

2005년 8월  
박사학위논문

공공조직과 준공공조직 장의 리더십이  
조직효과성에 미치는 영향

조선대학교 대학원

행정학과

김형래

공공조직과 준공공조직 장의 리더십이  
조직효과성에 미치는 영향

*A Comparative Study on the Organizational Effectiveness  
of Leadership between Public Organization Leader and  
Quasi-Public Organization Leader*

2005년 8월 일

조선대학교 대학원

행정학과

김형래

공공조직과 준공공조직 장의 리더십이  
조직효과성에 미치는 영향

지도교수 이 계 만

이 논문을 행정학박사학위 신청논문으로 제출함

2005년 4월 일

조선대학교 대학원

행정학과

김 형 래

# 김 형 래의 박사학위 논문을 인준함

위원장 \_\_\_\_\_(인)

위 원 \_\_\_\_\_(인)

위 원 \_\_\_\_\_(인)

위 원 \_\_\_\_\_(인)

위 원 \_\_\_\_\_(인)

2005년 6월 일

조선대학교 대학원

## 목 차

### *ABSTRACT*

제1장 서론 .....	1
제1절 연구목적 .....	1
제2절 연구대상 및 방법 .....	3
1. 연구대상 .....	3
2. 연구방법 .....	4
제2장 리더십과 조직효과성에 관한 이론 고찰 .....	5
제1절 리더십에 관한 이론 고찰 .....	5
1. 전통적 리더십 이론 .....	5
2. 변혁적 리더십 이론 .....	21
3. 전통적 리더십과 변혁적 리더십의 관계 .....	30
제2절 조직효과성에 관한 이론 고찰 .....	35
1. 조직몰입에 관한 이론적 고찰 .....	35
2. 직무만족에 관한 이론적 고찰 .....	39
3. 조직몰입과 직무만족간의 관계 .....	41
제3절 리더십과 조직효과성에 관한 논의 .....	42
1. 리더십과 조직효과성의 관계 .....	42
2. 리더십과 조직몰입 및 직무만족과의 관계 .....	44
제3장 분석모형과 연구설계 .....	46
제1절 분석모형 및 가설의 설정 .....	46

1. 분석모형 .....	46
2. 가설의 설정 .....	48
제2절 분석방법 및 설문지 구성 .....	51
1. 분석방법 .....	51
2. 표본의 특성 .....	51
3. 설문지의 구성 .....	52
<b>제4장 리더십과 조직효과성간의 실증분석 .....</b>	<b>54</b>
제1절 설문조사 결과 및 자료검정 .....	54
1. 자료수집방법 및 설문조사 결과 .....	54
2. 독립변수의 검정 .....	55
3. 종속변수의 검정 .....	62
제2절 리더십과 지역 및 조직적 특성에 따른 조직효과성 분석 .....	64
1. 지역 및 조직적 특성과 리더십의 관계 .....	64
2. 지역 및 조직적 특성과 조직효과성의 관계 .....	69
3. 리더십이 조직효과성에 미치는 효과 분석 .....	75
4. 변혁적 리더십의 조직효과성 증폭효과 분석 .....	85
제3절 분석결과 논의 .....	90
1. 지역 및 조직적 특성과 리더십에 관한 논의 .....	90
2. 지역 및 조직적 특성과 조직효과성에 관한 논의 .....	91
3. 리더십과 조직효과성의 분석결과 논의 .....	93
4. 변혁적 리더십의 조직효과성 증폭효과 분석결과 논의 .....	95

제5장 결 론 .....	97
제1절 연구의 요약 .....	97
제2절 연구의 시사점 및 한계 .....	100
<참고문헌> .....	103
<부록> 설문조사서 .....	127

## < 표 목 차 >

<표 2-1> 주요학자들의 조직몰입에 관한 정의 .....	38
<표 4-1> 설문지 회수 결과 .....	54
<표 4-2> 응답자 특성 .....	55
<표 4-3> 구조주도와 배려 측정지표 .....	56
<표 4-4> 구조주도와 배려에 대한 신뢰도 분석결과 .....	57
<표 4-5> 거래적 리더십의 측정지표 .....	58
<표 4-6> 거래적 리더십에 대한 신뢰도 분석결과 .....	59
<표 4-7> 변혁적 리더십의 측정지표 .....	60
<표 4-8> 변혁적 리더십에 대한 신뢰도 분석결과 .....	62
<표 4-9> 조직효과성 측정지표 .....	63
<표 4-10> 지방정부의 혁신적 활동에 대한 신뢰도 분석결과 .....	63
<표 4-11> 지역적 특성과 리더십 관계 .....	65
<표 4-12> 조직적 특성과 리더십 관계 .....	67
<표 4-13> 지역적 특성을 고려한 조직적 특성과 리더십과의 관계 .....	68
<표 4-14> 조직의 지역적 특성과 조직효과성의 관계 .....	69
<표 4-15> 조직적 특성과 조직효과성의 관계 .....	70
<표 4-16> 지역적 특성을 고려한 조직적 특성과 조직효과성의 관계 .....	71
<표 4-17> 조직구성원의 성별과 조직효과성의 관계 .....	72
<표 4-18> 조직구성원의 연령과 조직효과성의 관계 .....	73
<표 4-19> 조직구성원의 현직근무년수와 조직효과성의 관계 .....	73
<표 4-20> 리더십 행태간의 상관성 분석 .....	74
<표 4-21> 리더십 행태가 직무만족에 미치는 효과분석 결과 .....	76
<표 4-22> 리더십 행태가 조직몰입에 미치는 효과분석결과 .....	78
<표 4-23> 리더십 행태가 직무만족에 미치는 효과분석(지역적 특성) .....	80



<표 4-24> 리더십 행태가 조직몰입에 미치는 효과분석(지역적 특성) .....	81
<표 4-25> 리더십 행태가 직무만족에 미치는 효과분석(조직적 특성) .....	83
<표 4-26> 리더십 행태가 조직몰입에 미치는 효과분석(조직적 특성) .....	85
<표 4-27> 지역적 특성에 따른 변혁적 리더십의 직무만족 증폭효과 .....	86
<표 4-28> 지역적 특성에 따른 변혁적 리더십의 조직몰입 증폭효과 .....	87
<표 4-29> 조직적 특성에 따른 변혁적 리더십의 직무만족 증폭효과 .....	88
<표 4-30> 조직적 특성에 따른 변혁적 리더십의 조직몰입 증폭효과 .....	88
<표 4-31> 지역 및 조직적 특성과 리더십과의 관계 .....	91
<표 4-32> 조직의 지역적 특성과 조직효과성의 관계 .....	92
<표 4-33> 조직의 지역적 특성과 조직효과성의 관계 .....	94
<표 4-34> 가설의 채택여부 .....	96

## <그림 목차>

<그림 2-1> House의 경로-목표이론 .....	16
<그림 3-1> 연구 모형 .....	47

## <ABSTRACT>

### *A Comparative Study on the Organizational Effectiveness of Leadership between Public Organization Leader and Quasi-Public Organization Leader*

*Kim, hyeong-Rae*

*Advisor : Prof. Lee, Kye-Man, PH. D.*

*Department of Public Administration*

*Graduate School of Chosun University*

The purpose of this dissertation was to examine the impact leadership style of public organization leader and quasi-public organization leader on organizational effectiveness(organizational commitment and job satisfaction). This study adopted a questionnaire method. For this purpose, this study uses judgemental sampling and cluster sampling for public employees and quasi-public employees in Jeonnam provinces.

The total sample size of this study is 660. Most survey questions were taken from previous researches in the field, and modified in order to apply to organizational effectiveness in this study. This survey instrument is originally developed by Dr. Chang Woon Lee in order to investigate transformational leadership behaviors and leadership effectiveness of chief executives in local governments.

Response rates of 99.7 for public organization and 99.8& for quasi-public organization were achieved. Total response rate of this study is 99.8%. Techniques used in analyzing data were factor analysis, multiple regression t-test, F-test. Defining variables to find influencing factors are through the confirmatory factor analysis.

The results of this study suggest that employees were more satisfied by and more

committed to their organizations when the leader sought to identify the needs of his/her followers and exchanged rewards for appropriate levels of effort and performance. And this dissertation examines the augmentation effect that transformational leadership adds to the leadership effectiveness beyond transactional leadership using subordinates' effectiveness ratings. The results supported the augmentation effect of transformational leadership in quasi-public organization and public organizations. In public organizations, the transactional leadership as compared to transformational leadership was related more strongly to the subordinates' organizational commitment and added to the leadership effectiveness beyond transformational leadership. It has been founded that the organizational setting(public or quasi-public)has differential impacts on correlation between the leader's style and effectiveness because the structure of public organizations is more mechanical than quasi-public organizations and the leaders of public organizations have little influences over which his/her subordinates receive organizational rewards.

Implications of the research findings for leadership theory and practice were presented, and the areas for future research were suggested.

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구목적

조직의 생산성과 성과를 측정하기 위한 결과변수로서 조직효과성에 관한 연구는 오랫동안 지속되고 있다. 특히 어떻게 구성원의 노력을 조직화하여 조직이 추구하는 바람직한 목표를 달성할 수 있을 것인가 하는 문제는 논의의 초점이 리더십, 조직문화, 조직구조, 의사소통, 정보기술, 권력형태 등 다양한 변수들 사이의 관계성을 분석하는데 초점이 모아지고 있다.

현대사회에서 개인은 조직을 통해 삶의 질을 향상시키려고 하며, 조직은 조직구성원인 개인들의 노력을 통해 조직이 추구하는 목표를 달성하려고 한다. 또한 조직구성원에게 부여된 직무야말로 개인과 조직을 매개하는 연결고리로서의 역할을 수행한다고 볼 수 있다. 이처럼 조직을 움직이는 것은 조직구성원들의 상호지원과 협동과정에서 구성원들 사이의 적절한 역할과 행동에 따라 크게 좌우된다.

조직구성원들의 적절한 행동과 역할의 동기와 조직몰입 수준을 결정할 때 조직관리자의 리더십이 미치는 영향에 관한 연구는 지난 50여 년간 많은 주목을 받아왔다. 조직의 리더는 부하와의 상호작용을 통해 직접적으로, 그리고 리더가 조직문화에 영향을 줌으로써 간접적으로 조직구성원들의 행태에 영향을 미칠 수 있다. 이러한 측면에서 Yukl(2002:7)은 리더십을 ‘무엇을 해야 하고 그것을 어떻게 하는 것이 효과적인가를 다른 사람들이 이해하고 동의하도록 영향력을 행사하는 과정과 이렇게 공유된 목표를 달성할 수 있도록 개인 및 집단의 노력을 촉진하는 과정’으로 정의한다.

조직 내 리더십에 관한 연구는 대부분 리더십이 조직의 효과성 또는 생산성에 어떠한 영향을 미치는가를 중심으로 이루어지고 있다. Yukl(1999)의 연구는

이러한 경향을 잘 정리하여 보여주고 있다. 특히 이창원 외(2003)의 연구에 따르면 최근에 와서는 조직의 유형 및 상황이라든가 문화에 따라 어떠한 리더십이 조직의 성과 증진에 효과적인가에 많은 관심이 집중되기 시작했다. 또한 일상적 업무를 수행하는 조직의 리더십보다는 조직환경이 급변하는 상황, 즉 리더십이 적극적으로 요구되는 조직에서는 어떠한 리더십이 필요한지가 연구되고 있다. 현재까지 조직효과성을 향상시키기 위한 진단이나 평가<sup>1)</sup>의 경우 대부분 리더십이나 조직문화, 조직구조, 의사소통, 정보기술, 권력형태 등 여러 요인을 중심으로 이루어져 온 것이 일반적이다. 본 연구에서도 이런 연구 경향과 마찬가지로 리더십에 대한 정확한 진단과 공공조직과 준공공조직이라는 상황변수에 따라 조직효과성으로서의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다.

따라서 조직효과성 제고를 위해서는 조직의 최고관리자의 리더십 행태가 가장 큰 영향을 미치고 있다는 것이 선행연구에서 지적되고 있다. 본 연구는 조직효과성을 측정하는 데 있어서 조직의 지역적 특성과 조직적 특성에 따라 공공조직과 준공공조직의 리더십이 어떻게 다른가를 검토하고, 또한 공공조직과 준공공조직의 리더십이 이들 변수에 따른 조직효과성의 관계를 진단할 필요가 있다고 본다. 즉 조직의 차이에 따라 직무만족의 대내적 만족과 대외적 만족, 조직몰입의 정서적 몰입과 유지적 몰입에 대한 효과성에서 차이가 나타날 수 있다.

이러한 관점에서 공공조직과 준공공조직의 조직효과성에 어떠한 차이가 있는지를 실증적으로 분석해 보고자 한다. 본 논문에서는 공공조직으로서 기초자치단체와 준공공조직으로서 농협의 지역조합을 비교·분석하였다. 지방자치단

---

1) 일반적으로 진단(diagnosis), 평가(assessment), 설계(design) 사이에는 논리적 순서상 진단이 먼저 있고, 다음에 평가와 그 결과로서 처방(prescription)이라고 할 수 있는 설계가 있다고 해석된다. 이들은 모두 변화(change), 쇄신(innovation), 개선(reform), 재조직(reorganization) 등을 위한 사전의 과정으로 행해지는 것들이다.

체와 지역농협조합은 같은 생활권 내에서 대부분 같은 지역주민의 투표에 의해 단체장을 선출한다는 공통점을 갖고 있다. 그리고 공공조직적 성격을 나타내고 있는 농협이 사조직 스타일로 운영되고 있지만 얼마나 변화되었는가를 분석할 수 있다는 것이다.

따라서 우리나라 공공조직 내 변혁적 리더십에 관한 연구가 극히 제한적인 상황에서, 본 연구는 공공조직의 문화적 특성을 벗어나고 있는 것으로 보이는 준공공조직을 연구대상으로 하여 공공조직과 준공공조직의 최고관리자들의 리더십을 비교하고자 한다. 이를 위해 전남지역의 공공조직과 준공공조직의 리더십과 조직효과성 사이에 어떠한 차이와 영향관계가 있는지를 실증적으로 분석하였다. 또한 이러한 차이와 영향력 관계에 대한 실증적 분석을 바탕으로 조직효과성을 제고하기 위한 정책적 대안을 모색해 보고자 한다. 따라서 본 연구의 목적은 변혁적 리더십(transformational leadership)을 중심으로 공공조직과 준공공조직 장들의 효과적인 리더십의 유사점과 차이점을 밝히는 것이다.

## 제 2 절 연구 대상과 방법

### 1. 연구대상

본 연구는 궁극적으로는 리더의 리더십 행태가 조직효과성에 어떤 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하는 것이다. 따라서 본 논문의 연구대상은 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형으로는 전통적 리더십과 변혁적 리더십으로 나누었다. 전자는 구조주도, 배려, 약속, 보상으로 구성되어 있다. 후자는 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별적 배려, 지적자극으로 구성하여 분석하였다.

둘째, 조직효과성은 조직구성원의 조직몰입과 직무만족의 정도의 측정을 통해 파악하였다.

셋째, 조직적 특성과 지역적 특성을 상황변수로 설정하였다. 조직적 특성은 공공조직과 준공공조직으로 구분하였다. 본 연구에서 공공조직으로는 전라남도 22개 기초자치단체를, 준공공조직으로는 전라남도내의 22개 시·군 지역농협을 선정하여 분석하였다. 지역적 특성은 시지역이나, 군지역이나, 즉 도시지역과 농촌지역의 차이를 의미한다.

넷째, 인적 연구대상은 44개 조직의 구성원이다. 구체적으로 살펴보면 44개 각 조직구성원 가운데 조직의 장과 상호교호작용이 활발한 상위직 30명씩 총 1,320명 연구대상이다.

## 2. 연구 방법

본 연구에서는 구성원의 가치체계와 행동유형에 따른 리더십의 인식도와 조직효과성을 알아보는 과정에서 개별 구성원을 대상으로 했기 때문에 질적인 효과성에 초점을 맞추고자 한다. 다만 상황변수로서 공공조직과 준공공조직의 차이에 따른 조직효과성을 분석하여 양적인 효과성을 일부 측정함으로써 질적인 효과성에서 측정하지 못하는 부분을 보완할 수 있을 것으로 기대한다.

본 연구는 이 같은 목적과 방법에 따라 공공조직은 전남지역 22개 시·군의 지방자치단체를 대상으로 하였다. 준공공조직은 전남지역 22개 시·군 농협 168개 지역 조합 가운데 집락표본추출법(cluster sampling)을 이용하여 각각 1개씩 선정하여 각 조직에 근무하는 구성원을 대상으로 설문지 조사를 실시하였다. 수집된 자료는 사회과학통계패키지프로그램인 SPSS(10.2)를 이용하여 요인분석과 회귀분석, 그리고 t검증, F검증 등의 방법을 이용하여 분석한다. 전체적으로는 구성원들이 인식하는 최고관리자의 리더십 행태와 조직효과성과의 관련성을 분석할 수 있다.

## 제 2 장 리더십과 조직효과성에 관한 이론 고찰

### 제 1 절 리더십에 관한 이론 고찰

#### 1. 전통적 리더십 이론

Yukl(1994)은 리더십 이론은 리더십 과정에서 어느 측면을 강조하느냐에 따라 일반적으로 특성론적 접근법(trait approach), 행태론적 접근법(behavioral approach), 권력-영향접근법(power-influence approach)<sup>2)</sup>, 상황론적 접근법(situational approach) 등 네 가지 이론으로 분류할 수 있다고 하고 있다. 그러나 본 논문에서는 전통적 리더십이론의 대표적인 접근법인 특성론적 접근법, 행태론적 접근법, 상황론적 접근법(situational approach)을 중심으로 논의하고자 한다.

#### 가. 특성론적 접근법(*Traits Approach*)

##### (1) 주요 연구 결과

특성론적 접근법은 행태과학(behavioral science)의 영향을 받아 과학적 지식의 영역 안에 들어온 리더십 이론으로 1930년대부터 1950년대에 이르는 시기에 활발히 논의되던 이론이다. 이 접근법의 특징은 선천적이든 후천적이든 리더의 공통적 특성을 규명하는 것이다. 이 시기에 리더십을 연구하였던 학자들이 처음으로 관심을 둔 대상은 특히 역사상 유명했던 위대한 인물들이었다. 연구자

---

2) Yukl(1994)이 분류하는 권력-영향적 접근법은 리더가 갖고 있는 권력의 크기와 유형 그리고 그러한 권력이 행사되는 방법 등을 통하여 리더십의 효과성을 설명하는 접근법이다.



들은 이 위대한 인물들이 어떻게 막강한 영향력을 행사하는 리더가 될 수 있었  
던가 하는 데 관심을 두고 이들이 공통적으로 지니는 우수한 어떤 특성 또는  
자질을 발견해 내려고 노력하였다. 이렇게 리더가 될 수 있는 고유한 자질 특  
성이 존재한다는 가정 하에서 그것들을 찾아내려고 하는 리더십 연구의 한 흐  
름을 특성이론이라고 한다. 이 이론은 지지자들은 리더들이 공통적으로 구비하  
고 있는 특성을 구명하는 데 많은 노력을 기울여 왔다.

Stogdill(1948)은 1904년에서 1948년까지 발표된 리더의 특성에 관한 연구들  
을 종합해서 리더와 리더가 아닌 사람들 사이의 특성에서 어떠한 차이가 있는  
지를 분석하였다. 분석 결과 두 집단간의 특성에서 일관성 있는 차이가 발견되  
지 않았다.<sup>3)</sup> Miner(1965)는 관리자로서 성공하기 위해서 요구되는 동기유형특  
성에 관해 연구하였다. Miner는 자신이 개발한 문장완성척도(Sentence  
completion scale)라는 일종의 투사법유형을 이용하여 관리자들이 가지고 있는  
관리동기 6개를 측정하였다<sup>4)</sup>. Miner(1985)는 여러 연구 결과를 통해서 위의 6  
가지 동기유형을 합산한 전체적 동기점수와 승진 사이에 정적 상관이 있음을  
보고하였다. 또한 각 동기유형별로 나누었을 때 권력행사욕구와 경쟁욕구 및  
권위에 대한 정적 태도 등이 승진과 가장 일관성 있게 관련되었다.

특성이론의 또 다른 대표적 연구로 McClelland의 관리동기연구가 있다.  
McClelland와 그의 동료들 관리자로서 성공하기 위해서 어떠한 욕구가 강해야  
하는지를 연구했다(McClelland, 1965, 1985). 이들은 리더의 욕구측정을 위해서

---

3) Stogdill은 이러한 분석 결과를 토대로 다음과 같은 결론을 내렸다. 어떤 개인이 특정성격을 갖고  
있다고 해서 모두 훌륭한 리더가 되는 것은 아니며 여러 다른 요인들(예: 부하의 특성 및 목표)에  
의해서 영향을 받는다. 즉 초기의 리더특성에 관한 연구들은 훌륭한 리더가 되기 위하여 어떤 특  
성을 가지고 있어야 한다는 기본입장을 지지하지 못했다.

4) Miner(1965)가 제시하는 6 가지 관리 동기는 권위가 있는 인물에 대한 긍정적 태도, 동료들과 경  
쟁하려는 욕구, 자신감 있게 적극적으로 행동하려는 욕구, 세력을 행사하려는 욕구, 집단에서 홀  
로 서려는 욕구, 단순한 행정업무를 처리하려는 의지이다.

투사법(projective technique)의 일종인 주제통각검사(Thematic Apperception Test: TAT)를 사용했으며, 주로 권력, 성취, 유친 세 가지 욕구를 측정하였다. 이들의 연구와 관련하여 관리자의 성공과 관련해서, 권력욕구가 강하고, 성취욕구 또한 어느 정도 강하며, 유친 욕구는 비교적 낮은 사람이 대기업의 관리자로서 성공할 가능성이 높다는 McClelland 등의 주장을 지지하는 연구들이 많이 보고되었다(Boyatzis, 1982; McClelland, 1975; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 1976). 즉 성취욕구와 권력욕구 강해야 목표로 세운 일을 처리하려는 성향이 강하다. 동시에 권력욕구가 강하면 부하들에게 영향력을 행사하려는 성향이 강하기 때문에 일처리를 혼자 하려는 것이 아니라 부하들에 일을 시켜서 처리해 나가게 된다.

반면에 유친 욕구가 강하면 타인과의 친분관계를 깨는 일을 잘 하려 들지 않기 때문에 부하들에게 제대로 일을 시키기가 어렵게 되고 따라서 관리자로서는 적합하지 않다는 것이다. Simonton(1988)는 39명의 미 역대 대통령들의 리더십유형을 조사하였다. 이들을 잘 알 수 있는 전문가들에게 49개 문항으로 구성된 질문지를 실시하여 요인 분석한 결과 다섯 가지 리더십유형이 나타났고 보고하고 있다<sup>5)</sup>. Yukl(1994)은 관리자로서 성공하기 위해 갖춰야 될 능력으로 기술능력(technical skill), 대인관계능력(interpersonal skill), 개념능력(conceptual skill)을 제시 하고 있다. 기술능력은 관리자로서의 업무를 처리하기 위한 방법, 과정, 절차, 및 기술에 관한 지식을 의미한다. 대인관계 능력은 인간 행동과 집단과정을 이해하고, 타인의 감정과 동기를 이해하며, 명확하고 설득적

---

5) Simonton(1988)이 분석한 미 역대 대통령의 다섯 가지 리더십유형은 대인지향적 유형, 카리스마적 유형, 심사숙고적 유형, 창조적 유형, 신경증적 유형이다. 이상의 유형을 토대로 역대 대통령들을 군집 분석한 결과, 케네디 대통령은 카리스마적 유형에서 높은 점수를 얻었고 창조적과 심사숙고적 유형에서도 최상위권이였다. 루스벨트 대통령 역시 카리스마적 유형에서 가장 높은 점수를 얻었고 창조적 유형에서도 상위권에 속했다. 카터 대통령은 카리스마적 유형에서 하위권에 속했고 전반적으로 다른 유형에서도 낮은 점수를 얻었다.

으로 의사소통할 수 있는 능력을 뜻한다. 개념능력은 분석력, 논리적 사고, 새로운 아이디어창출 및 문제해결능력 등을 포함한다.

여러 연구 결과는 관리자의 지위에 따라서 이러한 능력의 상대적 중요성이 다를 것을 보여 주고 있다(Boyatzis, 1982). 고위직 관리자의 경우, 주요 책임이 다양한 정보를 토대로 회사의 전략결정을 내리는 일이기 때문에 개념적 능력이 가장 중요하다. 중간관리자의 주요 역할은 현재의 구조를 보충하고 정책 및 목표를 집행하는 방법을 개발하는 일이기 때문에, 위의 세 가지 능력이 골고루 필요하다. 하위관리자의 경우, 주요 책임이 정책집행 및 현재의 작업진행이기 때문에 기술능력이 상대적으로 더 중요하다.

## (2) 평가

Yukl(1994)이 지적하고 있는 특성이론의 문제점을 중심으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 특성 자체가 추상적인 개념이라는 점이다. 또한 대부분의 특성 연구들이 이론의 뒷받침이 없다는 점이다. 따라서 단순히 어떤 특성들이 리더십 효율성과 관련되어 있다고만 보고하는 연구들이 대부분이다. 마지막으로, 많은 특성연구들이 부하의 동기나 리더의 행동과 같은 중개 변인을 포함시키지 않았다는 점도 지적될 수 있다. 앞으로의 리더특성연구는 단순히 한 가지 특성 보다는 특성패턴에 초점을 두어서 여러 특성들이 서로 상호작용해서 리더십 효율성과 어떠한 영향을 주는지를 조사할 필요가 있다. 또한 특정특성이 리더십 효율성에 중요하다고 할 때, 그 특성의 어느 정도가 요구되는지를 검토할 필요가 있다. 예를 들어 리더의 자신감이 효과적인 리더가 되기 위해서 요구되는 특성이라고 할 때, 적절한 자신감의 수준은 어느 정도인지를 명확히 할 필요가 있다. 자신감이 지나치게 강한 리더는 여러 가능한 대안이나 반대의견에 귀 기울이지 않기 때문에 바람직하지 못한 결과를 초래할 수도 있게 된다.

Stogdill(1974)은 특정성격특성을 가졌다고 해서 반드시 훌륭한 리더가 되는

것은 아니라고 강조했다. 이러한 결론은 리더특성에 관한 연구의 중요성을 감소시키는 것이다. 그럼에도 불구하고 현재까지 리더특성에 관한 연구들이 계속 발표되고 있는 이유는 많은 연구자들이 그래도 훌륭한 리더는 다른 사람과 구분되는 성격특성을 가지고 있을 것이라는 맹목적인 신념에서 나타나는 현상이라고 볼 수 있겠다.

## 나. 행태론적 접근법(*behavioral approach*)

### (1) 주요 연구 결과

특성이론이 한계에 부딪치자 효과성(effectiveness)이라는 새로운 척도를 도입하여 조직목표를 성취하는 리더의 행위유형에 관심을 갖는 행태이론적 접근방법이 등장한다. 1950년대에서 1960년대에 걸쳐 나타난 이 이론은 조직의 목표 달성이나 집단 유지를 위해 구성원들의 자발적인 참여를 유도해내는 지도자의 행태 능력을 중점적으로 강조하는 이론이다(김호섭 외, 1999: 246). 특성이론에서는 리더를 선천적인 것으로 가정하고 있으나 행태이론에서는 행동이 변화하게 되면 리더는 만들어지거나 교육훈련에 의해 개발될 수 있다는 생각이 구체적으로 나타난다. 행태이론의 고전적인 대표이론은 아이오와대학의 K. Lewin이 주도한 리더십 연구(Iowa Leadership Studies), 오하이오주립대학 기업연구실이 주도한 리더십 연구(Ohio State University Leadership Studies), 미시간대학 조사연구소의 리더십 연구(Michigan Leadership Studies) 등을 들 수 있다.

이 분야의 가장 대표적 연구는 오하이오 주립대의 교수들이 주축이 되어서 시작한 리더십연구라고 할 수 있다. 이 연구는 효율적인 리더행동을 파악하기 위하여 시작된 것으로서 부하들로 하여금 자신들의 리더행동을 기술하는 것으로부터 시작했다. 이로부터 1,800여 개의 행동 예들을 모은 후, 연구자들은 중

복되고 또 자신들이 중요하다고 생각되는 예들을 골라 150개 문항들을 만들었다. 이 문항들로 구성된 질문지가 일반인과 군인들에게 실시되었고 조사대상자들은 각 문항이 자신이 상사의 행동을 얼마나 잘 나타내는지를 Likert척도를 이용해 응답하였다(Fleishman, 1953; Halpin & Winer, 1957). 이들의 반응을 요인분석을 통해서 분석한 결과, 두 가지 차원의 리더행동요인이 나타났다.<sup>6)</sup>

또 다른 대표적 연구가 미시간대 연구이다. 이 연구는 오하이오 주립대 연구와 비슷한 시기에 미시간대 교수들에 의해서 실시되었으며, 리더행동과 집단수행간의 관계 파악에 중점을 두었다(Katz & Kahn, 1952; Katz, Maccoby & Morse, 1950). 이들의 연구는 후에 Likert(1961)가 요약해서 발표하였다. 이들의 연구에서는 리더행동을 세 가지 유형으로 구분하고 유능한 리더와 그렇지 못한 리더들이 이 세 가지 행동유형에서 어떠한 차이가 있는지를 조사하였다<sup>7)</sup>.

1950년대부터 리더행동에 관해서 많은 연구들이 진행되면서 상황에 상관없이 항상 효율적인 리더행동이 무엇인지를 밝히는 일반이론에 관한 연구에도 초점을 두게 되었다. 이에 관련된 대표적 이론으로서는 Blake와 Mouton(1964)이

---

6) 이들의 반응을 요인분석을 통해서 분석한 결과는 배려적 행동(consideration)과 과업주도적행동(initiating structure)이다. 배려적 행동유형은 부하들을 친근하고 따뜻하게 대하고, 관심을 표명하며, 부하들의 복지에 신경을 쓰는 정도이다. 과업주도적 행동유형은 리더가 집단의 목표를 달성하기 위해서 자신의 역할과 부하들의 역할을 명확히 하고 구조화하는 정도를 말한다. 이 두 가지 행동유형들은 서로 독립적이다. 따라서 평소애 배려적 행동을 많이 보여 주는 리더가 반드시 과업주도적 행동을 하지 않는 것은 아니며, 반대로 배려적 행동을 별로 하지 않는 리더라고 해서 반드시 주도적 행동을 많이 보여 주는 것은 아니다. 그러나 이와 관련해 실시된 많은 연구들은 실망스럽게도 일관성 있는 결과를 보여 주지 못했다(Bass, 1990; Yukl, 1971).

7) 이 연구에서 리더행동의 세 가지 유형은 과제중심행동(task-oriented behavior), 관계중심행동(relationship-oriented behavior), 참여행동(participative behavior)이다. 과제중심행동은 오하이오 주립대 연구의 과업주도적 행동과 유사하다. 관계중심행동은 배려적 행동유형과 유사하다. 참여행동은 유능한 리더는 일일이 부하를 감독하지 않고 집단의회의를 통하여 부하들을 의사결정과정에서 참여시켜 문제를 해결해 나간다는 것이다.

개발한 관리격자(managerial grid)이론이 있다. 이들은 가장 효율적인 리더는 과업지향적이면서 동시에 인간중심적인 사람이라고 주장하였다. 즉 과업목표와 인간관계를 동시에 고려해서 행동하는데, 예를 들면 생산의 질을 높이기 위해서 부하와 상의한다거나 과업지시를 부드럽게 한다거나 등의 행동 등이다.

Misumi와 Peterson(1985)은 일본 관리자들을 대상으로 한 연구에서 위와 동일한 두 요인이론인, 수행-유지(PM: performance & maintenance)리더십 이론을 발표하면서 수행행동(performance behavior)과 유지행동(maintenance behavior)을 많이 보이는 리더가 항상 효율적인 리더라고 주장하였다.

## (2) 평가

오하이오 주립대 연구는 신뢰도 및 타당도검증을 거친 질문지를 이용해서 본격적으로 리더행동을 연구하였다는 데 그 의의가 있다. 이 연구 이후로 많은 연구들이 질문지를 사용해서 리더행동을 분석하기 시작했다. 그러나 지나치게 질문지에만 의존함으로써 인해서 여러 오류를 범할 수 있다는 문제점이 지적되고 있다(Uleman, 1991). 먼저 부하들에게 과거 몇 개월 혹은 몇 년 동안의 리더행동을 생각해 보고 리더가 각 문항이 나타내는 행동을 얼마나 자주 또는 많이 보였는지를 평가할 것을 요구하기 때문에, 이들의 반응이 정확하지 않을 수도 있다(기억이 잘 나지 않거나 미처 관찰하지 못한 행동도 있을 수 있다). 또한 부하들이 리더를 좋아하거나 싫어하는 경우, 실제 리더가 취한 행동과 다르게 평가할 수 있다. 예를 들어 리더를 좋아하는 경우 리더가 부하들에게 깊은 관심을 보이지 않음에도 불구하고 그러한 내용을 묻는 문항에 '그렇다'라고 반응할 가능성이 있다(Rush, Thomas & Lord, 1977). 마지막으로 실험실연구가 아니기 때문에 연구 결과의 인과성에 대한 의문이 제기될 수 있다.

