야에서 연구들이 진행되어오고 있지만(Halbesleben and Buckley, 2004; Maslach, Schaufeli, and Leiter, 2001), 초기에는 사회복지와 관련된 직업이나 보건과 관련된 직업, 교육과 관련된 직업 등과 같이 타인과의 접촉이 많은 직업에서 연구들이 진행되었다(Schaufeli, Maslach, and Marek, 1993). 국내에서도 서비스업 종사자나 교사들을 대상으로 직무탈진의 선행요인들과 직무탈진으로 인해 발생하는 부정적 결과들에 대한 다양한 연구들이 진행되었다(김영은·신정숙, 2012; 김원형 외, 2007). 하지만, 최근 영유아 학대 등의 사회문제가 빈번하게 발생하고 있는 보육교사들에 대한 연구들도 필요할 것으로 여겨진다. 보육교사의 경우에 일반 교사들과 동일한 직무를 수행한다고 여겨질 수 있지만, 그 명칭에서도 살펴볼 수 있듯이 아이들을 교육하는 일 외에도 '보육', 즉 아이들을 돌보고 기르는 업무도 함께 수행하게 된다. 하지만, 이러한 업무 강도에도 불구하고 보육교사들에 대한 사회적 인식은 여전히 낮은 수준이며, 열악한 근무환경 속에서 낮은 보수를 받으면서 근무하고 있어(김선재, 2002; 김수희, 2000), 이들의 직무탈진은 일반 교사들에 비해 더 높을 것으로 판단된다. 보육교사들의 직무탈진에 영향을 미치는 요소들은 다양하게 존재하지만, 본 연구에서는 조직 내에서의 공정성 지각이 직무탈진에 미치는 영향에 대해서 살펴보고자 하였다. 최근 보

육교사 인권상황 실태조사에 따르면 보육교사들은 노력에 비해 낮은 보수를 받으며, 보수나 근무 관련 의사결정 과정에서 직원들의 의견이 무시되고 절차가 결여 된 경우가 많은 것으로 나타났다(국가인권위원회, 2013). 이는 분배나 절차에 대한 공정성이 확보되지 못한 경우가 많다는 것을 의미하며, 분배나 절차의 공정성 결여가 보육교사들의 직무탈진에 영향을 미칠 수 있을 것으로 예측할 수 있다.

하지만, 분배 및 절차 공정성의 결여가 빠른 기간 내에 해소되기 힘든 사회 구조적 환경 속에서 보육교사들의 직무탈진을 줄여줄 수 있는 환경을 밝혀내는 것도 중요한 이슈일 것이다. 직무탈진의 완화와 관련된 한 연구에 따르면(김원형 외, 2007), 사회적 지지와 자율성 같은 직무 자원이 정서 노동으로 인한 직무탈진을 줄여주는 것으로 나타났다. 특히, 보육교사들은 보육시설의 원장이나 동료교사와의 상호작용과 관계를 중요시 하는 것으로 나타나는데(김영은·신정숙, 2012), 이는 보육시설 원장의 리더십이 보육교사들의 낮은 공정성 지각과 높은 직무탈진 간의 관계에 영향을 미칠 수 있다. 특히, 본 연구에서는 여러 유형의 리더십들 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대해서 살펴보고자 한다. 변혁적 리더는 비전을 제시하여 구성원들의 열정을 불러일으키고, 개개인을 인격적으로 대우해주는 한편, 새로운 방법으로 문제를 해결할 수 있도록 독려하는 모습들을 보인다(Bass, 1985, 1990). 한편, 거래적 리더십은 부하직원들의 긍정적인 성과물에 대해서는 긍정적인 보상을 하며, 실수나 예외사항이 발생하였을 때 관리가 이루어지는 모습들을 보인다(Bass, 1985, 1990). 두 리더십은 다른 개념적 정의를 가지고 있으며, 특정 결과들에 대해서 서로 다른 영향을 미칠 수 있는 만큼, 본 연구에서도 분배공정성 및 절차공정성과 직무탈진 간의 관계들에서 두 리더

십이 서로 다른 역할을 수행할 것으로 예측하고 있다.

한편, 최근 집단 또는 조직에 관한 이론과 연구들에서는 분석수준에 대한 다양한 논의가 이루어져 왔으며, 리더십 부분에서도 예외는 아니다(유민봉·류은영·심형인·김영호, 2009; 홍계훈·조윤형·이창준, 2009; Yammarino and Bass, 1991; Yammarino and Dansereau, 2008). 한 리더의 리더십은 부하 직원들 개개인의 특성에 따라 서로 다르게 영향을 받을 수도 있지만, 리더십을 집단 또는 조직 차원의 특성으로 간주하는 평균적 리더십 스타일 이론(average leadership style model)에서는 리더십이 부하 직원들에게 어느 정도 동일한 영향을 미친다고 가정할 수 있다. 이에 본 연구에서는 두 리더십을 상위수준의 변수로 보고, 개인 차원(individual level)에서의 공정성 지각과 직무탈진 간의 관계가 조직 차원(organizational level)에서 리더십에 의해 달라질 수 있는지(moderation effect)를 살펴보고자 하였다.

## II. 분배 및 절차공정성과 직무탈진과의 관계

직무탈진이란 대인간 접촉이 많은 업무에서 발생할 수 있는 개인의 정서적 고갈과 냉소 등의 부정적인 감정들을 느끼는 한편, 자신에 대한 부정적인 평가를 하는 상태를 의미하며(Maslach and Jackson, 1981), 고갈(exhaustion), 비인격화(depersonalization), 감소된 개인적 성취감(reduced personal accomplishment)의 세 가지 하위요인으로 구성된다(Maslach, 1982). 고갈은 직무상 개인의 감정 혹은 정서적 자원(emotional resources)

의 고갈에 의해 발생하며, 감정적 고갈을 경험한 직원들은 더 이상 자신의 직무에 어떠한 노력도 기울이고 싶지 않고 일을 할 수 없는 느낌을 갖게 된다(Halbesleben and Buckley, 2004; Maslach, 1982; Maslach et al., 2001). 냉소(cynicism) 혹은 이탈(disengagement) 등으로도 알려진 비인격화의 경우에는 개인의 직무나 성과 혹은 직무와 관련된 고객, 동료 등에 대하여 분리된 감정이나 냉소적 태도 등을 갖는 것을 말한다(Halbesleben and Buckley, 2004; Maslach, 1982; Maslach et al., 2001). 감소된 개인적 성취감은 구성원들이 더 이상 자신의 직무에 있어서 충분한 능력을 발휘할 수 없을 것 같다는 자기 평가를 의미한다(Halbesleben and Buckley, 2004; Maslach, 1982; Maslach et al., 2001). 이러한 직무탈진은 개인수준에서 우울증이나 약물남용, 조직수준에서 직무만족과 조직몰입의 감소, 결근이나 이직의 증가 등을 야기할 수 있다(Lee and Ashforth, 1996; Schaufeli and Enzmann, 1998). 또한, 역할모호성과 역할갈등, 업무과부하 등과 같은 직무요구는 직무탈진을 향상시킬 수 있으며, 사회적 지지와 상사/동료의 지지, 팀 응집성 등과 같은 직무자원은 직무탈진을 감소시킬 수 있다(Lee and Ashforth, 1996; Schaufeli and Enzmann, 1998). 본 연구에서는 직무탈진에 영향을 주는 여러 요소들 중 분배공정성 및 절차공정성에 초점을 맞추고자 한다.

Homans(1961)와 Adams(1963, 1965)는 형평성이라는 개념을 통해 분배공정성이라는 개념을 조직 상황에 도입하였다. 이들에 의하면, 조직구성원들은 자신과 타인의 투자된 노력 대비 결과물 간의 비율을 비교하여 자신이 공정한 대우를 받고 있는지 여부를 판단한다고 하였다. 따라서 분배공정성은 정

확한 수치에 의해 계산되는 것이 아니라 조직 내 구성원들이 느끼는 주관적인 인식을 의미한다(McFarlin and Sweeney, 1992; Price and Mueller, 1986). 이후, Thibaut and Walker(1975)와 Leventhal, Karuza, and Fry(1980) 등은 공정성의 개념을 더 확장하여 절차공정성이라는 개념을 도입하였다. 절차공정성은 조직 내에서 보상이 공정한 절차에 의해서 이루어지는지에 대한 주관적 인식으로 분배공정성보다 더 중요한 역할을 할 수 있으며(Lind and Tyler, 1988), 절차의 일관성, 편견의 부재, 정보의 정확성, 의사결정 참여자의 대표성, 잘못된 의사결정의 정정가능성 등을 바탕으로 형성된다(홍계훈 · 윤정구, 2013).

분배공정성과 절차공정성에 대한 긍정적인 지각은 조직몰입이나 조직시민행동, 직무만족 등과 같은 조직 및 직무에 대한 긍정적인 태도 및 정서에 영향을 미칠 수 있으며, 실제 국내외 많은 연구들에서 이러한 관계를 밝혀왔다(서인덕 · 정시영, 2007; 서재현, 1997; 이재훈 · 최익봉, 2004; Beugré and Baron, 2001; Lowe and Vodanovich, 1995; McFarlin and Sweeney, 1992). 분배 및 절차공정성이 조직과 직무에 대한 태도와 정서에 긍정적인 영향을 미치는 것은 사회적 교환이론(social exchange theory)에 의해서 설명될 수 있다(Blau, 1964). 즉, 자신이 속한 조직이 공정한 절차를 바탕으로 구성원들의 노력을 평가하고, 이러한 평가에 기반 하여 결과물을 공정하게 분배한다면, 자신이 받은 공정한 대우만큼 조직과 직무에 대해 긍정적인 태도를 형성하고, 이를 통해 더 높은 성과를 내려는 동기가 높아질 수 있다.

