

K그룹 신입사원이 인식한 팀장의 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과

신현택* (금호아시아나 인재개발원)

■ 요약 ■

본 연구는 K그룹 팀장의 변혁적 리더십과 신입사원의 적응수행 그리고 직무자율성의 관계를 탐색하는데 목적이 있다. 이를 위해 K그룹 그룹공채로 입사한 3년 미만의 신입사원급 구성원을 대상으로 팀장의 변혁적 리더십과 신입사원의 적응수행의 관계를 분석하고, 두 변인 사이에 직무자율성의 매개효과를 확인하였다. 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 팀장의 변혁적 리더십은 신입사원의 적응수행에 유의미한 영향을 보였다. 세부적으로 영감적 동기부여와 개별적 배려가 적응수행이 정(+)적 관계를 가지는 것으로 확인되었다. 둘째, 팀장의 변혁적 리더십은 신입사원의 직무자율성에 정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 셋째, 팀장의 변혁적 리더십과 신입사원의 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과는 보이지 않았다.

[주제어] : 변혁적 리더십, 적응수행, 직무자율성, 신입사원

I. 서론

급변하는 경영환경 속에서 글로벌 기업들은 경쟁력 향상을 위하여 조직 구성원의 세대교체를 활발하게 진행하고 있다. 특히 밀레니얼 세대는 2020년 이후 전체 노동력의 35% 이상을 차지할 것으로 예측되어, 노동시장에서 가장 큰 비중을 차지하는 세대가 될 것으로 전망된다(Gapper, 2018). 따라서 이들을 유치하고 지속시키기 위해서 무엇이 동기를 부여하고 만족을 주는지 이해하는 것이 필수이다(Guha, 2010).

밀레니얼 세대 중 신입사원들은 조직에 진입하는 입장으로 낮은 환경에 대한 적응이 우선적인 당면 과제이다(문제민, 2019). 신입사원들의 입사 1년 이내 퇴직률은 27.7%로 나타나며, 퇴사의 가장 큰 이유로 조직 및 직무적응의 실패를 꼽고 있다(한국경영자총연합회, 2016). 하지만, 신입사원들은 변화하는 경영환경에 대응하는 역동적인 자원으로 조직의 성공을 주도할 수 있을 것으로 기대된다(Alexander & Sysco, 2013). 따라서, 신입사원의 적응수행 역량을 높여주는 노력이 필요하다.

신입사원은 직무와 조직문화 그리고 동료와의 커뮤니케이션 방식에 익숙하지 않아 상사의 리더십에 많은 영향을 받게 된다(박원영, 2015). 이러한 조직 구성원들에게 비전을 제시하고 개인적인 인간관계를 넘어 조직의 목표 달성을 이끌어 내기 위해서는 변혁적 리더십이 관리자의 필수 역량으로 여겨지고 있다(Bass, 1985). 변혁적 리더십은 환경 변화에 신속히 대처하기 위해 조직 구성원들의 내면적인 질적 변화를 추구하는 새로운 패러다임으로 주목받고 있다(이상호, 2013). 따라서 신입사원들이 변화에 주도적으로 대응하여 조직에 조기 정착시키기 위해서는 관리자의 변혁적 리더십이 선행되어야 한다.

변혁적 리더십과 적응수행은 상호간에 연관성 있다(Moss, Dowling, & Callanan, 2009). Charbonnier -Voirin, Akremi, & Vandenberghe(2010)는 프랑스 대형 항공사 구성원을 대상으로 변혁적 리더십과 적응수행 사이의 관계를 규명하는 연구에서 상호 관계가 있음을 연구를 통해 밝혀냈다. 그러나 리더의 변혁적 리더십이 구성원의 적응수행에 영향을 미치지 않는 연구도 있다. 안주리(2012)는 중소기업 구성원을 대상으로 두 변인 간의 관계를 확인한 결과 상호 직접적인 영향을 주지 않는다고 주장하였다. 이는 변혁적 리더십과 적응수행의 관계를 매개하는 또 다른 변인을 탐색할 필요가 있음을 시사한다.

리더의 영향력이 조직의 세대교체를 주도하는 신입사원에게 온전히 발휘되기 위해서는 직

무자율성이 필요하다. 최근의 신입사원들은 자신의 업무에 권한을 갖고 주도적으로 업무를 수행하려는 특성을 나타내기 때문이다(Saratovsky & Feldmann, 2013). 이는 새로운 구성원들에게는 팀장의 변혁적 리더십이 기존 부하 직원들과는 차별화되어 전달될 수 있음을 의미한다. 따라서, 본 연구에서는 대상의 세대적 특성을 고려하여 직무자율성의 매개효과를 확인하는데 의의가 있다.

변혁적 리더십은 직무자율성에 영향을 미친다. 변혁적 리더십이 많이 발휘되는 상황에서 개인의 자율성도 높아지고 이로 인해 직무수행력도 높아진다(지성호, 2017). 황환, 박상희, 이선영(2017)은 요양기관 시설장의 변혁적 리더십이 강할수록 요양보호사의 직무자율성의 수준도 높아짐을 밝혀냈다.

직무자율성은 적응수행에 영향을 미친다. 직무자율성은 구성원들이 변화에 창의적이고 혁신적인 대응을 촉진 시키는 주요 요소이다(Deci, Connell, & Ryan, 1989). 이에니(2017)는 은행원을 대상으로 실시한 연구에서 직무자율성이 높을수록 위기상황 대응 및 창의적 문제해결 등 적응수행이 높아진다는 연구 결과를 제시하였다.

따라서 본 연구에서는 K그룹 신입사원이 인식한 팀장의 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과에 대해 분석하고 검증하는 것을 목적으로 한다. 특히 K그룹은 사업구조 및 조직의 대대적인 개편을 앞두고 있어 신성장의 원동력이 될 신입사원들의 원만한 적응이 주요 과제이다. 뿐만 아니라 이를 위한 리더의 역할이 중요하므로 입사 3년 이내의 그룹 공채 신입사원을 대상으로 선정하였다. 이를 통하여 신입사원의 적응수행을 높이기 위해서는 팀장의 변혁적 리더십이 필요함을 강조하고, 신입사원들의 직무자율성을 통해 적응수행 역량을 향상시켜 조직의 성과 창출을 위한 HRD전략 수립에 대한 시사점도 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십의 개념과 구성요소

리더십을 발휘한다는 것은 조직의 경쟁력을 높이고 지속 가능한 성장을 위해 필수적이다(Tourish, 2014). 1980년대 이후 기업환경의 불확실성이 증가로, 기존의 리더십을 대체할 구성

원 중심의 새로운 리더십 스타일이 요구되었는데, 이러한 변화에 따라 새롭게 주목받은 개념이 바로 변혁적 리더십이다(Howard & House, 1995).