## 다. 상황론적 접근법(*situational approach*)

### (1) 주요 연구 결과

1950년대부터 1970년대까지 행태론적 접근법과 상황론적 접근법으로 수행된 연구들은 대부분 구조주도(*initiating structure*)와 배려(*consideration*)와 관련된 리더십 형태에 초점을 맞추고 있다(Yukl, 1999a). 구조주도는 과업 요구사항의 명확화, 정보 제공, 과업의 구조화 등을 다루는 반면, 배려는 친근하고 지원적인 방법으로 행동하는 것, 부하직원에 대한 관심을 보이고 그들의 복지 증진을 위한 방안을 모색하는 것 등을 말한다(Yukl, 2002: 50). 연구결과 구조주도와 배려는 조직성과와 관련이 있는 것으로 나타났는데(Bass, 1990), 1970년대의 행태론적 리더십 이론들은 대부분 리더와 부하간의 합리적 과정(*rational processes*)의 중요성을 강조하였다(Yukl, 1999b). 그러나 1980년대에 들어오면서 리더십 분야의 연구자들은 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십 이론에 많은 관심을 갖게 되었는데, 이러한 이론들은 합리적 과정보다는 감정과 가치관의 중요성을 강조하였다(Yukl, 2002:240).

Bass(1985)는 Burns(1978)가 제시한 거래적 리더십(*transactional leadership*)과 변혁적 리더십으로 이루어지는 이요인 모형(*two-factor model*)을 제안하였다. 거래적 리더십은 일반적으로 리더의 요구에 부하가 순응(*compliance*)하는 결과를 가져오는 교환과정(*exchange process*)을 포함하지만, 부하들이 과업목표에 대해 열의(*enthusiasm*)와 몰입(*commitment*)까지는 발생시키지 않는 것이 일반적이다(Yukl, 2002: 253). 즉, 거래적 리더는 부하직원들의 욕구를 파악해서 그 부하들이 적절한 수준의 노력과 성과를 보이면 그러한 노력과 성과만큼의 보상을 제공하는 교환적 과정을 기반으로 한다는 것이다(Bycio, Hackett, & Allen, 1995).

상황에 상관없이 항상 구체적 특성이나 행동을 많이 보이는 사람만이 효율적 리더가 될 수 있다는 초기의 주장에서 벗어나 상황에 따라 효율적 리더의 특성이나 행동이 달라진다는 상황론적 접근법이 등장하게 되었다. Fiedler(1964, 1967)의 상황적합성이론은 다양한 상황론적 접근법 가운데 가장 최초이고 가장 널리 알려진 이론이다. Fiedler는 1953년 미 일리노이대 교수로 있으면서 다양한 집단의 리더를 대상으로 어떠한 사람이 효율적 리더인지를 밝히려고 하였다. 처음에 그는 가장 싫어하는 동료 작업자(Least preferred coworker: LPC)를 평가하는 척도를 개발하여 이 척도에서의 점수를 통하여 리더의 성격특성을 측정 한 후, 어떠한 특성을 가진 리더가 효율적인지를 조사하였다. 그러나 그가 대상으로 삼은 리더에 따라 다른 결과가 나타남을 알고 나서 이러한 결과가 나타나는 이유는 각 리더가 처한 상황이 다르기 때문이라고 생각하게 되었다. Fiedler는 먼저 리더의 특성을 측정하기 위하여 위에서 언급한 LPC척도를 개발하였다. Fiedler(1978)는 LPC점수를 리더의 동기위계(motivation hierarchy)와 관련지어 해석하고 있다. 이 해석에 따르면, LPC점수가 높은 리더는 우선적으로 부하를 포함한 다른 사람들과 친밀한 관계를 유지하려 한다. 즉 이들은 사람들(특히 부하들)과의 원만한 관계유지를 통해서 무엇보다 큰 만족을 얻게 된다. 이러한 행동경향은 오하이오 주립대 연구에서의 배려적 행동유형과 유사하다. 만약 이러한 리더가 주변 사람들과 원만한 관계를 유지한다면 그 때서야 비로소 과업목표달성에 관심을 기울이게 된다. 즉 과업성취는 2차적 동기로서 작용한다. 그 과정에서도 부하와의 관계가 나빠지면 높은 LPC리더는 과업목표달성에 대한 관심에서 벗어나 다시 부하와의 원만한 관계유지에 중점을 두게 된다. 반대로 LPC점수가 낮은 리더는 1차적으로 과업목표달성에 중점을 둔다. 즉 이들은 과업목표가 달성되었을 때 무엇보다도 큰 만족을 얻게 된다. 이러한 행동경향은 오하이오 주립대 연구에서의 과업주도적 행동유형과 유사하다. 만약 과업성취가 만족할 만한 수준으로 진행된다면, 그 때서야 이러한 리더는 부



하들과의 원만한 관계유지에 신경을 쓰게 된다. 즉 부하와의 원만한 관계유지는 이들에게 2차적 동기로서 작용한다. 그러나 조금이라도 과업목표달성에 차질이 오는 듯 싶으면, 언제든지 다시 과업성취에 중점을 두게 된다.

Hersey와 Blanchard(1969, 1982)의 상황적 리더십이론은 오하이오 주립대 연구에 그 뿌리를 두고 있다. 오하이오 주립대의 연구에서 두 가지 리더행동유형(배려적 행동과 과업주도적 행동)이 밝혀졌는데, 이들의 연구에서는 과업주도적 행동을 과제행동(task behavior)으로 명명하고 리더가 개인이나 집단의 책임을 명확히 하는 정도로 정의했다. 과제행동은 구체적으로 사람들에게 무엇을 하고, 어떻게 하고, 언제, 누가 하는지를 얘기하는 행동을 포함한다. 이들은 배려적 행동을 관계행동(relationship behavior)으로 명명하고, 이를 리더가 부하와의 관계에서 양방향 의사소통(two-way communication)에 참여하는 정도로 정의했다. 구체적으로는 부하의 의견에 귀를 기울이고, 격려하고, 사회 정서적으로 지원하는 행동을 포함한다. Hersey와 Blanchard는 효과적인 리더행동은 상황특성에 따라 다르다고 주장하면서 부하의 성숙수준을 통해서 상황특성을 측정하였다. 이들은 부하의 성숙은 직무성숙(job maturity)과 심리적 성숙(psychological maturity)의 두 가지 차원으로 구성된다고 하였다<sup>8)</sup>.

의사결정시 리더는 소속 부서의 부하들을 참여시켜서 결정하는 편이 집단의 수행을 향상시킬 수 있을지 아니면 혼자서 결정해서 부하들에게 통보하는 편이 더 효과적일지 고심하는 경우가 많을 수 있다. Vroom과 Yetton(1973)의 규범적(normative) 결정모형은 이러한 상황에서 리더에게 바람직한 해결방안을 제시해 주며, 이러한 이유 때문에 이 모형을 상황리더십이론에 포함시킬 수 있다.

---

8) 직무성숙이란 부하가 가지고 있는 일과 관련된 지식, 경험 및 능력 등의 정도를 의미한다. 심리적 성숙이란 부하가 일과 관련해서 갖고 있는 자신감, 몰입, 동기 및 자기 존중감 등의 정도를 뜻한다. 이러한 부하의 성숙수준은 특정과업과만 관련되어 있다는 점을 상기할 필요가 있다. 예를 들면 어느 자동차정비공이 정비업무에 관해서는 직무 및 심리적 성숙수준이 높지만, 다른 과업(예: 환자수술, 건축설계업무 등)에서는 성숙수준이 낮게 된다.

그러나 이들의 모형은 의사결정상황에만 국한되기 때문에 다른 리더십이론과 같이 폭넓게 적용되지 못했다.

부하들을 잘 이끌어 나갈 수 있는 리더가 되기 위해서는 무엇보다도 부하들이 원하는 것이 무엇인지 알아내어 그것을 보상으로 제시하고 어떻게 하면 그 보상을 얻을 수 있는지를 명확히 해야 할 것이다. 경로-목표이론(path-goal theory)은 바로 이러한 점을 기초로 해서 개발되었다. 이 이론은 처음에 Evans(1970)가 주창하였으나 나중에 House와 Dessler 등이(House, 1971; House & Dessler, 1974) 상황변수를 추가하여 보다 정교한 이론으로 발전시켰다. 경로-목표이론의 뿌리는 동기론에서 나오는 기대이론(expectancy theory : Georgopolous, Mahoney & Jones, 1957; Vroom, 1964)이라고 할 수 있다<sup>9)</sup>.

House에 의해 제시된 경로-목표이론은 하급자들의 작업 목표와 개인목표 그리고 목표달성에 대한 지각에 리더가 어떻게 영향을 미치느냐 하는 것에 초점을 두고 있다. 이 이론은 집단의 성과란 하급자들에 의해 달성된다는 것을 기본전제로 하고 있다. 따라서 효과적인 리더란 하급자들이 열심히 일하게끔 동기를 유발시킬 수 있는 사람이어야 한다는 것을 강조한다. 그런데 리더가 하급자들을 동기를 유발시키기 위해서는 무엇인가 그들이 추구하고 있는 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 도움을 주어야 한다. 왜냐하면 하급자들이 리더의 행위가 그들이 추구하는 목표에 도움이 된다고 지각할 수 있을 경우에 그들은 리더의 영향력을 잘 받아들이며, 나아가 만족과 더불어 집단의 성과에 기여할 수 있기 때문이다.

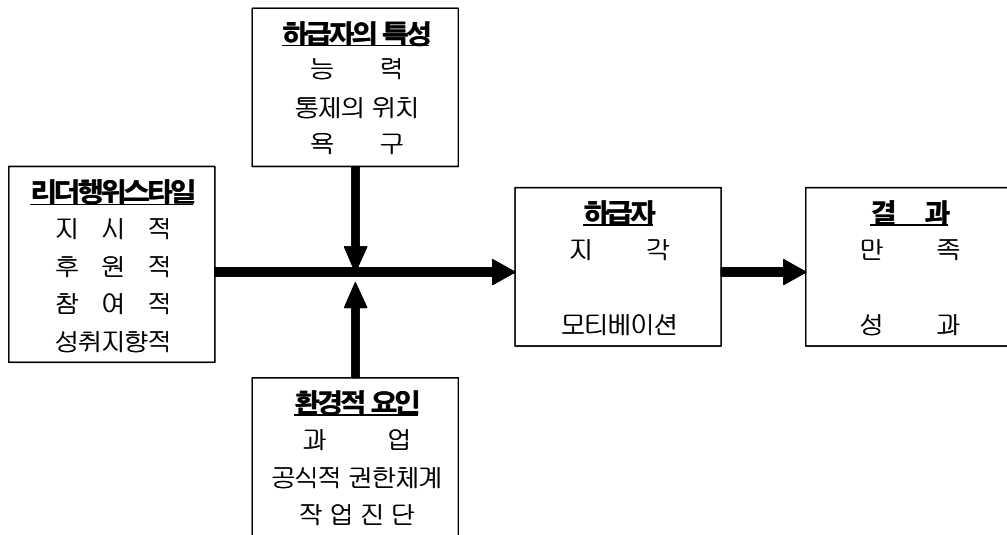
그러면 어떤 리더십 스타일이 하급자들에게 도움이 되는 것으로 지각될 것

---

9) 이 기대이론은 요점은 개인은 자신이 노력을 해서 원하는 것을 얻을 가능성이 높다고 생각하면 더 많은 노력을 기울인다는 것이다. 따라서 효율적인 리더가 되기 위해서는 부하들에게 그들이 원하는 보상(즉 목표)을 제시하고, 그것을 어떤 방법을 통해서 얻을 수 있는지를 제시(즉 경로를 제시)해야 된다는 것이다. 이 이론에서 경로를 제시한다는 것은 리더가 어떠한 방식으로 행동하는지를 의미하는데, 구체적인 리더의 행동양식은 상황에 따라서 달라진다.

인가? 대부분의 상황이론과 마찬가지로 경로-목표이론에서도 이는 상황에 의해 좌우된다고 말한다. 다만 다른 이론과의 차이점은 상황에 부합되는 리더십이 어떻게 만족과 성과를 이끌어낼 수 있는가 하는 하급자들의 지각(perception)과 동기부여(motivation)의 과정에 대한 설명이 있다는 것이다.

<그림 2-1> House의 경로-목표이론



출처: House & Dessler(1974)

<그림 2-1>에서 보는 것과 같이 House의 경로-목표이론은 하급자들의 동기를 유발시킬 수 있는 리더의 주요기능으로서 네 가지의 리더십유형을 제시하고 있다. 이러한 리더의 주요 기능으로서 지시적 리더십(directive leadership), 후원적 리더십(supportive leadership), 참여적 리더십(participative leadership), 성취지향적 리더십(achievement oriented leadership) 등이다. 그리고 이들 각각의 리더십유형이 보다 효과적일 수 있는 두 가지 상황요인(하급자의 특성과 환경적 요인)과의 관계를 다음과 같이 기술하고 있다.

첫째, 지시적 리더십(directive leadership)은 리더가 하급자의 활동을 계획·조직·통제하는 구조주도(initiating structure)적인 리더십 스타일을 말한다. 이와 같은 스타일은 과업구조가 명확하지 않고 모호할 경우, 하급자들이 리더에게 복종적이고 의존적인 욕구를 가질 경우, 그리고 리더가 강력한 직위권한을 가지고 있을 경우에 효과적이라고 할 수 있다.

둘째, 후원적 리더십(supportive leadership)은 하급자들의 복지와 안락에 관심을 가지며 후원적 분위기를 조성하려고 노력하는 리더십 스타일을 말한다. 이와 같은 스타일은 과업이 구조화되어 있을 때, 하급자들이 높은 사회적 욕구를 지니고 있을 때, 그리고 하급자들 간에 상호작용이 필요한 경우에 효과적이라고 할 수 있다.

셋째, 참여적 리더십(participative leadership)은 하급자들에게 정보를 제공하고 의사결정에 있어서 그들의 아이디어와 제안을 끌어내어 이를 진지하게 고려하는 리더십 스타일을 말한다. 이러한 스타일은 과업이 내재적 동기를 유발할 수 있는 특성을 가질 때, 하급자들의 자기발전과 성취에 대한 욕구가 강할 때, 그리고 개인과 조직의 목표가 양립하는 경우에 효과적이라 할 수 있다.

넷째, 성취지향적 리더십(achievement oriented leadership)은 리더가 도전적인 목표를 설정하고 성과를 강조하며 하급자들이 최대한의 능력을 발휘할 것을 기대하는 리더십 스타일을 말한다. 이러한 스타일이 효과적일 수 있는 상황은 참여적 리더십의 경우와 흡사하다고 할 수 있다.

경로-목표이론은 너무 복잡하여 완전한 검증이 어렵다는 지적을 많이 받고 있으나 최근에 과업의 성격과 관련하여 부분적으로 이 이론의 타당성에 대한 검증이 이루어지고 있다. 특히 경로-목표이론은 지금까지의 리더십에 관한 상황이론들과는 달리 어떤 상황에서 어떤 리더십 스타일이 ‘어째서’ 효과적인가 하는 이유를 밝혀주고 있다는 점에서 실무적으로 기여하는 바가 크다고 할 수 있다.

## (2) 평가

Fiedler(1964)는 상황적합성이론을 펼치면서 개인의 특성을 나타내는 동기위계는 잘 변화되지 않는다고 하였다. Fiedler는 개인의 특성은 오랜 동안의 경험에 의해서 점차로 변화될 뿐이라고 주장하면서, 리더가 집단을 잘 이끌지 못하는 경우, 단기간에 리더의 특성을 변화시키려는 데 초점을 둔 교육은 별다른 효과를 거두지 못하게 된다고 하였다. 오히려 리더로 하여금 상황을 정확히 인식하고 이를 변화시킬 수 있도록 만드는 교육이 필요하다. 만약 그것이 힘들다면 현재 문제시되는 집단의 리더를 그 리더와 맞는 다른 집단으로 배치하고 현재의 상황에 맞는 다른 리더를 데리고 오는 것이 올바른 대처방법이 될 것이다. 다시 말하면, Fiedler의 기본개념은 리더를 변화시켜서 상황에 맞추는 것이 아니라, 상황을 변화시켜서 리더에 맞추는 방법이 더 효율적이라는 주장이다.

Fiedler와 그의 동료들은 실험실연구에서 이론의 타당성을 입증하였으나(Fiedler, 1978; Fiedler & Chemers, 1982; Peters, Hartke & Pohlmann, 1985; Strube & Garcia, 1981), 현장연구에서는 부분적으로만 지지되었다(Peters, Harke & Pohlmann, 1985). 이외에도 연구자들이 비판하고 있는 점들을 몇 가지 살펴보면, 먼저 LPC점수가 일관성이 없다는 지적이 있다. 즉 이 점수는 리더가 함께 일하기 싫어한 동료에 대한 평가를 토대로 얻어지기 때문에 일정한 기간을 두고 다시 측정했을 때, 선택하는 대상이 달라질 수가 있으며 그로 인해 리더 자신의 점수가 변화될 소지가 있다(Yukl, 1971). 둘째, 세 가지 상황차원 가운데 어떠한 근거로 리더와 부하간의 관계가 가장 중요하고 리더의 지위 세력이 마지막인지 명확하지 않다는 점이다. 셋째, LPC점수가 높거나 낮은 리더만을 중점적으로 다루고 중간점수를 얻은 리더에 대해서는 특별한 언급이 없다는 점이다. 마지막으로, 리더와 부하간의 관계는 상황변수가 아니라 결과변수로 볼 수 있다는 점이다. 즉 리더와 부하간의 관계는 일정기간 동안 서로의 상

호작용을 통해서 나타난 결과라고 볼 수 있다. 따라서 새로운 리더를 배치할 때 처음부터 그 리더와 맞는 상황을 찾는다는 것은 어렵게 된다.

상황적 리더십이론은 다른 상황이론에 비해서, 먼저 고려해야 될 상황요인이 간단하고, 그에 따르는 리더행동도 단순하며, 누구나 이해하기 쉽다는 점에서 큰 장점이 있다. 이러한 장점 때문에 다른 이론보다도 현장에서 많이 실용화되고 있다고 하겠다. 그러나 불행히도 이 이론의 타당성을 입증하는 현장연구가 거의 실시되지 못하고 있다(Vecchio, 1987; Yukl & Van Fleet, 1992). 또한 부하의 성숙도수준에 대한 정의가 명확하지 않으며(Graeff, 1983), 왜 부하의 각 성숙수준에 따라 특정리더행동유형이 적합한지에 대한 이론적 설명이 부족하다(Yukl, 1989). 더욱이 Hersey와 Blanchard 자신들 또한 단순히 부하의 성숙수준에 따라 이러이러한 리더행동이 더 효과적이라고만 주장했을 뿐 자신들의 주장을 뒷받침할 만한, 실제적으로 부하의 수행이나 만족이 증가했다는, 경험적 연구를 제시하지 못했다는 단점이 있다(Vecchio, 1987).

의사결정모형의 평가는 다른 리더십이론에 비해서 이들의 이론을 지지하는 경험적 연구는 많은 편이다(Field, 1982; Vroom & Jago, 1974, 1988). 이 연구들은 모형이 제시하는 대로 의사결정을 했을 경우, 그렇지 않은 경우보다 더 효과적임을 보여주었다. 예를 들어 Vroom과 Jago(1988)은 리더가 내린 결정 가운데 어느 정도가 성공적인지를 조사하였다. 모형에서 제시한 대로 의사결정한 경우의 성공률은 62%였으나 모형을 무시하고 의사결정을 내린 경우의 성공률은 37%에 불과했다. 이 모형의 문제점은 그 적용 폭이 의사결정과정에만 국한된다는 점이다. 따라서 어떠한 리더가 이 모형을 사용해서 효율적인 의사결정을 한다고 하여도 그가 전반적으로 더 효율적인 리더임을 입증하지는 못한다(Miner, 1975). 다른 문제점은 모든 리더들이 다섯 가지 의사결정과정을 사용할 수 있는 능력이 동일하다고 가정하는 점이다(Yukl & Van Fleet, 1992). 마지막으로, 이 모형은 의사결정이 연속적으로 일어나는 것이 아니라 주어진 한 시점

에서 동시에 모든 상황을 고려해서 일어난다고 가정한다는 점이다(Yukl, 1989). 이러한 문제점에도 불구하고 이 모형은 상황이론 가운데 가장 지지를 받는 이론 중의 하나라고 결론지을 수 있다(Yukl, 1989).

경로-목표이론을 입증하기 위해서 시도된 많은 연구의 결과는 이 이론을 부분적으로 지지하고 있다(Schriesheim & DeNisi, 1981; Schriesheim & Kerr, 1977; Yukl, 1989). Yukl(1989)은 경로-목표이론의 타당성을 검증하기 위해서 시행된 연구들의 대부분이 방법론상의 문제점을 갖고 있다고 주장하였다. 그는 거의 모든 연구들이 리더행동을 부하들이 평가하도록 하였고, 한 시점에서만 측정하였으며, 이론의 일부만을 검증하였고, 기대감과 유인가 등의 중개변인들을 포함시키지 않았다는 점들을 지적하였다.

Schriesheim과 Kerr(1977)는 경로-목표이론이 기대이론에 그 기초를 두고 있기 때문에 인간행동을 지나치게 복잡하게 기술했다는 기대이론의 문제점을 그대로 포함하고 있다고 하였다. 또한 어떤 가설은 명확하지 않은 가설을 그 바탕으로 하고 있다는 점도 지적할 만하다(Stinson & Johnson, 1975). 예를 들어 역할보호성은 부하들에게 불유쾌하게 지각된다고 가정하고 있으나 사람에 따라서는 과업의 내용이나 절차가 자세하게 기술되지 않아서 나름대로 자신의 역할을 재정의할 수 있는 기회를 갖는 것을 선호할 수도 있다. 마지막으로 이 이론은 리더가 부하들의 동기수준을 높여야만이 수행을 향상시킬 수 있다고 가정한다. 그러나 이외에도 리더가 훈련을 통해서 부하의 능력을 증가시킨다거나 직무 재설계를 통해서 부하의 수행을 증가시킬 수 있다는 점을 무시하고 있다(Yukl, 1989). 그럼에도 불구하고, 경로-목표이론은 관련되는 상황변인들을 파악하는 데 필요한 개념적 틀을 제공했다는 점에서 리더십연구에 이바지한 바가 크다고 하겠다(Yukl, 1989).

## 2. 변혁적 리더십 이론

### 가. 이론적 논의

지금까지 살펴본 거래적 리더십, 구조주도, 배려 등의 리더십을 통합하면 소위 '전통적 리더십'(traditional leadership)이라고 부를 수 있다. 이러한 전통적 리더십과 변혁적 리더십<sup>10)</sup>은 쉽게 구분이 된다. 리더십에 관한 연구 중 비교적 최신 이론인 변혁적 리더십(transformational leadership)은 변화를 지향하는 리더십(leading for change)과 안정을 지향하는 리더십(leading for stability)을 근본적으로 구분하는 데에서 출발한다(Burns, 1978; Kuhnert & Lewis, 1987). 합리적 과정이나 교환과정의 중요성을 강조하는 정통적 리더십과는 다르게, 변혁적 리더십은 감정 및 가치관이나 상징적인 형태의 중요성과 어떠한 사건을 부하의 입장에서 볼 때 의미 있게 만드는 리더의 역할을 강조한다(Yukl, 1999b). 이러한 의미에서 Yukl(1994)은 변혁적 리더십의 본질은 부하들이 효율적으로 일을 처리할 수 있게끔 그들의 힘을 길러 주는(empower) 것이기 때문에 리더에 대한 의존을 더하게끔 만드는 것이라고 하였다<sup>11)</sup>. 그 결과 변혁적 리더십은

---

10) 변혁적 리더십의 등장배경은 1980년대 들어서 미국의 기업들은 일본과 같은 외국기업과의 경쟁에서 살아남기 위하여 조직을 새롭게 변화시키는 작업이 필요함을 인식하게 되었다. 이러한 방법의 일환으로 리더의 능력에 초점을 두고 어떻게 하면 리더가 조직을 변화시킬 수 있는지에 관심을 갖게 되었다. 이로부터 조직을 변화 또는 변혁한다는 의미에서 변혁적 리더십이란 새로운 리더십이론이 등장하게 되었다.

11) Yukl(1994)은 변혁적 리더가 되기 위해서 행해야 될 구체적 행동 11가지를 제시하고 있다. 첫째, 명확하고 달성가능하며, 호소력 있는 비전을 제시할 것. 둘째, 비전달성을 위한 구체적 전략을 개발할 것. 셋째, 비전을 구두화하고 자꾸 선전해서 부하들에게 충분히 전달되게 할 것. 넷째, 비전의 긍정적 측면을 강조하면서 자신감 있고 낙관적으로 행동할 것. 다섯째, 부하들이 비전을 성취할 수 있는 능력이 있다고 믿도록 자신감을 심어 줄 것. 여섯째, 부하들이 자신감을 갖도록 초기 단계에서 성공을 거두게 할 것. 일곱째, 공식 또는 비공식적 의식을 통하여 성공을 축하할 것. 여덟째, 주요 가치를 강조하기 위하여 가치와 일치하는 상징적 행동을 취할 것. 아홉째, 말로만 앞설 것이 아니라 술선수범하는 행동을 보여 줄 것. 열 번째, 의식, 슬로건, 상징, 로고 등의 다양한 조직문화형태를 창조, 변화 또는 제거할 것. 열한 번째, 부하들이 새로운 변화에 잘 적응해 나가



부하에게 자긍심을 심어주고, 개인적 차원에서 부하를 존중한다는 것을 보여주며, 창조적인 사고를 할 수 있는 여건을 마련해 주고, 부하에게 영감 (inspiration)을 제공함으로써 기대 이상의 성과를 이끌어 낼 수 있다.

Bass와 Avolio(1990)에 의하면, 변혁적 리더십은 1)카리스마적 리더십 (charismatic leadership): 리더가 난관을 극복하고 현상(status quo)에 대한 각성(disenchantment)을 확고하게 표명함으로써 부하에게 자긍심과 신념을 심어 줌; 2)영감적 리더십 (inspirational leadership): 리더가 부하로 하여금 도전적 목표와 임무, 미래에 대한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 격려함; 3)개별적 배려(individualized consideration): 리더가 부하에게 특별한 관심을 보이고 각 부하의 특정한 요구를 이해해 줌으로써 부하에 대해 개인적으로 존중한다는 것을 전달함; 4)지적 자극(intellectual stimulation): 리더가 부하로 하여금 형식적 관례(conventional practice)와 사고(thinking)를 다시 생각하게 함으로써 새로운 관념을 촉발시킴 등 네 가지 요인으로 구성되어 있다. 그런데 앞에서 살펴본 배려와 변혁적 리더십의 한 가지 요인인 개별적 배려는 경험적으로 그리고 개념적으로 분명한 차이가 있는 것으로 보인다. 배려는 리더가 수행하는 일련의 관계 지향적 행동으로 측정되는데, 논란의 여지는 있지만 이러한 행동의 영향으로 부하는 리더를 받아들이고 리더에 대해 만족을 하게 된다. 반면에 개별적 배려는 개별 부하와 그들의 발전에 대한 리더의 관심을 통해 변화를 추구하는 리더의 형태를 측정하는 것이다. 따라서 개별적 배려는 부하에게 지원과 격려를 제공하며 리더가 코치(coach)와 같은 역할을 수행하는 행동들을 포함한다(Yukl, 2002: 254).

기존의 많은 선행연구들이 Bass(1985)의 이론을 중심으로 변혁적 리더십의 유효성을 검증하였던 초기의 연구들은 변혁적 리더십이 부하의 추가적 노력,

---

도록 중간에 특별한 행사나 의식을 통해서 그들의 불편한 감정을 표현하도록 할 것.

리더에 대한 만족, 리더의 유효성 등의 결과변수와 리더십과의 관계를 분석하였다. 이러한 세 가지 변수가 결과변수로 많이 활용된 이유는 이들 변수가 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)에 포함되어 있기 때문이다. 조직 내 리더십에 관한 연구는 기본적으로 리더십이 조직의 효과성 또는 생산성에 어떠한 영향을 미치는가가 주요 연구의 대상이었다. Yukl(1999)의 연구는 이러한 경향을 잘 정리하여 보여주고 있다. 최근에 와서는 조직의 유형(Egri & Herman, 2000) 및 상황(Bass & Avolio, 1993 ; Burns, 1978; Masi & Cooke, 2000), 문화(Yukl, 2002)에 따라 어떠한 리더십이 조직의 성과증진에 효과적인가에 많은 관심이 집중되기 시작했다. 또한 일상적 업무를 수행하는 조직의 리더십보다는 조직 환경이 급변하는 상황, 즉 리더십이 적극적으로 요구되는 조직에서는 어떠한 리더십이 필요한지 역시 많이 연구되고 있다(Arnold, Baring & Kelloway, 2001; Kanungo, 2001; Ohman, 2000). 초기 연구결과를 종합하면, 카리스마가 이들 세 가지 결과변수 중 가장 높게 나타나고 있으며, 그 다음으로 개별적 배려와 지적 자극 순으로 나타나고 있다(Bass & Avolio, 1993).

변혁적 리더십 이론은 변화에 직면한 상황에서 리더들이 어떠한 행동을 보여야 하는지, 조직에서 리더가 변화를 어떻게 시작하고 전개해야 하는지를 리더십 과정의 여러 가지 측면과 차원을 포괄한 시각에서 제시하고 있다. 이제 변혁적 리더십 이론은 리더십 연구에 있어 중요한 위치를 차지하고 있음을 부인할 수 없다. 실제로 Burns에 의해 시작되어 Bass에 의해 그 개념이 체계화된 이후 단일 주제로 엄청난 양의 연구결과들이 발표되고 있다. 이러한 관심은 원인은 변혁적 리더십이 지닌 몇 가지 측면의 의의에서 찾아볼 수 있다.

첫째, 전통적 리더십 이론들은 부하들이 목표를 달성하면 보상을 제공하는 교환관계에 초점을 맞춘 반면 변혁적 리더십 이론은 구성원의 흥분과 열정을 불러일으키는 정서적 고양을 중요시하며, 리더십 과정에서 부하의 성장을 포함시켜 전통적 리더십을 넘어 실제적이며 실천적이고 강력한 영향을 강조한다.

둘째, 조직이 궁극적으로 지향해야 할 비전을 창출하고 이를 구성원들에게 구체화하여 이들의 변화와 혁신을 추구하고 있다.

셋째, 변혁적 리더십은 리더십을 조직 구성원간의 상호 욕구를 결합한 상호 작용과정으로 간주하고 있다. 따라서 조직 구성원의 욕구는 리더에게 중요한 관심 대상이 되며, 그 결과 리더십 과정에서 조직 구성원에 대한 의미부여 기능을 중요시하고 또한 이를 설명하는 데 많은 노력을 기울이고 있다.

넷째, 변혁적 리더십은 Burns가 주장한 대로 부하의 욕구와 가치관뿐만 아니라 도덕성을 강조한다. 변혁적 리더십은 조직 구성원들로 하여금 높은 수준의 도덕적 책임감을 갖도록 하기 위한 리더의 노력을 수반한다. 즉 자기 자신의 이익을 초월하여 팀과 조직의 이익을 위해 노력하도록 동기를 부여하는 것을 중요시하고 있다.

변혁적 리더십은 조직에 대한 사람들의 인식을 변화시키는 전략적 리더십이다. 공동의 신념과 가치를 발전시키는 방법으로 변동을 실천하는 리더십이다. 변혁적 리더십은 인간의 의식수준을 높이고, 일에 의미를 부여하고, 행동에너지의 원천인 인간의 의도를 고무시키는 방법으로 다른 사람들의 영혼에 접근하는 리더십이라 할 수 있다. 추종자들을 이끌어가는 변혁적 리더십의 기능은 다음과 같다(오석홍, 1999: 624-625).

첫째, 새로운 비전을 제시하고 다른 사람들이 이를 내면화하여 탁월한 성취를 할 수 있도록 힘을 실어준다.

둘째, 추종자들이 업무수행의 의미를 발견하고 업무수행에 몰입하고 헌신하도록 한다.

셋째, 조직과 개인의 공생적 관계를 형성하고 공동의 목표를 향해 단합하게 한다.

넷째, 사람들 사이에 신뢰를 구축한다.

다섯째, 다양성과 창의성을 존중하고 이를 지원한다.

변혁적 리더십은 변동 속에서 변동을 추구하는 조직 그리고 구성원들의 창의적 노력에 대한 제약이 적은 조직에 적합하다. 현상유지를 지향하는 전통적 관료제에서는 변혁적 리더십이 그 효율성을 발휘하기 어렵다. 변혁적 리더십이 보다 잘 수용될 수 있는 조직의 조건은 다음과 같다(Pawar and Eastman, 1997: 80-109).

첫째, 변혁적 리더십은 능률지향보다는 적응지향이 더 강조되는 조직에 적합하다.

