[UCI]I804:24011-200000234589

*2005*年 *8*月

碩士學位論文

리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

朝鮮大學校 經營大學院

經 營 學 科

梁 東 治

리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

An Empirical Study on the Effect of Leadership Style To Job Satisfaction and Organizational Commitment

*2005*年　*8*月　日

朝鮮大學校 經營大學院

經 營 學 科

梁　東　治

리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

指導敎授　　李　康　玉

이 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함.

2005 年　　*5* 月　　日

朝鮮大學校 經營大學院

經 營 學 科

梁　　東　　治

梁東治의 碩士學位 論文을 認准함.

委員長　朝鮮大學校　敎授　_____印

委　員　朝鮮大學校　敎授　_____印

委　員　朝鮮大學校　敎授　_____印

2004 年　*5* 月　　日

朝鮮大學校 經營大學院

목 차

Abstract

제 1 장 서 론 ····· *1*

제 1 절 연구의 배경 및 연구 목적 ····· 1
제 2 절 연구의 방법 및 범위 ····· 2
제 3 절 논문의 구성 ····· 3

제 2 장 이론적 배경 ····· *4*

제 1 절 리더십 이론 ····· 4
1. 리더십의 개념 및 이론 ····· 4
2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십 이론 ····· 11
3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성요인 ····· 13
제 2 절 직무만족의 개념 및 선행연구 ····· 20
1. 직무만족의 개념 ····· 20
2. 직무만족의 선행연구 ····· 21
3. 직무만족의 결정요인 ····· 23
제 3 절 조직몰입의 개념 및 선행연구 ····· 26
1. 조직몰입의 개념 ····· 26
2. 조직몰입의 선행연구 ····· 27
3. 조직몰입의 결정요인 ····· 29
제 4 절 리더십과 직무만족 그리고 조직몰입 ····· 30
1. 리더십과 직무만족의 관계 ····· 30
2. 리더십과 조직몰입의 관계 ····· 31
3. 직무만족과 조직몰입의 관계 ····· 34

제 3 장 연구의 모형 및 가설 설정 ····· 37

제 1 절 연구의 모형 ····· 37
제 2 절 가설 설정 ····· 38
제 3 절 변수의 조작적 정의 ····· 39
1. 변수의 조작적 정의 ····· 39
2. 설문지 구성 ····· 41
3. 표본 선정 및 분석방법 ····· 42

제 4 장 실증 분석 ····· 43

제 1 절 실증 분석 ····· 43
1. 표본의 특성 ····· 43
2. 신뢰성 및 타당성 분석 ····· 45
제 2 절 가설 검증 ····· 51
1. 리더십 유형과 직무만족 ····· 51
2. 리더십 유형과 조직몰입 ····· 55
3. 리더십 유형과 직무만족과의 개인적 특성 ····· 58
4. 리더십 유형과 조직몰입과의 개인적 특성 ····· 67

제 5 장 결 론 ····· 76

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점 ····· 76
제 2 절 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향 ····· 78

참고문헌 ····· 80
부 록 <설 문 지>

표 차 례

<표 2-1> 변혁적 리더십의 정의 ····· 13
<표 2-2> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인들 ····· 19
<표 2-3> 직무만족에 대한 정의 ····· 21
<표 2-4> 직무만족 영향요인 구분(국내) ····· 24
<표 2-5> 직무만족 영향요인 구분(국외) ····· 25
<표 2-6> 리더십과 조직몰입의 관계 ····· 33
<표 3-1> 설문지의 구성 및 내용 ····· 41
<표 4-1> 표본의 특성 ····· 44
<표 4-2> 변수들의 신뢰성 분석 결과 ····· 45
<표 4-3> 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 항목별 요인 분석 ····· 47
<표 4-4> 직무만족에 대한 항목별 요인 분석 ····· 48
<표 4-5> 조직몰입에 대한 항목별 요인 분석 ····· 49
<표 4-6> 전체요인에 대한 상관관계 분석 결과 ····· 51
<표 4-7> 리더십 유형이 경영정책에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 52
<표 4-8> 리더십 유형이 직무자체에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 53
<표 4-9> 리더십 유형이 작업조건에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 54
<표 4-10> 리더십 유형이 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 55
<표 4-11> 리더십 유형이 유지적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 56
<표 4-12> 리더십 유형이 규범적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 57
<표 4-13> 성별에 따른 리더십 유형의 직무만족에 대한 회귀분석 ····· 59
<표 4-14> 학력에 따른 리더십 유형의 직무만족에 대한 회귀분석 ····· 61
<표 4-15> 직위에 따른 리더십 유형의 직무만족에 대한 회귀분석 ····· 63
<표 4-16> 직종에 따른 리더십 유형의 경영정책에 대한 회귀분석 ····· 64
<표 4-17> 직종에 따른 리더십 유형의 직무자체에 대한 회귀분석 ····· 65

<표 4-18> 직종에 따른 리더십 유형의 작업조건에 대한 회귀분석 ····· 66
<표 4-19> 성별에 따른 리더십 유형의 조직몰입에 대한 회귀분석 ····· 68
<표 4-20> 학력에 따른 리더십 유형의 조직몰입에 대한 회귀분석 ····· 70
<표 4-21> 직위에 따른 리더십 유형의 조직몰입에 대한 회귀분석 ····· 72
<표 4-22> 직종에 따른 리더십 유형의 정서적 몰입에 대한 회귀분석 ····· 73
<표 4-23> 직종에 따른 리더십 유형의 유지적 몰입에 대한 회귀분석 ····· 74
<표 4-24> 직종에 따른 리더십 유형의 규범적 몰입에 대한 회귀분석 ····· 75

그 림 차 례

<그림 2-1> 상황적합적 리더십 모형 ····· 9
<그림 3-1> 연구의 모형 ····· 37

ABSTRACT

An Empirical Study on the Effect of Leadership Style To Job Satisfaction and Organizational Commitment

by Yang, Dong-chi
Advisor : Prof. Lee, Kang-Ok, Ph.D.
Department of Business Administration
Graduate School of Business Administration,
Chosun University

The most crucial component of every organization being human, in order for the organizational objective to be attained, each organization will be dependent upon the individual's ability. Therefore, with uncertainty and complexity in radically changing modern society, to meet the individual desire for change at higher level a new flexible and proactive leadership style is needed. Another crucial business for the organization would be individual attitude toward his own organization. In recent years, the transformational leadership has gained a large amount of attention among the scholars. However, not many research of leadership, focusing on small and medium industries, has drawn much attention from them. It's because they concentrated mainly on large firms, government or public offices.

This empirical study has made an analysis on the relationship between job satisfaction and organizational commitment of transformational and transactional leadership among the subjects at small and medium-sized firms located in Kwang-Ju and South Jeolla province. The purpose of this study is to lay out an approach on the role of a leadership for the organizational objective, the impact of leadership on

the relationship between leadership styles and organizational performance.

Firstly, the analysis on the relationship between leadership styles and job satisfaction has shown that, for the individuals to feel job satisfaction in his workplace, the leader should have a strong conviction with his self-assuredness, faith, and moral fairness, granting each member confidence, stimulating them to achieve higher-level desire so as to have strong motivation for their lofty goals. In the meanwhile, if the leaders and team players are rewarded, the higher the level of their job satisfaction and performance will become.

Secondly, this also had investigated the studies on leadership styles and organizational commitment and found that the modern organization members showed lower figures in organizational commitment, moral uprightness, and affective & emotional attachment. Also it was proposed that the transactional leadership styles find it hard to have the members committed to the organization. The arts of compromise, obedience and negotiation will be key elements for this leader. Therefore the leaders' creative and reformative ability will have each member to have autonomy and sense of independence, leading them to develop themselves open-minded.

Thirdly, a good leader should know how to work on individual characteristics, for each individual may have different impact on the performance. It was discussed that he not only has to know how to handle their vision development encouraging them to better produce rationalized and creative perspective, but to decide if they need reward intervention in-between.

In summary, it is proposed that the leaders should acknowledge the importance of leadership in managing job satisfaction and organizational commitment. In other words, a leader combines the knowledge of developing vision, encouraging the team players, treating them fairly and at times differently according to their performance. And in this study, which leadership model has stronger impact on job satisfaction and commitment in small and medium-sized firms had been discussed as well.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 연구 목적

모든 조직의 기본적인 핵심요소는 사람이며, 이들 조직들이 조직목표를 달성하기 위해서는 조직에 근무하는 사람에게 의존할 수밖에 없다. 즉 조직이 추구하는 목표를 달성하기 위해서는 조직에서의 리더의 역할이 매우 중요하다. 더욱이 조직구성원들이 근무하는 조직에 대해 어떠한 자세와 태도를 갖고 있는가 하는 것은 조직의 목표달성에 중요한 과제일 것이다.

급변하는 현대사회의 조직에서는 불확실성과 복잡성이 증가함에 따라 환경의 변화에 따른 신축적이고 적극적인 새로운 리더십이 요구된다. 기존의 리더십 이론은 대부분 조직구성원의 행위결과에 대한 보상이나 처벌을 중요시하는 경제적인 비용과 효율의 가정에 의거한 리더와 부하사이의 교환관계를 강조하고 있다. 그러나 이와 같이 단순하게 구성원의 성과에 대해 리더가 물질적, 심리적인 보상을 해준다는 교환관계로는 구성원들의 고차원적인 동기부여가 이루어질 수 없다. 따라서 조직에서는 종업원들의 고차원적인 변화욕구를 충족시키기 위한 리더십이 반드시 필요하다고 할 수 있다.

최근에는 변혁적 리더십이 많은 학자들에 의해 주목을 받고 연구가 활발히 진행되고 있다. 변혁적 리더십은 리더가 조직구성원들로 하여금 희망과 꿈을 가질 수 있도록 비전을 제시하고, 개별적 배려와 지적 자극을 통해 구성원들에게 가치관의 변화를 유도함으로써 보다 높은 조직성과 달성 및 개인의 욕구를 충족시키도록 영향력을 발휘하게 하기 때문이다(Bass, 1990).

그러나 이러한 리더십의 연구들은 대기업 및 관공서 중심으로 연구되어짐으로 실질적으로 리더의 역할이 더 중요하고 절실한 중소기업을 대상으로 한 연구는 적었다. 따라서 본 연구는 광주, 전남지역의 중소기업을 대상으로 리더십 유형이 조

직의 성과에 미치는 영향을 연구하고자 한다.

본 연구에서는 리더십 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 범주로 설정하였다. 이처럼 조직구성원들이 인식하는 리더의 리더십 유형을 확인하고, 확인된 리더십 유형이 구성원들의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다. 아울러 리더십 유형과 직무만족, 조직몰입간의 관계를 파악하여 구성원들의 직무만족과 조직몰입을 증대시킬 수 있는 효율적인 리더십 개발과 조직의 경영계획을 수립하는데 목적이 있다.

따라서 본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 고찰한다. 이는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석함으로써 구성원들의 직무만족과 조직몰입을 높이는데 있어서 리더십의 유용성에 대해 고찰하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 범위

본 연구에서는 위와 같은 목적을 달성하기 위하여 이론적 고찰과 실증적 연구를 병행하고자 한다. 이론적 고찰에서는 리더십 이론과 변혁적 리더십, 거래적 리더십에 관한 이론적 접근과 직무만족, 조직몰입에 관한 문헌자료를 통한 이론적 접근을 통하여 개념 정리 및 기존의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구를 통한 이론적 접근을 시도하였다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 설문은 Bass의 연구에서, 그리고 직무만족과 조직몰입에 관한 설문은 Allen & Meyer의 연구에서 일반적으로 사용한 설문내용을 정리하였다.

변수의 설정은 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 하여 이들의 관계를 살펴보았으며, 또한 리더십 유형과 조직성과와의 관계에서 개인적 특성이 조절변수로서 영향을 미칠 것이라는 것을 검증하였다.

자료의 분석에 사용된 통계적 분석 방법은 통계분석용 SPSS PC+를 이용하였다. 신뢰도와 타당성을 검증하기 위하여 요인분석 및 상관관계분석, 회귀분석을 활용하였다.

실증적 연구는 광주, 전남지역의 중소기업을 대상으로 하여 조직구성원들에게 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대해 설문지를 이용하여 자료를 수집하였다. 본 연구의 자료는 연구자가 직접 방문하여 설문지에 대한 응답을 의뢰하여 수집하였다.

제 3 절 논문의 구성

본 논문의 구성은 모두 다섯 개의 장으로 구성되어 있다.

제1장은 서론으로 본 연구의 배경 및 목적, 연구의 방법, 범위 그리고 논문의 구성에 대해 서술하였다.

제2장은 이론적 배경으로서 리더십의 개념, 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 직무만족, 조직몰입에 대한 개념을 이론적으로 고찰하고 선행연구에 대한 검토로 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성요인, 직무만족과 조직몰입의 결정요인, 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족과의 관계와 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계, 직무만족과 조직몰입의 관계에 대한 선행연구를 고찰하였다.

제3장은 연구의 모형 및 가설 설정으로 이론적 배경을 기초로 연구의 모형, 가설 설정, 변수의 조작적 정의, 설문지 구성에 관하여 서술하였다.

제4장은 실증적 분석으로 측정자료에 대한 신뢰도와 타당성을 검증하고 본 연구에서 설정한 가설을 검증하였으며 검증결과에 대하여 논하였다.

제5장은 본 연구의 결론으로 연구에 대한 결과, 연구의 시사점 및 한계와 향후 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십 이론

1. 리더십의 개념 및 이론

1) 리더십의 개념

리더십의 개념은 한마디로 정의하기 어려울 만큼 복잡하다. 그 원인은 첫째 리더십이라는 용어가 권한(authority), 권력(power), 통제(control), 그리고 관리(management) 등의 개념과 혼동되어 불분명하게 사용되는데 있고, 둘째 리더십을 연구하는 연구자들이 각기 나름대로의 시각이나 관점에서 이 문제에 접근하려는 데서 비롯되는 것이며(김남현, 1984), 셋째 리더십이 인간을 그 연구대상으로 하는 학문이기 때문에 분명한 정량적 논리로 이해하기 어렵다는데 기인한다(김본수, 2001).

성공적인 조직은 성공적이지 못한 조직과 비교하여 차이가 나는 어떤 주요한 특성을 가지고 있는데 그것은 동태적이고 효과적인 리더십이다(김남현, 1984). 피터 드러커(Peter Drucker)는 기업의 리더야말로 기업에서 가장 기본적이고 가장 얻기 어려운 자원이라고 말하고 있다. 이처럼 리더십은 경영자체와 동일시 할 만큼 중요하고 일반 실무에서 많이 사용되어온 개념이다. 따라서 한 조직이나 집단의 성패에 리더십이 미치는 영향은 막대하다(송계충, 1996). 그러나 일반적으로 관리와 리더십간에 개념적으로 혼동되어 취급되고 있는 경우가 있는데 관리와 리더십간에는 중요한 차이가 있다.

허시와 브랜차드(Pual Hersy & Kenneth H. Blanchard)는 “관리란 조직의 목표를 달성하기 위해 개인이나 집단과 더불어, 그리고 개인이나 집단을 통하여 일을

이루어 나가는 과정"이라고 정의하고 있으며 리더십은 관리보다 더 넓은 개념으로써 조직, 개인, 자기 자신의 목표를 추구하는 행동에 영향을 미치는 것으로, 관리도 리더십의 특정한 형태라고 할 수 있다(조규영, 1994). 조직행위론의 행동과학적 입장에서는, 리더십을 상호작용주의적 관점에서 특정목적의 달성을 위해 집단구성원에 대한 영향력 행사 과정으로 정의하고 있다. 스질라기와 웰레스(andrew D. Szilagy, Jr & Marc J. Wallace, Jr, 1983)는 "리더십은 목적달성을 위하여 다른 사람들에게 영향을 미치기 위한 시도라는 점에서 둘 이상 사이의 관계를 고려하는 과정"이라고 정의하고 있으며 테리는 "리더십은 집단목표를 위해 자의적으로 노력하도록 사람들에게 영향력을 행사하는 활동"이라고 정의하였다. 탄넨바움(Robert Tannenbaum), 웨슐러(Irving R. Weschler), 매서릭(Fred Massarik)은 "리더십은 어떤 상황 속에서 커뮤니케이션 과정을 통하여 특정 목표를 성취하도록 지향시키려고 행사되는 대인적 영향력"이라고 정의하고 있다. 쿤쯔와 오도넬(Harold Koontz & Cyril O'Donnell)은 "리더십은 하나의 공동 목적을 성취하는데 다른 사람이 따르도록 영향을 미치는 것"이라고 주장한다. 이러한 일련의 주장들의 공통 요인을 축약해 보면 리더십이란 어떤 주어진 상황 하에서 조직의 목적 달성을 위해 일련의 노력을 가하는 개인이나 집단에 영향을 미치는 과정이라고 생각할 수 있다. 또한 리더십은 리더, 부하, 상황적 변수의 함수관계라고 할 수 있다. Bass와 Stogdill (1990)은 수많은 리더십에 관한 문헌들을 포괄적으로 개관하면서 "리더십의 정의는 그 개념을 연구하는 학자들의 수만큼 많다."고 말하고, 리더십의 정의를 다음과 같이 12가지 범주로 축약하고 있다.

① 집단과정의 초점으로서의 리더십(leadership as a focus of group process)
② 인물의 특성과 그 효과로서의 리더십(leadership as personality and its effects)
③ 순종을 유인하는 기술로서의 리더십(leadership as the art of inducing compliance)
④ 영향력의 행사로서의 리더십(leadership as the exercise of influence)
⑤ 활동 혹은 행위로서의 리더십(leadership as an act or behavior)
⑥ 설득의 형태로서의 리더십(leadership as a form of persuasion)

⑦ 권력 관계로서의 리더십(leadership as a power relation)

⑧ 목표달성의 수단으로서의 리더십(leadership as an instrument of goal achievement)

⑨ 상호작용 효과의 실현으로서의 리더십(leadership as an emerging effect of interaction)

⑩ 차별화된 역할로서의 리더십(leadership as a differentiated role)

⑪ 구조 주도로서의 리더십(leadership as the initiation of structure)

⑫ 요소의 결합으로서의 리더십(leadership as a combination of elements)

위의 12가지 범주에서 보는 바와 같이 리더십의 정의를 내리는 관점이 다양하여 한마디로 명확히 정의하기가 어려우나, 이들을 종합하여 보면 "리더십이란 어떤 주어진 상황 속에서 목표설정이나 목표를 성취하기 위하여 개인 혹은 집단의 행동에 영향을 미치는 과정"이라고 정의할 수 있다.

2) 리더십 이론

(1) 전통적 리더십 이론

(가) 리더십에 대한 보편적 접근법

① 리더십 특성이론

리더십 연구의 초기 형태로 사회나 조직에서 인정받는 성공적인 리더들은 공통의 특성을 지니고 있을 것이라는 가정 하에서 리더십의 본질을 리더의 개인적 특성에서 찾고자 한 접근방식이다. 1940년대에서 1950년대의 주요 리더십 연구로서 성공하지 못한 리더와 성공적인 리더를 구별해 낼 수 있는 효과적인 리더십에 필수불가결 성격특성을 찾고자 시도한 것이다. 위인이론이라고도 하는 특성이론은 리더의 독특한 품성을 천부적인 것으로 보았으며, 위대한 인물의 개별적 성취를 인류발전의 요소로 가정하고 있다. 버나드(Chester I. Barnard)의 리더 특성이론의 요소로는 박력과 지구력, 결단력, 설득력, 책임감, 지적·기술적 능력 등을 들고 있다. 성격특성에 의한 연구의 최근 경향으로는 스톡딜(Roger M. Stogdill)의 연구가 있

는데 그는 효과적인 리더의 특성을 신체적 특성(나이, 외모, 키, 체중), 사회적 배경(교육, 사회적 지위), 정신능력(지능, 판단력, 결단력), 개성(공격성, 민첩성, 독립성, 자신감), 과업과 관련된 특성(성취동기, 인내력, 과업지향), 사회적 특성(관리능력, 매력, 사회성, 대인관계, 협동심) 등으로 범주화하고 있다. 1984년, 스톡딜이 리더의 특성과 과업성과, 리더의 특성과 승진과의 관계에 대한 연구에서 특성이론(personality traits theory)에 대한 부정적인 결론을 제시함으로써 이 이론에 대한 연구는 종언을 고하게 되었다. 특성이론은 어느 정도의 설명적 통찰력을 주고 있기는 하지만 분석적이거나 장래 예측적인 가치는 거의 없다고 할 수 있다(강정대, 1985). 그 이유는 첫째, 특성이론은 상황을 고려하고 있지 않다. 상황이 다르면 리더의 특성도 달라야 리더십이 효과적이기 때문이다. 둘째는, 특성이론은 개인의 특성에만 초점을 맞춤으로써 리더가 리더십 상황에서 실제로 어떻게 하는가를 설명해 주지 못하고 있다. 이 이론은 누가 효과적인 리더인가는 선별해주지만 효과적인 리더십이 이루어지는 과정은 설명해주지 못하고 있다. 그러므로 부하들이 리더십에 미치는 영향력은 무시되고 있다(송계충, 1996).

② 리더의 행위이론

1940년대 말부터 리더의 행위에 대한 연구로 리더십 연구가 방향 지어지기 시작했는데 이 리더의 행동이론은 특정 리더들이 나타내 보이는 리더의 행위에 관심을 두고 연구하는 것으로 대표적 연구에는 오하이오 주립대학과 미시간 대학의 리더십 연구를 들 수 있다. 리더십을 리더의 특성이 아닌 행위를 통하여 연구함으로써 첫째, 효과적인 리더의 행위가 밝혀진다면 훈련을 통하여 효과적인 리더를 만들 수 있다는 점과 둘째, 리더와 부하간의 교환관계를 파악할 수 있다는 장점이 있다.

(나) 리더십에 대한 상황적합 접근법

모든 상황에 보편적인 리더의 특성과 행위를 찾으려는 시도가 성공적이지 못하자 상황에 대한 관심으로 리더십 연구가 옮겨가게 되었다.

① 피들러의 상황적합 이론

상황변수가 리더십의 유효성을 결정한다는 전제 하에 상황변수를 파악해서 이것이 리더십 유효성에 미치는 영향을 연구한 피들러의 상황적합 이론은 리더를 과업 지향적(task oriented)리더와 관계 지향적(relationship oriented)리더로 분류하고, 상황을 리더-부하관계, 과업구조, 직위권력의 세 요소를 통하여 여덟 가지(호의-비호의)조합으로 구분하였다. 피들러는 LPC(Least Preferred Coworker) 척도를 개발하여 리더가 "가장 일하기 힘든 동료작업자들"에 대해 평가하게 함으로써 그 점수가 낮으면 과업 지향적, 높으면 관계 지향적인 리더로 구분하였다. 또한 과업 지향적 리더와 관계 지향적 리더를 결정하는데 영향을 주는 상황적 특성으로 리더-부하관계, 과업구조, 직위권력을 고려하였다.

피들러의 상황적합적 리더십 이론은 리더의 유형, 상황의 호의성, 과업수행의 성과 사이의 관계에 따라서 과업 지향적 리더와 관계 지향적인 리더가 효과적일 때가 차이를 보이고 있다. 즉, 상황이 매우 비호의적이거나 매우 호의적일 때는 과업 지향적 리더가, 상황의 호의성이 중간정도이면 관계 지향적인 리더가 효과적인 리더라는 것이다. 피들러의 상황적합적 리더십 이론은 최초로 상황변수를 리더십 연구에 도입하였다는 점과 리더의 특성은 바꾸기 어렵기 때문에 상황의 특성을 변화시킴으로써 리더십이 효과적이도록 해야 한다는 경영적 시사점을 주었다. 피들러의 리더의 특성의 선천성을 인정했기 때문에 상황에 맞는 리더를 임명하거나 상황을 리더에 맞게 적합시켜야 한다고 주장하고 상황을 변화시키는 훈련프로그램(Leader Match Program)을 개발하여 실제로 그 성과를 증명하였다.

