

리더십 행동유형과 조직몰입, 직무만족간의 구조적 관계에 관한 연구: 9개 책임운영기관 공무원의 인식을 중심으로*

류은영**·박형준***

기관장에게 자율성을 부여하고 그 운영의 성과에 대해 책임을 지도록 하는 책임운영기관의 경우 기관장의 리더십이 매우 중요하다. 책임운영기관이 높은 성과를 올리기 위해 구성원들이 중요하게 인지하는 리더십에 대해 많은 논의가 없었다. 본 연구는 리더십 행동유형과 직무만족 간의 관계에서 조직몰입의 매개역할을 분석함으로써 조직구조와 직무태도 간의 상황적 맥락과 구조적 관계를 규명하였다. 이들 간의 구조적 인과관계와 매개효과를 분석하기 위해 경로분석과 매개회귀분석을 하였다. 분석결과, 카리스마적 리더십만이 내생적 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것을 보여주었고, 거래적 리더십과 직무태도와의 상관관계에서 상황적보상이 예외적 관리보다 직무태도와 더욱 밀접한 영향력을 가지는 것으로 나타났다.

주제어: 변혁적·거래적 리더십, 리더십 대체요인, 직무만족과 조직몰입

* 본 연구는 2009년 성균관대 신진교수 연구인력지원사업의 지원으로 이루어졌다.

** 제1저자, 성균관대 국정관리대학원에서 행정학 박사를 취득하였고, 현재 성균관대 사회과학 연구소 Pos-Doc으로 재직중이다. 주요 관심분야는 리더십, 인사행정/조직관리 및 HRD 등이다(mirriam97@skku.edu).

*** 교신저자, Florida State University에서 행정학박사를 취득하고 한국행정연구원 연구위원을 거쳐 현재 성균관대 행정학과와 국정관리대학원 조교수로 재직중이다. 2009년 미국행정학회지 최우수 학술논문상인 Mosher Award를 받았으며, 주요 관심분야는 정책분석과 평가, 협력적 거버넌스, 정부규제 등이다(hjpark72@skku.edu).

I. 서론

21세기 우리가 직면한 행정환경의 급격한 변화는 그러한 변화에 보다 능동적이고 효율적으로 대처할 수 있는 인간상을 요구하고 있다. 세계화, 정보화, 지방화로 대표되는 전 세계적 패러다임의 변화는 우리나라의 경우에도 예외는 아니며, 그러한 환경변화에 적응하기 위해 다양한 제도적·구조적인 조치들이 모색되고 있는 실정이다.

IMF 구제금융시대 이후로 정부는 신공공관리의 핵심 키워드인 ‘경쟁’, ‘성과’, ‘고객’의 개념을 정부조직에 도입하였다. 궁극적인 도입 이유는 조직의 효율성을 높이는데 있으며, 그 목적에 이르기 위한 방안으로 공공성을 유지하지만 경쟁의 원리를 도입한 책임운영기관 제도를 도입하였다. 책임운영기관제도는 기관장에게 자율성을 부여하고 그 운영의 성과에 대해 책임을 지도록 하는 제도이다. 즉 책임운영기관의 경우 기관장이 자율성과 책임을 가지고 조직을 운영하는 것으로 기관장의 리더십이 매우 중요하다. 행정자치부는 매년 중앙부처에 대한 혁신평가를 실시하고 있으며 2006년부터 기관장의 리더십을 포함시키고 있다. 그만큼 리더십이 부처 공무원의 조직성과에 큰 영향을 미침을 간접적으로 알 수 있다. 현재, 책임운영기관평가 내 단편적인 리더십 평가는 이루어지고 있지만, 독립적으로 분리된 기관장 평가는 이루어지지 않고 있는 실정이다.¹⁾ 또한 기존의 연구들에 있어서도 책임운영기관이 높은 성과를 올리기 위해 구성원들이 중요하게 인지하는 리더십에 대해 많은 논의가 없었다.

본 연구의 목적은 책임운영기관장들의 리더십 유형을 파악하고 기관장의 리더십 행동유형과 직무만족 간의 관계에서 조직몰입의 매개역할을 분석함으로써 조직구조와 직무태도 간의 상황적 맥락과 구조적 관계를 규명하는데 있다. 이를 위해 첫째, 책임운영기관 기관장들의 리더십 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 두 유형으로 나누어 보고 이 유형들이 부하들의 직무만족과 조직몰입이라는

1) 2002년 3월 교육인적자원부에서 「2001년도 사업운영실적 평가 결과보고서」에 첨부한 「2001년도 책임운영기관장 리더십 평가를 위한 설문조사결과 분석」자료가 있기는 하나 앞서 언급한 바와 같이 기관평가 소속기관을 대상으로 하고 있으며, 설문문항이 단편적으로 구성되는 등 기관의 리더십 효과성을 다루고 있다고 보기는 어려웠다(교육인적자원부, 2002).

리더십 효과성에 어떠한 영향을 미치는가를 분석한다. 둘째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중 어느 유형이 리더십 효과성과 더 밀접한 관계가 있는지를 분석한다. 셋째, 상황적 조절변수로서 Kerr & Jermier(1978)가 제시한 리더십 대체요인의 조절효과를 분석한다. 이러한 분석결과를 통해 한국의 책임운영기관장들은 어떤 리더십 유형을 가지고 있으며, 조직 혹은 집단이 나아갈 방향을 제시해 줄 수 있기 위해서는 조직구성원들에게 어떤 유형의 리더십이 적합한지 실증적으로 살펴보고 리더십 개발을 위한 시사점을 제공하는데 있다.

II. 이론적 논의

1. 연구의 개념적 논의

1) 거래적·변혁적 리더십에 대한 논의²⁾

거래적(transactional) 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 계약에 있어 주도권(initiative)을 취할 때 발생하는 것이다. 즉 리더가 교환(exchange)이라는 시각을 가지고 부하에게 접근한다는 것이다(Burns, 1978: 4).

Bass(1985a)는 거래적 리더십은 부하의 조직을 위한 노력과 조직의 부하를 위한 보상을 상호 교환하는 리더십이며, 이는 부하의 개인적 이익에 호소하고 합리성을 전제로 한다. 이런 의미에서 거래적 리더십은 종래의 리더-부하 교환관계(LMX)를 기초로 한 것이다(Bass, 1985a: 11; 김호정, 2001: 199).³⁾ House(1971)의 경로-목표 이론과 Graen & Cashman(1975)의 수직적 쌍방관계이론(vertical dyad theory)⁴⁾ 거래적 리

2) 본 연구의 제목과 연구결과의 실증 분석 등 거의 모든 부분에서 변혁적·거래적 리더십의 순서로 명칭을 부여하였으나 이론적 논의에서는 거래적 리더십을 변혁적 리더십 보다 앞에 위치시켰다. 이유는 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 한계점을 보완하기 위해 등장하였기 때문에 거래적 리더십을 먼저 논거하는게 타당하다고 생각하기 때문이다.

3) Kuhnert & Lewis(1987)는 거래(transaction)에도 높은 질(high-quality)의 교환과 낮은 질(low-quality)의 교환의 두 가지 수준(level)이 존재한다고 보았다. 높은 질은 리더와 부하간의 대인관계의 결속을 의미하는 것이고, 낮은 질은 물품(goods) 혹은 권리(tights)와의 교환을 의미한다는 것이다.

4) Graen과 Dansereau에 의하여 개발된 수직적-쌍방관계이론은 리더와 각각의 부하간의 관계가

더십 이론에 대한 대표적인 경험적 이론들이다(Hartog et al., 1997: 20).

그러나 거래적 리더십은 시간적 압박, 성과평가제도의 문제, 보상제도의 공정성에 대한 의문, 관리적 훈련의 부족 등으로 잘 이용되고 있지 못하다는 점과 보상은 상사로부터 긍정적인 피드백 형태로 오는데, 이것이 역기능을 일으킨다는 문제점 때문에 변혁적 리더십이 등장하게 되는 것이다(박혜숙, 1994: 62).

변혁적 리더십은 카리스마적 리더십과 Downton(1973)의 반역적(rebel) 리더십에 기초한 것이다(Yammarino & Bass, 1990). Burns(1978)는 거래적·변혁적 리더십을 최초로 구별하여 주장했는데 그에 의하면 변혁적 리더십은 부하들을 리더로 변화시키고 리더들을 도덕적 행위자로 변화시키는 상승관계와 상호자극관계로 정의하고 있다(Kuhnert & Lewis, 1987: 648). Bass는 변혁적 리더십을 부하들이 조직이나 팀을 위해 개인적 이기심(self-interest)을 초월하도록 독려하며, 목표에 대한 중요성을 더욱 인식시켜 성과를 높이려는 것으로 보고 있다(Bass: 1985a, 1990; Yukl, 1998: 325). Hater & Bass(1988)는 변혁적 리더십을 부하들의 순응(compliance)에 대한 보상 이상의 것과 비전의 공유, 리더와의 일체감이라고 말하고 있다. 또한, Yammarino & Dubinsky(1994)는 변혁적 리더십이란 집단이나 조직의 성과의 초과달성을 일으키는 리더와 부하간의 특별한 연계라고 설명하고 있다.

따라서 변혁적 리더십은 부하의 자기 확신감(self-confidence)을 증가시키고, 부하의 결과에 대한 기대가치를 고취시킴으로써 부하들이 추가적인 노력을 기울이게 한다. 이것은 부하의 욕구를 확대함으로써, 초월적인 이익에 초점을 맞추으로써, Maslow의 상위욕구계층으로 부하의 욕구수준을 확대 또는 변경하는 것이다. 이러한 리더와 부하간의 신뢰구축은 리더의 지시에 대한 부하의 성공 가능성을 높이게 된다. 결과의 가치와 성공에 대한 부하의 가능성 증가는 역시 리더가 공유한 규범과 가치라는 조직문화에 의해 영향을 받는다(백정석, 1999: 21). 변혁적 리더십은 수동적(reactive)이기보다는 능동적(proactive)이고, 거래적 리더보다 더 창의적이고 혁신적이다. 높은 일반적인 지식과 인지적인 창의성(cognitive creativity)을 보여준다. 상징의 전개와 해석, 창조물을 통하여 선명한 이미지로 아이디어에

서로 다를 수 있다는 것을 강조하는데, 여기서 수직적-쌍방관계란 리더와 각각의 부하가 이루는 쌍(pair)을 의미한다. 이 이론이 강조하는 것은 리더가 모든 부하들에게 똑같은 행동을 보이지 않는다는 것이다(이창원·최창현, 2001: 272).

반영한다(Burns, 1978: 105-108). 그리고 부하의 추가근무노력, 보상에 대한 관심의 초월, 목표의식 고취, 이기심 초월, 리더에 대한 만족 등을 높이기 위해서는 그에 맞는 요소가 필요하다. 따라서 책임운영기관과 같은 새로운 형태의 기관, 그리고 기관장의 자율성이 확대된 기관에서는 조직의 성과를 위해서는 변혁적 리더십이 요구된다고 할 수 있다.