둘째, 변혁적 리더십은 기술구조보다 경계 작용적 구조(boundary-spanning units)가 더 지배적인 조직에 적합하다. 여기서 기술구조란 기술을 운용하여 투입을 처리하는 부서이다. 경계 작용적 구조는 조직과 그 환경의 연계작용을 유지하는 기능을 수행하는 부서이다.

셋째, 변혁적 리더십은 기계적 관료제·전문적 관료제·할거적 구조보다는 단순구조와 임시체제에 더 적합하다.

넷째, 변혁적 리더십은 시장적 교환관계나 관료적 통제보다는 개인적 이익과 조직의 이익을 통합시키는 관리전략에 의해 공동목표성취를 위한 구성원들의 동기를 유발하려는 조직에 더 적합하다.

## 나. 주요 이론

본 논문에서는 변혁적 리더십의 이론 중에서 카리스마적 리더십(charismatic leadership)이론과 Yukl의 이론을 중심으로 살펴보고자 한다.

### (1) 카리스마적 리더십

카리스마적 리더십에 관해서는 1920년대부터 1970년대까지 많은 연구가 이

루어진 바 있다. 그러나 이 연구의 대부분은 사회학자, 정치학자 및 역사학자 등에 의해서 이루어졌다. 1980년대 들어서 심리학자들도 이에 가세해서 더 많은 연구가 이루어지게 되었다. 이러한 연구가 이루어진 시점은 미국 기업들이 일본 기업(특히 자동차회사)과의 경쟁에서 조금씩 뒤지기 시작하면서 나름대로의 대변혁을 시작하는 시기와 맞물려 있다. 카리스마적 리더십에 관한 연구는 크게 리더특성, 부하특성 및 상황특성의 세 부분으로 나누어 정리할 수 있다 (Hughes, Ginnett & Curphy, 1993).

카리스마적 리더의 특성은 다음과 같다.

첫째, 비전(vision)이다. 비전은 미래에 대한 통찰력을 의미하며, 카리스마적 리더가 되기 위해서는 추종자에게 비전을 제시할 수 있어야 한다. 이러한 비전은 반드시 말로 표현되어야 한다.

둘째, 수사학적 능력(rhetorical skill)이다. 이는 비전을 전달할 수 있는 언어적 능력을 뜻한다. 즉 말할 때 은유법, 대구법, 이야기 등을 많이 사용하는 것이 효과적이다.

셋째, 이미지 및 신뢰형성이다. 리더는 자신감을 표현하고, 강한 도덕적 믿음을 가지고 있어야 하고, 개인적 희생을 감수해야 하며, 독특한 행동을 통해서 부하로부터 신뢰를 얻어야 한다.

넷째, 개인적 매력(personalized leadership)이다. 카리스마적 리더는 부하들을 사로잡기 위하여 눈 접촉, 자세, 제스처, 억양, 표정 등의 비언어적 표현을 통하여 다양한 정서표현을 할 필요가 있다. 또한 부하들을 강하게 만들어서 그들의 자기 효능감을 증진시킬 필요가 있다.

카리스마적 리더가 되기 위해서는 리더의 개인적 특성뿐 아니라 리더에 대한 부하들의 반응 또한 중요하다. 만약 리더 스스로 아무리 우수하다고 생각하여도 부하들이 리더를 따르지 않는다면 카리스마적 리더가 될 수 없다. 즉 부하들이 감정적으로 리더에 빠지고, 동일시하려 하며, 믿음을 가질 때 카리스마

적 리더가 될 수 있다. 부하들의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 리더 및 비전에 동일시이다. 리더에 대한 강한 애정이 있어야 하고, 리더의 신념을 자신의 것으로 받아들여야 한다.

둘째, 무조건 리더의 권위에 순종해야 한다.

셋째, 능력 향상(empowerment)이다. 카리스마적 리더 밑에 있는 부하들은 리더의 비전을 따르면 자신들이 원하는 것을 얻을 수 있다는 기대감이 높게 되며, 이로 인하여 자신들이 능력 있고 강하다는 생각을 갖게 된다.

넷째, 정신적 몰입이다. 카리스마적 리더의 개인적 매력 때문에 부하들은 정신적으로 리더에게 빠져들게 된다.

부하들로부터 이상의 반응들이 나타나지 않을 경우, 그 리더는 카리스마적 리더라고 할 수 없다.

리더 자신의 능력이 아니라 상황적 요인 때문에 카리스마적 리더로 지각되는 경우도 있다(Bradley, 1987; Roberts & Bradly, 1988). 상황특성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 위기상황이다. 사람들은 위기의식을 느낄 때, 자신들이 처한 어려움에서 자신들을 구해 낼 수 있는 지도자를 찾게 되며 이러한 상황에서 카리스마적 리더가 등장하기 쉽다. 일부 리더는 카리스마적 리더로 지각되기 위해서 일부러 위기상황을 만들기도 한다(Avolio & Bass, 1988).

둘째, 과업 상호의존도이다. 업무처리에서 소속 집단구성원간의 상호의존도가 높은 경우 그 집단의 리더는 카리스마적 리더로 지각될 가능성이 높다. 예를 들어 축구나 농구팀 등을 선수들 간에 팀워크가 경기에서 이기는 데 아주 중요하며, 따라서 이들 간에 협동이 잘 이루어지고 팀을 위해서 개인적인 희생을 할 것이 요구된다. 집단의 분위기가 이와 같을 때, 그 집단의 리더는 자신의 비전대로 팀을 이끌기가 좀더 용이해지고 따라서 카리스마적 리더로 지각될 가능성도 높아지게 된다.

## (2) Yukl의 다중연결모형

Yukl의 다중연결모형(multiple linkage model)은 앞에서 살펴본 리더의 열한 가지 행동을 원인변수로 보면서 여섯 가지의 매개변수와 세 가지 종류의 상황변수를 이용하여 부서의 효과성(unit effectiveness)을 설명한다(Yukl, 1989: 123-146). 여기서 여섯 가지 매개변수란 1) 부하들의 노력(subordinate effort), 2) 부하들의 능력 및 역할명료성(subordinate ability and role clarity), 3) 과업의 조직화(organization of the work), 4) 집단 내 협동 및 응집력(cooperation and cohesiveness), 5) 업무수행을 위한 자원 및 지원(resources and support)의 제공, 6) 다른 부서와의 업무조정(external coordination)의 원활성 등이다. 또한 상황변수는 1) 매개변수에 직접적으로 영향을 미치고 집단성과에 간접적으로 영향을 미치는 것, 2) 집단성과의 결정요인으로 매개변수의 상대적 중요성을 결정하는 것, 3) 리더의 행동이 매개변수에 미치는 영향을 상황적으로 조절하는 것 등으로 분류할 수 있다.

이러한 다중연결모형의 두 가지 일반적 명제를 살펴보면, 단위 부서의 효과성은 1) 단기적으로는 리더가 매개변수에서 부족한 면을 얼마나 시정하는가에 달려 있으며, 2) 장기적으로는 리더가 상황변수를 얼마나 유리하게 만드는가에 달려 있다고 한다. 또한 다중연결모형은 리더의 각 행동별로 그 행동이 효과적인 상황을 제시하는데, 예를 들어 리더의 권한위양 행동(delegating behavior)은 1) 리더의 업무부담이 과중하면서, 2) 부하는 유능해서 리더의 과업목표를 분담하고 있고, 3) 기꺼이 추가적인 책임을 맡을 태세를 부하가 갖고 있을 때에 효과적이라고 한다.

Yukl의 다중연결모형은 리더십의 여러 선행연구들을 기초로 개발되었으며, 기존의 이론들을 집대성한 것인데, 가장 큰 문제는 이론의 복잡성으로 인해 실증적으로 그 타당성을 검증한다는 것이 상당히 어렵다는 것이다. 그러나 이창

원(1994)의 연구들을 통하여 다중연결모형의 타당성이 어느 정도는 입증되었다고 할 수 있다. 즉 그의 연구에서 연구대상 부서에 대한 상황분석은 기본적으로 다중연결모형을 이용하여 효과적인 리더의 행동을 도출해 냈는데, 관리 행동교육의 결과 이러한 행동들이 모두 실증적으로 효과적인 리더의 행동으로 확인된 것은 다중연결모형의 타당성을 제시하는 데 도움을 주는 것이라 하겠다. 물론 아직 이 이론은 정교한 이론이라기보다는 하나의 개념적 틀(conceptual framework)로 보는 것이 타당하다고 할 수 있다.

#### 다. 평가

일부 연구들은 몇 가지 측면에서 변혁적 리더십의 취약점을 지적하고 있다. 첫째, 실증적으로 검증에 활용되고 있는 MLQ는 지속적인 발전에도 불구하고 여전히 세부적 수정을 필요로 하고 있다. Tracey와 Hinkin(1998)의 연구에 의하면 MLQ에 포함된 변혁적 리더십의 4가지 하위요인들은 상당한 중복을 보이는 것으로 나타났다. 이는 MLQ의 요인구조가 불안정함을 의미하는 것이다. 둘째, 변혁적 리더십의 하위 구성요인에 카리스마가 포함되어 있어 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십은 어떠한 차이가 있는가 하는 문제이다. 많은 학자들은 Bass의 강력한 부인에도 불구하고 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십은 같은 리더십 이론으로 취급하고 있다(Avolio & Gibbons, 1988; House & Shamir, 1993).<sup>12)</sup> 셋째, Bass는 변혁적 리더십을 조직의 CEO 뿐만 아니라 중간

---

12) 하지만 차별화에 대한 반대시각도 만만치 않다. 우선 Bass는 카리스마를 변혁적 리더십의 핵심 요소이긴 하지만 변혁적 리더십의 하위 구성요소로 보고 있다. 그는 카리스마는 변혁적 리더십의 필요조건이지만 충분조건은 아니라고 보고 있다. Yukl(1994)은 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십의 차이를 하위자의 역량강화 측면에서 구분하고 있다. 그는 카리스마의 본질은 하위자에게 특출한 사람으로 비추어짐으로써 하위자가 리더로부터 영감을 얻고 지도를 받고 싶어 하게끔 의존하게 만드는 반면, 변혁적 리더십의 본질은 리더가 제시한 새로운 가치관에 하위자를 전념케 만들고 하위자의 자신감을 배양시켜 조직 내에 변화를 가져온다고 보았다. 이러한 시각은 카리스마의 개념을 협으로 해석한 것이다.



경영층에게도 활용할 수 있다고 주장하고 있지만, 상당수의 연구들이 CEO를 대상으로 하고 있으며, 변혁적 리더십을 구성하는 요인들에는 현실적으로 중간경영층에서 보여줄 수 없는 것들을 포함하고 있다. 즉, 조직의 고위층을 대상으로 얻은 자료들을 근거로 하여 만들어진 리더십 모델로부터 중간경영층의 적합한 리더십으로 활용할 수 있는가의 문제에 직면하게 된다. 물론 최근에 조직의 모든 계층을 포괄한 연구 성과들이 보고되고 있기는 하지만 더 많은 연구 성과들이 축적될 때까지 이에 대한 의문은 여전히 남아 있을 것이다.

### 3. 전통적 리더십과 변혁적 리더십의 관계

#### 가. 전통적 리더십에 대한 변혁적 리더십의 증폭효과

Bass(1985, 1990)를 비롯한 대개의 변혁적 리더십 연구자들은 변혁적 리더십이 거래적 리더십의 효과를 증폭시킨다고 보았다(Hater & Bass, 1988; Seltzer & Bass, 1990; Bycio, et al., 1995; 이용택, 1996; 김한준, 1997). 변혁적 리더십은 ‘자기효능감’(self-efficacy)을 통해 거래적 리더십의 효과를 증폭시킬 수 있다. 자기효능감은 “개인이 특정 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음”으로 정의된다(이상호 · 이원우, 195: 57). ‘카리스마’는 리더와 동일시하려는 감정적 유대를 형성함으로써, ‘개별적 배려’는 학습과 능력개발을 통하여, 그리고 ‘지적자극’은 새로운 방식으로 접근하여 문제를 해결할 수 있는 능력을 함양시킴으로써 업무수행에 대한 자신감을 갖게 한다. 그러나 채찍과 당근에 의존하는 거래적 리더십은 통제지향적인 것이므로 자율적 통제를 기본으로 하는 자기효능감의 향상에 별로 도움이 되지 않는다. 자기효능감은 목표나 성과의 수준을 높게 정하게 하고 어려움을 극복하려는 의지와 노력을 강화시키며 직무에 투자하는 노력도 증강시키므로(이상호 · 이원우, 195: 57) 동기부

여와 조직몰입을 향상시킨다고 볼 수 있다.

부하들이 구조주도 리더에게 끌리는 것은 리더를 감정적으로 지지해서가 아니라 리더가 과업성취의 촉진자 역할을 하기 때문이다. 그러므로 부하가 구조주도 리더로부터 느끼는 좋아함, 매력, 애착의 정도는 결코 높은 수준이 될 수 없다. 반면에 변혁적 리더십은 합리적 근거보다는 부하들의 마음을 감동시켜 리더에 대한 맹목적 복종, 충성, 몰입, 헌신을 이끌어내므로 부하의 동기부여나 몰입의 정도를 한층 높게 한다(Howell & Frost, 1989: 244-5). 즉, 구조주도 리더십은 지시와 명령에 의한 통제중심적인 것이고 변혁적 리더십은 지원과 자울에 의한 몰입지향적인 것이므로 변혁적 리더십은 구조주도 리더십이 조직몰입 향상효과를 증폭시킬 수 있다.

배려형 리더와 변혁적 리더는 부하와 감정적 유대를 바탕으로 하는 점에서는 유사하지만 그 질과 강도에서 차이가 있다(Howell & Frost, 1989: 264). 배려형 리더는 부하에게 단순히 좋은 사람으로 인식되지만 변혁적 리더는 부하에게 학습기회를 주고 능력을 개발시키며 리더와 일체감을 느끼게 하므로 부하에 대한 배려와 책임의 정도는 변혁적 리더가 훨씬 강하다고 보아야 한다.<sup>13)</sup> 이런 의미에서 리더와 부하 간 유대관계도 변혁적 리더의 경우가 더욱 밀착되어 있고 리더와 조직에 대한 부하의 몰입정도도 변혁적 리더의 부하가 더욱 강할 것이다.

초기의 변혁적 리더십연구들은 주로 거래적 리더십에 비해 대비한 우월성이

---

33) Goleman(2000: 85)은 관계지향적 리더는 부하의 칭찬에 초점을 두므로 부하의 낮은 성과에 대해서도 시정조처 없이 지나칠 수 있으며 이에 대해 부하들도 보통 정도면 된다고 안이하게 인식할 수 있다고 한다. 아울러 관계지향적 리더는 업무수행의 개선방법에 대해서도 건설적 충고를 제대로 할 수 없으므로 부하들은 이러한 문제도 스스로 해결해야 하며, 복잡한 도전에 직면한 경우에도 부하들을 방치해 둔다고 한다. 이에 반해 변혁적 리더는 비전을 제시하고 자신들의 업무가 어떻게 집단목표와 비전에 기여하는지를 설명하며, 부하가 문제를 스스로 해결할 수 있도록 권한을 위임하고, 능력을 배양시키며 지적으로 자극하기도 한다. 그러므로 진정으로 부하의 장래를 염려하고 아끼는 리더는 변혁적 리더라고 할 수 있다.

나 효과의 증폭을 주장하였으며 이를 경험적으로 입증하고 있다. 그리고 얼마 후부터는 구조주도와 배려보다는 효과가 뛰어나거나 효과를 증폭시킨다는 경험적 연구들이 나오고 있다.<sup>14)</sup> 이와 같이 변혁적 리더십은 구조주도·배려·거래적 리더십 각각에 대해 효과를 증폭시키는 역할을 하며 전통적 리더십과 변혁적 리더십은 어느 것도 서로 중복되지 않으므로, 변혁적 리더십이 효과를 발휘하는 데 장애가 되는(즉, 부하들이 변혁적 리더십을 수용하는 것을 어렵게 하는) 강력한 조직적 요인들이 존재하지 않는다면, 전통적 리더십들만 사용하는 것보다는 변혁적 리더십을 추가로 사용함으로써 부하의 조직몰입은 더욱 향상될 것이라는 것이다(김호정, 2001: 90-91).

#### 나. 변혁적 리더십에 대한 전통적 리더십의 증폭효과

변혁적 리더십의 주장자들은 변혁적 리더십이 거래적 리더십이나 구조주도·배려의 효과를 대폭 증가시키지만, 반대로 전통적 리더십이 변혁적 리더십의 효과를 증가시키는 역할은 거의 못한다고 한다(Bass, 1985; Seltzer & Bass, 1990; 김한준, 1997). 그러나 최근에는 카리스마나 변혁적 리더십의 전제나 한계를 지적하면서 변혁적 리더십에 전통적 리더십이 보완되어야 리더십의 효과를 향상시킬 수 있다는 주장(Goleman, 2000; Nader & Tushman, 1990; Yukl, 1989; 백기복, 2000)도 제기되고 있다.

먼저 거래적 리더십이 변혁적 리더십을 보완하거나 효과를 증폭시킬 수 있다. 변혁적 리더는 부하들을 목표와 조직에 몰입시키고 기대 이상의 노력을 통

---

34) 예컨대, Seltzer & Bass(1990)는 변혁적 리더십이 구조주도와 배려의 효과(리더효과성, 가외적 노력, 리더에 대한 만족)를 크게 증가시켰음을 입증했고, Howell & Frost(1989)의 분석에서도 변혁적 리더의 부하는 구조주도나 배려형 리더의 부하보다 직무만족이 높고 역할갈등과 역할모호성을 약하게 인식하는 것으로 나타났다. 또한 Ehrlich과 동료들은.(1990) 변혁적 리더십은 구조주도·배려와 리더효과성간의 관계를 강화시키는 조절변수 역할을 한다고 보았다.

해 기대 이상의 성과를 얻는 것이 목적이다. 그 과정에서 비전을 제시하고 권한도 부여하여 부하의 능력을 발전시키고자 하며 심지어 조직문화도 바꾸거나 상징을 조작하면서 리더로서 뛰어난 재능도 과시한다. 그러나 리더가 아무리 뛰어나고 부하들을 일깨워주고 발전시킨다 하더라도 결과적으로 부하 자신들에게 도움이 되지 않는다면 즉, 결국 자신에게 돌아오는 보상이 없다는 것을 안다면, 부하들은 변혁적 리더십을 수용하지 않으며 리더에 순응하지도 않는다. 이렇게 되면 리더와 일체감도 사라지고 진정한 몰입과 헌신적 노력도 기대할 수 없다. 변혁적 리더십이 제대로 효력을 발휘하기 위해서는 거래적 리더십도 추가로 필요하다. 같은 맥락에서 이홍(1996: 187-188)은 인간은 근본적으로 사회적 교환을 얻기 위해 상호작용하므로 조직내에서 사회적 교환이 결여된 리더십은 존립할 수 없다고 한다. Egri와 Herman(2000: 576-600)도 조사연구들을 인용하면서 상황적 보상(contingent rewards)의 역할과 효과는 변혁적 리더십에서도 발견된다고 한다.

구조주도 리더십도 변혁적 리더십의 효과를 증폭시킬 수 있다. 배기복(2000; 306)은 조직의 비전은 매우 추상적이어서 각 구성원의 담당업무와 연계시키기 곤란하다고 한다. 가령 ‘2002년 매출 2조원 달성’이라는 비전을 총무과 직원들은 자신의 업무와 어떻게 연결해야 하는지 막막해 한다고 예를 들었다. 이런 경우에 리더가 비전과 연결될 수 있는 구체적 업무를 지시하여 과업을 명확히 해 주면(즉, 구조주도 리더십을 발휘하면) 개인의 직무몰입성이 줄어들고 노력이 성과(비전의 달성)와 연계될 가능성이 높아져 변혁적 리더십의 효과를 증폭시킬 수 있다. 한편 변혁적 리더가 제시하는 비전에 대해 부하들은 현실성이 없거나 달성이 어렵다고 생각하여 역할갈등을 겪을 수 있는데, 이러한 상황에서 과업의 구조화와 과업요건의 명확화를 통한 구조주도 리더십은 부하의 역할갈등을 감소시켜 변혁적 리더십의 약점을 보강해 줄 수 있다.

강한 카리스마를 지닌 변혁적 리더에 대한 부하들은 동의를 거부하거나 리

더와 갈등관계에 놓이는 것을 기피한다(Nadler & Tushman, 1990: 84). 리더가 제시하는 비전이 비현실적이거나 실현불가능하다든지 혹은 리더의 주장에 문제가 있다 하더라도 부하들은 리더와 상반되는 견해를 피력하거나 직언하기를 꺼린다. 평소 변혁적 리더에 대해서 부하는 모방하고 싶을 정도로 강한 일체감을 갖지만, 리더의 강한 카리스마로 인해 자신들과는 다른 비범한 능력과 자질을 가졌다고 간주하므로 어려운 존재로 인식되고 편하게 대해지지 않기 때문이다. 이에 반해 배려형 리더에 대해서는 부하들이 친근감을 느끼고 접근이 용이하며 대하기 편하다고 생각한다. 그러므로 변혁적 리더십에 배려형 리더십이 추가되면 지나친 동조와 맹목적 복종 등이 지닌 부정적 요소들을 보완할 수 있어서 변혁적 리더의 효과를 증진시킬 수 있다.

변혁적 리더십에 대한 전통적 리더십의 보완효과는 시간이 경과할수록 현저하게 나타나는 경향이 있으며, 변혁적 리더십이 유발시킨 부하의 몰입을 일관되게 유지하기 위해서는 전통적 리더십도 꾸준히 변용되어야 한다(Nadler & Tushman, 1990: 86-87). 다시 말해 효과적 조직을 위해 변혁적 리더십은 필요 요소는 되지만 충분요소는 되지 못하므로 전통적 리더십이 추가되어야 충분한 효과를 발휘할 수 있다는 것이다(김호정, 2001: 91-92).

## 제 2 절 조직효과성에 관한 이론 고찰

### 1. 조직 몰입에 관한 이론적 고찰

#### 가. 조직몰입에 관한 선행 연구 검토

조직몰입도(organizational commitment)개념을 공식조직에 처음 시도한 March와 Simon(1958)이래 조직학연구에서 조직몰입은 상당한 주목을 받아왔다. 조직몰입에 대한 이러한 관심은 조직의 효과성과 밀접히 관련이 있는 이직, 결근 및 업무성과, 조직시민 행동 등에 조직몰입이 상당한 영향을 미친다는 사실에서 유래했다(고종욱·장인봉, 2004:327). 1950년대 말(Becker & Carper, 1956: 341-348; Gouldner, 1957: 281-316)과 1960년대 초(Becker, 1960: 32-40)부터 조직몰입이 연구되기 시작한 이후 전통적으로 조직몰입은 일체감, 충성 및 의지와 같은 정감적(정의적) 태도의 일종으로 간주되어 왔고 현재도 이 개념이 널리 이용되고 있다(Buchanan, 1974:533-546). 전통적으로 조직몰입은 단일 차원적인 개념으로 인식되어 왔다. 조직몰입에 대한 전통적 접근방법은 조직몰입을 본질적으로 가리키는 개념으로 보는가, 아니면 행태를 가리키는 개념으로 보는가에 따라 태도적 접근법<sup>15)</sup>과 행태적 접근법<sup>16)</sup>으로 구분된다. 그 동안 조직론자들은 주로 태도적 몰입에 연구의 초점을 맞추어 왔다. 그리고 태도적 몰입을 단일차원적인 개념으로 간주해 왔다. 그러나 최근 연구는 태도적 몰입을 다

---

15) 태도적 접근법에서는 한 개인과 조직을 연결하는 심리적 유대에 주로 초점을 맞춘다. 즉 태도적 접근방법을 취하는 대다수의 학자들은 조직몰입을 개인과 조직 간의 어떤 형태의 심리적 유대와 관련되어 있는 것으로 인식한다. 태도적 접근방법을 취하는 연구들은 주로 조직몰입을 발전시키는 결정요인들과 조직몰입이 낳은 결과들을 확인하는데 관심을 갖는다(고종욱·장인봉, 2004:328).

16) 행태적 접근법은 조직몰입을 보통 감정 중립적인 것으로 간주한다. 행태적 접근법은 주로 개인들이 자신들의 과거 행위에 의해서 조직에 구속되는 과정, 그리고 개인들이 그 과정에 적응하는 방식에 초점을 맞춘다(고종욱·장인봉, 2004:328).

차원적인 개념으로 간주하는 경향이 있다(고종욱·장인봉, 2004:328).

조직몰입을 연구해 온 학자들은 조직몰입의 개념을 조직에 대한 일체감, 조직에 대한 충성<sup>17)</sup>, 조직에 계속 잔류(지속)하려는 의지 등 세 구성요소를 통합하여 정의해 왔다. 최근에는 그 개념을 보다 정교화 시켜 정감적(정의적) 몰입<sup>18)</sup>(affective commitment), 규범적(도덕적) 몰입<sup>19)</sup>(normative commitment), 지속적(잔류적) 몰입(continuance commitment)<sup>20)</sup> 등 세 구성요소로 구별하여 사용하는 학자들이 있다(Meyer and Allen, 1991; Yousef, 2000: 513-537). 그리고 타산적 몰입을 사용하는 학자들도 있다<sup>21)</sup>(Meyer & Allen, 1991: 61-89; Ruyter & Wetzels, 1999: 57-75).

조직몰입은 연구관점에 따라 다양하게 정의되고 있다. 일반적으로 특정한 대상에 대해 심리적인 애착이나 소속감을 매개로하여 정체성을 보유하거나 공헌하고자하는 상태를 의미한다. 또한 단순히 조직에 대한 충성심만이 아니라 조직의 항구적인 번영에 대한 구성원의 관심을 표현하는 지속적인 과정을 의미한다.

---

17) 전통적으로 조직몰입의 한 요소로 사용되어 온 충성은 태도로서의 충성(즉, 나는 조직에 충성을 바친다)이었지만 충성이 도덕적 몰입으로 전환된 경우에는 규범으로서의 충성(즉, 조직에 충성을 바쳐야 한다고 생각한다)이다(Yousef, 2000: 513-537).

18) 정감적(정의적) 몰입은 강한 몰입을 가진 개인은 조직과 자신을 동일시하고 조직에 관여하여, 그리고 조직의 구성원자격을 즐기는 그런 식으로 조직에 감성적으로 애착을 느끼는 것을 의미한다(고종욱·장인봉, 2004:329).

19) 규범적(도덕적) 몰입은 의무감에 기초한 몰입이다. 이러한 견해는 개인들은 단지 그렇게 하는 것이 옳고 도덕적인 것이라고 믿기 때문에 그런 식으로 행동한다는 것을 가리킨다(고종욱·장인봉, 2004:330).

20) 지속적(잔류적) 몰입은 그 활동을 그만 두었을 때 발생할 비용에 대한 개인적인 자각에 기초하여 일관된 활동노선을 유지하려는 경향을 말한다(고종욱·장인봉, 2004:328). 그러나 Ruyter & Wetzels(1999: 57-75)는 지속적(잔류적) 몰입을 정감적(정의적) 몰입과 타산적 몰입의 결과로 간주한다.

21) 타산적 몰입이란 조직구성원이 그가 현재 소속한 조직이 제공하는 보상과 비용을 계산한 후, 즉 그가 조직에 투자한 것이 많거나, 다른 조직으로 이동할 때 치르는 비용이 커서 현재의 조직에 몰입하는 경우를 의미한다.

조직몰입을 보다 상술하면 특정조직에 연결된 개인의 정체성, 몰입의 상대적 강도 또는 조직을 위하여 노력하고 조직에 머무르겠다는 의지라고 할 수 있다. 그러므로 조직몰입은 조직의 목표와 가치에 대한 믿음을 가지고 조직을 위하여 자발적으로 노력하려는 심리적 상태라고도 할 수 있다. 조직구성원은 이러한 조직몰입을 통해 조직 속에서 자신의 존재를 유지하려는 강한 욕망을 가지게 된다.(이용규·정석환, 2005:76). 조직몰입에는 최소한 세 가지 요인이 포함되어 있어야 한다. 첫째, 동일시로서 조직의 가치관과 목표를 자신의 것으로 수용한다는 것이다. 둘째, 관여(involverment)로서 개인이 업무역할에 심리적으로 몰두하는 것이다. 셋째, 충성심으로서 조직에 대한 애착이나 집착이다(옥원호·김석용, 2001).

조직몰입에 대한 연구는 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 하나는 조직몰입과 영향변수와의 관련성에 대한 연구로 주로 어떤 영향변수들이 조직몰입에 영향을 미치는가에 대한 연구이다. 다른 하나는 방법론에 치중한 연구로 주로 조직구성원의 행태와 과정적 측면에 중점을 두는 연구이다. 대부분의 연구들은 조직몰입에 영향을 미치는 영향변수의 선정에 중점을 두고 있으나 동태적 과정에 중점을 두는 연구도 최근 들어 다수 행해지고 있다. 이처럼 조직몰입에 대해 다양한 대상을 여러 가지 방법을 이용하여 연구가 이루어지고 있다(김대원·박철민, 2003:51)

최근까지 많은 학자들이 정감적(정의적) 태도에 기초한 조직몰입 개념을 가장 널리 사용하고 있다. 이 개념을 조직 구성원의 조직에 대한 헌신이나 고용 지속에 관련된 지속적 태도 또는 행태를 측정하는데 매우 유용한 도구로 사용하기 때문에, 본 연구에서도 조직몰입을 정감적(정의적) 태도로 정의한다. 결국 본 연구에서 의미하는 조직몰입은 조직 구성원이 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직에 충성을 바치며 계속 조직에 잔류하려는 의지이다(Mowday et al., 1979; 224-247).



<표 2-1> 주요학자들의 조직몰입에 관한 정의

연구자	정의
Becker(1960)	개인이 조직에 근속하는 동안 부수적 투자에 의해 활동의 연속선상에서 많은 이해관계가 얽혀 구속되는 상태
Grusky(1966)	시스템에 대한 구성원 관계의 본질
Kanter(1968)	사회적 행위자가 사회적 시스템에 그들의 노력과 충성심을 쏟으려는 의지이고 자기표현으로서 조여지는 사회적 관계에 대한 인성체계의 애착
Brown(1969)	구성원의 생각을 포함하고, 개인의 현재 지위를 반영하며, 성과, 업무에 대한 동기부여, 자발적 공헌 및 기타 관련 결과와 관계가 있는 것을 예측할 수 있도록 하며, 동기부여 요인의 의미있는 차이를 제공
hall, Schneider, & Negren(1970)	개인의 목표와 조직의 목표가 점차적으로 통합되거나 일치되어 가는 과정
Sheldon(1971)	개인의 정체성을 조직에 연결하거나 결부시키는 것으로 조직에 대한 태도나 지향성
Herbiniak & Alutto(19720)	시간의 흐름에 따른 부수적 투자의 변경과 투자에 있어 개인과 조직의 거래결과로서 발생하는 구조적 현상
Buchanan(1974)	조직의 목표 및 가치에 대하여, 또는 그러한 목표와 관련된 자신의 역할에 대하여, 그리고 조직 그 자체를 위하여 조직구성원이 가지는 정서적인 애착
Salancik(1977)	개인이 자신의 행위에 의하여 또는 자신의 행위를 통하여 자신의 활동 및 관리를 지속시키려는 신념에 구성되는 상태
Weiner(1982)	조직의 목표를 달성하기 위해 행동을 유발하도록 하는 내재화된 규범적 힘의 총체

자료 : R. T. Mowday, L. W. Porter & R. M. Steers, "Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment," *Absenteeism and Turnover*(New York: Academic Press, 1982); 강신규, "리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증 연구," 배재대학교 박사학위논문, 2001, p.35. 재인용.

#### 나. 조직몰입의 영향요인

조직몰입에 영향을 미치는 요인들은 학자들마다 다양하게 제시하고 있다. Steers(1977: 46-56)는 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 개인적 특성, 직무 및 역할특성, 조직특성 등을 제시하고 있다. Mathieu & Zajac(1990: 171-194)는 실증연구들을 종합하여 메타분석을 실시한 결과, 영향변수들로 개인특성, 직무

및 역할특성, 집단 및 리더특성, 조직특성 등을 제시하였다. 그리고 Glisson & Durick (1988: 61-81)도 조직몰입의 영향변수를 개인차원, 직무 및 역할차원, 조직차원으로 대 분류하고 있다. 조직몰입에 대한 대부분의 연구는 정감적 몰입에 초점을 맞추어 왔고, 따라서 정감적 몰입의 영향요인들을 검토하고 확인하는 수많은 연구들이 존재해 왔다. 기존 연구들은 정감적 몰입의 영향요인들로 다양한 변수들을 지적하고 있지만 직무특성이나 근로조건 근무환경 등의 근로경험들이 정감적 몰입의 핵심적 영향요인이라는 점에 대체로 동의하고 있다(고종욱·장인봉, 2004:330). 어느 하나의 연구에서 조직몰입에 영향을 미치는 수많은 요인들을 고려할 수 없기 때문에 연구자의 관심에 따라 영향 요인을 제한하는 것이 일반적이다.