반대로 분배공정성과 절차공정성에 대한 부정적인 인식들은 조직 및 직무에 대한 부정적인 태도 및 정서들을 유발할 수 있다. 특히, 조직이 자신을 공정하

게 대우해주지 않는다는 인식이 커질수록 조직이 심리적 계약을 위반했다는 인식이 높아질 수 있으며(홍계훈 · 윤정구 2013; Conway and Briner, 2005; O'Donohue, Donohue, and Grimmer, 2007; Rosen, Chang, Johnson, and Levy, 2009), 조직에 대한 부정적인 태도와 정서가 유발됨과 동시에 자신의 노력을 투입하려는 동기가 감소될 수 있다. Lawler and Yoon(1996, 1998)의 관계적 응집이론(relational cohesion theory)에 의하면 양측 간의 긍정적이고 반복적인 관계들은 양측 간의 긍정적 감정 유발에 영향을 미치는데, 이는 반대로 양측 간의 부정적 관계가 지속적으로 유지될 경우에 부정적인 감정들이 유발될 수 있다는 점을 시사한다. 즉, 분배와 절차가 공정하지 못하다는 지각(perception)을 통해서 조직으로부터 부정적인 대우를 받고 있다고 인식하게 되면, 이는 조직 내 스트레스의 원인이 될 수 있으며(홍계훈 · 윤정구, 2013; Janssen, 2004; Judge and Colquitt, 2004), 이러한 스트레스가 오랫동안 지속된다면 직무탈진(burnout)을 유발할 수 있다(Maslach, et al., 2001; Schaufeli and Enzmann, 1998). 반대로 두 공정성이 확보되었다고 지각하게 되면, 이러한 대우만큼 조직과 긍정적인 관계가 형성되었다고 인식할 수 있고(Aryee, Budhwar, and Chen, 2002), 공정성은 하나의 직무자원으로서 직무탈진을 줄여주는 역할을 할 수 있을 것이다(Schaufeli and Bakker, 2004). 실제로도 여러 연구들을 통해서 분배공정성 및 절차공정성은 스트레스, 디스트레스(distress) 및 직무탈진 등과는 부적의 관계들이 존재하는 것으로 나타났다(Janssen 2004; Judge and Colquitt, 2004; Rousseau, Salek, Aubé, and Morin, 2009). 그러므로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1: 구성원들이 회사에 대한 분배공정성과 절차공정성에 대한 인식이 높아질수록 직무탈진은 낮아질 것이다.

### III. 변혁적/거래적 리더십의 조절효과

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 Burns(1978)에 의해 처음 소개된 후, Bass(1985, 1990)가 조직 측면에서 재해석함에 따라 많은 연구들이 진행되었다. 우선, 변혁적 리더십은 조직의 높은 성과를 위해 변화를 추구하는 리더들이 발현하는 것(Avolio, Walumbwa, and Weber, 2009; Bass, 1985, 1990)으로, 변혁적 리더들은 비전을 만들고 제시하는 능력이 뛰어나며(카리스마), 이러한 비전을 부하직원들의 가슴 속에 심어주어 열정을 불러일으키고(영감), 새로운 방법으로 문제를 보고 해결할 수 있도록 독려하며(지적 자극), 개개인들을 차별 없이 인격적으로 대우해주고 신경을 써주며(개별적 고려) 부하직원들과 긍정적인 관계를 형성하고, 그들의 역할모델이 된다(Avolio et al., 2009; Bass, 1985, 1990). 이에 반해, 거래적 리더십은 리더가 부하직원과의 관계를 거래적인 측면에 초점을 두고 리더십을 발현하는데(Avolio et al., 2009; Bass, 1985, 1990), 거래적 리더들은 부하직원이 긍정적인 성과를 내는 경우에는 보상을 해주고(조건적 보상), 부하직원이 실수를 하거나 예외 상황이 발생했을 때에는 개입함으로써(예외에 의한 관리) 부하직원들을 관리하게 된다(Bass, 1985, 1990). 변혁적 및 거래적 리더십을 개인수준에서 살펴볼 것이냐 아니면 집단수준에서 살펴볼 것이냐에 대한 다양한 관점들이 있지만, 본 연구에서는 리더와 부하 간의 일방

적인 관계보다는 양방향적인 관계에 초점을 두고 있으며 하나의 집단에서 한명의 리더는 여러 명의 부하직원들에게 영향을 미치기 때문에 두 리더십을 집단수준에서 살펴볼 것이다(홍계훈 외, 2009; Yammarino and Bass, 1991; Yammarino and Dansereau, 2008). 두 리더십이 조절변수로 사용된 선행연구들로 Wang and Walumbwa(2007)는 회사의 가족진화프로그램들과 조직몰입 및 직무철회 간의 관계에서 변혁적 리더십이 조절변수의 역할을 수행한다고 말하고 있다. 또한, Shin and Zhou(2007)는 팀의 교육적 이질성과 팀 창의성 간의 관계가 변혁적 리더십에 의해 달라짐을 보였으며, 홍계훈·양희창(2014)은 구성원들의 성격과 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에서 변혁적 리더십에 의해서 달라질 수 있음을 보고하고 있다. 하지만, 두 공정성과 결과변수들 간의 관계들에서 두 리더십이 어떠한 역할을 하는 지에 대한 연구는 전무한 상태이다. 따라서 단순히 공정성만 확보해주는 것뿐만 아니라 어떠한 리더십을 발현하는 것이 긍정적인 결과를 도출하는 지 알아봄으로써 공정성과 리더십의 상호관계에 대한 이해의 폭을 넓히고자 한다.

구체적으로 살펴보면, 집단수준에서의 변혁적 리더십은 개인수준에서의 분배 및 절차공정성과 직무탈진 간의 부(-)적인 관계를 약화할 것으로 기대된다. 변혁적 리더십을 발휘하는 리더들은 부하직원들에게 비전을 제시하고, 이러한 비전을 달성할 수 있다는 자신감도 함께 심어주는 역할을 수행하며, 부하직원들이 인격적으로 대우받고 있다는 인식을 가질 수 있도록 한다(Avolio, Bass, and Jung, 1999; Bass, 1985, 1990). 이러한 긍정적 인식이 형성되면, 직무스트레스 및 직무탈진이 줄어들 수 있으며(Bass, Seltzer, and Numerof, 1989; Sosik and Godshalk, 2000), 직무탈진이 발생하지 않도록

록 도와줄 수 있다. 예를 들어, 변혁적 리더는 구성원들이 스트레스 상황에 처해 있다라도 그러한 상황이 자신의 발전을 위해 꼭 필요하다는 인식을 가지게 도와주는 한편, 구성원들이 그 리더에게 심리적으로 도움을 받고 있다는 인식을 가질 수 있으며, 이를 통해 구성원들은 직무상의 스트레스를 스스로 잘 대처해나갈 수 있다(Shamir, House, and Arthur, 1993; Sosik and Godshalk, 2000). 이는 곧 직무탈진이 발생할 가능성을 줄여줄 수 있음을 의미한다.

또한, 조직으로부터 공정한 절차를 바탕으로 공정한 분배를 받고 있다는 인식을 가진 구성원들은 조직에 대한 신뢰가 높아지며(Aryee et al., 2002), 자신의 성장과 발전을 위해 노력하는 변혁적 리더에 대해서도 높은 신뢰관계가 형성될 수 있다(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter, 1990). 직무요구-자원모델(job demand-resource model)에 따르면 직무자원은 직무탈진을 줄여줄 수 있는데(김원형 외, 2007), 조직과 리더에 대한 신뢰는 개인의 조직 생활 및 직무활동의 직무자원이 될 수 있다.<sup>1)</sup> 뿐만 아니라, 절차공정성과 분배공정성을 높게 지각하는 직원들은 업무를 열심히 수행하려는 동기가 높아질 수 있다(McFarlin and Sweeney, 1992; Zapata-Phelan, Colquitt, Scott, and Livingston, 2009). 이는 절차공정성과 분배공정성을 통해 자신의 노력과 성과가 제대로 평가받고 있다는 인식과 함께 성과의 향상을 위해 더 많은 노력을 투입하게 되기 때문이다. 이때 변혁적 리더가 비전을 제시하고, 개인의 성장과 높은 성과를 위해

도움을 준다면, 구성원들은 더 많은 노력을 기울이고자 할 것이며, 직무탈진의 발생 가능성이 낮아질 것이다. 즉, 공정한 절차와 분배를 통해서 노력 대비 적합한 결과물이 주어진다면 직원들의 외재적 동기가 높아질 것이며, 변혁적 리더를 통해서 얻게 되는 미래에 대한 비전과 도전적인 업무 등은 내재적 동기를 향상시킬 수 있다. 이러한 동기들은 구성원들이 업무를 수행하는데 있어서 에너지원으로 작용할 수 있으며, 직무탈진이 발생할 가능성을 낮추거나 오히려 직무에 몰입함으로써 직무탈진을 줄여줄 수 있을 것으로 기대된다. 그러므로 다음과 같은 가설들을 도출하였다.

가설 2: 개인수준에서 분배공정성 및 절차공정성과 직무탈진 간의 부적인 관계들은 집단수준에서 변혁적 리더십에 의해 강해질 것이다. 즉, 리더의 변혁적 리더십 성향이 낮은 집단에 비해, 높은 집단에서 분배공정성 및 절차공정성이 직무탈진을 줄여주는 역할이 더 강화될 것이다.

이에 반해, 거래적 리더십은 부하직원을 거래적인 관계에서 관리하는 리더십으로 거래적 리더십 성향이 강한 리더는 부하직원들이 성과를 냈을 경우에는 보상을 하고, 문제나 예외사항이 발생할 경우에 관리하려는 경향이 있다(Avolio et al., 2009; Bass, 1985, 1990). 따라서 거래적 리더십은 두 공정성들과 직무탈진 간의 관계들에서 변혁적 리더십이 수

1) 직무요구-자원모델은 직무자원과 직무탈진이 직무열의(job engagement)와 직무탈진에 차별적인 영향을 미칠 수 있음을 시사하고 있다(Lee and Ashforth, 1996; Schaufeli and Enzmann, 1998). 직무자원은 직무를 잘 수행할 수 있는 환경으로 사회적 지지와 상사/동료의 지지, 조직지원, 팀 응집성 등이 이에 해당되면, 직무열의(job engagement)를 향상시키고 직무탈진을 줄여주는 역할을 수행한다. 반면, 직무요구는 역할모호성과 역할갈등, 업무과부하 등과 같이 직무를 수행하는데 더 많은 노력을 투입해야 하는 환경으로 직무탈진을 향상시키는 역할을 수행한다. 조직과 리더의 지원을 통해 조직과 리더에 대한 신뢰로 이어질 수 있으며, 이는 구성원들의 업무를 잘 수행할 수 있는 직무자원에 해당된다고 판단된다.