2) 직무만족과 조직몰입에 대한 논의

직무만족(job satisfaction)은 직무 자체 혹은 직무 구성요소에 대하여 얼마나 긍정적으로 느끼고 있는지의 마음상태를 말한다(Tosi et al., 1990; Cherrington, 1991; 이재규 외, 1996; 유민봉, 2002). 직무만족은 리더에게 있어 조직이나 조직 구성원들의 업무성과와 밀접한 상관관계를 가지기 때문에 매우 중요한 의미를 지닌다. 이것은 직무만족이 조직에 영향을 미치는 독립변수의 역할을 하기도 하고 종속변수의 특성도 동시에 지니고 있기 때문이다. 이창원 외(2001)는 직무만족 결정요인으로서 크게 조직요인(봉급, 승진 가능성, 직무 그 자체, 조직의 방침 및 절차, 근무 조건), 근무 부서 요인(부서 내의 상사 혹은 동료), 개인적 요인(개인적 욕구 혹은 포부)의 세 가지로 나누고 있으며, Steers et al.(1994)은 직무자체, 보수, 승진기회, 감독, 동료의 5가지를 주장한다. 이와 같은 선행연구를 볼 때 조직구성원의 직무만족이란 내생적인 직무만족과 외생적인 직무만족으로 구분될 수 있다.

조직몰입의 개념정의 및 측정방법에 대하여는 아직 견해의 일치를 보지 못하고 있다(곽영환, 1997: 65). 하지만 기존연구에서 이루어진 조직몰입의 정의는 정서적 애착(affective attachment), 이직에 수반될 것으로 인식되는 비용, 조직에 계속 근무하는데 대한 의무감(obligation)의 세 가지 측면에서 정의되고 있다(Meyer, et al., 1993).⁵⁾ 조직몰입이란 조직에 대한 애착을 갖고 구성원으로 계속 존속하기를 강력

5) Kanter(1968)는 조직몰입을 근속몰입(continuance commitment), 응집몰입(cohesion commitment), 통제몰입(control commitment)으로, Etzioni(1975)는 도덕적 관여(coral involvement), 타산적 관여(calculative involvement), 소외적 관여(alienative involvement)로, Angle & Perry(1981)는 근속몰입과 가치몰입(value commitment)로, Staw(1984)와 Salancik(1977)는 태도몰입(attitudinal commitment)과 행태몰입(behavior commitment)으로, McGee & Ford(1987)는 근속몰입과 정서몰입으로, Penley & Gould(1988)는 도덕적 몰입, 소외적 몰입, 타산적 몰입으로, Meyer & Allen(1991)은 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였다(박찬우, 1999: 19-20).

히 희망하면서, 조직의 목표와 가치를 수용하여 내면화시키고, 조직의 목표달성과 성공을 위해 개인적 노력을 아끼지 않으려는 자발성으로 정의될 수 있다 (Buchanan, 1974: 533-546; Becker, 1960; Wiener, 1982). 특히, Allen & Meyer(1990)⁶⁾가 제시한 다차원적 조직몰입(정서적, 지속적, 규범적 몰입)중에서, 모든 조직몰입이 직무만족의 결과변수로 작용하지 않는다고 밝힌 이용규·정석환(2005) 등의 연구 그리고 무엇보다도 리더십 연구에서 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계를 분석한 경험적 연구에서는 주로 정서적 몰입을 이용하였다(김호정, 2001: 198). 따라서 본 연구에서도 정서적 몰입의 측면에서의 조직몰입을 연구하고자 한다.

3) 리더십 대체요인에 대한 논의

Kerr와 Jermier(1978)는 리더십 행태의 효과성을 대체 또는 소멸시켜 버리는 상황을 다루는 모델을 발전시켰다. 이 이론은 새로운 중요한 리더 행태를 찾아내기 보다는 기존의 중요하다고 인정된 리더 행태의 효과가 제한이 되는 상황을 찾아내는 것이 주요 관심사이다.

이 모델에서는 대체요인(substitute)과 중화요인(neutralizer)이라는 두 종류의 상황요인을 제안하고 있다. 대체 요인은 리더 행태를 불필요한 것 또는 굳어터거의 것으로 만드는 상황요인이다. 중화요인은 리더가 어떤 행태를 보이지 못하게 하거나 리더 행태의 효과를 소멸시켜 버리는 제반 상황적 요인을 말한다(Yukl, 1998: 273-276).⁷⁾ 이 요인들을 구체적으로 보면 <표 1>와 같다.

6) Allen & Meyer(1990)가 제시한 조직몰입의 세가지 차원을 보면, 첫째 정서적 몰입(affective commitment)은 구성원의 조직에 대한 감정적인 애착(emotional attachment), 동일화(identification), 관여(involve)이다. 이 형태의 몰입은 구성원들이 조직에 얼마만큼 남기를 원하느냐에 근간을 두고 있다. 즉, 구성원이 감정적인 애착 때문에 조직에 남아 있으려고 하는 것이다. 둘째 지속적 몰입(continuance commitment)은 조직을 떠나갈 때 발생하는 비용에 관한 것 혹은 조직내 계속 남아 있으려면 얼마의 비용이 드는가에 관한 개념이다. 즉, 조직을 떠날 때 그냥 남아 있는 것과 비교하여 기회비용에 근거한 조직몰입을 의미한다. 셋째 규범적 몰입(normative commitment)은 조직과의 연계를 의미하며, 책임측면에서 지각하는 것이다. 이것은 개인이 조직에 남아 있어야 된다는 의무감을 느끼는 정도이다.

7) Kerr 등(1978)은 리더십 대체요인을 대체요인과 중화요인으로 구분한다. 여기서 대체요인이라는 것은 리더십 자체를 대체할 수 있는 독립변수가 될 수 있는 요인이고, 중화요인은 리더십 행동유형의 영향을 약화시키는 정도를 의미하는 것이다(Organ & Bateman, 1991: 568-570)

<표 1> Kerr와 Jermier(1978)

	중화요인	
	관계지향적 지원적 리더십, 또는 배려행위가 대체되는 경우	과업지향적 수단적 리더십, 구조주도행위가 대체되는 경우
부하의 특성		
1. 능력, 경험, 훈련, 지식		×
2. 독립요구	×	×
3. "전문가" 지향 성향	×	×
4. 조직의 보상에 무관심	×	×
과업의 특성		×
5. 명확하고 일상적임		×
6. 방법에 따른 차이 없음		×
7. 과업 수행에 따른 피드백 제공		×
8. 내재적으로 만족을 줌	×	
조직의 특성		
9. 형식화(기획, 목표, 책임성의 영역)		×
10. 경직성(규칙, 절차가 매우 엄격)		×
11. 고도로 전문화된 자문 및 스태프 기능의 존재		×
12. 유대가 깊고 응집력이 강한 과업집단	×	×
13. 조직의 보상이 리더의 통제 밖에 존재	×	×
14. 상관과 부하간의 공간적 거리	×	×

자료: Kerr & Jermier(1978: 378) 재구성(×: 대체요인)

위 <표 1>에서 부하의 특성은 부하의 풍부한 경험이나 숙달된 훈련은 리더의 도구적 리더십에 대한 대체 요인이 될 수 있다는 것이고, 과업의 특성은 과제가 단순하고 반복적인 것이면 부하는 오랜 기간의 훈련이나 리더의 지도가 필요 없이 단시간 내에 필요한 기술을 습득할 수 있다는 것이다. 그리고 조직의 특성은 조직의 공식화 정도가 높을 경우 이것은 도구적 리더십 행동의 대체 요인이 된다는 것이다.

이 이론은 대체 요인과 중화 요인으로서 작용하는 조건들에 관심을 갖게 만들었다는 점에서, 그리고 리더 행태를 대체할 수 있는 요인들에 대해 관심을 갖게 함으로써 리더십 연구의 새로운 지평을 열게 하는데 선도적인 역할을 했다는 점에

서 주목할 만하다(Yukl, 1998: 273-276; 신응섭 외, 2001: 159-164).

2. 인과관계에 대한 선행연구의 검토

1) 리더십유형과 리더십 효과성과의 관계

변혁적·거래적 리더십 유형에 따른 리더십 효과성을 분석한 대표적인 국내연구로 이광재(1993), 박혜숙(1994), 이덕로(1994), 이상호 & 이원우(1995), 권상술(1995), 오종석 & 이용택(1996), 김호정(2001), 박동진(2003), 이화영(2004), 장수욱(2005), 노현재(2006) 등을 들 수 있다(아래 <표 2> 참고).

<표 2> 리더십과 리더십 효과성 선행연구 검토

연구자	연구대상	변 수			영향
		독립변수	종속변수	매개변수 or (조절변수)	
이광재 (1993)	대구지역 38개 금융기관 직원 970명 대상	변혁적· 거래적 리더십	부하의 근무추가노력, 직무만족, 조직몰입	(연령, 직위, 성)	정의영향
박혜숙 (1994)	중소기업 17개사 직원 130명 대상	변혁적· 거래적 리더십	직무만족 조직몰입	(성: Gender)	정의영향
이덕로 (1994)	수도권 13개 제조업체 직원 500명 대상	변혁적· 거래적 리더십	직무만족 조직몰입	-	변혁적)거래적
이상호 이원우 (1995)	경찰조직 직원 659명 대상	변혁적· 거래적 리더십	직무만족 조직몰입	-	변혁적)거래적
김호정 (2001)	부산·경남지역 40개 공·사조직 직원 755명 대상	변혁적· 거래적 리더십	조직몰입	-	변혁적)거래적
이덕로 서도원 김용순 (2001)	특급호텔 50개 직원 679명 대상	변혁적· 거래적 리더십	조직시민행동	리더신뢰	변혁적 리더십
김민환 (2003)	강원 원주 소재 78개 초·중등학교 교사 780명 대상	변혁적· 거래적 리더십	조직몰입 혁신행동	임파워먼트	정의영향
강종천	서울소재	변혁적·	조직시민행동	조직몰입	

(2005)	특급호텔 15개 직원 370명 대상	거래적 리더십			
권상술 (1995)	17개 기업 직원 300명 대상	변혁적· 거래적 리더십	직무만족 조직몰입	리더십 대체요인	변혁적)거래적
오종석 정동섭 외 (2002)	경남지역 14개 제조업체 직원 250명 대상	변혁적· 거래적 리더십	조직시민행동	개인특성 (외향성 집단주의)	
이화용 (2004)	서울경기지역 15개기업 직원 550명 대상	변혁적· 거래적 리더십	직무만족 조직몰입 혁신행동	감성지능	변혁적)거래적
노현재 (2006)	G사 직원 500명 대상	변혁적· 거래적 리더십	조직몰입 조직시민행동	감성지능	변혁적 리더십
오태완 (2005)	전자산업 종사자대상	변혁적· 거래적 리더십	조직시민행동	조직지각 조직정의	변혁적 리더십
이원형 (2006)	대구경북지역 4개 공·사기업 직원 800명 대상	변혁적· 거래적 리더십	조직시민행동	리더 신뢰 조직몰입	변혁적 리더십
이정로 박세훈 (2006)	충청북도 초등학교사 428명 대상	변혁적· 거래적 리더십	조직효과성	조직가치	둘다 정의영향

*영향관계에서 정(혹은 부)의 영향이라함은 2개의 리더십 행동유형이 리더십 효과성에 미침을 의미

위 <표 2>에서 알 수 있듯이 전반적으로 리더십 행동유형과 리더십 효과성간의 관계를 보면 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 리더십 효과성과의 인과관계가 더 밀접한 것으로 나타났다. 구체적으로 변혁적/거래적 리더십과 리더십 효과성과의 인과관계에 대해 살펴보면 다음과 같다.