## 2. 직무만족에 관한 이론적 고찰

### 가. 직무만족에 관한 선행 연구 검토

직무만족(job satisfaction)은 ‘구성원들이 자신이 수행하는 업무를 좋아하고 긍정적으로 받아들이는 정도’를 의미한다. 선행연구들은 직무만족이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인하고 있다(박천오 외, 2001). 직무만족은 직무에 대한 포괄적인 감정으로 조사할 수도 있고, 직무의 다양한 측면들로 구분하여 조사할 수도 있다. Spector(1985)는 직무만족도 조사에서 전반적인 만족 수준과 함께 직무만족을 보수, 승진, 감독, 특별급여, 성과수당, 근무조건, 동료관계, 업무의 특성, 의사소통의 9가지 측면으로 세분화하여 조사하였다. Chiu(1998)도 전반적인 직무만족의 수준과 별도로 직무만족을 보수, 개인 활용시간, 승진기회, 비경쟁적 분위기, 환류와 교육, 지적 도전, 지원 등 7개 측면으로 나누어 조사하였다.

이러한 직무만족(job satisfaction)은 직무만족을 형성하는 선행조건이나 직무만족의 결과에 따라 형성되는 조건과 관련되어 연구되어 왔다. 즉 직무만족도의 향상에 기여하는 개인의 태도나 직무만족도가 조직효과성에 어떻게 기여하는지 등을 중심으로 연구가 진행되고 있다. 직무만족도가 조직효과성에 영향을 미친다는 논거는 생리경제학과(physiological economic school), 사회학과(social or human relations school), 노동자체학과(growth school) 등에 의해 논의가 이루어지고 있는 것이다. 이처럼 세 학파의 개념이 혼재한 상태에서 직무만족은 개인욕구의 충족수준, 사람들이 현재 종사하고 있는 업무 역할에 대한 개인의 감성적 방향 등과 같이 다양한 각도에서 정의되고 있다.

직무만족에 대한 대부분의 연구는 직무가 개인들의 욕구를 충족시키도록 하면 그들은 긍정적인 직무태도를 개발한다고 가정하는 인간관계이론에 기초를 두고 있다(Tang, & Sarsfield-Baldwin, 1996). Landy(1978)는 개인이 일정한 수준이상으로 자극 받아 흥분되었을 때에 자극의 원천이 제거되어도 감정이 즉시 처음 수준으로 돌아가지 않고, 대신 원래의 자극에 의해서 생긴 반대 방향으로 처음 수준을 지나쳐 가는 경향이 있으며, 점차로 최초의 수준으로 다시 돌아온다는 대면과정이론(opponent process theory)을 주장하였다.

#### 나. 직무만족의 영향 요인

구성원의 직무만족에 영향을 미치는 요인은 다양하다. 예를 들면 업무 자체, 보수, 승진 또는 승진기회, 감독스타일, 업무집단의 성격, 작업조건, 동료직원 등의 요인이 직무만족을 가져온다는 연구결과와 심지어는 정보기술의 도입이나 업무와 대학에서의 전공이 일치할 때 직무만족을 가져온다는 연구도 있다. 이 같은 요인들의 영향을 받은 직무만족이라는 독립변수가 조직효과성에 미치는 반응으로는 생산성, 이직, 결근, 사기, 건강, 학습, 안전, 친사회적 시민정신 등

다양한 변수들에 대해 아직까지 많은 논란이 있긴 하지만 대체적으로 정(正)의 상관관계가 있는 것으로 분석되고 있다(박우순,1996:333-336; 이상수 외, 2001: 233-238; 김태룡, 2004:). 결국 직무만족은 구성원이 자신의 직무에 대한 평가 결과에서 초래되는 유쾌하고도 긍정적인 정서상태라고 할 수 있다(신유근, 1985:197-200). 이러한 정의로부터 직무만족의 두 가지 특징을 찾아볼 수 있다. 첫째는 만족이 직무에 대한 정서적 반응으로서 내성(內省), 즉 자기관찰을 통해서만 이해될 수 있는 대내적 만족이다. 둘째는 직무만족은 다분히 주관적인 개념이기 때문에 원하는 것과 실제의 격차로서 이해하는 것이 좋다는 대외적인 만족인 것이다.

### 3. 조직몰입과 직무만족간의 관계

많은 연구에서 직무만족과 조직몰입간의 상관관계와 그 영향 관계를 경험적으로 분석하였다. 과거 Bateman & Strasser(1984: 95-112)의 연구와 공공조직을 연구한 최근의 Leong et al.(1996: 1345-1355) 그리고 다국적 기업을 연구한 Nouri & Parker(1998: 467-483)에 의하면 조직몰입이 직무만족을 결정하는 것으로 밝혀졌으나, DeCotiis & Summers(1987: 445-470)와 최창현(1991: 515-531)에 의하면, 직무만족이 조직몰입을 결정하는 것으로 밝혀졌다. 따라서 현재는 직무만족과 조직몰입간의 인과 방향에 대해서는 아직 합의에 도달하지 못하고 있는 형편이다(조경호, 1998). 그러나 국내외 대부분의 경험적 연구 결과에 의하면 직무만족과 조직몰입간에 상관관계가 존재한다는 것은 보여주고 있다(Nouri & Parker, 1998: 467-483; Williams & Hazer, 1986: 219-231).<sup>22)</sup> 본 연구에서는 직무만족과 조직몰입간에 상관관계가 존재한다는 최근의 연구들에 근거하고 있다( DeCotiis & Summers, 1987: 445-470).

---

22) 직무만족은 경력몰입과 정의 관계를 가지며(Cherniss, 1991: 419-437) 또한 전문직 몰입과 강한 정의 관계를 가지는 것으로 밝혀졌다(Kaldenberg et al., 1995: 1355-1370).

### 제 3 절 리더십과 조직효과성에 관한 논의

#### 1. 리더십과 조직효과성의 관계

초기 연구에서 조직효과성과 관련된 많은 변수를 활용한 연구들이 수행되었다. 부서 또는 집단 성과와 관련된 연구로 Avolio와 Gibbons(1988)는 매니지먼트 게임 시뮬레이션에서 변혁적 리더십이 높게 지각된 팀과 낮게 지각된 팀 간의 성과에 있어서 높게 지각된 팀의 성과가 상대적으로 높게 나타났다. Hater와 Bass(1988)에 의하면 변혁적 리더십이 리더 유효성 및 만족도와 정(+)의 관계를 나타냈으며, Keller(1992)는 3개의 연구·개발 조직들을 대상으로 한 종단적 연구에서 변혁적 리더십을 발휘할수록 프로젝트 질과 예산, 스케줄 성과가 높아짐을 밝혔다. 한편 캐나다의 금융기관을 대상으로 종단적 연구를 실시한 Howell과 Avolio(1993)의 연구에 의하면 변혁적 리더십은 성과와 정(+)의 관계를 갖는 반면 거래적 리더십은 부(-)의 관계를 갖는 것으로 밝혀졌다. 이상의 연구 성과들은 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 성과와 밀접한 관계가 있음을 의미하는 것이다. 이창원(1999)에 의하면 리더십행태에 영향을 미치는 선행변수뿐만 아니라 리더십 효과성(응답자인 공무원이 자신이 알고 있는 자치단체장 중에서 현 단체장의 성과를 주관적으로 측정)과의 관계도 분석하였으며, 분석결과 사명의식 고취 및 동기유발, 공헌인정, 보상, 교체망 개발 및 유지, 인화추구, 인재육성, 배려와 같은 리더십행태가 리더십 효과성과 긍정적인 관계가 존재하는 것으로 나타났다.

한편, 변혁적 리더십의 효과는 국가간의 문화적 차이를 초월하여 밝혀졌는데, 우리나라에서는 이창원 외(2003)가 서구의 문화적 특성을 강하게 지니고 있는 뉴질랜드와 상반된 문화적 특성을 갖고 있는 한국의 지방자치단체 단체장들의 변혁적 리더십을 중심으로 비교 분석한 바 있다. 이 연구에서 뉴질랜드 단

체장들의 거래적 리더십은 효과적이지만, 우리나라 자치단체에서는 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 요구되는 것으로 나타났다.

리더십과 조직효과성의 적합관계는 최근의 연구흐름에 따라 상황론적 접근 방법에 있어서의 리더십 행태 유형을 제시하고 이의 효과성을 알아보는 것이 바람직하다. 그런데 상황론적 접근법으로 수행된 기존 연구들이 공통적으로 가지고 있는 주요 문제점 중 하나는 대부분의 연구가 이요인분류법을 이용하여 리더의 행동을 너무 광범위한 두 가지 범주로 단순하게 구분하여 왔다는 점을 들 수 있다.

리더의 행동을 이렇게 단순하고 추상적으로 분류하게 되면 한 가지 범주가 포함해야 하는 리더의 행동이 너무 광범위하기 때문에, 그러한 리더 행동의 범주가 부하들을 어떻게 변화시키고 또한 그러한 변화가 집단성이나 조직성이나 어떻게 변화시킬 수 있는가에 대한 설명을 구체적으로 하지 못한다(Yukl, 1994). 예를 들어 리더의 '과업지향적 행동'이라는 행동범주가 부하들을 어떻게 변화시키고 또한 그러한 변화가 과업집단의 효과성에 어떠한 영향을 주는가를 논리적으로 설명하기란 용이하지 않은 것이다. 그러나 과업지향적 행동이라는 범주 대신에 그 과업지향적 행동을 보다 구체적이며 상세한 여러 행동으로 세분했을 때 그중 한 가지 행동이라고 할 수 있는 명확화 행동(clarifying behavior 즉 부하가 수행하여야 하는 역할과 과업의 목표를 리더가 명확하게 해주는 행동)으로 분류한다면 그러한 변수간의 관계를 논리적으로 설명할 수 있다. 이는 리더의 명확화 행동은 매개변수인 부하들의 역할 명료성(role clarity)을 향상시킬 수 있고, 이렇게 향상된 부하들의 역할명료성은 특히 그들의 과업이 매우 비체계적일 때 그들의 역할 모호성(role ambiguity)을 감소시키기 때문에 집단성이나 조직성이나 제고할 수 있는 것이다.

이렇게 리더의 행동을 구체적으로 세분하여 분류해서 측정하면 리더의 행동, 매개변수, 결과변수라는 세 가지 종류의 변수간의 관계를 논리적으로 파악할

수 있을 뿐만 아니라, 리더의 행동이 집단성이나 조직성과와 같은 결과변수에 주는 영향은 왜 상황에 따라 변하는가를 파악할 수 있다. 예를 들어 리더의 명확화 행동은 과업이 간단하면서 반복적인 상황보다는 과업이 상당히 비체계적인 상황에서 집단성이나 조직성에 미치는 영향이 크다(House & Mitchell, 1974: .81~98). 왜냐하면 과업이 간단하고 반복적일 때에는 리더가 부하의 과업을 명확하게 해줄 필요가 별로 없기 때문이다. 여기서도 리더의 명확화 행동 대신에 행동의 범위가 매우 넓은 과업지향적 행동으로 리더의 행동을 분류하였다면, 왜 리더의 행동이 조직성이나 집단성에 주는 영향은 상황에 따라 변하는가를 파악하기 어려웠을 것이다.

결국 리더의 행동을 구체적으로 세분하여 측정하는 것은 리더의 행동이 부하들을 어떻게 변화시키고 그러한 변화가 집단성이나 조직성에 어떠한 영향을 주는가에 대한 논리적 설명을 구체적으로 할 수 있을 뿐만 아니라, 리더의 행동이 집단성과 조직성에 미치는 영향이 상황에 따라 다르게 변하게 되는 이유를 논리적으로 설명할 수 있으며 조직효과성과의 적합관계를 알 수 있을 것이다.

## 2. 리더십과 조직몰입 및 직무만족과의 관계

여기서는 이러한 리더십이 직무만족과 조직몰입이라는 조직효과성에 어떠한 영향관계에 있는가를 살펴볼 필요가 있다. Stogdill(1974: .393-397)이 분석한 리더십과 직무만족에 관한 선행연구는 군사, 교육, 그리고 산업조직을 대상으로, 리더 유형(구조주도와 배려)과 집단 생산성, 직무만족, 집단응집력 등과의 관계를 측정한 34개의 연구들을 분석한 결과는 다음과 같다. 인간중심형(배려)과 생산성간의 관계를 다룬 19개의 연구 중에서는 8개는 정(正)적 관계, 3개는 부(負)적 관계, 나머지 8개는 관계가 없는 것으로 나타내고 있으며, 직무중심형(구

조주도)과 생산성간의 관계를 다룬 18개의 연구 중에서 13개는 정적 관계, 나머지 5개는 관계없음으로 나타나고 있다. 한편 인간중심형(배려)과 직무만족간의 관계를 다룬 14개의 연구 중에서 12개는 정적 관계, 1개는 부적 관계, 나머지 1개는 관계없음을 나타내고 있다. 직무중심형(구조주도)과 만족간의 관계를 다룬 14개중에서 10개는 정적 관계, 1개는 부적관계, 나머지 3개는 관계없음을 나타내고 있다. 또 리더십과 조직몰입에 관한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. Howell과 Dorfman(1981:714~728)은 리더십 유형 중 직무중심형(구조주도)을 작업할당, 절차 전문화, 역할 명확성으로 구분하고 이들 요인 및 배려가 조직효과성으로서 조직몰입과 전반적인 만족에 미치는 영향력을 분석한 결과 조직몰입의 경우 인간중심형(배려), 직무중심형(구조주도)중 역할 명확성이 상당한 영향력을 갖는 것으로 설명했다.



## 제 3 장 분석모형과 연구설계

### 제 1 절 분석모형 및 가설의 설정

#### 1. 분석모형

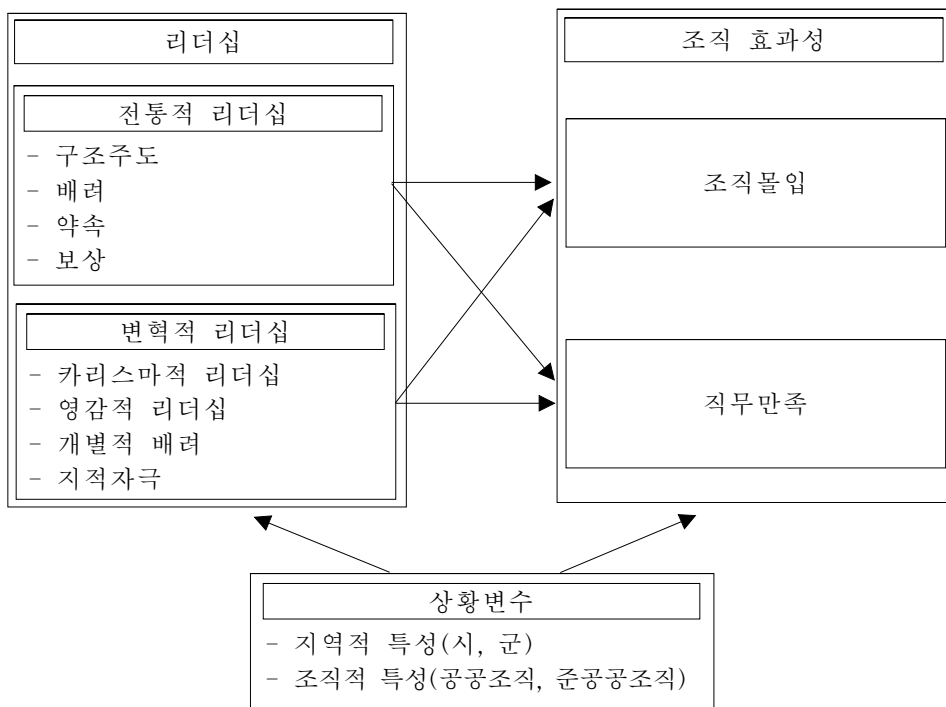
이제까지 검토한 리더십과 조직효과성의 측면에서 볼 때 본 연구에서는 1) Yukl의 다중연결모형(多重連結模型, multiple linkage model)에서 제시하는 리더십 행동유형과 2) Bass의 변혁적 리더십이론(transformational leadership theory)에서 제시하는 리더십 행태유형을 근거로 우리나라 공공조직과 준공공조직의 리더십 행태 유형을 비교 분석해보고자 한다.

본 연구가 Yukl의 다중연결모형에서 제시하고 있는 리더십 행동유형을 이용한 것은, 다중연결모형이 1) 리더의 행동으로 14가지로 세분하여 측정하고 2) 리더십 분야의 여러 선행연구들을 망라하여 개발되면서 기존의 이론들을 집대성하였기 때문이다. 또한 변혁적 리더의 12가지 행태를 이용하여 리더십 유형을 분류한 것은 Yukl과 Mintzberg(1973)가 지적한 것처럼 조직의 최고관리자의 주요한 역할 가운데 하나가 기업가역할(entrepreneur role)이기 때문이다. 기업가역할이란 조직이 처한 현재의 상황을 변혁시키기 위해 모든 기회를 이용하여 조직혁신을 계획, 설계, 주도하는 역할을 말하는 것으로 결국 기업가역할이란 변혁적 리더십과 가장 유사한 개념으로 볼 수 있다(이창원, 1999: 273-286).

지금까지의 논의를 통해 본 연구의 실증연구 틀을 제시하면 리더십의 상황론적 접근법에 따라 1)리더십의 상황요인, 즉 공공조직과 준공공조직에 따라 리더십 행태유형이 어떻게 다른지를 실증적으로 검토하고, 2) 이러한 공공조직과 준공공조직의 리더십 행태유형과 조직효과성과의 관계에서 결과변수로서 직무만족과 조직몰입을 측정한다.

앞에서 살펴본 이론적 논의와 연구목적을 중심으로 이 같은 연구방향을 분석하기 위한 모형으로서 <그림 3-1>과 같이 설정하였다. 리더십 행동의 Yukl이 제시하고 있는 변수를 활용하였으며, 변혁적 리더십은 Bass의 논의에 기초하여 변수를 선정하였다. 이러한 변수들이 직무만족과 조직몰입이라는 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 또한 이러한 리더십 행태는 시·군이라는 지역적 특성과 공공·준공공이라는 조직적 특성에 따라서 조직효과성에 상이한 영향을 미칠 것으로 판단된다.

<그림 3-1> 분석모형



## 2. 가설의 설정

조직의 성격이 다르더라도 그 차이를 뛰어넘는 효과적인 리더십 유형(leadership style)<sup>23)</sup>이 존재할 수 있는가 하는 문제는 아직 해결하기 어려운 논제이다. 미국에서 개발된 리더십 이론은 다른 문화에서 적용하는 데에는 한계가 있다고 주장하는 학자들이 있는가 하면, 반면에 리더십 과정에는 보편적 경향이 있다고 지적하는 다른 학자들도 많다. 이렇게 리더십 효과성에 관해 문화 구속적인 견해(culture-bound view)와 문화방임적인 견해(culture-free view)가 모두 존재한다. 결국 이는 우리가 효과적인 리더십 유형에 관한 예측을 할 때 그러한 예측이 각 연구 사례별로 접근되어야 한다는 것을 말한다(이창원 외, 2003: 24).

공공조직과 준공공조직간에는 지역이나 조직적 특성에 따라 문화적 차이가 존재하며 행동의 방식도 상당히 다르다. 일반적으로 공공조직은 상사와 부하간의 관계가 매우 권위주의적인 것이 특징이다. 반면 준공공조직은 기업의 경영원리를 채용하고 있어 상당 부분 권위주의 성향이 낮게 나타난다고 할 수 있다. 그러나 공공조직과 준공공조직에서는 앞의 구조주도와는 다르게 리더의 배려는 모두 효과적일 것으로 예상된다. 또한 공공조직에서는 개인적 성취보다 집단적 성취를 강조하는 경향이 있으며 개인간 보상보다는 집단보상을 위주로 한다. 준공공조직은 개인적 성과를 근거로 리더가 보상해주는 스타일이 오히려 집단의 성과를 향상시키는 방안이 될 것으로 예측된다. 따라서 다음의 가설이 도출될 수 있다.

---

23) 리더십 유형이란 리더가 조직의 활동을 지휘하고 조직구성원들을 통솔하는 과정에서 보여주는 행위의 특정한 패턴이나 유형 또는 범주를 말한다(Yukl, and Fleet, 1992: 148-197).

<가설 I> 지역 및 조직적 특성에 따라 리더십행태에 차이가 있다.

<가설 I-1> 지역적 특성에 따라 리더십 행태에 차이가 있다.

지역적 특성에 따라 리더십 행태에 차이를 보일 것이다. 배려, 영감적 리더십, 개별 배려와 같이 조직의 구성원에 대한 각별한 관심의 표명과 같은 리더의 행태에 있어서는 환경적인 변화가 많은 시 지역보다는 안정적인 환경에 놓여 있는 군 지역에서 활발히 진행될 것이다.

<가설 I-2> 조직적 특성에 따라서 리더십 행태에 차이가 있다.

공공조직의 경우 준공공조직에 비해 리더십의 행태에 있어서 전통적 리더십이 높을 것으로 판단된다. 따라서 조직적 특성에 따라서 리더십 행태에 차이가 있을 것이다. 변혁적 리더십의 경우 전통적 관점에서의 구조주도와 배려와는 다른 차원의 리더십의 유형임을 의미하는 것이라 하겠으며, 이러한 리더십 행태 역시 지역적, 조직적 특성에 따라 차이를 보일 것이기 때문이다.

<가설 II> 지역 및 조직적 특성에 따라 조직효과성에 차이가 있다.

<가설 II-1> 지역적 특성에 따라 조직효과성에 차이가 있다.

지역적 특성에 따라 조직효과성에 차이가 있을 것이다. 이는 군 지역의 경우 조직을 구성하고 있는 구성원의 특성이 시 지역에 비해서 보다 정적일 것이기 때문에 이러한 조직에서의 조직효과성이 낮을 것으로 기대된다.

<가설 II-2> 조직적 특성에 따라 조직효과성에 차이가 있다.

<가설 III> 리더십행태의 차이가 조직효과성에 영향을 미친다.

<가설 III-1> 리더십 행태의 차이가 조직몰입에 영향을 미친다.

구조주도, 배려와 같은 전통적인 리더십과 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 조직구성원이 조직몰입에 있어서 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 하지만, 전통적인 리더십과 변혁적 리더십의 영향 수준은 조직의 특성에 따라 차이를 보일 것

이다.

<가설 III-2> 리더십 행태의 차이가 직무만족에 영향을 미친다.

구조주도, 배려와 같은 전통적인 리더십과 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 조직구성원이 직무만족을 함에 있어서 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 하지만, 전통적인 리더십과 변혁적 리더십의 영향 수준은 조직의 특성에 따라 차이를 보일 것이다.

<가설 III-3> 조직형태에 따른 리더십 행태의 차이는 조직효과성에 영향을 미친다.

지역적 특성에 따른 리더십 행태가 조직효과성에 차이를 보일 것이다. 즉 지역에 있어서 전통적 리더십 중 구조주도와 배려는 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것이다. 조직적 특성에 따른 리더십 행태가 조직효과성에 차이를 보일 것이다. 다시 말해, 준공공조직과 공공조직에 있어서 리더십 행태 중 전통적 리더십 중 구조주도와 배려는 조직효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 III-4> 조직의 특성에 따른 리더의 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 리더십 효과성에 미치는 효과를 증폭시킬 것이다.

조직의 지역적 특성에 따른 리더의 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 리더십 효과성에 미치는 효과를 증폭시킬 것이다. 또한 조직적 특성에 따른 리더의 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 리더십 효과성에 미치는 효과를 증폭시킬 것이다.

변혁적 리더십에 관한 선행연구들에 의하며, 변혁적 리더십은 거래적 리더십이 리더십 효과성에 미친 효과를 증폭시킨다는 증폭효과 가설이 타당성이 있는 것으로 보인다. 또한 변혁적 리더십은 구조주도 및 배려가 리더십 효과성에 미치는 효과도 증폭시킬 것이다. 전통적 리더십은 거래적 리더십, 구조주도, 배려 등으로 구성되며, 결국, 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 리더십 효과성에 미치는 효과를 증폭시킨다는 증폭효과가설이 타당하다고 볼 수 있다(이창원 외, 2003: 26).

## 제 2 절 분석 방법 및 설문지 구성

### 1. 분석 방법

지금까지 논의한 리더십과 조직효과성에 대한 개념을 토대로 하여 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 이 연구모형은 최고관리자의 리더십 유형과 조직효과성 간의 관계, 나아가 양자 간의 관계가 조절변수인 조직성격에 따라 어떠한 차이와 영향을 미치는가를 살펴볼 수 있을 것이다.

본 연구의 실증분석을 위해 복합항목을 이용하여 수를 측정하는 방법을 사용했다.

첫째, 리더십 분류를 보다 세분화시키고 이를 형성하는 여러 변수들을 측정하기 위해서 구성된 측정지표를 측정하기 위해 고안된 설문내용에 대한 신뢰성 검증 방법으로 크론바하 알파계수를 계산한다.

둘째, 조직의 성격에 따라 리더십 유형의 내용을 분석하기 위해 t검증과 F검증을 통해 변수별 차이를 알아본다.

셋째, 리더십 행동과 변혁적 리더십은 조직효과성의 선행변수로 작용하고 전체적으로 정(正)의 상관관계가 있을 것이라는 가정 하에 다중 회귀분석과 Pearson 상관관계 분석을 실시한다.

넷째, 조직효과성에 대하여 리더십 유형과 조직성격의 영향요인에 따라 어느 정도의 설명력을 가지는가를 파악하기 위해 각 유형별로 조직효과성 변수에 대하여 다중회귀분석을 실시한다.

### 2. 표본의 특성

본 연구에서는 기존의 연구결과물을 토대로 문헌연구를 실시하며 공공조직

인 전남지역의 22개 지방자치단체와 준공공조직으로 분류한 22개 시·군의 지역농협에 대한 설문지법 방식으로 접근하였다. 설문지는 전남의 22개 지방자치단체에서 단체장과 자주 접촉하는 30명의 공무원을 판단표본추출(judgement sampling) 방법을 이용하여 모두 660명을 선정하였다. 지역농협은 전남지역 168개 조합 가운데 시·군 지역별로 집락표본추출법(cluster sampling)을 이용하여 각 1개씩 모두 22개의 점포를 선정하였다. 선정된 농협 조합별로 판단표본추출(judgement sampling) 방법을 이용하여 각각 30명씩 모두 660명을 대상으로 선정하였다.

### 3. 설문지의 구성

본 연구에서는 설문지를 통한 조사를 주요한 연구방법으로 채택하였기 때문에 설문지의 구성과 내용을 살펴보고 이의 타당성과 신뢰성을 검증한다. 본 연구에 사용된 설문지 문항은 한국학술진흥재단의 국제협동 연구비 지원을 받아 공공조직을 대상으로 한국과 뉴질랜드의 비교 연구를 통해 검증된 설문지와 역시 한국학술진흥재단의 연구비 지원을 받아 지방자치단체의 여성친화적 정책과 조직성과에 관한 설문조사<sup>24)</sup>에서 사용된 문항 중 본 연구에 적합한 조직몰입과 직무만족 부분에 사용된 검증된 문항을 추출하여 사용하였다. 이들 문항은 아래의 선행연구 설문지의 한계성 범위 내에 있었으며 본 연구에 적합한 형태를 취하였다.

#### 가. 구조주도와 배려

---

24) 본 연구에서 사용된 대다수의 설문문항은 이창원 외(2003)의 연구에서 사용된 설문문항을 이창원교수의 허락을 받아 본 논문에 적합하게 수정하였다. 다만 직무만족에 관한 설문문항은 이창원 외(2003) 연구에서 사용된 6개 문항 외에 강인호 외(2004)의 연구에서 사용된 9개 설문문항을 추가하여 본 논문에 적합하게 수정하였다. 설문지 사용을 허락해준 이창원 교수와 강인호 교수께 감사드린다.

리더의 구조주도(6개 항목)와 배려(6개 항목)는 Schriesheim과 Stogdill(1975)이 개발한 리더행태 기술설문지-7판(Leader Behavior Description Questionnaire, Form XII: LBDQ XII)의 축소형을 사용하여 측정하였다.

#### 나. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

리더의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 Tepper와 Percy(1994)가 개발한 MLQ-X 수정판의 24개 항목을 이용하여 측정하였다. 그 구성은 (1) 조건적 보상 I(약속) 3개 항목 (2) 조건적 보상 II(보상) 3개 항목 (3) 카리스마적 리더십 6개 항목 (4) 영감적 리더십 6개 항목 (5) 개별적 배려 3개 항목 (6) 지적 자극 3개 항목 등이다.

#### 다. 조직효과성

조직효과성을 파악하기 위하여 부하들의 조직몰입과 직무만족을 측정하였다. 조직몰입은 Tetrick과 Farkas(1988)가 제시한 조직몰입 설문지(Organizational Commitment Questionnaire: OCQ)의 축소판(9개 항목)을 이용하여 측정하였다. Tetrick과 Farkas(1988)에 의하면, 9개 항목의 OCQ 축소판이 측정하는 가치몰입 차원은 측정이 반복될수록 안정화되었다고 한다. 직무만족은 Tsui 및 그 동료들(1992)이 개발한 6개 항목과 강인호 외(2004)가 개발한 9개 항목을 추가하여 15개 항목으로 측정되었다.



## 제 4 장 리더십과 조직효과성간의 실증분석

### 제 1 절 설문조사 결과 및 자료검정

#### 1. 자료수집방법 및 설문조사 결과

제3장에서는 리더십과 조직효과성에 대한 개념을 토대로 하여 측정지표를 선정하였다. 이는 논리적으로 구성된 개념상의 구분일 뿐이다. 따라서 이들 측정지표에 대한 보다 구체적인 지표구성은 수집된 자료들을 대상으로 신뢰도분석을 통해 리더십과 조직효과성을 구성하는 구성요소와 이를 측정하는 지표를 최종적으로 선정해야 한다.

자료 수집은 앞서 살펴본 것과 같이 전라남도 지역의 공공조직으로서 지방자치단체의 공무원과 준공공조직으로 분류한 지역농협의 직원을 대상으로 하였다. 이들이 소속한 조직의 리더의 리더십과 조직의 효과성이 어떠한지를 측정 방법은 설문조사를 통해서 이루어졌으며, 설문문항은 Likert 5점 척도를 사용하여 “매우 그렇다” 5점, “보통이다” 3점, “전혀 그렇지 않다” 1점을 주는 방식으로 자료를 수집하였다.

<표 4-1> 설문지 회수 결과

구분	배포 설문지(부)	회수(부)	회수율(%)
지방자치단체 (22개)	660	658	99.7
지역농협(22개)	660	659	99.8
합계(44개)	1,320	1,317	99.8

자료수집방법으로는 전라남도의 시·군을 표본추출 단위로 선정하여 지방자

치단체의 경우는 전수조사를 실시하였으며, 지역농협의 경우 집락표본추출법(cluster sampling)을 이용하여 자료를 수집하였다. 지방자치단체의 경우는 22개 자치단체에 660부의 설문지를 배포하여 658부(99.7%)가 회수되었다. 지역농협의 경우 22개 지역농협에 660부의 설문지를 배포하여 659부(99.8%)가 회수되었다(<표 4-1> 참조). 이들 설문지는 모두 분석에 타당한 수준의 응답결과를 보여 단 1매도 분석대상에 제외하지 않고 분석대상으로 삼았다. 응답자 특성을 살펴보면 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 응답자 특성

구분		빈도	비율	구분		빈도	비율
조직형태	농협	659	50.0	성별	남자	892	68.0
	공무원	658	50.0		여자	420	32.0
	합계	1317	100.0		합계	1312	100.0
지역특성	군지역	1017	77.2	현직 근무 기간	1년미만	131	10.0
	시지역	300	22.8		1년이상5년이하	488	37.1
	합계	1317	100.0		6년이상10년이하	263	20.0
연령	30세미만	258	19.6	11년이상20년이하	297	22.6	
	30-39	558	42.5	21년이상	135	10.3	
	40-49	381	29.0	합계	1314	100.0	
	50세이상	116	8.8				
	합계	1313	100.0				

## 2. 독립변수의 검정

### 가. 구조주도와 배려 검정

전통적 리더십은 구조주도와 배려로 구성된다. 구조주도는 과업요구사항의 명확화, 정보제공, 과업의 구조화 등을 의미한다(Seltzer & Bass, 1990). 이를 측정하기 위해 ①과업요구사항의 명확화(d1), ②과업의 일관된 절차에 대한 강조(d3), ③과업 수행 스케줄의 규정(d5), ④과업 내용과 절차에 대한 결정(d7),

⑤ 업무성과를 평가하는 명확한 기준(d9), ⑥ 표준화된 규칙과 규정의 요구(d11) 등의 측정지표를 선정하였다.

또한 배려는 친근하고 지원적인 방법으로 행동하는 것, 부하직업에 대한 관심을 보이고 그들의 복지증진을 위한 방안을 모색하는 것(Yukl, 2002:50) 등을 의미한다. 이를 측정하기 위해 ① 문제해결 방식의 유연성(b1), ② 친근하고 접근의 용이(d2), ③ 직원들을 즐겁게 해주려는 노력(d4), ④ 건의사항에 대한 수용(d6), ⑤ 직원들에 대한 평등한 대우(d8), ⑥ 직원들의 복지에 대한 관심(d10) 등의 측정지표를 선정하였다.