변혁적 리더십은 조직 구성원들이 조직의 목표와 비전을 명확하게 인식하도록 하고 그들의 인정, 성취 그리고 자아실현과 같이 높은 수준의 욕구를 자극하여 기대 이상의 성과에 도달할 수 있도록 동기부여 하는 리더십으로 정의된다(Bass, 1985). 한편, Kouzes & Posner(1990)는 과정 변화와 행동 고취를 촉진시키고 문제해결의 방법을 제시해 주어 부하 직원의 감성을 자극 하는 리더십으로 변혁적 리더십을 설명하였다. 국내에서는 정기수(2003)가 변혁적 리더십이란 구성원들에게 주어지는 기대 이상의 노력을 행하도록 영향력을 발휘하며, 부하들로부터 기대 이상의 성과를 이끌어 내는 리더십으로 정의했다.

변혁적 리더십의 개념을 정의하고자 최근 선행연구를 살펴보면, 주영규(2018)는 2010년부터 2018년까지 변혁적 리더십을 제목으로 HRD와 평생교육 그리고 인적자원관리 관련 국내 학술지 논문 15편을 분석한 결과 모두 Bass(1985)의 정의를 따르고 있음을 확인했다. 이러한 Bass(1985)의 변혁적 리더십은 조직상황에 맞춰 구체화 시켰다는 점에서 급변하는 조직환경을 설명하는데 적합한 리더십으로 평가받는다(곽승호, 2011; 문우식, 2008; 장호일, 2014). 따라서 본 연구에서도 Bass(1985)의 연구를 기반으로 정의하고자 한다. 즉, 변혁적 리더십이란 구성원들에게 목표와 비전을 제시하여 주고 인정과 성취 그리고 자아실현과 같은 높은 수준의 욕구를 자극하여 기대 이상의 성과를 이끌어 내는 리더십이다.

Bass(1985)는 자신이 개발한 다중 요인 리더십 설문지를 활용하여 수행한 연구를 분석한 결과 변혁적 리더십을 구성하는 요소로서 카리스마, 개별적 배려, 지적인 자극 등 3가지를 도출하였다. Bass & Avolio(1990)는 Bass(1985)의 연구에 대한 추가 연구를 통해 기존 카리스마 영역에 포함되어 있던 영감적 동기부여를 분리하여, 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려의 4가지 영역으로 확장하였다.

Bass & Avolio(1990)가 제시한 요인은 변혁적 리더십 관련된 연구에서 가장 널리 활용되는 구성요소이다(김근우, 이현정, 2005; 김병직, 김지연, 2014; 박권홍, 정대용, 2010; 이화영, 홍아름, 2017). 또한 주영규(2018)는 2010년부터 2018년까지 진행된 국내 학술지 논문 15편을 분석한 결과 모두 Bass & Avolio의 구성요소를 활용하고 있음을 확인하였다. 따라서 본 연구에서는 Bass & Avolio(1990)에 의해 검증된 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극 그리고 개별적 배려를 변혁적 리더십의 구성요소로 활용하고자 한다.

2. 적응수행의 개념과 구성요소

급변하는 경영환경 속에서 조직들은 직면하는 상황에 적절하게 적응하는 행동이 요구된다 (Deshon & Gillespie, 2005). 직무환경에 변화에 대응하여 구성원과 조직 전체가 얼마나 변화에 성공적으로 적응하는지가 중요시되면서, 직무수행의 중요한 요인으로 적응수행에 대해 본격적으로 논의되었다(Thoresen, Bradley, Blises, & Thoresen, 2004).

적응수행에 대한 연구는 기업을 둘러싼 환경이 복잡해지고 변화의 속도가 빨라짐에 따라 새로운 상황에 반응하고 적응하는 상황대응관점으로 논의되었다. 적응수행이란 변화하는 상황에서 새로운 사건과 환경에서의 요구에 부합된 일련의 행위이다(Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). Griffin, Neal, & Parker(2007)는 적응수행이란 조직 구성원의 역할에 미치는 조직 변화에 대처하고 반응하며 지지하는 정도로 정리했다.

적응수행의 개념을 명확히 하고자 학술연구정보서비스(RISS)의 검색엔진(www. riss.kr)에서 최근 5년간 수행된 국내 선행연구를 수집하여 분석하였다. 검색결과 개념을 정의하지 않은 2편을 제외한 24편 중 23편이 상황대응관점으로, 나머지 1편의 연구만이 학습관점으로 정의하였다. 이를 통해 새로운 환경에 대한 효과적인 대응 및 행동으로 적응수행에 접근하는 관점의 연구가 더 활발함을 확인할 수 있었다.

본 연구에서는 조직적응에 당면한 신입사원이 대상인 점을 고려하여, 적응수행의 개념을 변화하는 조직환경에 적절하게 대처하기 위한 상황대응관점에서 접근하였다. 상황대응관점으로 수행된 연구 중 Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon(2000)의 정리가 가장 대표적인 개념으로 평가받으며(안주리, 정진철, 2013; Huang, Ryan, Zabel, & Palmer, 2014), 후속 연구들의 이론적 기반이 되었다(Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012; Griffin & Hesketh, 2005; Han & Williams, 2008). 이를 바탕으로 본 연구에서는 적응수행을 변화하는 환경과 새로운 사건 및 상황의 요구에 부합하는 일련의 행위로 정의하고자 한다.

적응수행의 초기 연구에서는 직무수행 모델을 기반으로 구성요소를 창의적 문제해결 등 6가지 차원으로 정리하였다(Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993). 이를 비롯한 선행연구를 바탕으로 Pulakos et al(2000)은 앞서 언급한 6가지 구성요소에서 위기상황 관리와 직무스트레스 관리를 포함한 8가지로 체계화 하였다. 한편 국내에서는 한태영(2005)이 Pulakos et al(2000)의 연구를 바탕으로 업무환경에서 경험하기 어려운 요소를 제외하여 창의적 문제해결, 불확실성 관리, 위기상황관리, 직무스트레스관리 등 4가지를 적응수행의 구성요소로 활용하였다.

최근의 적응수행의 구성요소에 대한 선행연구를 살펴보면, 불확실성 관리(16편), 창의적 문제해결(15편), 위기상황 관리(14편), 직무스트레스 관리(12편) 순으로 구성요소를 많이 활용함을 밝혔다. 이는 국내 기업 구성원을 대상으로 문항을 개발하고 실증적 연구를 진행한 한태영(2005)이 제시한 개념과 일치한다. 따라서 본 연구에서는 Pulakos et al(2000)의 8가지 구성요소 중 위기상황 관리, 직무스트레스 관리, 창의적 문제해결, 불확실성 관리를 적응수행의 구성요소로 활용하고자 한다.