② 경로-목표이론(Path-Goal Theory)

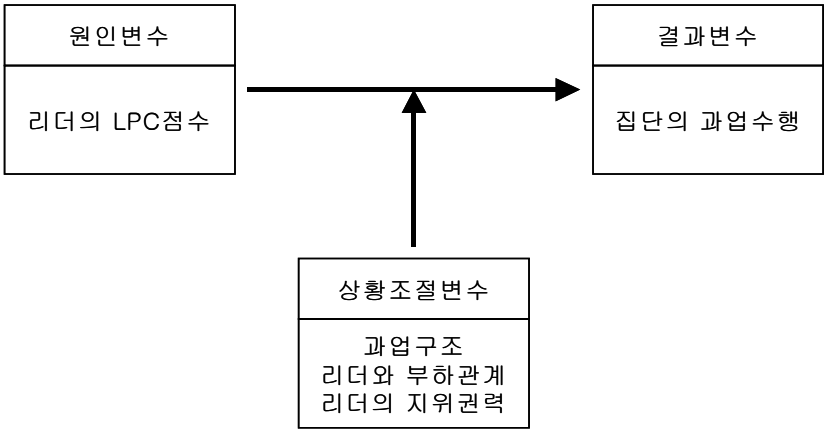
하우스(R. J. House)의 경로-목표이론은 리더의 행동이 부하의 직무만족과 동기유발에 미치는 영향을 설명하려고 개발한 이론으로 에반스(M. G. Evans)가 처음에 고안한 것을 하우스가 상황변수를 추가하여 이론으로 발전시켰고, 1970년대는 많은 실증 연구의 대상이 되었다. 이는 기대이론을 리더십에 접목시킨 것으로, 부하에게 기대를 높여주는 것을 리더의 역할로 보고 있다. 경로-목표 모형에서의 효과적인 리더란 부하들에게 리더가 통제권을 쥐고 있는 결과에 대한 바램을 높여주는 사람,

성과가 좋으면 그에 대한 보상을 확실히 받을 수 있다는 확신을 주는 사람, 부하를 성공적인 성과로 이끄는 사람이라고 할 수 있다. 리더십의 유형에는 지시적 리더십, 후원적 리더십, 참여적 리더십, 성취 지향적 리더십이 있다.

리더십의 상황적 모형의 중요한 공헌의 하나는 이전의 리더십에 대한 상황적 접근에 의해 서로 양립될 수 없는 것처럼 보였던 많은 연구결과들을 통합적으로 이해하는 방법을 제공해주고 있다는 점이다. 1950년대에 리커트가 미국 산업에서 행한 리더의 행위연구와 허시가 행한 아프리카 나이지리아 산업에서의 리더의 행위연구가 서로 상반된 결과를 보인 모순에 대해 설명이 가능하게 했다는 점이다.

상황적응적 리더십의 유효성은 실증 연구를 통하여 입증되고 있다. 제록스사에서 실시한 Raymond A. Gumpert와 Ronald K. Hambleton의 연구결과는 고도로 유효한 관리자들은 그렇지 않은 관리자들보다 상황적 리더십 모형을 더 많이 알고 있었고 더 많이 활용하고 있었으며, 평균적으로 상황적 리더십 모형을 정확하고 올바르게 적용하고 있는 관리자들이 그렇지 않은 관리자들보다 그들 부하들의 과업성적을 더 높게 평가하고 있었으며 이와 같은 평가에 의한 직무수행성적에 있어서의 증가는 실무적으로나 통계적으로 유익한 것이었다(김본수, 2001).

<그림 *2-1*> 상황적합적 리더십 모형



(2) 최근의 리더십 이론

리더십의 상황이론이 해결되지 못하는 리더십의 관점에 대한 새로운 접근으로 수직쌍 연결이론, 리더십의 귀인모형, 리더십 대체물 등의 관점을 들 수 있다(송계충, 1996).

수직쌍 연결이론은 앞의 리더십 이론이 리더의 행위가 모든 부하에게 동일하다고 전제하고 있으나 수직쌍 연결모형(vertical dyad linkage model) 또는 리더-성원 교환모형(leader-member exchange model)에서는 리더와 부하관계가 모든 부하에 있어서 동일하지 않다는 것이다. 따라서 리더십 현상을 리더와 부하의 일대 일 관계에서 파악해야 한다는 것이다. 리더와 부하의 연결관계를 핵심집단과 외부집단으로 구분하고 핵심집단은 리더와 공통의 이해관계가 있고 의사소통을 지속적으로 하고 있으며, 그렇지 않은 사람으로 리더의 후원을 받지 못하는 사람들을 외부집단으로 본다. 리더는 핵심집단의 구성원들을 더 신뢰하고 주요한 일을 핵심집단에 맡기며 이에 따라 외부집단의 성과는 떨어지고 구성원들은 불만을 갖게 된다.

리더십의 귀인모형은 귀인이론이 리더십에 적용되고 있는 것으로 사람들의 지각과 후속행위를 다루고 있다. 즉, 리더가 부하의 행위를 어떻게 귀인 하느냐에 따라 리더와 부하관계, 리더의 부하에 대한 행위에 영향을 미치는 것이다. 귀인이 부하의 리더와의 관계에 영향을 미치는 것으로는, 부하가 자신의 성과를 내적으로 귀인하는가, 또는 외적으로 귀인 하는가에 따라 달라질 것이다. 귀인이 리더의 행동에도 영향을 미치는데 리더가 부하의 행위를 내적 귀인하면 보상과 처벌 등으로 부하의 행위 변경을 시도할 것이고, 외적귀인을 한다면 환경을 변화시킬 것이다.

리더십 대체물은 리더십이 모든 상황에서 필요한 것은 아니라는 관점이다.

때로는 상황적 요인이 리더 행위의 효과성을 방해하기도 하고, 리더십이 아예 불필요한 작업집단도 있다는 것이 리더십의 대체물(substitute for leadership)의 관점이다.

앞서 리더십에 따른 다양한 리더십 개념 정의를 참고로 본 연구에서의 리더십 유형으로는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 주 연구이론으로 받아들이고자 한다.

2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십 이론

Burns(1978)는 거래적 리더십과 대조적인 것으로 변혁적 리더십을 이해하고 있다. Bass(1985)도 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 구별하고 있다. 변혁적 리더가 단지 거래적 리더십을 가진 리더보다는 조직에 보다 많이 기여하고 상관과 좋은 관계를 갖게 한다고 주장한다.

Bass(1985)에 따르면 변혁적 리더십은 "부하들을 열정과 비전으로 고무시킬 수 있는 리더십"으로 정의되며, 거래적 리더십은 "부하의 성과를 올리기 위해 이들에게 그 전제로 미래 승진, 인정, 기회제공 등의 보상조건을 제시하여 이를 부하와 교환하는 리더십"으로 정의되어 진다. 일반적으로 거래적 리더십은 주로 목표설정과 이행과 보수 사이의 연결을 분명히 하고 과업에 따른 이행에 대한 적극적인 피드백을 제공하는데 집중되어 있다(Bass, 1985). 반대로 변혁적 리더십은 약정된 협정보다도 신뢰와 책임에 더 많이 기초하고 있는 사용자와 노동자 사이의 관계를 가깝게 하고 개발하는 것을 포함한다.

거래적 리더십은 상황적 강화(contingent reinforcement)로 묘사된다. 강화는 리더의 약속과 보상의 행태 혹은 리더의 위협과 징계의 행동이다. 즉 거래적 리더는 부하들의 욕구를 인지하고, 그리고 부하들의 성과와 지원에 대한 교환으로서 부하들의 욕구를 충족하기 위한 보상을 제공함으로써 동기부여한다. 좋은 성과에 대한 보상(reward) 혹은 저조한 성과에 대한 위협(threat)에 대한 거래 혹은 교환(exchange)은 효과적 리더십으로 특징 지워진다. 이처럼 거래적 리더와 추종자 사이에 거래에 기초한다. 보상에 대한 약속 혹은 처벌에 대한 통제력이 있는가와 추종자가 보상을 원하고 혹은 처벌에 대한 두려워하는가 하는 정도에 의존한다.

반면에, 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 확장(expansion)으로 이해되고 있다(Bass, 1998). 변혁적 리더십은 리더, 동료, 부하들 사이에 거래 혹은 교환을 강조한다. 변혁적 리더는 추종자들에게 공동체(community) 혹은 정체(polity)의 이익과 같은 목표를 추구하게 함으로 보다 협소한 자기 자신의 이기주의를 극복하도록 한다(Rainey, 1997). 이러한 예로 Martin Luther King은 보다 거대한 사회적 정의를

호소함으로써 지지에 대한 이익의 교환을 제공하지 않은 리더였다. 많은 추종자들은 도덕적 정직(moral rightness) 때문에 반대할 수 없게 된다.

또한 변혁적 리더십은 사기를 북돋우는 것(uplifting)으로 본다. 변혁적 리더십은 추종자의 초점을 낮은 수준의 욕구에서 높은 수준의 욕구로 전환시킨다. 변혁적 리더십은 자기 자신의 이익이 지역공동체에 연계되거나 혹은 높은 수준의 욕구에 의해 충족된다는 것을 추종자에게 보여 줌으로서 추종자들에게 자기 자신의 이익을 희생하도록 동기부여 시킨다. 나아가 변혁적 리더십은 조직문화를 발전시키고 그리고 변화시킬 수 있으며, 변혁적 리더가 조직구성원들에게 자신이 그러한 능력을 가졌다는 것을 보여주어야 한다.

또한 Bass(1985)에 의하면, 변혁적 리더는 보상과 명확한 목표와 방향을 합리적으로 제시해야만 한다는 것이다. 변혁적 리더십의 중요성은 개인에게 직접적이고 외향적으로 자기 자신의 이익을 강조하는 것보다 차라리 새롭고 보다 높은 열망을 고무시킴으로 개인적 목표를 향상시키고, 그리고 팽창시키는 능력을 가지게 한다. 즉 변혁적 리더십의 출현은 비전, 권한위임, 카리스마, 영감, 개인적 배려, 지적인 자극을 통한 무형적이고 이상적인 영향을 강조한다.

이와 같이 거래적 리더십이 리더의 요구와 조직의 역할요구에 부합되게 추종자를 동기부여 하는 교환과정(exchange process)으로 정의되는 반면에, 변혁적 리더십은 조직과 목표달성을 위하여 추종자 개인의 이익을 초월하도록 격려함으로써 추종자를 동기부여 시키는 영향과정(influence process)이다. 즉 거래적 리더십은 리더의 간청에 대한 추종자의 순응(compliance)을 초래하는 교환과정이 포함되며, 작업목적에 대한 몰입과 열의가 일어나지는 않는다. 반면에 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다는 추종자에게 동기부여와 성과를 증가시킨다. 변혁적 리더십을 통하여 추종자들은 최초에 기대했던 이상으로 동기부여 되며, 리더에 대한 신뢰, 충성, 존경 등을 느낀다(Yammarino, 2002).

현재 변혁적 리더십에 대해서는 많은 기술적 연구(Bennis & Nanus, 1985; Tichy & Devanna, 1986)와 실증적 응용연구(Conger, 1989; Peter & Austin, 1985; Trice & Beyer, 1993)가 행해지고 있다. <표 2-1>은 변혁적 리더십에 대한 여러 학자들의 정

의를 표로 나타낸 것이다.

<표 2-1> 변혁적 리더십의 정의

학 자	정 의
번스 (Burns, 1978)	하급자들의 흥미를 진작시키거나 확대시키고, 집단내 목표나 사명감을 받아들이고 지각하게 하여 이기주의를 초월한 집단이익을 추구하게 하는 자.
베스 (Bass, 1985)	하급자들에게 영감을 심어주거나, 하급자 개개인의 성취욕구를 고취시켜 주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고, 개인적 노력을 고양시키는 자.
브래드포드와 코헨 (Bradford & Cohen, 1984)	'개발자로서의 경영자'로 공유된 책임집단을 구성하고, 지속적으로 하급자들의 기술을 계발시키고 공동의 목표를 제시하는 자.
티취와 더벤나 (Tichy & Devanna, 1986)	변화와 혁신을 추구하고, 기업가 정신을 소유한 자로 '경기 부흥을 인식하며, 新미래상을 창조하고, 변화를 제도화하는 자'.
레비트(Leavit, 1986)	개척자적인 기질을 발휘하는 자.
쿠즈와 포스너 (Kouzes & Posner, 1987)	과정을 변화시키고, 행동을 고취시키며, 문제해결의 방법을 제시하고 감정을 자극하는 자.

3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성요인

1) 변혁적 리더십의 구성요인

Bass(1985)는 Burns(1978)의 리더십과 성과에 대한 연구를 토대로 더 발전된 변혁적 리더십 이론을 제안하였는데, 그는 변혁적 리더들을 부하들에게 기대되는 요구 이상의 성과를 달성하도록 부하들을 동기부여 시키는 것이라고 하였으며, 변혁적 리더들에 대하여 부하들의 신뢰, 감탄, 충성심 그리고 존경을 느끼며 자신들의 직

무에 대해 기대 이상의 동기부여를 경험한다고 하였다.

내용을 살펴보면 첫째, 부하들로 하여금 조직 구성원으로서의 존재가치와 성취할 목표의 중요성을 깨닫게 하고, 과업결과에 대한 중요성을 보다 적극적으로 인지시켜 주며, 둘째, 자신의 이익에만 연연해하지 않고 집단이나 조직을 위해 자신의 역량을 발휘하도록 하고, 셋째, 부하들의 상위욕구를 자극하고 확장시키는 행위를 포함하고 있다(Bass, B. M., 1985).

Bass(1990)는 자신이 개발한 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)를 토대로 요인분석을 통해서 변혁적 리더십 몇 개의 하위요인으로 구성되어 있다고 밝혔다. 변혁적 리더십의 구성요인은 카리스마, 지적자극, 개별화된 배려와 분발고취이며, 변혁적 리더십 구성요인들은 부하들로 하여금 기대된 이상의 노력, 즉 추가적 노력을 발휘하도록 동기화 시킴으로써 기대이상의 성과를 이끌어낸다는 이론이다.

House와 Conger(1987)는 카리스마를 독특한 리더십 본질로 제시했지만, Bass는 변혁적 리더를 카리스마 리더 이상의 존재로 보았다. 즉 카리스마는 변혁적 리더의 구성요인(필수조건)이지만. 카리스마 그 자체로는 변혁적 리더십을 충분히 설명하지 못한다고 하였다(김관선, 2002).

변혁적 리더십에 관한 Bass(1985)의 이론은 Burns(1978)의 이론과 많은 공통점을 가지고 있지만 다음과 같은 몇 가지 측면에서 차이점이 있다(Yulk, G. A., 1994) 첫째, Burns는 변혁적 리더를 부하들의 긍정적인 도덕적 가치와 상위수준의 욕구를 강조하는 훌륭한 리더로만 국한시켰지만, Bass는 변혁적 리더를 부하들의 동기를 자극하고 증대시키는 사람으로 규정하고 있다. 다만 그 효과가 부하들에게 유익한지 아닌지에 대하여는 관심을 두지 않고 부하들을 동기부여 시키고 부하들을 몰입시키는 리더로 구분하고 있다. 따라서 Bass는 생존, 안전, 경제적 욕구와 같은 하위수준의 욕구를 강조하는 리더까지도 변혁적 리더로 구분한다. 거래적 리더십에 대하여서는 Burns보다 Bass가 더 포괄적으로 내린다. Burns는 복종에 대한 보상을 교환하는 것으로 파악하지만, Bass는 거래적 리더십의 부하들의 동기부여에 영향을 미치기 위해서는 인센티브나 조건적 보상의 이용뿐만 아니라 보상을 얻기 위해 필요한 과업을 명확히 하는 역할이 필요함을 주장하였다. 둘째, Burns는 변혁적 리더

십의 본질적인 측면으로 도덕적 리더십을 핵심요소로 보는 반면 Bass는 도덕적 선과 악에 관계없이 변화를 야기하는 리더십으로서 변혁적 리더십을 파악하였다. 셋째, Burns는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 연속선 위의 서로 다른 지점에 위치하는 양극개념으로 보고 있는 반면, Bass는 이 두 가지 리더십 유형을 독립된 차원으로 보고 있다. 따라서 Bass의 견해는 대부분의 리더들이 정도에는 차이가 있지만, 이 두 가지 리더십의 특성을 동시에 공유하고 있으며, 또한 같은 리더가 서로 다른 상황과 시간에 이 두 가지 리더십 유형을 사용할 수 있다는 것이다.

변혁적 리더십과 관련되는 리더 행동들은 학자들의 개인적인 관점에 따라 다르게 제시되어왔다. 이러한 현상이 나타나는 이유는 변혁적 리더십이 본질적으로 다차원적인 개념이기 때문이며, 또한 변혁적 리더십은 합의된 개념이 없기 때문이다.

본 연구에서 Bass가 개발한 MLQ를 이용하여 실증적으로 입증된 카리스마, 개별화된 배려, 지적인 자극 그리고 분발고취를 변혁적 리더십의 하위요인으로, 거래적 리더십에서는 조건적 보상과 예외에 의한 관리를 하위요인으로 채택하여 고찰하고자 한다.

(1) 카리스마

House(1977)는 카리스마적 리더를 “개인적 역량에 의해서 부하들에게 막대한 영향을 미칠 수 있는 사람”으로 정의하고, 카리스마적 리더가 그렇지 않은 리더보다 높은 지배욕구 및 영향욕구, 강한 자신감, 자기 신념의 도덕적 정당성에 대한 강한 확신 등을 지녔다고 보았다. 그러한 카리스마적 리더는 부하들에게 자기 신념에 기초한 목표를 제시하고, 성공에 대한 확신을 부여함은 물론 부하들에게 상위수준의 욕구를 자극시켜 목표달성을 향한 강한 동기를 일으킨다. 카리스마는 부정적인 특성과 긍정적인 특성을 들 수 있는데, 권력원천에서 볼 때 전자는 보상적, 강압적, 합법적 권한에 근거를 두고 있고, 후자는 준거적, 합법적 권한에 기초한다고 할 수 있다. 즉 긍정적 카리스마 리더는 높은 도덕성, 합리적 인간관계, 성공과 탁월한 실무지식 등을 통하여 팀내 권한위양을 통한 부하의 자신감을 제고시키고 하위자들의 미래에 있어 모델이 되기도 한다(김관선, 2002).

Bass(1985)는 카리스마적 리더에 대한 존경과 카리스마적 리더와 동일시하려는 욕망이 부하에게는 강력한 영향력이 된다고 하며, 카리스마적 리더의 특성으로 자신감, 자기결단력, 변혁능력, 내적 갈등의 해결을 제시했다. 이러한 특성을 토대로 한 카리스마적 리더들은 부하들에게 적절한 노력을 행사할 수 있도록 미래에 대한 비전을 제시하고, 리더에 대한 강렬한 애정(때로는 증오)을 유도하며, 부하들로 하여금 그 자신을 리더와 동일시하게 한다.(Bass, B.M., 1985) 카리스마적 리더들은 부하들에게 그들의 성과에 대하여 높은 기대를 가지고 있음을 인식시키고, 동시에 하위자들에게 신뢰감을 자주 표현한다(Yukl, G.A., 1994).

Conger(1989)는 카리스마적 리더십을 발휘하는 4단계를 구분하면서 이러한 단계를 통하여 하위자들에게 영향을 미친다고 하였는데, 비전창출을 통한 자아가치 유발, 비전전달, 신뢰구축, 비전달성을 위한 구성원의 임파워링을 주요 내용으로 하고 있으며, 카리스마 리더십이 하위자의 높은 동기유발을 시킨다고 하였다.

(2) 지적자극

지적자극이란 감정적인 자극에 의한 즉각적인 행위변화보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고 그리고 문제해결과 문제인식에 있어 부하들을 변화, 자극시키는 리더의 행동을 의미한다(Bass, 1985). 또한 지적자극이란 과거의 구태의연한 사고방식과 업무관습에서 벗어나 항상 새로운 업무방식으로 하위자들을 동기유발 시키는 것을 의미하며, 하위자들에게 과거의 문제점이 무엇인지 알려주고 이를 해결할 수 있는 방법이 무엇인지 부하들과 기꺼이 고민하여 합리적인 해결방법을 찾을 수 있도록 자신의 전문적인 지식을 활용하는 것을 의미한다(Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S., 1995). Bass는 지적인 영역에서 변혁적 리더와 거래적 리더 사이에 있는 체계적인 차이를 볼 수 있다고 했다(Bass, 1985). 즉 변혁적 리더의 사고는 반응적이라기 보다는 예방적이며, 아이디어 창출에 있어 보다 창의적이고, 혁신적이고, 이데올로기에 있어서는 개량이나 보수적인 것보다는 급진적인 성향을 보인다고 하였다. 또한 지적인 자극은 부하들에 독립성과 자율성을 갖도록 만들어 주며(Bass, B.M., & Stogdill, 1990), 하위자에게 리더와 조직 및 자신에 대한 가치관, 신념, 기

대에 있어 의문을 가지게 하고, 자기 자신을 개발하고 새로운 시각의 사고방식을 가지도록 돕고 고무시킨다(김관선, 2002).

(3) 개별화된 배려

개별화된 배려는 리더가 조직구성원들을 일대일의 관계를 전제로 하여 공평하면서 서로 다르게 대우하여 부하의 욕구를 충족시켜 주고 더욱 효율적으로 조직목표 달성을 추구하는 수단이다. 따라서 배려는 부하가 리더에 대해서 느끼는 만족도에 영향을 미치며, 또 여러 가지 상황 속에서 부하들의 생산성 향상에 공헌할 수 있는 중요한 측면으로 여겨져 왔다(Bass, 1985). 이러한 개별화된 배려는 의사결정에 대한 종업원들의 참여나 성장을 위한 종업원들의 욕구에 초점을 둔 참여적 관리방법에 있어서 많이 찾아볼 수 있다. 변혁적 리더는 부하들에 대하여 친근하고 비공식적으로 대해 주며, 일부 부하들이 보다 뛰어난 전문적 능력을 가지고 있더라도 부하들을 동등하게 대우해 주는 경향이 있다. Zalenznik(1977)은 개인적 영향력과 일대일의 리더-부하의 관계가 리더의 개발에 있어 매우 중요하다고 지적하고 있다. 따라서 개별화된 배려는 후견인과 같은 역할이라고 말할 수 있다. 후견인이란 자기보다 나이가 젊고 경험도 적은 조직 구성원의 개발에 있어 지도자의 역할을 하는 신뢰할 만한 카운슬러를 말한다(박경규, 1996).

(4) 분발고취

Bass(1985)는 분발 고취적 리더십을 카리스마적 리더십의 하위요인으로 고려하고 있다. 그는 분발 고취적 리더십이란 부하 혹은 부하의 노력에 대해 감정적 측면에서 기운을 북돋아 준다거나 활기를 불어넣는 리더의 행동이라고 말하면서 카리스마적 리더십은 분발고취를 가져오지만 분발고취는 카리스마와는 별개로 자생적으로 일어날 수 있으므로 카리스마적 리더십이 발휘되지 않는 상태에서도 분발고취는 일어날 수 있다고 하였다. 이와 관련 최근의 연구에서는 분발고취가 카리스마적 리더십의 하위요인이 아닌 별개의 차원으로 다루어지고 있다. 따라서 본 연구에서

도 이를 카리스마의 하위요인으로 보지 않고 변혁적 리더십의 하위요인으로 간주하였다.

2) 거래적 리더십의 구성요인

거래적 리더십은 일련의 교환 또는 협상과 순종에 토대를 둔 리더와 부하의 관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 리더십이라고 하였다. Bass의 거래적 리더십은 Burns의 거래적 리더십보다 그 범위가 보다 광범위하다. Bass(1990)는 자신이 개발한 MLQ를 토대로 요인 분석을 통해서 거래적 리더십이 몇 개의 구성요인으로 구성되어 있다고 밝혔다.