<표 4-3> 구조주도와 배려 측정지표

변수	측정지표
구조주도 (6)	① 과업요구사항의 명확화(d1) ② 과업의 일관된 절차에 대한 강조(d3) ③ 과업 수행 스케줄의 규정(d5) ④ 과업 내용과 절차에 대한 결정(d7) ⑤ 업무성과를 평가하는 명확한 기준(d9) ⑥ 표준화된 규칙과 규정의 요구(d11)
배려 (6)	① 문제해결 방식의 유연성(b1) ② 친근하고 접근의 용이(d2) ③ 직원들을 즐겁게 해주려는 노력(d4) ④ 건의사항에 대한 수용(d6) ⑤ 직원들에 대한 평등한 대우(d8) ⑥ 직원들의 복지에 대한 관심(d10)

이와 같이 설정된 2개의 요인에 해당하는 측정지표를 대상으로 신뢰도 분석<sup>25)</sup>을 실시하였다. 그 결과는 <표 4-4>와 같다. 먼저 구조주도를 측정하기 위

25) 본 연구에서는 설문문항의 내적일관성(internal consistency)을 검증하기 위하여 크론바하 알파(Cronbach's alpha)값을 이용하여 하나의 개념을 구성하고 있는 측정항목의 신뢰성검정을 수행하였다.

한 측정지표에 대한 신뢰성분석결과를 살펴보면, 크론바하 알파(Cronbach  $\alpha$ )값이 0.7666으로 나타났다. 이러한 결과는 문항간의 신뢰성이 높음을 의미하는 것으로 이들 측정지표들은 구조주도를 측정하는 유효한 지표로 판명되었다. 다음으로 배려를 측정하기 위한 측정지표에 대한 신뢰성분석결과를 살펴본 결과 문체해결 방식의 유연성(b1)을 제거할 때 크론바하 알파(Cronbach  $\alpha$ )값이 0.7136에서 0.7814로 높아지고 있어 이 문항은 문항간의 일관성을 저해하는 측정지표로 판명되어 탈락시키고<sup>26)</sup>, 이를 제외한 나머지 측정지표만을 분석의 과정에 사용하였다.

<표 4-4> 구조주도와 배려에 대한 신뢰도 분석결과

변수	측정지표	신뢰도 계수 (Cronbach $\alpha$ 값)
구조주도	D01, D03, D05, D07, D09, D11	0.7666
배려	B01*, D02, D04, D06, D08, D10	0.7136(0.7814)

주 : ( )값은 \* item이 제거되었을 때의 신뢰도 계수

#### 나. 거래적 리더십 검정

거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상을 지급하면서 부하들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 정의할 수 있다. 즉 리더와 부하의 관계는 일상적인 과업수행과정에서 복종과 보상을 주고받는 거래관계를 말한다. 리더는 부하의 이기심에 호소하여 그들에게 동기를 부여하고 적절한 보상을 통해 복종을 유도

26) 본 연구는 기존의 연구자들에 의해 시론적으로 제시되었던 지방정부의 혁신활동에 대한 논의 결과를 토대로 지표를 구성하였다. 다시 말해, 지표구성에 있어서 실증적인 선행연구를 토대로 지표가 구성되지 않았으므로 통계적인 엄격성을 기반으로 실증분석을 수행하고자 한다. 따라서 지표구성에 있어서 중요한 가치를 지니고 있을 수 있으나, 지방정부가 수립한 산업 및 기술정책의 지속정도(F06)를 탈락시키고자 한다.

한다. 이러한 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외에 의한 관리로 구성된다. 본 연구에서는 조건적 보상이 거래적 리더십을 구성하는 중요한 요인으로 설정하였다. 조건적 보상을 구성하는 보상과 약속을 측정변수로 사용하였다.

약속은 리더가 규정한 수준에 맞게 부하가 성과를 달성하였을 때, 동기부여의 강화를 위해 인센티브와 보상을 제공하는 것을 말한다. 본 연구에서는 이를 측정하기 위해 ① 리더와의 의견일치 때 기대되는 것에 대한 보상(b3), ② 업무성과에 대한 적절한 평가(b10), ③ 보상을 위해 필요한 사항에 대한 통보(c2) 등을 측정지표로 구성하였다. 보상을 측정하기 위한 측정지표로는 ① 의도한 업무성과에 따른 적절한 보상(b8), ② 업무성과에 대한 적절한 보상(c4), ③ 노력한 만큼의 보상(c11)을 선정하였다.

<표 4-5> 거래적 리더십의 측정지표

변수	측정지표
약속 (3)	① 리더와의 의견일치 시 기대되는 것에 대한 보상(b3) ② 업무성과에 대한 적절한 평가(b10) ③ 보상을 위해 필요한 사항에 대한 통보(c2)
보상 (3)	① 의도한 업무성과에 따른 적절한 보상(b8) ② 업무성과에 대한 적절한 보상(c4) ③ 노력한 만큼의 보상(c11)

이와 같이 설정된 2개의 요인에 해당하는 측정지표를 대상으로 신뢰도 분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 4-6>과 같다. 먼저 약속을 측정하기 위한 측정지표에 대한 신뢰성분석결과를 살펴보면, 크론바하 알파(Cronbach  $\alpha$ )값이 0.6774로 나타났다. 이러한 결과는 문항간의 신뢰성이 높음을 의미하는 것으로 이들 측정지표들은 조건적 보상 항목의 약속을 측정하는 유효한 지표로 판명되었다.

다음으로 보상을 측정하기 위한 측정지표에 대한 신뢰성분석결과를 살펴본

결과 의도한 업무성과에 따른 적절한 보상(b8)을 제거할 경우 크론바하 알파 (Cronbach  $\alpha$ )값이 0.7264에서 0.7329로 높아지고 있어 이 문항은 문항간의 일관성을 저해하는 측정지표로 판명되어 탈락되고, 이를 제외한 나머지 측정지표만을 분석의 과정에 사용하였다.

<표 4-6> 거래적 리더십에 대한 신뢰도 분석결과

변수	측정지표	신뢰도 계수 (Cronbach $\alpha$ 값)
약속	B03, B10, C02	0.6774
보상	B08*, C04, C11	0.7264(0.7329)

주 : ( )값은 \* item이 제거되었을 때의 신뢰도 계수

#### 다. 변혁적 리더십 검증

변혁적 리더십은 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별적 배려, 지적 자극으로 구성된다.

카리스마적 리더십은 리더가 난관을 극복하고 현상에 대한 각성을 확고하게 표명함으로써 부하에게 자긍심과 신념을 심어주는(Bass & Avolio, 1990) 것을 의미한다.

본 연구에선 카리스마적 리더십을 측정하기 위한 측정지표는 ① 리더의 난관 극복에 대한 믿음(b4), ② 난관을 기회로 전환하는 능력(b6), ③ 필요에 적합하게 독창적으로 규칙 및 규정 수정(b9), ④ 위협에 직면했을 때의 솔선수범(c1), ⑤ 비전의 제시(c6), ⑥ 리더를 성공과 성취의 상징으로 받아들임(c7) 등으로 구성되었다.

영감적 리더십은 리더가 부하로 하여금 도전적 목표와 임무, 미래에 대한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 격려(Bass & Avolio, 1990)하는

것을 의미한다. 다시 말해, 부하들에게 일을 더 열심히 잘 할 수 있도록 격려해 주고, 목표를 이룰 수 있다는 확신을 심어주며, 신바람을 불러일으켜 부하들이 기대했던 것보다 업무를 더 잘 할 수 있도록 해준다. 본 연구에서 영감적 리더십을 측정하기 위한 측정지표는 ① 직원의 필요한 것에 대한 지속적인 탐색(b2), ② 직원의 미래에 대한 비전 제시 수용(b5), ③ 업무의 중요성에 신념 부여(c8), ④ 패배를 받아들이는 것을 용납하지 않음(c9), ⑤ 직원의 위험 감수에 대한 격려(c10), ⑥ 업무에 대한 자신감 부여(c12) 등으로 구성되었다.

<표 4-7> 변혁적 리더십의 측정지표

변수	측정지표
카리스마적 리더십 (6)	① 리더의 난관 극복에 대한 믿음(b4) ② 난국을 기회로 전환하는 능력(b6) ③ 필요에 적합하게 독창적으로 규칙 및 규정 수정(b9) ④ 위험에 직면했을 때의 솔루션법(c1) ⑤ 비전의 제시(c6) ⑥ 리더를 성공과 성취의 상징으로 받아들임(c7)
영감적 리더십 (6)	① 직원의 필요한 것에 대한 지속적인 탐색(b2) ② 직원의 미래에 대한 비전 제시 수용(b5) ③ 업무의 중요성에 신념 부여(c8) ④ 패배를 받아들이는 것을 용납하지 않음(c9) ⑤ 직원의 위험 감수에 대한 격려(c10) ⑥ 업무에 대한 자신감 부여(c12)
개별적 배려 (3)	① 직원과 함께 업무수행(b11) ② 직원에 대한 열정적인 지도(b12) ③ 직원의 창의적인 아이디어에 대한 비판 자제(c5)
지적 자극 (3)	① 새로운 사고를 할 수 있도록 자극(b7) ② 새로운 업무수행방법에 대한 호기심 자극(c3) ③ 변화에 대한 적극적인 자세(d12)

개별적 배려는 리더가 부하에게 특별한 관심을 보이고 각 부하의 특정한 요구를 이해해 줌으로써 부하에 대해 개인적으로 존중한다는 것을 전달(Bass & Avolio, 1990)하는 것을 의미한다. 본 연구에서 개별적 배려를 측정하기 위한 측정지표는 ① 직원과 함께 업무수행(b11), ② 직원에 대한 열정적인 지도(b12), ③ 직원의 창의적인 아이디어에 대한 비판 자제(c5) 등으로 구성되었다.

지적 자극은 리더가 부하로 하여금 형식적 관례와 사고를 다시 생각하게 함으로써 새로운 관념을 촉발시키는(Bass & Avolio, 1990) 것을 의미한다. 본 연구에서 지적자극을 측정하기 위한 측정지표는 ① 새로운 사고를 할 수 있도록 자극(b7), ② 새로운 업무수행방법에 대한 호기심 자극(c3), ③ 변화에 대한 적극적인 자세(d12) 등으로 구성되었다.

이와 같이 설정된 4개의 요인에 해당하는 측정지표를 대상으로 신뢰도 분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 4-8>과 같다. 먼저 카리스마적 리더십을 측정하기 위한 측정지표에 대한 신뢰성분석결과를 살펴보면, 필요에 적합하게 독창적으로 규칙 및 규정 수정(b9)을 제거할 경우 크론바하 알파(Cronbach  $\alpha$ )값이 0.7851에서 0.8096으로 높아지고 있어 이 문항은 문항간의 일관성을 저해하는 측정지표로 판명되어 탈락되어 이를 제외한 나머지 측정지표만을 분석의 과정에 사용하였다.

영감적 리더십을 측정하기 위한 측정지표에 대한 신뢰성분석결과를 살펴본 결과 패배를 받아들이는 것을 용납하지 않음(c9)은 제거할 경우 크론바하 알파(Cronbach  $\alpha$ )값이 0.7531에서 0.7603으로 높아지고 있어 이 문항은 문항간의 일관성을 저해하는 측정지표로 판명되어 탈락되고, 이를 제외한 나머지 측정지표만을 분석의 과정에 사용하였다.

개별적 배려를 측정하기 위한 측정지표에 대한 신뢰성분석결과를 살펴본 결과 직원의 창의적인 아이디어에 대한 비판 자제(c5)는 제거할 경우 크론바하 알파(Cronbach  $\alpha$ )값이 0.6563에서 0.7381로 높아지고 있어 이 문항은 문항간의



일관성을 저해하는 측정지표로 판명되어 탈락되고, 이를 제외한 나머지 측정지표만을 분석의 과정에 사용하였다.

<표 4-8> 변혁적 리더십에 대한 신뢰도 분석결과

변수	측정지표	신뢰도 계수 (Cronbach $\alpha$ 값)
카리스마적 리더십	B04, B06, B09*, C01, C06, C07	0.7851(0.8096)
영감적 리더십	B02, B05, C08, C09*, C10, C12	0.7531(0.7603)
개별적 배려	B11, B12, C05*	0.6563(0.7381)
지적자극	B07, C03, D12	0.6707

주 : ( )값은 \* item이 제거되었을 때의 신뢰도 계수

지적자극을 측정하기 위한 측정지표에 대한 신뢰성분석결과를 살펴본 결과 크론바하 알파(Cronbach  $\alpha$ )값이 0.6707로 나타났다. 따라서 지적자극을 측정하기 위한 지표로서 문항간 일관성을 유지하고 있는 것으로 판명되어 이들 지표들을 측정지표로 사용하였다.

### 3. 종속변수의 검정

본 연구에서 효과성은 조직몰입과 직무만족을 그 구성요소로 선정하였다. 조직몰입은 조직구성원이 조직의 목표나 가치를 자신의 목표와 가치에 내재화하여 조직을 위해 헌신과 충성을 다하겠다는 통합적 의미로 설명할 수 있다(김태룡 2004; 박천오 외 2001). 또 직무만족이란 직업에 대한 개인의 일반적인 태도를 의미하며, 개인이 직무에 대한 평가에서 얻는 유쾌하고도 긍정적인 정서상태라고 볼 수 있다(김태룡 2004; 제갈돈 외 2002; 조경호 1993). 조직몰입과 직무만족을 측정하기 위해 <표 4-9>와 같은 측정지표를 선정하였다.

<표 4-9> 조직효과성 측정지표

변수	측정지표
직무만족	① 새로운 기술 및 능력 증진 기회 제공(e01) ② 직무와 관련한 결정권한(e02) ③ 구성원이 수행하는 과업의 질 중시(e03) ④ 승진의 기회보장(e04)                      ⑤ 교육훈련 기회제공(e05) ⑥ 직무의 흥미유발(e06) ⑦ 상사의 직무관련 정보, 자문 및 도움(e07) ⑧ 보수의 조직내 유사부서와 적정성(e08) ⑨ 동료의 직무수행 최선(e09)                      ⑩ 보수의 민간기업과 적정성(e10) ⑪ 상사에 대한 존경(e11)                      ⑫ 업무성과 평가에 대한 이해(e12) ⑬ 정책결정과정에 의견 반영(e13)                      ⑭ 전반적으로 직무에 만족(e14) ⑮ 현 직장에 대한 만족(e15)
조직몰입	① 직장에 강한 소속감(f01)                      ② 직장 이상의 특별한 의미부여(f02) ③ 가정과 같은 직장분위기(f03) ④ 내가 원하면 언제든지 직장을 떠날 수 있다(f04) ⑤ 선택의 여지가 많아 이직 용이(f05)                      ⑥ 이직 시 인생전환(f06) ⑦ 조직의 성공을 위해 노력(f07) ⑧ 조직은 직무수행상 능력 발휘 조성(f08) ⑨ 나의 가치와 조직의 가치 유사(f09)

이와 같이 설정된 2개의 요인에 해당하는 측정지표를 대상으로 신뢰도 분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 4-10>과 같다. 직무만족과 조직몰입의 경우 크론바하 알파(Cronbach  $\alpha$ )값이 각각 0.8854와 0.7196으로 높게 나타나 모든 문항을 측정지표로 분석의 과정에 사용하였다.

<표 4-10> 지방정부의 혁신적 활동에 대한 신뢰도 분석결과

변수	측정지표	신뢰도 계수 (Cronbach $\alpha$ 값)
직무만족	e01, e02, e03, e04, e05, e06, e07, e08, e09, e10, e11, e12, e13, e14, e15	0.8854
조직몰입	f01, f02, f03, f04, f05, f06, f07, f08, f09	0.7196

주 : ( )값은 \* item이 제거되었을 때의 신뢰도 계수

## 제 2 절 리더십과 지역 및 조직적 특성에 따른 조직효과성 분석

### 1. 지역 및 조직적 특성과 리더십 관계

#### 가. 지역적 특성과 리더십 관계

House(1979)는 경로-목표이론(path-goal theory)에서 리더의 행동이 부하의 동기부여에 영향을 미친다고 보았다. 이 경우 상황요소의 중요성이 부각되는데 이는 부하의 특성과 환경적 요소를 의미한다. 그중 환경적 요소는 부하의 통제범위 밖에 속하지만 만족이나 능력과 관련되는 매우 중요한 요소를 내포하고 있다. 이러한 요소에는 부하의 과업, 공식적 권한시스템, 작업집단 등이 포함된다. 특히, 작업집단에 있어서 집단의 형성초기에는 비교적 지시적 리더가 효과적이거나 집단이 안정되고 상호간의 신분서열이 정착된 상태에서는 집단의 규범에 따라 후원적이고 참여적인 리더가 효과적인 것으로 나타났다.

본 연구에서는 작업집단에 위치한 지역의 특성에 따라 리더십의 차이가 존재하는지를 살펴보기 위해 지역의 특성으로 자주 사용되는 행정구역상의 시·군 지역 구분을 사용하였다. 시지역과 군지역간의 리더십 행태에 차이는 다음과 같았다.

배려의 경우 군지역이 3.2794, 시지역이 3.0847로 차이를 보였으며, 이러한 차이에 대한 t-test를 실시한 결과 t값이 4.184이고 유의확률이 0.000으로 나타나고 있어 지역간에 차이가 있는 것으로 나타났다( $p < 0.01$ ).

또한 영감적 리더십의 경우 군지역이 3.2618, 시지역이 3.1860으로 차이를 보였으며, t-test를 실시한 결과 t값이 1.751, 유의확률이 0.080으로 나타나고 있어 차이를 보였다( $p < 0.1$ ). 또한 개별적 배려 역시 군지역이 2.6190, 시지역이 2.4567로 나타나고 있어 차이를 보였으며, t-test를 실시한 결과 t값이 2.831, 유

의 확률이 0.005로 나타나고 있어 차이를 보였다( $p < 0.01$ ).

이러한 결과를 통해 알 수 있는 것은 지역적 특성에 따라 리더십 행태에 차이에 다소 차이를 보인다는 것이다. 다시 말해, 배려, 영감적 리더십, 개별 배려와 같이 조직의 구성원에 대한 각별한 관심의 표명과 같은 리더의 행태에 있어서는 환경적인 변화가 많은 시 지역보다는 안정적인 환경에 놓여 있는 군 지역에서 활발히 진행됨을 의미한다고 하겠다.

<표 4-11> 지역적 특성과 리더십 관계

구분		평균	표준편차	Levene 등분산 검정		평균의 동일성 t-검정	
				F	유의확률	t	유의확률
구조주도	군지역	3.4281	.5874	.002	.965	-.275	.783
	시지역	3.4387	.5841				
배려	군지역	3.2793	.6908	4.329	.038+	4.184	.000***
	시지역	3.0847	.7635				
약속	군지역	3.2453	.7268	2.394	.122	.137	.891
	시지역	3.2389	.6675				
보상	군지역	3.0675	.8389	1.397	.237	-1.092	.275
	시지역	3.1267	.7741				
카리스마	군지역	3.3250	.6736	2.156	.142	.625	.532
	시지역	3.2967	.7337				
영감적	군지역	3.2618	.6543	.087	.768	1.751	.080*
	시지역	3.1860	.6730				
개별배려	군지역	2.6190	.8827	.931	.335	2.831	.005**
	시지역	2.4567	.8369				
지적자극	군지역	3.3335	.6997	2.129	.145	.551	.582
	시지역	3.3078	.7459				

참고 1 : Levene의 등분산 검정(+  $p < 0.05$ 에서 등분산 가정하지 않음)

참고 2 : \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$

#### 나. 조직적 특성과 리더십 관계

현대사회에서 개인은 조직을 통해 삶의 질을 향상시키려고 하는 동시에 조직은 그 구성원인 개인들의 노력을 통해 조직이 추구하는 목표를 달성하려고

한다. 또한 조직구성원에게 부여된 직무야말로 개인과 조직을 매개하는 연결고리로서의 역할을 수행한다고 볼 수 있다. 이처럼 조직을 움직이는 것은 조직구성원들의 상호지원과 협동에 있어서 구성원들 사이의 적절한 역할과 행동에 따라 크게 좌우된다.

현재까지 조직효과성을 향상시키기 위한 진단이나 평가의 경우 대부분 리더십이나 조직문화, 조직구조, 의사소통, 정보기술, 권력형태 중 여러 요인을 중심으로 이루어져 온 것이 일반적이다. 여기에서도 마찬가지로 리더십 행태(특히 행동과 행태)에 대한 정확한 진단과 공공조직과 준공공조직이라는 상황변수에 따른 조직효과성으로서의 직무만족과 조직몰입의 차이비교를 하고자 한다. 이러한 비교분석에 앞서 살펴보아야 할 것은 이들 조직간에 리더십 행태에 차이가 있는지를 살펴볼 필요가 있다. 다시 말해 조직의 특성에 따라 리더십 행태에 차이가 없다면 조직효과성에 미치는 영향에 대한 분석은 무의미하기 때문이다. 이를 분석하기 위해 준공공조직으로는 농협을 선정하였으며, 공공조직은 시·군을 선정하였다.

이들 조직간에 비교분석을 한 결과 배려와 보상에 있어서 조직간에 차이를 보이는 것으로 나타났다(<표 4-12> 참조). 리더십 행태 중 배려의 경우 농협은 3.1826, 공무원은 3.2874로 나타났으며, t-test 결과 t값은 -2.674, 유의확률은 0.008로 나타났다. 보상의 경우 농협은 3.0403, 공무원은 3.1218로 나타났으며, t-test 결과 t값은 -1.793, 유의확률은 0.073으로 나타났다( $p < 0.1$ ).

이러한 결과를 통해 알 수 있는 것은 공공조직의 경우 준공공조직에 비해 리더십의 행태에 있어서 배려와 보상이 높음을 알 수 있다. 하지만 이러한 결과가 조직의 효과성에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 다음 절에서 회귀분석을 통한 효과성 분석을 통해 판단할 수 있다.

<표 4-12> 조직적 특성과 리더십 관계

구분	평균	표준편차	Levene 등분산 검정		평균의 동일성 t-검정		
			F	유의확률	t	유의확률	
구조주도	농협	3.4272	.5663	1.330	.249	-.207	.836
	공무원	3.4338	.6064				
배려	농협	3.1826	.7104	.072	.788	-2.674	.008**
	공무원	3.2874	.7111				
약속	농협	3.2296	.6939	.118	.731	-.724	.469
	공무원	3.2581	.7329				
보상	농협	3.0403	.7829	8.730	.003+	-1.793	.073*
	공무원	3.1218	.8632				
카리스마	농협	3.2951	.6748	2.669	.103	-1.240	.215
	공무원	3.3420	.6999				
영감적	농협	3.2313	.6553	.182	.670	-.729	.466
	공무원	3.2578	.6631				
개별배려	농협	2.5668	.8229	12.400	.000+	-.632	.527
	공무원	2.5973	.9243				
지적자극	농협	3.3212	.6931	5.296	.022+	-.329	.742
	공무원	3.3341	.7276				

참고 1 : Levene의 등분산 검정(+ p<0.05에서 등분산 가정하지 않음)

참고 2 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 4-13>은 조직적 특성을 보다 세분화하여 분석한 결과이다. 조직특성은 군 지역 농협, 시 지역 농협, 군 지역 공무원, 시 지역 공무원으로 구분하였으며, 이들 간에 리더십 행태에 차이가 있는지를 분석하기 위해 분산분석을 실시하였다. 또한 통계적 유의미성이 인정된 경우 사후비교<sup>27)</sup>를 통해 보다 구체적으로 집단간의 차이를 분석하였다.

27) 사후비교는 F값이 통계적으로 유의미한 경우에 세부적인 집단간의 차이를 살펴보기 위해 사용된다. F값이 유의미하지 않을 때 사후비교는 의미가 없게 된다. 만일 F값이 유의미하지 않은데, Post Hoc검증의 결과가 유의미하게 나온다는 것은 데이터의 구조가 모순되어 있음을 말한다. 따라서 그와 같은 결과는 통계적으로 유의미할지라도 해석하지 않는 것이 바람직하다. 본 연구에서는 사후비교를 위해 Waller-Duncan t test를 수행하였다. 이 방법은 베이즈(Bayes)의 정리를 이용하며, 표본크기가 동일하지 않을 때 표본크기에 대한 조화평균을 계산한다.

<표 4-13> 지역적 특성을 고려한 조직적 특성과 리더십과의 관계

구분		평균	표준편차	F	유의확률	사후비교 (W-D의 방법)
구조주의	㉠군지역 농협	3.4106	.5622	.907	.437	㉠=㉡=㉢=㉣
	㉡시지역 농협	3.4833	.5782			
	㉢군지역 공무원	3.4456	.6117			
	㉣시지역 공무원	3.3940	.5885			
배려	㉠군지역 농협	3.2438	.6723	9.142	.000***	상위집단 : ㉢ 중위집단 : ㉠,㉣ 하위집단 : ㉡
	㉡시지역 농협	2.9750	.7948			
	㉢군지역 공무원	3.3149	.7078			
	㉣시지역 공무원	3.1943	.7169			
약속	㉠군지역 농협	3.2318	.7012	.182	.909	㉠=㉡=㉢=㉣
	㉡시지역 농협	3.2222	.6708			
	㉢군지역 공무원	3.2589	.7521			
	㉣시지역 공무원	3.2556	.6660			
보상	㉠군지역 농협	3.0246	.7831	1.479	.218	㉠=㉡=㉢=㉣
	㉡시지역 농협	3.0933	.7823			
	㉢군지역 공무원	3.1105	.8900			
	㉣시지역 공무원	3.1600	.7670			
카리스마	㉠군지역 농협	3.3130	.6583	1.057	.366	㉠=㉡=㉢=㉣
	㉡시지역 농협	3.2343	.7270			
	㉢군지역 공무원	3.3370	.6891			
	㉣시지역 공무원	3.3591	.7374			
영감적	㉠군지역 농협	3.2598	.6388	1.633	.180	㉠=㉡=㉢=㉣
	㉡시지역 농협	3.1347	.7019			
	㉢군지역 공무원	3.2638	.6700			
	㉣시지역 공무원	3.2373	.6411			
개별배려	㉠군지역 농협	2.5943	.8193	2.978	.031**	상위집단 : ㉢ 중위집단 : ㉡,㉠ 하위집단 : ㉣
	㉡시지역 농협	2.4733	.8310			
	㉢군지역 공무원	2.6437	.9421			
	㉣시지역 공무원	2.4400	.8453			
지적자극	㉠군지역 농협	3.3517	.6745	1.933	.122	㉠=㉡=㉢=㉣
	㉡시지역 농협	3.2178	.7458			
	㉢군지역 공무원	3.3153	.7243			
	㉣시지역 공무원	3.3978	.7375			

참고 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

분석결과를 살펴보면, 리더십의 행태 중 배려와 개별배려의 경우 집단간 차이를 보이는 것으로 나타났다. 배려의 경우는 시 지역 농협이 가장 낮게 나타났다. 군 지역 공무원과 군 지역 농협이 높게 나타났다. 또한 개별배려의 경우

시 지역 공무원이 가장 낮게 나타났다. 군 지역 공무원이 가장 높게 나타나고 있어 차이를 보였다. 이러한 차이를 보이는 것은 변혁적 리더십의 경우 전통적 관점에서의 구조주도와 배려와는 다른 차원의 리더십의 유형임을 의미하는 것이라 하겠다. 이러한 리더십 행태 역시 지역적, 조직적 특성에 따라 차이를 보이고 있다는 것을 의미한다고 하겠다.

## 2. 지역 및 조직적 특성과 조직효과성의 관계

### 가. 지역적 특성과 조직효과성의 차이

조직의 지역적 특성에 따른 조직효과성의 차이가 존재하는지를 살펴보기 위해 t-test를 실시한 결과, 조직몰입과 직무만족에 있어서 모두 군지역이 시 지역에 비해 높은 것으로 분석되었다. 직무만족의 경우 군 지역은 3.2466, 시 지역은 3.1856으로 나타났다. t-test 결과 t값은 1.698, 유의확률은 0.090으로 나타나고 있어 유의미한 차이를 보였다( $p < 0.1$ ). 조직몰입의 경우 군 지역 3.2210, 시 지역 3.1615로 나타났으며, t-test 결과 t값이 1.800, 유의확률이 0.072로 나타나고 있어 통계적으로 유의미한 차이를 보였다( $p < 0.1$ )(<표 4-14> 참조).

<표 4-14> 조직의 지역적 특성과 조직효과성의 관계

구분		평균	표준편차	Levene 등분산 검정		평균의 동일성 t-검정	
				F	유의확률	t	유의확률
직무만족	군지역	3.2466	.5522	1.000	.317	1.698	.090*
	시지역	3.1856	.5308				
조직몰입	군지역	3.2210	.5068	2.298	.130	1.800	.072*
	시지역	3.1615	.4916				

참고 1 : Levene의 등분산 검정(+  $p < 0.05$ 에서 등분산 가정하지 않음)

참고 2 : \*  $p < 0.1$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*\*\*  $p < 0.01$



조직의 지역적 특성에 따른 리더십 행태의 차이를 살펴본 결과 배려, 영감적 리더십, 개별배려 등의 리더십 행태에 있어서 군 지역이 시 지역에 비해 높게 나타났다는 것과 군 지역의 조직몰입, 직무만족의 수준이 높다는 것은 군 지역에서 발생하고 있는 리더십 행태가 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 보일 것이라는 추론이 가능하다고 하겠다. 하지만 이러한 추론은 효과성분석에서 보다 구체적으로 살펴보도록 한다.

준공공조직과 공공조직간, 그리고 지역적 특성을 고려한 준공공조직과 공공조직간에 조직효과성의 차이가 있는지를 살펴보기 위해 농협과 시·군의 대상으로 t-test를 실시한 결과 집단간에 조직효과성에 차이가 없는 것으로 나타났다(<표 4-15, 16> 참조).

<표 4-15> 조직적 특성과 조직효과성의 관계

구분		평균	표준편차	Levene 등분산 검정		평균의 동일성 t-검정	
				F	유의확률	t	유의확률
직무만족	농협	3.2242	.5380	.112	.737	-.561	.575
	공무원	3.2412	.5577				
조직몰입	농협	3.2162	.4927	.326	.568	.628	.530
	공무원	3.1987	.5149				

참고 1 : Levene의 등분산 검정(+ p<0.05에서 등분산 가정하지 않음)

참고 2 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

이러한 결과는 리더십 이론의 분석단위에 있어서의 견해차에서 찾아볼 수 있다. 다시 말해, 조직의 특성은 집단수준을 의미한다. 리더십 이론은 분석단위에 있어서 크게 두 가지로 나뉜다. 집단수준으로의 분석을 주장하는 이론들은 집단수준의 분석이 개인수준의 분석보다 지각적 오류나 측정 오차의 영향을 줄일 수 있다고 한다. 반면에 수직적-쌍방관계 연결이론은 리더가 모든 부하들에게 동일한 행동을 수행하는 것은 아니기 때문에 개인수준의 분석을 선호한다.

이는 리더가 모든 부하에게 동일한 리더십을 보이는 것은 아니다. 그렇기 때문에 조직효과성에 있어서도 개인적인 차원에서 측정과 분석이 이루어져야 함을 의미한다.

<표 4-16> 지역적 특성을 고려한 조직적 특성과 조직효과성의 관계

구분		평균	표준편차	F	유의확률	사후비교 (W-D의 방법)
직무 만족	㉠ 군지역 농협	3.2377	.5317	1.066	.362	㉠=㉡=㉢=㉣
	㉡ 시지역 농협	3.1787	.5585			
	㉢ 군지역 공무원	3.2556	.5724			
	㉣ 시지역 공무원	3.1924	.5034			
조직 몰입	㉠ 군지역 농협	3.2336	.4858	1.298	.274	㉠=㉡=㉢=㉣
	㉡ 시지역 농협	3.1571	.5127			
	㉢ 군지역 공무원	3.2085	.5272			
	㉣ 시지역 공무원	3.1658	.4712			

참고 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

따라서 조직특성과 조직효과성과의 관계에 있어서 준공공조직과 공공조직간에 차이에 대해서는 개인적인 차원을 분석단위로 하여 회귀분석을 통해 그 인과관계를 살펴보는 것이 보다 타당하다고 하겠다.