3. 직무자율성의 개념과 구성요소

산업이 고도화 되면서 다양한 직무들이 등장하기 시작했고 이에 따라 직무수행의 범위가 확장되면서 관련 이론들에 대한 연구가 활발하게 진행되었다. 특히 1970년대 태동한 직무특성 이론에서는 직무수행 시 요구되는 특성으로 기술다양성, 직무독자성, 직무자율성, 직무중요성, 독자성 등 다섯 가지를 들었다. 이 중 Breugh & Beker(1987)는 직무자율성이 다른 직무특성보다 조직의 성과와 높은 관련성을 가지고 있음을 주장하면서 직무자율성에 대한 본격적인 연구가 시작되었다.

직무자율성에 대한 초기 연구에서는 자신에게 주어진 직무를 수행하는데 있어서 지니는 재량권과 독립성의 정도를 의미하였는데, 개념에 대한 관심이 높아지면서 많은 연구자들에 의해 다양하게 정의되었다. Hackman & Oldman(1975)은 직무자율성이란 직무를 수행하기 위하여 계획을 수립하고 절차를 수립하는데 있어서 구성원에게 허용된 재량권의 정도로 정의하였다. 한편 Morgeson & Humphrey(2006)는 선행연구들을 바탕으로 직무자율성을 직무에서 중요한 결정을 내릴 때 가지는 자유, 독립성 그리고 독립성을 가지는 정도로 설명하였다.

직무자율성의 개념을 정의하기 위해 최근 선행연구를 살펴보면 이나래(2019)는 2014년부터 2018년까지 직무자율성을 제목으로 연구된 KCI 등재 학술지 및 학위논문 25편의 정의를 분석하였다. 그 결과 직무자율성의 상황/조건에는 직무수행과 과정으로 정의한 경우가 가장 많았다, 이어서 범위에는 직무수행 방법 및 일정계획 수립 등 업무수행에 필요한 의사결정을 직무자율성의 범위로 보는 경우가 가장 많았다. 마지막으로 형태의 경우 재량권, 자유, 독립 순으로 보는 정의 내린 경우가 많았다. 본 연구에서는 직무수행 과정에서 업무방식, 업무계획 그리고 의사결정을 수립하는데 자율적으로 내릴 수 있는 자유재량으로 직무자율성을 정의한다

직무자율성의 초기 연구자인 Hackman & Oldham(1975)은 직무특성이론을 바탕으로 5가지

직무특성 구성요소 중 하나로 직무자율성을 단일 구성요소로 제시하였다. 하지만 이들의 이론은 직무자율성과 독립성이 혼돈되어 사용되었고, 다차원적인 개념을 단일 요소로 구성했다는 점에서 논란이 되었다(Brady, Judd, & Javian, 1990; Breugh, 1999; Harbey, Billings, & Nilan, 1985; Idaszak & Drasgow, 1987).

Morgeson & Humphrey(2006)는 직무자율성 관련된 기존 연구를 바탕으로 이론을 체계화하여 WDQ(The Work Design Questionnaire)를 고안하였고, 직무자율성의 구성요소를 업무계획 자율성, 업무방식 자율성, 의사결정 자율성 등 3가지 차원으로 제시하였다. Morgeson & Humphrey (2006)가 WDQ에서 제안한 구성요소는 243개의 다양한 직무에 재직하는 540명을 대상으로 실증적으로 도출한 것으로 복잡하고 다양한 최근 직무들의 실제적 특성을 반영하고 있다. 이러한 특성은 다양한 직무에 종사하는 신입사원이 대상인 본 연구의 방향과 적합하다고 볼 수 있다.

4. 변혁적 리더십, 적응수행, 직무자율성의 관계

리더의 변혁적 리더십이 구성원의 적응수행에 미치는 영향은 여러 선행연구 사례를 통해 증명되었다. 박소희(2016)은 기업 구성원을 대상으로 실시한 연구에서 변혁적 리더십이 부하직원의 적응수행에 긍정적인 영향을 준다는 점을 실증적으로 검증하였다. 전창현(2018)은 베트남 ICT 기업의 현지 관리자의 변혁적 리더십이 구성원들의 적응수행을 높이는데 영향을 준다고 설명하였다. 한편, 김병호(2015)는 서비스 공기업 구성원을 대상으로 두 변인간의 관계에 대한 연구를 통해 변혁적 리더십이 적응수행에 유의미한 영향을 미치고 있음을 밝혔다.

한편, 리더의 변혁적 리더십은 구성원의 직무자율성에 중요한 역할을 한다. 변혁적 리더십은 구성원을 격려해주고 발전적인 경험을 하도록 도와주면서 자율성을 높이는데 효과적이다(최정, 하나선, 2001). 이강희(2008)는 군대 지휘관의 리더십과 부하직원의 자율성의 관계를 분석한 연구에서 상사의 변혁적 리더십이 높을수록 구성원의 자율성이 높아짐을 밝혔다.

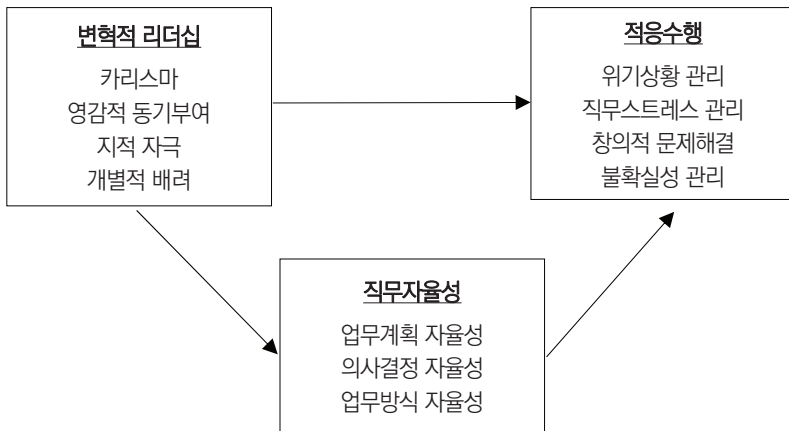
조직 구성원의 직무자율성은 적응수행에 영향을 미친다. 이에니(2017)는 은행원이 업무수행 시 지각하는 직무자율성이 위기상황에 대처하고 당면한 문제를 창의적으로 해결하고자 하는 적응수행이 높아진다고 밝혔다. 한편, 장한빛나래(2019)는 공직자가 갖는 직무자율성이 적응수행의 구성요소인 창의적 문제해결과 비슷한 업무 내 창의적 행동에 유의미한 영향이 있음을 시사했다. 또한, 영업사원들은 스스로 업무에 대한 일정을 조정하고 투입하는 에너지를 조절할 수 있을 때 직무에 대한 동기부여를 제고하고 스트레스를 낮출 수 있다(전해영, 2018).