거래적 리더십의 구성요인은 조건적 보상, 예외에 의한 관리로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀냈다. 거래적 리더십 요인들은 부하들로부터 기대되는 노력을 이끌어 내어 기대된 성과를 산출한다.

(1) 조건적 보상

Bass(1990)는 거래적 리더는 부하들이 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하는지, 또는 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대하여 부하와 합의를 이룬다고 하였다. 이러한 합의가 이루어지고 나면 리더와 부하는 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들인다. 리더는 목표달성을 위한 과정과 그 결과에 대해 하위자에게 보상을 제공하거나 처벌을 한다. 이렇듯 리더가 규정한 수준의 성과를 부하가 달성했을 경우 보상을 제공하는 것을 조건적 보상이라고 한다. Zalenznik(1977)는 리더와 부하간의 거래관계에 있어 조건적 보상은 아이디어 창출보다는 관리의 효율적인 과정에 초점을 두고 있다고 주장했다. 거래적 리더들은 작업수행에 있어서 무엇이 진실된 것인가를 모색하기보다는 작업을 어떻게 수행하는가에 더 많은 관심을 집중시키는 것이다. 따라서 거래적 리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지하고 개선시키기 위해서 그들이 소유한 권력을 융통성 있게 발휘하고 처벌과 보상을 적절히 활용한다.

(2) 예외에 의한 관리

예외에 의한 관리란 부하들이 실패하고 이탈된 행동을 보일 때만 리더가 개입하는 것을 의미한다(Bass, B.M. & Avolil, B.J., 1990). 따라서 리더들은 부하들의 이탈된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 활동을 주로 하게 된다. 예외에 의한 관리는 적극적인 예외에 의한 관리와 소극적인 예외에 의한 관리로 구분될 수 있다(Bryman, A., Stephens, M., & Campo, C., 1998). 예외에 의한 관리는 부하의 잘못된 행동에 대해서만 개입을 하기 때문에 부정적인 피드백을 수반한다. 거래적 리더는 조건적 보상과 함께 부정적 피드백을 제시하는 경우가 많은데, 이러한 부정적 피드백은 조건적 보상보다는 상대적으로 효과적이지 못하다. 따라서 예외에 의한 관리는 변혁적 리더의 행동이나 조건적 보상보다도 부하의 성과와 추가적인 노력에 적게 기여한다. 그러나 일부 연구에서는 적극적인 예외에 의한 관리는 부하들의 지각이나 태도에 부분적이나마 영향을 미친다는 실증 연구도 제시된바 있다(Bryman, A., Stephens, M., Campo, C., 1996). 이와 같이 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 특성과 내용을 간략하게 <표 2-2>에서 정리해보았다.

<표 2-2> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인들

리더십 구 분	요 인 들	내 용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감들을 하급자들에게 심어줄 수 있어야 하고 비전을 제시할 수 있어야 한다.
	개별화된 배려	리더는 하급자들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여해야 한다.
	지적 자극	리더는 하급자들이 상황을 분석하는데 있어 기준의 합리적 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다.
거래적 리더십	성과 연계 보상	리더는 하급자들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다.
	예외에 의한 관리	리더는 하급자들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다.(즉, 예외적인 사건이 발생하였을 때에만 간섭함)

제 2 절 직무만족의 개념 및 선행연구

1. 직무만족의 개념

개인이 자각하는 환경에 대해 반응함으로써 태도가 형성되는데 이러한 의미에서 볼 때 조직의 성과를 높이기 위해서는 조직구성원들이 자신의 직무에 호의적인 태도를 갖는 것이 가장 중요하다. 직무만족은 작업자의 생산성과 관련해서 나타난 개념이다. 직무만족은 구성원에게 적극적인 만족을 줄 수 있는 요인을 발견하여 이를 충족시켜 줌으로써 구성원의 작업능률을 향상시켜야 한다는 비물질적인 요소가 강조된 개념으로 조직 효과를 나타내는 요소 중의 하나이다(최희선, 1974).

직무만족에 대한 개념을 명확하게 한마디로 정의하기는 매우 어려운 일이며, 많은 학자들이 여러 가지 관점에서 이에 대한 정의를 내리고 있으나 현재까지도 모든 사람이 공감하는 만족스러운 정의를 찾아보기는 어렵다.

만족은 선택된 대안에 대하여 선택자의 신념과 어느 정도 일치하고 있는지에 대한 평가(James F. Engel, Roger D. Blackwell and David T. Kollat, 1978)라고 볼 수 있는데 이는 결정 및 선택자의 신념과 관련을 맺고 있음을 암시하고 있다.

직무만족에 대한 정의는 매우 다양한데 로크(E. A. Locke)는 직무만족을 종업원 자신의 직무 및 평가에서 결과되어지는 유쾌하거나 긍정적인 감정상태(pleasurable or positive emotional state)라고 정의하고 있으며 스미스(H. C. Smith)는 직무만족을 각 개인이 자기직무와 관련하여 경험하는 모든 호악감의 총화, 또는 이러한 호악감의 균형상태에서 기인되는 태도라고 하였고, 멕코믹(E. J. McCormick)은 직무를 통해서 얻거나, 또는 경험하는 욕구만족(need satisfaction)정도의 함수를 직무만족이라고 정의하고 있다. 그리고 비티(R. W. Beatty)는 직무만족이란 종업원이 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻게되는 유쾌한 정서적 상태(pleasurable emotional state)라고 정의하고 있다.

다음 <표 2-3>는 직무만족에 대한 학자들의 정의를 표로 나타낸 것이다.

<표 2-3> 직무만족에 대한 정의

학 자	정 의
McCormick & Tiffin	종업원이 자신의 직무에 대해 가지는 특정한 태도로서 다시 말해, 직무에 대한 정서적인 반응
Locke	내면의 관찰(introspection)에 의해서만 발견되거나 파악할 수 있는 것이며, 따라서 직무만족이란 종업원 자신이 직무에 대한 평가 결과에서 발생되는 유쾌하고 긍정적인 정서상태
Porter & Lawler	실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도
Beatty	종업원의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로써 개인별로 직무평가를 얻는 명쾌한 감정적 상태
Smith	각 개인이 직무와 관련하여 경험하게 되는 모든 호악감의 총화 또는 이러한 호악감의 균형상태에서 기인되는 하나의 태도
Wexley & Yukl	직무에 대해 가지고 있는 유쾌한 경험 혹은 불유쾌한 경험 그리고 미래경험의 기대감
김 종 재	직원이 자신의 직무와 관련된 작업자세, 임금, 승진기회, 감독, 동료. 작업조건 등과 같은 제 노동조건에 대하여 얼마나 만족하느냐를 나타내는 감정적 표현
김 성 국	개인의 직무에 대한 태도
안 규 철	직무에 대한 개인의 관심도

2. 직무만족의 선행연구

직무만족에 관하여 스티어(Steers)와 포터(Porter)의 연구에 의하면 조직풍토의 기능을 전제로 조직풍토가 개인특성과 함께 상호 작용함으로써 개인의 직무성과, 직무만족, 직무에의 몰입 등과 같은 동기와 관련된 요인들에 영향을 미친다고 본다. 월시(Walsh)와 타버(Taber)와 비일(Beehr)의 연구에 의하면 내적동기를 환기시키는

상황을 만들기 위해서 직무설계를 시도했다. 윌쉬 등은 직무특성의 측정도표로 직무만족, 역할명확성, 도전성, 과업정체성, 과업피드백, 자율성, 다양성을 인정하여 모티베이션 모델의 해명을 꾀하였다(김남희, 2000).

포터와 미첼(Porter & Mitchell) 등은 공군장교 집단과 기업체의 관리자 집단을 비교했는데 공군장교는 기업체 관리자보다 직무에 만족하지 못하나 계급이 높을수록 만족도가 높았다고 보고했다. 호포크(R. Hoppock) 역시 직위와 직무만족 사이에는 명백한 상관관계가 있음을 발견하였으며 톤다이크(Thorndike)와 오르브록크(Ohrbrok)도 같은 결과를 얻었다.

허즈버그(Herzberg) 등은 직무에 대한 태도를 결정하는데 영향을 미치는 요인과 이 요인들에 의해서 나타나는 직무에 대한 태도, 그리고 직무에 대한 태도에 의해서 나타나는 효과를 별도로 다루지 않고 이들의 전체적인 요인-태도-효과의 복합체의 분석방법을 사용하여 실증적 연구를 하였다. 그에 의하면 직무불만족을 해소하는 요인과 직무만족을 증대시키는 요인이 별도로 존재하고 있다고 제시하고 있다.

브라우너(Blauner)는 대부분의 작업자들은 만족과는 거리가 먼 현 조건 하에서라도 그들의 직무를 좋아하려는 경향이 있다고 결론지었다. 즉 종업원들은 자신의 직무에 대하여 실제 만족의 정도보다 이를 과장하려는 경향이 있다는 것이다.

웨더(Werther)와 데이비스(Davis) 등은 조직규모、연령、직업수준 등은 직무만족과 분명한 상호관계를 가지고 있으며 연령이 높을수록 직무만족이 높다는 것이다. 그 이유는 연령이 높아지면 기대가 낮아져서 직무상황에 보다 쉽게 적응한다는 것이다.

직무만족을 결정짓는 요인이나 과정에 대해서는 여러 가지 견해가 있다. 이에 관련된 이론들을 매슬로우의 욕구5단계이론, 허즈버그의 동기-위생이론, 아담스의 공정성 이론, 브룸의 기대이론, 리커트의 관리시스템이론 등이 있다.

이들 이론들에 의하면 직무만족은 크게 환경적 요인과 개인적 요인의 함수관계로서 형성된다고 볼 수 있다. 따라서 두 요인의 관계를 명확히 파악을 해야 직무만족이 기여할 수 있다.

3. 직무만족의 결정요인

직무는 단일의 태도 대상으로서 제시되는 일은 거의 없으며 많은 직무구성요인(job dimension)에 대한 만족도로서 나타나는 것이 보통이다. 직무만족의 측정에 있어 어떠한 요인들이 크게 영향을 주는가를 알 수 있다면 조직의 입장에서는 실질적인 지침을 직접 제공할 수 있기 때문에 많은 연구자들이 직무만족의 영향요인을 연구의 대상으로 삼고 있는 것이다. 직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 연구자의 주관, 지역, 시기, 대상 등에 따라 다양하다. 따라서 우선적으로 선행연구에서 나타난 학자들의 견해를 살펴보자.

Herzberg(1966)는 위생요인과 동기요인으로 분류하였는데, 직무 불만족을 예방하는 기본적인 기능을 담당하고 있기 때문에 이것을 가리켜 위생요인(hygiene factor)이라 부르고, 사람을 보다 우수한 업무수행을 하도록 동기를 부여하는데 유효한 것이라고 생각되어 그것을 가리켜 동기요인(motivators factor)이라 불렀다. 요컨대, 동기요인은 직무에 대한 만족을 결정짓는다는 의미에서 만족요인이라 하며, 위생요인은 결여되었을 때 직무에 대한 불만족을 초래하는 요인으로 불만족요인이라고 한다. 즉, 서로 다른 이원적 욕구구조가 인간의 욕구 충족과 직무에 대한 성취 의욕을 고취시키고 발전적 태도를 정립하는데 있어 매우 중요한 요소가 된다고 말할 수 있다.

Vroom(1964)은 직무만족의 요소로 감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간의 요소를 들고 있다.

직무만족의 여러 측면을 측정할 수 있는 도구인 JDI(Job Descriptive Index)척도를 개발한 Smith & Kendall, Hulin(1969)은 직무만족의 결정요인으로 직무자체, 임금, 감독, 승진, 동료직원을 제시하였다. 직무만족의 측정방법에 있어서도 Wanous & Lawler(1972)는 직무만족의 정의와 측정방법을 정리하였는데, 그 주된 골격은 전체직무만족은 임금을 포함한 그 직무의 모든 측면에 대한 만족의 합이라는 점이다(박용오, 2003).

이와 같이 직무만족은 단일차원에서 설명될 수 있는 것이 아닌 복합적인 개념이

며 종사자의 주관적 인식과 밀접한 관련을 가지고 있을 뿐 아니라 조직의 효율성 및 효과성과 생산성의 측면에서도 반드시 숙고되어야 할 요소이므로 조직과 개인양 측면에서 연구되어야 한다고 할 수 있다.

로크(E. A. Locke)는 직무만족의 결정 요인을 직무자체, 작업조건, 감독자, 동료, 인정, 임금, 승진, 복지후생 등으로 정리 제시하고 있다.

다음의 <표 2-4>, <표 2-5>는 직무만족의 결정요인에 대한 여러 선행연구자들의 이론을 국내와 국외로 나누어 살펴보았다.

<표 2-4> 직무만족 영향요인 구분(국내)

연구자	영 향 요 인
박충희	임금, 인간관계, 성취도, 승진, 직장생활의 질, 리더행동 등
이항구	직무자세, 생활환경, 능력평가, 인간적 유대관계
이광호	임금, 업무환경, 승진 및 발전기회, 인정도, 복리후생, 회사경영방침, 감독방법, 동료관계
이광영	개인적 특성 : 연령, 성별, 근속연수, 부양 가족수, 교육수준 직무의 특성 : 작업집단의 분위기와 규모, 직무범위, 직무유형, 동료관계, 작업감독유형 조직의 특성 : 급여, 승진기회, 사회정책과 절차, 조직구조
안재두	생리・보장욕구 : 수입, 육체적 피로, 일자리 보람 작업환경요인 : 작업 동료, 타인에 대한 봉사, 교유관계, 자존심, 사외의 존경 자율・자기실현욕구 : 참여, 권한, 독자성, 달성감, 성장, 자기실현
정영명	조직전체요인 : 임금, 승진, 회사정책과 절차, 복리후생 작업환경요인 : 작업조건, 감독방식, 동료와의 관계, 의사소통 직무내용요인 : 직무에 대한 의미, 직무범위, 역할갈등과 역할모호 개 인 요 인 : 연령, 근속, 개성
원융희	회사정책, 상사와 부하와의 관계, 다양성, 도덕성, 독창성, 능력활용, 독자성, 안정성, 권위, 성취도, 활동성, 인정, 승진, 임금, 작업조건, 동료관계
이상기	회사정책, 상사와 부하와의 관계, 다양성, 독창성, 안정성, 성취도, 활동성, 인정, 승진, 임금, 작업환경, 동료관계, 상사의 지식, 능력, 권위, 능력활용

자료 : 조혜정, 장희정, “여행사 종사원의 직무만족에 관한 연구”, 2000.

<표 2-5> 직무만족 영향요인 구분(국외)

연구자	영 향 요 인
Ginzberg	① 경제적 보수와 명성 ② 사회적·환경적·부수적 만족 ③ 특별한 활동과 목표달성에서 얻는 기쁨의 본질적 만족
March & Simon	① 자신의 이미지에 대한 직무의 적합성 ② 직무관계의 예측능력 ③ 직무와 다른 역할과의 조화
Herzberg	동기요인 : ① 성취감 ② 인정 ③ 직무자체 ④ 책임 ⑤ 성장 위생요인 : ① 회사정책과 관리 ② 감독 ③ 근무조건 ④ 대인관계 ⑤ 임금 ⑥ 직위 ⑦ 직무안정
Myers	① 성취감 ② 책임 ③ 성과 ④ 승진 ⑤ 작업의 즐거움 ⑥ 인정감
Vroom	① 감독 ② 근무집단 ③ 직무내용 ④ 임금 ⑤ 승진의 기회 ⑥ 근무시간
Fournet	① 조직과 관리 ② 직근상사의 감독 ③ 사회적 환경 ④ 안정성 ⑤ 커뮤니케이션 ⑥ 단조로움 ⑦ 책임
Alderfer	① 임금 ② 부가합계 ③ 직근상사에 의한 존중 ④ 동료에 의한 존중 ⑤ 성취
Poter & Steers	조직전체요인 : ① 임금 ② 승진기회 ③ 회사정책과 절차 작업환경요인 : ① 감독의 스타일 ② 참여적 의사결정 ③ 근무조건 ④ 동료와의 관계 직무내용요인 : ① 역할모호성 ② 역할갈등 ③ 잠재능력
미네소타 대학부설 연구소	① 능력활용 ② 독창성 ③ 도덕성 ④ 독자성 ⑤ 다양성 ⑥ 권위 ⑦ 책임감 ⑧ 회사정책 ⑨ 사회적 지위 ⑩ 상사와 부하와의 관계 ⑪ 안정성 ⑫ 임금 ⑬ 작업조건 ⑭ 승진 ⑮ 상사의 지식능력 ⑯ 동료관계 ⑰ 직무수행능력 ⑱ 인정 ⑲ 성취감 ⑳ 활동성
Locke	① 작업 ② 임금 ③ 승진 ④ 인정 ⑤ 부가급부 ⑥작업조건 ⑦ 감독 ⑧ 동료 ⑨ 회사의 관리
Jurgenson	① 발전 ② 부가급부 ③ 회사에 대한 만족도 ④ 동료 ⑤ 작업조건 ⑥ 임금 ⑦ 안정도 ⑧ 감독 ⑨ 작업유형 ⑩ 작업조건
Steers	① 작업 그 자체 ② 급여 ③ 승진기회 ④ 감독 ⑤ 동료

자료 : 조혜정, 장희정, “여행사 종사원의 직무만족에 관한 연구”, 2000.

본 연구에서는 직무만족 요인으로 경영정책(경영방침, 경영전략, 동료, 승진, 인사), 직무자체, 작업조건(임금, 복리후생)으로 설정하였다.

경영정책은 경영자가 설정하는 경영의 기본방침으로 기업의 방향 제시를 위한 일정한 목적의 설정만이 아니라, 그 목적을 추구, 실현시키기 위한 방법이나 수단을 포함하며 이에 따라 동료, 승진, 인사 등의 의미를 포함한다.

직무자체는 현재 종사하는 자신의 직무에서 느낄 수 있는 자부심, 도전감, 흥미 및 성취감의 정도 등을 의미하며, 작업조건은 직무를 수행하는 장소의 물리적 시설이나 환경, 근무시간, 사무설비에 대한 만족의 정도, 복리후생시설에 대한 만족의 정도를 의미한다.

제 3 절 조직몰입의 개념 및 선행연구

1. 조직몰입의 개념

조직몰입(organization commitment)의 개념은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있다. Porter(1974)는 조직몰입을 "조직의 이익을 위해 노력을 기울이고자 하는 조직구성원의 의지, 조직에 잔존하고자 하는 욕구, 조직의 목표와 가치에 대한 수용"으로 정의하고 있으며, Hrebiniak & Allutto(1973)는 신분, 보수, 직업적 자유의 증가와 동료와의 우호적인 관계로 인해 조직을 떠나기 싫어하는 성향을 조직몰입으로 정의하고 있다.

Buchanan(1974)은 조직몰입을 조직과의 일체감, 몰입도, 그리고 충성도로 구분하여 정의하고 있다. 여기서 조직과의 일체감(identification)은 조직의 목표와 가치를 자기의 것으로 수용하는 상태를 의미하며, 몰입(involvement)도는 구성원이 자기의 업무상 역할과 활동에 대한 강한 심리적 열중 상태를 나타내며, 충성(loyalty)도는 조직에 대한 애정과 집착의 심리를 나타낸다.

Wagner(1992) 등은 조직몰입을 종업원이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와

조직에 구성원으로 남으려는 의지라고 정의하고 있으며, Lee(1971)는 조직몰입을 어느 정도의 소속감이나 충성심으로 보고, 개인과 조직의 심리적인 결속의 형태라고 정의하고 있다.

Allutto(1973) 등은 개인에게 약간의 보수, 자유, 지위 및 책임의 증가가 있어도 조직을 떠나지 않는다는 의사라고 정의하고 있다.

Allen과 Meyer는 조직몰입을 정서적 몰입(주로 소속 욕구 및 감정적 애착으로 인한 몰입), 유지적 몰입(몰입의 도구적 측면), 그리고 규범적 몰입(조직에 대한 개인의 책임과 의무감)으로 개념화하고 있다.

Becker(1960)는 조직몰입을 개인이 조직생활을 하면서 얻게 되는 직무와 상관이 없는 여러 가지 이해관계 요소들(side-bets)로 인해 조직원으로 계속 남게되는 것이라 정의하고 있다.

Mowday(1979) 등은 조직몰입을 ① 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 애착 ② 조직을 위해 열심히 노력하고자하는 헌신과 희생 의사 ③ 조직구성원으로 남고자하는 욕구로 개념화하고 있다. 이 견해가 가장 보편적인 조직몰입의 개념으로 인정을 받고 있다.

이상의 조직몰입의 개념정의를 그 내용적 특징에 따라 분류하면(김대원, 박철민, 2004), 첫째, 조직과의 일체감, 조직에 대한 긍정적 평가, 조직목표에 대한 신념, 수용, 충성과 같은 조직이 지향하는 이념과의 일치성을 추구하는 차원이 있으며, 둘째, 조직에 대한 애착, 조직에 정력과 충성을 다하고자 하는 의지, 조직에 계속적으로 체류하고자 하는(intend to stay) 욕구, 조직구성원으로서의 신분유지 등 조직에 대한 사랑과 애정을 나타내는 차원이 있으며, 셋째, 조직업무에 대한 열중, 조직의 목표달성을 위한 작업의도와 이를 위한 노력 등 구체적 행동의지를 나타내는 차원으로 분류할 수 있다.

2. 조직몰입의 선행연구

조직몰입의 영향요인에 대한 연구는 미국을 중심으로 연구되어 왔다. 그런데 이

들 연구들은 직무의 특성, 조직 구조적 측면, 그리고 인력 관리적 측면에 중점을 두는 연구로 구분할 수 있다. 먼저, 직무의 특성에 중점을 두는 연구는 직무에서의 책임성과 자율성이 증대되면 조직몰입의 정도는 증대된다는 측면을 강조한다 (Curry, Wakefield, Price & Muller., 1986 ; Meyer et al., 1989 ; Griffin & Bateman., 1986 ; Bateman & Strasser., 1984 ; Buchanan., 1974). 둘째, 조직 구조적 측면을 강조하는 연구는 조직내의 의사결정의 정도가 분권화 될수록 조직구성원의 조직몰입 정도가 증대된다는 것을 강조한다(Morris & Steers., 1980 ; DeCotiis & Summers., 1987). 셋째, 인력 관리적 측면을 강조하는 연구는 조직에 대해 사회적 인정감이 높고, 개인이 조직에 투자한 시간인 연령이 많을수록, 교육정도가 높을수록 조직에 대한 애착심과 이해력이 증대되어 조직몰입의 정도가 증대된다는 것을 강조하고 있다(Goodsell., 1985 ; Bruning & Snyder., 1983 ; Koch & Steers., 1978 ; Petti et al., 1989).

Robert, Coulson & Lawrence(1999)의 연구에서는 판매원의 공정성에 대한 지각은 조직몰입에 영향을 미치며, 분배공정성이 절차공정성 보다 더 중요하게 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 우리나라의 경우는 미국의 영향을 받아 '90년대 들어 조직몰입에 대한 연구가 시작되었다. 먼저 최창현(1991)은 중앙부처의 공무원들을 대상으로 조직몰입의 영향요인을 탐색하였다. 이 연구에 의하면 조직몰입에 가장 유의미한 영향요인으로 직무만족변수를, 차 순위 영향변수로서 통합의 정도를 밝히고 있으며, 나아가 조직의 구조가 집권화 될수록 직무만족과 조직몰입을 감소시킨다는 점과 권위주의적 태도는 조직몰입에 직접적인 영향을 미치지 않는 점을 밝히고 있다.