#### 나. 조직적 특성과 조직효과성의 관계

House(1971)는 경로-목표이론에서 상황요소 중에 부하의 특성에는 능력, 통제위치, 욕구와 동기 등이 포함된다고 보았다. 능력은 과업요구와 관련하여 인지되는 능력의 정도가 클수록 지시적 리더를 수용하려는 마음이 적어지는 것으로 나타났다. 통제위치는 당면한 상황에 대하여 통제할 수 있다고 믿는

내재론자들은 참여적 리더십을 선호하고, 자신의 신변에 일어나고 있는 상황이 자신의 통제범위 밖에 있다고 믿는 외재론자들은 지시적 리더십을 선호하는 것으로 나타났다. 또한 욕구와 동기는 안전욕구가 강한 부하는 지시적 리더의 행동을 받아들이지만 존경 욕구가 강한 부하는 후원적 리더나 참여적 리더를 더 선호하는 것으로 나타났다. 이러한 논의를 토대로 살펴볼 때 개인적인 특성은 리더십의 행태를 결정짓는 요소임을 알 수 있다. 또한 이러한 개인적인 특성은 Luthans, Baack & Taylor의 연구에서 조직몰입과 상관관계가 있음을 규명하였다. 다시 말해, 인구통계학적 특성인 통제의 범위, 연령, 교육수준, 근속연수, 직위 근속연수, 상사와 함께 하는 시간 등은 조직몰입과 정의 상관관계에 있는 것으로 나타났다.

이러한 논의를 토대로 본 연구에서는 조직적 특성으로서 조직구성원의 성별, 연령, 현직 근무연수와 조직효과성의 관계를 살펴보고자 한다. 먼저 조직구성원의 성별에 따른 조직몰입과 직무만족에 차이가 있는지를 살펴본 결과 성별에 따른 차이가 없는 것으로 분석되었다(<표 4-17> 참조).

<표 4-17> 조직구성원의 성별과 조직효과성의 관계

구분		평균	표준편차	Levene 등분산 검정		평균의 동일성 t-검정	
				F	유의확률	t	유의확률
직무만족	남자	3.2466	.5517	.010	.920	1.403	.161
	여자	3.2016	.5371				
조직몰입	남자	3.2176	.5058	.004	.948	1.154	.249
	여자	3.1835	.4961				

참고 1 : Levene의 등분산 검정(+ p<0.05에서 등분산 가정하지 않음)

참고 2 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

조직구성원의 연령과 조직효과성의 관계를 살펴보기 위해 분산분석을 실시한 결과 조직몰입과 직무만족 모두 연령에 따른 차이를 보이는 것으로 분석되

었다(<표 4-18> 참조). 직무만족의 경우 30세미만의 연령대가 가장 낮았으며, 연령이 많아지면서 직무만족도 높아지는 것으로 나타났다. 조직몰입 역시 연령대별로 차이를 보였으며, 이러한 차이는 연령이 많아지면서 높아지는 것으로 분석되었다.

<표 4-18> 조직구성원의 연령과 조직효과성의 관계

구분		평균	표준편차	F	유의확률	사후비교 (W-D의 방법)
직무 만족	㉠30세미만	3.1175	.5493	8.293	.000***	상위집단 : ㉠ 중위집단 : ㉡,㉢ 하위집단 : ㉣
	㉡30-39	3.2260	.5279			
	㉢40-49	3.2706	.5633			
	㉣50세이상	3.4021	.5298			
조직 몰입	㉠30세미만	3.0981	.5129	10.329	.000***	상위집단 : ㉠ 중위집단 : ㉡,㉢ 하위집단 : ㉣
	㉡30-39	3.1905	.4908			
	㉢40-49	3.2546	.4916			
	㉣50세이상	3.3836	.5212			

참고 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

<표 4-19> 조직구성원의 현직근무년수와 조직효과성의 관계

구분		평균	표준편차	F	유의확률	사후비교 (W-D의 방법)
직무 만족	㉠1년미만	3.2011	.4915	1.917	.105	㉠=㉡=㉢=㉣=㉤
	㉡1년이상5년이하	3.1950	.5740			
	㉢6년이상10년이하	3.2645	.5672			
	㉣11년이상20년이하	3.2382	.5189			
	㉤20년이상	3.3269	.5217			
조직 몰입	㉠1년미만	3.1483	.4722	4.018	.003***	상위집단 : ㉤ 중위집단 : ㉡,㉢,㉣ 하위집단 : ㉠
	㉡1년이상5년이하	3.1809	.5130			
	㉢6년이상10년이하	3.2532	.5197			
	㉣11년이상20년이하	3.1777	.4766			
	㉤20년이상	3.3417	.5061			

참고 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

조직구성원의 현직 근무년수와 조직효과성의 관계를 살펴보기 위해 분산분석을 실시한 결과 직무만족의 경우는 현직 근무년수에 따라 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 하지만 조직몰입의 경우는 현직 근무년수에 따라 차이를 보였다. 현직 근무년수가 많을수록 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다(<표 4-19> 참조).

#### 다. 리더십 행태간의 상관성 분석결과

리더십 행태간의 상관성을 살펴본 결과 대부분의 리더십 행태간에는 상관계수가 0.5이상을 보이고 있어 다소 높은 것으로 분석되었다. 하지만, 개별배려와 다른 리더십 행태간에는 상관성이 0.5이하로 나타나고 있어 다른 리더십 행태간의 관계에 비해 다소 낮게 나타났다.

<표 4-20> 리더십 행태간의 상관성 분석

	구조주도	배려	약속	보상	카리스마	영감적	개별배려	지적자극
구조주도	1.000							
배려	.568(**)	1.000						
약속	.576(**)	.515(**)	1.000					
보상	.522(**)	.494(**)	.684(**)	1.000				
카리스마	.681(**)	.650(**)	.701(**)	.650(**)	1.000			
영감적	.681(**)	.659(**)	.689(**)	.641(**)	.791(**)	1.000		
개별배려	.345(**)	.355(**)	.501(**)	.499(**)	.475(**)	.464(**)	1.000	
지적자극	.635(**)	.560(**)	.626(**)	.567(**)	.718(**)	.704(**)	.422(**)	1.000

\*\* 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함을 의미

특히, 개별배려는 구조주도(0.345), 배려(0.355)와의 상관성이 낮은 것으로 나타나고 있어 변혁적 리더십과 전통적 리더십간에 그 행태에 있어서의 차이를 보이고 있음을 알 수 있다(<표 4-20> 참조).

### 3. 리더십이 조직효과성에 미치는 효과분석

#### 가. 리더십이 직무만족에 미치는 효과분석

리더십의 행태가 직무만족에 미치는 효과를 분석하기 위해서 본 연구에서는 회귀분석<sup>28)</sup>을 이용하였다. 그리고 최종 회귀식을 결정하는데 포함될 변수를 선택하는 방식은 다중공선성(multicollinearity)의 문제와 오차를 줄여 최적화된 회귀선을 찾아내도록 하는 단계적 변수 선택법(stepwise selection method)을 이용하였다. 또한 선형 회귀모형의 가정에 위배되지 않는지를 살펴보았다.

최초모형에 대한 모형의 적합도를 검토한 결과 결정계수가 0.535로 높게 나타났다. 회귀직선이 유의한가를 측정하기 위하여 총 변동을 회귀와 오차에 의한 제곱합으로 나누어 요인들의 효과를 정리한 분산분석결과  $F=187.980$ ,  $(\text{Prob}>F)=0.000$ 으로 나타나 적합한 것으로 분석되었다(<표 4-21> 참조).

최종모형에 대한 모형의 적합도를 검토한 결과 결정계수가 0.534로 높게 나타났으며, 회귀직선이 유의한가를 측정하기 위하여 분산분석결과  $F=214.204$ ,  $(\text{Prob}>F)=0.000$ 으로 나타나 적합한 것으로 분석되었다.

본 연구에서는 최종모형을 대상으로 직무만족에 영향을 미치는 리더십 행태를 살펴보고자 한다. 최종모형에서는 리더십 행태 중 카리스마적 리더십의 경우 직무만족에 영향을 미치지 않는 요인으로 판명되었다. 그리고 직무만족에 영향을 미치는 요인으로는 카리스마적 리더십을 제외한 구조주도, 배려, 약속, 보상, 영감적 리더십, 개별배려, 지적자극이 도출되었다. 이들 요인 중 표준화계

---

28) 본 회귀분석에서는 이론적으로 X와 Y의 결합분포(Joint Distribution)가 이변량정규분포(Bivariate Normal Distribution)를 따른다면 Y의 조건부 기대치  $E(Y | X)$ 는 X의 선형함수(Linear Function), 즉 직선이 된다. 실제로 많은 경우가 이에 해당하므로 특별한 이론적 반증이 없을 때에는 직선의 회귀모형을 사용하는데 큰 무리가 없을 것으로 판단되어 독립변수와 종속변수의 관계가 선형을 가정한 회귀식을 설정하였다.

수를 이용하여 그 중요성을 판단한 결과 구조주도가 가장 중요한 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 그 다음으로는 영감적 리더십인 것으로 나타났다. 이들 요인들 간에 다중공선성을 진단한 결과 VIF값이 모두 5 미만인 것으로 나타나고 있어 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 분석되었다.

<표 4-21> 리더십 행태가 직무만족에 미치는 효과분석 결과

변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	VIF	
	B	표준오차					
최초 모형	(상수)	.869	.065		13.467	.000***	
	구조주도	.227	.026	.243	8.656	.000***	2.219
	배려	8.656E-02	.020	.113	4.260	.000***	1.963
	약속	6.081E-02	.023	.079	2.589	.010**	2.627
	보상	4.229E-02	.019	.064	2.249	.025**	2.252
	카리스마	4.684E-02	.029	.059	1.609	.108	3.745
	영감적	.123	.030	.148	4.118	.000***	3.613
	개별배려	7.916E-02	.014	.127	5.552	.000***	1.460
	지적자극	6.584E-02	.023	.085	2.878	.004***	2.476
R <sup>2</sup> =.535, F=187.980, (Prob>F)=.000							
최종 모형	(상수)	.868	.065		13.435	.000***	
	구조주도	.235	.026	.251	9.072	.000***	2.151
	배려	9.272E-02	.020	.121	4.643	.000***	1.894
	약속	6.731E-02	.023	.088	2.908	.004***	2.549
	보상	4.603E-02	.019	.069	2.466	.014**	2.217
	영감적	.137	.028	.165	4.842	.000***	3.273
	개별배려	8.078E-02	.014	.129	5.676	.000***	1.452
	지적자극	7.405E-02	.022	.096	3.318	.001**	2.353
	R <sup>2</sup> =.534, F=214.204, (Prob>F)=.000						

참고 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

준공공조직과 공공조직의 구성원을 대상으로 할 경우 리더가 난관을 극복하고 현상에 대한 각성을 확고하게 표명함으로써 부하에게 자긍심과 신념을 심어주는 카리스마적 리더십은 조직구성원의 직무만족에 있어서 별다른 효과가 없

는 것으로 분석되었다. 하지만 구조주의, 배려와 같은 전통적인 리더십과 카리스마적 리더십을 제외한 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 조직구성원이 직무만족에 있어서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 통해 알 수 있는 것은 조직의 효과성 중 조직구성원의 직무만족을 위해서는 카리스마적인 리더십 보다는 전통적 리더십, 영감적 리더십, 개별적 배려, 지적 자극과 같은 변혁적 리더십, 그리고 배려, 약속과 같은 조건적 보상과 관련한 거래적 리더십이 중요함을 알 수 있다.

#### 나. 리더십이 조직몰입에 미치는 효과분석

리더십의 행태가 조직몰입에 미치는 효과를 분석하기 위해서 본 연구에서는 회귀분석을 이용하였다. 그리고 최종 회귀식을 결정하는데 포함될 변수를 선택하는 방식은 다중공선성(multicollinearity)의 문제를 줄여 최적화된 회귀선을 찾아내도록 하는 단계적 변수 선택법(stepwise selection method)을 이용하였다. 또한 선형 회귀모형의 가정에 위배되지 않는지를 살펴보았다.

최초모형에 대한 모형의 적합도를 검토한 결과 결정계수가 0.319로 나타났다. 회귀직선이 유의한가를 측정하기 위하여 총 변동을 회귀와 오차에 의한 제곱합으로 나누어 요인들의 효과를 정리한 분산분석결과  $F=76.575$ ,  $(\text{Prob}>F)=0.000$ 으로 나타나 적합한 것으로 분석되었다(<표 4-22> 참조).

최종모형에 대한 모형의 적합도를 검토한 결과 결정계수가 0.319로 높게 나타났다. 회귀직선이 유의한가를 측정하기 위하여 분산분석결과  $F=122.487$ ,  $(\text{Prob}>F)=0.000$ 으로 나타나 적합한 것으로 분석되었다(<표 4-22> 참조).



<표 4-22> 리더십 행태가 조직몰입에 미치는 효과분석결과

변수	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률	VIF	
	B	표준오차					
최초모형	(상수)	1.590	.072		22.145	.000***	
	구조주도	.135	.029	.157	4.609	.000***	2.219
	배려	6.139E-03	.023	.009	.272	.786	1.963
	약속	5.439E-02	.026	.077	2.081	.038**	2.627
	보상	-2.836E-04	.021	.000	-.014	.989	2.252
	카리스마	8.027E-02	.032	.110	2.478	.013**	3.745
	영감적	.113	.033	.148	3.407	.001***	3.613
	개별배려	9.472E-02	.016	.165	5.970	.000***	1.460
	지적자극	2.496E-02	.025	.035	.981	.327	2.476
R <sup>2</sup> =.319, F=76.575, (Prob>F)=.000							
최종모형	(상수)	1.599	.071		22.604	.000***	
	구조주도	.141	.028	.165	4.979	.000***	2.098
	약속	5.745E-02	.025	.081	2.342	.019**	2.318
	카리스마	8.964E-02	.031	.122	2.935	.003***	3.335
	영감적	.121	.031	.159	3.872	.000***	3.236
	개별배려	9.568E-02	.016	.166	6.151	.000***	1.405
	R <sup>2</sup> =.319, F=122.487, (Prob>F)=.000						

참고 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

본 연구에서는 최종모형을 대상으로 조직몰입에 영향을 미치는 리더십 행태를 살펴보고자 한다. 최종모형에서는 리더십 행태 중 전통적 리더십 중 배려는 최종모형에서 탈락되었다. 거래적 리더십 중에서는 보상이 탈락되었다. 또한 변혁적 리더십의 경우 지적자극이 최종모형에서 탈락되었다. 탈락된 요인을 제외하면 구조주도, 약속, 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별배려가 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 요인으로 선정되었다. 이들 요인 중 표준화계수를 이용하여 그 중요성을 판단한 결과 개별배려가 가장 중요한 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다. 그 다음으로는 구조주도인 것으로 나타났다. 이들 요인들 간에 다중공선성을 진단한 결과 VIF값이 모두 5 미만인 것으로 나타나고 있어 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 분석되었다.

## 다. 지역 및 조직적 특성에 따른 리더십이 조직효과성에 미치는 효과분석

### (1) 지역적 특성에 따른 리더십 행태가 조직효과성에 미치는 효과분석

#### ① 군 지역과 시 지역간의 직무만족의 차이비교

지역적 특성에 따른 리더십 행태가 조직효과성에 미치는 효과분석을 위해 먼저 지역적 특성을 구성하는 군 지역과 시 지역에 해당하는 조직구성원들이 조직의 리더십 행태에 따라 직무만족에 차이를 보이는지를 분석하기 위해 두 집단으로 구분하여 독립적으로 회귀분석을 실시하였다. <표 4-23>에서 제시되는 회귀모형은 최초모형에서 도출된 결과를 토대로 수정된 최종모형이다.

먼저 군 지역의 경우 모형의 적합도 검토한 결과 결정계수가 0.565로 높게 나타났다. 회귀직선이 유의한가를 측정하기 위하여 총 변동을 회귀와 오차에 의한 제곱합으로 나누어 요인들의 효과를 정리한 분산분석결과  $F=163.003$ ,  $(\text{Prob}>F)=0.000$ 으로 나타나 적합한 것으로 분석되었다(<표 4-23> 참조). 또한 모든 리더십 행태가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이들 요인 중 가장 큰 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 표준화계수를 살펴본 결과 전통적인 리더십 중 구조주도가 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그 다음으로는 변혁적 리더십 중 개별배려로 나타났다.

시 지역의 경우 모형의 적합도 검토한 결과 결정계수가 0.451로 높게 나타났다. 회귀직선이 유의한가를 측정하기 위하여 총 변동을 회귀와 오차에 의한 제곱합으로 나누어 요인들의 효과를 정리한 분산분석결과  $F=48.301$ ,  $(\text{Prob}>F)=0.000$ 으로 나타나 적합한 것으로 분석되었다(<표 4-23> 참조).

시 지역에 있어서 리더십 행태 중 전통적 리더십 중 구조주도와 배려는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 거래적 리더십의 경우 조건적 보상 중 약속이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석

되었다. 변혁적 리더십의 경우 영감적 리더십, 개별배려가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 군 지역과 시 지역의 지역적 특성에 따라 리더십 행태가 직무만족에 미치는 영향은 차이가 있음을 알 수 있다. 즉 시 지역의 경우 보상, 카리스마적 리더십, 지적자극과 같은 리더십 행태는 직무만족에 영향을 미치지 않음을 알 수 있다. 이러한 차이는 지역적인 특성에 기인함을 알 수 있다.

<표 4-23> 리더십 행태가 직무만족에 미치는 효과분석(지역적 특성)

변수	군지역				시지역			
	표준화 계수	t	유의확률	VIF	표준화 계수	t	유의확률	VIF
(상수)		10.945	.000***			8.178	.000***	
구조주도	.266	8.290	.000***	2.386	.170	2.934	.004***	1.789
배려	.088	3.057	.002***	1.911	.214	3.343	.001***	2.196
약속	.061	1.796	.073*	2.665	.133	1.985	.048**	2.386
보상	.082	2.587	.010**	2.329	-	-	-	-
카리스마	.076	1.917	.056*	3.625	-	-	-	-
영감적	.125	3.221	.001***	3.481	.217	2.822	.005***	3.174
개별배려	.126	4.971	.000***	1.482	.085	1.653	.099*	1.425
지적자극	.113	3.459	.001***	2.454	-	-	-	-
모형요약	R <sup>2</sup> =.565, F=163.003, (Prob>F)=.000				R <sup>2</sup> =.451, F=48.301, (Prob>F)=.000			

참고 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

## ② 군 지역과 시 지역간의 조직몰입의 차이 비교

지역적 특성에 따른 리더십 행태가 조직효과성에 미치는 효과분석을 위해 먼저 지역적 특성을 구성하는 군 지역과 시 지역에 해당하는 조직의 구성원들이 조직의 리더십 행태에 따라 조직몰입에 차이를 보이는지를 분석하기 위해 두 집단으로 구분하여 독립적으로 회귀분석을 실시하였다. <표 4-24>에서 제시되는 회귀모형은 최초모형에서 도출된 결과를 토대로 수정된 최종모형이다.

먼저 군 지역의 경우 모형의 적합도 검토한 결과 결정계수가 0.333으로 높게 나타났다. 회귀직선이 유의한가를 측정하기 위하여 총 변동을 회귀와 오차에 의한 제곱합으로 나누어 요인들의 효과를 정리한 분산분석결과  $F=100.607$ ,  $(\text{Prob}>F)=0.000$ 으로 나타나 적합한 것으로 분석되었다(<표 4-24> 참조). 또한 전통적 리더십의 경우 구조주도가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 거래적 리더십의 경우 조건적 보상 중 약속이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 변혁적 리더십의 경우 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별배려가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들 요인 중 가장 큰 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 표준화계수를 살펴본 결과 전통적인 리더십 중 구조주도가 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그 다음으로는 변혁적 리더십 중 개별배려로 나타났다.

<표 4-24> 리더십 행태가 조직몰입에 미치는 효과분석(지역적 특성)

변수	군지역				시지역			
	표준화 계수	t	유의확률	VIF	표준화 계수	t	유의확률	VIF
(상수)		19.135	.000***			16.001	.000***	
구조주도	.233	6.107	.000***	2.210	-	-	-	-
배려	-	-	-	-	-	-	-	-
약속	.092	2.351	.019**	2.294	-	-	-	-
보상	-	-	-	-	-	-	-	-
카리스마	.129	2.784	.005***	3.264	-	-	-	-
영감적	.090	1.983	.048**	3.143	.450	8.207	.000***	1.278
개별배려	.162	5.300	.000***	1.415	.166	3.021	.003***	1.278
지적자극	-	-	-	-	-	-	-	-
모형 요약	$R^2=.333$ , $F=100.607$ , $(\text{Prob}>F)=.000$				$R^2=.300$ , $F=63.631$ , $(\text{Prob}>F)=.000$			

참고 : \*  $p<0.1$ , \*\*  $p<0.05$ , \*\*\*  $p<0.01$

시 지역의 경우 모형의 적합도 검토한 결과 결정계수가 0.300으로 높게 나타났다. 회귀직선이 유의한가를 측정하기 위하여 총 변동을 회귀와 오차에 의한

제공함으로써 나누어 요인들의 효과를 정리한 분산분석결과  $F=63.631$ ,  $(\text{Prob}>F)=0.000$ 으로 나타나 적합한 것으로 분석되었다(<표 4-24> 참조). 개별 독립변수의 통계적 유의미성을 살펴본 결과 변혁적 리더십 중 영감적 리더십과 개별배려가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다른 요인들은 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

이러한 결과를 통해 알 수 있는 것은 군 지역의 경우 전통적 리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십이 모두 조직몰입에 영향을 미치지만, 시 지역의 경우 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있어 차이를 보임을 알 수 있다. 이러한 차이는 지역적 특성에 기인함을 알 수 있다.

## (2) 조직적 특성에 따른 리더십 행태가 조직효과성에 미치는 효과분석

### ① 농협과 자치단체간의 직무만족에 있어서의 적합비교

준공공조직과 공공조직과 같은 조직형태에 따른 리더십 행태가 조직효과성에 미치는 효과분석을 위해 조직형태를 구성하는 준공공조직(농협)과 공공조직(시·군)에 해당하는 조직의 구성원들이 조직의 리더십 행태에 따라 직무만족에 차이를 보이는지를 분석하기 위해 두 집단으로 구분하여 독립적으로 회귀분석을 실시하였다. <표 4-25>에서 제시되는 회귀모형은 최초모형에서 도출된 결과를 토대로 수정된 최종모형이다.

먼저 농협의 경우 모형의 적합도 검토한 결과 결정계수가 0.519로 높게 나타났다. 회귀직선이 유의한가를 측정하기 위하여 총 변동을 회귀와 오차에 의한 제공함으로써 나누어 요인들의 효과를 정리한 분산분석결과  $F=140.705$ ,  $(\text{Prob}>F)=0.000$ 으로 나타나 적합한 것으로 분석되었다(<표 4-25> 참조). 또한 거래적 리더십 중 보상, 변혁적 리더십 중 카리스마적 리더십, 지적자극을 제외한 모든 요인이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이들

요인 중 가장 큰 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 표준화계수를 살펴본 결과 전통적인 리더십 중 구조주도가 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그 다음으로는 변혁적 리더십 중 영감적 리더십으로 나타났다.

시·군의 경우 모형의 적합도 검토한 결과 결정계수가 0.556으로 높게 나타났다. 회귀직선이 유의한가를 측정하기 위하여 총 변동을 회귀와 오차에 의한 제곱합으로 나누어 요인들의 효과를 정리한 분산분석결과  $F=135.443$ ,  $(\text{Prob}>F)=0.000$ 으로 나타나 적합한 것으로 분석되었다(<표 4-25> 참조). 개별 독립변수의 통계적 유의미성을 살펴본 결과 거래적 리더십 중 약속, 변혁적 리더십 중 카리스마적 리더십을 제외한 모든 요인들이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석된다. 이들 요인 중 가장 큰 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 표준화계수를 살펴본 결과 전통적 리더십 중 구조주도가 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그 다음으로는 변혁적 리더십 중 개별배려로 나타났다.

<표 4-25> 리더십 행태가 직무만족에 미치는 효과분석(조직적 특성)

변수	농협				자치단체			
	표준화 계수	t	유의확률	VIF	표준화 계수	t	유의확률	VIF
(상수)		9.436	.000***			9.830	.000***	
구조주도	.253	6.714	.000***	1.920	.270	6.876	.000***	2.257
배려	.151	4.024	.000***	1.902	.119	3.225	.001***	2.008
약속	.169	4.201	.000***	2.183	-	-	-	-
보상	-	-	-	-	.117	3.087	.002***	2.094
카리스마	-	-	-	-	-	-	-	-
영감적	.238	5.194	.000***	2.844	.123	2.608	.009***	3.229
개별배려	.061	1.858	.064*	1.469	.197	6.342	.000***	1.417
지적자극	-	-	-	-	.130	3.333	.001***	2.210
모형요약	$R^2=.519$ , $F=140.705$ , $(\text{Prob}>F)=.000$				$R^2=.556$ , $F=135.443$ , $(\text{Prob}>F)=.000$			

참고 : \*  $p<0.1$ , \*\*  $p<0.05$ , \*\*\*  $p<0.01$

이러한 결과를 통해 알 수 있는 것은 농협의 경우 거래적 리더십 중 약속이, 시·군의 경우 거래적 리더십 중 보상이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되어 차이를 보였다. 거래적 리더십은 리더 자신이 규정한 수준에 맞게 부하가 성과를 달성하였을 때, 동기부여의 강화를 위해 인센티브와 보상을 제공하는 것을 말하는 것으로 준공공조직 뿐만 아니라, 공공조직에 있어서도 일정정도 직무만족에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

## ② 농협과 자치단체간간의 조직몰입에 있어서의 차이비교

준공공조직과 공공조직과 같은 조직적 특성에 따른 리더십 행태가 조직효과성에 미치는 효과분석을 위해 준공공조직(농협)과 공공조직(시·군)에 해당하는 조직의 구성원들이 리더십 행태에 따라 조직몰입에 차이를 보이는지를 분석하기 위해 두 집단으로 구분하여 독립적으로 회귀분석을 실시하였다. <표 4-26>에서 제시되는 회귀모형은 최초모형에서 도출된 결과를 토대로 수정된 최종모형이다.

먼저 농협의 경우 모형의 적합도 검토한 결과 결정계수가 0.284로 나타났다. 회귀직선이 유의한가를 측정하기 위하여 총 변동을 회귀와 오차에 의한 제곱합으로 나누어 요인들의 효과를 정리한 분산분석결과  $F=51.597$ ,  $(\text{Prob}>F)=0.000$ 으로 나타나 적합한 것으로 분석되었다(<표 4-26> 참조). 조직몰입에 미치는 요인을 살펴본 결과 전통적 리더십의 경우 구조주도, 거래적 리더십의 경우 약속, 변혁적 리더십의 경우 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별배려가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

시·군의 경우 모형의 적합도를 검토한 결과 결정계수가 0.335로 나타났다. 회귀직선이 유의한가를 측정하기 위하여 총 변동을 회귀와 오차에 의한 제곱합으로 나누어 요인들의 효과를 정리한 분산분석결과  $F=89.591$ ,  $(\text{Prob}>F)=0.000$ 으로 나타나 적합한 것으로 분석되었다(<표 4-26> 참조). 개별 독립변수의 통

계적 유의미성을 살펴본 결과 전통적 리더십의 경우 구조주도, 변혁적 리더십의 경우 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별배려가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

<표 4-26> 리더십 행태가 조직몰입에 미치는 효과분석(조직적 특성)

변수	농협				시·군			
	표준화 계수	t	유의확률	VIF	표준화 계수	t	유의확률	VIF
(상수)		16.185	.000***			15.939	.000***	
구조주도	.169	3.637	.000***	1.962	.162	3.434	.001***	2.238
배려	-	-	-	-	-	-	-	-
약속	.106	2.066	.039**	2.382	-	-	-	-
보상	-	-	-	-	-	-	-	-
카리스마	.112	1.837	.067*	3.371	.162	2.874	.004***	3.204
영감적	.144	2.419	.016**	3.229	.187	3.399	.001***	3.070
개별배려	.116	2.891	.004***	1.462	.220	6.179	.000***	1.283
지적자극	-	-	-	-	-	-	-	-
모형요약	R <sup>2</sup> =.284, F=51.597, (Prob>F)=.000				R <sup>2</sup> =.355, F=89.591, (Prob>F)=.000			

참고 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

이러한 결과를 통해 알 수 있는 것은 농협의 경우 거래적 리더십 중 약속이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치지만, 시·군의 경우 거래적 리더십은 조직몰입에 영향을 미치지 못함을 알 수 있다.

#### 4. 변혁적 리더십의 조직효과성 증폭효과분석

리더의 변혁적 리더십이 전통적 리더십에 의한 조직효과성에 더하여 얼마나 증폭효과를 보이는지를 분석하기 위하여 계층적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression)을 수행하였다. 구체적으로 살펴보면, 각각의 전통적 리더십



(구조주도와 배려, 거래적 리더십)을 먼저 독립변수로 회귀방정식에 넣은 후 변혁적 리더십을 회귀방정식에 추가하였다. 또한 F검증을 수행하여 변혁적 리더십 추가가 부하들의 조직몰입이나 직무만족을 설명하는 것에 의미 있게 작용하는지를 검증하였다.

**가. 지역적 특성에 따른 변혁적 리더십의 증폭효과분석**

(1) 지역적 특성에 따른 직무만족의 증폭효과 차이비교

리더의 전통적 리더십에 변혁적 리더십이 추가될 경우 조직구성원의 직무만족에 어느 정도 증폭효과가 있는지를 살펴본 결과 전체 집단을 대상으로 분석했을 경우 R<sup>2</sup>의 증가분이 0.029로 나타났다. 이러한 결과를 토대로 지역적 특성에 따라 증폭효과가 어느 정도 차이를 보이는지를 살펴본 결과, 군 지역의 조직구성원의 직무만족의 증폭효과는 0.03으로 나타났다. 시 지역의 조직구성원의 직무만족 증폭효과는 0.02로 나타났다. 이러한 결과를 통해 알 수 있는 것은 시 지역보다 군 지역의 조직에서 전통적 리더십에 변혁적 리더십을 추가할 경우 직무만족 효과성이 보다 높은 것을 알 수 있다(<표4-27 참조).

<표 4-27> 지역적 특성에 따른 변혁적 리더십의 직무만족 증폭효과

단계와 변수	전체		군 지역		시 지역	
	R <sup>2</sup> 증가	F	R <sup>2</sup> 증가	F	R <sup>2</sup> 증가	F
1. 전통적 리더십	0.503	330.9	0.529	283.6	0.431	56.0
2. 변혁적 리더십	0.029	212.5	0.030	182.6	0.020	34.3

(2) 지역적 특성에 따른 조직몰입의 증폭효과 차이비교

전통적 리더십에 변혁적 리더십이 추가될 경우 조직구성원의 조직몰입에 어느 정도 증폭효과가 있는지를 살펴본 결과, 전체 집단을 대상으로 분석했을 경우 R<sup>2</sup>의 증가분이 0.041로 나타났다. 지역적 특성에 따라 증폭효과는 군 지역 조직구성원의 조직몰입 증폭효과는 0.035로 나타났다. 시 지역의 조직구성원의 조직몰입 증폭효과는 0.053으로 나타났다. 이러한 결과를 통해 알 수 있는 것은 군 지역보다 시 지역의 조직에서 전통적 리더십에 변혁적 리더십을 추가할 경우 조직몰입 효과성이 보다 높은 것을 알 수 있다(<표4-28 참조).

<표 4-27>과 <표 4-28>을 통해 알 수 있는 것은 전통적 리더십에 추가로 변혁적 리더십을 사용할 경우 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미치며, 그중에서도 직무만족의 경우는 군 지역에서 보다 효과적인 것으로 나타났다. 조직몰입은 시 지역에서 보다 효과적인 것으로 나타났다.

<표 4-28> 지역적 특성에 따른 변혁적 리더십의 조직몰입 증폭효과

단계와 변수	전체		군 지역		시 지역	
	R <sup>2</sup> 증가	F	R <sup>2</sup> 증가	F	R <sup>2</sup> 증가	F
1. 전통적 리더십	0.278	126.0	0.298	107.4	0.255	25.2
2. 변혁적 리더십	0.041	87.4	0.035	71.9	0.053	18.5

나. 조직적 특성에 따른 변혁적 리더십의 증폭효과분석

(1) 조직적 특성에 따른 직무만족의 증폭효과 차이비교

전통적 리더십에 변혁적 리더십이 추가될 경우 조직구성원의 직무만족에 어느 정도 증폭효과가 있는지를 살펴본 결과 전체 집단을 대상으로 분석했을 경

우 R2의 증가분이 0.029로 나타났다. 조직적 특성에 따라 증폭효과가 어느 정도 차이를 보이는지를 살펴본 결과, 농협 조직구성원의 직무만족 증폭효과는 0.022로 나타났다. 공무원의 직무만족 증폭효과는 0.04로 나타났다. 분석결과를 통해 알 수 있는 것은 공무원이 농협직원에 비해서 전통적 리더십에 변혁적 리더십을 추가할 경우 직무만족 효과성이 보다 높은 것을 알 수 있다(<표4-29 참조).