변혁적·거래적 리더십 유형과 리더십 효과성을 연구한 Bass의 연구에는 Bass(1985a), Hater & Bass(1988)⁸⁾, Brenner, Tomkiewicz와 Schein(1989), Seltzer & Bass(1990), Kent와 Moss(1994), Pillai, Schriesheim & Williams(1999), Mackenzie, Podsakoff & Rich(2001), Shin & Zhou(2003)의 연구가 대표적이다.

Bass(1985a)는 리더십 유형이 부하의 추가근무노력, 리더에 대한 만족, 리더의 효

8) Harter와 Bass(1988)는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 부하직원들의 평가와 만족감을 높여 준다고 보고하였다. 변혁적 및 거래적 리더들이 모두 참여적 의사결정 유형에 있어서 상이한 점을 보여주었다. 또한, 변혁적 리더십은 교육 수준이 높은 직업 군에서 적합한 것같이 보인다. 예를 들면, 직무에서 그들의 능력을 발휘하고 열심히 적응하려는 고학력자들은 사명감을 추구하고 지적 경험을 자극하며 새로운 방법의 개발을 각성시켜 주는 리더 밑에서 일을 하는 것이 보다 능률적일 것이다. 이와는 반대로 단순히 계약한대로만 수행한 것에 보상하는 리더는 개인적 발전을 기대하고 있는 인력들에게는 활력소를 제공할 수 없을 것이다.

과와 어떠한 상관관계를 가지고 있는가를 미국 육군 장교, 뉴질랜드의 전문기업인과 관리자, 미국 기업체 감독자 및 관리자를 대상으로 실증연구 하였다. 그 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십 요인 모두 위의 세 가지 요소들과 긍정적인 상관관계를 나타내고 있는데, 특히 변혁적 리더십의 요인들이 거래적 리더십의 요인들보다 높은 상관관계를 나타내고 있으며 그 중에서도 카리스마와 가장 높은 상관관계를 나타내고 있다. 또한 O'Reilly와 Chatman(1968)의 연구에서도 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 정(+)적인 영향을 미친다고 밝히고 있다. Bass는 이 실증연구를 통해서 그가 주장한 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 효과적이며 상황적 보상이 예외적 관리보다 효과적이라는 사실과 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 보완한다는 주장을 하고 있다(이광재, 1993: 63). 또 변혁적 리더십은 정치, 기업, 군대, 교육분야 등에서 보편성이 있다는 것을 증명했다는 점에서 이 연구의 의의를 찾을 수 있다.

Hater & Bass(1988)의 연구는 상품정보 배달회사 종업원을 대상으로 하여 최고성과집단과 보통관리자집단으로 구분하여 변혁적·거래적 리더십의 구성요인과 구성원들의 만족간에 상관관계를 알아보고자 한 것이다. 이 연구는 기존 Bass의 MLQ를 요인분석 한 결과 예외적 관리요인을 적극적 예외관리와 소극적 예외관리로 세분화하여 구분할 필요성을 제기했다는 점에서 의의가 있다. 이 연구에서 보면 거래적 리더십 유형보다는 변혁적 리더십 유형이 효과성 및 부하의 만족도와 상관관계가 높다는 것을 증명했다. 또한 최고성과집단이 보통관리자집단에 비해 카리스마와 개인적 존경에 대한 값이 더 높고 유의 하다고 설명하고 있다.

Seltzer & Bass(1990)의 연구는 기존의 리더십 연구와 변혁적 리더십이라는 새로운 리더십 패러다임과의 관련성을 검토하고, MBA과정에 있는 전임(full-time)관리자 98명을 대상으로 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 대체하기보다는 부하들에게 미치는 영향력을 증폭시킨다는 증폭가설을 검토하는데 그 목적을 두고 연구를 실시한 것이다. 즉, 변혁적 리더십은 리더의 행태 결과를 설명하는 데 있어서 구조주도(initiation)와 배려(consideration)를 추가시키는가에 대한 여부를 구하는데 그 목적을 두고 있다는 것이다. 이 연구에 의하면, 리더십 결과변수(리더 효과성, 추가근무노력, 부하의 만족도)들과 변혁적 리더십의 변수, 리더의 행태(구조주도, 배려)변수간의 상관관계는 긍정적 관계를 가진다. 또한 변혁적 리더십의 변수가 구조주도와 배

려의 리더행태변수를 증폭시킨다는 가설을 검증하기 위해 리더십 결과변수들 각각에 계층적 회귀분석을 실시해 본 결과 변혁적 리더십은 구조주도와 배려를 증폭시킨다고 나타났다. 그러나 이 연구에서의 방법론상의 문제는 교차데이터를 사용하여 연구할 때 단지 분산의 일부만 설명할 수 있다는 것과 카리스마가 리더의 집단 차원보다 리더 개인차원에서 작용한다는 주장은 카리스마가 많은 부하의 관심과 지원을 받는다는 견해와 모순이 된다는 것이다(이광재, 1993: 68).

Pillai, Schriesheim & Williams(1999)는 347명의 종업원을 대상으로 한 연구에서 변혁적·거래적 리더십은 분배 및 절차 공정성과 정의 관계가 있는 것으로 나타났으며, 분배 및 절차 공정성은 신뢰에 그리고 신뢰는 각 성과변수와 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다.

Mackenzie, Podsakoff & Rich(2001)는 477명의 판매사원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 하급자들의 성과 및 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 거래적 리더십 보다 더 큰 영향을 미친다는 결과를 얻었다. 또한 보험회사와 컨설팅회사에 근무하는 공인회계사 416명을 대상으로 한 Viator(2001)의 연구에서는 변혁적 리더십이 부하들의 직무 수행 상에 있어서 역할명확성에 영향을 미치며, 또한 변혁적 리더십이 직무만족에 유의적으로 정의 영향을 미치고 있음을 나타내었다.

Shin & Zhou(2003)는 한국에 있는 46개 회사의 연구·개발직 직원 290명을 대상으로 한 연구에서 창의성이 변혁적 리더십과 유의미하고 긍정적인 상관관계를 보이고 있음을 증명하였다. 특히 Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입의 개념을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입등으로 구분하고,⁹⁾ 세 가지의 조직몰입 구성요소들 중에서 변혁적 리더십과 강력한 정(+)적 관계를 지니고 있는 것은 정서적 몰입이라고 밝히고 있다. Bycio와 Allen 및 Hackett(1995)도 정서적 몰입이 가장 강력하게 변혁적 리더십과 정적 상관관계를 지니고 있다고 주장하고 있다. 최근 Summer, Bae와 Luthans(1996)의 연구에서도 변혁적 리더십이 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미침을 밝히고 있다.

9) 정서적 몰입은 조직과의 가치관이 일치하기 때문에 조직에 남기를 원하는 몰입의 형태인 반면에 유지적 몰입은 조직이 주는 보상으로 인하여 조직에 남아 있기를 원하는 몰입의 형태이다. 규범적 몰입은 조직에 들어오기 이전 또는 이후에 개인이 경험한 것에 의하여 영향을 받아 개인이 형성하게 되는 의무감 때문에 조직에 남아 있게 되는 조직몰입이다.

이덕로(1994)의 연구결과에 따르면, 변혁적 리더십 중 카리스마와 개별 고려형 리더십이 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고, 지적 자극형 리더십은 조직몰입에 영향을 미치지 않은 것으로 나타나고 있다. 장수옥(2005)의 연구결과에 따르면, 거래적 리더십과 비교해 볼 때 자율성이 높을 수록 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.¹⁰⁾

2) 리더십, 리더십 효과성에서 조절변수로서 리더십 대체요인

Howell, Dorfman, & Kerr(1986)는 리더십 연구에서 활용되는 상황변수의 조절효과가 중화효과, 대체효과, 향상효과, 보완효과 등의 형태로 나타날 수 있다고 제시함으로써 Kerr & Jemier(1978)가 제시한 리더십 대체요인의 개념을 보다 정교하게 만들었다. Howell, Dorfman, & Kerr(1986)가 제시한 리더십 대체요인, 중화요인, 향상요인, 보완요인을 자세히 살펴보면 다음과 같다(권상술, 1995: 95-97).

첫째, 중화요인(neutralizers)은 부하의 행태에 의해 나타나는 결과에 리더십이 미치는 영향을 약하게 만드는 요인을 말하고, 둘째, 대체요인(substitutes)은 리더십을 불가능하게 하거나 필요 없게 만드는 변수를 말한다. 리더십에 대한 대체요인이 존재할 때에는 리더십 자체가 하위자의 태도나 행동에 거의 영향을 미치지 못한다. 셋째, 향상요인(enhancers)은 리더 행태와 결과변수간의 관계를 증대시키는 요인을 말한다. 마지막으로 보완요인(supplements)은 리더십이 하위자의 태도나 행태에 영향을 미치는 데 기여를 하지는 않지만, 리더가 직접적으로 미치는 영향을 상쇄시키지도 않고 증대시키지도 않고 그 자체만으로 결과변수에 추가적인 영향을 미치는 요인을 말한다.

Kerr & Jermier(1978)가 제시한 리더십 대체요인은 엄밀히 말해서 대체요인이라

10) 집단의 변혁적 리더십과 집단 구성원의 조직몰입과의 관계는 동기부여의 차원에서 살펴볼 수 있다. 집단의 발전방향에 대한 팀 리더의 비전 제시와 같은 혁신적인 리더십은 구성원으로 하여금 변화와 업무추진을 위한 동기가 부여되며 집단에 대한 심리적 소속감과 애착심이 유발된다. 또한 변혁적 리더십은 관료주의 권위에 기초한 거래적 리더십과는 달리 조직이나 집단의 목적달성을 위한 구성원의 태도를 변화시키는 과정이라 표현할 수 있는데(Yukl, 2002), 이는 리더는 구성원들에게 변혁 혹은 변화의 흐름을 구성원들에게 납득시키고 구성원이 이를 수용함으로써 자신의 집단에 대한 태도를 변화시키게 되는 것이다. 이러한 구성원의 태도변화는 집단에 대한 정서적 몰입감으로 연계되어진다.

