creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

[UCI]I804:24011-200000240152

리더십유형이 조직유효성에 미치는 임파워먼트의 매개적 효과에 관한 실증적 연구

- 금융산업을 중심으로 -

The Mediating Effect of Empowerment on the Relationship between Leadership Style and Organizational Effectiveness

2010년 8월 25일

조선대학교 대학원

경 영 학 과

한 복 환

리더십유형이 조직유효성에 미치는 임파워먼트의 매개적 효과에 관한 실증적 연구

- 금융산업을 중심으로 -

지도교수 이 강 옥

이 논문을 경영학 박사학위신청 논문으로 제출함

2010년 4월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

한 복 환

한복환의 박사학위논문을 인준함

위원장	최 교 원 (인)
위 원	송 경 용 (인)
위 원	정 진 철 (인)
위 원	장 용 선 (인)
위 원	이 강 옥 (인)

2010년 6월

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT

제1장 서 론 ····· 1

제1절 연구의 배경 및 필요성 ····· 1
제2절 연구의 목적 ····· 3
제3절 연구의 방법 및 논문의 구성 ····· 4
1. 연구의 방법 ····· 4
2. 논문의 구성 ····· 5

제2장 연구의 이론적 배경 ····· 7

제1절 리더십 이론 개관 ····· 7
1. 리더십의 정의 ····· 7
2. 리더십 이론의 발전과정 ····· 10
제2절 변혁적 리더십과 거래적 리더십 ····· 12
1. 이론의 발전과정 ····· 12
2. 변혁적 리더십 ····· 14
3. 거래적 리더십 ····· 18
4. 변혁적 리더십과 거래적 리더십과의 관계 ····· 21
5. 변혁적 리더십과 카리스마 리더십과의 관계 ····· 22
6. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 평가 ····· 24
제3절 임파워먼트 ····· 28
1. 임파워먼트의 개념 ····· 28
2. 임파워먼트의 정의 ····· 29
3. 임파워먼트의 필요성 ····· 31
4. 임파워먼트의 수준 및 과정 ····· 32
5. 임파워먼트의 구성요인 ····· 38

6. 임파워먼트와 타 개념과의 관계 ····· 41
제4절 조직유효성 ····· 43
1. 조직유효성의 개념 및 측정기준 ····· 43
2. 직무만족 ····· 46
3. 조직몰입 ····· 50
4. 조직시민행동 ····· 52
제5절 변수간의 관계에 대한 선행연구 내용 ····· 57
1. 리더십과 조직유효성 ····· 57
2. 리더십과 임파워먼트 ····· 61
3. 임파워먼트와 조직유효성 ····· 63
4. 리더십과 조직유효성의 관계에서 임파워먼트의 매개효과 ····· 67

제3장 연구의 설계 ····· 70

제1절 연구모형 및 가설의 설정 ····· 70
1. 연구모형 ····· 70
2. 연구가설의 설정 ····· 71
제2절 변수의 조작적 정의 ····· 76
제3절 조사 및 분석방법 ····· 83
1. 조사개요 ····· 83
2. 설문지의 구성 ····· 83
3. 자료의 분석 ····· 85

제4장 실증분석 및 가설검증 ····· 86

제1절 실증분석 ····· 86
1. 표본의 특성 ····· 86
2. 신뢰성 및 타당성 분석 ····· 88
제2절 가설검증 ····· 97
1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향 ····· 97

2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 집단 간 조직유효성의 차이 ···· 101
3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 구성원의 심리적 임파워먼트에 미치는 영향 ···· 107
4. 임파워먼트와 조직유효성과의 관계 ···· 108
5. 리더십과 조직유효성과의 관계에서 임파워먼트의 매개효과 ···· 112
제3절 추가분석 ···· 116
1. 리더십이 조직유효성에 미치는 영향의 본·지점 간 차이 분석 ···· 116
2. 리더십이 조직유효성에 미치는 영향의 지역 은행 간 차이 분석 ···· 121

제5장 결 론 ···· 126

제1절 연구결과의 요약 논의 및 시사점 ···· 126
1. 연구결과의 요약 논의 ···· 126
2. 시사점 ···· 132
제2절 연구의 한계와 앞으로의 연구방향 ···· 136

참고문헌 ···· 138
설문지 ···· 154

표 목 차

<표 2-1> 리더십의 정의 ····· 9
<표 2-2> 리더십 이론의 발전과정 ····· 11
<표 2-3> 임파워먼트의 다양한 의미 ····· 30
<표 2-4> 임파워먼트 수준별 구성요소 ····· 35
<표 2-5> 연구자별 임파워먼트 구성요인 ····· 39
<표 2-6> 조직몰입의 연구자별 구성요인 ····· 52
<표 3-1> 설문지 배포 및 회수 현황 ····· 83
<표 3-2> 설문지의 구성내용 ····· 84
<표 4-1> 표본의 특성 ····· 87
<표 4-2> 변수들의 신뢰성 분석결과 ····· 89
<표 4-3> 리더십 유형에 대한 항목별 요인분석 ····· 91
<표 4-4> 임파워먼트에 대한 항목별 요인분석 ····· 92
<표 4-5> 조직몰입에 대한 항목별 요인분석 ····· 93
<표 4-6> 직무만족에 대한 항목별 요인분석 ····· 94
<표 4-7> 조직시민행동에 대한 항목별 요인분석 ····· 94
<표 4-8> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과 ····· 96
<표 4-9> 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 ····· 98
<표 4-10> 리더십이 직무만족에 미치는 영향 ····· 99
<표 4-11> 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 ····· 100
<표 4-12> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 집단 분류 결과 ····· 102
<표 4-13> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 집단 간 분산분석 결과 ····· 102
<표 4-14> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 일원배치 분산분석 결과 ····· 103
<표 4-15> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 세 집단 간 사후검증 결과 ····· 104
<표 4-16> 변혁적·거래적 리더십에 따른 조직유효성의 분산분석 결과 ····· 105
<표 4-17> 변혁적·거래적 리더십에 따른 조직몰입의 사후검증 결과 ····· 105
<표 4-18> 변혁적·거래적 리더십에 따른 직무만족의 사후검증 결과 ····· 106