조직 구성원의 적응수행을 높이기 위해서는 리더의 변혁적 리더십과 구성원의 직무자율성을 함께 고려할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 팀장의 변혁적 리더십과 신입사원의 적응수행의 관계를 살펴보고, 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과를 분석해 보고자 한다.

III. 연구방법

1. 연구모형 및 연구대상

본 연구의 목적은 신입사원이 인식한 팀장의 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과를 분석해 보는 것이다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 변혁적 리더십, 적응수행, 직무자율성과 관련되어 있는 선행연구들을 분석하였고, 이를 바탕으로 연구모형을 설정하였다. 이에 본 연구에서는 다음 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

조사 대상은 K그룹 그룹공채로 입사 3년 미만의 신입사원급 구성원으로 하였으며, 전수조사가 어려운 한계로 편의 표집법을 활용하였다. 설문조사 방식은 Naver Form 설문지 도구를 활

용하여 온라인을 통해 진행하였다. 이상의 방법으로 연구대상자 총 320명에게 설문을 배포하였고, 이 중 실제로 설문에 응답한 대상자는 297명이며, 회수된 설문 중 불성실한 응답으로 확인된 12명을 제외한 총 285명의 유효한 응답을 사용하여 연구하였다. 응답자의 성별은 남자 212명(74.4%), 여자 73명(25.6%)으로 남성의 비율이 높았으며, 총 직장 근무 기간은 1년 미만 124명(43.5%), 1년 이상 2년 미만 82명(28.8%), 2년 이상 3년 미만 70명(24.5%), 3년 이상 7명(3.2%)으로 조사되었다.

2. 조사도구

가. 변혁적 리더십 조사도구

변혁적 리더십을 측정하기 위해 Bass & Avolio(1995)의 연구를 토대로 개발된 MLQ-5X를 이화용, 장영철(2004)이 국내의 실정에 맞게 변안하여 이형모(2015)의 연구에서 실증적으로 검증된 조사도구를 사용하였다. 이 도구는 카리스마 8문항, 영감적 동기부여 4문항, 지적 자극 4문항, 개별적 배려 4문항 등 총 20개 문항으로 구성되었다. 설문 문항의 내적 일관성인 Cronbach's α 계수를 확인한 결과 안주리(2012)의 연구에서는 .949였으며, 주영규(2018)의 연구에서는 카리스마 .790, 영감적 동기부여 .853, 지적자극 .704, 개별적 배려 .869으로 나타났다.

나. 적응수행 조사도구

적응수행을 측정하기 위해 Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon(2000)이 제안한 8가지 하위요인을 바탕으로 한태영(2005)이 개발하고, 김태홍, 한태영(2009)의 연구에서 실증적으로 검증된 조사도구를 사용하였다. 이 도구는 위기상황 관리 3문항, 직무스트레스 관리 3문항, 창의적 문제해결 3문항, 불확실성 관리 3문항 등 총 12문항으로 구성되었다. 한태영(2005)의 연구에서는 Cronbach α 값은 전체 .950이었고, 박상오(2017)의 연구에서는 구성요소별로 위기 상황 관리 .699, 직무스트레스 관리 .718, 창의적 문제해결 .817, 불확실성 관리 .713으로 나타났다.

다. 직무자율성 조사도구

직무자율성을 측정하기 위해 Morgeson & Humphrey(2006)가 개발한 WDQ 척도를 고득영,

유태용(2012)이 변안하고 김택진(2015)의 연구에서 타당도와 신뢰도가 검증된 측정도구를 사용하였다. 본 도구는 업무계획 자율성 3문항, 의사결정 자율성 3문항, 업무방식 자율성 등 총 9개 문항으로 구성되었다. 고득영, 유태용(2012)의 연구에서는 Cronbach α 값이 전체 .940로 나타났고, 임소현(2019)의 연구에서는 구성요소별로 업무계획 자율성 .849, 의사결정 자율성 .873, 업무방식 자율성 .849의 신뢰도를 나타냈다.

3. 분석방법

본 연구는 다음과 같은 절차에 따라 Windows용 SPSS 25.0 프로그램을 사용하여 진행되었다. 첫째, 요인 분석을 통하여 본 연구에서 사용된 측정도구의 타당도를 검증하였고, 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's α 계수를 분석하였다. 둘째, 본 연구에서 측정된 주요변인들의 기초 통계 분석을 위해 기술통계분석을 실시하였다. 셋째, 본 연구의 주요변인들의 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 넷째, 독립변인과 종속변인의 관계를 파악하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 다섯째, 독립변인과 종속변인의 관계에서 매개변인의 효과를 알아보기 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 절차에 따라 매개효과 분석을 실시하였다.

4. 조사도구의 타당성 및 신뢰도 검증

조사 도구의 타당도 검증을 하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 주성분 분석을 통하여 구성요인을 추출하였고, 직교회전방법 중 Kaiser 정규화가 있는 배리맥스 회전 방식을 사용하였다. 요인부하량은 .05이상을 요인추출의 기준으로 설정하였다. 또한 신뢰도 분석을 통해 측정 도구에 사용된 문항의 일관성을 밝혔다. 내적일관성을 나타내는 신뢰도 계수인 Cronbach's α 값으로 신뢰도를 측정하였다. Van de Ven & Ferry(1980)는 조직단위의 분석 수준에 있어서 일반적으로 Cronbach's α 값이 .60 이상이면 측정도구의 신뢰도는 큰 문제가 없는 것이라 하였다.

첫째, 독립변인인 변혁적 리더십의 조사도구 20문항에 대하여 요인 분석을 실시하였다. 요인분석 결과 요인 부하량이 .50 이상이고 고유치(eigen value)가 1.0 이상을 충족하는 문항으로 구성된 4개의 요인이 도출되었으며 전체 분산의 71.3%가 설명되는 것으로 분석되었다.

둘째, 종속변인인 적응수행의 조사도구 12문항의 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과 요인 부하량이 .50 이상이고 고유값이 1.0 이상을 충족하는 문항으로 구성된 총 4개의 요인이 도

출되었고, 전체 분산의 63.2%가 설명되는 것으로 분석되었다.

셋째, 매개변인인 직무자율성의 조사도구 9문항의 요인분석을 실시하였다. 요인 부하량이 .50 이상이고 고유값이 1.0 이상을 충족하는 문항으로 구성된 총 3개의 요인이 도출되었으며 전체 분산의 79.2%가 설명되는 것으로 분석되었다.