기 보다는 조절요인을 개념화하는 것이다. 하지만 기존의 연구에서는 계속 대체요인이라는 용어를 사용하고 있기 때문에 본 연구에서도 이 용어를 사용하기로 한다. 본 연구에서 사용하는 리더십 대체요인이라는 용어는 리더십 변수와 결과변수간의 관계를 실제로 대체시키는 요인이라기보다는 조절하는 요인을 의미한다.

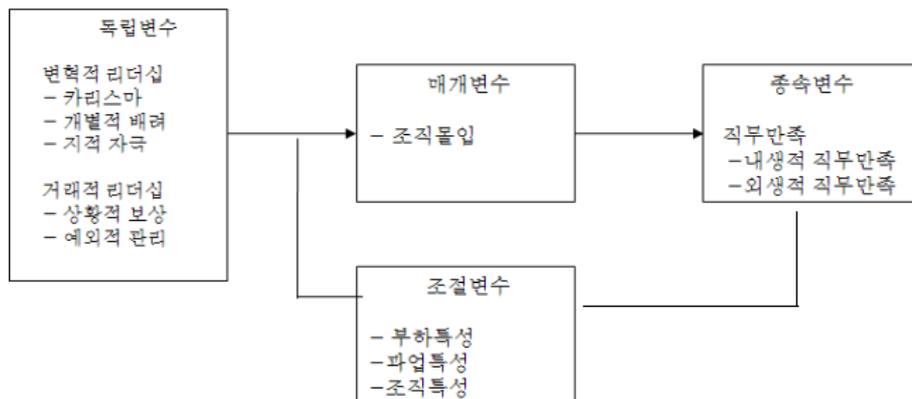
Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형과 방법

1) 연구모형

본 연구는 첫째 책임운영기관장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향의 분석, 둘째 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상대적 설명력 비교분석, 셋째 기관장의 변혁적·거래적 리더십과 부하들의 직무만족과 조직몰입의 관계에 있어서 조절변수인 리더십 대체요인의 조절효과의 분석을 목적으로 수행되었다. <그림 1>는 본 연구의 연구모형이다.

<그림 1> 분석의 틀



우선 공사 조직의 특성을 가진 책임운영기관의 기관장의 어떠한 리더십이 조직

구성원의 조직몰입에 영향을 주는지를 검증할 필요가 있다. Allen & Meyer(1990)가 제시한 정서적 몰입(affective commitment)은 구성원의 조직에 대한 감정적인 애착(emotional attachment), 동일화(identification), 관여(involvement)이다. 이 형태의 몰입은 구성원들이 조직에 얼마만큼 남기를 원하느냐에 근간을 두고 있다. 즉, 구성원이 감정적인 애착 때문에 조직에 남아 있으려고 하는 것이다.

따라서 카리스마를 가진 리더의 비전 제시는 구성원에 내적동기를 부여하고(Shamir, House, & Arthur, 1993), 이는 조직구성원의 조직에 대한 몰입도가 높을 것이다. 또한 이러한 카리스마적 리더십은 카리스마는 더 나은 미래에 대한 신념을 부하들에게 제시하고, 이러한 리더십은 조직의 창의성으로 높이고 직무에 대한 개인적인 만족을 높일 것이다.

(가설 1.1) 기관장의 카리스마적 리더십을 발휘할수록 조직몰입도가 높을 것이다.

(가설 2.1) 기관장이 카리스마적 리더십을 발휘할수록 (내생적·외생적) 직무만족도가 높을 것이다.

개인적 배려는 부하들을 모두 획일적인 기준으로 판단하는 것이 아니라 개인 한 사람 한 사람의 감정과 관심, 그리고 욕구에 대하여 존중함으로써 부하들을 동기 유발시키는 것을 말한다. 따라서 이러한 리더들은 개개인의 특성이나 상이한 점을 존중하고, 특별한 관심을 기울인다면(Bass, 1985), 이들의 정서적 조직에 대한 몰입도는 더 높을 것이다. 더불어 이는 개개인의 특성과 업무에 대한 리더의 배려는 조직구성원들의 상사와의 관계, 개인적인 측면에서 높은 직무만족도를 가져올 것이다.

(가설 1.2) 기관장이 배려적 리더십을 발휘할수록 조직몰입도가 높을 것이다.

(가설 2.2) 기관장이 배려적 리더십을 발휘할수록 (내생적·외생적) 직무만족도가 높을 것이다.

기관장의 지적자극을 주는 리더십을 발휘할수록 조직몰입도가 높을 것이다. 변혁적 리더십의 또 다른 차원인 지적자극의 경우, 어려운 과업의 해결과정에서 항상 부하들에게 자율적이고 새로운 문제해결방식을 허용하며, 과거의 구태의연

한 사고방식과 업무관습에서 벗어나게 만드는 지적자극의 행동(Bass, 1985; Bycio et al., 1995)이 나타날 경우 부하들의 그 조직에 대한 몰입도가 높아지고, 지적 자극을 통한 창의성의 개발로 높아질 것이다. 또한 Bass(1996)와 Bass & Avolio(1996)의 변혁적 리더의 지적자극에 관한 정의에서 볼 때, 기본적으로 변혁적 리더십이 부하의 창의성에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 제시하고 있다.

(가설 1.3) 기관장이 배려적 리더십을 발휘할수록 조직몰입도가 높을 것이다.

(가설 2.3) 기관장이 배려적 리더십을 발휘할수록 (내생적·외생적) 직무만족도가 높을 것이다.

<가설 3>은 기존의 많은 연구들에서 제시한 바와 같이 조직몰입이 높을수록 직무만족도가 높을 것이라는 것이고, <가설 4>는 조직몰입은 리더십 행동유형과 직무만족사이에서 매개역할을 할 것에 관한 것이다. 마지막으로 <가설 5>는 리더십 유형에 따라 직무만족이라는 종속변수에 영향을 미치는데 리더십 대체요인이라는 조절변수를 투입하였을 때 어떤 효과가 나타나는지를 보고자 하는 것이다. 이에 대체요인으로서 부하의 특성과 업무의 특성, 조직의 특성을 조절변수로 투입하였다.

(가설5.1) 리더십 유형과 직무태도간의 관계에 부하의 특성이 영향을 미칠 것이다.

(가설5.2) 리더십 유형과 직무태도간의 관계에 업무의 특성이 영향을 미칠 것이다.

(가설5.3) 리더십 유형과 직무태도간의 관계에 조직의 특성이 영향을 미칠 것이다

2) 변수의 조작적 정의 및 측정 도구

본 연구에서 사용된 변수는 크게 독립변수와 종속변수 그리고 조절변수로 분류된다. 독립변수역할을 수행하는 변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극의 3가지 차원으로 분류하였고, 거래적 리더십은 상황적 보상과 예외적 관리의 2가지 차원으로 분류하였으며 이는 Bass(1985a)에 따라 정의하고자 한다. 변혁적 리더십은 하위자에게 자신이 달성해야 할 목표의 중요성을 보다 강하게 인식시키거나 자신의 이해관계를 초월하여 부서 또는 조직 전체의 이익을 위하여 일하고

자 하는 의지를 심어주거나, 또는 하위자의 욕구수준을 상위수준의 욕구로 고취시키는 방법을 통해 하위자가 기대이상의 성과를 달성하게 만드는 리더십으로 정의할 수 있다. 다음으로 거래적 리더십은 하위자가 업무수행을 통해 얻고자 하는 것을 인식하고 하위자가 정해진 목표를 달성할 경우 하위자가 원하는 것을 들어준다던가, 하위자가 적정 수준의 노력을 기울이는 경우 하위자가 바라는 것을 제공해주는 상황적 보상과, 하위자가 일을 잘 해내고 있는 경우에는 관여를 하지 않다가 무언가 잘못될 것 같을 때 또는 잘못되었을 때 필요한 조치를 취하는 예외적 관리의 행동을 보이는 리더십으로 정의될 수 있다. 변혁적·거래적 리더십에 대한 척도는 Bass가 개발한 다요인 리더십 설문지(Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) Form-5를 중심으로 참고하여 사용하였다.¹¹⁾

종속변수역할을 수행하는 직무만족은 내생적 직무만족과 외생적 직무만족의 2가지 차원으로 분류하였고, 조직몰입은 1가지 차원으로 분류하였다. 직무만족은 직무 자체 혹은 직무 구성요소(보상, 승진, 상사의 리더십, 동료관계)에 대하여 얼마나 긍정적으로 느끼고 있는지의 마음상태로 정의될 수 있다. 이에 대한 척도는 Brayfield & Rothe(1951), Locke(1973), Steers&black(1994), Hugheset al.(2002)을 참고하여 사용하였다. 다음으로 조직몰입은 조직에 대한 애착을 갖고 구성원으로 계속 존속하기를 강력히 희망하면서, 조직의 목표와 가치를 수용하여 내면화시키고, 조직의 목표달성과 성공을 위해 개인적 노력을 아끼지 않으려는 자발성으로 정의될 수 있다, 이에 대한 척도는 Allen&Meyer(1993), 김호정(2001)을 참고하여 사용하였다.¹²⁾

조절변수역할을 수행하는 리더십 대체요인은 Kerr & Jermier(1978)가 제시한 것으로 상사의 리더십이 하위자에게 미치는 영향을 약화, 대체 또는 향상시킬 수 있는 요인으로 부하의 특성, 직무의 특성, 조직의 특성을 의미한다. 그러나 엄밀하게 보면 리더십 대체요인은 리더십의 영향을 실제로 약화·대체·향상시키는 요인이

11) Bass(1985a)의 MLQ는 총 73개 항목으로 구성되어 있다. 그러나 본 연구에서는 Bass의 MLQ Form-5를 중심으로 Northouse(2001)에 나오는 MLQ-6S와 Tepper & Percy(1994) 등 Bass의 MLQ를 사용한 연구들을 종합적으로 검토하여 검증된 항목들을 중심으로 변혁적 리더십 항목으로 12개, 거래적 리더십 항목으로 7개를 취사선택하였다.

12) 조직몰입에 관한 설문항목은 변혁적 리더십과 가장 유의한 관계를 나타내고 있다고 주장하는 정서적 몰입과 규범적 몰입에 관해 김호정(2001)의 설문을 중심으로 Allen & Meyer(1993)의 설문을 검토한 후 본 연구에 맞게 재구성하였다.

기보다는 상사의 리더십이 하위자에게 미치는 영향을 조절하는 요인이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 리더십 대체요인이란 ‘리더십 유형의 종속변수와 독립변수와의 관계에 조절적 영향을 미치는 요인’이라고 정의한다. 리더십 대체요인은 부하의 특성, 과업의 특성, 조직의 특성으로 분류된다. 이에 대한 척도는 Hackman & Oldham(1976), Podsakoff & MacKenzie(1994), 박재희(1997)가 제시한 항목들을 참고하여 사용하였다.

위의 모든 변수는 Likert 5점 척도로 그 수준을 측정하였다. 측정변수에 대한 구체적인 내용은 <표 3>와 같다.