<표 4-29> 조직적 특성에 따른 변혁적 리더십의 직무만족 증폭효과

단계와 변수	전체		농협		공무원	
	R <sup>2</sup> 증가	F	R <sup>2</sup> 증가	F	R <sup>2</sup> 증가	F
1. 전통적 리더십	0.503	330.9	0.498	162.0	0.512	170.8
2. 변혁적 리더십	0.029	212.5	0.022	100.8	0.040	114.5

(2) 조직적 특성에 따른 조직몰입의 증폭효과 차이비교

전통적 리더십에 변혁적 리더십이 추가될 경우 조직구성원의 조직몰입에 어느 정도 증폭효과가 있는지를 살펴본 결과, 전체 집단을 대상으로 분석했을 경우 R2의 증가분이 0.041로 나타났다. 농협직원의 조직몰입 증폭효과는 0.024로 나타났다. 공무원의 조직몰입 증폭효과는 0.059로 나타났다. 공무원이 농협직원보다 전통적 리더십에 변혁적 리더십을 추가할 경우 조직몰입 효과성이 보다 높은 것을 알 수 있다(<표4-30 참조).

<표 4-30> 조직적 특성에 따른 변혁적 리더십의 조직몰입 증폭효과

단계와 변수	전체		농협		공무원	
	R <sup>2</sup> 증가	F	R <sup>2</sup> 증가	F	R <sup>2</sup> 증가	F
1. 전통적 리더십	0.278	126.0	0.260	57.3	0.297	69.0
2. 변혁적 리더십	0.041	87.4	0.024	36.8	0.059	51.3

<표 4-29>과 <표 4-30>을 통해 알 수 있는 것은 전통적 리더십에 추가로 변혁적 리더십을 사용할 경우 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 조직적 특성을 고려할 때 조직몰입과 직무만족에서 농협보다는 공무원조직에서 보다 높은 증폭효과를 보이는 것으로 분석되었다.

### 제 3 절 분석결과 논의

#### 1. 지역 및 조직적 특성과 리더십에 관한 논의

House(1979)는 경로-목표이론(path-goal theory)에서 리더의 행동이 부하의 동기부여에 영향을 미친다고 보았다. 이 경우 상황요소가 중요하다. 그 중 환경적 요소는 부하의 통제범위 밖에 속하지만 만족이나 능력과 관련되는 매우 중요한 요소를 내포하고 있다.

본 연구에서는 작업집단에 위치한 지역의 특성에 따라 리더십의 차이가 존재하는지를 살펴보기 위해 지역의 특성으로 자주 사용되는 행정구역상의 시·군 지역 구분을 사용하였다. 지역적 특성에 따라 리더십 행태에 차이에 다소 차이를 보이는 것으로 나타났다. 즉 배려, 영감적 리더십, 개별 배려와 같이 조직의 구성원에 대한 각별한 관심의 표명과 같은 리더의 행태에 있어서는 환경적인 변화가 많은 시 지역보다는, 보다 안정적인 환경에 놓여 있는 군 지역에서 활발히 진행됨을 시사하는 것이라 하겠다.

현대사회에서 개인은 조직을 통해 삶의 질을 향상시키려고 하는 동시에 조직은 그 구성원인 개인들의 노력을 통해 조직이 추구하는 목표를 달성하려고 한다. 또한 조직구성원에게 부여된 직무야말로 개인과 조직을 매개하는 연결고리로서의 역할을 수행한다고 볼 수 있다. 이처럼 조직을 움직이는 것은 조직구성원들의 상호지원과 협동에 있어서 구성원들 사이의 적절한 역할과 행동에 따라 크게 좌우된다. 리더십 행태(특히 행동과 행태)에 대한 정확한 진단과 공공조직과 준공공조직에 따른 조직효과성으로서의 직무만족과 조직몰입의 차이를 비교한 결과 공공조직의 경우 준공공조직에 비해 리더십의 행태에 있어서 배려와 보상이 높음을 알 수 있다.

<표 4-31> 지역 및 조직적 특성과 리더십과의 관계

구분	지역적 특성	조직적 특성	지역/조직특성
구조주도	-	-	-
배려	***	**	***
약속	-	-	-
보상	-	*	-
카리스마	-	-	-
영감적	*	-	-
개별배려	**	-	**
지적자극	-	-	-

참고 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

또한 조직적 특성을 보다 세분화하여 군 지역 농협, 시 지역 농협, 군 지역 공무원, 시 지역공무원으로 구분하여 리더십 행태와의 관계를 살펴본 결과, 리더십의 행태 중 배려와 개별배려의 경우 집단간 차이를 보이는 것으로 나타났다. 이러한 차이를 보이는 것은 변혁적 리더십의 경우 전통적 관점에서의 구조주도와 배려와는 다른 차원의 리더십의 유형임을 의미하는 것이라 하겠다. 이러한 리더십 행태 역시 지역적, 조직적 특성에 따라 차이를 보이고 있는 것이라 의미할 수 있겠다.

## 2. 지역 및 조직적 특성과 조직효과성에 관한 논의

조직의 지역적 특성에 따른 조직효과성의 차이가 존재하는지를 살펴보기 위해 t-test를 실시하였다. 그 결과 조직몰입과 직무만족에 있어서 모두 군 지역이 시 지역에 비해 높은 것으로 분석되었다.

조직의 지역적 특성에 따른 리더십 행태의 차이를 살펴본 결과, 배려, 영감적 리더십, 개별배려 등의 리더십 행태에 있어서 군 지역이 시 지역에 비해 높

게 나타났다. 군 지역의 조직몰입, 직무만족의 수준이 높다는 것은 군 지역에서 발생하고 있는 리더십 행태가 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 보일 것이라는 추론이 가능하다고 하겠다.

준공공조직과 공공조직간, 그리고 지역적 특성을 고려한 준공공조직과 공공조직간에 조직효과성의 차이가 있는지를 살펴보기 위해 농협과 시·군의 대상으로 t-test를 실시하였다. 그 결과 집단간에 조직효과성에 차이가 없는 것으로 나타났다.

개인적인 특성은 리더십의 행태를 결정짓는 요소임을 알 수 있다. 또한 이러한 개인적인 특성은 인구통계학적 특성인 통제의 범위, 연령, 교육수준, 근속연수, 직위 근속연수, 상사와 함께 하는 시간 등을 의미하는 것으로 많은 연구에서 조직몰입과 정(正)의 상관관계에 있는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 조직구성원의 성별, 연령, 현직 근무연수와 조직효과성의 관계를 살펴보았다. 그 결과 성별에 따른 차이가 없는 것으로 분석되었다. 하지만, 조직구성원의 연령과 조직효과성의 관계를 살펴보기 위해 분산분석을 실시한 결과 조직몰입과 직무만족 모두 연령에 따른 차이를 보이는 것으로 분석되었다. 또한 조직구성원의 현직 근무연수와 조직효과성의 관계를 살펴보기 위해 분산분석을 실시한 결과 직무만족의 경우는 현직 근무연수에 따라 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다. 하지만, 조직몰입의 경우는 현직 근무연수에 따라 차이를 보였다.

<표 4-32> 조직의 지역적 특성과 조직효과성의 관계

구분	조직수준			개인수준		
	지역적 특성	조직특성	지역/조직특성	성별	연령	현직근무연수
직무만족	*	-	-	-	***	-
조직몰입	*	-	-	-	***	**

참고 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

### 3. 리더십과 조직효과성의 분석결과 논의

지역적 특성에 따른 리더십 행태가 조직효과성에 미치는 효과분석을 위해 먼저 군 지역과 시 지역의 조직의 구성원들이 조직의 리더십 행태에 따라 직무만족에 차이를 보이는지를 분석하기 위해 두 집단으로 구분하여 독립적으로 회귀분석을 실시한 결과, 카리스마를 제외한 모든 리더십 행태가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 시 지역에 있어서 리더십 행태 중 전통적 리더십 중 구조주도와 배려는 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 거래적 리더십의 경우 조건적 보상 중 약속이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 변혁적 리더십의 경우 영감적 리더십, 개별배려가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 군 지역과 시 지역의 지역적 특성에 따라 리더십 행태가 직무만족에 미치는 영향은 차이가 있음을 알 수 있다.

지역적 특성에 따른 리더십 행태가 조직효과성에 미치는 효과분석을 위해 먼저 지역적 특성을 구성하는 군 지역과 시 지역에 해당하는 조직의 구성원들이 조직의 리더십 행태에 따라 조직몰입에 차이를 보이는지를 분석하기 위해 두 집단으로 구분하여 독립적으로 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 전통적 리더십의 경우 구조주도가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 거래적 리더십의 경우 조건적 보상 중 약속이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 변혁적 리더십의 경우 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별배려가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 시 지역의 경우 변혁적 리더십 중 영감적 리더십과 개별배려가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다른 요인들은 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 이러한 결과를 통해 알 수 있는 것은 군 지역의 경우 전통적 리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십이 모두 조직몰입에 영향을 미쳤다. 시 지역의 경우 변혁적 리더



십이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있어 차이를 보임을 알 수 있다. 이러한 차이는 지역적 특성에 기인함을 알 수 있다.

준공공조직과 공공조직과 같은 조직적 특성에 따른 리더십 행태가 조직효과성에 미치는 효과분석을 위해 준공공조직(농협)과 공공조직(시·군)에 해당하는 조직의 구성원들이 조직의 리더십 행태에 따라 직무만족의 차이를 분석하였다. 그 결과 농협의 경우 거래적 리더십 중 보상, 변혁적 리더십 중 카리스마적 리더십, 지적자극을 제외한 모든 요인이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 시·군의 경우 거래적 리더십 중 약속, 변혁적 리더십 중 카리스마적 리더십을 제외한 모든 요인들이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이러한 결과를 통해 농협의 경우 거래적 리더십 중 약속이, 시·군의 경우 거래적 리더십 중 보상이 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되어 차이를 보였다. 거래적 리더십은 리더 자신이 규정한 수준에 맞게 부하가 성과를 달성하였을 때, 동기부여의 강화를 위해 인센티브와 보상을 제공하는 것을 말하는 것으로 준공공조직 뿐만 아니라, 공공조직에 있어서도 일정정도 직무만족에 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

<표 4-33> 조직의 지역적 특성과 조직효과성의 관계

구분	전체		지역적 특성		조직적 특성	
	직무만족	조직몰입	직무만족 (군/시)	조직몰입 (군/시)	직무만족 (준공공/공공)	조직몰입 (준공공/공공)
구조주도	***	***	***/**	***/-	***/**	***/**
배려	***		**/**	-/-	***/**	-/-
약속	***	**	*/**	**/-	***/-	**/-
보상	**		**/-	-/-	-/**	-/-
카리스마		**	*/-	**/-	-/-	*/**
영감적	***	***	***/**	**/**	***/**	**/**
개별배려	***	***	***/**	***/**	*/**	**/**
지적자극	***		***/-	-/-	-/**	-/-

참고 : \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

준공공조직과 공공조직에 따른 리더십 행태가 조직효과성에 미치는 효과분석을 위해 조직의 구성원들이 조직의 리더십에 따라 조직몰입에 차이를 보이는지를 분석하였다. 그 결과 농협은 전통적 리더십의 경우 구조주도, 거래적 리더십의 경우 약속, 변혁적 리더십의 경우 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별배려가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 시·군은 전통적 리더십의 경우 구조주도, 변혁적 리더십의 경우 카리스마적 리더십, 영감적 리더십, 개별배려가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이러한 결과를 통해 농협은 거래적 리더십 중 약속이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치지만, 시·군은 거래적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치지 못함을 알 수 있다.

#### 4. 변혁적 리더십의 조직효과성 증폭효과 분석결과 논의

전통적 리더십에 변혁적 리더십이 추가될 경우 조직구성원의 직무만족에 어느 정도 증폭효과가 있는지를 살펴본 결과 전체 집단을 대상으로 분석했을 경우 설명력이 증가하였다. 또한 조직적 특성에 따라 증폭효과가 어느 정도 차이를 보이는지를 살펴본 결과, 준공공조직구성원의 직무만족 증폭효과보다는 공공조직의 직무만족 증폭효과가 높은 것으로 분석되었다. 분석결과를 통해 알 수 있는 것은 공공조직의 구성원이 준공공조직의 구성원에 비해서 전통적 리더십에 변혁적 리더십을 추가할 경우 직무만족 효과성이 보다 높은 것을 알 수 있다.

전통적 리더십에 변혁적 리더십이 추가될 경우 조직구성원의 조직몰입에 어느 정도 증폭효과가 있는지를 살펴본 결과, 전체 집단을 대상으로 분석했을 경우 설명력이 증가하는 것으로 분석되었다. 또한 준공공조직의 조직몰입 증폭효과보다는 공공조직의 조직몰입 증폭효과가 높은 것으로 분석되었다. 공공조직

의 구성원이 준공공조직의 구성원보다 전통적 리더십에 변혁적 리더십을 추가할 경우 조직몰입 효과성이 보다 높은 것을 알 수 있다. 전통적 리더십에 추가로 변혁적 리더십을 사용할 경우 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 조직적 특성을 고려할 때 조직몰입과 직무만족에서 농협보다는 공무원조직에서 보다 높은 증폭효과를 보이는 것으로 분석되었다.

이상의 논의를 토대로 본 논문의 가설 채택여부에 대해서 살펴보면 <표 4-34>와 같다.

<표 4-34> 가설의 채택여부

대 가설	소 가설	채택여부
지역 및 조직적 특성에 따라 리더십 행태에 차이가 있다.	지역적 특성에 따라 리더십 행태에 차이가 있다.	부분채택
	조직적 특성에 따라서 리더십 행태에 차이가 있다.	부분채택
지역 및 조직적 특성에 따라 조직효과성에 차이가 있다.	지역적 특성에 따라 조직효과성에 차이가 있다.	채택
	조직적 특성에 따라 조직효과성에 차이가 있다.	기각
리더십행태의 차이가 조직효과성에 영향을 미친다.	리더십 행태의 차이가 직무만족에 영향을 미친다.	부분채택
	리더십 행태의 차이가 조직몰입에 영향을 미친다.	부분채택
	조직형태에 따른 리더십 행태의 차이는 조직효과성에 영향을 미친다.	부분채택
	조직의 특성에 따른 리더의 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 리더십 효과성에 미치는 효과를 증폭시킬 것이다.	채택

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구의 요약

본 연구에서는 공공조직과 준공공조직간의 조직적 특성과 지역적 특성에 따라 조직효과성에 어떠한 차이가 있는가를 살펴보았다. 그리고 리더십 행태가 조직효과성과 적합관계에 있는지를 살펴보는 데 중점을 두었다.

조직이란 일정한 목적을 달성하기 위해 인위적으로 만든 분업체계이다. 조직에 주어진 목적을 효과적으로 달성하기 위해서는 조직구성원들이 리더의 행태에 따라 헌신적인 노력과 협동심 등의 발휘가 무엇보다 중요하다고 할 것이다. 조직의 리더는 이러한 구성원들의 역량이 한 곳으로 결집되도록 하는 역할을 수행하여야 할 것인데 그것이 리더십의 발휘인 것이다.

대부분의 선행연구에서는 조직효과성을 제고하는 데는 조직의 최고관리자의 리더십행태가 가장 큰 영향을 미치고 있다는 것을 제시하고 있다. 그러나 이러한 연구가 대부분 공조직이나 사조직의 한 특성만을 가지고 연구해온 것이 일반적이다. 본 연구에서는 리더십 행태와 조직효과성이라는 연구모형을 중심으로 공공조직인 지방자치단체와 준공공조직인 농협의 특성에 따라 어떠한 차이가 있는가를 살펴보았다. 한국의 공공조직 내 변혁적 리더십에 관한 연구가 극히 제한적인 상황이다. 하지만 본 연구는 공공조직의 문화적 특성을 벗어나고 있는 것으로 보이는 준공공조직을 함께 분석함으로써 공공조직과 준공공조직의 최고관리자들의 리더십행태에 따른 조직효과성을 비교 측정하고자 하였다. 이를 위해 전남지역의 공공조직과 준공공조직을 대상으로 리더십 행태와 조직효과성 사이에 어떠한 차이가 있으며, 어떠한 영향관계가 있는지를 실증적인 분석을 수행했다.

우선 본 연구에 사용되는 변수들의 검정 결과 독립변수인 구조주도와 배려,

거래적 리더십, 변혁적 리더십 등에 사용된 설문문항의 경우 일부를 제외하곤 모두 분석대상으로 삼을 수 있었다. 종속변수인 조직효과성에 관한 설문은 조직몰입과 직무만족 부분 모두 적합하게 사용할 수 있었다.

다음으로 리더십행태와 지역적 특성과 조직적 특성의 차이에 따른 조직효과성에 관련된 부분이다.

첫째, 리더십 행태를 지역적 특성과 조직적 특성으로 나누어 분석한 결과 행정구역상의 시·군의 집단간에는 다소 차이를 보이는 것으로 나타났다. 특히 지역적 특성에서는 구조주도가 유의한 차이를 볼 수 없었다. 배려는 군 지역이 시 지역보다 유의한 차이가 높게 나타났다. 군 지역이 시 지역보다는 엄격한 업무처리보다는 인간관계적인 측면이 강하고 리더와 구성원간에 친밀감이 더 높으며 친근하고 지원적 방법으로 운영이 되고 있음을 뜻한다. 그러나 거래적 리더십의 측정지표인 약속, 보상 등은 유의한 차이를 보이지 않았다. 이는 지역적인 차이가 나타나지 않은 것은 공공조직이나 준공공조직이 점차 투명하게 운영되면서 리더와의 거래관계에 따른 업무성과에 따른 보상과 평가를 기대하지 않고 있음을 반증한다. 그런가하면 변혁적 리더십의 4가지 변수 중 영감적 리더십과 개별적 배려 등이 유의한 차이를 보였다. 특히 군 지역이 시 지역보다 모두 높게 나타난 것은 리더가 구성원들과 공동체 의식을 높게 갖고 비전을 제시하는 것으로 보인다. 이것은 선출직 단체장들이 대부분의 지역에서 친밀한 연고를 둔 결과로 해석된다. 조직적 특성의 차이로는 배려와 보상에서 유의한 차이를 보였다. 특히 공공조직인 공무원과 준공공조직인 농협 간에는 공공조직이 더 배려와 보상에 대한 높은 수준을 보였다. 이는 공무원조직이 더욱 투명한 결과를 기대하고 있으며 업무성과에 따른 적절한 보상을 기대하고 있다는 것이다.

둘째, 지역적 특성과 조직적 특성이 조직효과성과 어떠한 상관관계를 갖고 있는가이다. 지역적 특성에 따른 조직효과성의 차이는 조직몰입과 직무만족에

있어서 모두 군 지역이 시 지역에 비해 높은 것으로 분석되었다. 이것은 조직의 지역적 특성에 따른 리더십 행태의 차이를 살펴본 결과 배려, 영감적 리더십, 개별배려 등의 리더십 행태에 있어서 군 지역이 시 지역에 비해 높게 나타났다는 것은 군지역의 단체장들이 지역연고성이 강한 선출직이라는 점에서 이를 생각해볼 수 있다. 따라서 군 지역의 조직몰입, 직무만족의 수준이 높다는 것은 군 지역에서 발생하고 있는 리더십 행태가 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 보일 것이라는 추론이 가능하다고 할 것이다.

또한 조직적 특성으로서 개인적인 특성은 인구통계학적 특성인 통제의 범위, 연령, 교육수준, 근속연수, 직위 근속연수, 상사와 함께 하는 시간 등을 의미하는 것으로 많은 연구에서 직무만족과 정(正)의 상관관계에 있는 것으로 나타났다. 본 연구에서도 특히 연령과 조직효과성은 연령이 높을수록 조직몰입과 직무만족이 높은 경향을 보였다.

셋째, 리더십 행태가 조직효과성에 어떠한 효과를 미치는가의 분석 결과, 군 지역과 시 지역의 두 집단으로 구분하여 독립적으로 회귀분석을 실시한 결과, 카리스마를 제외한 모든 리더십 행태가 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그러나 조직특성과의 관련성에서 볼 때 군 지역과 시 지역의 지역적 특성에 따라 리더십 행태가 직무만족에 미치는 영향은 차이가 있음을 알 수 있었다.

조직몰입의 경우는 배려와 보상, 지적 자극 등을 제외한 나머지 변수 등이 조직효과성과 적합관계에 있음을 알 수 있었다. 특히 조직특성에서 볼 수 있는 지역적 특성에서 군 지역의 경우 전통적 리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십이 모두 조직몰입에 영향을 미쳤다. 그러나 시 지역의 경우 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타나 차이를 보였다. 이러한 차이는 앞의 결과에서 본 것처럼 지역적 특성에 따른 것으로 해석된다.

## 제 2 절 연구의 시사점 및 한계

본 연구의 의미 있는 발견은 Bass(1985/1990/1998)를 비롯한 변혁적 리더십 연구자들의 보편적 주장들이 한국의 경우 공공조직에도 점차적으로 적용되고 있다는 사실을 발견한 것이다. 이는 김호정(2001)의 연구에서 기업조직에는 거래적 리더십보다 변혁적 리더십의 효과가 더 크고 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 효과를 증폭시키고 공공조직에 그 반대의 효과가 나타났다는 것과는 다소 상반된 결과이다.

조직간 비교에서 살펴볼 때도 변혁적 리더십이 공공조직이 준공공조직에서 보다 효과적으로 나타났는데 공공조직은 직무만족에 있어서 영감적 리더십과 개별적 배려, 지적 자극에서 전체적으로 준공공조직보다 높은 t 값을 보이는 등 의미 있는 결과를 나타냈다. 특히 지적 자극은 준공공조직은 유의미한 차이가 없었다는 점에서 공공조직에 더욱 의미가 있다고 할 것이다. 또 조직몰입에 있어서도 공공조직이 카리스마와 영감적 리더십, 개별적 배려에서 준공공조직보다 높은 t 값을 보이는 등 의미 있는 결과를 보였다.

일반적으로 공공조직은 기계적 구조에 가깝고 리더의 보상 제공 권한이 적어서 변화를 유도하려는 리더의 노력이 강한 제약을 받는 것으로 알려져 있다. 본 연구에서도 보상과 약속과 같은 거래적 리더십의 경우 조직효과성에 있어서 공공조직은 직무만족의 경우 보상에서만 의미 있는 차이를 나타냈을 뿐 직무만족의 약속과 조직몰입의 약속과 보상 등에서는 의미성을 나타내지 못했다. 이는 보상 권한 외에 다른 요인들이 공공조직에 유리하게 작용했기 때문으로 보인다.

반면 변혁적 리더십이 공공조직에서 예상 외로 의미 있는 적합도를 나타내고 있는 것은 최근 한국의 공공조직은 행정자치부가 사기업 조직에서 도입하고 있는 팀(team)조직을 도입하는가 하면 정치 행정개혁의 일련선상에서 신자유주

의적 사고와 신공공관리적 모형을 도입, 이를 현장에 적용하는 과정에서 투명하고 부정행위 등에 대한 과감한 퇴출시스템이 적용되고 있는 등 큰 변화를 보이고 있는 것과 그 맥을 같이 할 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지닌다. 본 연구의 한계는 연구대상인 전남지역의 공공조직으로서 지방자치단체와 준공공조직으로서 지역농협이라는 지역적 특성과 조직적 특성만을 고려하였다는 점이다. 따라서 선출직 단체장들이 운영하는 조직의 재정규모라든가 득표율에 따른 우수 집단과 비 우수 집단이라는 객관적 지표를 사용하지 못하고 구성원들의 만족도나 몰입도와 같은 주관적 인식을 조직효과성으로 간주하여 실증적 분석을 시도하였다. 하지만 추후 연구에서는 주관적 지표뿐만 아니라 공공조직과 준공공조직으로서 선출직의 경우 사용가능한 객관적 지표나 또는 대응변수(proxy variables)를 적극적으로 모색할 필요가 있다.<sup>29)</sup>

또한 본 연구에서는 자료수집방법으로 설문지를 이용한 응답자의 자기보고식(self-reporting)을 채택하였다. 이러한 설문지 방법은 동일방법변량(common method variance)으로 인해 변수들 간의 관계가 왜곡되어 나타날 수 있는 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 추후 연구에서는 동일 현상에 대한 면접과 관찰 등의 다양한 방법을 통한 자료수집이 이루어져야 할 것이다.

이와 함께 각 조직의 단체장의 리더십 행태를 측정하는 데 있어 그 조직의 구성원들을 통해서만 자료를 수집하였다. 추후 연구에서는 리더와 구성원 모두로부터 자료를 수집하여 구성원들의 리더행동 지각과 리더 자신의 행동지각간의 일치도 분석(agreement analysis)과 같은 방법을 이용함으로써 보다 객관적인 자료를 분석에 이용하는 것이 필요하다고 생각된다.

마지막으로 많은 연구논문이 늘 한계사항으로 지적하고 있는 것처럼 본 연

---

29) 예를 들면 어떤 사업이나 프로젝트 등의 실시로 인한 예산절감 또는 인력절감 등을 화폐화 시켜 사용할 수 있을 것이다.



구에서 사용한 방법론상에도 한계가 존재한다. 본 연구는 횡단적 설문조사를 통해 자료가 수집됨으로써 종단적 분석을 하지 못하였다. 즉 종단적 연구(longitudinal study)는 횡단적 연구(cross-sectional)에 비해서 원인과 결과에 대한 인과적 추론이 용이하며, 인과영향의 크기(magnitude)의 추정에도 유리하다. 따라서 추후 연구에서는 종단적 연구를 진행하여 보다 심화된 연구가 진행되도록 해야 하겠다.

# 참고문헌

## 1. 국내문헌

### 1) 서적

- 강영순. 『경영자의 뉴리더십 탐구』. 서울: 무역경영사, 2002.
- 김남현·김정원 역 『리더십』. 서울: 경문사, 2002.
- 김병섭·박광국·조경호. 『조직의 이해와 관리』. 서울: 대영출판사, 2000.
- 김호섭 외. 『새조직행태론』. 서울: 대영문화사, 1999.
- 농협인력개발원. 『농협관리자 리더십 개발과정 97통신연수』. 1997.
- 박우순. 『조직관리론』. 서울: 법문사, 1996.
- 백기복. 『이슈리더십』. 서울: 창민사, 2000.
- 성균관대학교 산업심리학과(편). 『산업 및 조직심리학』. 서울: 박영사, 1997.
- 신유근. 『조직행위론』. 서울: 다산출판사, 1985.
- 양병화. 『다변량 자료분석의 이해와 활용』. 서울: 학지사, 1998.
- 양창삼. 『조직이론』. 서울: 박영사, 1992.
- 양창삼. 『조직혁신과 창조적 경영』. 서울: 민영사, 1997.
- 오석홍. 『조직이론』. 서울: 박영사, 1999.
- 이상수·이상갑. 『조직행동의 이해』. 서울: 도서출판 양지, 2001.
- 이승중. 『지방자치론』. 서울: 박영사, 2003.
- 이창원·최창현. 『새조직론』. 서울: 대영문화사, 2003.
- 정동섭·송경수 외. 『글로벌경영시대의 조직행동』. 서울: 삼영사, 2002.
- 조성한. 『정부조직에 대한 조직기법개발』. 한국행정연구원 연구보고서, 1997.

## 2) 논문

- 강인호 · 권경득 · 이계만. “지방정부의 여성 친화적 정책과 조직성과에 관한 연구.”  
2004년도 한국지방자치학회 하계학술대회발표논문집.
- 강정애. “조직문화적 특성에 따른 조직성과에 관한 연구: Rousseau의 조직문화 모형을 중심으로.” 『경영학연구』, 제26권 제3호(1999), pp. 23-36..
- 고종욱 · 장인봉. “조직에 대한 정감적, 지속적 및 규범적 몰입의 결정요인들에 대한 비교연구.” 『한국행정학회보』, 제38권 제5호(2004), pp.327-349.
- 김광영. “감사반장의 리더십과 조직유효성간의 관계.” 공공감사연구회 제22회 토론회 발표자료.
- 김대원 · 박철민. “지방공무원의 직무스트레스와 조직몰입도 영향변인의 경로분석.” 『한국지방자치학회보』, 제15권 제4호(2003), pp.49-70.
- 김영조 · 박상언. “조직문화 유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구.” 『인사 · 조직연구』, 제6권 제2호(1998), pp.43-54.
- 김정하. “스포츠 행정조직의 권력행태와 조직구조, 조직문화 및 조직유효성의 관계.” 『한국사회체육학회지』, 제13권(2000). pp. 1-16.
- 김태룡. “정보불평등이 조직효과성에 미치는 영향.” 『한국행정학회보』, 제38권 제3호(2004). pp.23-48.
- 김한준. “변혁적리더십이 직무결과에 미치는 영향: 구조방식 모델의 검증.” 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.(1997).
- 김호정. “공무원과 회사원의 동기부여요인 비교.” 『한국행정논집』. 제12권 제2호(2000), pp.265-285.
- 김호정. “변혁적 · 거래적 리더십의 한국적 적실성 검토.” 『서울행정학회 동계학술대회 발표논문집』, (2001), pp.29-50.
- 김호정. “변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형-공 · 사조직의 중간관리층을 대상으로.” 『한국정책학회보』, 제10권 3호(2001). pp.87-108.

- 김호정. “변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향.” 『한국행정학보』, 제35권 제2호(2001). pp. 197-216
- 김호정. “조직문화, 리더십, 조직효과성과의 관계.” 『한국행정학보』, 제37권 제4호(2003). pp. 38-49.
- 김홍국. “21세기 리더십: 패러다임 전환과 리더의 역할.” 『인적자원개발연구』, 제1권 제1호(1999). pp. 36-47.
- 도운섭. “지방정부조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구.” 영남대학교 대학원 박사학위논문, 1999.
- 도운섭. “행정조직문화 유형에 따른 관료행태의 실증적 연구.” 『한국행정논집』, 제11권 제2호(1999). pp. 1-14.
- 민진. “조직효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화.” 『한국행정학보』, 제37권 제2호(2003). pp.83-104.
- 민승기·고종식. “기업문화의 특성에 따른 조직성과에 관한 연구.” 『인사관리연구』, 제18집(1994). pp.56-79.
- 박광국·주효진·고수정. “공무원의 성격유형과 업무유형간의 적합도와 직무만족간의 관계에 관한 시론적 연구.” 『한국인사행정학회보』, 제1권 제1호(2002). pp.1-15
- 박광국·주효진·라영조. “지방정부 공무원의 보직이동유형에 관한 연구.” 『지방정부연구』, 제6권 제4호(2003). pp.56-78.
- 배병룡. “직무관련 행태와 공무원의 조직 몰입.” 『한국지방자치학회보』, 제13권 제3호(2001), pp.121-136.
- 배병룡·배석원. “공직자의 직업적 가치의 현실과 조직행태.” 『한국지방자치학회보』, 제11권 제2호(1999), pp.81-102.
- 옥원호·김석용. “지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구.” 『한국행정학보』, 제35권 제4호(2001), pp.355-373.
- 이상호, 이원우. “변형적 리더십의 동기부여적 효과.” 『인사관리연구』.제19권 (1995), pp.53-72.

- 이용규 · 정경일 · 이종수. “Green Hofstede의 조직문화 비교방법의 비판적 고찰.” 『한국행정학회 동계학술대회 발표논문집』, 2001.
- 이용규 · 정석환. “공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석.” 『행정논총』, 제43권 제1호(2005), pp.71-98.
- 이용택. 『거래적 · 변혁적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 박사학위논문, 부산대학교 대학원, (1996).
- 이 홍 “카리스마적 리더십과 수단적 리더십: 두 리더십의 공존성에 대한 탐색적 연구.” 『경영학 연구』. 제25권 제1호 (1996), pp.183-201.
- 이종수. “한국 지방공기업 조직문화 분석틀에 관한 연구.” 『한국지방자치학회 하계학술대회 발표논문집』, 2002.
- 이종열 · 박광국 · 주호진. “행정정보화사업이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구.” 『한국행정논집』, 제13권 제3호(2001). pp.56-78.
- 이창원 “리더의 행동이 과업집단 효과성에 미치는 영향에 관한 현장 실험.” 『한국행정학보』, 제28권 제1호(2002). pp.201-222.
- 이창원. “내용분석법을 이용한 우리나라 지방자치단체장들의 리더십 유형 및 요인 분석.” 『한국행정논집』, 제14권 제4호(2002). pp.45-67.
- 이창원. “지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향.” 『한국행정학보』, 제34권 제2호(2000). pp.139-160.
- 이창원. “지방자치단체장들의 리더십 행태와 그 효과성에 관한 실증적 연구.” 『한국행정학보』, 제33권 제3호(1999). pp. 123-145.
- 이창원 · 김호정 · 박희봉 · R.W.Adler. “지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교.” 『한국행정학보』, 제37권 제1호 (2003). pp.19-36.
- 전상길 · 김인수. “리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구: 기술의 조절효과를 중심으로.” 『인사조직연구』, 제5권 1호(1997). pp.23-45.
- 정재욱. “상황적 조절변수를 중심으로 한 리더십의 조직효과성에 대한 영향에 관한 연구.” 중앙대학교 박사학위논문, 1991.