행하는 역할과는 다른 역할을 할 것이라고 예상된다. 거래적 리더십의 효과성에 대해서는 연구마다 이견이 있는데, Dirks and Ferrin(2002)과 Low, Kroeck, and Sivasubramaniam(1996), Wang, Oh, Courtright, and Colbert(2011), Stordeur, D'hoore, and Vandenberghe(2001) 등의 연구들에서는 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입을 줄이고 스트레스를 높이는 부정적인 효과들이 있다고 보고하였다. 반면, Bass, Avolio, Jung, and Berson(2003)과 Judge and Piccolo(2004) 등의 연구들에서는 거래적 리더십도 성과 및 상사에 대한 만족도와 같은 효과성에 긍정적인 역할들을 할 수 있다고 언급하였다. 본 연구에서는 선행연구들의 주장을 근거로 공정성 지각과 직무탈진 간의 관계에서 거래적 리더십은 긍정적인 역할을 하지 못하고, 오히려 스트레스 요인으로 작용할 것으로 예상하였다. 그 이유는 거래적 리더십이 강한 리더는 부하직원이 투입한 노력 및 도출된 성과에 따라 보상을 제공하는 조건적 보상의 경향을 보이는데(Bass, 1990), 이미 조직 내 평가 절차나 보상이 공정하지 못하다고 지각한 부하직원에게 거래적 리더의 조건적 보상 경향은 오히려 직무탈진을 부추기는 역할을 할 수 있기 때문이다. 조직의 분배 공정성과 절차 공정성을 높게 지각한 직원들도 그들의 리더가 거래적 리더십이 강할 경우에는 성과를 내야 한다는 부담감 또는 압박감과 실수나 문제를 유발해서는 안 된다는 부담감을 느낄 수 있고, 이러한 부담감들은 부하직원들에게 스트레스 요인으로 작용하여, 공정성 지각이 직무탈진을 줄여주는 역할을 상쇄시킬 수 있다. 따라서 분배 및 절차 공정성과 직무탈진 간의 부적 관계들에서 거래적 리더십 성향이 긍정적인 역할을 수행하지 못할 것으로 예상하며, 이에 대한 가설은 다음과 같다.

가설 3: 개인수준에서 분배공정성 및 절차공정성과 직무탈진 간의 부적 관계들은 집단수준에서 거래적 리더십에 의해 약해질 것이다. 즉, 리더의 거래적 리더십 성향이 낮은 집단에 비해 높은 집단에서 분배 공정성 및 절차공정성이 직무탈진을 줄여주는 역할이 감소 될 것이다.

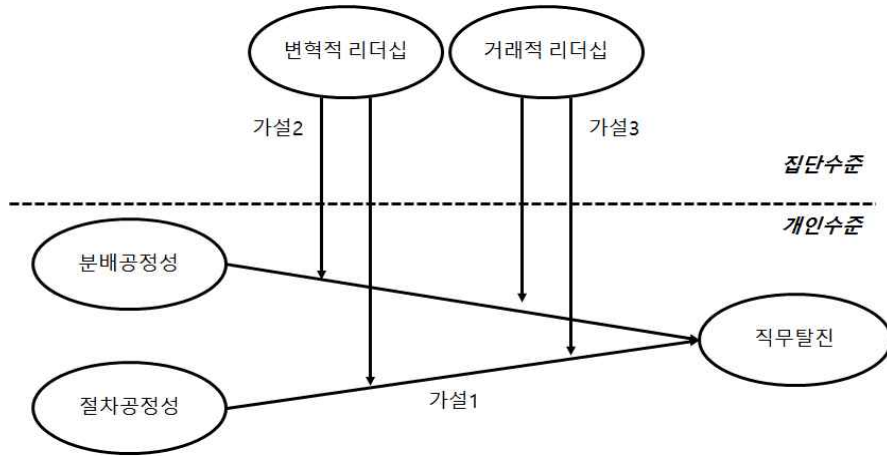
이러한 가설들을 종합해보면 다음의 <그림 1>과 같이 정리해볼 수 있다.

## IV. 분석방법

### 4.1 표본 및 분석방법

본 연구는 보육교사를 대상으로 설문조사를 통해 진행되었다. 설문조사는 현장방문을 통해 직접 설문지를 배포 한 후 수거하는 방식으로 이루어졌으며, 총 58개의 보육시설에서 근무 중인 288명의 보육교사가 설문에 참여하였다. 전체 응답자의 99.3% (286명)가 여성이었으며, 평균연령은 33.68세( $SD=7.68$ )이었고, 현 시설 평균 근속년수는 3.17년( $SD=3.02$ )이었다.

분석 절차는 다음과 같다. 먼저, 확인적 요인분석을 통해 각 변수들의 구성타당도를 알아보았다. 다음으로는 가설검증에 앞서 모형적합도 비교를 통해 동일방법편의(common method bias)가 존재하는지 확인하였으며(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007; Podsakoff, MacKenzie, and Podsakoff, 2012), 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 집단수준의 변수로 사용될 수 있는지 확인하기 위하여  $r_{wg}$  및



〈그림 1〉 이론모형

ICC(1), ICC(2)를 살펴보았다. 마지막으로 HLM (Hierarchical Linear Modeling) 분석방법을 통해 본 연구의 가설을 검증하였다. 분석과정에서 직무탈진에 영향을 미칠 수 있는 성별 및 연령, 현 시설 근속년수, 정서적 불안정성, 집합주의 및 상사의 리더십 스타일에 영향을 줄 수 있는 집단의 크기와 평균 현 시설 근속년수 등이 통제변수로 사용되었다. 특히, 정서적 불안정성이 높은 개인들은 직무탈진을 더 잘 느낄 수 있으며, 집합주의가 높은 개인들은 집단에 대한 소속감이 높으며 집단의 성공을 위해 자신을 희생하는 것을 당연하게 받아들여질 수 있으므로 직무탈진이 발생하지 않을 수 있기 때문에 두 변수들을 통제변수로 포함하였다.

#### 4.2 측정도구

독립변수인 분배공정성은 McFarlin and Sweeney (1992)와 Price and Muller(1986)의 연구에서 사용된 세 문항을 활용하여 측정하였고, 대표적인 문항은 '나의 능력과 대비하여 적절한 보상을 하고

있다.'이다. 절차공정성은 인사고과 및 승진, 봉급이나 보너스 등을 결정하는 데 사용되는 절차가 공정한지와 관련된 것으로 McFarlin and Sweeney (1992)의 연구에서 사용된 세 문항을 활용하여 측정하였고, 대표적인 문항은 '직원들의 봉급이나 보너스를 결정할 때 사용되는 절차는 공정하다.'이다. 두 공정성 모두 Likert 5점 척도로 측정되었다. 결과 변수인 직무탈진은 Maslach and Jackson(1981)의 연구에서 사용된 측정도구를 활용하였으며, 총 16개의 문항에 대하여 Likert 7점 척도로 측정하였다. 대표적인 문항은 '내가 맡은 일을 하는데 있어서 정서적으로 지쳐있음을 느낀다.'이다. 마지막으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 Bass and Avolio (1992)가 개발한 MLQ-6S를 사용하였다. 변혁적 리더십은 12개 문항으로 구성되어 있고, 대표적인 문항은 '나의 리더는 우리가 무엇을 할 수 있고, 또 무엇을 해야 하는지를 몇 마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.'이다. 거래적 리더십은 총 6개 문항들로 구성되었으며, 대표적인 문항은 '나의 리더는 다른 사람들이 자신의 업무성과에 따른 보상을 받기 위해



무엇을 해야 하는 지를 말해준다.'이다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 Likert 5점 척도로 측정되었다. 통제변수로 사용되는 정서적 불안정성은 Costa and McCrae(1992)가 개발하고, 구재선(2005)이 번역한 12개 문항을 사용하였다. Likert 7점 척도로 측정되었으며, 대표적인 문항은 '나는 자주 다른 사람들보다 열등하다고 느낀다.'이다. 집합주의는 Triandis(1993)가 개발한 8개 문항으로 Likert 5점 척도로 측정되었다. 집합주의의 대표적인 설문문항은 '나는 집단에서 다른 사람들의 의견에 동조한다.'이다.

## V. 분석결과

### 5.1 구성타당도 및 신뢰도 분석, 상관관계 분석

먼저 본 연구에서 사용 한 측정문항들의 구성타당도가 확보되었는지 확인하기 위하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였고, 분석은 이순목(1990)과 Byrne(1998), Jöreskog

and Sörbom(1993) 등의 연구에서 제시한 절차를 따라 진행하였다. 확인적 요인분석 결과, 분배 및 절차공정성, 변혁적 리더십의 경우 요인 적재값이 0.5 이상의 수치를 보인 반면, 직무탈진과 거래적 리더십에서는 0.4 이하의 낮은 요인 적재값을 보이는 문항들이 존재하여 직무탈진에서 7문항, 거래적 리더십에서 1문항을 제거하였다(Stevens, 2002). 이들 문항들을 제거한 후 5요인 모형에 대한 확인적 요인분석을 재실시하였다. 이때, 두 공정성의 측정문항들을 하나의 공정성이라는 요인으로 포함시키는 4요인 모형과, 두 리더십의 측정문항들을 하나의 리더십이라는 요인으로 포함시키는 4요인 모형, 두 공정성과 두 리더십의 측정문항들을 각각 하나의 요인들로 포함시키는 3요인 모형도 함께 분석하여 두 공정성과 두 리더십이 각각 분리되는 개념이 적합한지를 알아보았다. 또한, 동일한 방법(설문지)을 통해 측정함에 따라 발생할 수 있는 동일방법편향성의 문제가 존재하는지 확인하기 위하여 1요인 모형(Harman's single factor model)도 함께 분석이 이루어졌다(박원우 외, 2007; Podsakoff et al., 2012). 각 모형의 모형적합도는 <표 1>과 같다. CFI와 NFI, IFI 등의 수치들은 높을수록, RMR과

<표 1> 모형들의 적합도 지수<sup>1)</sup>

| 변수                   | $\chi^2(df)$ | CFI  | NFI  | IFI  | RMR   | RMSEA | $\Delta\chi^2(\Delta df)^{5)}$ |
|----------------------|--------------|------|------|------|-------|-------|--------------------------------|
| 5요인 모형               | 1352.94(454) | 0.96 | 0.94 | 0.96 | 0.096 | 0.084 | -                              |
| 4요인 모형 <sup>2)</sup> | 1513.49(458) | 0.96 | 0.94 | 0.96 | 0.10  | 0.091 | 160.55(4)***                   |
| 4요인 모형 <sup>3)</sup> | 1374.65(458) | 0.96 | 0.94 | 0.96 | 0.096 | 0.085 | 21.71(4)***                    |
| 3요인 모형 <sup>4)</sup> | 1537.25(461) | 0.96 | 0.94 | 0.96 | 0.10  | 0.091 | 184.31(7)***                   |
| 1요인 모형               | 4451.55(464) | 0.87 | 0.85 | 0.87 | 0.25  | 0.18  | 3098(10)***                    |

주1) \* :  $p < 0.05$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \*\*\* :  $p < 0.001$

주2) 요인 : 공정성, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무탈진

주3) 요인 : 분배공정성, 절차공정성, 리더십, 직무탈진

주4) 요인 : 공정성, 리더십, 직무탈진

주5) 모든 수치들은 5요인 모형과의  $\chi^2$  차이임

RMSEA 등의 수치들은 낮을수록 좋은 모형이라고 할 수 있다(이순목, 1990, 2000; Byrne, 1998; Jöreskog and Sörbom, 1993; Mulaik, James, Alstine, Lind, and Stilwell, 1989). 분석결과 5요인 모형이 가장 좋은 모형을 나타냈으며, 이는 두 공정성과 두 리더십은 서로 다른 개념이라는 것을 알 수 있다. 또한, 1요인 모형과 5요인 모형의 비교를 통해서 알 수 있는 것은 동일방법편향성의 문제가 그리 크지 않을 가능성을 제시해주고 있다. 6요인 모형에서 각 측정문항들의 요인 적재값은 다음의 <표 2>와 같으며, 모두 0.5 이상의 수치를 보이고 있다.