내적 일관성 측정을 위하여 본 연구에서 사용된 조사도구 문항의 신뢰도 계수인 Cronbach α 값을 측정하였다. 본 연구에서 조사도구 신뢰도를 분석한 결과는 <표 1>과 같다. 일반적으로 Cronbach α 값이 .6 이상이면 신뢰도가 높다고 보고 있다.

<표 1> 조사도구의 신뢰도 분석 결과

구분		문항수	Cronbach α	
독립 변인	변혁적 리더십	카리스마	3	.861
		영감적 동기부여	3	.864
		지적 자극	3	.862
		개별적 배려	4	.860
		계	13	.853
종속 변인	적응수행	위기상황 관리	3	.870
		직무스트레스 관리	3	.874
		창의적 문제해결	3	.872
		불확실성 관리	3	.872
		계	12	.867
매개 변인	직무 자율성	업무계획 자율성	3	.861
		의사결정 자율성	3	.864
		업무방식 자율성	3	.860
		계	9	.857

IV. 결과분석

1. 주요 변인 기술통계 분석

본 연구의 연구변인인 변혁적 리더십과 적응수행 그리고 직무자율성에 대한 기술통계 분석 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 주요변인 기술통계 분석 결과

구분	변인	하위변인	평균	표준편차	왜도	첨도
독립 변인	변혁적 리더십	카리스마	3.391	.847	-.478	.080
		영감적 동기부여	3.483	.815	-.472	.239
		지적 자극	3.292	.829	-.305	.007
		개별적 배려	3.185	.855	-.213	-.167
		전체	3.338	.683	-.356	.264
종속 변인	적응 수행	위기상황 관리	3.634	.549	-.171	.936
		직무스트레스 관리	3.301	.653	-.023	.035
		창의적 문제해결	3.219	.626	-.074	.342
		불확실성 관리	3.582	.581	-.154	.175
		전체	3.434	.452	.057	-.087
매개 변인	직무 자율성	업무계획 자율성	3.531	.849	-.457	.143
		의사결정 자율성	3.233	.949	-.356	-.401
		업무방식 자율성	3.394	.889	-.384	.042
		전체	3.386	.816	-.391	.079

2. 상관관계 분석

본 연구에서 사용한 주요변인 간 상관관계를 분석하기 위하여 Karl Pearson의 적률상관계수를 적용하였으며, 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 주요변인 기술통계 분석 결과

구분	카리스마	영감적 동기 부여	지적 자극	개별적 배려	위기 상황 관리	직무스트레스 관리	창의적 문제 해결	불확실성 관리	업무 계획 자율성	의사 결정 자율성	업무 방식 자율성
카리스마	1										
영감적 동기부여	.575**	1									
지적 자극	.553**	.501**	1								
개별적 배려	.635**	.511**	.551**	1							
위기상황 관리	.199**	.304**	.198**	.238**	1						
직무스트레스 관리	.175**	.162**	.145*	.297**	.392**	1					
창의적 문제해결	.207**	.190**	.149*	.250**	.349**	.351**	1				
불확실성 관리	.164**	.173**	.103	.172**	.508**	.433**	.477**	1			
업무계획 자율성	.243**	.208**	.358**	.255**	.197**	.041	.099	.143*	1		
의사결정 자율성	.229**	.204**	.228**	.236**	.139*	.015	.141*	.044	.710**	1	
업무방식 자율성	.287**	.251**	.367**	.313**	.110	.008	.102	.086	.728**	.796**	1

* $p < .05$, ** $p < .01$

3. 변혁적 리더십과 적응수행의 관계

가. 변혁적 리더십과 적응수행의 관계

변혁적 리더십이 적응수행에 미치는 영향을 알아보기 위한 회귀분석 결과는 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 변혁적 리더십과 적응수행의 관계

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	F	R ²	수정된 R ²
	B	표준 오차	β				
(상수)	2.730	.127		21.491***	32.044***	.102	.099
변혁적 리더십	.211	.037	.319	5.661***			

*** $p < .001$

변혁적 리더십과 적응수행의 관계를 분석한 결과, 설정한 회귀모형은 통계적으로 유의하였고($F=32.044, p < .001$), 수정된 R^2 값은 .099로 변혁적 리더십이 적응수행의 분산의 9.9%를 설명하는 것으로 분석되었다. 변혁적 리더십은 적응수행에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .319, p < .001$).

나. 변혁적 리더십의 구성요소와 적응수행의 관계

<표 5>을 살펴보면, 변혁적 리더십의 구성요소가 적응수행에 미치는 영향을 보기 위한 모형은 통계적으로 유의하였다($F=9.514, p < .001$). 수정된 R^2 값은 .107으로 변혁적 리더십의 구성요소가 적응수행의 분산의 10.7%를 설명하는 것으로 분석되었다. 4개의 구성요소 중 적응수행에 정(+)적 영향을 미치는 것은 영감적 동기부여($\beta = .146, p < .05$)와 개별적 배려($\beta = .246, p < .01$)이며, 카리스마와 지적자극은 적응수행과 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 변혁적 리더십의 구성요소와 적응수행의 관계

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	F	R ²	수정된 R ²
	B	표준 오차	β				
(상수)	2.741	.128		21.411***	9.514***	.120	.107
카리스마	.011	.043	.020	.251			
영감적 동기부여	.081	.040	.146	2.032*			
지적자극	-.012	.039	-.023	-.313			
개별적 배려	.130	.041	.246	3.185**			

* $p < .05$, ** $p < .01$

4. 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과

가. 변혁적 리더십과 직무자율성의 관계

Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증절차 두 번째 단계를 분석하기 위해 변혁적 리더십을 독립변인으로, 매개변인인 직무자율성을 종속변인으로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 〈표 6〉과 같다.

〈표 6〉 변혁적 리더십과 직무자율성의 관계

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	F	R ²	수정된 R ²
	B	표준 오차	β				
(상수)	1.969	.226		8.699***	40.794***	.126	.123
변혁적 리더십	.424	.066	.355	6.387***			

*** $p < .001$

〈표 6〉에서 나타난 바와 같이, 해당 회귀모형은 통계적으로 유의하였고($F=40.794, p<.001$), 수정된 R^2 값은 .123으로 변혁적 리더십이 직무자율성의 분산을 12.3% 설명하는 것으로 분석되었다. 변혁적 리더십과 직무자율성은 정(+)적인 유의관계가 있는 것으로 나타났다($\beta=.355, p<.001$).

나. 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과

마지막으로 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증절차의 3단계 분석을 실시하였다. 1단계와 2단계에서 변혁적 리더십이 적응수행과 직무자율성에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 검증조건을 충족했기 때문에 변혁적 리더십과 직무자율성 및 직무자율성을 독립변인으로, 적응수행을 종속변인으로 투입하여 3단계 분석을 시행했다. 분석한 결과는 다음 〈표 7〉과 같다.