<표 3> 측정변수의 요약

유형	변수명	변수 설명	문항수	자료 출처	
독립 변수	변혁적 리더십	카리스마	리더가 부하로부터 존경, 신뢰, 확신을 얻어내고 강한 사명감을 심어주는 정도	6문항	Bass(1985a), Northouse(2001), Tepper & Percy(1994)
		배려	리더가 부하에게 개별적 관심을 보임으로써, 자신의 가치를 인정받고 있다고 느끼게하며, 자신의 기여를 충분히 인정하고, 멘터링(mentoring)을 통해 부하의 역량을 배양하는 정도	3문항	
		지적 자극	부하가 기존의 업무처리 방법을 새로운 시각으로, 창의성을 발휘, 머리를 써서 일하도록 만드는 정도	3문항	
	거래적 리더십	상황 보상	리더의 지시를 부하가 이행할 경우 직접적, 유형적인 보상을 제공하는 교환적 리더십을 의미	3문항	
		예외 관리	부하가 일을 제대로 처리하지 못하거나, 못할 것처럼 보이는 상황에서만 관여하는 리더의 행태를 의미	3문항	
종속 변수	직무 만족	내생적	동료관계 등	3문항	Brayfield & Rothe(1951)
		외생적	보상, 승진, 상사의 리더십 등	4문항	Hughes et al.(2002)
	조직몰입	다차원적 몰입 중에서 정서적 몰입의 정도	6문항	김호정(1999), Allen & Meyer(1993)	
조절 변수	부하의 특성	능력·경험·훈련·지식과 보상에 대한 무관심, 독립에 대한 욕구	4문항	Podsakoff & MacKenzie(1994) 박재희(1997) Kerr & Jermier(1978) Hackman & Oldham(1976)	
	과업의 특성	업무가 일상적·반복적인지, 업무에 대한 피드백이 되는지, 업무를 수행하는 사람에게 만족과 보람을 제공해 주는 정도	4문항		
	조직의 특성	조직이 응집력이 있는지, 조직이 처리하는 일에 대해 융통적 구조를 가지고 있는지, 조직이 스텝 및 조언 기능을 하는지, 업무의 내용과 처리의 공식화 정도, 최고 경영자와 하위자간의 공간적 거리의 정도	6문항		

3) 자료수집 방법 및 표본 특성

본 연구는 한국중앙행정기관의 집행기능만을 따로 떼어낸 하부단위에 속하는 책임운영기관을 실증분석 하였다.¹³⁾ 분석을 위해 설문지법을 사용하였는데, 그 설문대상으로는 전 직원들을 대상으로 실시하였다. 그 이유는 책임운영기관의 경우 정부기관에서 하나의 독립체로 따로 분리된 조직으로 기관장과의 공간적 거리나 접촉면에 있어서 좀 더 밀접하다고 판단하여 전 직원들을 택하게 되었다.¹⁴⁾

본 연구는 9개 책임운영기관(국립의료원, 국립재활원, 국립서울과학관, 국제교육진흥원, 국방홍보원, 국립수의과학검역원, 국립식물검역원, 임업연구원, 운전면허시험관리단)¹⁵⁾의 공무원을 대상으로 2003년 9월부터 10월까지 설문지를 배포하여 회수하였다. 총 배포 수는 270부이며, 회수된 설문지는 250(89%)부였다.¹⁶⁾

응답자분포에 대한 구체적인 내용은 <표 4>와 같으며, 성별에서는 남성(64.1%)이, 학력에서는 대졸(54.3%)이, 직급에서는 하위직(90.6%)이, 담당업무에서는 관리

13) 책임운영기관은 정부에서 수행하는 기능 중 집행기능과 규제기능을 따로 떼어내어 행정의 효율성과 서비스의 질을 높이기 위해 책임운영기관제도 시행의 근거가 되는 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」이 제정·공포(1999.1.29)되었다. (<http://www.mpb.go.kr>)

14) 기관장의 리더십 효과성을 측정할 때 설문대상자를 부하뿐 아니라, 관리자, 팀장 등 다양하게 대상자를 선정하고 있다. Howell & Avolio(1993)은 상관의 변혁적 리더십이 팀 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 78명의 금융회사 관리자를 대상으로 설문조사하였고, 이인석(1999)은 5개 제조업체의 253명의 팀장, 관리자, 사원을 대상으로 설문조사하였으며, 박동진(2003)은 6개 정부투자기관의 238명의 중간관리자를 대상으로 설문조사하였다.

15) 기관의 선정은 대민, 대내, 연구, 검역 등의 책임운영기관의 업무성격을 고려하여 채택하였다.

16) <표 4-1> 분석대상별 설문지 배포 및 회수율

분석대상기관	설문지 배포부수	회수된 설문지(%)
국립 의료원	30	30(100%)
국립 재활원	30	30(100%)
국립 서울 과학관	30	30(100%)
국방 홍보원	30	19(63%)
국제교육진흥원	30	27(90%)
수의과학검역원	30	30(100%)
식물검역원	30	30(100%)
운전면허 시험관리단	30	27(90%)
임업연구원	30	27(90%)
합계	270	250(89%)

업무(65.9%)의 구성비가 높았다. 한편 근속연수는 평균 13.15년이며 표준편차는 7.67년으로 나타났다.

<표 4> 표본의 인구통계학적 분포

구분	속성	표본수	백분율(%)	구분	속성	표본수	백분율(%)
직급 ¹⁷⁾	상위직	19	9.4	기관장의 임기	2년	235	100.0
	하위직	184	90.6				
근무기간	5년 미만	32	12.8	연령	20대	15	6.0
	6~10	62	24.8		30대	109	44.0
	11~15	59	23.6		40대	98	39.5
	16~20	35	14.8		50대	26	10.5
	21~25	25	10.0	성별	남성	159	64.1
	26년 이상	16	6.4		여성	87	35.1
담당업무	연구개발	25	11.1	학력	고졸	56	22.7
	관리업무	149	65.9		대졸	134	54.3
	기타	52	23.0		대학원졸	57	23.1

3) 분석방법

본 연구는 다음과 같은 분석방법을 사용하였다. 구체적인 분석방법은 <표 4>와 같다.

첫째, 응답자들의 인구통계적 분포(직급, 근무연수, 성별, 나이, 학력 등)를 파악하기 위해 빈도분석을 실시한다. 둘째, 측정도구의 구성개념 타당성을 조사하기 위해 요인분석을 실시하고, 최종적으로 선정된 변수들에 대한 신뢰성 분석을 하였다. 셋째, 변수들 간의 평균, 표준편차, 상관관계 분석을 하였다. 넷째, 각각 유형의 리더십이 직무만족에 미치는 효과와 경로, 조직몰입의 매개효과를 알기 위해서 경로분석을 실시하였고, 더불어 리더십 대체요인의 조절효과를 알기 위해서 계층별 회귀분석을 실시하였다. <표 5>는 본 연구에서 사용한 분석방법의 요약이다.

17) 책임운영기관의 경우는 공무원 직급체계를 따르고 있으나, 기관유형에 따라 차이가 있음. 따라서 5급 사무관이상(과장급)을 기준으로 상·중·하위직으로만 분류함.

<표 5> 실증분석을 위한 통계기법

구분	내용	통계기법	
기초 분석	표본의 특성	빈도분석(frequency analysis)	
	측정도구의 신뢰성 검증	신뢰성검증 (Cronbach's Alpha 계수)	
	측정도구의 타당성 검증	요인분석(factor analysis)	
	측정도구간의 관계 분석	상관관계 분석(correlation analysis)	
가설 검증	리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향에 대한 분석	입력회귀분석	경로분석
	리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향에 대한 조직몰입에 관한 분석	매개회귀분석	
	리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향에 대한 리더십 대체요인에 관한 분석	계층별 회귀분석	

IV. 실증분석 결과 및 해석

1. 변수의 기술통계량, 상관관계, 신뢰도 검증

1) 신뢰도 검증

본 연구에서는 측정도구의 항목 간 내적 일관성과 관련된 신뢰성을 검토하기 위해 Cronbach's α 값을 적용하여 계산하였다.¹⁸⁾ 변수별 Cronbach's α 계수를 살펴 보면, 예외적 관리, 조직의 관료화 정도와 과업의 정도는 각각 0.4155과 0.3743, 0.3985로서 낮은 신뢰도를 보였고(<표 5>에 음영으로 표시되어 있음), 부하의 직업관(0.6740), 직접적 직무만족(0.6745)이 0.6정도의 수준을 나타냈다. 0.6정도 수준을 보이는 변수는 신뢰성이 어느 정도는 받아들일 만하기 때문에 분석에 사용하였으며, 또한 상당히 낮은 신뢰성을 보인 예외적 관리, 조직의 관료화 정도, 과업의 업무처리도 신뢰성에 대한 절대적 기준은 없고 그 변수들을 제외하고 분석할 경우 본 논문의 의도와는 틀려지기 때문에 분석에 사용하기로 결정하였다. 요인

18) 신뢰성 계수의 적정 수준을 판정하는 절대적 기준은 없으나, 일반적으로 0.6이상이면 만족스러운 수준이고 0.8이상이면 바람직한 것으로 지적되고 있다(Nunnally, 1978: 245).

분석에 신뢰성 검증의 결과를 바탕으로, 최종분석에 활용할 것으로 선정한 설문 문항은 다음 <표 6>와 같다(표에서 음영부분은 분석에서 제외하였음).

<표 6> 측정변수의 신뢰도 검증

구분		기초분석 ¹⁹⁾			LISREL 구조모형	
		항목수		Cronbach's α 계수	항목수	Cronbach's α 계수
		최초	최종		최종	
변혁적 리더십	카리스마	6	5	0.922	3	0.844
	배려	3	2	0.861	2	0.925
	지적자극	3	3	0.749	2	0.947
거래적 리더십	상황적 보상	3	3	0.799	2	0.839
	예외적 관리	4	3	0.415	2	0.448
내생적 직무만족		3	2	0.748	2	0.666
외생적 직무만족		4	4	0.674	3	0.673
조직몰입		6	5	0.804	4	0.781
부하의 특성(직업관)		4	2	0.674	2	0.616
조직의 특성(관료화 정도)		6	4	0.374	2	0.248
과업의 특성(업무처리정도)		4	3	0.398	2	0.453

2) 기술통계량, 상관관계분석

측정변수의 평균, 표준편차, 상관관계분석을 구체적인 결과는 <표 7>와 같다. 5 점 척도를 기준으로 하여 각 변수의 기술통계량을 보면, 우선 변혁적 리더십 중 카리스마는 3.5612, 개별적 배려는 3.3964, 지적자극은 3.2701의 값을 보이고 있다. 거래적 리더십 중 상황적 보상은 3.4242의 값을 보이고 있다. 다음으로 직무만족 중 내생적 직무만족은 3.3100, 외생적 직무만족은 3.3205의 값을 보이고 있다. 조직몰입은 3.6982의 값을 보이고 있다. 또한 리더십 대체요인 중 부하의 특성은 3.8606의 값을 보이고 있다. 마지막으로 변수들간의 상관관계를 보면 대체적으로 정(+)의 관계를 나타내고 있다.