다음으로는 구성타당도가 확보된 문항들을 이용하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  값을 통해 살펴보고 그 결과는 <표 3>과 같다. 결과를 살펴보면, 모든 변수들의 신뢰도가 0.71 이상으로 신뢰도가 확보되었는지 판단하기 위한 근거인 Cronbach's  $\alpha$  값 0.60의 기준(채서일, 1997; Kim and Mueller, 1978)을 모두 상회함으로써 각 측정문항들의 신뢰도가 확보되었다고 판단하였다.

이후 본 연구에서 사용된 변수들 간 상관관계 분석이 이루어졌으며, 개인수준에서의 결과는 <표 3>과 같으며, 집단수준에서의 결과는 <표 4>와 같다. 우선, 분배공정성 및 절차공정성은 직무탈진과 부적(-)으로 유의미한 관계들을 보이는 것으로 나타났다(각각,  $r=-0.24$ ,  $p<0.001$ ;  $r=-0.34$ ,  $p<0.001$ ). 변혁적 및 거래적 리더십은 집단수준에서 분석이 이루어지므로 개인수준에서 다른 변수들 간의 관계들을 살펴보는 것은 그리 큰 의미가 없지만, 이들의 관계를 살펴보면, 변혁적 리더십은 두 공정성들과는 정(+ )적으로 유의미한 관계들이 존재하는 반면(각

각  $r=0.56$ ,  $p<0.001$ ;  $r=0.51$ ,  $p<0.001$ ), 직무탈진과는 부적(-)으로 유의미한 관계들이 존재하는 것으로 나타났다( $r=-0.26$ ,  $p<0.001$ ). 역시, 거래적 리더십의 경우에도 두 공정성들과는 정적(+ )으로 유의미한 관계들이(각각,  $r=0.51$ ,  $p<0.001$ ;  $r=0.50$ ,  $p<0.001$ ), 직무탈진과는 부적(-)으로 유의미한 관계가 존재하는 것으로 나타났다( $r=-0.25$ ,  $p<0.001$ ).

또한, AVE(Average Variance Extracted)를 통해 각 변수들의 수렴타당도(convergent validity)와 판별타당도(discriminant validity)가 확보되었는지를 알아보았으며(Fornell and Larcker, 1981), 각 변수들의 AVE 수치들은 <표 3>에 제시되어 있다. 통상 각 변수들의 AVE가 0.5 이상의 수치를 보이면 수렴타당도가 확보되었다고 말할 수 있으며, AVE 수치들이 다른 변수들과의 상관관계를 제공한 수치들보다 크게 되면 판별타당도가 확보되었다고 말할 수 있다(Fornell and Larcker, 1981). 결과를 살펴보면, 각 변수들의 AVE 수치들은 0.85 이상의 수치를 보이고 있으며, 이 수치들은 다른 변수들과의 상관관계를 제공한 수치들보다 더 높게 나타났다. 이를 통해서 각 변수들의 수렴타당도와 판별타당도가 확보되었음을 알 수 있다.

이후, 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 개별 응답자들은 집단수준으로 합산될 수 있는 지를 알아보기 위하여  $r_{wg}$ , ICC(1), ICC(2) 등을 구하였다.  $r_{wg}$ 는 팀원들 간의 평가 동의 정도를 말하고,<sup>2)</sup> ICC(1)은 개인분산의 신뢰성을 말하며 ICC(2)는 집단평균 차이의 신뢰성을 말하는데, ICC(1)은 정해진 기준이 없지만  $r_{wg}$ 와 ICC(2)는 0.7 이상이 되어야 집단수준의 변수로 합산되어질 수 있다(박원우 · 김재원 ·

2) 현재 응답들의 편향되었을 가능성을 배제할 수 없으므로, slightly skewed distribution으로 가정하고 계산되었다(Meyer, Mumford, Burrus, Campion, and James, 2014).

〈표 2〉 측정문항들의 요인 적재값(n=288)

| 문항        | 분배공정성   | 절차공정성 | 직무탈진 | 변혁적 리더십 | 거래적 리더십 |
|-----------|---|-------|------|---------|---------|
| 분배공정성1    | 0.90  |       |      |         |         |
| 분배공정성2    | 0.97  |       |      |         |         |
| 분배공정성3    | 0.92  |       |      |         |         |
| 절차공정성1    |   | 0.81  |      |         |         |
| 절차공정성2    |   | 0.87  |      |         |         |
| 절차공정성3    |   | 0.80  |      |         |         |
| 직무탈진1     |   |       | 0.65 |         |         |
| 직무탈진2     |   |       | 0.61 |         |         |
| 직무탈진3     |   |       | 0.80 |         |         |
| 직무탈진4     |   |       | 0.62 |         |         |
| 직무탈진5     |   |       | 0.81 |         |         |
| 직무탈진6     |   |       | 0.66 |         |         |
| 직무탈진7     |   |       | 0.54 |         |         |
| 직무탈진8     |   |       | 0.57 |         |         |
| 직무탈진9     |   |       | 0.66 |         |         |
| 변혁적 리더십1  |   |       |      | 0.73    |         |
| 변혁적 리더십2  |   |       |      | 0.72    |         |
| 변혁적 리더십3  |   |       |      | 0.78    |         |
| 변혁적 리더십4  |   |       |      | 0.72    |         |
| 변혁적 리더십5  |   |       |      | 0.82    |         |
| 변혁적 리더십6  |   |       |      | 0.83    |         |
| 변혁적 리더십7  |   |       |      | 0.77    |         |
| 변혁적 리더십8  |   |       |      | 0.83    |         |
| 변혁적 리더십9  |   |       |      | 0.79    |         |
| 변혁적 리더십10 |   |       |      | 0.71    |         |
| 변혁적 리더십11 |   |       |      | 0.77    |         |
| 변혁적 리더십12 |   |       |      | 0.72    |         |
| 거래적 리더십1  |   |       |      |         | 0.74    |
| 거래적 리더십2  |   |       |      |         | 0.75    |
| 거래적 리더십3  |   |       |      |         | 0.80    |
| 거래적 리더십4  |   |       |      |         | 0.50    |
| 거래적 리더십5  |   |       |      |         | 0.83    |
| 모형적합도     | $\chi^2=1352.94(df=454, p < 0.001)$ , CFI=0.96, NFI=0.94, IFI=0.94,<br>RMR=0.096, RMSEA=0.084 |       |      |         |         |

〈표 3〉 개인수준의 변수별 평균과 표준편차, 상관관계, 신뢰도 분석 결과(n=288)<sup>1),2)</sup>

| 변수                  | 평균    | 표준 편차 | AVE  | (1)   | (2)    | (3)    | (4)     | (5)      | (6)      | (7)      | (8)      | (9)     | (10)   |
|---------------------|-------|-------|------|-------|--------|--------|---------|----------|----------|----------|----------|---------|--------|
| (1)남성 <sup>3)</sup> | 0.01  | 0.08  | -    |       |        |        |         |          |          |          |          |         |        |
| (2)연령               | 33.68 | 7.68  | -    | 0.13* |        |        |         |          |          |          |          |         |        |
| (3)현 시설 근무 연수       | 3.17  | 3.02  | -    | 0.02  | 0.16** |        |         |          |          |          |          |         |        |
| (4)정서적 불안정성         | 3.61  | 1.04  | -    | 0.02  | -0.01  | 0.07   | (0.82)  |          |          |          |          |         |        |
| (5)집합주의             | 3.78  | 0.56  | -    | -0.04 | 0.05   | 0.03   | -0.13*  | (0.81)   |          |          |          |         |        |
| (6)분배공정성            | 2.42  | 0.98  | 0.95 | 0.01  | 0.05   | 0.00   | 0.01    | 0.31***  | (0.95)   |          |          |         |        |
| (7)절차공정성            | 2.36  | 0.94  | 0.87 | -0.03 | 0.03   | -0.01  | -0.09   | 0.34***  | 0.73***  | (0.86)   |          |         |        |
| (8)직무 탈진            | 3.69  | 0.73  | 0.87 | 0.06  | -0.14* | -0.15* | 0.52*** | -0.26*** | -0.24*** | -0.34*** | (0.71)   |         |        |
| (9)변혁적 리더십          | 2.57  | 0.72  | 0.94 | 0.03  | 0.17** | 0.03   | 0.00    | 0.40***  | 0.56***  | 0.51***  | -0.26*** | (0.94)  |        |
| (10)거래적 리더십         | 2.58  | 0.73  | 0.85 | -0.01 | 0.19** | 0.06   | 0.05    | 0.28***  | 0.51***  | 0.50***  | -0.25*** | 0.85*** | (0.85) |

주1) \* :  $p < 0.05$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \*\*\* :  $p < 0.001$  (양측검증)

주2) 대각선의 괄호는 Cronbach's alpha 수치임

주3) dummy 변수로 남성은 '1', 여성은 '0'으로 코딩

〈표 4〉 집단수준의 변수별 평균과 표준편차, 상관관계(n=58)<sup>1),2)</sup>

| 변수         | 평균   | 표준편차 | (1)  | (2)  | (3)     | (4) |
|------------|------|------|------|------|---------|-----|
| (1)평균 집단크기 | 4.97 | 1.84 | 1    |      |         |     |
| (2)평균 근속년수 | 3.00 | 1.86 | 0.16 | 1    |         |     |
| (3)변혁적 리더십 | 2.55 | 0.48 | 0.12 | 0.07 | 1       |     |
| (4)거래적 리더십 | 2.54 | 0.48 | 0.18 | 0.18 | 0.88*** | 1   |

주1) \* :  $p < 0.05$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \*\*\* :  $p < 0.001$  (양측검증)

주2) dummy 변수로 남성은 '1', 여성은 '0'으로 코딩

최혜원, 2003; Avolio, Zhu, Koh, and Bhatia, 2004; Bartko, 1976; Bliese, 2000; Bryk and Raudenbush, 1992; Dansereau, Cho, and Yammarino, 2006; James, 1982; Katz and Allen, 1985; Kenny and La Voie, 1985; Klein and Kozlowski, 2000; McGraw and Wong, 1996; Ostroff, Kinicki, and Clark, 2002; Shrout and Fleiss, 1979; Simons and Peterson, 2000). 거래적 리더십의 경우에는 평균  $r_{wg}$ 는 0.86,

ICC(1)는 0.28, ICC(2)는 0.66으로 나타났으며, 변혁적 리더십의 경우에는 평균  $r_{wg}$ 는 0.94, ICC(1)는 0.29, ICC(2)는 0.67로 나타났다. 이 수치들은 위에 제시된 기준들을 넘어서는 수치들로 두 리더십은 집단수준의 변수로 합산될 수 있음을 알 수 있다.