〈표 7〉 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과

분석 단계	독립 변인	종속 변인	비표준화 계수		표준화 계수	t	F	수정된 R^2
			B	SE	β			
1단계 (독립 →종속)	(상수)	적응 수행	2.730	.127		21.491***	32.044***	.099
	변혁적 리더십		.211	.037	.319	5.661***		
2단계 (독립 →매개)	(상수)	직무 자율성	1.969	.226		8.699***	40.794***	.123
	변혁적 리더십		.424	.066	.355	6.387***		
3단계 (독립/ 매개 →종속)	(상수)	적응 수행	2.705	.143		18.891***	16.042***	.096
	변혁적 리더십		.206	.040	.311	5.153***		
	직무 자율성		.012	.033	.022	.370		

*** $p<.001$

변혁적 리더십과 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과를 분석한 결과, 1단계 검증에서 변혁적 리더십($\beta = .319, p < .001$)은 종속변인인 적응수행에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 2단계 검증에서 변혁적 리더십은 매개변인인 직무자율성($\beta = .355, p < .001$)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 3단계 검증에서 변혁적 리더십과 함께 투입된 매개변인 직무자율성은 적응수행에 유의하지 않아 매개효과는 없는 것으로 분석되었다.

V. 논의 및 결론

본 연구는 K그룹 신입사원이 인식한 팀장의 변혁적 리더십과 적응수행의 관계를 확인 하였고, 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과를 분석하였다. 이상의 연구 문제에 대한 분석결과를 토대로 논의하면 다음과 같다.

첫째, 팀장의 변혁적 리더십과 신입사원의 적응수행의 관계를 확인하기 위해 변혁적 리더십을 독립변인으로 설정하고, 적응수행을 종속변인으로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 팀장의 변혁적 리더십과 신입사원의 적응수행은 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 팀장의 변혁적 리더십이 발휘 될수록 팀원인 신입사원의 적응수행이 높아진다는 것이다. 이러한 결과는 변혁적 리더십과 적응수행 사이에 정(+)적 관계를 나타낸 김병호(2015), 박소희(2016), 윤성수(2016)의 연구 결과를 지지한다.

둘째, 변혁적 리더십의 구성요소별로 적응수행에 미치는 영향을 알아보기 위해 변혁적 리더십의 구성요소들을 독립변인으로 설정하고, 적응수행을 종속변인으로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 영감적 동기부여와 개별적 배려가 적응수행에 정(+)적인 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 영감적 동기부여와 개별적 배려가 높을수록 적응수행도 높게 나타난다는 전창현(2018)의 결과를 지지한다. 반면에 카리스마와 지적자극은 적응수행에 영향력이 없는 것으로 나타났다. 이는 재무구조 악화를 비롯한 실적 부진으로 인하여 전면적인 조직 개편을 앞두고 있는 연구 대상을 둘러싼 경영환경의 영향에서 기인했다고 볼 수 있다. 즉, 경영 성과에 대한 책임과 의구심으로 인하여 카리스마로 대표되는 리더의 통솔력이나 문제해결을 위한 자극은 구성원의 적응수행에 영향을 미치지 않는 것으로 유추할 수 있다.

셋째, 독립변인인 팀장의 변혁적 리더십과 매개변인인 신입사원의 직무자율성의 관계를 확인하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 팀장의 변혁적 리더십이 신입사원의 직무자율성에 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 팀장의 변혁적 리더십이 높게 발휘될수록 신입사원이 인식하는 직무자율성의 수준도 높아진다는 것이다. 이러한 연구결과는 요양기관장의 변혁적 리더십이 높을 때 요양보호사의 직무자율성이 높아진다는 황환, 박상희, 이선영(2017)의 연구 결과를 실증적으로 뒷받침한다. 또한 리더의 높은 변혁적 리더십이 부하직원의 자율성을 높일 수 있다는 이강희(2008)의 연구결과를 지지한다.

넷째, 팀장의 변혁적 리더십과 신입사원의 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과 분석을 실시한 결과, 유의미한 매개효과가 검증되지 않았다. 이는 본 연구의 조사 대상자 285명 중 189명(66.4%)가 소속된 조직이 서비스업을 영위하고 있다는 업종적 특성에서 영향을 받았음을 유추해 볼 수 있다. 항공, 고속, 리조트 등 대인 서비스를 제공하는 직무 현장에서 행동이나 능력 발휘의 기본이 되는 지침은 매뉴얼이다. 즉, 구성원의 자율적인 판단이나 결정보다는 이미 합의된 업무적 순서에 따르는 경향이 있다는 것이다.

또한, 조직 내 일부 계열사가 인수합병 과정을 앞두고 있다는 상황적 특수성이 결과에 영향을 미쳤을 수도 있다. 새로운 기업집단으로의 매각이라는 대대적인 변화를 앞두고 해당 조직들은 신사업 개척이나 영위사업의 다각화와 같이 공격적인 전략보다는 비용 절감이나 인력개편 등 구조적 개선에 집중하고 있다. 특히, 경영 정상화와 효율성 제고를 위하여 리더의 강력한 통솔과 신념이 발휘된다면 부하직원들이 당면한 문제를 해결하고 맡은 업무수행을 위한 의사결정에 있어서 원칙에 입각한 방법과 절차를 선택할 가능성이 높다.

이상의 논의를 종합해 보면, 팀장의 변혁적 리더십이 신입사원의 적응수행에 정(+)적인 관계를 갖고, 세부적으로 영감적 동기부여와 개별적 배려가 유의한 영향을 미친다. 또한 팀장의 변혁적 리더십과 신입사원의 직무자율성은 유의미한 관계를 가지는 것으로 분석되었다. 하지만, 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과는 없는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 관리자의 변혁적 리더십이 발휘되어 신입사원들의 적응수행을 높이기 위해서는 조직의 업종이 가지는 특성과 근속 연수 등 상황을 고려한 개인적, 조직적 차원의 노력이 필요함을 시사한다.

이를 통하여 HRD 관점의 실천적 제언은 다음과 같다.

첫째, 팀장을 대상으로 변혁적 리더십의 중요성을 인식하고 이러한 역량을 함양하기 위한

교육체계가 수립되어야 한다. 불확실성이 늘어나는 최근의 경영환경 속에서 구성원들이 능동적으로 대응하고 적절하게 업무를 수행하기 위해서는 변화를 자극시켜 줄 수 있는 변혁적인 리더가 필요하다. 변혁적 리더십을 갖춘 팀장들은 조직의 새로운 일원으로서 합류한 신입사원들에게 직무가 요구하는 수준으로 행동을 변화할 수 있도록 본보기가 되어준다. 특히, 본 연구의 대상인 K그룹은 인수합병과 같은 대대적인 조직 개편을 앞두고 있어 구성원들이 새로운 환경과 상황에 맞춰 변화할 수 있는 역량을 함양시키기 위한 리더의 역할이 중요하다. 따라서, 조직 차원에서 변혁적 리더십을 갖춘 팀장을 양성하기 위하여 리더육성 체계를 수립하고 신입 팀장들을 대상으로 보직자 교육을 실시하여야 한다.