조경호(1993)는 철도청과 노동부 소속 공무원들을 대상으로 조직몰입의 영향요인을 탐색하였다. 이 연구에 의하면 조직몰입에 가장 유의미한 영향요인으로 인정감과 존경심을 밝히고 있으며 경직적인 조직구조는 조직몰입에 대해 부(-)의 영향을 미침을 밝히고 있다. 이어 계속된 연구(1997)에서는 국가직 및 지방직 공무원을 대상으로 조직몰입의 영향요인을 탐색하였다. 이 연구에 의하면 공직몰입에 대한 가장 큰 영향 변수로서 직무의 자기 개발성을, 차 순위 영향변수로 역할의 불분명성

과 사회적 인정감이 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다. 한편, 직무의 만족과 조직몰입은 정(+)의 관계가 있음을, 직무의 일상성은 공직몰입에 부(-)의 영향을 미침을 밝히고 있다. 그리고 박대식(1999)은 정부출연 연구기관 연구원들의 직무만족과 조직몰입의 상관관계를 탐색하였다.

이러한 연구 결과들은 조직몰입의 차이에 의한 행동을 예측하는 데 도움을 준다. 즉 조직몰입의 정도의 차이는 종업원의 불성실한 업무태도와 이직 현상에 크게 영향을 주며, 더 나아가 조직의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Benkhoff, 1997).

3. 조직몰입의 결정요인

조직몰입의 선행결정요인에 대해서는 지금까지 많은 연구가 있어 왔다. 이들 요인들은 특성에 따라 대체로 인구통계적 변수, 직무 및 역할과 관련된 변수, 그리고 조직의 제도와 관련된 변수들로 구분할 수 있다. 이들 요인들은 대부분 이론적으로나 논리적으로 조직몰입에 영향을 주는 변수로 실증연구 결과로 나타나고 있지만 조직의 성격, 연구자의 연구설계 및 모델, 연구표본집단들의 차이로 인하여 연구논문들간의 조금씩 다른 결과를 보이고 있다(정인양, 1992).

본 연구에서의 조직몰입의 결정요인으로는 Allen과 Mayer(1990)가 개발한 조직몰입의 세 가지 요소인 정서적 몰입, 유지적 몰입 그리고 규범적 몰입을 측정하였다.

정서적 몰입은 종업원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적인 애착심으로 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미한다.

유지적 몰입은 개인이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용에 기초하여 현재의 조직에 남음으로써 얻게되는 이익이 커짐에 따라 종업원들이 현재 조직과의 관계지속을 선호하게 하는 요인을 말한다. 또한 규범적 몰입은 종업원이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감으로서 회사에 충직하고 의무를 성심껏 수행해야 한다는 내재적 규범체계를 의미한다.

제 4 절 리더십과 직무만족 그리고 조직몰입

1. 리더십과 직무만족의 관계

리더십이란 주어진 상황에서 목표를 달성하기 위해 개인 또는 집단의 활동에 영향력을 행사하는 과정이라고 정의하였다. 그러나 그것을 종업원들이 어떻게 인식하고 수용하는가에 따라서 리더십에 대하여 종업원의 직무만족에 차이가 다르게 나타날 수 있다. 즉 리더와 부하간에 서로의 행동을 촉진시키거나 강화하는 상호의존관계에 있다는 것이다.

아이오와 연구에서는 비록 한 클럽을 대상으로 리더십에 관한 실험연구를 하였지만 이 실험에서 민주형 리더가 압도적으로 좋아한다는 사실을 알아냈다. 이 연구결과는 권위주의적이나 자유방임형보다는 인간관계 지향적인 리더를 좋아한다는 사실을 알게 되었다. 아이오와 주립대학은 인간관계적인 배려와 과업 지향적인 구조주도라는 행동범주로 분류하고 있다.

인간관계적인 배려는 종업원에 대하여 우정, 상호신뢰, 존경, 지원적, 우호적 행동, 종업원들과의 상담, 종업원들에 대한 공헌에 대한 인정 등과 같은 행동으로써 인간관계에 더 큰 관심을 가지고 있다.

과업 지향적인 구조주도는 종업원에 대하여 조직의 직무나 인간을 조직화하는 것으로써 리더가 인력과 자원을 효율적으로 활용하여 조직의 목표를 효율적으로 달성하는 수단으로, 종업원들에게 지시하고, 역할을 명확히 해주며, 업무성과가 좋지 않는 종업원을 독려하는 행동, 계획수립, 과업달성과 생산의 실현에 보다 더 큰 관심을 가지고 있는 형태이다.

리더는 목표달성을 위해 조직 및 집단의 구성원들, 즉 부하들에게 영향력을 행사하는 과정을 리더십의 가장 중요한 부분으로 인식하고 리더의 영향력 행사의 유효성을 연구의 중요 대상으로 삼았다. 즉 조직의 유효성을 높이는데 가장 효과적인 리더십 유형을 찾아내기 위하여 많은 노력을 기울여 왔다.

리더십 유형에 따른 직무만족도의 관계를 선행연구에서 살펴보면 리더십행위의

유형을 인간관계 지향적 리더십과 과업 지향적 리더십으로 나누어지는데 리더십유형이 인간관계 지향적일 때, 과업 지향적일 때보다 장기적인 관점에서 종업원의 직무만족에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

2. 리더십과 조직몰입의 관계

1) 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계

변혁적 리더십은 직접적으로 조직성과나 조직몰입, 조직내 시민행동 등에 긍정적인 영향을 미친다. 변혁적 리더십은 종업원의 욕구수준을 향상시키며 개개인의 자신감을 높이기 위해 그들에게 권력과 힘을 불어넣어 주어 그들이 조직의 한 구성원으로서 만족감을 느끼고, 스스로 능동적으로 조직활동에 참여하도록 유도할 책임이 있으며(Ashford, 1989), 이런 분위기가 형성되었을 때 종업원들의 조직몰입을 유도해 낼 수 있게 된다(Bass,1985). Bryman(1992)도 다양하게 수행된 조직연구 결과에서 변혁적 리더 행동이 종업원의 직무만족이나 직무성과에 긍정적 관계를 가진다고 주장하였다.

Bass(1985)는 미 육군 장교 및 기업체의 감독자를 대상으로 한 실증연구에서 부하에 의해 변혁적 리더십이 높게 지각되는 리더십 유효성도 높게 평가받음을 입증하였으며, 부하의 리더에 대한 만족도와 변혁적 리더십간의 정(+)적 관계가 있음을 밝혔다.

Harter와 Bass(1985)는 부하들에 의해 지각된 변혁적 리더십과 리더십 유효성 및 리더 만족간에는 정(+)적인 관계가 있으며, 상사가 평가한 집단성과 및 리더성과와도 정(+)적인 관계가 있음을 밝혔다.

Bycio, Hackett와 Allen(1995)은 1,375명의 간호원을 대상으로 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였는데, 변혁적 리더십은 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

Howell과 Frost(1989)는 144명의 대학원생들을 피험자로 하는 실험연구에서 카리스마적 리더 아래에서 일하는 피험자들이 전통적 유형의 리더-고려지향 및 구조주도 리더 아래에서 일하는 피험자들 보다 높은 성과의 질, 과업만족도, 그리고 낮은 역할갈등을 보인다는 것을 실증하였다.

Howell과 Frost(1989)는 변혁적 리더십과 종업원간의 관계에 대한 연구에서 "종업원들을 조직의 한 단위로서가 아니라 개인적으로 대해주는 것, 그리고 평소 종업원의 개인적인 감정과 욕구에 대해 항상 관심을 보이는 것 등은 종업원들로 하여금 자신이 집단의 일원으로서 가치 있는 존재로 느끼게 함과 동시에 팀내 다른 구성원들간의 신뢰감을 증진시킴"으로서 조직성과를 높이고 조직몰입을 이끌어낼 수 있다고 보고하였다.

변혁적 리더십의 가장 중요한 효과는 종업원들이 자기의 역할 내에서의 성과를 올리게 하기보다는 추가적인 역할을 통해 더 높은 성과를 이루게 함으로써 자기성취감을 느끼게 하고, 더 나아가서 조직에 대한 애착심과 자긍심을 고취시켜 조직에 몰입하게 한다는데 있다.

변혁적 리더십과 조직유효성간의 관계 연구는 우리나라에서도 활발히 행해지고 있는데 박혜숙(1994)은 중소기업을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십과 직무만족간에 정(+)적인 관계, 변혁적 리더십의 하위 요소 중 카리스마와 지적자극과 정(+)적인 관계를 검증하였다.

한편 변혁적 리더십의 세 가지 구성요소, 즉 카리스마, 지적자극, 개별화된 고려 등이 부하의 강력한 동일시, 즉 조직몰입을 가져온다는 주장이 제기되고 이에 대한 연구가 진행되고 있다. O'Reilly와 Chatman의 연구에서는 변혁적 리더십 행위는 감정적 몰입에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 조사되었다. 또한 Bass와 그의 동료들은 변혁적 리더십은 모범적인 행동과 목표나 비전에 역점을 둠으로써 부하의 강한 조직몰입을 예측하는데 있어 거래적 리더십보다 증대 효과가 큼을 입증하였다. Koh의 후속연구에서도 거래적 리더십 요인만을 사용했을 때보다는 변혁적 리더십을 추가함으로써 부하의 조직몰입이 증대됨으로써 변혁적 리더십은 부하의 조직몰입을 예측하는 데 있어 거래적 리더십에 상당한 증대 영향을 미친다는 사실을

입증하였다. 이러한 결과는 Mathieu과 Zajac(1990)연구에서도 나타났다.

최근 Summer, Bae와 Luthans(1998)의 실증조사에 의하면 우리나라의 경우 관리스타일과 조직몰입간의 관계를 확실하게 발견하지 못하였으나 변혁적 리더십 행동은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 관찰되었다.

구본동(1999)은 변혁적 리더십의 경우 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그는 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 대한 연구가 한국기업에서도 영향을 줄 수 있다고 하였다.

Bennis와 Nanus는 변혁적 리더십이 부하의 영향력, 능력, 의미감에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 입증하였다.

앞에서 살펴본 바와 같이 리더십과 조직몰입 사이의 관계는 많은 연구에서 정적인 상관관계를 나타내고 있으며, 리더의 행위에 대한 구성원의 만족감이 높을수록 조직몰입이 증가한다는 것을 보여주고 있다. 다음은 리더십과 조직몰입의 관계를 나타낸다.

<표 2-6> 리더십과 조직몰입의 관계

연 구 자	조직몰입과 독립변수
Salancick (1997)	부하들의 선택권 정도 (+) 리더에 대한 인식정도 (+)
Oliver (1990)	부하의 자율성 (+) 의사결정에 참여정도 (+)
Morris & Sherman (1981)	직무기대감의 명확성 (+) 과업목표의 구체성 (+) 의사결정에 참여정도 (+) 조직의 분권화정도 (+)
Katz & Kahn (1978)	리더의 부하의 정적인 관계 (+)
Luthans, Baar, & Taylor (1987) Fukami & Larson (1984)	리더의 부하의 원만한 유대감 (+) 리더에 대한 만족감 (+)

자료 : 이영균, 최종목, “변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한 연구”, 2004.

2) 거래적 리더십과 조직몰입의 관계

거래적 리더십과 조직몰입과의 관련성에 대해서 살펴보면 신유근(1993)은 거래적 리더십의 하위요소인 화의 긍정적인 측면으로, 한국기업에서는 상사들이 부하들을 가족관계에서와 같은 온정으로 통솔함으로써 협동의식을 높이고 갈등을 방지하여 조직의 안정성을 유지하는데 기여할 수 있다는 점을 높이 평가한다. 따라서 종업원들도 상사들을 평가할 때 전문적, 기술적 능력이 뛰어나더라도 자기들과의 인간관계에서 화를 제대로 베풀지 못하면 리더로서 충분한 요건을 갖추었다고 생각하지 않는다. 우리나라 근로자들의 90%이상이 직장을 '제 2의 가정'이러고 인식하고 있고, 78%는 과업지향적 리더보다 인간관계적 리더를 더 선호하는 것으로 나타났다(상공회의소, 1991). 따라서 종업원에 대한 관심은 우리나라의 기업구성원들이 그들의 관리자들로부터 기대하는 중요한 리더십 특성이다(이학종, 1997). 다른 아시아 사회들과는 달리 한국은 그 문화적 가치와 사회적 규범이 화를 중요시하는 대인관계를 강조하는 사회이기 때문에 조직구성원들은 항상 자기 자신의 욕구에 앞서 타인과 집단의 이해를 위선적으로 고려하는 의식에 익숙해져있다(Yoon, 1998). 이와 같은 사실은 거래적 리더십의 화적 요인이 조직유효성 또는 조직몰입을 증대시킬 수 있는 주요인 이라고 볼 수 있게 한다.

우리나라에서는 거래적 리더십과 조직몰입의 관계를 연구한 실적이 거의 없어 연구 결과를 직접 비교해 볼 수는 없으나 구본동(1999)은 가부장적 리더십이 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 결과를 얻었다.

3. 직무만족과 조직몰입의 관계

직무만족이나 조직몰입은 동시에 비슷한 예측지표, 결과요인으로 연구되어왔다. 일반적으로 직무만족은 결근율, 이직율, 성과 등과 관계가 나타나고 있으며, 또한

조직몰입은 직무만족만큼 많은 관심을 끌지는 않았지만 점차 많은 조직행동의 결과 예측치와 중요한 관계가 있는 것이 드러나고 있다(허철부, 1991).

Mowday 등의 연구 결과에 의하면 조직몰입은 비교적 오랜 기간에 안정을 유지하려는 조직적, 정서적 반응인데 비하여 직무만족은 직무나 직무에 어떤 측면에 대한 반응으로 직무환경의 변화에 따라 쉽게 변할 수 있는 특성이 있다는 것이다. 이러한 관점에서 보면 직무만족은 직무 그 자체에 관한 태도이고 조직몰입은 미래지향적인 태도라고 할 수 있다(이명희, 1996).

한편, 위너(Y. Wiener)는 직무만족도 조직몰입과 같이 하나의 태도라는 점은 같으나, 직무만족은 직무와 관련된 조건 같은 객관적 대상에 대한 태도이며, 조직몰입은 행위에 대한 태도인 점에서 구분된다고 하였다(임병규, 1990).

따라서 직무만족은 직무나 환경에 대한 감정상태를 나타내는데 비하여, 조직몰입은 조직에 남아서 조직의 목표를 수용하며, 조직을 위해 열심히 노력하겠다는 태도와 행동까지를 포함한 보다 광범위한 개념이다. 직무만족이 직무에 대한 현재의 정서반응을 나타내는 현재와 과거지향적인 개념이라면, 조직몰입은 현재 만족함은 물론이고 불만이 있더라도 앞으로 좋아지겠지 하는 기대와 조직의 목표나 가치의 내재화에 의해서 생겨날 수 있기 때문에 직무만족에 비해 미래지향적인 개념이라고 할 수 있다.

직무만족과 조직몰입의 관계에 대한 연구들을 살펴보면, 포터(Porter)등은 정신병치료기사 훈련생을 대상으로 한 연구에서 조직몰입과 직무기술지표의 하위척도중 작업자체에 관한 만족간에 상관관계가 가장 높은 것으로 나타났다(이명희, 1996).

오렐리(O'Reilly Ⅲ)등도 경영대학원 MBA수료생을 대상으로 조직몰입을 행위적 몰입과 태도적 몰입으로 구분하여 이를 직무만족과의 상관관계를 살펴본 결과, 상관관계가 매우 높은 것으로 나타났다(이명희, 1996).

선행연구를 통해서 알 수 있듯이 직무만족이나 조직몰입의 한쪽만이 상관되는 변수는 거의 없고 동시에 양쪽에 영향을 주고 있는 것으로 파악됐다. 직무만족과 조직몰입과의 관계를 놓고 어느 변인이 다른 변인의 선행 결정요인인지는 아직 분명하게 나타나지 않고 있으며, 이러한 점들은 조직몰입이 보다 장기적이며 직무만

족이 보다 단기적이라고 할 수 있다. 이와 같이 직무만족과 조직몰입은 높은 상관관계를 이루고 있는 것으로 인식된다. 직무만족과 조직몰입과의 관계 및 차이점(차동욱, 1994)을 다음과 같이 정리할 수 있다.

① 직무만족은 현재의 직무 및 직무상황에 대한 태도를 나타내기 때문에 과거, 현재 지향적인데 비해, 조직몰입은 미래에 대한 행동의도까지 포함하기 때문에 더 포괄적이며, 미래 지향적인 개념이라 할 수 있다.

② 직무만족과 조직몰입은 '태도'라는 것은 동일하나 직무만족은 직무관련의 측면, 즉 객관적 대상에 대한 태도이며 조직몰입은 행위에 대한 태도라는 점에서 구별이 되며, 따라서 특정 조직행위(이직, 결근)의 예측에 있어서 조직몰입 개념이 더 유용하다.

③ 직무만족과 조직몰입은 대체로 정의 상관관계를 갖는다.

④ 조직몰입의 개념은 직무만족보다 더 경영관리 지향적이라 할 수 있다. 왜냐하면 직무에 만족하더라도 한 조직의 목표나 규범을 수용하지 않는 등 조직에 몰입하지 않을 수 있기 때문이다.

⑤ 직무만족은 유리한 보상, 비용의 분석(기대)에서 생기며, 조직몰입은 직무만족과 대안의 질, 조직에 대한 개인의 투자량의 함수이다.

제 3 장 연구의 모형 및 가설 설정

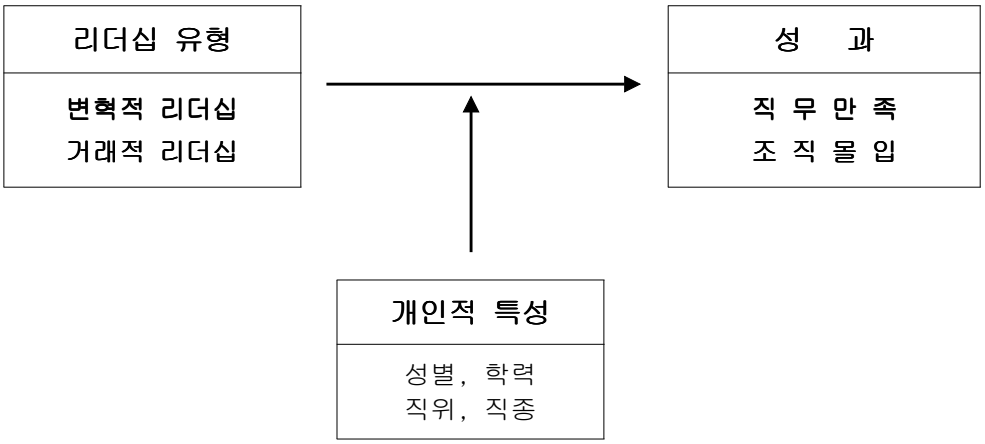
제 1 절 연구의 모형

앞장에서 이론적 배경으로 최근에 관심의 대상이 되고 있는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로 살펴보았으며, 이러한 리더십 유형과 직무만족, 조직몰입과의 관계 및 선행연구에 대하여 정리하였다.

본 연구에서는 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로, 조직의 성과 지표로 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 하였으며, 또한 리더십 유형과 조직성과와의 관계에서 개인적 특성이 조절변수로서 영향을 미칠 것이라는 연구 모형을 설정하였다.

이상의 논의를 바탕으로 연구의 모형을 <그림 3-1>과 같이 설정하였다.

<그림 3-1> 연구의 모형



제 2 절 가설 설정

앞의 논의한 바와 같이 본 연구의 목적은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조직유효성 사이의 관계를 밝히는 것이다. 본 연구에서는 변혁적 리더십의 하위변수인 카리스마, 개별화된 배려, 지적자극, 분발고취와 거래적 리더십의 하위변수인 조건적 보상, 예외에 의한 관리가 구성원의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 관계를 가질 것인가 하는 것이다. 또한 이러한 관계에서 개인적 특성이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 하는 것이다.

이론적 배경에 근거하여 <그림 3-1>의 연구모형을 실증분석하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 Ⅰ 리더십 유형은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-1. 변혁적 리더십은 경영정책에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-2. 변혁적 리더십은 직무자체에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-3. 변혁적 리더십은 작업조건에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-4. 거래적 리더십은 경영정책에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-5. 거래적 리더십은 직무자체에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-6. 거래적 리더십은 작업조건에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ 리더십 유형은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ-1. 변혁적 리더십은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ-2. 변혁적 리더십은 유지적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ-3. 변혁적 리더십은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ-4. 거래적 리더십은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ-5. 거래적 리더십은 유지적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ-6. 거래적 리더십은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅲ 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 "개인적 특성"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅲ-1. 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 "성별"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅲ-2. 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 "학력"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅲ-3. 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 "직위"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅲ-4. 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 "직종"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅳ 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 "개인적 특성"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅳ-1. 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 "성별"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅳ-2. 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 "학력"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅳ-3. 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 "직위"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅳ-4. 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 "직종"에 따라 차이가 있을 것이다.

제 *3* 절 변수의 조작적 정의

1. 변수의 조작적 정의

연구 가설의 검증을 위해 연구 변수들을 측정하기 위해 다음과 같은 측정도구들을 사용하였다.

1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 부하들에게 기대되는 요구사항의 성과를 달성하도록 부하들을 동기부여 시킴으로써 변혁적 리더에 대하여 부하들을 신뢰감과 충성심 그리고 존경을 느끼며 자신들의 직무에 기대이상의 동기부여를 경험하게 한다.

본 연구에서의 변혁적 리더십은 Bass가 개발한 MLQ에 의해 카리스마, 지적자극,

개별화된 배려, 분발고취(inspiration)의 하위요인으로 구성되어 있다. 측정항목은 25개이며 Likert형 7점 척도로 측정한다.

2) 거래적 리더십

거래적 리더십은 일련의 교환 또는 협상과 순종에 토대를 둔 리더와 부하의 관계에서 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 리더십으로 Bass가 개발한 MSQ에 의해 조건적 보상, 예외에 의한 관리를 하위요인으로 구성되어 있다. 측정항목은 10개이며, Likert형 7점 척도로 측정한다.

3) 직무만족

직무만족은 종업원의 직무 등에 관련하여 갖는 감정이나 반응으로 정의하고, 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 조사자의 주관, 지역, 시기, 대상 등에 따라 여러 가지로 분류되고 있다. 로크(E. A. Locke)는 직무만족을 결정하는 요인을 직무자체, 작업조건, 임금, 감독, 승진, 동료 요인 등으로 정리하고 있다.

따라서 본 연구에서는 직무만족 요인으로 경영정책(경영방침, 경영전략, 동료, 승진, 인사), 직무자체, 작업조건(임금, 복리후생)을 직무만족 결정요인으로 설정하였다.

경영정책은 경영자가 설정하는 경영의 기본방침으로 기업의 방향 제시를 위한 일정한 목적의 설정만이 아니라, 그 목적을 추구, 실현시키기 위한 방법이나 수단을 포함하며 이에 따라 동료, 승진, 인사 등의 의미를 포함한다.

직무자체는 현재 종사하는 자신의 직무에서 느낄 수 있는 자부심, 도전감, 흥미 및 성취감의 정도 등을 의미하며, 작업조건은 직무를 수행하는 장소의 물리적 시설이나 환경, 근무시간, 사무설비에 대한 만족의 정도, 복리후생시설에 대한 만족의 정도를 의미한다. 측정항목 11개 항목으로 Likert형 7점 척도로 측정한다.

4) 조직몰입

Allen과 Mayer(1990)는 조직몰입의 세 가지 요소인 정서적 몰입, 유지적 몰입 그

리고 규범적 몰입을 측정하는 척도를 개발하였다. 정서적 몰입은 종업원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적인 애착심으로 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미하며, 유지적 몰입은 개인이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용에 기초하여 현재의 조직에 남음으로써 얻게되는 이익이 커짐에 따라 종업원들이 현재 조직과의 관계지속을 선호하게 하는 요인을 말한다. 또한 규범적 몰입은 종업원이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감으로서 회사에 충직하고 의무를 성심껏 수행해야 한다는 내재적 규범체계를 의미한다. 측정항목 15개 항목으로 Likert형 7점 척도로 측정한다.

2. 설문지 구성

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 각 설문문항에 대한 측정도구로서 기존에 타당성을 인정받은 다음의 설문지를 활용하였다.