< 표 7 > 측정변수의 기술통계(평균, 표준편차), 상관관계분석

	평균	표준편차	1	2	3	4	6	7	8	9
카리스마	3.5612	0.6221	1.000							
배려	3.3964	0.5963	.667**	1.000						
지적자극	3.2701	0.5022	.654**	.666**	1.000					
상황 보상	3.4242	0.7510	.660**	.665**	.739**	1.000				
내생 직만	3.3100	0.5935	.559**	.429**	.432**	.454**	1.000			
외생 직만	3.3205	0.6962	.177**	.237**	.116	.222**	.376**	1.000		
조직 몰입	3.6982	0.5997	.469**	.399**	.400**	.364**	.576**	.242**	1.000	
부하의 특성	3.8606	0.6557	.270**	.243**	.315**	.311**	.316**	.200**	.516**	1.000

*P<0.05 **P<0.01

20) 다음 <각주 표>는 기초분석의 요인분석결과를 나타낸 것임.

리더십 행동유형	요인				
	카리스마	지적 자극	개별적 배려	상황적 보상	예외적 관리
지적2-구성원들의 호기심을 자극	0.799	0.258	0.307	0.121	0.203
지적1-기관장은 창조적 생각을 유도	0.761	0.265	0.319	0.181	0.091
지적3-아이디어를 생각하도록 자극	0.756	0.175	0.270	0.070	0.365
카리5-기관장은 어떤 난관도 극복함	0.228	0.786	0.214	0.078	-0.001
카리4-기관장과 있으면 기분 좋음	0.185	0.773	-0.086	0.076	0.255
카리2-구성원들 기관장을 전적 신뢰	0.091	0.684	0.355	0.221	0.144
카리6-기관장은 성공의 상징	0.368	0.594	0.458	-0.113	-0.068
카리1-기관장의 목표가 명확	0.201	0.548	0.300	0.041	0.441
상황2-성과에 따른 적절한 보상을 함	0.375	0.249	0.758	0.125	0.098
상황1-보상을 받을수 있는 방안에 대해 언급함	0.225	0.125	0.696	0.207	0.408
상황3-업적에 따른 구성원들의 보상에 대해 관심	0.298	0.258	0.648	0.246	0.271
예외2-일이 원활히 진행되지 않으면 규칙강화	0.102	0.048	0.073	0.855	-0.161
예외1-구성원들의 실수를 세세히 기록	0.024	0.054	0.268	0.686	0.278
예외4-기관장은 일을 수행하는데 필요한 원칙 언급	0.497	0.273	0.014	0.544	0.284
개별2-타인들에게 개개인의 업무능력을 말함	0.298	0.114	0.339	0.174	0.731
개별1-기관장은 자아개발을 하도록 도움을 줌	0.456	0.368	0.135	-0.131	0.559
고유값 (Eigen Value)	4.126	3.161	2.741	1.054	1.025
분산비율 (% of variation)	25.787	19.756	17.133	6.586	6.407
누적분산비율 (Cumulative %)	25.787	45.544	62.677	69.263	75.670
신뢰도 (Cronbach's alpha)	.922	.861	.749	.799	.415

2. LISREL에 의한 연구모형 검증

리더십 행동유형과 조직몰입의 관계, 리더십 행동유형과 직무만족의 관계, 그리고 리더십 행동유형과 직무만족간의 관계에서 조직몰입이라는 매개변수를 포함한 구조모형으로, 250개의 응답자를 대상으로 한 공변량 연구모형 결과는 아래와 같다. <표 8>에서 알 수 있듯이 본 연구모형의 적합도 지표 가운데 χ^2/df 값이 을 제외하고, 적합도 판별 지수인 GFI(0.92), RMR(0.041), RMSEA(0.070), IFI(0.97), CFI(0.92) 등은 적합도 지수의 기준에 전반적으로 부합하는 수준으로 나타났다.

<표 8> 모형적합도 결과(직무만족 요인-조직몰입-고객지향성)

적합도 기준	절대적합지수				증분적합지수			간명적합지수		
	χ^2	GFI	RMR	RMSEA	NNFI	IFI	CFI	AGFI	PNFI	PGFI
평가 기준	-	≥0.9	조사자결정	0.5≤χ≤0.8	≥0.9	≥0.9	≥0.9	≥0.9	모델간 비교	모델간 비교
전체	112.12 (d: 57, p=0.00)	0.92	0.041	0.070	0.96	0.97	0.97	0.86	0.59	0.50

1) 총 효과 가설 검증

리더십 행동유형, 조직몰입, 그리고 직무만족간의 관계에 대한 분석결과는 <표 8>과 <그림 2>와 같이 나타났다.

<표 9>을 통해 우선, 리더십 행동유형과 조직몰입의 관계를 살펴보면, 카리스마와 지적자극이 조직몰입과 유의미한 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다 한편 개별적 배려, 상황적 보상과 조직몰입은 유의미하지 않는 것으로 나타났다.

다음으로 리더십 행동유형과 직무만족의 관계를 보면, 특히 변혁적 리더십 중 개발적 배려, 지적자극 요인과 직무만족은 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십 중 카리스마와 거래적 리더십 중 상황적 보상은 직무만족(내생적/외생적 직무만족)에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

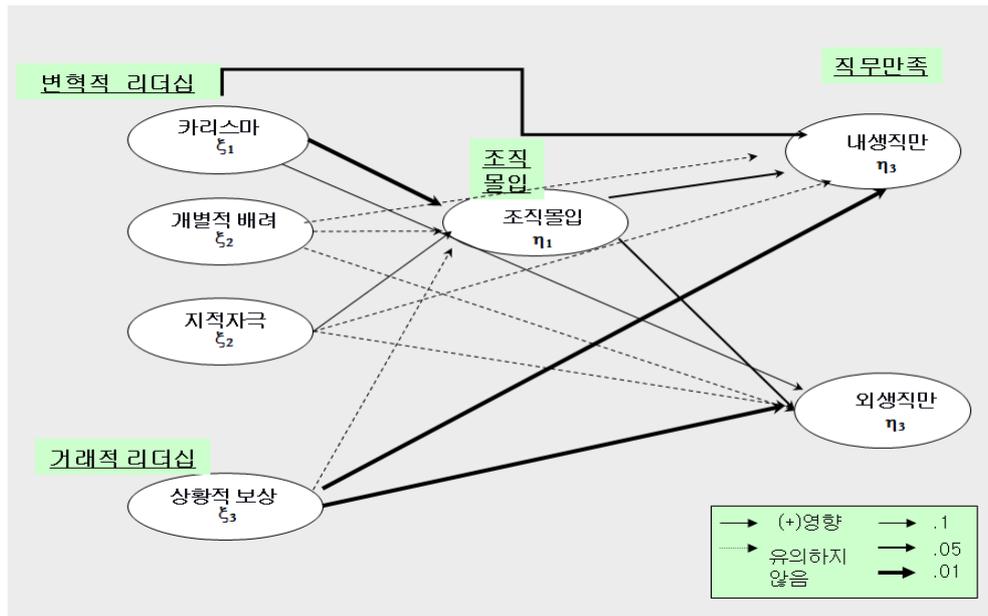
끝으로 조직몰입과 직무만족의 관계를 보면, 두 변수간에는 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 9> 연구모형의 총 효과 결과

경로		경로계수	비고
1.1	카리스마 → 조직 몰입	0.42***	채택
	개별적 배려 → 조직 몰입	-0.01	기각
	지적 자극 → 조직 몰입	0.12*	채택
	상황적 보상 → 조직 몰입	-0.08	기각
2.1	카리스마 → 내생적 직무만족	0.20***	채택
	개별적 배려 → 내생적 직무만족	0.00	기각
	지적 자극 → 내생적 직무만족	-0.16	기각
	상황적 보상 → 내생적 직무만족	0.36***	채택
2.2	카리스마 → 외생적 직무만족	0.16*	채택
	개별적 배려 → 외생적 직무만족	0.15	기각
	지적 자극 → 외생적 직무만족	-0.13	기각
	상황적 보상 → 외생적 직무만족	0.38***	채택
3.1	조직 몰입 → 내생적 직무만족	0.04*	채택
3.2	조직 몰입 → 외생적 직무만족	0.06*	채택

※ p* < .10, p** < .05, p*** < .01

<그림 2> 리더십 행동유형-조직몰입-직무만족에 대한 분석모형



본 연구는 기관장의 행동유형에 따른 조직구성원의 직무만족에 영향을 미치는 결정요인으로 조직몰입의 효과를 실증 분석하였다. 첫째, 기존의 선행연구들과 마찬가지로 조직몰입이 직무만족과 정(+)의 상관관계를 가지는 것을 확인할 수 있었다(Kelley, 1992; Siguaw et al., 1994; Mohr and Bitner, 1995; Hartline and Ferrell, 1996; Hartline et al., 2000; 최낙환, 1997; 이영재, 2004).

둘째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력을 비교하였는데, 분석결과 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 조직몰입에 보다 유의미한 영향관계를 가지는 것으로 식별되었다.

셋째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 확인한 결과, 변혁적 리더십 중 카리스마, 거래적 리더십 중 상황적 보상만이 직무만족에 유의미한 영향관계를 가지는 것으로 분석되었다.

2) 간접효과 가설 검증: 매개회귀분석에 의한 조직몰입의 매개효과 검증

본 연구에서 추가적으로 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적자극)과 거래적 리더십(상황적 보상)이 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향에 대한 간접효과 분석을 하였다.

조직몰입의 매개변수 효과에 대한 공변량 구조분석 결과는 다음과 같다. 우선 직무만족은 <표 10>이 보여주듯이 독립변수와 매개변수로부터 직접 또는 간접의 영향을 받는다. 독립변수의 영향은 앞의 <표 9>에서 검토하였듯이, 변혁적 리더십의 카리스마와 지적자극에 직접적인 영향이 있었다. 또한 이들은 <표 10>을 통해 알 수 있듯이, 매개변수인 조직몰입을 통해 직무만족에 간접적으로도 영향을

<표 10> 연구모형의 간접효과 결과

	경	로	경로계수	비고	
4.1	카리스마	→ 조 →	직무만족	-	기각
4.2	개별적 배려	→ 직 →	직무만족	-	기각
4.3	지적자극	→ 몰 →	직무만족	-	기각
4.4	상황적 보상	→ 입 →	직무만족	-	기각

p*(0.1(t)1.64), p**(0.05(t)1.96), p***(<0.01(t)2.58)

미치는지의 여부를 분석하였다. 그 결과 유의할 만한 수준의 조직몰입의 매개효과를 검증할 수 없었다.

이에 본 연구는 <표 11>에서 제시한 것과 같이, 리더십 행동유형이 직무만족에 미치는 효과에서 조직몰입의 매개 역할을 재검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 방법에 따라 조직몰입의 매개효과 분석을 추가적으로 수행하였다(류은영·유민봉, 2008).