둘째, 팀장들이 신입사원의 개인에 맞춘 배려와 관심을 통하여 동기부여 할 수 있는 제도와 환경이 조성되어야 한다. 신입사원들은 소속된 조직과 담당하는 업무에서 요구하는 역할에 부응하기 위해 부단히 노력한다. 특히 다양한 성장 배경과 경험을 바탕으로 입사하는 최근의 신입사원들은 개인마다 갖는 욕구나 역량이 상이하므로 획일적인 리더십으로 적응수행 능력을 높이는 것은 효과적이지 못하다. 이러한 신입사원들에게 리더들이 개개인에 맞춘 세심한 관심을 보인다면 조직의 일원으로서 존중 받는 느낌을 받게 되고 스스로를 가치 있는 존재로 생각할 수 있게 한다. 이러한 심리적 만족과 높아진 신뢰감을 통하여 신입사원들은 조직에서 기대하는 수준으로 역량을 함양하고 변화하는 상황에 능동적으로 대응할 수 있도록 동기부여 될 수 있다. 이를 위하여 팀장과 신입사원 간의 상호 신뢰를 증진 시키고 일대일의 개별적인 관계를 통한 맞춤형 교육을 위하여 정기적인 멘토링 프로그램을 진행하는 것이 방법이 될 수 있다. 또 는 팀장의 면담 스킬이나 소통 능력을 함양하여 담당하는 신입사원을 효과적으로 동기부여 하고 긍정적인 피드백을 나눌 수 있는 환경을 만들어 주어야 한다.

셋째, 신입사원이 직무상의 자율성을 발휘할 수 있는 장을 마련하기 위하여 이를 자극할 수 있는 팀장을 선발하고 적절한 보상을 할 필요가 있다. 최근의 신입사원들은 대학이나 대외활동 등 입사를 위한 과정에서 자기주장에 적극적이고 분명한 의사표현에 익숙한 경험들을 겪는다. 또한 SNS를 비롯한 인터넷 커뮤니티를 통하여 서구적인 기업문화와 스타트업 기업들의 비교적 자유롭고 활발한 소통 중심의 조직문화를 다수 접하여 익숙해져 있다. 이러한 사고방식의 신입사원들은 비록 초기경력자로서 자율성을 갖는데 어려움이 있을지라도 보다 능동적으로 의사결정 과정에 참여하고 업무 수행에 필요한 방식이나 절차에 대한 재량을 지니고자 한다. 이러한 세대적 특성은 조직차원에서도 새로운 자극이 되어주고 업무적 다양성을 증진시켜 성과향상에

기여 할 수 있다는 점에서 긍정적인 영향력을 행사할 수 있다. 따라서 신입사원들이 자유재량을 가지고 의사결정에 적극적 참여할 수 있도록 자극과 귀감이 될 수 있는 팀장을 선발하고 이에 대한 적절한 보상이 주어져야 한다.

한편, 연구의 한계점과 이를 반영한 후속 연구를 위하여 다음과 같이 제언한다.

첫째, 본 연구는 K그룹 입사 3년 미만의 신입사원급 구성원을 대상으로 편의표집 방법으로 표본 집단을 한정했기 때문에 이를 일반화시키기에 한계가 있다. 따라서 후속연구들은 근속 연수 및 업종을 고려한 다양한 표본을 대상으로 연구를 확장시켜 일반화의 가능성을 높일 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 팀장의 변혁적 리더십과 적응수행 그리고 직무자율성을 신입사원의 인식에 기반하여 조사되었다. 향후에는 리더십을 발휘하는 팀장이나 제3자인 동료들을 연구 대상에 포함하여 실질적인 리더십의 수준을 바탕으로 관계를 분석하여 객관성을 높여야 한다.

참고문헌

- 고득영, 유태용(2012). 직무자율성과 혁신행동 간의 관계: 직무만족의 매개효과와 성격과 조직 혁신풍토의 조절효과. 한국심리학회지 산업 및 조직, 25(1), 215-238.
- 곽승호(2011). 리더십이 집단효능감과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십과 서번트 리더십을 중심으로. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 김근우, 이현정(2005). 호텔기업의 변혁적리더십이 조직공정성에 의한 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 14(3), 135-150.
- 김병직, 김지연(2014). 변혁적 리더십과 혁신 행동 사이에서의 감사와 삶의 만족의 순차적 매개효과, 그리고 조직 부과 완벽주의의 조절효과 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(1), 107-136.
- 김병호(2015). 변혁적 리더십과 적응수행 간의 관계에 대한 개인-환경 적합성의 조절효과. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 김연미(2018). 인수합병된 기업구성원의 학습에 대한 자기주도성과 적응수행의 관계에서 다양성 수용정도의 매개효과. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김태홍, 한태영(2009). 적응성과 및 지속적 학습활동에 대한 학습목표성향, 실책관리풍토 및 변화지향적 팀 리더십의 영향. 인사조직연구, 17, 117-159.
- 김택진(2015). 학습민첩성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 직무자율성의 조절효과. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.
- 문우식(2008). 조직문화 유형과 경영자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 전남지역의 전문건설업체를 중심으로. 조선대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 문제민(2019). 신입사원들의 목표지향성이 조직적응에 미치는 영향과 상사신뢰의 조절효과. 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원 석사학위논문.
- 박상오(2017). IT중소기업 구성원의 무형식 학습 활동과 적응수행의 관계에서 학습민첩성의 조절효과. 인하대학교 대학원 석사학위논문.
- 박소희(2016). 변혁적 리더십이 적응수행에 미치는 영향: 학습조직의 조절효과 중심으로. HRD 연구, 18(4), 1-23.
- 신현택(2019). K그룹 신입사원이 인식한 팀장의 변혁적 리더십과 적응수행의 관계에서 직무자율성의 매개효과. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 안주리(2012). 중소기업 근로자의 적응수행과 변혁적 리더십, 학습지향성, 자기존중감 및 변화몰입의 인과적 관계. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 안주리, 정진철(2013). 중소기업 종사자의 적응수행과 변혁적 리더십, 학습지향성, 자기존중감 및 변화몰입의 인과적 관계. 농업교육과 인적자원개발, 45(1), 75-101.