<표 3-1> 설문지의 구성 및 내용

구분 / 주요내용	설문항목 내용 (문항번호)	문항수	원천
변혁적 리더십	카리스마 (Ⅰ-1,5,7,18,19,20,26,27,35)	35 문항	Bass
	개별화된 배려 (Ⅰ-2,3,4,9,10,23,25)		
	지적자극 (Ⅰ-6,11,21)		
	분발고취 (Ⅰ-8,12,15,16,22,24)		
거래적 리더십	조건적 보상 (Ⅰ-30,31,32,33,34)		
	예외관리 (Ⅰ-13,14,17,28,29)		
직 무 만 족	경영정책 (Ⅱ-1,3,6,7)	11 문항	
	직무자체 (Ⅱ-2,4,5,8,10)		
	작업조건 (Ⅱ-9,11)		
조 직 몰 입	정서적 몰입 (Ⅲ-1,2,3,4,5,6)	15 문항	Allen & Meyer
	유지적 몰입 (Ⅲ-7,8,9,10,11,12)		
	규범적 몰입 (Ⅲ-13,14,15)		
개인적 특성	성별, 연령, 학력, 직위, 근무년수, 직종	7 문항	

설문지는 크게 네 부문으로 구성되어 있다.

첫째로는 리더십 유형을 측정하기 위한 항목은 Bass(1995)의 측정 도구를 중심으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 설문 문항으로 총 35개 문항으로 구성되어 있다.

둘째로 직무만족을 검증하기 위하여 Locke가 이용한 측정 도구를 중심으로 경영정책, 직무자체, 작업조건에 대한 총 11개 문항으로 구성하였다.

셋째로 조직몰입에 대해서는 Allen & Meyer(1990)의 연구에서 사용한 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입에 대하여 총 15개 문항으로 구성하였다.

앞의 문항 전체는 Likert형 7점 척도로 측정하며, 마지막으로 인구통계적 변수로 성별, 학력, 직위, 직종, 근속년수 등의 질문으로 총 7개 항목으로 구성하였다.

3. 표본 선정 및 분석방법

본 연구의 모집단은 광주·전남에 위치한 중소기업 7곳을 선정하였다.

연구대상은 사무관리직, 기술직, 생산직, 영업직에서 일하고 있는 사원 및 간부를 대상으로 하였으며, 최종적으로 224부를 실증분석에 사용하였다.

연구의 목적을 달성하기 위하여 SPSS/PC+를 사용하여 인구 통계적 특성에 대한 빈도분석과 요인을 분석하기 위하여 타당성 분석을 실시하고 타당하지 못한 자료는 제거하고 신뢰성분석을 실시하였다. 신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 경우 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타낸다. 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용하였다. 자료의 상관성을 분석하기 위해 상관관계 분석을 실시하고, 가설검증을 위해서는 다중회귀분석 등의 통계분석방법을 실시하였다.

제 4 장 실증 분석

제 1 절 실증 분석

1. 표본의 특성

이론을 바탕으로 설정된 연구모형에서 도출한 가설이 현실적으로 타당한가를 파악하기 위하여 실증분석을 행하였다.

본 논문의 실증연구를 수행하기 위해 활용된 자료는 광주·전남지역에 있는 중소기업을 대상으로 2004년 4월 11일부터 5월 4일에 걸쳐 설문지를 작성 배부하였다.

설문조사 방법을 통해 수집된 표본의 수는 실증분석에서 측정치의 신뢰도를 높이고 유용한 결과를 얻기 위하여 불성실한 답변을 제거하고 최종분석에 224부의 설문지를 최종 실증분석에 사용하였다.

본 연구의 설문에 응답한 표본의 특성을 살펴보면 <표4-1>과 같다.

성별 표본 구성은 남성이 166명(74.1%), 여성이 58명(25.9%)으로 남성이 많았으며, 연령은 26～30세, 31～35세가 각각 79명(35.3%), 70명(31.3%)으로 나타나 전체적으로 30세 전후가 대다수를 차지했다. 학력은 전문대졸과 대졸이 각각 43명(19.2%), 144명(64.3%)으로 나타나 전체적으로 대졸이 절반이상 이었으며 고졸의 경우 18명(8%)이었다. 직위는 사원이 127명(56.7%)으로 절반을 넘었으며, 대리 및 과장이상의 경우에도 97명(43.3%)을 차지하고 있다. 근무년수는 2년 이상 4년 미만이 71명(31.7%)이고, 10년 이상이 52명(23.2%)으로 나타났으며 전체적으로 고른 분포를 나타냈다. 담당업무는 생산, 기술업무가 62명(27.7%), 판매, 영업업무가 77명(34.4%)으로 표본의 절반이 넘고 있다.

<표 4-1> 표본의 특성

구 분		빈 도	비 율
성 별	남	166	74.1
	여	58	25.9
연 령	20-25세	16	7.1
	26-30세	79	35.3
	31-35세	70	31.3
	36-40세	35	15.6
	41세 이상	24	10.7
학 력	고졸미만	2	0.9
	고 졸	18	8.0
	전문대졸	43	19.2
	대 졸	144	64.3
	대학원졸 이상	17	7.6
직 위	사 원	127	56.7
	계장/주임/대리	62	27.7
	과장/차장	32	14.3
	부장/실장/처장 이상	3	1.3
근무년수	2년 미만	24	10.7
	2년이상-3년미만	42	18.8
	3년이상-4년미만	29	12.9
	4년이상-6년미만	34	15.2
	6년이상-10년미만	43	19.2
	10년 이상	52	23.2
담당업무	생산, 기술	62	27.7
	판매, 영업	76	33.9
	재무, 회계, 경리	44	19.6
	인사, 기획, 총무	38	17.0
	연구, 개발	4	1.8

2. 신뢰성 및 타당성 분석

1) 신뢰성 검증

신뢰성은 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 나타낸다.

내적 일관성 검정법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. Cronbach's Alpha에 의한 신뢰성 검정은 사용이 간편하기 때문에 본 연구에서는 이 방법으로 측정수단들의 신뢰성을 검증하고자 한다. 본 연구에서는 Cronbach's α 0.6이상 수준으로 신뢰성 검증을 실시하였는데, 그 결과는 <표 4-2>와 같다.

<표4-2> 변수들의 신뢰성 분석결과

범 위	변 수	설문항목	신뢰성계수
변혁적 리더십	카 리 스 마	4	0.867
	개별화된 배려	5	0.891
	지 적 자 극	2	0.708
	분 발 고 취	4	0.784
거래적 리더십	조건적 보상	4	0.697
	예 외 관 리	3	0.716
직 무 만 족	경 영 정 책	3	0.760
	직 무 자 체	3	0.780
	작 업 조 건	2	0.615
조 직 몰 입	정서적 몰입	6	0.934
	유지적 몰입	4	0.820
	규범적 몰입	3	0.799

본 연구에서는 설문지의 신뢰도를 높이기 위해 독립변수인 리더십 유형의 변혁적 리더십 변수 중에서 카리스마 설문항목 중 5개(Ⅰ-5,19,20,27,35)를 제거하였고, 개별화된 배려 설문항목 중 2개(Ⅰ-10,23)를 제거하였고, 지적자극 설문항목 중 1개(Ⅰ-11)를 제거하였고, 분발고취 설문항목 중 2개(Ⅰ-12,22)를 제거하였다. 또한 거래적 리더십의 변수 중에서 조건적 보상 설문항목 중 1개(Ⅰ-33)를 제거하였고, 예외관리 설문항목 중 2개(Ⅰ-17,29)를 제거하였다. 그리고 종속변수인 직무만족 변수 중에서는 경영정책 설문항목 중 1개(Ⅱ-7)를 제거하였고, 직무자체 설문항목 중 2개(Ⅱ-2,5)를 제거하였다.

마지막으로 종속변수인 조직몰입 변수 중에서는 유지적 몰입 설문항목 중에 2개(Ⅲ-7,12)를 제거하였다.

이와 같은 신뢰도 분석 연구결과를 보면 평균적으로 0.6이상으로 높게 나타난 것으로 볼 수 있다.

2) 타당성 검증

본 연구에서 고려된 변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다.

측정도구의 타당성이란 연구자가 측정하고자 하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해 적합하게 측정되었는가를 나타내는 것이다. 본 연구에서는 요인분석을 실시하여 설문지의 타당성을 평가하였다. 요인분석은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 방법으로서 관련요인으로 분류되지 않은 변수나 불필요한 변수들의 제거를 통하여 변수들을 축소하고 변수들의 특성을 파악하며, 나아가 측정도구의 타당성을 판정하는 목적을 가지고 있다.

요인분석결과 나타나는 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 것으로서 특정변수는 각 요인들의 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다.

요인을 결정하기 위해서 관측된 요인의 선형결합인 주성분 분석(PCA)과 함께, 의미 있는 요인추출을 위해 직교회전 방식의 하나인 베리맥스(varimax)방식을 사용하였다. 이를 이용하여 개별요인의 상대적 중요도를 나타내는 아이겐 값(Eigen value)이 1 이 넘는 요인만을 추출하였다.

(1) 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 타당성 분석

변혁적 리더십과 거래적 리더십 변수에 대한 요인분석 결과는 <표 4-3>와 같으며, Eigen value가 1 이상인 변혁적 리더십 요인은 4개, 거래적 리더십 요인은 2개인 것으로 나타났다.

<표 4-3> 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 항목별 요인분석

구분 / 변수	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6
	개별화된배려	카리스마	분발고취	예외관리	조건적보상	지적자극
항목 Ⅰ- 2	*0.83*	0.30	0.11	0.15	0.07	-0.07
항목 Ⅰ- 9	*0.79*	0.23	0.27	0.14	0.06	-0.02
항목 Ⅰ-25	*0.77*	0.13	0.35	-0.11	0.20	0.19
항목 Ⅰ- 4	*0.75*	0.21	-0.03	-0.06	-0.03	0.11
항목 Ⅰ- 3	*0.73*	0.17	0.14	-0.21	0.19	-0.08
항목 Ⅰ-18	0.23	*0.84*	0.00	-0.06	0.10	0.03
항목 Ⅰ- 1	0.25	*0.78*	0.20	0.15	0.03	0.00
항목 Ⅰ-26	0.33	*0.72*	0.25	-0.18	-0.07	0.15
항목 Ⅰ- 7	0.28	*0.71*	0.17	-0.24	0.32	0.05
항목 Ⅰ-15	0.13	0.17	*0.80*	0.23	-0.02	-0.12
항목 Ⅰ- 8	-0.04	0.30	*0.71*	-0.03	0.18	0.38
항목 Ⅰ-16	0.35	-0.04	*0.70*	-0.21	0.28	0.10
항목 Ⅰ-24	0.47	0.18	*0.66*	-0.15	-0.24	0.09
항목 Ⅰ-14	0.21	-0.08	-0.02	*0.86*	-0.11	-0.19
항목 Ⅰ-28	-0.32	0.08	-0.13	*0.80*	0.16	0.08
항목 Ⅰ-13	-0.05	-0.25	0.17	*0.65*	0.01	0.33
항목 Ⅰ-32	0.09	-0.01	0.01	0.09	*0.89*	0.03
항목 Ⅰ-31	0.25	0.01	0.08	0.39	*0.63*	0.21
항목 Ⅰ-34	-0.17	0.40	-0.01	-0.15	*0.60*	0.29
항목 Ⅰ-30	0.27	0.19	0.18	-0.38	*0.59*	0.05
항목 Ⅰ-21	-0.01	0.10	0.12	0.13	0.14	*0.91*
항목 Ⅰ- 6	0.01	0.08	0.01	-0.13	0.38	*0.60*
고 유 치	7.02	2.61	2.39	1.70	1.68	1.05
분산 (%)	31.91	11.84	10.87	7.74	7.63	4.76
누적분산	31.91	43.75	54.63	62.36	70.00	74.76

요인 1은 개별화된 배려, 요인 2는 카리스마, 요인 3은 분발고취, 요인 4는 예외에 의한 관리, 요인 5는 조건적 보상, 요인 6은 지적자극 요인으로 분석되었다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십 변수를 구성하고 있는 각 요인들이 총 분산의 70% 이상을 설명하고 있으며, 요인 적재치 또한 0.6이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되어 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성개념 타당성은 높다고 말할 수 있다.

(2) 직무만족의 타당성 분석

직무만족에 대한 요인분석결과는 <표4-4>와 같으며, Eigen value가 1 이상인 직무만족 요인은 3개인 것으로 나타났다. 요인 1은 경영정책, 요인 2는 직무자체이며, 요인 3은 작업조건 요인으로 분석되었다.

<표 4-4> 직무만족에 대한 항목별 요인분석

구 분 / 변 수	요인1	요인2	요인6
	경영정책	직무자체	작업조건
항목 II- 6	*0.86*	0.10	0.20
항목 II- 3	*0.77*	0.19	0.04
항목 II- 1	*0.74*	0.27	0.04
항목 II- 8	0.05	*0.86*	0.15
항목 II-10	0.36	*0.78*	-0.04
항목 II- 4	0.46	*0.70*	-0.21
항목 II-11	0.08	-0.15	*0.88*
항목 II- 9	0.17	0.49	*0.65*
고 유 치	3.43	1.29	1.06
분산 (%)	42.88	16.18	13.19
누적분산	42.88	59.06	72.25

직무만족을 구성하고 있는 각 요인들이 총 분산의 70%이상을 설명하고 있으며, 요인 적재치 또한 0.6이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되어 직무만족의 구성개념 타당성은 높다고 말할 수 있다.

(3) 조직몰입의 타당성 분석

조직몰입에 관한 요인분석 결과 15개 문항 중 2개 문항을 제외한 나머지 13개 문항이 3개 요인으로 구분되었다.

<표 4-5>에서 나타난 바와 같이 본 연구의 조직몰입 특성과 관련하여 각 요인을 측정하기 위해 사용된 설문문항들이 요인 적재치(Factor Loading)가 요인별로 모두 높게 나왔으며 3개 요인인 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입 요인으로 도출되었다.

<표 4-5> 조직몰입에 대한 항목별 요인분석

구분 / 변수	요인1	요인2	요인6
	정서적 몰입	유지적 몰입	규범적 몰입
항목 III- 3	*0.91*	0.12	0.19
항목 III- 4	*0.91*	-0.04	0.16
항목 III- 5	*0.86*	0.06	0.26
항목 III- 6	*0.82*	0.14	0.21
항목 III- 1	*0.79*	0.26	-0.04
항목 III- 2	*0.79*	0.32	-0.10
항목 III- 8	0.15	*0.88*	0.10
항목 III-11	0.08	*0.81*	0.24
항목 III-10	0.05	*0.66*	0.37
항목 III- 9	0.32	*0.66*	0.18
항목 III-15	0.19	0.17	*0.82*
항목 III-14	-0.04	0.25	*0.68*
항목 III-13	0.36	0.23	*0.61*
고 유 치	5.79	2.31	1.11
분산 (%)	44.51	17.80	8.53
누적분산	44.51	62.31	70.84

이 3개 요인을 설명해 주는 누적분산은 70.84% 였으며, 정서적 몰입 요인의 설명 분산비율은 44.51%, 유지적 몰입의 설명 분산비율은 17.80%, 규범적 몰입의 설명 분산비율은 8.53%로 나타났다.

3) 상관관계 분석

상관관계 분석은 독립 변수들 간 관련성이 있는가를 파악하고, 서로 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성이 있는지를 알고자 할 때 사용하는 분석기법이다. 그리고 상관관계분석은 독립변수 및 종속변수가 연속형 데이터인 경우에 주로 사용한다. 일반적으로 널리 사용되는 척도로서 피어슨 상관계수(Pearson's correlation coefficient : r)가 있다. 상관관계계수 r은 -1≤ r ≤1의 값을 가진다.

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 각 변수들 간의 상호관련성 정도를 파악한다. 신뢰성 분석과 타당성 분석에서 요인의 신뢰성과 타당성이 검증된 각 요인들에 대한 상관관계를 분석함으로써 변수들의 다중공선성 존재유무를 알아보고, 본 연구의 회귀분석 결과에 의미가 있는지 알아본다.

카리스마와 개별고려(.55)와의 관계에서는 상관계수(r)가 0.5이상이 나타나 비교적 강한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 분발고취와 개별고려(.52)의 경우에도 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 경영정책과 개별배려(.63)의 관계에서도 높은 상관관계를 보이고 있으며, 규범몰입과 유지몰입(66)의 경우에도 높은 상관관계를 보이고 있다. 마지막으로 지적자극과 조건보상(.50)에서도 비교적 높은 상관관계를 보이고 있으며 직무만족 변수인 작업조건과 조건보상간에도 높은 상관관계를 보이고 있다.

위의 변수들의 경우 다중공선성의 문제가 제기되고 있으나 공선성 진단 결과 VIF값이 1에 가까운 것으로 확인되어 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

그리고 나머지 각 변수들 간의 상관관계가 0.4이하로 대체로 변수들 간의 상관관계가 약한 것으로 나타났다.

변수들 간의 상관관계분석 결과를 정리하면 <표4-6>와 같다.

<표 4-6> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과

	평균	표준편차	개별배려	카리스마	분발고취	예외관리	조건보상	지적자극	작업조건	경영정책	직무자체	정서몰입	유지몰입	규범몰입
개별배려	4.47	0.92	1.00											
카리스마	4.08	0.99	.55**	1.00										
분발고취	4.33	0.89	.52**	.45**	1.00									
예외관리	4.36	1.04	-.09	-.17	-.09	1.00								
조건보상	4.35	0.73	.33**	.35**	.24*	-.01	1.00							
지적자극	4.38	1.06	.35**	.29*	.32**	.04	.50**	1.00						
작업조건	4.19	0.90	.16	.47**	.11	.07	.56**	.33**	1.00					
경영정책	4.22	0.87	.63**	.44**	.27*	-.10	.45**	.39**	.32**	1.00				
직무자체	4.54	0.82	-.11	.21	-.03	.19	.39**	.08	.21	.17	1.00			
정서몰입	4.17	1.04	.29*	.38**	.16	-.04	.38**	.05	.30**	.38**	.18	1.00		
유지몰입	4.08	1.00	.06	.51**	.06	-.29*	.05	.17	.25*	.05	.17	.27*	1.00	
규범몰입	3.99	1.13	.16	.46**	.18	-.27*	.05	.24*	.35**	.17	-.04	.20*	.66**	1.00

* : p< .05, ** : p< .01

제 2 절 가설 검증

1. 리더십 유형과 직무만족

독립변수인 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향력과 설명력이 어느 정도인지를 분석하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다. 리더십 유형인 변혁적 리더십의 카리스마, 개별화된 고려, 지적자극, 분발고취 4요인과 리더십 유형인 거래적 리더십의 조건적 보상, 예외에 의한 관리 2요인을 독립변수로 하고 종속변수인 직무만족에 어느 정도 영향력과 설명력이 있는가를 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 Ⅰ 리더십 유형은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-1. 변혁적 리더십은 경영정책에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-4. 거래적 리더십은 경영정책에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-1, Ⅰ-4의 검증 결과는 다음 <표 4-7>와 같다.

<표 4-7> 리더십 유형이 경영정책에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 / 독립변수	경 영 정 책						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
개별화된배려	.103	.099	.102	1.032	.303	.390	23.074
카 리 스 마	.295	.089	.333	3.313	.001***		
분 발 고 취	7.44E-02	.102	.068	.732	.465		
예 외 관 리	-8.3E-02	.065	-.082	-1.270	.205		
조건적 보상	.248	.081	.216	3.042	.003**		
지 적 자 극	5.82E-02	.069	.062	.841	.402		

* : P< .05, ** : P< .01, *** : P< .001

리더십 유형과 직무만족 변수인 경영정책과의 영향력 검증결과 <표4-7>에서 제시된바와 같이 설명력(R^2)이 .390으로 나타났으며 F값은 23.074(P= .000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

리더십 유형 중 경영정책에 유의적인 영향을 미치는 요인은 카리스마(P< .001)와 조건적 보상(P< .01)으로 나타났다. 그리고 리더십 유형 나머지 4가지 요인은 비유의적인 결과를 보였다. 변혁적 리더십의 카리스마와 거래적 리더십의 조건적 보상이 직무만족의 경영정책에 미치는 설명력(R^2)이 .390(P= .000)으로 높은 것으로 나타났다. 따라서 가설 Ⅰ-1, Ⅰ-4는 부분채택 되었다.

가설 Ⅰ-2. 변혁적 리더십은 직무자체에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-5. 거래적 리더십은 직무자체에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-2, Ⅰ-5,의 검증 결과는 다음 <표 4-8>와 같다.

<표 4-8> 리더십 유형이 직무자체에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 / 독립변수	직 무 자 체						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
개별화된배려	7.47E-02	.084	.086	.892	.374	.427	26.989
카 리 스 마	.385	.075	.499	5.130	.000***		
분 발 고 취	-.140	.086	-.148	-1.635	.104		
예 외 관 리	2.46E-02	.055	.028	.449	.654		
조건적 보상	.166	.069	.167	2.419	.016*		
지 적 자 극	.107	.058	.131	1.840	.067		

* : P< .05, ** : P< .01, *** : P< .001

리더십 유형과 직무만족 변수인 직무자체와의 영향력 검증결과 <표4-8>에서 제시된바와 같이 설명력(R^2)이 .427로 나타났으며 F값은 26.989(P= .000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

리더십 유형의 변혁적 리더십 중 직무자체에 유의적인 영향을 미치는 요인은 카리스마(P< .001)로 나타났다. 그리고 개별화된 배려, 분발고취와 지적자극 요인은 비유의적인 결과를 보였다.

또한 리더십 유형의 거래적 리더십 중 직무자체에 유의적인 영향을 미치는 요인은 조건적 보상(P< .05)으로 나타났으며, 예외에 의한 관리 요인은 비유의적인 결과를 보였다. 이로써 가설 Ⅰ-2와 Ⅰ-5는 부분적으로 검증되었다.

가설 검증 결과에 나타난 것처럼 조직구성원의 직무만족에 대한 직무자체 요인을 높이기 위해서는 변혁적 리더십의 카리스마, 거래적 리더십의 조건적 보상이 중요하다고 할 수 있다.

가설 Ⅰ-3. 변혁적 리더십은 작업조건에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-6. 거래적 리더십은 작업조건에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅰ-3, Ⅰ-6의 검증 결과는 다음 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 리더십 유형이 작업조건에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 / 독립변수	작 업 조 건						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
개별화된배려	.220	.135	.169	1.626	.105	.332	17.968
카 리 스 마	.439	.121	.381	3.628	.000***		
분 발 고 취	-.198	.138	-.140	-1.435	.153		
예 외 관 리	1.16E-02	.088	.009	.131	.896		
조건적 보상	.417	.111	.280	3.762	.000***		
지 적 자 극	-7.4E-02	.094	-.060	-.784	.434		

* : P< .05, ** : P< .01, *** : P< .001

리더십 유형과 직무만족 변수인 작업조건과의 영향력 검증결과 <표4-9>에서 제시된바와 같이 설명력(R^2)이 .332로 나타났으며 F값은 17.968(P= .000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

리더십 유형 중 작업조건에 유의적인 영향을 미치는 요인은 카리스마(P< .001)와 조건적 보상(P< .001)으로 나타났다. 그리고 개별화된 배려, 분발고취, 예외에 의한 관리와 지적자극 요인은 비유의적인 결과를 보였다. 따라서 가설 Ⅰ-3, Ⅰ-6은 부분 채택되었다.

가설 Ⅰ. 리더십 유형은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 검증 결과에 나타난 것을 살펴보면 변혁적 리더십의 카리스마 요인과 거래적 리더십의 조건적 보상 요인이 직무만족의 3개 요인인 경영정책, 직무자체, 작업조건 모두에 유의한 결과를 나타내고 있다.