## 5.2 가설검증

가설검증은 HLM(Hierarchical Linear Modeling)

분석 방법을 사용하여, Bryk and Raudenbush (1992)와 SSI, Inc.(2004)에서 제시한 절차와 방법에 따라 진행되었으며, 결과는 다음의 <표 5>와 같다. 우선, Model 1은 개인수준에서의 분석결과이며, 두 공정성들 및 개인수준에서 통제변수들을 포함한 결과이다. 집단수준에서의 통제변수들을 포함한 상태에서의 분석결과는 Model 2에 제시하였다. 마지막으로 Model 3은 집단수준에서의 조절변수들(변혁적 리더십 및 거래적 리더십)을 포함한 분석결과이다.

분석결과들을 자세히 살펴보면, 개인수준에서 분배공정성은 직무 탈진과 유의미한 관계가 존재하지

않았지만(0.01, *n.s.*), 절차공정성의 경우에는 90% 신뢰수준에서는 직무 탈진과 부적(-)으로 유의미한 관계가 존재하는 것으로 나타나(-0.14,  $p=0.083$ , marginally significant), 가설1은 부분 지지되었음을 알 수 있다. 즉, 분배공정성은 직무탈진에 아무런 영향을 미치지 못하지만, 절차공정성은 직무탈진을 줄여주는 역할을 수행한다는 것을 의미한다.

가설2는 집단수준의 변혁적 리더십이 개인수준에서의 분배공정성 및 절차공정성과 직무 탈진과의 관계들을 조절하는 조절변수로서의 역할을 수행하는지 살펴보는 것이다. 먼저, 분석결과 분배공정성과 직무 탈진 간의 관계에서 변혁적 리더십은 조절변수로

<표 5> HLM 분석결과<sup>1),2),3)</sup>

| 변수                                 | Model1  |      | Model2  |      | Model3   |      |
|------------------------------------|---------|------|---------|------|----------|------|
|                                    | 회귀계수    | 표준오차 | 회귀계수    | 표준오차 | 회귀계수     | 표준오차 |
| 절편(individual level)               | 3.70*** | 0.06 | 3.71*** | 0.06 | 3.71***  | 0.05 |
| 집단 사이즈(group level)                |         |      | -0.00   | 0.02 | -0.00    | 0.02 |
| 평균 근속년수(group level)               |         |      | -0.02   | 0.03 | -0.02    | 0.03 |
| 변혁적 리더십(group level)               |         |      | -0.02   | 0.24 | -0.02    | 0.24 |
| 거래적 리더십(group level)               |         |      | -0.31   | 0.28 | -0.31    | 0.28 |
| 남성(individual level) <sup>4)</sup> | 0.61*   | 0.24 | 0.61*   | 0.24 | 0.52**   | 0.18 |
| 연령(individual level)               | -0.01*  | 0.01 | -0.01*  | 0.01 | -0.01†   | 0.01 |
| 근속년수(individual level)             | -0.04*  | 0.02 | -0.04*  | 0.02 | -0.04**  | 0.01 |
| 정서적 불안정성(individual level)         | 0.31*** | 0.03 | 0.31*** | 0.03 | 0.29***  | 0.04 |
| 집합주의(individual level)             | -0.18*  | 0.09 | -0.18*  | 0.09 | -0.21*   | 0.09 |
| 분배공정성(individual level)            | 0.01    | 0.07 | 0.01    | 0.07 | 0.01     | 0.07 |
| 변혁적 리더십(group level)               |         |      |         |      | 0.38     | 0.21 |
| 거래적 리더십(group level)               |         |      |         |      | -0.11    | 0.19 |
| 절차공정성(individual level)            | -0.14†  | 0.08 | -0.14†  | 0.08 | -0.14†   | 0.08 |
| 변혁적 리더십(group level)               |         |      |         |      | -0.85*** | 0.21 |
| 거래적 리더십(group level)               |         |      |         |      | 0.49*    | 0.19 |

주1) † :  $p < 0.10$ , \* :  $p < 0.05$ , \*\* :  $p < 0.01$ , \*\*\* :  $p < 0.001$  (양측검증)

주2) 분석대상 : 개인(288명), 집단(58개)

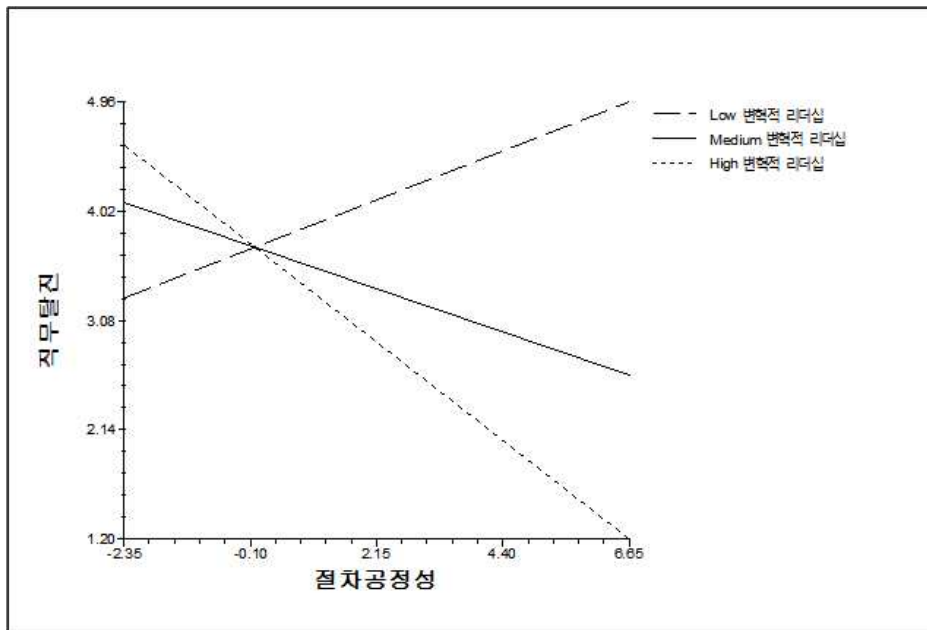
주3) 모든 추정치는 Robust 표준오차를 고려한 수치임

주4) 남성 : dummy 변수로 남성은 '1', 여성은 '0'으로 코딩

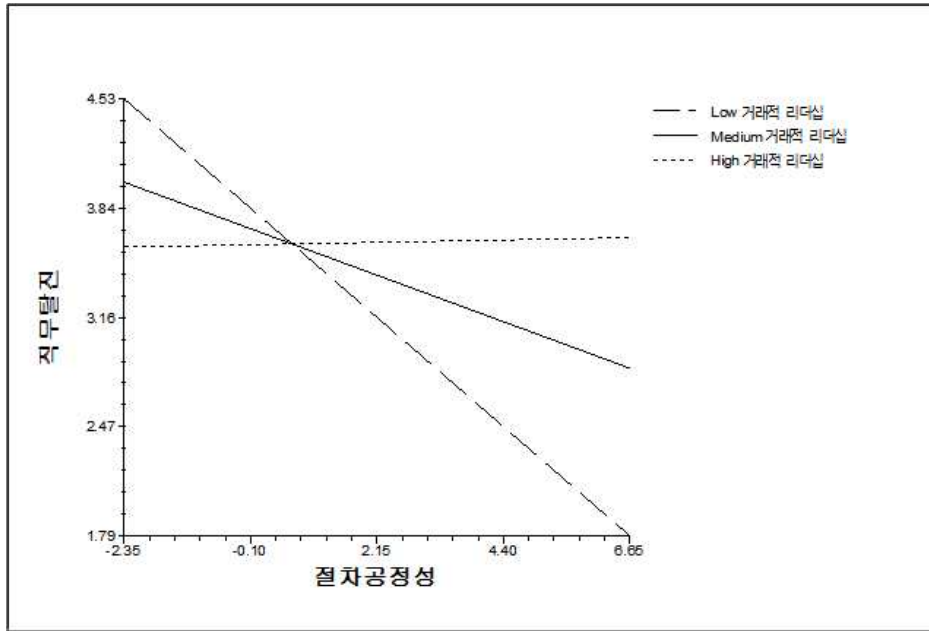
서의 역할을 수행하지 못하는 것으로 나타났다(-0.38, *n.s*). 하지만, 절차공정성과 직무 탈진 간의 관계에서는 변혁적 리더십이 조절변수로서의 역할을 하는 것으로 나타났는데(-0.85,  $p < 0.001$ ), 이를 자세히 살펴보면 <그림 2>와 같다. 우선, 리더의 변혁적 리더십 성향이 강한 집단의 경우에는 절차공정성이 높아짐에 따라 직무 탈진이 줄어드는 부적(-) 관계가 강해지는 것으로 나타났다. 하지만, 리더의 변혁적 리더십 성향이 낮은 경우에는 절차공정성이 높아지더라도 직무탈진은 낮아지지 않고 오히려 강해지는 않지만 정적(+인) 관계를 보이는 것으로 나타났다. 이는 절차공정성과 직무 탈진의 부(-)적인 관계의 강도가 변혁적 리더십에 의해서 강화될 수 있다는 것을 의미한다. 그러므로 가설2는 부분 지지되었음을 알 수 있다.