- 윤성수(2016). 변혁적 리더십이 병원 직원의 적응수행에 미치는 영향과 리더신뢰, 조직신뢰, 팔로워십의 조절효과. 인제대학교 대학원 석사학위논문.
- 이강희(2008). 지휘관의 리더십 스타일이 부하들의 자율성 및 조직시민행동에 미치는 영향. 고려대학교 경영정보대학원 석사학위논문.
- 이나래(2019). 대기업 사무직 밀레니얼 세대의 직무자율성과 정서적 조직몰입의 관계에서 경력개발지원의 조절효과. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이상호(2013). 조직과 리더십. 서울. 북넷.
- 이영수(2016). 변혁적 리더십과 핵심자기평가가 적응적 성과에 미치는 영향. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 이에니(2017). 은행원이 인식하는 직무자율성과 적응수행의 관계. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이형모(2015). 호텔 지배인의 변혁적 리더십이 팀원의 고객지향성에 미치는 영향. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이화영, 홍아름(2017). 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 고령근로자를 중심으로. 글로벌경영학회지, 14(5), 153-182.
- 이화용, 장영철(2004). 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 조직과 인사관리연구, 28(4), 215-247.
- 임소현(2019). 대기업 제조분야 사무직 여성 근로자의 유리천장 인식에 따른 주관적 경력성공과 직무자율성, 직무재창조 및 일 열의의 구조적 관계. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 임진혁, 이장희(2017). 변혁적 리더십과 자기효능감이 정서적 성과에 미치는 영향. 한국창업학회지, 12(2), 278-303.
- 장한빛나래(2019). 연구개발(R&D)관련 종사자들의 공직봉사동기가 창의적 행동에 미치는 영향: 직무자율성의 조절효과 및 매개효과 중심으로. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 장호일(2014). 리더십과 조직 효과성의 관계에 관한 연구. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 전창현(2018). 베트남 ICT 기업 현지인 관리자의 변혁적 리더십과 적응수행의 관계. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 전해영(2018). 영업사원의 직무자율성이 직무스트레스, 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 통제위치, 영업유형의 조절효과. 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 정기수(2003). 변혁적 리더십과 리더-부하 관계가 조직시민행동에 미치는 영향-대기업 산업교육 지도자의 리더십을 중심으로. *Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education*, 6(2), 21-47.

- 정대용, 박권홍(2010). 중소기업 최고경영자의 학습지향성이 기업성가에 미치는 영향-시장지향성과 혁신성의 매개효과를 중심으로. *상업교육연구*, 24(2), 153-176.
- 주영규(2018). 인수합병된 기업 내 팀장의 변혁적 리더십과 조직구성원의 조직시민행동과의 관계. 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 지성호(2017). 기본심리욕구의 직무수행 영향력과 변혁적 리더십의 조절 역할. *리더십연구*, 8(3), 89-110.
- 최정, 하나선(2001). 간호 관리자의 변혁적, 거래적 리더십과 관련변인과의 관계. *간호행정학회지*, 7(2), 223-235.
- 한국경영자총협회(2016). 2016년 신입사원 채용실태 조사 보고서. 서울. 한국경영자총협회
- 한태영(2005). 적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준 (multilevel) 접근법의 적용. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(1), 51-77.
- 황환, 박상희, 이선영(2017). 장기요양기관 시설장의 변혁적 리더십이 집단문화에 미치는 영향: 직무자율성의 매개효과를 중심으로. *한국사회복지조사연구*, 55, 95-121.
- Alexander, C. S., & Sysko, J. M. (2013). I'm Gen Y, I love feeling entitled, and it shows. *Academy of Educational Leadership Journal*, 17(4), 127-132.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7(2), 97-111.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, San Francisco, CA: Consulting Psychologists Press.
- Brady, G. F., Judd, B. B., & Javian, S. (1990). The dimensionality of work autonomy revisited. *Human Relations*, 43(12), 1219-1228.
- Breaugh, J. A. (1999). Further investigation of the work autonomy scales: Two studies. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 357-373.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection in Organizations*, 3570, 35-70.
- Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699-726.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096-1127.
- Gapper, J. (2018, June 6). How millennials became the world's most powerful consumers. *Financial Times*. Retrieved from <https://www.ft.com/millennial-moment>
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2005). Are conscientious workers adaptable?. *Australian Journal of Management*, 30(2), 245-259.
- Guha, A. B. (2010). Motivators and Hygiene Factors of Generation X and Generation Y-The test of two-factor theory. Vilakshan: *The XIMB Journal of Management*, 7(2), 121-132.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Han, T. Y., & Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance: Individual-and team-level relationships. *Group & Organization Management*, 33(6), 657-684.
- Harvey, R. J., Billings, R. S., & Nilan, K. J. (1985). Confirmatory factor analysis of the Job Diagnostic Survey: Good news and bad news. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 461-468.
- Howard, A., & House, R. J. (1995). *The Change Nature of Work: Leadership in The Twenty-First Century*, 1st. The Joessey-Bass Management Series.

- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology, 99*(1), 162-179.
- Idaszak, J. R., & Drasgow, F. (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology, 72*(1), 69-74.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). The credibility factor: What followers expect from their leaders. *Management Review, 79*(1), 29-33.
- London, M., & Mone, E. M. (1999). Continuous learning. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development* (pp. 119-153). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321-1339.
- Moss, S. A., Dowling, N., & Callanan, J. (2009). Towards an integrated model of leadership and self regulation. *The Leadership Quarterly, 20*(2), 162-176.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612-624.
- Saratovsky, K. D., & Feldmann, D. (2013). *Cause for change: The why and how of nonprofit millennial engagement*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Smith, T. J., & Nichols, T. (2015). Understanding the millennial generation. *The Journal of Business Diversity, 15*(1), 39-47.
- Thoresen, C. J., Bradley, J. C., Bliese, P. D., & Thoresen, J. D. (2004). The big five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance and transitional job stages. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 835-853.
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership, 10*(1), 79-98.

논문접수일: 2020년 3월 29일

논문심사일: 2020년 4월 25일

게재확정일: 2020년 5월 20일

ABSTRACT

A Mediating Effects of Job Autonomy among the
Relationship Between Transformational Leadership and Adaptive
Performance of K Group New Employee

Hyeon Taek, Shin (Kumho Asiana HRD Institute)

The purpose of this study is to empirically examine the mediating effects of job autonomy on the relationship between team leaders' transformational leadership and new employees' adaptive performance. To do this, this study was conducted on 285 new employees. The results are as follows. First, transformational leadership of team leader has a positive relationship with new employees' adaptive performance. Second, transformational leadership of team leader was significant for job autonomy of new employee. Third, in the relationship between team leaders' transformational leadership and new employees' adaptive performance, it was confirmed that job autonomy did not have mediating effect

[Keywords] Transformational Leadership, Adaptive Performance, Job Autonomy,
New Employee