이와 같은 검증 결과에서 말해주듯 조직구성원들의 직무만족을 위해서는 조직의 리더는 강한 자신감, 신념, 도덕적 정당성에 대한 강한 확신을 가지고 구성원들에게 리더 자신의 신념에 기초한 목표와 비전을 제시하고, 성공에 대한 확신을 부여함은 물론 조직구성원들에게 상위수준의 욕구를 자극시켜 목표달성을 향한 강한 동기를 일으키게 하여야 한다. 이에 따라 리더와 구성원들이 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들이고 그 결과에 대해 공정한 보상을 제공한다면 조직의 구성원들의 직무만족은 높아질 것이며 또한 조직의 성과는 효과적일 것이다.

2. 리더십 유형과 조직몰입

독립변수인 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하기 위하여 설정한 연구 가설은 다음과 같다. 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 6개 요인의 독립변수가 종속변수인 조직몰입의 정서적, 유지적, 규범적 몰입에 어느 정도 영향력과 설명력이 있는가를 검증하였다.

가설 Ⅱ 리더십 유형은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ-1. 변혁적 리더십은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ-4. 거래적 리더십은 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ-1, Ⅱ-4의 검증 결과는 다음 <표 4-10>와 같다.

리더십 유형과 조직몰입의 정서적 몰입과의 영향력 검증결과 <표4-10>에서 제시된바와 같이 설명력(R^2)이 .239로 나타났으며 F값은 11.372(P= .000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

<표 4-10> 리더십 유형이 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 / 독립변수	정 서 적 몰 입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
개별화된배려	3.98E-02	.120	.037	.331	.741	.239	11.372
카 리 스 마	.174	.108	.182	1.618	.107		
분 발 고 취	.167	.123	.142	1.358	.176		
예 외 관 리	-.147	.079	-.134	-1.874	.062		
조건적 보상	.165	.098	.133	1.672	.096		
지 적 자 극	.153	.084	.151	1.830	.069		

* : P< .05, ** : P< .01, *** : P< .001

리더십 유형 중 조직몰입의 정서적 몰입에 영향을 미치는 모든 요인이 비유의적인 결과를 보였다. 이로써 가설 Ⅱ-1, 가설 Ⅱ-4는 기각되었다.

조직몰입에 있어서 정서적 몰입은 종업원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적인

애착심으로 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미한다. 흔히 말하는 평생직업은 있어도 평생직장은 없다는 말의 실증적 검증이라고 할 수 있을 것이다. 가설 검증의 결과에서 설명하고 있는 것처럼 현대 조직에서의 구성원들은 조직에 정서적 몰입, 즉 조직과 일체감, 애착을 가지고 있지는 않다고 할 수 있다. 반대로 조직구성원들로부터 조직에의 정서적 몰입을 이끌어 낼 수 있는 리더십을 개발한다면 조직성과를 극대화할 수 있다고 하겠다.

가설 Ⅱ-2. 변혁적 리더십은 유지적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ-5. 거래적 리더십은 유지적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ-2, Ⅱ-5의 검증 결과는 다음 <표 4-11>와 같다.

<표 *4-11*> 리더십 유형이 유지적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 / 독립변수	유 지 적 몰 입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
개별화된배려	-3.0E-02	.128	-.027	-.233	.816	.161	6.949
카 리 스 마	.346	.114	.356	3.023	.003**		
분 발 고 취	-3.0E-02	.131	-.025	-.227	.821		
예 외 관 리	-3.5E-02	.084	-.032	-.420	.675		
조건적 보상	4.78E-02	.105	.038	.457	.648		
지 적 자 극	.116	.089	.113	1.307	.193		

* : P< .05, ** : P< .01, *** : P< .001

리더십 유형과 조직몰입의 유지적 몰입과의 영향력 검증결과 <표4-11>에서 제시된바와 같이 설명력(R^2)이 .161로 나타났으며 F값은 6.949(P= .000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

리더십 유형 중 조직몰입의 유지적 몰입에 유의적인 영향을 미치는 요인은 카리스마로 나타났다(P< .01). 리더십 유형의 나머지 5가지 요인은 비유의적인 결과를 보였다.

따라서 가설 Ⅱ-2는 부분적으로 채택되었으며, 가설 Ⅱ-5는 기각되었다.

가설 Ⅱ-2와 Ⅱ-5도 가설 Ⅱ-1, Ⅱ-4와 마찬가지로 현대의 조직에서의 구성원들의 몰입은 쉽지 않음을 나타내고 있다. 이와 같은 결과는 개인이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용에 기초하여, 현재의 조직에 남음으로써 얻게되는 이익이 커짐에 따라 종업원들이 현재 조직과의 관계 지속을 선호하지는 않는다는 것이다.

그러나 변혁적 리더십, 특히 리더의 카리스마가 강할수록 조직구성원의 유지적 몰입을 높일 수는 있다.

가설 Ⅱ-3. 변혁적 리더십은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ-6. 거래적 리더십은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 Ⅱ-3, Ⅱ-6의 검증 결과는 다음 <표 4-12>와 같다.

<표 *4-12*> 리더십 유형이 규범적 몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 / 독립변수	규 범 적 몰 입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
개별화된배려	7.71E-02	.131	.067	.587	.558	.196	8.844
카 리 스 마	.291	.118	.2851	2.475	.014*		
분 발 고 취	-.104	.134	-.083	-.778	.438		
예 외 관 리	-7.8E-02	.086	-.067	-.912	.363		
조건적 보상	2.01E-02	.108	.016	.191	.849		
지 적 자 극	.245	.091	.227	2.680	.008**		

* : P< .05, ** : P< .01, *** : P< .001

리더십 유형과 조직몰입의 규범적 몰입과의 영향력 검증결과 <표4-12>에서 제시된바와 같이 설명력(R^2)이 .196으로 나타났으며 F값은 8.844(P= .000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

리더십 유형 중 조직몰입의 규범적 몰입에 유의적인 영향을 미치는 요인은 카리

스마(P< .05)와 지적자극(P< .01)으로 나타났으며, 개별화된 배려, 분발고취, 예외에 의한 관리, 조건적 보상 요인은 비유의적인 결과를 보였다. 이로써 가설 Ⅱ-3은 검증되었으며, 가설 Ⅱ-6은 기각되었다.

이와 같은 검증 결과로 볼 때 구성원들이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감이나 회사에 충직해야 한다는 내재적 규범체계를 높일 수 있는 것은 변혁적 리더십의 카리스마와 지적자극임을 말하고 있다. 특히 변혁적 리더는 창의적이고 혁신적인 성향을 가져야 하며, 구성원들에게 독립성과 자율성을 갖도록 만들어 주어 구성원 스스로가 자신을 개발하고 새로운 시각의 사고방식을 가지도록 하여야 한다는 것이다.

가설 Ⅱ. 리더십 유형은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 검증 결과에 나타난 것을 살펴보면 현대 조직에서의 구성원들은 조직에 대한 몰입, 정서적 감정적 애착 및 도덕적인 충직이 상대적으로 낮음을 알 수 있으며, 리더십 유형 중 거래적 리더십은 조직몰입에 영향을 미치지 않음을 나타내고 있다. 이는 조직몰입에 있어서 일련의 교환 또는 협상과 순종에 토대를 둔 리더십은 구성원들로부터 조직에 대한 몰입을 이끌어 낼 수 없음을 말하고 있다. 그와 반대로 변혁적 리더십의 카리스마와 지적자극은 조직몰입을 높일 수 있는 한 방법으로 설명될 수 있다.

3. 리더십 유형과 직무만족과의 개인적 특성

리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향력과 설명력이 어느 정도인지를 분석하였다. 이에 따라 리더십 유형과 직무만족과의 관계에 있어서 개인적 특성인 성별, 학력, 직위, 직종에 따른 차이를 분석하기 위하여 직무만족의 요인인 경영정책, 직무자체, 작업조건에 대하여 다음과 같은 가설을 설정, 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 Ⅲ 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 "개인적 특성"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅲ-1. 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 "성별"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅲ-1의 검증 결과는 다음 <표 4-13>과 같다.

<표 4-13> 성별에 따른 리더십 유형의 직무만족에 대한 회귀분석

성별	종속변수 / 독립변수	경 영 정 책						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
남	개별화된배려	3.39E-02	.115	.032	.294	.769	.442	21.030
	카 리 스 마	.415	.104	.453	4.000	.000***		
	분 발 고 취	-3.2E-02	.113	-.030	-.281	.779		
	예 외 관 리	2.40E-02	.074	.024	.322	.748		
	조건적 보상	.137	.099	.121	1.389	.167		
	지 적 자 극	.163	.085	.167	1.913	.058		
여	개별화된배려	.370	.207	.408	1.788	.080	.398	5.620
	카 리 스 마	.106	.180	.130	.588	.559		
	분 발 고 취	.175	.225	.148	.778	.440		
	예 외 관 리	-.392	.148	-.350	-2.646	.011*		
	조건적 보상	.406	.158	.348	2.571	.013*		
	지 적 자 극	-.159	.125	-.187	-1.273	.209		
성별	종속변수 / 독립변수	직 무 자 체						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
남	개별화된배려	.103	.103	.113	1.002	.318	.422	19.332
	카 리 스 마	.355	.093	.442	3.828	.000***		
	분 발 고 취	-.178	.101	-.192	-1.767	.079		
	예 외 관 리	6.96E-02	.067	.080	1.046	.297		
	조건적 보상	.174	.088	.175	1.967	.051*		
	지 적 자 극	.127	.076	.147	1.660	.099		
여	개별화된배려	-3.4E-02	.162	-.044	-.211	.833	.495	8.329
	카 리 스 마	.518	.141	.745	3.682	.001***		
	분 발 고 취	-1.4E-02	.176	-.013	-.077	.939		
	예 외 관 리	-.173	.116	-.181	-.1.489	.143		
	조건적 보상	.155	.124	.155	1.254	.215		
	지 적 자 극	-1.2E-03	.098	-.002	-.013	.990		
성별	종속변수 / 독립변수	작 업 조 건						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
남	개별화된배려	.366	.164	.271	2.234	.027*	.328	12.907
	카 리 스 마	.351	.148	.296	2.376	.019*		
	분 발 고 취	-.272	.160	-.199	-1.695	.092		
	예 외 관 리	9.32E-02	.106	.072	.879	.381		
	조건적 보상	.344	.141	.234	2.445	.016*		
	지 적 자 극	-3.4E-02	.121	-.027	-.284	.777		
여	개별화된배려	-.109	.265	-.092	-.409	.684	.411	5.928
	카 리 스 마	.705	.230	.668	3.059	.004**		
	분 발 고 취	1.18E-02	.289	.008	.041	.967		
	예 외 관 리	-9.4E-02	.190	-.065	-.496	.622		
	조건적 보상	.478	.203	.315	2.357	.022*		
	지 적 자 극	-.199	.160	-.180	-1.240	.221		

<표 4-13>에서 보는 바와 같이 성별에 관계없이 직무만족의 경영정책, 직무자체, 작업조건과의 검증 결과 설명력(R^2), F값(P= .000) 모두 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

남성의 경우 경영정책과 직무자체에 대하여 카리스마(P< .001) 요인이 유의한 것으로 나타났으며, 작업조건에 대하여는 개별화된 배려(P< .05), 카리스마(P< .05), 조건적 보상(P< .05)이 유의한 것으로 나타났다. 즉 직무를 수행하는 장소의 물리적 시설이나 환경, 근무시간, 사무설비에 대한 만족에 있어서는 조건적 보상이나 개별화된 배려가 필요함을 알 수 있다.

여성의 경우는 경영정책에 있어서는 예외에 의한 관리(P< .05)와 조건적 보상(P< .05)이 유의한 것으로 나타났다. 이는 여성에 있어서 거래적 리더십이 직무만족의 경영정책에 상관관계가 높음을 말해주는 것이다. 그리고 직무자체 대해서는 카리스마 요인(P< .001)이, 작업조건에 대하여는 카리스마(P< .01)와 조건적 보상(P< .05) 요인이 유의한 것으로 나타났다. 이는 남성과 마찬가지로 변혁적 리더십의 카리스마 요인과 거래적 리더십의 조건적 보상 요인이 여성에게도 직무만족을 높이는 결과 요인으로 작용하고 있음을 나타낸다.

전체적으로 직무만족에 대하여 변혁적 리더십의 카리스마 요인이 영향을 미치고 남성의 경우는 개별화된 배려와 같은 변혁적 리더십이 직무만족에 영향을 주고 여성은 거래적 리더십 요인이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

가설 Ⅲ-2. 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 “학력”에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅲ-2의 검증 결과는 <표 4-14>와 같다.

<표 4-14>에서 보는 바와 같이 고졸, 전문대졸은 직무만족의 요인 중 경영정책에 대하여 카리스마 요인(P< .05)만이 유의한 것으로 나타났고 그 이외의 경영정책, 직무자체, 작업조건에 대하여는 모든 요인이 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 4-14> 학력에 따른 리더십 유형의 직무만족에 대한 회귀분석

학력	종속변수 / 독립변수	경 영 정 책						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
고졸/전문대졸	개별화된배려	-5.1E-03	.250	-.006	-.020	.984	.273	3.383
	카 리 스 마	.449	.222	.589	2.025	.048*		
	분 발 고 취	-1.5E-02	.228	-.014	-.064	.949		
	예 외 관 리	-.194	.125	-.212	-1.547	.128		
	조건적 보상	.219	.159	.203	1.375	.175		
	지 적 자 극	-.189	.139	-.243	-1.364	.178		
대졸이상	개별화된배려	.140	.109	.133	1.285	.201	.466	22.410
	카 리 스 마	.288	.097	.313	2.977	.003**		
	분 발 고 취	.100	.112	.090	.891	.374		
	예 외 관 리	-8.6E-02	.076	-.082	-1.121	.264		
	조건적 보상	.215	.095	.183	2.261	.025*		
	지 적 자 극	.142	.080	.144	1.786	.076		
학력	종속변수 / 독립변수	직 무 자 체						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
고졸/전문대졸	개별화된배려	4.17E-02	.201	.054	.208	.836	.478	8.255
	카 리 스 마	.273	.179	.377	1.529	.132		
	분 발 고 취	.103	.184	.107	.559	.579		
	예 외 관 리	1.76E-02	.101	.020	.174	.862		
	조건적 보상	.118	.128	.115	.922	.361		
	지 적 자 극	.114	.112	.154	1.019	.313		
대졸이상	개별화된배려	8.13E-02	.097	.090	.835	.405	.417	18.339
	카 리 스 마	.402	.086	.514	4.672	.000***		
	분 발 고 취	-.194	.100	-.206	-1.943	.054*		
	예 외 관 리	2.73E-02	.068	.031	.401	.689		
	조건적 보상	.179	.085	.179	2.112	.036*		
	지 적 자 극	.111	.071	.132	1.568	.119		
학력	종속변수 / 독립변수	작 업 조 건						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
고졸/전문대졸	개별화된배려	-.358	.344	-.332	-1.038	.304	.216	2.479
	카 리 스 마	.460	.306	.454	1.502	.139		
	분 발 고 취	.262	.315	.196	.832	.409		
	예 외 관 리	.157	.173	.130	.911	.366		
	조건적 보상	.128	.220	.089	.582	.563		
	지 적 자 극	4.41E-02	.191	-.043	.231	.819		
대졸이상	개별화된배려	.325	.152	.237	2.129	.035*	.379	15.682
	카 리 스 마	.468	.135	.394	3.471	.001***		
	분 발 고 취	-.290	.157	-.203	-1.853	.066		
	예 외 관 리	-2.3E-02	.107	-.017	-.211	.833		
	조건적 보상	.459	.133	.302	3.461	.001***		
	지 적 자 극	-7.9E-02	.111	-.061	-.709	.479		

대졸 이상 학력에서의 직무만족의 3요인 모두에 리더십의 카리스마 요인과 조건적 보상 요인이 유의한 것으로 나타났다. 이는 학력이 높음으로 인한 리더의 카리스마를 통하여 리더와 동화되기를 원하고 비전을 찾고자 하며 이를 통하여 공정한 보상을 받고자 하는 욕구가 있음을 알 수 있다.

가설 Ⅲ-3. 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 "직위"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅲ-3의 검증 결과는 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15>에서 보는 바와 같이 직무만족의 요인 중 경영정책에 대하여는 사원의 경우 조건적 보상(P< .05) 요인이 유의한 것으로 나타났고, 대리, 계장 이상의 직위에서는 카리스마 요인(P< .01)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위와 같은 결과는 사원들의 경우 경영자가 설정하는 기업의 방향에 맞게 자신의 업무를 수행할 때 회사가 인정해 주고 인사이동을 하거나 승진을 한다면 직무에 더 만족한다는 것을 의미한다. 광주・전남 지역 중소기업들의 종업원들에게 직무만족을 시키기 위해서는 조건적 보상이 필요함을 의미한다고 하겠다.

그리고 직무자체 요인에서는 직위와 상관없이 카리스마 요인이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 위와 같은 결과는 현재 종사하는 자신의 직무에 대한 자부심, 도전감, 흥미 및 성취감를 높이기 위해서는 리더가 바람직한 가치관이나 자신감 등을 종업원들에게 심어주며, 스스로 존경받을 수 있는 자질을 갖추고, 조직 및 개인의 비전을 제시하는 능력을 키워나가야 함을 의미한다.

마지막으로 작업조건 요인에서는 직위와 상관없이 카리스마(P< .05)와 조건적 보상(P< .05) 요인이 유의한 것으로 나타났다. 회사가 너무 성과에 치중하다 보면 부작용이 나올 수 있기 때문에 종업원들의 복지에도 관심을 가질 필요가 있다고 하겠다.

위와 같은 결과를 종합해 보면 변혁적 리더십의 요인 중 카리스마와 거래적 리더십의 조건적 보상만이 직위에 따라 유의한 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

<표 4-15> 직위에 따른 리더십 유형의 직무만족에 대한 회귀분석

직위	종속변수 / 독립변수	경영정책						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
사원	개별화된배려	.154	.149	.142	1.039	.301	.404	13.563
	카리스마	.238	.126	.258	1.891	.061		
	분발고취	9.44E-02	.142	.080	.665	.507		
	예외관리	-9.6E-02	.095	-.084	-1.007	.316		
	조건적 보상	.308	.120	.246	2.561	.012*		
	지적자극	6.50E-02	.097	.068	.672	.503		
대리/계장 이상	개별화된배려	3.75E-02	.128	.044	.293	.771	.387	9.481
	카리스마	.333	.127	.417	2.621	.010**		
	분발고취	6.62E-02	.145	.073	.457	.649		
	예외관리	-1.1E-02	.088	-.013	-.122	.903		
	조건적 보상	.149	.107	.156	1.391	.168		
	지적자극	3.79E-02	.099	.043	.381	.704		

직위	종속변수 / 독립변수	직무자체						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
사원	개별화된배려	.173	.125	.181	1.388	.168	.459	16.961
	카리스마	.329	.105	.405	3.123	.002**		
	분발고취	-.114	.119	-.109	-.959	.340		
	예외관리	4.00E-02	.080	.040	.501	.617		
	조건적 보상	.169	.101	.153	1.674	.097		
	지적자극	.111	.081	.132	1.368	.174		
대리/계장 이상	개별화된배려	-4.4E-02	.111	-.060	-.397	.692	.393	9.717
	카리스마	.460	.110	.662	4.184	.000***		
	분발고취	-.152	.125	-.191	-1.212	.229		
	예외관리	5.88E-02	.077	.083	.768	.445		
	조건적 보상	.109	.093	.130	1.170	.245		
	지적자극	5.89E-02	.086	.076	.684	.496		

직위	종속변수 / 독립변수	작업조건						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
사원	개별화된배려	-5.2E-02	.192	.197	1.395	.166	.368	11.656
	카리스마	.267	.162	.328	2.337	.021*		
	분발고취	.379	.183	-.028	-.229	.819		
	예외관리	-4.2E-02	.123	.053	.613	.541		
	조건적 보상	7.52E-02	.155	.248	2.513	.013*		
	지적자극	-.116	.125	-.097	-.928	.355		
대리/계장 이상	개별화된배려	.237	.196	.196	1.206	.231	.297	6.332
	카리스마	.476	.194	.417	2.449	.016*		
	분발고취	-.424	.221	-.325	-1.915	.059		
	예외관리	-2.5E-02	.135	-.021	-.182	.856		
	조건적 보상	.425	.164	.311	2.596	.011*		
	지적자극	-1.7E-03	.152	-.001	-.011	.991		

가설 Ⅲ-4. 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 “직종”에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅲ-4의 검증 결과는 <표 4-16>, <표 4-17>, <표 4-18>과 같다.

<표 4-16> 직종에 따른 리더십 유형의 경영정책에 대한 회귀분석

직종	종속변수 / 독립변수	경 영 정 책						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
생산/기술	개별화된배려	-.113	.245	-.121	-.462	.646	.352	4.972
	카 리 스 마	.185	.248	.201	.745	.460		
	분 발 고 취	.291	.234	.288	1.243	.219		
	예 외 관 리	-3.08E-02	.134	.031	.231	.818		
	조건적 보상	.265	.171	.228	1.549	.127		
	지 적 자 극	5.28E-02	.186	.062	.284	.777		
판매/영업	개별화된배려	1.87E-02	.157	.019	.119	.906	.411	8.021
	카 리 스 마	.386	.149	.459	2.582	.012*		
	분 발 고 취	6.31E-02	.172	.060	.367	.715		
	예 외 관 리	-.176	.105	-.186	-1.687	.096		
	조건적 보상	.219	.141	.194	1.555	.124		
	지 적 자 극	7.30E-02	.102	.079	.714	.478		
사무직(재무, 회계/인사, 총무/연구)	개별화된배려	.283	.172	.277	1.648	.103	.392	8.492
	카 리 스 마	.203	.140	.228	1.444	.153		
	분 발 고 취	-2.9E-02	.168	-.025	-.174	.862		
	예 외 관 리	-8.0E-02	.121	-.076	-.663	.509		
	조건적 보상	.274	.137	.246	1.995	.049*		
	지 적 자 극	9.01E-02	.130	.090	.693	.490		

* : P< .05, ** : P< .01, *** : P< .001

<표 4-16>에서 보는 바와 같이 경영정책에는 생산, 기술 직종의 구성원들은 모든 리더십 요인이 유의하지 않는 것으로 나타났고, 판매, 영업 직종은 카리스마(P< .05) 요인이 유의한 것으로 나타났다. 그리고 사무직종인 재무, 회계, 인사, 총무, 연구, 개발 부서의 구성원들은 거래적 리더십의 조건적 보상(P< .05)이 직무만족의 경영정책에 영향을 미치고 있음을 나타내고 있다. 이와 같이 직무만족의 경영정책에

있어서 직종에 따른 차이를 나타내고 있다. 이는 영업, 판매 직종의 구성원들은 리더의 카리스마를 요구하고 사무직종은 거래적 리더십이 더 요구됨을 시사하고 있다.