가설3은 집단수준의 거래적 리더십이 개인수준에

서의 분배공정성 및 절차공정성과 직무 탈진과의 관계들을 조절하는 조절변수로서의 역할을 수행하는지 살펴보는 것이며, 분석 결과는 다음과 같다. 먼저, 거래적 리더십은 분배공정성과 직무 탈진 간의 관계에서는 아무런 역할을 수행하지 못하는 반면(-0.11, *n.s*), 절차공정성과 직무 탈진 간의 관계에서는 조절변수로서의 역할을 수행하는 것으로 나타났다(0.49,  $p < 0.05$ ). 절차공정성과 직무 탈진 간의 관계에서 거래적 리더십의 조절효과를 자세히 살펴보면 <그림 3>과 같다. 먼저, 리더의 거래적 리더십 성향이 낮은 집단에서는 절차공정성과 직무 탈진의 부적(-)인 관계가 강하게 나타내고 있지만, 리더의 거래적 리더십 성향이 높은 집단에서는 두 변수 간의 관계는 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이는 절차공정성과 직무 탈진의 관계에서 거래적 리더십이 긍정적인 역할을 하지 못하는 것을 의미한다. 그러므로 가설3



<그림 2> 절차공정성과 직무 탈진 간의 관계에서 변혁적 리더십의 역할



〈그림 3〉 절차공정성과 직무 탈진 간의 관계에서 거래적 리더십의 역할

도 부분 지지됨을 알 수 있다.

## VI. 토 의

본 연구결과를 정리해보면, 개인수준에서 절차공정성이 직무탈진을 경감시키는 것으로 나타났으며, 이러한 관계는 집단수준에서 리더의 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 의해서 달라질 수 있음을 보여주고 있다. 즉, 보육교사들이 조직 내에서 절차적 공정성이 지켜지고 있다고 인식할수록 그들의 직무탈진이 줄어들며, 조직의 리더가 변혁적 리더의 성향이 강하고, 거래적 리더의 성향이 약할수록 절차적 공정성과 직무탈진을 줄일 수 있는 것으로 나타났다.

우선, 예측한 바와 같이 개인수준에서 절차공정성

은 직무탈진을 줄여주는 역할을 하는 것으로 나타났다. 자신이 속한 조직이 공정한 절차에 의거해 자신의 노력이 평가되고 있다는 인식이 높아지게 되면 공정한 대우를 받는 만큼 조직과 직무에 대한 긍정적인 태도를 보일 수 있고 조직과 긍정적인 관계를 통해 긍정적인 감정들이 유발될 수 있는데, 이는 직무탈진의 저하로 연계될 수 있다는 점에서도 의미 있는 결과라 할 수 있다. 하지만 개인수준에서 예측과는 달리 분배공정성과 직 탈진 간에는 유의미한 관계가 존재하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 이유로 생각해볼 수 있는 것은 현재 표본이 가지고 있는 특성을 꼽을 수 있다. 현재 표본은 보육교사들을 대상으로 하고 있다. 보육교사들은 열악한 상황에서 업무를 수행하고 있는데(김선재, 2002; 김수희, 2000). 이러한 경우에는 외재적 가치에 초점을 맞추기 보다는 내재적 가치에 초점을 맞출 가능성이

존재한다(오세미 · 김민아 · 홍계훈 · 양희창, 2014). 보육교사들도 자신들에 대한 처우가 열악하다는 것을 인지하고 있을 수 있으며, 자신이 투입한 노력만큼의 보상이 주어질 것이라는 기대 자체를 하지 못할 수 있다. 오히려 열악한 환경 하에서도 보육교사라는 직업에 종사하고 있는 이유는 자신이 현재 그 업무를 수행하기를 원하고, 중요한 의미를 가진다는 내재적 가치에 몰입해있을 가능성이 존재한다. 그러므로 대부분의 보육교사들에게는 분배공정성이 직무탈진의 중요한 기준이 되지 않을 수 있다.

다수준 분석결과를 살펴보면, 리더의 변혁적 리더십 스타일은 부하직원들의 절차공정성 지각이 직무탈진을 줄여주는 관계를 강화시키는 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 절차공정성과 직무탈진 간의 부(-)적인 관계가 변혁적 리더십이 높은 집단에서는 강하게 나타나는 반면, 변혁적 리더십이 낮은 집단에서는 이러한 관계가 역전되는 것으로 나타났다. 이는 절차공정성이 확보된 상태에서 리더가 변혁적 리더십을 발휘하면 직무탈진이 더 많이 줄어들 수 있지만, 절차공정성이 확보된 상태라도 리더가 변혁적 리더로서의 역할을 하지 못하면, 절차공정성의 긍정적인 효과가 상쇄될 수 있음을 말해주고 있다. 이러한 결과는 자신의 노력이 공정한 절차에 의해 평가되는 상황에서 리더가 변혁적 리더십을 통해 개개인에게 비전을 제시함과 동시에 각자의 성장과 발전에 긍정적 영향을 미치고 더 높은 성과를 낼 수 있도록 도움을 준다면(Avolio et al., 1999; Bass, 1985, 1990), 구성원들은 이를 직무자원으로 인지하게 되며(김원형 외, 2007), 이러한 직무자원들은 구성원들의 직무열의를 높여주는 반면, 직무탈진을 줄여주는 역할을 수행할 수 있다(Schaufeli, and Bakker, 2004).

반대로 절차공정성과 직무탈진의 관계에서 거래적

리더십은 부정적인 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 절차공정성은 직무탈진을 부(-)적인 관계는 거래적 리더십이 낮은 집단에서 더 강하게 나타나며, 거래적 리더십이 높은 집단에서는 이러한 관계가 나타나지 않게 된다. 이는 공정한 절차에 의해서 평가되고 있다는 인식이 직무탈진을 줄여주는 역할을 수행하지만, 거래적 리더가 자신들을 거래적인 관계에서 관리하고 있다고 인식하게 되면(Avolio et al., 2009; Bass, 1985, 1990), 직무탈진을 약화시키지 못한다는 것을 의미한다. 오히려 거래적 리더십을 덜 보여주어야만 절차공정성의 인식이 직무탈진을 줄이는 역할을 수행할 수 있다는 것이다. 거래적 리더가 제시하는 조건들을 충족하여야 한다는 부담감과 압박감은 구성원들에게 직무요구로 받아들여질 수 있으며, 이러한 직무요구는 직무탈진을 일으키는 요인이 될 수 있다(Schaufeli, and Bakker, 2004). 즉, 공정한 절차에 의거해 자신의 노력이 평가 받고 이에 따라 보상이 주어지는 만큼 개인이 자발적으로 높은 성과를 이루려고 노력하려는 동기가 높아질 수 있지만, 거래적 리더가 제시하는 기준들을 지켜야 한다는 부담감은 자발적 의지를 저하시키고, 부담감이 스트레스 요인으로 작용하여 직무탈진을 높아질 수 있다는 점을 시사하고 있다.

이러한 결과를 토대로 현재 연구가 가지는 이론적 및 실용적 함의는 다음과 같다. 우선, 이론적 의의는 본 연구가 개인이나 집단수준과 같이 단순 수준의 연구가 아닌 다수준 연구로 이루어졌다는 점이다. 한 명의 리더가 여러 명의 부하직원들과 관계를 형성하기 때문에 리더십의 효과성에 대한 연구들이 단순히 개인수준에서 연구뿐만 아니라 집단수준이나 다수준에서의 연구도 함께 이루어져야 할 필요가 있다(홍계훈 외, 2009; Yammarino and Bass, 1991; Yammarino and Dansereau, 2008). 더군다나



Bono, Hooper and Yoon(2012) 및 Felfe and Schyns(2006) 등은 개인들의 성격에 따라 변혁적 리더십의 평가가 달라질 수 있다고 하였다. 이는 개인이 인식이 집단 전체의 인식과는 차이를 보일 수 있음을 시사하며, 개인수준에서의 연구뿐만 아니라 집단수준의 연구도 함께 연구가 진행되어야 리더십에 대한 이해의 폭이 넓혀질 수 있을 것이라고 사료된다. 특히, 본 연구에서는 공정성에 대한 개인들의 인식의 정도에 따라 각자가 느끼는 직무탈진의 정도가 달라질 수 있으며, 이러한 개인수준에서의 관계는 집단수준에서의 리더십에 따라서 달라질 수 있다는 점을 보여주고 있다.

그러므로 리더십의 효과성에 대한 향후의 연구들에서도 개인수준에서 연구뿐만 아니라 집단수준 및 다수준 연구들도 함께 이루어짐으로써 분석수준에 따라 리더십의 효과성에 차이가 있는지, 차이가 있다면 어떠한 이유 때문인지에 대해서 밝혀낼 필요가 있다고 판단된다. 또 다른 이론적 의의는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차별적인 영향을 밝혀냈다는 점이다. 이전의 연구들에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 긍정적인 역할을 수행한다는 의견(Dirks and Ferrin, 2002; Low et al., 1996; Wang et al., 2011)과 변혁적 리더십은 긍정적인 역할을 수행하지만 거래적 리더십은 부정적인 역할을 수행한다는 의견(Bass et al., 2003, Judge and Piccolo, 2004) 등이 있어왔다. 물론, 현재 연구결과에서는 변혁적 리더십은 긍정적인 역할을 수행하고 거래적 리더십은 부정적인 역할을 수행한다는 연구 결과를 지지하는 것으로 밝혀졌다. 하지만, 본 연구에서는 단순히 분배공정성 및 절차공정성과 직무탈진 간의 관계들에서 변혁적/거래적 리더십이 어떠한 역할을 하는 지만을 알아보았기 때문에 제한적일 수밖에 없다. 따라서 향후 연구에

서는 다른 변수들 간의 관계에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 어떠한 역할을 하는 지 알아볼 필요성이 있으며, 유사점 또는 차이점에 대한 원인들이 이론적으로 밝혀낸다면, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 역할에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있으리라 기대된다.