먼저 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 한다는 매개효과 제 1조건을 검증하기 위해서 조직보상, 직무 도전감 요인을 독립변수로 하고, 매개변수인 조직몰입을 종속변수로 하여 분석하였다. 분석결과는 <표 10>의 β_1 값이 보여주고 있는데, 매개변수에 대한 모든 독립변수의 영향은 카리스마를 제외하고 $\alpha = 0.01$ 에서 유의미 하지 않았다.

다음으로 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 상황적 보상의 독립변수가 직무만족(내생적/외생적 직무만족)의 종속변수에 영향을 주어야 한다는 조건 2에 대해 분석하였다. 분석결과 조직몰입을 매개변수로 구성한 상황적 보상을 제외한 모든 변수들은 $\alpha = 0.01$ 의 유의수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다(<표 10>의 β_2).

그 다음으로 4개의 독립변수와 조직몰입의 매개변수를 동시에 고려한 것에 종속변수(내생적/외생적 직무만족)간의 관계에서 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다는 조건 3의 경우, $\alpha = 0.01$ 수준에서 내생적 직무만족과의 관계에서만 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 조건 3이 모두 충족되지 못하였다(<표 10>의 β_4).

한편, 독립변수인 카리스마, 개별적 배려, 지적자극, 상황적 보상 요인이 종속변수인 직무만족(내생적/외생적 직무만족)에 직접적으로 미치는 효과(β_2)와 이들 독립변수에 매개변수를 포함시켜 회귀분석을 했을 때 독립변수가 직무만족에 미치는 효과(β_3)를 비교했을 때 β_2 가 β_3 보다 커야 한다($\beta_2 > \beta_3$)는 조건 4의 채택여부를 분석하였다. 분석결과 개별적 배려를 제외한 모든 변수들이 β_2 가 더 낮게 나타나 조건 4가 충족되지 못하였다.

<표 11> 매개회귀분석 결과

독립변수 (A)	매개변수 (B)	종속변수 (C)	분석	경로	표준화 회귀계수
카리스마	조직몰입	내생적 직무만족	1	A → B (β_1)	.49***
			2	A → C (β_2)	-.06
			3 (매개)	A.B → C (β_4)	.21**
			4 (독립)	A.B → C (β_3)	-.17
개별적 배려	조직몰입	내생적 직무만족	1	A → B (β_1)	.06
			2	A → C (β_2)	.07
			3 (매개)	AB → C (β_4)	.21**
			4 (독립)	AB → C (β_3)	.04
지적자극	조직몰입	내생적 직무만족	1	A → B (β_1)	.11
			2	A → C (β_2)	.14
			3 (매개)	AB → C (β_4)	.21**
			4 (독립)	AB → C (β_3)	-.13
상황보상	조직몰입	내생적 직무만족	1	A → B (β_1)	-.13
			2	A → C (β_2)	.14
			3 (매개)	AB → C (β_4)	.21**
			4 (독립)	AB → C (β_3)	.05
카리스마	조직몰입	외생적 직무만족	1	A → B (β_1)	.49***
			2	A → C (β_2)	.10
			3 (매개)	A.B → C (β_4)	.02
			4 (독립)	A.B → C (β_3)	.09
개별적 배려	조직몰입	외생적 직무만족	1	A → B (β_1)	.06
			2	A → C (β_2)	.16
			3 (매개)	AB → C (β_4)	.02
			4 (독립)	AB → C (β_3)	.16
지적자극	조직몰입	외생적 직무만족	1	A → B (β_1)	.11
			2	A → C (β_2)	-.10
			3 (매개)	AB → C (β_4)	.02
			4 (독립)	AB → C (β_3)	-.11
상황적 보상	조직몰입	외생적 직무만족	1	A → B (β_1)	-.13
			2	A → C (β_2)	.34***
			3 (매개)	AB → C (β_4)	.02
			4 (독립)	AB → C (β_3)	.35***

※ p<.10, p**<.05, p***<.01

이상을 종합하면, 리더십 행동유형이 직무만족에 미치는 영향에 있어 조직몰입 매개효과를 검증한 결과, 매개효과가 없는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 ‘조직몰입은 리더십 행동유형과 직무만족사이에서 매개역할을 할 것이다.’라고 할 수 있다.

2. 계층별 회귀분석을 통한 추가분석

리더십 변수와 리더십 대체요인간의 상호작용항(interaction term)을 투입했을 때 R²가 유의하게 변화한다면 해당되는 리더십 변수와 리더십 대체 요인은 상호작용을 한다고 본다. 계층별 회귀분석은 모두 60(5*4*3)번 실행되었는데, 상호작용항을 투입했을 때, P<0.05 수준에서 R²변화량이 유의했던 경우는 모두 4개였으나, 리더십 변수와 리더십 대체요인간에 일어날 수 있는 상호작용 60개 중에서 상호작용이 유의하게 밝혀진 경우는 부하의 특성과 조직의 특성에서 14개였다. 이에 대한 리더십 변수와 상호작용 효과를 보인 15개 리더십 대체요인의 t값은 <표 12>에 제시되어 있다.

<표 12> 리더십 대체요인의 조절효과 파악을 위한 계층별 회귀분석 결과

리더십 변수	조절변수	종속변수			
		내 생 적 직무만족	외 생 적 직무만족	조직몰입	
변혁적 리더십	카리스마	부하의 특성		4.825***	
		과업의 특성			
		조직의 특성	3.849***	-	7.041***
	배려	부하의 특성			5.038***
		과업의 특성		-	
		조직의 특성	4.329***		7.327***
	지적자극	부하의 특성			5.126***
		과업특성	3.679***	-	
		조직의 특성			6.729***
거래적 리더십	상황적 보상	부하의 특성		5.688***	
		과업의 특성			
		조직의 특성	3.418***	-	6.631***

주) **P<0.05 ***P<0.01

주) ■은 리더십 변수가 주 효과를 갖는 경우, ※-E은 주 효과를 갖지만, (-)의 영향

분석결과를 보면, 내생적 직무만족에 있어서는 변혁적 리더십요소인 카리스마, 배려, 지적자극과 상황적 보상에 조직의 관료화가 상호작용을 하였다. 외생적 직무만족에 있어서는 변혁적 리더십과 상황적 보상은 상호작용하는 대체요인이 없었고 조직의 관료화만이 예외적 관리와 상호작용을 하였다. 조직몰입에 있어서는

부하의 특성과 조직의 관료화 정도가 변혁적 리더십의 전체 변수인 카리스마, 배려, 지적자극과 거래적 리더십의 전체 변수인 상황적 보상과 예외적 관리와 상호작용을 하였다.

<표 13> 리더십 대체요인의 조절효과 분석결과²⁰⁾

조절변수	독립변수	종속변수		
		내생적 직무만족	외생적 직무만족	조직몰입
부하	변혁적 리더십			(+)
	상황적 보상			
과업				
조직	변혁적 리더십	(+)		
	거래적 리더십			

IV. 결론 및 함의

본 연구는 책임운영기관장을 대상으로 변혁적·거래적 리더십 유형에 따른 부하의 직무만족을 분석하고, 과연 변혁적·거래적 리더십이라는 유형이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는지 영향을 미친다면 어느 리더십 유형이 더 밀접한 영향을 미치는지를 분석한다. 아울러 리더십 행동유형과 직무만족간의 조직몰입의 매개효과는 존재하는지 그리고 리더십 대체요인이 어느 정도의 조절효과를 보이는지를 파악하였다. 본 연구를 통해 얻어진 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십은 구성원들의 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 구성원의 조직몰입에 유의미한 영향력이 없는 것으로 분석되었다. 이와 더불어 변혁적 리더십 중 카리스마만이 구성원의 내생적 직무만족과 외생적 직무만족 모두에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 거래적 리더십은 중 상황적 보상이 구성원들의 내생적 직무만족과 외생적 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

20) 조절변수가 리더십 변수에 영향을 미친 경우에는 R2값이 0.4이상으로, 나와 리더십 변수에 정(+)의 상승작용을 일으키는 것을 나타냈다.

셋째로, 리더십 행동유형과 직무만족간의 관계에서 조직몰입의 매개효과를 분석한 결과 기존의 선행연구결과와 다르게 조직몰입의 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과를 토대로, 책임운영기관장은 조직구성원의 직무에서의 몰입을 고취시키는데 리더십 역량을 배양할 필요성을 제기할 수 있을 것이다.

넷째로, 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 더 밀접한 관계를 갖는 것으로 나타났다.

마지막으로, 리더십 대체요인을 조절변수로 사용하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 조절하는 효과를 분석한 결과는 다음과 같다. 리더십 변수가 종속변수에 주 효과를 갖는지 여부에 상관없이 분석했을 때 상호작용 효과를 보인 경우는 거의 없었다. 조절효과의 형태에 있어서는 항상효과가 주를 이루지만, 약화효과가 1개 나타났다. 또한 변혁적 리더십 중 카리스마를 발휘하는데 있어서 부하의 직업관이나 업무처리능력 및 조직의 특성 수준이 높을수록 내생적 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 크다고 나타났다.

분석결과를 종합하면 책임운영기관 기관장의 리더십에 있어서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 또한 이 두 변수 간에 리더십 대체요인이 다소 약하지만 항상요인을 일으킨다는 것도 밝혀졌다.

본 연구에서는 본 연구의 설문 대상자들은 책임운영기관의 소속 공무원들이기 때문에 호봉이라는 단위로 근무년한이나 직급에 따라 봉급체계가 갖추어져 있기 때문이다. 사실 책임운영기관이 근무성정평정이나 다면평가제를 실시하여 제대로 된 성과급²¹⁾ 지급방안에 대해 모색하고 있는 실정이라는 하나, 그 실효성이 적다는 것에 기인한 결과라고 추론된다. 따라서 단순히 눈앞에 있는 목표의 성과를 높이기 위해서 보수나 대우를 높여주는 것은 직원들의 외생적 직무만족을 높이는 데 별로 영향을 미치지 못한다는 것을 의미한다.

새로운 형태의 조직유형인 책임운영기관의 경우 조직구성원의 조직몰입과 직무만족을 통한 기관의 성과를 올려 성공하기 위해서는 조직구성원의 신뢰와 존경을 받고 비전을 제시해주는 인물을 기관장으로 선임할 필요가 있다. 더불어 기관

21) 정부조직에서의 성과급 지급방법은 1/n(n: 구성원)식으로 나눠 먹기식 파행이 거듭되고 있다 (한인근, 2001).

장의 리더십평가에 있어서도 이러한 평가항목에 가중치를 두어야 할 것이다.

이러한 연구 결과에도 불구하고 본 논문은 몇 가지 한계점을 드러내고 있다. 따라서 아래에 구체적인 한계점과 향후 과제에 대해서 구체적으로 기술하였다.