<표 4-17> 직종에 따른 리더십 유형의 직무자체에 대한 회귀분석

직종	종속변수 / 독립변수	직 무 자 체						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
생산/기술	개별화된배려	.526	.212	.565	2.485	.016*	.507	9.416
	카 리 스 마	.137	.214	.150	.639	.525		
	분 발 고 취	4.15E-02	.202	.042	.205	.838		
	예 외 관 리	.144	.115	.148	1.253	.216		
	조건적 보상	3.60E-02	.148	.031	.244	.808		
	지 적 자 극	-.104	.160	-.124	-.649	.519		
판매/영업	개별화된배려	-4.0E-02	.112	-.054	-.358	.721	.442	9.125
	카 리 스 마	.473	.106	.768	4.441	.000***		
	분 발 고 취	-.414	.123	-.535	-3.380	.001***		
	예 외 관 리	-8.3E-02	.075	-.119	-1.112	.270		
	조건적 보상	.327	.100	.395	3.259	.002**		
	지 적 자 극	4.01E-02	.073	.059	.550	.584		
사무직(재무, 회계/인사, 총무/연구)	개별화된배려	-.136	.134	-.153	-1.019	.311	.519	14.197
	카 리 스 마	.442	.109	.568	4.052	.000***		
	분 발 고 취	1.28E-02	.130	.013	.098	.922		
	예 외 관 리	.135	.094	.147	1.439	.154		
	조건적 보상	1.14E-02	.107	.012	.107	.915		
	지 적 자 극	.254	.101	.291	2.514	.014*		

* : P< .05, ** : P< .01, *** : P< .001

<표 4-17>은 직종에 따른 리더십 유형의 직무자체에 대한 회귀분석결과를 나타내고 있다. 표와 마찬가지로 직무만족의 요인 중 직무자체에 대하여 생산, 기술 직종의 구성원들은 개별화된 배려(P< .05) 요인이 유의한 것으로 나타났다. 위와 같은 결과로 볼 때 종업원들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여하게 되면 성과를 높일 수 있을 것으로 보여진다. 그리고 판매, 영업 직종은 카리스마(P< .001)와 분발고취(P< .001), 조건적 보상(P< .01) 요인이 유의한 것으로 나타났다. 그리고 사무직종인 재무, 회계, 인사, 총무, 연구, 개발

부서의 구성원들은 카리스마(P< .001)와 지적자극(P< .05)이 직무자체에 영향을 미치고 있음을 나타내고 있다.

이와 같이 직무만족의 직무자체에 대하여 직종에 따라 많은 차이가 있음을 보여주고 있다.

<표 4-18>은 직종에 따른 리더십 유형의 작업조건에 대한 회귀분석결과를 나타내고 있다. 표에서 보는 바와 같이 작업조건에 대하여 생산, 기술 직종은 모든 리더십 요인이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 판매, 영업 직종은 개별화된 배려(P< .01)와 조건적 보상(P< .05) 요인이 작업조건에 영향을 미치고 있고 사무직은 카리스마(P< .01)와 조건적 보상(P< .05)이 작업조건에 영향을 미치고 있음을 말해주고 있다. 이는 직무만족의 작업조건에 대하여 직종에 따라 많은 차이가 있음을 나타낸다.

<표 *4-18*> 직종에 따른 리더십 유형의 작업조건에 대한 회귀분석

직종	종속변수 / 독립변수	작 업 조 건						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
생산/기술	개별화된배려	-.199	.317	-.162	-.630	.531	.374	5.468
	카 리 스 마	-2.5E-02	.320	-.020	-.077	.939		
	분 발 고 취	.502	.302	.379	1.661	.102		
	예 외 관 리	.295	.172	.227	1.711	.093		
	조건적 보상	.371	.221	.243	1.679	.099		
	지 적 자 극	7.83E-02	.240	.071	.327	.745		
판매/영업	개별화된배려	.596	.189	.466	3.161	.002**	.476	10.464
	카 리 스 마	.326	.179	.305	1.820	.073		
	분 발 고 취	-.267	.206	-.198	-1.293	.200		
	예 외 관 리	-.126	.125	-.104	-1.007	.318		
	조건적 보상	.361	.169	.251	2.136	.036*		
	지 적 자 극	-.102	.123	-.087	-.832	.409		
사무직(재무, 회계/인사, 총무/연구)	개별화된배려	-4.2E-03	.240	-.003	-.017	.986	.303	5.715
	카 리 스 마	.606	.196	.522	3.093	.003**		
	분 발 고 취	-.351	.234	-.233	-1.498	.138		
	예 외 관 리	6.05E-02	.169	.044	.358	.721		
	조건적 보상	.414	.191	.286	2.165	.033*		
	지 적 자 극	-6.7E-02	.181	-.051	-.368	.714		

* : P< .05, ** : P< .01, *** : P< .001

4. 리더십 유형과 조직몰입과의 개인적 특성

리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 개인적 특성인 성별, 학력, 직위, 직종에 따른 차이를 분석하고자 한다. 조직몰입의 요인인 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입에 대하여 다음과 같은 가설을 설정, 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 Ⅳ 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 "개인적 특성"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅳ-1. 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 "성별"에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅳ-1의 검증 결과는 다음 <표 4-19>와 같다.

<표 4-19>에서 보는 바와 같이 정서적 몰입에 대하여 성별에 관계없이 남녀 모두 리더십의 모든 요인이 유의하지 않음을 보여준다.

남성의 경우 유지적 몰입에 대하여 카리스마(P< .01) 요인이 유의한 것으로 나타났으며, 여성의 경우 지적자극요인이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위와 같은 결과로 볼 때 남성들의 경우 현재 조직과의 관계 지속을 선호하는 이유가 리더의 카리스마에 의해 영향을 받는다고 하겠다. 여성의 경우에는 종업원들이 상황을 분석하는데 있어서 기존의 합리적 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려할 때 유지적 몰입을 하는 것을 의미한다.

규범적 몰입에 대하여는 조건적 보상(P< .05), 지적자극(P< .05)이 유의한 것으로 나타났다. 여성의 경우 유지적 몰입에 대하여 지적자극(P< .05) 요인이 유의한 것으로 나타났으며, 규범적 몰입에 대하여는 조건적 보상(P< .05) 요인이 유의한 것으로 나타났다. 이처럼 조직몰입에 대하여 성별에 따른 차이를 나타내고 있다.

<표 4-19> 성별에 따른 리더십 유형의 조직몰입에 대한 회귀분석

성별	종속변수 / 독립변수	정 서 적 몰 입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
남	개별화된배려	1.94E-02	.148	.017	.131	.896	.244	8.548
	카 리 스 마	.259	.133	.256	1.941	.054		
	분 발 고 취	.143	.145	.123	.989	.324		
	예 외 관 리	-.121	.096	-.110	-1.264	.208		
	조건적 보상	9.10E-02	.127	.073	.717	.475		
	지 적 자 극	.155	.110	.144	1.415	.159		
여	개별화된배려	.122	.235	.131	.521	.605	.264	3.051
	카 리 스 마	9.14E-02	.204	.110	.449	.656		
	분 발 고 취	.145	.255	.120	.567	.573		
	예 외 관 리	-.286	.168	-.250	-1.706	.094		
	조건적 보상	.293	.179	.244	1.633	.109		
	지 적 자 극	.126	.141	.144	.888	.379		
성별	종속변수 / 독립변수	유 지 적 몰 입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
남	개별화된배려	7.93E-02	.151	.071	.526	.600	.176	5.675
	카 리 스 마	.387	.136	.392	2.849	.005**		
	분 발 고 취	-8.4E-02	.147	-.074	-.570	.570		
	예 외 관 리	5.30E-02	.097	.049	.544	.587		
	조건적 보상	8.06E-02	.129	.066	.623	.534		
	지 적 자 극	-6.9E-02	.112	-.066	-.619	.537		
여	개별화된배려	-7.3E-02	.266	-.070	-.275	.784	.250	2.828
	카 리 스 마	.165	.231	.176	.713	.479		
	분 발 고 취	.132	.289	.097	.457	.650		
	예 외 관 리	-7.7E-02	.190	-.060	-.405	.687		
	조건적 보상	-9.8E-02	.203	-.073	-.483	.631		
	지 적 자 극	.356	.160	.363	2.220	.031*		
성별	종속변수 / 독립변수	규 범 적 몰 입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
남	개별화된배려	7.88E-02	.149	.069	.529	.597	.214	7.226
	카 리 스 마	.225	.134	.226	1.679	.095		
	분 발 고 취	-.252	.146	-.220	-1.734	.085		
	예 외 관 리	-9.8E-02	.096	-.090	-1.016	.311		
	조건적 보상	.310	.128	.251	2.428	.016*		
	지 적 자 극	.255	.110	.239	2.309	.022*		
여	개별화된배려	-.141	.277	-.119	-.509	.613	.366	4.898
	카 리 스 마	.300	.241	.282	1.246	.218		
	분 발 고 취	.582	.302	.378	1.931	.059		
	예 외 관 리	-4.0E-02	.199	-.027	-.201	.841		
	조건적 보상	-.598	.212	-.392	-2.823	.007**		
	지 적 자 극	.146	.167	.132	.876	.385		

가설 Ⅳ-2. 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 “학력”에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅳ-2의 검증 결과는 <표 4-20>과 같다.

<표 4-20>에서 보는 바와 같이 고졸, 전문대졸은 조직몰입의 요인 중 정서적 몰입에 대하여 카리스마(P< .05) 요인과 분발고취(P< .05), 예외에 의한 관리(P< .01) 요인 이 유의한 것으로 나타났으며, 유지적 몰입에 대하여 예외에 의한 관리(P< .001) 요인이 유의한 것으로 나타났다. 규범적 몰입은 예외에 의한 관리(P< .05)와 조건적 보상(P< .05) 요인이 유의한 것으로 나타났다.

위와 같은 결과로 볼 때 고졸, 전문대졸의 경우 변혁적 리더십보다는 거래적 리더십을 더 선호한다고 하겠다. 즉 하위자가 업무수행을 통하여 얻고자 하는 것을 인식하고 하위자가 정해진 성과를 달성할 경우 그것을 얻게 해준다던가, 하위자가 일을 잘 해내고 있는 경우에는 관여를 하지 않다가 무언가 잘못될 것 같을 때 필요한 조치를 취하는 등의 행동을 보여야 함을 의미한다.

대졸 이상 학력의 경우에는 정서적 몰입에 대하여 지적자극(P< .01) 요인이 유지적 몰입에 대하여는 카리스마(P< .05) 요인과 지적자극(P< .05) 요인이 유의한 것으로 나타났으며, 규범적 몰입에 대하여는 카리스마(P< .05)와 지적자극(P< .001) 요인이 유의한 것으로 나타났다. 대졸 이상 학력의 경우 조직몰입의 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 모든 요인에 대하여 리더십의 지적자극 요인이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더가 과거의 구태의연한 사고방식과 업무관습에서 벗어나 항상 새로운 업무방식으로 구성원들을 동기유발 시킨다면 대졸 이상의 구성원들은 조직과의 강한 일체감을 형성하여 조직의 목표 달성에 열중할 것이다. 위와 같은 결과는 고졸, 전문대졸과는 다른 결과로서 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십을 더 선호한다는 것을 의미한다.

<표 4-20>에서 보는 것처럼 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 학력에 따라서 차이를 나타내고 있음을 알 수 있다.

<표 4-20> 학력에 따른 리더십 유형의 조직몰입에 대한 회귀분석

학력	종속변수 / 독립변수	정 서 적 몰 입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
고졸/전문대졸	개별화된배려	-.395	.291	-.404	-1.358	.180	.319	4.213
	카 리 스 마	.525	.259	.571	2.028	.047*		
	분 발 고 취	.598	.266	.492	2.245	.029*		
	예 외 관 리	-.405	.146	-.367	-2.771	.008**		
	조건적 보상	-.103	.186	-.080	-.557	.580		
	지 적 자 극	-.300	.162	-.320	-1.852	.069		
대졸이상	개별화된배려	.143	.129	.130	1.109	.269	.311	11.598
	카 리 스 마	.119	.114	.125	1.043	.299		
	분 발 고 취	3.86E-02	.133	.033	.290	.772		
	예 외 관 리	-.105	.091	-.096	-1.161	.247		
	조건적 보상	.202	.112	.165	1.794	.075		
	지 적 자 극	.287	.094	.278	3.045	.003**		
학력	종속변수 / 독립변수	유 지 적 몰 입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
고졸/전문대졸	개별화된배려	.347	.301	.335	1.153	.254	.351	4.867
	카 리 스 마	.132	.268	.135	.492	.625		
	분 발 고 취	-1.5E-02	.275	-.012	-.055	.957		
	예 외 관 리	-.617	.151	-.529	-4.084	.000***		
	조건적 보상	-.159	.192	-.116	-.828	.411		
	지 적 자 극	-.259	.167	-.260	-1.546	.128		
대졸이상	개별화된배려	-2.5E-02	.134	-.023	-.186	.853	.254	8.732
	카 리 스 마	.348	.119	.365	2.936	.004*		
	분 발 고 취	-7.0E-02	.138	-.061	-.505	.615		
	예 외 관 리	7.32E-02	.094	.067	.780	.437		
	조건적 보상	7.82E-02	.117	.064	.670	.504		
	지 적 자 극	.199	.098	.193	2.036	.043*		
학력	종속변수 / 독립변수	규 범 적 몰 입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
고졸/전문대졸	개별화된배려	-3.2E-02	.347	-.028	-.093	.926	.303	3.904
	카 리 스 마	.337	.308	.311	1.093	.279		
	분 발 고 취	.370	.317	.259	1.166	.249		
	예 외 관 리	-.407	.174	-.314	-2.337	.023*		
	조건적 보상	-.497	.221	-.325	-2.247	.029*		
	지 적 자 극	-.170	.193	-.154	-.884	.381		
대졸이상	개별화된배려	.117	.137	.102	.855	.394	.286	10.272
	카 리 스 마	.275	.121	.277	2.278	.024*		
	분 발 고 취	-.242	.140	-.203	-1.727	.086		
	예 외 관 리	-3.0E-02	.096	-.026	-.313	.755		
	조건적 보상	.148	.119	.117	1.250	.213		
	지 적 자 극	.359	.099	.336	3.614	.000***		

가설 Ⅳ-3. 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 “직위”에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅳ-3의 검증 결과는 <표 4-21>과 같다.

<표 4-21>에서 보는 바와 같이 사원의 경우 정서적 몰입에 대하여 분발고취(P< .05)요인이 유의한 것으로 나타났고, 유지적 몰입에 대하여는 카리스마(P< .05) 요인과 지적자극(P< .05) 요인이 유의한 것으로 나타났으며, 규범적 몰입에 대해서는 지적자극(P< .05) 요인이 유의한 것으로 나타났다.

위와 같은 결과로 볼 때 평사원의 경우 변혁적 리더십의 요인에 대해서 유의한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 한 조직의 리더들은 하위자에게 자신이 달성해야 할 결과의 중요성을 보다 강하게 인식시키거나, 자신의 이해 관계를 초월하여 부서 또는 조직 전체의 이익을 위하여 일하고자 하는 의지를 심어주거나 또는 하위자의 욕구수준을 상위수준의 욕구로 제고시키는 방법을 통해, 하위자가 기대이상의 성과를 달성하게 만들어야 할 것이다.

대리, 계장 이상의 직위에서는 조직몰입의 모든 요인에 대하여 리더십 유형의 요인 이 하나도 유의한 것이 없음을 보여주고 있다. 이러한 결과로 볼 때 본 연구에서의 대리 이상의 직위를 가진 구성원들은 조직의 이익을 위해 노력을 기울이려는 의지, 조직에 잔존하거나 조직의 목표와 가치를 수용하려는 의지가 약하다고 할 수 있다.

<표 4-21> 직위에 따른 리더십 유형의 조직몰입에 대한 회귀분석

직위	종속변수 / 독립변수	정 서 적 몰 입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
사원	개별화된배려	.196	.163	.171	1.202	.232	.355	11.025
	카 리 스 마	.119	.138	.122	.864	.389		
	분 발 고 취	.312	.156	.249	2.000	.048*		
	예 외 관 리	-7.5E-02	.105	-.062	-.713	.477		
	조건적 보상	6.40E-02	.132	.048	.484	.629		
	지 적 자 극	.113	.106	.112	1.067	.288		
대리/계장 이상	개별화된배려	-7.8E-02	.181	-.079	-.431	.668	.106	1.783
	카 리 스 마	.185	.179	.198	1.033	.305		
	분 발 고 취	2.63E-02	.204	.025	.129	.898		
	예 외 관 리	-.155	.125	-.162	-1.240	.218		
	조건적 보상	.213	.151	.190	1.409	.162		
	지 적 자 극	.152	.140	.146	1.083	.282		
직위	종속변수 / 독립변수	유 지 적 몰 입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
사원	개별화된배려	2.84E-02	.168	.026	.170	.866	.279	7.729
	카 리 스 마	.300	.142	.317	2.113	.037*		
	분 발 고 취	-1.5E-02	.160	-.012	-.094	.925		
	예 외 관 리	7.11E-02	.107	.061	.662	.510		
	조건적 보상	1.81E-03	.136	.001	.013	.989		
	지 적 자 극	.230	.109	.235	2.113	.037*		
대리/계장 이상	개별화된배려	-5.3E-02	.201	-.050	-.266	.791	.074	1.199
	카 리 스 마	.331	.199	.325	1.662	.100		
	분 발 고 취	5.19E-02	.227	.045	.229	.819		
	예 외 관 리	-9.7E-02	.139	-.093	-.699	.486		
	조건적 보상	4.49E-02	.168	.037	.267	.790		
	지 적 자 극	-.145	.156	-.128	-.931	.354		
직위	종속변수 / 독립변수	규 범 적 몰 입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
사원	개별화된배려	.288	.184	.233	1.561	.121	.293	8.291
	카 리 스 마	.168	.156	.160	1.076	.284		
	분 발 고 취	6.35E-02	.176	.047	.361	.719		
	예 외 관 리	3.62E-02	.118	.028	.307	.760		
	조건적 보상	-.163	.149	-.114	-1.090	.278		
	지 적 자 극	.238	.120	.219	1.986	.049*		
대리/계장 이상	개별화된배려	-8.5E-02	.186	-.084	-.457	.649	.109	1.828
	카 리 스 마	.360	.184	.375	1.956	.054		
	분 발 고 취	-.246	.210	-.224	-1.170	.245		
	예 외 관 리	-.125	.128	-.128	-.976	.332		
	조건적 보상	.171	.155	.148	1.100	.274		
	지 적 자 극	.201	.144	.188	1.391	.168		

* : P< .05, ** : P< .01, *** : P< .001

가설 Ⅳ-4. 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 “직종”에 따라 차이가 있을 것이다.

가설 Ⅳ-4의 검증 결과는 <표 4-22>, <표 4-23>, <표 4-24>와 같다.

<표 4-22>에서 보는 바와 같이 정서적 몰입에 대하여 생산, 기술 직종의 경우 분발고취(P< .05) 요인이 유의한 것으로 나타났으며, 판매, 영업 직종은 예외에 의한 관리(P< .05)와 지적자극(P< .05) 요인이 유의한 것으로 나타났다. 위와 같은 결과로 볼 때 생산, 기술직에 종사하는 종업원들에게 생산성을 강조하기보다는 일을 더 잘 할 수 있게 격려해 주는 것이 중요하다고 하겠다. 그리고 사무직종인 재무, 회계, 인사, 총무, 연구, 개발 부서의 경우 정서적 몰입에 리더십의 요인 모두가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 4-22> 직종에 따른 리더십 유형의 정서적 몰입에 대한 회귀분석

직종	종속변수 / 독립변수	정 서 적 몰 입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
생산/기술	개별화된배려	-.167	.309	-.139	-.540	.592	.367	5.326
	카 리 스 마	.328	.312	.280	1.052	.297		
	분 발 고 취	.671	.295	.522	2.278	.027*		
	예 외 관 리	-.134	.168	-.107	-.800	.427		
	조건적 보상	.192	.215	.130	.890	.377		
	지 적 자 극	-.132	.234	-.123	-.566	.574		
판매/영업	개별화된배려	.147	.161	.155	.913	.364	.304	5.029
	카 리 스 마	2.72E-02	.153	.034	.178	.860		
	분 발 고 취	.115	.177	.115	.650	.518		
	예 외 관 리	-.280	.107	-.312	-2.608	.011*		
	조건적 보상	.142	.145	.133	.981	.330		
	지 적 자 극	.249	.105	.286	2.372	.021*		
사무직(재무, 회계/인사, 총무/연구)	개별화된배려	-5.5E-02	.218	-.049	-.250	.803	.190	3.091
	카 리 스 마	.306	.178	.312	1.715	.090		
	분 발 고 취	1.39E-02	.213	.011	.065	.948		
	예 외 관 리	5.22E-02	.154	.045	.339	.735		
	조건적 보상	.130	.174	.106	.748	.457		
	지 적 자 극	.127	.165	.116	.770	.444		

* : P< .05, ** : P< .01, *** : P< .001

<표 4-23>은 직종에 따른 리더십 유형의 유지적 몰입에 대한 회귀분석결과를 나타내고 있다. 표와 마찬가지로 조직몰입의 유지적 몰입에 대하여 생산, 기술 직종의 구성원들은 카리스마(P< .01) 요인이 유의한 것으로 나타났고, 판매, 영업 직종과 사무직종은 유의한 결과를 얻지 못하였다.

<표 4-23> 직종에 따른 리더십 유형의 유지적 몰입에 대한 회귀분석

직종	종속변수 / 독립변수	유 지 적 몰 입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
생산/기술	개별화된배려	-8.6E-02	.288	-.087	-.300	.765	.206	2.379
	카 리 스 마	.779	.291	.799	2.679	.010**		
	분 발 고 취	-5.0E-02	.275	-.046	-.181	.857		
	예 외 관 리	2.33E-02	.157	.022	.149	.882		
	조건적 보상	3.05E-02	.201	.025	.152	.880		
	지 적 자 극	-.361	.218	-.403	-1.659	.103		
판매/영업	개별화된배려	.305	.178	.284	1.712	.091	.335	5.785
	카 리 스 마	.279	.169	.311	1.647	.104		
	분 발 고 취	-.153	.195	-.136	-.786	.435		
	예 외 관 리	-3.9E-02	.119	-.038	-.327	.745		
	조건적 보상	1.69E-02	.160	.014	106	.916		
	지 적 자 극	.200	.116	.203	1.727	.089		
사무직(재무, 회계/인사, 총무/연구)	개별화된배려	-.316	.230	-.282	-1.375	.173	.096	1.393
	카 리 스 마	.295	.187	.303	1.574	.120		
	분 발 고 취	-8.9E-03	.224	-.007	-.040	.968		
	예 외 관 리	7.00E-02	.162	.061	.433	.667		
	조건적 보상	-6.3E-02	.183	-.051	-.341	.734		
	지 적 자 극	.282	.174	.258	1.625	.108		

* : P< .05, ** : P< .01, *** : P< .001

<표 4-24>은 직종에 따른 리더십 유형의 조직몰입 요인 중 규범적 몰입에 대한 분석결과를 나타내고 있다. 표에서 보는 바와 같이 규범적 몰입에 대하여 생산, 기술 직종과 사무직종은 리더십의 모든 요인이 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 판매, 영업 직종의 경우는 개별화된 배려(P< .05)와 지적자극(P< .001) 요인이 유의한 것으로 나타났다. 위와 같은 결과로 볼 때 종업원이 조직에 대하여 느끼는 도덕적

의무감으로서 조직의 목적이나 이익을 위하는 방향으로 행동하기 위해서는 종업원들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여하는 등의 행동이 필요함을 의미한다.

<표 4-24> 직종에 따른 리더십 유형의 규범적 몰입에 대한 회귀분석

직종	종속변수 / 독립변수	규 범 적 몰 입						
		B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
생산/기술	개별화된배려	-.209	.319	-.193	-.655	.515	.174	1.935
	카 리 스 마	.312	.323	.294	.966	.338		
	분 발 고 취	.356	.305	.306	1.167	.248		
	예 외 관 리	-.104	.174	-.091	-.598	.553		
	조건적 보상	.257	.223	.192	1.156	.253		
	지 적 자 극	-.130	.242	-.134	-.540	.591		
판매/영업	개별화된배려	.365	.172	.325	2.120	.038*	.432	8.743
	카 리 스 마	.323	.163	.345	1.978	.052		
	분 발 고 취	-.329	.188	-.279	-1.749	.085		
	예 외 관 리	-.102	.115	-.096	-.888	.378		
	조건적 보상	-.158	.154	-.126	-1.027	.308		
	지 적 자 극	.409	.112	.398	3.652	.001***		
사무직(재무, 회계/인사, 총무/연구)	개별화된배려	-.135	.247	-.109	-.546	.586	.148	2.293
	카 리 스 마	.375	.201	.347	1.862	.066		
	분 발 고 취	-8.2E-02	.241	-.058	-.339	.735		
	예 외 관 리	8.21E-02	.174	.064	.473	.638		
	조건적 보상	-9.0E-02	.197	-.067	-.459	.648		
	지 적 자 극	.276	.186	.228	1.482	.142		

* : P< .05, ** : P< .01, *** : P< .001

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 광주·전남지역에 있는 중소기업을 대상으로 리더십 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 기존의 선행연구들의 내용을 재검증하고 직무만족과 조직몰입과의 관계를 알아보고자 실증분석을 실시하였다. 급변하는 현대사회의 조직에서는 불확실성과 복잡성의 환경변화와 구성원의 고차원적인 변화욕구를 충족시키기 위하여 신축적이고 적극적인 새로운 리더십이 요구된다.