- 조경호. “공직몰입을 위한 공무원의 인력관리 방안.” 『한국행정학보』, 제31권 제1호 (1997), pp.57-75.
- 조경호. “한국공무원의 조직몰입도 결정요인에 관한 연구: 선형구조 모형의 적용.” 『한국행정학보』, 제27권 제4호(1993), pp.1203-1225.
- 조경호. “Hunter의 메타방법론을 적용한 조직몰입과 직무만족간의 상관관계분석.” 『한국행정학보』, 제32권 제2(1998), pp.147-164.
- 조경호 · 주재복. “조직유형별 직무만족도 비교연구: 공공성 접근을 중심으로.” 『한국행정학보』, 제35권 제3호(2001). pp.134-157.
- 주효진. “조직구조, 조직문화 및 조직효과성의 관계에 관한 연구.” 『행정논총』, 제42권 제2호(2004). pp.45-67.
- 최성욱. “조직문화를 통해서 본 통합관료조직: 스키마중심의 인지해석적 접근.” 『한국행정학보』, 제35권 제3호(2001). pp.45-67.
- 최수형. “리더십, 조직문화가 정보기술의 성과에 미치는 영향에 관한 연구.” 부산대학교 박사학위논문, 1997.
- 최창현. “조직구조, 권위주의에 대한 태도, 직무만족도와 조직몰입도의 관계에 대한 경로분석적 연구: 선형구조관계(LISREL)모형의 적용.” 『한국행정학보』, 제325권 제2호(1991). pp.78-98.
- 한동효. “지방정부에 있어서 지시관리시스템의 성과평가에 관한 연구.” 『지방정부연구』, 제6권 제4호(2002). pp.67-89.
- 한주희 · 황원일 · 박석구. “조직문화 인식유형이 조직몰입유형에 미치는 영향에 관한 연구.” 『인사조직연구』, 제5권 2호(1997).pp145-166
- 황창현. “행정조직에서의 조직문화 및 하위문의 비교.” 『한국행정학보』, 제37권 제1호(2003).pp.56-78.

## 2. 외국문헌

### 1) 서적

- Bass, B. M. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership(3rd ed.)*. New York: Free Press, 1990.
- Bass, B. M. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications(3rd ed.)*. New York: Free Press, 1990.
- Bass, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985.
- Bass, B. M. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1998.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing, 1964.
- Boyatzis, R. E. *The competent manager*. New York: John Wiley, 1982.
- Bradley, R. T. *Charisma and social power: A study of love and power, wholeness and transformation*. New York: Paragon, 1987.
- Bryman, A. *Charisma and Leadership in Organization*. London: Sage, 1992.
- Burns, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Burton, R. M. & Obel, B. *Strategic Organizational Diagnosis and Design: Developing Theory for Application*. Kluwer Academic Publishers, 1998.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. N. Y.: Addison Wesley Inc., 1999.
- Daniel, R. *Designing Organizations*. Homewood, Illinois: Richard D, Irwin, Inc., 1986.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. *Intrinsic Motivation and Self-determination In Human Behavior*. New York: Plenum Press, 1985.
- Deci, E. L. *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum press, 1975.
- Denison, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Ann Arbor, MI: Aviat Inc., 1997.
- Etzioni, A. *Modern Organization*. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall, 1964.
- Fariholm, G. W. *Leadership and Culture of Trust*. New York, N.Y., Prager, 1994.
- Fariholm, G. W. *Values Leadership*. New York: N.Y. Prager, 1994.
- Fiedler, F. E. A contingency model of leadership effectiveness. In L. Bdrkowitz(Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, 1964.
- Fiedler, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: Wiley, 1982.
- Gibson, J., Ivancenich, J. & Donnelly, J. *Organizations: Behavior, Structure, Process*. New York: McGraw-Hill, 2000.
- Goffee, R. & Jones, G. *Managing People*. Harvard Business Review Paperback, 2000.
- Goffman, Erving. *The Presentation of Self in Everyday Life*. N.Y.: New York, Doubleday, 1959.
- Hall, R. H. *Organizations: Structure and Process*. (5th ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1981.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. A factorial study of the leader behavior



- descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons(Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*(pp. 39-51). Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.
- Harrison, M. & Shirom. A. *Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice*. London: Sage Publications, 1999.
- Hellriegel D., J.W. Stocum. Jr. *Management*, (6th ed.) Addison-Wesley Publishing company. 1992.
- Henrickson, R. L. *Leadership and Culture*. The Dissertation, University of San Diego, 1989.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, (23)1969, pp.26-34.
- Hofstede. G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- House, R. J., & Dessler, G. A path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. Hunt & L. Larson(Eds.), *Contingency approaches to leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois Press, 1974.
- House, Robert J. & Shamir, Boas. "Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories." pp.81-107. Chemers, Martin M. & Ayman, Roya. eda. *Leadership Theory and Research : Perspectives and Directions*. San Diego : Academic Press, 1993.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Homewood, IL: Iewin, 1993.
- Hughes, R. L., R. C. Ginnett, G. J. Curphy. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. McGraw-Hill, 1999.

- Hurmmel, R. P. *Charisma in Politics: Psycho-social Causes of Revolution as Pre-conditions of Charismatic of Outbreaks, Within the Framework of Weber's Epistemology*. Dissertation, New York University, 1972.
- Katz, D., & Kahn, R. L. Some recent findings in human relations reasearch. In E. Swanson, T. Newcomb, & and E. Hartley(Eds.), *Readings in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1952.
- Katz, D., Maccody, N., & Morse, N. *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1950.
- Likert, R. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Lord, R. G. and K. J. Maher. *Leadership and Information Professing, Linkin Perceptions and Performances*. Boston, MA. Unwin Hyman, 1991.
- March, J. C.& Simon, H. A. *Organizations*, N.Y.:Wiley, 1958.
- Martin, J. *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.
- McClelland, D.C., *Human Motivation*, Glenview, IL: Scott Foresman, 1985.
- Miner, J.B., The uncertain future of the leadership concepts: An overview. In J.G., Hunt & L.L. Larson(Eds), *Leadership frontiers*, Kent, OH: Kent State University, 1975.
- Miner, J.B., Sentence completion measures in personnel research: The development and validation of the Miner Sentence Completion Scales. In H. J. Bernardin & D.A. Bownas(Eds), *Personality assessment in organizations*, New York: Praeger, 1985.
- Mitroff, Ian I. *Stakeholders of the Organizational Mind*, San Francisco: Jossey-Bass, 1983.
- Moore, Robert, and Douglas Gillette, King, *Warrior, Magician, Lover:*

- Rediscovering the Archetypes of the Mature Masculine*. New York: Harper Collins, 1990.
- Morgan, G. *Image of Organization: The Executive Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1988.
- Moskos, C. C. *The Military : More than Just a Job?*. Waston D.C : Pergamom-Basseys, 1988.
- Neuberger, Oswald. *Führen und Geführt Werden*. Stuttgart: Enke, 1990.
- Pondy, Louis R., Peter J. Frostm, Gareth Mogan, and Thomas C. Dandridge. *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press, 1983.
- Quinn, R. E. *Beyond Rational Management*. San Francisco : Jossey-Bass Inc. Seltzer, Joseph & Bass, 1988.
- Robbins, S. P. *Organizational Theory: The Structure and Design of Organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Halls, 1983.
- Roberts, N. C., & Bradley, R. T. Limits of charisma. In J. A. Conger & R. N. Kanungo(Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational ef-fectiveness*. San Francisco: Jossey Bass, 1988.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA., Jossey-Bass, 1992.
- Schriesheim, C. A., & Kerr, S. Theories & measures of leadership: A critical appraisal. In J. G. Hunt & L. L. Larson(Eds.), *Leadership: The cutting edge*(pp.9-45). Cardondale, IL: Southern Illinois University Pres, 1977.
- Scott, W. R. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981.
- Stogdill, R. M, *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York:

Free Press, 1974.

Tichy, N. M. & Devanna, M.. *Transformational Leadership*. New York: Wiley, 1986.

Vroom, V. H. *Work and motivation*. New York: John Wiley, 1964.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. *Leadership and decision making: A revised normative model*. Paper presented at the Academy of Management Convention Boston, MA., 1974.

Vroom, V. H., & jago, A. G. *The new theory of leadership: Managing Participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prejtice-Hall, 1988.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. *Leadership and decision making*. pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

Yukl, G. A. *Leadership in organizations*(2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*(3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*(5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 2002.

Yukl, Gary. & Van Fleet, David D. "Theory and Research on Leadership in Organizations." pp.147-197. Dunnette, Marvin D. & Hough, LeaettaM. eds. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(2nd.). Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press, Inc., 1992.

## 2) 논문

Andrew, J. P. and R, H. G. Field. "Regrounding the Concept of Leadership."

*Leadership & Organization Development Journal*, (19/3), 1998, pp. 128-136.

Arnold, Kara A., Julian Barling, & E. Kevin Kelloway. (2001). Transformational Leadership or the Iron Cage: Which Predicts Trust, Commitment and Team Efficacy? *Leadership and Organization Development Journal*. (22/7), 2001, pp.315-320.

Bandura, A. "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change." *Psychological Review*, Vol, (84), 1997, pp. 191-215.

Bass, B. M. "From transactional leadership to transformational leadership: leaning to share the vision." *Organizational Dynamics*, Vol, (18), 1990, pp.19-31.

Bass, B. M. & Avolio, B. J., & Goodheim, L. Biography and the assessment of transformantional leadership at the world class lever. *Journal of Management*, (13), 1987, pp.7-20.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development." In W. Pasmore & R. W. Woodman(eds.), *Research in Organizational Change and Development 4*, Greenwich, CT: JAI Press, 1990, pp.231-272.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. "Transformational Leadership: A Response to Critiques." In M. Chemers & R. Ayman(eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, New York: Academic Press, 1993, pp.49-80.

Bass, B. M. A, "New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership." Washington, DC: U.S. *Army Research*

*Institute for the Behavioral and Social Sciences*, 1996.

- Bass, B. M., "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" *American Psychologist*. (52/2), 1997, pp.130-139.
- Becker, H. & J. Carper. "The Elements of Identification with an Occupation." *American Sociological Review*, (24), 1956, pp.341-348.
- Becker, H. S. "Notes on the Concept of Commitment." *American Journal of Sociology*, (66), 1960, pp.32-40.
- Bernard M. "Transformational Leadership : Beyond Initiation and Consideration." *Journal of Management*. (16/4), 1990, pp.693-703.
- Bhagat, R. S. Kedia, B. L. Harveston, P. D. & Triandis, H. C. "Cultural Variations in Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge. An Integrative Framework." *Academy of Management Review*. (27), 2002, pp.204-221.
- Bryman, Alan, Stephens, Mike & Campo, Chalotte A. "The Importance of Context: Qualitative Research and the Studership." *Leadership Quarterly*. (7/3), 1996, pp.353-370.
- Bluedorn, A.C. "A Taxonomy of Turnover." *Academy of Management Review*, Vol. (3), 1978, pp.647.
- Buchanan, B. "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations." *Administrative Science Quarterly*, (19), 1974, pp.533-546.
- Bycio,P., R.D. Hackett, J.S. Allen. "Further Assessments of Bass's(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership." *Journal of Applied Psychology*, 1995, pp.468-478.

- Cacioppe, Ron. "Leadership Moment by Moment," *Leadership & Organization Development Journal*, (18/7), 1997, pp.335-345.
- Calder, B. J. "An Attribution Theory of Leadership." In B. M. Staw & G. R. Salancik, (Eds), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago: St. Clair. 1997.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in the organizational settings." *Academy of Management Review*, Vol, (12/4), 1987, pp.12-39.
- Daft, R. L. "The Evolution of Organization Analysis in ASQ, 1959-1979." *Administrative Science Quarterly*, Vol, (25), 1980, pp.70-84.
- Dorfman, Perter W., Howell, Jon P., Hibino, Shozo, Lee, Jin K., Teate, Uday & Bautista, Arnoldo. "Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures." *Leadership Quarterly*. (8/3), 1997, pp.233-274.
- Egri, Carolyn P. & Herman, Susan. Leadership in the North American Environmental Sector. Values, Leadership Styles, and Context of Environmental Leaders and Their Organizations. *Academy of Management Journal*. (43/4), 2000, pp.571-604.
- Ehrlich, Sanford B., Meindl Jame R. & Viellieu, Ben. "The Charismatic Appeal of A Transfmational Leader : An Empirical Case Study of a small, High-Technology Contractor." *Leadership Quarterly*. (1/4), 1990, pp.229-248.
- Evans, M G. The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, (5), 1970, pp.277-298.
- Fariholm, G. W. "Leadership as an Excercise in Virtual Reality." *Leadership &*

- Organization Development Journal*, (19/4), 1998, pp.187-193.
- Field, R. H. G. A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal of Applied Psychology*, (67), 1982, pp.523-532.
- Fleishman, E. A. The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, (37), 1953, pp.1-6.
- Georgopoulos, B. S., Mahoney, G. M., & Jones, N. W., Jr. Apath-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, (41), 1957, pp.345-353.
- Gibb, Cecil A. "Leadership-Psychological Aspect." in David L. Sills(ed). *International Encyclopedia of the Social Science*, The Macmillan Company & The Free Press. 1974.
- Glisson, C. & M. Durick. "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations." *Administrative Quarterly*, (33), 1988, pp.61-81.
- Goleman, Daniel. "Leadership That Gets Results." *Harvard Business Review*, (2), 2000, pp.78-90.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. E. & Gifford, B. D. "The Competing Value Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life." *Organization Development Journal*, (19/3), 2001, pp.58-68.
- Gordon, G. G. & DiTomaso, N. "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture." *Journal of Management Studies*, (29/6), 1992, pp.783-798.
- Graef, C. L. The situational judgement theory: A critical review. *Academy of Management Journal*, (8), 1983, pp.285-296.
- Graves, C. W. "Deterioration of Work Standards." *Harvard Business Review*,



Sep-Oct, 1966, pp.27-36.

Hackman, J. R. & G. R. Oldham. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance*, (16), 1976, pp.250-279.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. "Motivational through the design of work: test of a theory." *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, Vol. (16), 1976, pp.250-278.

Hater, J. J. & Bass, B. M. "Superior's evaluation and subordinates' perceptions of transformational leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol. (73), 1988, pp.695-702.

Heimovics, Richard D., Herman, Robert D. & Jukiewicz Coughlin, Carole L. "Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations : A Frame Analysis." *P. A. R.*, (53/5), 1993, pp.419-427.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases." *Administrative Science Quarterly*, (35), 1990, pp.286-316.

Holland, E. P. & Offermann, L. R. "Power and Leadership in Organizations." *American Psychologist*, Vol. (45/2), 1990, pp.179-189.

House, R. "A path-goal theory of leader effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, (16), 1971, pp.321-339.

House, R. J., A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, (16), 1971, pp.321-339.

House, Robert J. & Howell, Jane M. "Personality and Charismatic Leadership." *Leadership Quarterly*, (3/2), 1992, pp.81-108.

- Howell, Jane M. & Frost, Peter J. "A Laboratory Study of Charismatic Leadership." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (43/2), 1989, pp.243-269.
- Howell, J. P. & Dorfman, P. W. "Substitutes for Leadership: Test of a Construct." *Academy of Management Review*, Vol, (24), 1981.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. "Moderator variables in leadership research," *Academy of Management Review*, Vol, (11/1), 1986, pp. 666-681.
- Kanungo, Rabindra N. Ethic Values of Transactional Leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*. (18/4), 2001, pp.257-265.
- Kerr, Steven & John M. "Substitutes for Leadership : Their Meaning and Measurement." *Organizational Behavior and Human Performance*. (22/3), 1978, pp.375-403.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. "Transactional and transformational leadership: a constructive/departament analysis." *Academy of Management Review*, 1987, pp.12-39, (12/4), pp.648-657.
- Lord, R. G. "An Information Processing Approach to Social Perceptions, Leadership Perceptions and Behavioral Measurement in Organizational Settings." In B. M. Staw & L. L. Cummings(Ed.), *Research in organizational behavior*(Vol. 7). Greenwich, CT: JAI Press, 1985.
- Lord, R. G., Roseanne J. Foti, and Christy L. DeVader. "A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing and Leadership Perceptions." *Organizational Behavior and Human Performance*, (34/3), 1984, pp.343-378.
- Lowe, kevin B., Kroeck, K. Galen & Sivasubramaniam, Nagaraj. "Effectiveness

- Correlates of Transformational and Transactional Leadership : A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature." *Leadership Quarterly*, (7/3), 1996, pp.385-425.
- Lurie, I. & Riccucci, N. M., "Changing the "Culture" of Welfare Offices: From Vision to the Front Lines." *Administration & Society*, (34/6), 2003, pp.653-677.
- Mallak, L. "Understanding and Changing Your Organization's Culture." *Industrial Management*, (43/2), 2001, pp.1-18.
- Masi, Ralph J. & Cooke, Robert A. Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, (8/1), 2000, pp.16-47.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. Leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, (67), 1982, pp.737-743.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, (March-April), 1976, pp.100-110.
- McClelland, D.C., "Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study." *Journal of personality and Social Psychology*, (1), 1965, pp.389-392.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review*, (1), 1991, pp.61-89.
- Misumi, J., & Peterson, M. The performance-maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program. *Administrative Science Quarterly*, (30), 1985, pp.198-223.

- Mobley, W.H. "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover." *Journal of Applied Psychology*, Vol. (62), 1977, pp.237.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. W. Porter. "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behaviour*, (14), 1979, pp.224-247.
- Nadler, David A. & Tushman, Michael L. "Beyond the Charismatic Leader : Leadership and Organizational Change." *California Management Review*. (32/2), 1990, pp.77-97.
- Ohman, Kathleen. Critical Care Managers Change Views, Change Lives. *Nursing Management*, (31/9), 2000, pp.32B-32E.
- O'Reilly, C., "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations." *California Management Review*, (31/4), 1989, pp.9-25.
- Offerman, Lynn R., John K. Kennedy, and Philip W. Wirtz. "Implicit Leadership Theories: Content, Structure and Generalizability." *Leadership Quarterly*, (5/1), 1994, pp.43-58.
- Pauchant, Thierry C., "Transferential Leadership. Towards a More Complex Understanding of Charisma in Organizations." *Organization Studies* (12/4), 1991, pp.507-527.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. Fielder's contingency theory of leadership: An application of the meta-analytic procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, (97), 1985, pp.274-285.
- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B & Fetter, Richard. "Substitutes for Leadership and the Management of Professionals." *Leadership*

- Quarterly*. (4/1), 1993, pp.1-44.
- Porter, L. W. Crampon W. J. & Smith, F. J. "Organizational Commitment and Managerial Turnover :A Longitudinal Study." *O.B.H.P.* Vol. (15), 1976.
- Porter, L. W. Steers, R. M. Mowday, R. T. & Boulian, P. V. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology*, Vol. (59), 1974.
- Pugh, D., Hickson, D. J. & Turner, C. "Dimensions of Organization Structure." *Administrative Science Quarterly*, (13), 1968, pp.65-105.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. A. "Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis." *Management Science*, (29), 1983.
- Quinn, R. E. & M. R. McGrath. "The Transformation of Organizational Cultures." in Frost, P.J. et al.(eds), *Organizational Culture*. Beverly Hills, Calif. : Sage, 1985.
- Reed, S. K. "Pattern Recognition and Categorization." *Cognitive Psychology*, (3), 1972, pp.382-407.
- Rogers, R. W. & Byham, W. C. "Diagnosing Organization Cultures for Realignment." In Howard, A. *Diagnosis Organizational Change*, 1994, pp.179-209.
- Rosch, E., & Mervis, C. B. "Family Resemblances: Studies in the Internal Structure of Categories." *Cognitive Psychology*, (7), 1975, pp.573-605.
- Rush, N. C., Thomas, J. C., & Lord, R. G. Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaire. *Organizational Behavior and Human Performance*, (20), 1977, pp.93-110.

- Ruyter, Ko de & Martin Wetzels. "Commitment in Auditor-Client Relationships: Antecedents and Consequences." *Accounting, Organizations and Society*, (24/1), 1999, pp.57-75.
- Sashkin, M. "The Visionary Leader." In J. A. Conger and P. A. Kanungo(Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor In Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988. pp.122-160..
- Schein, E. H. "Defining Organizational Culture." In Jay M. Shafriz. & J. Steven Ott. (eds.), *Classic of Organization Theory*. The Dorsey Press. 1987.
- Schriesheim, C. A., & DeNisi, A. S. Task dimensions as moderators of the effects of instrumental leadership: A two sample replicated test of psth-goal leadership theory. *Journal of Applied Psychology*, (66), 1981, pp.589-597.
- Shamir, Boas, Robert J. House, and Michael B. Arthur. "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory." *Organizational Science*, (4/4), 1993, pp.577-594.
- Simonton, D. Presidential style: Personality, biography, and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, (55), 1988, pp.928-936.
- Steers, R. M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*, (22), 1977, pp.46-56.
- Steyer, J. "Charisma and the Archetype of Leadership." *Organization Studies*, (19/5), 1998, pp.507-878.
- Stogdill, R. M, Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, (25), 1948, pp.35-71.
- Strube, M. J., & Garcia, J. E. A meta-analytic investigation of Fiedler's

- contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, (90), 1981, pp.307-321.
- Thomas, K. M. & Velthouse, B. A. "Cognitive elements empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation." *Academy of Management Review*, Vol. (15/4), 1990. pp.666-681.
- Tichy. N. M. & D. O. Ulrich. "The leadership challenge: a call for transformational leader." *Saloon Management Review*, Vol. (26), 1984, pp.59-68.
- Trice, H. M. & Beyer, S. M. "Cultural leadership in organizations." *Organization Science*, Vol. (2), 1991, pp.149-169.
- Uleman, J. S. Leadership ratings: Toward focusing more on specific behaviors. *Leadership Quarterly*, (2), 1991, pp.175-187.
- Van de Ven, A.H., A.L. Delbecq. "A Task Contingent Model of Work-Unit Structure." *Administrative Science Quarterly*, 1974.
- Vecchio, R. P. Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, (72), 1987, pp.444-451.
- Vroom, V.H. "On the Validity of the Vroom-Yetton model." *Journal of Applied Psychology*, Vol. (63), 1978, pp.151-162.
- Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. O. "Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment." *Research in Organizational Change and Development*, (5), 1991, pp.59-81.
- Yousef, Darwish A. "Organizational Commitment as a Mediator of the Relationship between Islamic Work Ethic and Attitudes toward Organizational Change." *Human Relations*, (53/4), 2000, pp.513-537.
- Yukl, Gary. "An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and

- Charismatic Leadership Theories." *Leadership Quarterly*. (10/2), 1999, pp.285-305.
- Yukl, Gary. & Van Fleet, D. D. "Theory and Research on Leadership in Organizations." In M. D. Dunnette & L. M. Hough(eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*(2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1992, pp.148-197.
- Yukl, Gary. "An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (8/1), 1999, pp.33-48.
- Yukl, G. A. Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, (6), 1971, pp.414-440.
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. D. Cross-situational multi-method research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, (30), 1982, pp.87-108.
- Zammuto, Raymond F. & Krakower, Jack Y. "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture." *Research in Organizational Change and Development*, (5), 1991, pp.83-114.



## <부록 > 설문조사서

# 설문지

안녕하십니까?

저는 조선대학교 대학원 행정학과에서 박사학위 논문을 준비하고 있는 화순동북농협 조합장입니다.

본 설문지는 제 박사학위 논문에 필요한 자료를 수집하기 위한 것입니다.

최고 관리자의 리더십행태, 직무만족, 조직몰입 등 조직효과성의 상관관계에 관한 실증적 연구를 통해 최고 관리자의 바람직한 리더십을 규명하려는 문항들로 구성되어 있습니다.

본 설문조사에 대한 응답은 「통계법」 제 3조의 규정에 의거하여 통계적 목적 이외의 다른 용도로는 절대로 사용되지 않으며 응답내용과 관련된 개인의 견해가 외부에 알려질 우려가 전혀 없습니다.

본 설문지 문항 시간은 15분 이내입니다.

바쁘시더라도 성실한 답변을 부탁드립니다.

2005. 4.

지도교수 : 조선대학교 행정학과 교수 이계만

연구자 : 조선대학교 대학원 박사과정 김형래

전화 : 061-372-2081 / H·P : 011-9610-2123

E-mail : khr7622@yahoo.co.kr

1. 다음 문장은 조직의 단체장이 보일 수 있는 행동이나 특징을 알아보기 위한 설문입니다. 현재 귀하의 단체장이 아래 각 문항의 행동들을 얼마나 자주 보이는가를 판단하여 해당 번호에 0 표를 하여 주십시오.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	그는 문제를 해결하는 방식에 있어 규정을 고집하지는 않는다.	1	2	3	4	5
2	그는 나에게 필요한 것이 무엇인지를 시간을 들여 찾아낸다.	1	2	3	4	5
3	내가 그의 의견과 일치하면 내가 원하는 것을 얻게 해준다.	1	2	3	4	5
4	나는 그가 어떠한 난관도 극복할 수 있다고 언제나 믿는다.	1	2	3	4	5
5	그는 우리 조직의 미래에 대한 비전에 우리의 생각을 포함시킨다.	1	2	3	4	5
6	그는 난국을 기회로 전환시킨다.	1	2	3	4	5
7	그의 생각은 내가 전에 전혀 의문을 갖지 않았던 생각을 다시 하게 만든다.	1	2	3	4	5
8	내가 그를 위해 하는 일에 따라 나의 보상이 결정된다.	1	2	3	4	5
9	그는 필요에 적합하게 독창적으로 규칙과 규정을 수정한다.	1	2	3	4	5
10	그는 승진이나 높은 평점을 받을 만큼 일을 잘하면 그러한 승진이나 높은 평점을 받도록 추천해준다.	1	2	3	4	5
11	그는 나와 1대 1로 일한다.	1	2	3	4	5
12	그는 나를 지도하는 일에 시간을 보낸다.	1	2	3	4	5

2. 다음은 귀하가 소속된 조직의 단체장이 보일 수 있는 행동이나 특징을 알아보기 위한 설문입니다. 현재 귀하의 단체장이 아래 각 문항의 행동들을 얼마나 자주 보이는가를 판단하여 해당 번호에 0 표를 하여 주십시오.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	우리가 만일 위험에 직면하면, 그가 가장 먼저 조치를 취한다.	1	2	3	4	5
2	그는 내가 노력에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지 말해준다.	1	2	3	4	5
3	그는 새로운 업무수행방법에 대한 나의 호기심을 불러일으킨다.	1	2	3	4	5
4	그는 내가 일을 잘하면 보상을 해 준다.	1	2	3	4	5
5	그는 창의적 아이디어에 대한 비판을 자제한다.	1	2	3	4	5
6	그는 내가 위험을 감수하도록 용기를 준다.	1	2	3	4	5
7	그는 내가 할 수 있다고 믿을 만한 이유를 제시한다.	1	2	3	4	5
8	그는 업무나 임무의 중요성에 관해 나를 설득한다.	1	2	3	4	5
9	그는 내가 패배를 받아들이는 것을 용납하지 않는다.	1	2	3	4	5
10	그는 당연한 사안에 대해 비전을 제시한다.	1	2	3	4	5
11	그는 내가 노력하면 그 대가로 내가 원하는 것을 얻게 해준다.	1	2	3	4	5
12	나는 그를 성공과 성취의 상징으로 생각한다.	1	2	3	4	5

3. 다음은 귀하가 소속된 조직의 단체장이 보일 수 있는 행동이나 특징을 알아보기 위한 설문입니다. 현재 귀하의 단체장이 아래 각 문항의 행동들을 얼마나 자주 보이는가를 판단하여 해당 번호에 0 표를 하여 주십시오.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1	그는 직원들로부터 무엇을 기대하는 지 분명히 알려준다.	1	2	3	4	5
2	그는 친근하고 접근하기 쉽다.	1	2	3	4	5
3	그는 업무처리 때 일관된 절차를 거칠 것을 강조한다.	1	2	3	4	5
4	그는 우리 부서의 직원들을 즐겁게 해주려고 노력하는 것이 거의 없다.	1	2	3	4	5
5	그는 수행하여야 할 일들의 스케줄을 정한다.	1	2	3	4	5
6	그는 직원들의 건의사항을 잘 받아들여 실행한다.	1	2	3	4	5
7	그는 직원들이 무슨 일을, 어떻게 해야 하는지 결정한다.	1	2	3	4	5
8	그는 모든 직원들을 평등하게 대우한다.	1	2	3	4	5
9	그는 업무성과를 평가하는 명확한 기준을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
10	그는 직원들의 개인적인 복지에 많은 관심을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
11	그는 직원들에게 표준화된 규칙과 규정을 따르도록 요구한다.	1	2	3	4	5
12	그는 기꺼이 변화를 시도한다.	1	2	3	4	5

4. 다음은 귀하가 맡고 있는 직무에 관련된 개인적인 설문입니다. 귀하 자신의 생각과 가장 가까운 칸에 0 표를 하여 주십시오.

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 직무는 새로운 기술을 배우고 능력을 증진시킬 기회를 제공하여 주고 있다.	1	2	3	4	5
2	나는 직무와 관련된 결정권한을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
3	우리 부서는 구성원이 수행하는 과업의 질을 중시한다.	1	2	3	4	5
4	우리 부서는 승진의 기회가 비교적 잘 보장되어 있다.	1	2	3	4	5
5	우리 부서는 보다 나은 직무를 수행하기 위해 필요한 교육훈련의 기회를 제공하고 있다.	1	2	3	4	5
6	나의 직무는 지루하지 않고 항상 흥미롭다.	1	2	3	4	5
7	상사는 내가 직무를 성공적으로 수행하는 데 필요한 정보, 자문 및 도움을 주고 있다.	1	2	3	4	5
8	내가 받는 보수는 조직 내 유사한 업무를 수행하고 있는 다른 사람의 보수와 비슷한 수준이다.	1	2	3	4	5
9	부서내 구성원들은 자신의 직무수행에 최선을 다하고 있다.	1	2	3	4	5
10	내가 받는 보수는 민간기업에서 유사한 업무를 수행하고 있는 사람들의 보수와 비슷한 수준이다.	1	2	3	4	5
11	나의 상사는 개인적으로 존경할 만 하다.	1	2	3	4	5
12	나는 나의 업무성도가 어떻게 평가되고 있는 지를 명확히 이해하고 있다.	1	2	3	4	5
13	우리 부서는 중요한 정책결정과정에서 조직구성원들의 의견과 관심을 잘 반영하고 있다.	1	2	3	4	5
14	나는 전반적으로 나의 직무에 만족하고 있다.	1	2	3	4	5
15	나는 현재의 직장에 근무하는 것에 만족한다.	1	2	3	4	5

5. 다음은 귀하가 느끼고 있는 조직에 관련된 설문입니다. 귀하 자신의 생각과 가장 가까운 칸에 0표를 하여 주십시오

번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나의 직장에 대한 강한 소속감을 느끼고 있다.	1	2	3	4	5
2	내 직장은 나에게 직장 이상의 특별한 의미를 부여하고 있다.	1	2	3	4	5
3	나는 직장에서 가정과 같은 분위기(일체감)를 느끼고 있다.	1	2	3	4	5
4	내가 원한다면 별 어려움 없이 당장 직장을 떠날 수 있다.	1	2	3	4	5
5	나는 선택의 여지가 많아 현재의 직장을 옮기기가 용이하다.	1	2	3	4	5
6	내가 만약 현재의 직장을 떠난다면 내 인생의 많은 부분이 나아질 것이다.	1	2	3	4	5
7	나는 우리 조직의 성공을 위해 보통 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있다.	1	2	3	4	5
8	우리 조직은 직무수행상 나의 진가를 발휘하게 해준다.	1	2	3	4	5
9	나는 나의 가치와 우리 조직의 가치가 매우 유사하다고 생각한다.	1	2	3	4	5

6. 마지막으로 아래 사항은 순수한 인구통계학적인 측면에서 위의 설문조사를 분석하는 데 사용되는 질문입니다. 개인의 인적사항과 설문결과의 연계분석은 이루어지지 않습니다. 해당란에 O 표하여 주십시오.

○ 소속단체 ( )시·군 혹은 ( )조합

1. 귀하의 성별은?

(1) 남자 ( ) (2) 여자 ( )

2. 귀하의 만 연령은?

(1)30세 미만 ( ) (2) 30-39세 ( ) (3) 40-49세 ( ) (4) 50세 이상( )

3. 귀하가 학교 졸업 이후 공무원(또는 농협 직원)으로서 총 재직기간은?

(1) 1년 미만 ( ) (2) 1년 이상 5년 이하 ( ) (3) 6년 이상 10년 이하 ( )  
(4) 11년 이상 20년 이하 ( ) (5) 20년 이상 ( )

4. 귀하가 현재 조직에서의 근무하신 기간은?

(1) 1년 미만 ( ) (2) 1년 이상 5년 이하 ( ) (3) 6년 이상 10년 이하 ( )  
(4) 11년 이상 20년 이하 ( ) (5) 20년 이상 ( )

5. 귀하의 현 직책은?

(1) 사원 (2) 계장 (3) 대리 (4) 과장 (5) 국장 또는 상무(전무) (6) 기타

6. 귀하의 직급은 ?

(1) 9급 (2) 8급 (3) 7급 (4) 6급 (5) 5급 (6) 4급 (7) 3급 (8) 기타

7. 귀하의 최종 학력은?

(1) 고졸이하 (2) 고졸 (3) 전문대졸 (4) 대졸 (5) 대학원졸

\* 마지막까지 성실하게 응답해주신 데 대하여 대단히 감사를 드립니다.