첫째, 본 연구의 결과를 일반화시키는데 한계가 있다. 본 연구의 표본은 책임운영기관의 직원들 중 기관장과 왕래가 많다고 생각되는 관리직 직원에 중점을 둔 경향이 있다. 기술직 및 연구직 종사자들도 상당수 설문에 참여하였으나, 대표성을 충족할 만큼의 표본수는 되지 않았다. 따라서 향후 연구에서는 보다 다양한 표본으로 연구대상을 확대시킬 필요가 있다.

둘째, 설문응답자들의 행태에 그 한계점이 있다. 응답자가 설문에 답할 때 리더의 실제 행동이나 특성을 기준으로 답했다기 보다는 자기 나름대로 효과적인 리더는 어떠해야 한다는 생각에서 설문에 응했을 가능성이 있다. 이것은 횡단면적 연구의 한계점을 나타내는 것이다. 리더십의 효과성을 측정하기 위해서는 하나의 조직이나 또는 한 명의 리더를 중심으로 시간의 경과에 따른 결과분석을 통한 종단면적 연구가 이루어져야 보다 유의미한 리더십 효과성을 측정할 수 있다는 것이다.²²⁾

셋째, 연구방법상 및 측정도구의 한계점을 들 수 있다. 본 연구는 설문조사를 통하여 자료를 수집하고 분석함으로써 양적 방법에만 거의 의존하고 있다. 따라서 보다 타당한 연구결과를 얻기 위해서는 면접이나 관찰 등의 질적 방법이 병행되어야 할 것이다. 사실 본 연구자는 설문조사의 취지 및 회수과정에서 책임운영기관에 근무하는 직원(서기관 1명, 사무관 3명, 7급 공무원 2명, 연구관 2명, 팀장 1명, 기술직 공무원 1명 등 총 11명)들과 짧게는 30분에서 길게는 4시간가량 면접에 해당하는 대화를 해 본 결과 직원들의 기관 만족도나 몰입정도는 설문지를 통해 얻은 데이터를 분석한 결과와는 상이한 차이를 나타냈다. 그 원인은 책임운영기관이란 명칭으로 독립되었음에도 불구하고 현직 기관장들에게 인사권, 예산권 등의 권한이 주어지지 않고 있어, 제대로 리더십을 발휘하기 어렵다는 의견을 들을 수 있었다. 또한 기관장들과의 대면접촉이 빈번한 부하들은 자연스럽게 설문응답에 기피현상을 나타낼 수밖에 없었다.

22) 본 연구는 2004년과 2008년의 책임운영기관장 리더십행태와 리더십 효과성연구를 비교분석하기 위해 후속연구 수행 중에 있다.

이러한 문제점들 때문에 본 연구의 일부 문항은 신뢰성이 낮았으며 그 요인분석도 기존의 연구들과 조금 다르게 묶인 것이라 생각한다. 따라서 향후에는 리더십에 관한 여러 실증적 연구들을 많이 참고하여 비록 설문문항이 적더라도 신뢰성과 타당성이 유의하고 또한, 우리 한국적인 문화에 맞는 척도를 개발하고 활용하여야 할 것이다.

■ 참고문헌

- 곽영환. 1997. 《리더십 유형과 조직효과성의 관계에 관한 연구: 충청북도 지방자치단체의 중간관리층을 중심으로》. 청주대학교 대학원 박사학위논문.
- 권기성·최진석. 2001. 《리더십: 이론과 적용》. 서울: 형설출판사.
- 권상술. 1995. 《상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향》. 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 김관선. 2002. 《변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구》, 조선대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김근세. 1998. “책임집행기관에 대한 연구: 영국의 사례를 중심으로” 《한국정책학회보》 7(2): 139-162.
- _____. 1999. “비교분석을 통한 한국 책임운영기관 제도의 특성” 《한국정책학회보》 8(3):233-256.
- 김남현·이주호. 1997. “조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십 유형 및 행동성과에 관한 실증연구.” 《인사·조직연구》 5(1): 193-238.
- 김병섭 외. 2001. “책임운영기관 제도운영의 평가” 《행정논총》 39(1): 65-82.
- 김성호·최태성. 2001. 《사회과학 자료분석 (SPSS 10.0활용)》. 다산출판사.
- 김학돈. 1997. “변혁적·거래적·카리스마적 리더십과 조직문화의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향” 《동립경영연구》 6: 161-182.
- 김호정. 2001. 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비·교. 《한국행정학보》 35(2): 197-216.
- 남궁근·황성돈. 2001. 김대중 정부 행정개혁 3년 평가, 《정부개혁과 행정학연구》.
- 노형진. 2005. 《SPSS/AMOS에 의한 사회조사분석》. 형설출판사.
- 박재희. 1997. 《영국의 중앙정부조직》. 서울: 한국행정 연구원.

- 박찬우. 1999. 《한국 공무원의 조직몰입 결정요인에 관한 연구》. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 박혜숙. 1994. 《변환적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구: 우리나라 여성최고경영자를 중심으로》. 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 박희봉. 2003. “한국 책임운영기관 제도의 운영 평가” 《한국행정연구》 12(3): 3-31.
- 배병렬. 2006. 《구조방정식 모델 이해와 활용(LISREL)》. 대경.
- 백정석. 1999. 《변혁적 거래적 리더십이 구조조정에 미치는 영향에 관한 연구》. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 서필연. 2002. 《책임운영기관의 효율적 운영에 관한 연구》. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 신응섭 외. 2001. 《리더십의 이론과 실제》. 서울: 학지사.
- 오종석·이용택. (1996). “변혁적 리더십에 관한 연구” 《부산상대논집》 67: 101-132.
- 유민봉. 2006. 《한국행정학》. 서울: 박영사.
- 이경호·김근세. 2005a. “한국 책임운영기관의 조직특성과 성과: 조직구성원의 인식을 중심으로” 《정책분석평가학회보》 15(2): 127-163.
- 이경호·김근세. 2005b. “책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험 관리단을 중심으로” 《한국행정학보》 39(3): 179-203.
- 이덕로. (1994). “변혁적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향” 《인사관리연구》 18: 217-239.
- 이상호·이원우. (1995). “변혁적 리더십의 동기부여적 효과: 셀프에피커시이론을 중심으로”. 《인사관리연구》, 19: 53-72.
- 이화용. 2004. 《변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더의 감성지능의 조절 효과》. 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 조현철. 2003. 《구조방정식모델: SIMPLIS & AMOS》. 석정.
- 최만기·이지우. 1997. 조직혁신에 대한 통합모형의 탐색. 《한국인사관리학회》.
- 한광현. 1999. “변혁적 거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구” 《경영학연구》 28(1): 51-74.
- 한승준. 2001. 《사회조사방법론》. 대영출판사.
- Avolio B. & “Waldman D. & Yammarino F. 1991. Leading in the 1990s : the four Is of transformational leadership.” *Journal of European Industrial Training*, 15: 9-16.
- Avolio B. J. & Bass B. M. 1995. “Individual consideration viewed at multiple levels of analysis

- : a multiple-level framework for examining the diffusion of transformational leadership.” *Leadership Quarterly*, 6(2): 199-218.
- Avolio B. J. & Waldman, D. A. & Einstein, W. O. 1988. “Transformational leadership in a management game simulation, group and organization studies.” *Leadership Quarterly*, 13(1): 59-80.
- Bass, Bernard M. 1985a. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- _____. 1985b. “Leadership: Good, Better, Best.” *Organizational dynamics*. 14(4): 26-40.
- _____. 1990a. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*(3rd ed). New York: The Free Press.
- _____. 1990b. “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational dynamics*.” 18(3): 19-31.
- _____. 1995. “Theory of Transformational Leadership Redux.” *Leadership Quarterly*. 6(4): 463-478.
- _____. 1997. “Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?” *American Psychologist*. 52(2): 130-139.
- Burns J. M. 1978. *Leadership*. Harper & Row: New York, pp.24-47.
- Carey M. R. 1992, “Transformational Leadership and the Fundamental Option for Self-Transcendence.” *Leadership Quarterly*, 3(3): 217-236.
- Den Hartog, Deanne N., Van Muijen, Jaap J., & Koopman, Paul L. 1997. “Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ.” *Journal of Occupational Psychology*. 70(1): 19-35.
- Dorfman, Peter W., Howell, Jon P., Hibini, Shozo., Lee, Jin K., Tate, Uady., & Bautista, Arnoldo. 1997. “Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures.” *Leadership Quarterly*. 8(3): 233-274.
- Howell, Jon P. & Costley, Dan L. 2001. *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. New Jersey: Prentice-Hall
- Hughes, Richard L., Ginnett, Robert C., & Curphy, Gordon J. 2002. *Leadership: Enhancing*

The Lessons of Experience(4th ed). New York: McGraw-Hill.

- Jung, Dong I., & Avolio, Bruce J. 2000. Opening the Black Box: An "Experimental Investigation of The Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership." *Journal of Organizational Behavior*. 21: 949-964.
- Likert, Rensis. 1961. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J., & Smith, Catherine A. 1993. "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology*." 78(4): 538-551.
- Meyer, John P., Paunonen, Sampo V., Gellatly, Ian R., Goffin, Richard D., & Jackson, Douglas N. 1989. "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts." *Journal of Applied Psychology*." 74(1): 152-156.
- Meyer, John P & Allen, Natalie J. 1984. "Testing the "side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations." *Journal of Applied Psychology*. 69(3): 372-378.
- Northouse, Peter G. 2001. *Leadership: Theory and Practice(2ed)*. California: Sage Publications[김남현 & 김정원(역). 《리더십》. 서울: 경문사].
- Nunnally, Jum C. 1978. *Psychometric Theory(2ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Organ, Dennis W & Bateman, Thomas S. 1991. *Organizational Behavior*. Boston: Homewood.
- Porter, Lyman W., Steers, Richard W., & Mowday, Richard T. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians." *Journal of applied psychology*. 59(5): 603-609.
- Podsakoff, Philip M., & MacKenzie, Scott B. 1994. "An Examination of The Psychometric Properties and Nomological Validity of Some Revised and Reduced Substitutes for Leadership Scales." *Journal of Applied Psychology*. 79(5): 702-713.
- Seltzer, Joseph., & Bass, Bernard M. 1990. "Transformational leadership: Beyond Initiation and Consideration." *Journal of Management*. 16(4): 693-703.
- Tracey, Bruce J., & Hinkin, Timothy R. 1998. "Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?. *Group & Organizational Management*." 23(3): 220-237.
- Wiener Y. 1982. "Commitment in Organizations: A Normative View." *Academy of Management Review*. 7(3).

- Yammarino, Francis J., & Bass, Bernard M. 1990. "Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis." *Human Relations*. 43(10): 975-995.
- Yammarino, Francis J., & Dubinsky, Alan J. 1994. "Transformational Leadership: Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions." *Personnel Psychology*. 47(4): 787-811.
- Yukl, G. A. 1998. *Leadership in Organizations(4th ed)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- _____. 1999. "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories." *Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.