따라서 조직이 추구하는 목표를 달성하기 위한 조직에서의 리더의 역할, 리더십 유형과 조직의 성과와의 관계에서 리더십의 중요성과 방향성을 제시하는데 의의가 있다고 하겠다.

본 연구의 결과를 간단하게 요약하면, 첫째, 리더십 유형과 직무만족과의 관계에 대한 검증 결과를 요약해 보면 직무만족의 하위변수인 경영정책, 직무자체, 작업조건에 대하여 변혁적 리더십의 카리스마와 거래적 리더십의 조건적 보상이 개별적인 설명력에서 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 조직구성원들의 직무만족을 위해서는 조직의 리더는 강한 자신감, 신념, 도덕적 정당성에 대한 강한 확신을 가지고 구성원들에게 리더 자신의 신념에 기초한 목표와 비전을 제시하고, 성공에 대한 확신을 부여함은 물론 조직구성원들에게 상위수준의 욕구를 자극시켜 목표달성을 향한 강한 동기를 일으키게 하여야 한다. 이에 따라 리더와 구성원들이 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들이고 그 결과에 대해 공정한 보상을 제공한다면 조직의 구성원들의 직무만족은 높아질 것이며 또한 조직의 성과는 극대화 될 것이다.

둘째, 리더십 유형과 조직몰입과의 관계에 대한 검증 결과를 요약해 보면 조직몰입의 하위변수인 정서적 몰입에 대하여는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 설명력이 다소 떨어진 것으로 나타났다. 유지적 몰입에 대해서는 카리스마 요인이 유의

한 것으로 나타났으며, 규범적 몰입에 대해서는 변혁적 리더십의 카리스마와 지적자극 요인이 영향을 미치고 있다. 또한 거래적 리더십은 조직몰입에 대하여 영향요인으로 작용하지 않고 있음을 보여주고 있다. 이러한 결과는 기존의 선행연구와 비슷한 결과를 보이고 있다. 이처럼 현대 조직에서의 구성원들은 조직에 대한 몰입, 정서적 감정적 애착 및 도덕적인 충직이 상대적으로 낮음을 알 수 있다. 조직몰입에 있어서 일련의 교환 또는 협상과 순종에 토대를 둔 거래적 리더십은 구성원들로부터 조직에 대한 몰입을 이끌어 낼 수 없음을 말해준다. 이와 같이 리더는 창의적이고 혁신적인 성향을 가져야 하며, 구성원들에게 독립성과 자율성을 갖도록 만들어 주어 구성원 스스로가 자신을 개발하고 새로운 시각의 사고방식을 가지도록 하여야 한다는 것이다.

셋째, 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향은 개인적 특성에 따라서 차이가 있을 것이라는 가설 검증 결과를 요약해 보면 개인적 특성인 성별, 학력, 직위, 직종에 따라 직무만족과 조직몰입에 대하여 차이가 있음을 나타내고 있다. 학력의 경우를 살펴보면 고졸, 전문대졸 이하의 학력에서는 직무만족 요인 중 경영정책에서 카리스마 요인만이 영향을 미치고 있음으로 분석되었고 대졸 이상 학력의 직무만족에서는 카리스마와 조건적 보상이 영향을 미치고 있음으로 분석되었다. 또한 조직몰입에 있어서 고졸, 전문대졸의 학력은 카리스마, 예외에 의한 관리, 조건적 보상과 같이 거래적 리더십 유형이 유의한 결과를 나타내고 있는 반면 대졸 이상 학력에서는 변혁적 리더십의 카리스마와 지적자극 요인이 조직몰입에 영향을 미치고 있음으로 검증되었다. 따라서 리더는 학력에 따라서 비전과 성장, 합리적이고 창의적인 관점을 개발하도록 격려해 주어야 할지, 원하는 보상을 해주고 업무를 수행함에 있어 적절한 간섭을 하여야 할지를 결정하여야 한다는 것이다. 이와 같은 결과와 마찬가지로 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향은 개인적 특성에 따라 차이가 있음이 검증되었다.

본 연구의 결과를 종합해 보면, 현대 조직에 있어서 직무만족과 조직몰입을 높이기 위해서는 무엇보다도 리더십의 역할이 중요하다는 것을 조직의 리더들은 인식하여야 할 것이다. 다시 말해 비전을 제시하는 리더, 조직구성원들을 관심과 격려

로 이끌어 가는 리더, 조직성과를 이루기 위해 구성원들을 일대일의 관계를 통하여 공평하면서 서로 다르게 보상하는 리더가 조직의 목표달성에 긍정적인 리더라는 시사점을 제공하고 있다. 또한 본 연구에서는 중소기업에서의 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 어떤 리더십이 바람직한 리더십이 될 수 있는가에 대한 시사점을 발견할 수 있었다는 데에 큰 의미를 부여할 수 있다.

제 2 절 연구의 한계점과 앞으로의 연구방향

본 연구를 진행하는 과정에서 인사·조직 분야에서 가장 많이 연구되고 있는 주제 중 하나인 리더십 유형과 직무만족, 조직몰입을 선정함으로서 기존 연구 자료의 수집에는 장점이 있었으나 많은 연구 모형 속에서 연구모델을 찾는데 어려움이 있었다.

본 연구의 결과와 시사점에도 불구하고 여러 가지 한계점을 가지고 있는데 이와 같은 문제점은 앞으로의 연구에서 보완되어야 할 과제이다.

첫째, 일반화의 문제이다. 본 연구의 경우 소규모 표본을 활용하였으며, 시간을 두고 어떤 모습을 나타내는지를 분석해보는 시계열적 종단연구가 되지 못하고 횡단적인 연구가 되었다는 점이다. 따라서 본 연구결과가 얼마나 많은 조직에 일반화될 수 있을지 일반화 정도에 한계가 있을 수 있다. 따라서 장래의 연구는 보다 많은 구성원을 대상으로 횡단적인 연구는 물론 시간을 두고 일관성을 조사하는 종단적인 연구가 이루어질 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 영향을 줄 수 있는 많은 환경변수를 고려하지 못하였다는 점이다. 즉 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향요인으로 리더십의 유형을 2가지 측면에서만 고찰하였는바, 향후 연구에서는 리더십의 유형을 좀더 세분화하여 살펴볼 필요가 있겠다.

셋째, 자료수집 및 설문조사상의 한계점이 있다. 자료의 수집에 있어서 지역적 편중에서 벗어나 광범위하면서도 일정한 배분이 이루어질 수 있도록 표본 수집을 해야하며, 설문지를 토대로 하여 연구를 진행하였기 때문에 질적인 특성을 가지는

요소들에 대하여도 응답자들의 인식을 단순히 7점 척도를 이용하여 계량화하는 방법을 적용하였다. 그러므로 앞으로의 연구는 질적인 특성에 대하여 다양하고 적절한 방법을 염두에 두고 진행되어야 하겠다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

강정대, 「현대 경영조직론」, 박영사, 1985.

김관선, “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 조선대학교, 2002.

김남현, 「조직행동의 관리」, 경문사, 1984.

김남희, “리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 조선대학교, 2001.

김대원, 박철민, “교육체제 구성원들의 조직몰입 영향요인”, 2004.

김본수, “리더십 유형과 집단성과의 관계에 있어서의 개인주의-집단주의 성향의 조절변수 역할 연구”, 석사학위논문, 인하대학교, 2001.

김종수, “직업군인의 직무만족과 조직몰입에 관한 실증적 연구”, 석사학위논문, 조선대학교, 2001.

박용오, “사회복지사의 직무만족이 전문직업적 정체성에 미치는 영향”, 석사학위논문, 연세대학교, 2004.

송계충, 「조직행위론」, 명경사, 1996.

송영임, “지방공무원의 직무만족도에 관한 연구”, 석사학위논문, 조선대학교, 2003.

신구범, 박봉규, 송경수, “변혁적 리더십이 동기부여효과에 미치는 영향”, 「인적자원관리연구」, 제5집, 한국인적자원관리학회, 2002.8. p.167-193

신유근, 「조직행위론」, 다산출판사, 1985.

양미숙, “리더십 유형이 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 조선대학교, 2001.

유정남, “기업문화 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 조선대학교, 2003.

이근영, “병원조직의 조직몰입과 이직의도와의 관계 연구”, 석사학위논문, 조선대학교, 2001.

이명희, “역할갈등과 직무만족, 조직몰입 그리고 이직의도의 관계에 관한 연구”, 국방대학원, 1996, p.42.

이영균, 최종묵, “변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한 연구”, 2003.

이진규, 박지환, “부하가 인지한 상사의 변혁적, 거래적 리더십과 성과간 신뢰 및 가치일치의 매개효과 검증”, 「경영학연구」, 제32권 제4호, 2003.8. p.925-954.

임병규, “직업군인의 배우자 불만족요인과 조직몰입에 관한 실증적 연구”, 국방대학원, 1990, p.16-17

정인양, “조직몰입의 결정요인에 관한 연구”, 「한국노동연구」 제3집, 한국노동연구원, 1992.1. p.9-13.

조규영, “허쉬와 블랜차드의 리더십 상황이론에 관한 실증적 연구”, 부산대학교 행정대학원, 1994.

조규흔, “조직몰입과 이직의도의 결정요인에 관한 연구”, 박사학위논문, 조선대학교, 2004.

조혜정, 장희정, “여행사 종사원의 직무만족에 관한 연구”, 2000.

차동욱, “조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 부산대학교, 1994.

최희선, “교원의 직무만족의 요인에 관한 분석적 연구”, 「인천교육대학 논문집」 제9집, 1974, p.309.

허철부, 「조직행위론」, 형설출판사, 1991.

황명호, “호텔 종사자의 커뮤니케이션 만족이 조직몰입에 미치는 영향”, 2003.

2. 외국문헌

Allen, N. J., Meyer, J. P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology* , Vol. 63, 1998. pp.29-50.

Andrew D. Szilagy, Jr. & Organizational behavior & Performance, 3rd ed. Scortt Foresman & Co., Glerview, Illinois, 1983.

Bass, B. M. *leadership and performance beyond expectations,* New York, Free Press, 1985. pp.4-22.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. "full range of leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire" Redwood City, CA: Mind Garden, 1997.

Bass, B. M., Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, 3rd ed., New York, Free Press, 1990.

Beatty R. W. & S. E. Schneider, *Personal Administration: An Experimenta Skill-Building*, Approach, 2nd, New York, Addision-Wesley Publishing Co., 1981.

Becker, H. S., "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal Socialogy*, Vol. 66, 1960. pp.32-40.

Burns, J. M., *leadership,* New York: Harper & Row, 1978, pp.24-27.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., "Toward an Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organization Setting", *Academy of Management Review*, Vol. 12, 1987, pp.637-647.

Fournet G. P., M. K. Distefano., and M. W. Pryer., "Job Satisfaction: Issues and Problem", *Personnel Psychology,* Vol. 19, 1966, p.165-183.

Hersey P. H. & Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6th, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.

House, R. J., "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly,* Vol. 16, 1971, pp.305-357.

Hrebiniak, L. C. and Allutto, J. A., Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly,* 1973.

James F. Engel, Roger D. Blackwell and David T. Kollat, *Consumer Behavior*, 3th, The Dryden Press, 1978.

Koch, J. & Steers, R., Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public Sector Employees, *Journal of Vocational Behavior*, 1978.

Koontz H. D and O'Donnell C, *Management : A System and contingency Analysis of Managerial Functions,* New York: McGraw-Hill Co. 1976.

Likert R., Human Resource Accounting : *building and Assessing Productive Organization, Personnel*, 50, 1973.

Locke E. A., "Satisfiers and Dissatisfies Among White Collar and Blue Collar Employees", *Journal of Applied Psychology,* Vol. 58, 1973, p.67-76.

McCormick E. J., and J. Tiffin, *Industrial Psychology,* 6th ed. New York : Prentice-Hall, 1974.

Meyer, J. P., N. J. Allen., "Testing the 'side-bet' theory of an organizational Commitment: Some methodological considerations", *Journal of Psychology,* 69, 1984. pp.372-378.

Morris, J. & Steers, R., Structural Influences on Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior,* 1980.

Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M., *Employee-Organization Linkage*, New York, Academic Press, 1982.

Mowday, R. T., Steers, R. T & Porter, L. W., "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, 1979, p.512-526.

Porter, L. W., Steers, R. M, Mowday, R. T. and Boulian, P. V., Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology, 1974.

Putti, J. M., Aryee, S & Phua, J., "Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment", *Group & Organization Studies*, Vol. 15, No. 1, March 1990, p.44-49.

Rainey, Hal G., *Understanding Manging Public Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1996.

Stogdil R. M., Personal Factors Associated with Leadership, *Journal of Applied Psychollogy*, 1994.

Steers R. M., and L. W. Porter, *Motivation and Work Behavior*, 2nd, New York: McGraw-Hill Book Co., 1979.

Tannenbaum, R., I. R. Weschler & F. Massarik, *Leadership and Organization,* New York, McGraw-HiD, 1961.

Thomas K. W. & Velthouse B. A, "cognitive Element of Empowerment: A AInterpretive Model of Intrinsic Task Motivatio", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No.4, 1990, p.676

Vroom V. H., *Work and Motivation*, John Wiley & Sons New York, 1964.

Wanger Ⅲ, J. A. Hollenbeck, J. R., *Management of Organization Behavior,* Prentice Hall Inc, 1992.

Yammarino, Francis J., Shelley Dionne, and Jae Uk Chun, "Transformational Charismatic Leadership", in Linda L. Neider and Chester A. Schriesheim, eds., Leadership, Greenwich, Conn, Information Age Publishing, 2002.

< 설 문 지 >

리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 조사

안녕하십니까? 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

저는 조선대학교 대학원에서 경영학을 전공하고 있는 학생으로서 석사학위 논문을 준비하고 있습니다. 본 설문지는 리더십 유형이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 연구하기 위해 귀하의 의견을 연구자료로 사용하고자 작성한 것입니다.

귀하께서 응답해 주시는 자료는 오로지 학문적인 목적을 위해서만 사용됩니다. 따라서 어떠한 불이익도 없을 것을 약속드리며 또한 본 설문조사 자료는 통계법 제8조에 의거 비밀보장과 아울러 통계적 자료작성 외에는 사용되지 않습니다.

본 설문지의 어떤 항목도 정답이 없으므로 단지 귀하께서 느끼신 대로 체크하여 주시면 됩니다. 설문작성에 지루하거나 그 표현이 마음에 들지 않더라도 솔직하고 성실한 답변 부탁드리겠습니다.

본 연구에 협조해 주신 귀하께 진심으로 감사 드리며, 귀하의 가정에 항상 축복이 있으시길 바랍니다.

2005 년 4 월 일

조선대학교 대학원 경영학과 교 수 이 강 옥
조선대학교 대학원 석사과정 양 동 치

Ⅰ. 다음의 문항들은 **리더십 유형에 관한 설문**입니다. 귀하가 상관에 느끼는 것이나 생각하는 바를 가장 잘 반영하는 번호에 "○"표 해 주십시오.

번호	항 목	전혀 그렇지 않다	중간 이다	매우 그렇다
1	나는 상관과 함께 있으면 왠지 기분이 좋아진다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
2	나의 상관은 무시하고 있는 것처럼 보이는 사람들에게도 개인적인 관심을 쏟는다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
3	나의 상관은 나에게 충분한 권한과 책임을 위임함으로써 내가 배우고 성장할 수 있는 기회를 제공하여 준다	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
4	나의 상관은 내가 원하는 것을 얻기 위해서는 어떠한 노력을 해야만 하는가에 대해 잘 이해를 시켜준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
5	나는 나의 상관과 함께 생활한다는 것만으로도 긍지를 느낀다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
6	나의 상관은 내가 이미 잘 알고 있는 사항들을 새로운 시각에서 바라볼 수 있게 해준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
7	나의 상관은 완전히 믿을만한 사람이다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
8	나의 상관은 나에게 신바람을 일으킨다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
9	나의 상관은 내가 일을 제대로 처리하고 이해하고 있는가를 잘 알 수 있게 만들어준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
10	나의 상관은 나의 개인적인 사정을 충분히 이해하고 나를 대해준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
11	나의 상관은 내가 혼란을 느끼고 있는 사항들을 새롭게 이해할 수 있는 방법을 제시해준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
12	나의 상관은 내가 지향해야 할 확고한 비전을 제시하여 준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
13	나의 상관은 내가 기존의 관행에 따라 업무를 처리하는 것을 좋아한다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
14	나의 상관은 일이 제대로 돌아가는 한 어떠한 것도 바꾸려 하지 않는다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
15	나의 상관은 내가 업무에 더욱 열심히 매진하지 않으면 안되게끔 만든다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
16	나의 상관은 내가 업무에 더욱더 빠르게, 혹은 열심히 업무에 정진하도록 고취시킨다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
17	나의 상관은 내가 실수했을 경우에만 관여하여 조치를 취해준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
18	나의 상관은 내가 맡은 일에 대하여 열의를 갖도록 만들어준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
19	나의 상관은 일이 대해 투철한 사명감을 가지고 있으며, 나에게도 일에 대해 사명감을 갖게 만들어 준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
20	나의 상관은 미래를 낙관적으로 바라볼 수 있게 만들어준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
21	나의 상관은 문제에 대해 항시 새로운 관점으로 볼 수 있게 만들어준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
22	나의 상관은 내가 보다 더 열심히 일을 잘할 수 있도록 기운을 복돋운다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7

번호	항 목	전혀 그렇지 않다	중간 이다	매우 그렇다
23	나의 상관은 나에게 자상한 지도를 하여 준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
24	나의 상관은 내가 최대한 노력을 기울이게끔 만드는 자극제가 되고 있다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
25	나의 상관은 내가 원하는 것이 무엇인지를 정확히 알아내어 내가 그것을 성취할 수 있도록 도와준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
26	나의 상관은 나에게는 성공과 성취의 표상과도 같은 사람이다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
27	나의 상관은 모든 사람으로부터 존경을 받을 만한 사람이다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
28	나의 상관은 내가 맡고 잇는 업무 내용 중에서 목표관리에 미달하고 있는 부분에 대해서만 신경을 써서 관리한다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
29	나의 상관은 제대로 돌아가고 있는 업무들보다는 제대로 돌아가지 않는 업무에 대해서만 알고 싶어한다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
30	나의 상관은 일이 제대로 돌아가는 한 어떠한 것도 바꾸려 하지 않는다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
31	나의 상관은 내가 일을 잘 해내기만 한다면 반드시 그에 대한 보상이 따를 것이라고 강조한다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
32	나의 상관은 자신이 지시하는 대로 따르기만 하면 내가 원하는 것을 얻을 수 있도록 도움을 준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
33	나의 상관은 내가 열심히 노력하는 모습을 보이면 내가 개인적으로 바라는 것을 얻을 수 있도록 도움을 준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
34	나가 부서를 위하여 어떠한 노력을 해야하고 또한 그 대가로 나에게 무엇이 돌아올 것인가에 대해 나와 나의 상관은 같은 생각을 가지고 있다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
35	나의 상관은 내가 어떠한 일을 할 경우에 그것이 나에게 어떤 도움이 될 것인지를 명확히 제시하여 준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7

Ⅱ. 다음의 문항들은 **직무만족에 관한 설문**입니다. 귀하가 상관에 느끼는 것이나 생각하는 바를 가장 잘 반영하는 번호에 “○”표 해 주십시오.

번호	항 목	전혀 그렇지 않다	중간 이다	매우 그렇다
1	나는 우리 회사의 경영방침과 전략에 동감하며 나의 직무수행에 중요한 지침이 된다고 생각한다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
2	나는 현재하고 있는 일이 나의 적성에 맞는다고 생각한다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
3	우리 회사는 나에게 의사결정에 참여할 기회를 준다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
4	나의 생각보다는 주로 명령과 지시에 의해 일을 한다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
5	나의 상관은 나의 업무수행에 협조를 많이 한다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7
6	우리 회사는 동료들간에 업무에 관한 협조가 잘 이루어진다.	1 …2	…3 …4	…5 …6 …7

번호	항 목	전혀 그렇지 않다	중간 이다	매우 그렇다
7	우리 회사는 승진, 인사이동의 기회가 공평하다고 생각한다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
8	나는 현재 맡고 있는 일에 대하여 보람과 긍지를 느낀다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
9	나는 현재의 급여에 만족한다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
10	나는 현재하고 있는 일을 앞으로도 계속하고 싶다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
11	우리 회사는 근로자의 삶의 질(휴식,복지)에 관심을 가지고 있다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		

Ⅲ. 다음의 문항들은 **조직몰입에 관한 설문**입니다. 귀하가 상관에 느끼는 것이나 생각하는 바를 가장 잘 반영하는 번호에 "○"표 해 주십시오.

번호	항 목	전혀 그렇지 않다	중간 이다	매우 그렇다
1	우리 회사에서 나는 계속 직장생활을 보낼 수 있다면 행복할 것이다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
2	나는 실제로 우리 회사의 문제가 나의 문제인 것처럼 느낀다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
3	나는 우리 회사에 대하여 강한 귀속감을 느낀다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
4	나는 우리 회사에 대하여 정서적으로 귀속감을 느낀다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
5	나는 우리 회사 내에서 가족의 일원인 것처럼 느낀다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
6	우리 회사는 나에게 개인적으로 상당한 의미가 있다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
7	지금 내가 회사에 남아있는 것은 원해서인 동시에 필요에 의해서이다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
8	내가 원한다 하더라도 지금 당장 회사를 떠나는 것은 나에게 있어서 매우 어려울 것이다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
9	내가 지금 회사를 떠나기로 결심한다면 나의 생활이 혼란스러워질 것이다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
10	나는 회사를 떠나기로 선택한 것이 거의 불가능하다고 느낀다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
11	내가 회사를 떠나지 않는 것은 그동안 회사에 많은 노력을 들여왔기 때문이다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
12	내가 회사를 떠나지 않는 것은 단지 대안이 없기 때문이다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
13	나는 나의 현재 고용인(경영주)과 함께 일해야 할 의무감을 느낀다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
14	아무리 나에게 이익이 된다고 하더라도 지금 나의 회사를 떠나는 것은 옳지 않다고 생각한다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		
15	내가 지금 나의 회사를 떠난다면 죄책감을 느낄 것 같다.	1 …2 …3 …4 …5 …6 …7		

Ⅳ. 다음은 귀하의 **개인적 특성**에 관한 질문입니다. 다음 물음에 해당되는 곳에 “○” 표 및 기록하여 주십시오.

1. 성별 ① 남자( ) ② 여자( )	2. 연령 만 ( )세
3. 학력 ① 고졸미만 ② 고졸 ③ 전문대졸 ④ 대졸 ⑤ 대학원졸 이상	
4. 직위 ① 사원 ② 계장/주임/대리 ③ 과장/차장 ④ 부장/실장/처장 ⑤ 임원/이사	
5. 현 회사 근무년수 약 ( )년	
6. 현 회사 담당업무 (보기에 예시되어 있지 않은 경우 가장 유사한 항목에 표시) ① 생산,기술 ② 판매,영업 ③ 재무,회계,경리 ④ 인사,기획,총무 ⑤ 연구,개발	
7. 현재의 상관(상사, 관리자, 리더)과 함께 근무한 년수 약 ( )년	

☺ 많은 질문에 응답하여 주셔서 감사합니다.

귀하의 가정에 언제나 건강과 행복이 가득하시기를 바랍니다. ☺