이론적 함의점들과 함께 도출한 실용적인 함의점들은 다음과 같다. 우선, 조직은 구성원들의 노력과 성과를 평가하는 공정하고 명확한 절차들을 만듦과 동시에 일관적이고 투명하게 운영할 필요성이 있다. 실제로 오세미 외(2014)의 연구 결과에서도 절차공정성이 보육교사들의 이직의도를 줄일 수 있는 중요한 요소임을 강조한 것처럼 절차공정성은 열악한 보육교사의 현실에서 가장 중요한 요인일 수 있다. 특히, 성과 평가 등과 관련된 절차들을 마련할 때 구성원들을 직접 참여시키거나 구성원들을 대표를 참여시킨다면 절차들에 대한 수용성 및 공정성에 대한 인식도 높아질 수 있을 것이다. 이러한 조직의 노력과 함께 리더들도 어떠한 리더십을 보일 것인지에 대한 많은 고민이 필요하다. 특히, 본 연구의 결과를 토대로 볼 때 보육현장에서 시설장(리더)들은 변혁적 리더십을 적극적으로 발휘하여야 하는 한편, 거래적 리더십을 지양할 필요가 있다. 예를 들어, 구성원들에게 비전을 제시하고, 직원들이 새로운 시도를 할 수 있도록 기회를 제공하고, 개개인들에 대한 인간적인 관심과 배려를 보일 때, 구성원들의 직무탈진이 줄어들 수 있을 것이다. 반대로 예외 사항에 대한 벌과 성과를 도출했을 때만 보상이 주어지는 등의 거래적 리더로서의 모습을 보일 경우에는 직원들의 직무탈진이 높아질 수 있으므로 지양할 필요가 있다. 물론, 거래적 리더가 구성원들 및 조직의 성과를 위해서 긍정적인 역할을 수행할 수 있다는 것을 배제할 수는 없다(Bass et al., 2003; Judge and

Piccolo, 2004). 그러므로 거래적 리더가 가지는 직무탈진의 부정적인 효과가 극대화되지 않는 적정 수준에서 거래적 리더의 행동들을 보인다면, 거래적 리더십의 긍정적인 효과를 최대한으로 거둘 수 있을 것이다. 이러한 리더의 노력들과 함께 조직들도 리더들이 효과적인 리더십을 함양할 수 있도록 교육훈련 프로그램이나 코칭프로그램 등을 제공한다면 긍정적인 효과는 배가될 수 있으리라 예상된다.

하지만, 본 연구에서 여러 한계점들이 존재하며 향후의 연구에서는 이러한 한계점들을 보완하기 위한 노력들이 필요하다. 우선, 본 연구에서는 모든 변수들이 집단 구성원들이 응답한 설문결과를 사용함에 따라 동일방법편향성(common method bias)의 문제를 내포하고 있다(박원우 외, 2007; Podsakoff et al., 2012). 물론, 확인적 요인분석을 수행할 때 측정문항들이 본 연구에서 다루는 핵심변수들에 의해서 설명되어지는 분산과 동일 방법에 의해서 설명되어지는 분산을 비교하는 작업이 이루어졌으며, 결과변수에 영향을 줄 수 있는 정서적 불안정성과 집단주의를 통제변수를 활용하여 동일방법편향성의 문제를 줄이고자 노력하였다. 또한, 분석 상에서도 다 수준 분석이 이루어진 만큼 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 집단 구성원들의 응답한 수치들의 평균 수치를 사용하여 의미 있는 결과들을 도출하였다. 하지만, 여전히 구성원들이 응답한 자료들을 활용했다는 측면에서 동일방법편향성의 문제가 해결되지 못하였다. 그러므로 향후의 연구에서는 이러한 동일방법편향성의 문제를 해결하려는 노력이 필요할 것이다. 예를 들어, 개인수준의 원인과 결과는 시점을 달리하여 측정 당시의 감정이나 정서, 분위기 등에 영향을 받지 않도록 하는 것도 하나의 방법일 수 있다. 또한, 각 집단의 구성원들을 무선으로 추출하여 두 개의 하위 집단으로 만들고 하나의 집단에서는 개인

수준의 원인과 결과를 측정하고, 또 다른 집단에서는 집단수준의 변수들을 측정하게 한다면, 이러한 동일방법편향성의 문제를 많이 줄어줄 수 있으리라 기대된다. 둘째, 현재 연구는 횡단연구로 이루어짐에 따라 분배 및 절차공정성과 직무탈진 간의 인과관계를 밝혔다고 단언하기에는 무리가 있다. 물론, 이론적인 측면에서 직무탈진이 공정성의 인식의 원인이기 보다는 공정성의 인식이 직무탈진의 원인이 타당할 것이다. 하지만, 이러한 인과관계를 밝히기 위해서는 종단연구가 필요하며, 종단연구를 통해 동일방법의 편향성의 문제도 줄일 수 있을 것이다. 셋째, 직무탈진의 일부 문항들의 제거됨에 따라 현재 측정문항들이 직무탈진을 대표할 수 있느냐의 문제가 제기될 수 있다. 이를 보완하기 위해 본 연구에서는 확인적 요인분석과 Cronbach's alpha 수치, AVE 등을 통해 직무탈진의 측정문항들의 구성타당도와 수렴타당도와 판별타당도, 신뢰도 등을 확보하였다. 하지만, 향후의 연구에서는 보육교사에 타당도와 신뢰도를 확보할 수 있는 직무열의에 대한 문항개발이 필요할 것으로 여겨진다. 마지막으로 현재 표본은 보육교사들만으로 이루어져 다른 표본들에서도 현재 연구결과와 비슷한 결과가 도출될 것이라고 단언할 수 없다. 물론, 우리나라의 보육교사들의 열악한 환경을 감안한다면 열악한 환경 하에서 업무를 수행하는 공무원들이나 중소기업 종사자들, 생산직 근로자에게서도 비슷한 결과가 도출될 수 있을 것이다. 특히, 이희태(2010)는 공무원들이 외재적 가치보다는 내재적 가치에 초점을 두어 업무를 수행한다고 말하고 있는데, 내재적 가치에 초점에 두고 업무를 수행하는 보육교사를 대상으로 이루어진 본 연구의 결과와 비슷한 결과가 도출될 것으로 예측해볼 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 예측을 실제로 검증하는 작업이 필요하며, 다양한 조직과 다양한 표본

을 대상으로 유사한 패턴이 나타나는지 살펴볼 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌

- 구재선(2005). "성격, 효능감, 생활경험과 주관적 행복의 관계: 토착심리학적 접근," 중앙대학교 박사학위논문.
- 국가인권위원회(2013). *보육교사 인권상황 실태조사*, 서울.
- 김선재(2002). "공립유치원교사의 직무스트레스와 직무만족에 관한 연구," 수원대학교 산업경영대학원, 석사학위논문.
- 김수희(2000). "민간보육시설 보육교사의 근무환경과 직무만족에 관한 연구," 대구대학교 사회복지개발대학원, 석사학위논문.
- 김영은 · 신정숙(2012), "조직공정성이 보육교사의 직무소진에 미치는 영향," **유아교육 · 보육행정연구**, 16(3), 5-26
- 김원형 · 신강현 · 허창구 · 이종현(2007), "정서노동과 직무탈진: 자율성과 사회적 지지의 효과," **한국심리학회지:건강**, 12(4), 905-921.
- 박원우 · 김미숙 · 정상명 · 허규만(2007). "동일방법편의(Common method bias)의 원인과 해결방안," **인사 · 조직연구**, 15(1): 89-133.
- 박원우 · 김재원 · 최혜원(2003). "레벨이슈(level issue)의 의미, 현상 및 해결방안," **인사 · 조직연구**, 11(2), 199-233.
- 서인덕 · 정시영(2007). "공정성지각이 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 신뢰의 매개효과," **경영연구**, 22(1), 393-424.
- 서재현(1997). "조직공정성이 조직몰입과 인식된 조직적 지원에 미치는 영향에 관한 연구," **경영연구**, 12(3), 43-65.
- 오세미 · 김민아 · 홍계훈 · 양희창(2014). "공정성 지각과 이직의도의 관계에서 보상만족과 내적 동기의 조절된 매개모형: 보육교사를 중심으로," **고용직업능력개발연구**, 17(3), 93-124.
- 유민봉 · 류은영 · 심형인 · 김영호(2009). "위계선형모형을 이용한 조직의 구조적 특성이 공무원의 직무만족에 미치는 영향 분석," **한국행정연구**, 18(4), 31-58.
- 이순목(1990). *공변량구조분석*, 서울, 성원사.
- 이순목(2000). *요인분석의 기초*, 서울, 교육과학사.
- 이재훈 · 최익봉(2004). "조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구," **인사 · 조직연구**, 12(1), 93-132.
- 이희태(2010). "공무원 성과급제도의 동기부여 효과 분석: 성과상여급제도를 중심으로," **지방정부연구**, 14(1), 159~180.
- 채서일(1997). *사회과학조사방법론*, 제2판, 서울, 학현사.
- 통계청(2016). 2016년 8월 경제활동인구조사 근로형태별 부가조사 결과.
- 홍계훈 · 양희창(2014). "부하직원의 Big5 성격과 지각된 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계들에서 변혁적 리더십의 조절효과에 대한 다수준 연구: 보육교사를 대상으로," **조직과 인사관리연구**, 38(4), 77-114.
- 홍계훈 · 윤정구(2013). "조직공정성과 회사의 심리적 계약 위반의 인식이 조직몰입과 직무스트레스에 미치는 영향: 대안모델의 탐색," **조직과 인사관리연구**, 37(1), 59-85.
- 홍계훈 · 조윤희 · 이창준(2009). "직무특성이 팀 성과에 미치는 영향에 대한 감성적 리더십의 조절효과: 콜센터 조직구성원을 대상으로," **인사 · 조직연구**, 17(3), 1-39.
- Adams, J. S.(1963). "Toward an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams J. S(1965). "Inequity in Social Exchange," In L. Berkowitz(Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology Vol. 2(pp. 267-299)*. New York: Academic Press.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., and Chen, Z. X.(2002). "Trust as a Mediator of the Relationship

- between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model," *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., and Jung, D. I.(1999). "Re-examining the Components of Transformational Leadership and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., and Weber, T. J.(2009). "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions," *Annual Review of Psychology*, 50, 421-449.
- Avolio, B. J., Zhu, W. C., Koh, W., and Bhatia, P.(2004). "Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance," *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Bartko, J. J.(1976). "On Various Intraclass Correlation Reliability Coefficients," *Psychological Bulletin*, 83(5), 762-765.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M.(1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J.(1992). *Multifactor Leadership Questionnaire-short form 6S*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., and Berson, Y.(2003). "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., Seltzer, J. G., and Numerof, R. E. (1989). "Transformational Leadership: Is it a Source of More or Less Burnout and Stress," *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12(1), 174-185.
- Beugré, C. D. and Baron, R. A.(2001). "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice," *Journal of Applied Psychology*, 31(2), 324-339.
- Blau, P. M.(1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Bliese, P. D.(2000). "Within-group Agreement, non Independence, and Reliability: Implications for Data Aggregation and Analysis," In Klein, K. J., and S. W. Kozlowski(Eds.). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*(pp. 349-381), San Francisco: Jossey-Bass.
- Bono, J. E., Hooper, A. C., and Yoon, D. J.(2012). "Impact of Rater Personality on Transformational and Transactional Leadership Ratings," *The Leadership Quarterly*, 23(1), 132-145.
- Bryk, A. S., and Raudenbush, S. W.(1992). *Hierarchical Linear Models: Application and Data Analysis Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*, New York: Harper & Low.
- Byrne, B. M.(1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conway, N. and Briner, R. B.(2005). *Understanding Psychological Contract at Work: A Critical*

- Evaluation of Theory and Research*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Costa, P. T., Jr. and McCrae, R. R.(1992). *Revised NEO Personality Inventory(NEO-PI-R) and NEO Five-factor Inventory(NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Dansereau, F., Cho, J., and Yammarino, F. J.(2006). "Avoiding the Fallacy of the Wrong Level: A within and between Analysis (WABA) Approach," *Group & Organization Management*, 31(5), 536-577.
- Dirks, K. T., and Ferrin, D. L.(2002). "Trust in leadership: Meta-analytic Finding and Implications for Research and Practice," *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Felfe, J., and Schyns, B.(2006). "Personality and the Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-efficacy," *Journal of Applied Social Psychology*, 36(6), 708-739.
- Fornell, C., and Larcker, D. F.(1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50
- Halbesleben, J. R. B. and Buckley, M. R.(2004). "Burnout in Organizational Life," *Journal of Management*, 30(6), 859-879
- Homans, G.(1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace, and World.
- James, L. R.(1982). "Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement," *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229.
- Janssen, O.(2004). "How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful," *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.
- Jöreskog, K. G., and Sörbom, D.(1993). *LISRELS: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago, Scientific Software International, Inc.
- Judge, T. A., and Colquitt, J. A.(2004). "Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-family Conflict," *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.
- Judge, T. A., and Piccolo, R. F.(2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of their Relative Validity," *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Katz, R., and Allen, T. J.(1985). "Project Performance and the Locus of Influence in the R&D matrix," *Academy of Management Journal*, 28(1), 67-87.
- Kenny, D. A., and La Voie, L.(1985). "Separating Individual and Group Effects," *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 339-348.
- Kim, J., and Mueller, C. W.(1978). *Factor Analysis Statistical Methods and Practical Issue*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Klein, K. J., and Kozlowski, S. W. J.(2000). "From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research," *Organizational Research Method*, 3(3), 211-236.
- Lawler, E. J., and Yoon, J.(1996). "Commitment in Exchange Relations: Test a Theory of Relational Cohesion," *American Sociological Review*, 61, 98-108.
- Lawler, E. J., and Yoon, J.(1998). "Network Structure

- and Emotion in Exchange Relations," *American Sociological Review*, 63(6), 871-894.
- Lee, R. T., and Ashforth, B. E.(1996), "A Meta-analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout," *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., and Fry, W. R.(1980). "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences," In G. Miikula(Eds.), *Justice and Social Interaction* (pp. 167-218), NY: Springer-Verlag.
- Lind, E. A., and Tyler, T. R.(1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N.(1996). "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature," *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lowe, R. H. and Vodanovich, S. J.(1995). "A Field Study of Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction and Organizational Commitment," *Journal of Business and Psychology*, 10(1), 99-114.
- Maslach, C.(1982), *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, C., and Jackson, S. E.(1981). "The Measurement of Experienced Burnout," *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). "Job Burnout," *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- McFarlin, D. B., and Sweeney, P. D.(1992). "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfactin with Personal and Organizational Outcomes," *Academy of Management Review*, 35(3), 626-637.
- McGraw, K. O., and Wong, S. P.(1996). "Forming Inferences about Some Intraclass Correlation Coefficients," *Psychological Methods*, 1(1), 30-46.
- Meyer, R. D., Mumford, T. V., Burrus, C. J., Campion, M. A., and James, L. R.(2014). "Selecting Null Distributions when Calculating rwg: A Tutorial and Review," *Organizational Research Methods*, 17(3), 324-345.
- Mulaik, A. A., James, L. R., Alstine, J. V., Lind, S., and Stilwell, C. D.(1989). "Evaluation of Goodness-of-fit Indices for Structural Equation Modeling," *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445.
- O'Donohue, W., Donohue, R., and Grimmer, M.(2007). "Research into the Psychological Contract: Two Austrailian Perspective," *Human Resource Development International*, 10(3), 301-318.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., and Clark, M. A.(2002). "Substantive and Operational Issues of Response Bias across Levels of Analysis: An Example of Climate Satisfaction Relationships," *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 355-368.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R.(1990). "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *The Leadership Qaurterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., and Podsakoff, N. P.(2012). "Sources of Method Bias in Social Sience Research and Recommendations on how to Control it," *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.

- Price, J. L., and Mueller, C. W.(1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield Institute for Social Research, University of Michigan.
- Rosen, C. C., Chang, C-H., Johnson, R. E., and Levy, P. E.(2009). "Perceptions of the Organizational Context and Psychological Contract Breach: Assessing Competing perspectives," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 202-217.
- Rousseau, V., Salek, S., Aubé, C., and Morin, E. M.(2009). "Distributive Justice, Procedural Justice, and Psychological Distress: The Moderating Effect of Coworker Support and Work Autonomy," *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 305-317.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B.(2004). "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study," *Journal of Organizational Behavior*, 25: 293-315.
- Schaufeli, W. B., and Enzmann, D.(1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. PA: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., and Marek, T.(1993). "The Future of Burnout," *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*, Taylor & Francis, 253-259.
- Shamir, B., House, R., and Arthur, M.(1993). "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self Concept Based Theory," *Organization Science*, 4(4), 1-17.
- Shrout, P. E., and Fleiss, J. L.(1979). "Intraclass Correlations: Uses in Assessing Rater Reliability," *Psychological Bulletin*, 86(2), 420-428.
- Simons, T. L., and Peterson, R. S.(2000). "Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust," *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Shin, S. J., and Zhou, J.(2007). "When is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator," *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709-1721.
- Sosik, J. J., and Godshalk, V. M.(2000). "Leadership Style, Mentoring Functions Received, and Job-related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study," *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365-390.
- SSI, Inc.(2004). *HLM6: Hierarchical Linear and Nonlinear Modeling*, Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Stevens, J.(2002). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences (4th Edition)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stordeur, S., D'hoore, W., and Vandenberghe, C. (2001). "Leadership, Organizational Stress, and Emotional Exhaustion among Hospital Nursing Staff," *Journal of advanced nursing*, 35(4), 533-542.
- Thibaut, J. and Walker, L.(1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Triandis, H. C.(1993). "Collectivism and Individualism as Cultural Syndromes," *Cross-Cultural Research*, 27(3-4), 155-180.
- Wang, G., Oh, I-S., Courtright, S. H., and Colbert, A. E.(2011). "Transformational Leadership and Performance across Criteria and Levels: A Meta-analytic Review of 25 Years of Research," *Group & Organization Management*,

- 36(2), 223-270.
- Wang, G., and Walumbwa, F. O.(2007). "Family-Friendly Programs, Organizational Commitment, and Work Withdrawal: The Moderating Role of Transformational Leadership," *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427.
- Yammarino, F. J., and Bass, B. M.(1991). "Person and Situation Views of Leadership: A Multiple Levels of Analysis Approach," *The Leadership Quarterly*, 2(2), 121-139.
- Yammarino, F. J., and Dansereau, F.(2008). "Multi-level Nature of and Multi-level Approaches to Leadership," *The Leadership Quarterly*, 19(2), 135-141.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., and Livingston, B.(2009). "Procedural Justice, Interactional Justice, and Task Performance: The Mediating Role of Intrinsic Motivation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93-105.



## A Research on the Moderating Effect of Transformational/ Transactional Leadership in the Relationship between Organizational Justice and Job Burnout through Multi-level Analysis

Gye-Hoon Hong\* · Se-mi Oh\*\* · Hoe-Chang Yang\*\*\*

### Abstract

In this study, the negative relationships between distributive and procedural justice and job burnout were expected. When employees perceived fair treatment from their organization, fair treatment could be considered a critical job resource to them and would diminish the magnitude of their stress and job burnout. Additionally, transformational and transactional leadership would work be working as the moderators in the relationship between distributive and procedural justice and job burnout. Because transformational leader would exert positive influenced influence toward employees, we expected this would intensify the negative relationships between distributive and procedural justice and job burnout. Conversely, transactional leadership would make employees be under the pressure of developing performance. Employees could feel the pressure for increasing the performance and decreasing the mistakes because of transactional leadership. Therefore, we expected that transactional leadership would weaken the negative relationships between distributive and procedural justice and job burnout. While the relationships between distributive and procedural justice and job burnout were analyzed in an individual level, especially, the moderating effects of two types of leadership were analyzed in a organizational level. To investigate these hypotheses, we used survey questionnaires data which 288 employees in nursery facilities completed from 58 groups. At first, there was a significantly negative

---

\* Part time lecturer, Cheongju University, First Author

\*\* Researcher, Korea Employment Information Service(KEIS), Co-Author

\*\*\* Assistant Professor, Jangan University, Corresponding Author

relationship between procedural justice and job burnout, while there was not a significant relationship between distributive justice and job burnout. Secondly, transformational leadership strengthened the negative relationship between procedural justice and job burnout while transactional leadership weakened the relationship between them. However, two types of leadership didn't play the role of moderator in the relationship between distributive justice and job burnout.

Key words: Distributive Justice, Procedural Justice, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Job Burnout

- 저자 홍계훈은 현재 청주대학교 경상대학 경영학과의 시간강사로 재직 중이다. 아주대학교 경영대학을 졸업하고, 동 대학원 경영학과에서 경영학석사 및 박사를 취득하였다. 박사 학위 취득 이후에는 아주대학교 경영연구소에서 연구원으로 일하였으며, 동덕여자대학교, 아주대학교, 한신대학교, 홍익대학교 등에서 시간강사로 일하였다. 주요연구분야는 공정성과 리더십, 신뢰 등이다.
- 저자 오세미는 현재 한국고용정보원 연구원으로 재직 중이며, 아주대학교 대학원 경영학과에서 경영석사를 취득하고, 동 대학원에서 박사 과정에 있다. 주요 관심분야는 직무만족, 공정성과 리더십, 직업훈련 등이다.
- 저자 양희창은 현재 장안대학교 유통경영과 조교수로 재직중이며 아주대학교 경영대학을 졸업하고 동 대학 경영대학원 및 일반대학원 경영학과에서 경영학석사 및 박사를 취득하였다. 주요연구분야는 공정성, 리더십, 편향 등과 소비자행동, 유통·마케팅, 친환경 농·축산업 및 6차산업과 관련된 융·복합 분야이다.