<표 4-19> 변혁적·거래적 리더십에 따른 조직시민행동의 사후검증 결과 ····· 106
<표 4-20> 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향 ····· 108
<표 4-21> 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향 ····· 109
<표 4-22> 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향 ····· 110
<표 4-23> 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향 ····· 111
<표 4-24> 매개변수의 조건 ····· 112
<표 4-25> 리더십과 조직유효성과의 관계에서 임파워먼트의 매개역할 ····· 115
<표 4-26> 리더십이 조직몰입에 미치는 영향의 본·지점 간 차이 검증 ····· 117
<표 4-27> 리더십이 직무만족에 미치는 영향의 본·지점 간 차이 검증 ····· 118
<표 4-28> 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향의 본·지점 간 차이 검증 ····· 120
<표 4-29> 리더십이 조직몰입에 미치는 영향의 지역 은행 간 차이 검증 ····· 122
<표 4-30> 리더십이 직무만족에 미치는 영향의 지역 은행 간 차이 검증 ····· 123
<표 4-31> 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향의 지역 은행 간 차이 검증 ····· 125

그 림 목 차

<그림 1-1> 연구의 흐름도 ····· 6
<그림 2-1> 변혁적 리더십 연구의 요약 ····· 27
<그림 3-1> 연구모형 ····· 70

ABSTRACT

The Mediating Effects of Empowerment on the Relationship between Leadership Style and Organizational Effectiveness

by Han, Bok Hwan
Advisor : Prof. Lee, Kang Ok, Ph. D.
Department of Business Administration
Graduate School of Chosun University

We are currently living in multi-polarized, multi-branched and dynamically evolving societies due to rapid scientific and technological innovations and the development of the information communication industry stemming from the use of computers and the Internet. In order for organizations to achieve their objectives and continuously grow and develop in this managerial environment, the role of leadership must be given priority above anything else. Leaders must be encouraged to enact changes by focusing the capabilities of organization members, reconciling them with the objectives of the organization, and unceasingly driving innovation.

This study is to identify the effects of transformational, transactional leadership on organizational effectiveness and the mediating effects of empowerment on the relationship between leadership style and organizational effectiveness in order to verify the leadership theories that is most suitable to the financial industry.

To achieve the objective of this study, the relationships between leadership, empowerment and organizational effectiveness in terms of effects and the contents of previous studies were reviewed. Based on the results, a study model was developed and a hypothesis that transformational and transactional leadership would significantly affect organizational commitment, job satisfaction and organizational citizen behaviors and empowerment would mediate between leadership style and organizational effectiveness was established. Four hundred and fifty copies of a questionnaire designed for the empirical study were distributed to employees of the head offices and branch offices of two local banks in different regions. Of the distributed copies of the questionnaire, 403 copies were used in analyses. The contents of the questionnaire were analyzed utilizing SPSS statistics package Ver.17 in order to test the hypothesis.

The results and implications on the basis of the hypothesis test are as follows:

First, the effects of leadership on organizational effectiveness were tested. The results indicated that:

① Organizational commitment was affected by the idealized influence and individualized consideration of transformational leadership and management by exception of transactional leadership, and was not affected by the contingent rewards of transactional leadership.

② Job satisfaction was affected by individualized consideration and contingent rewards, the effects became larger when the education level of employees was low and when the numbers of years of service increased.

③ Organizational citizen behaviors were affected by idealized influences, individualized consideration and management by exception.

Second, cluster analysis was used to test whether a group that rated both transformational leadership and transactional leadership highly would tend to rate organizational effectiveness higher than other groups. Based on the results, employees were divided into three groups, including a group that rated only idealized influence highly, a group that rated both transformational leadership and transactional leadership highly and a group that rated both transformational leadership and transactional leadership lesser. It was indicated that of the groups, the group that rated both transformational leadership and transactional leadership highly also rated organizational commitment, job satisfaction and organizational citizen behaviors highly. The group that rated transformational leadership and transactional leadership the lowest also rated organizational commitment, job satisfaction and organizational citizen behaviors the lowest.

Third, the effects of leadership on empowerment were tested and the results indicated that idealized influence did not affect empowerment, while individualized consideration affected empowerment. Both contingent rewards and management by exception affected empowerment.

Fourth, the effects of empowerment on organizational effectiveness were tested, and the results indicated that empowerment significantly affected organizational commitment, job satisfaction and organizational citizen behaviors. It was also found that empowerment affected organizational commitment more when the number of years of continuous service increased, affected job satisfaction more when education was lower and affected organizational citizen behaviors more when the number of years of service was less.

Fifth, it was tested as to whether empowerment would mediate the effects of leadership on organizational effectiveness. The results indicated that empowerment provided:

① A completely mediating role between individualized consideration and organizational commitment and a partially mediating role between management by exception and organizational commitment.

② A partially mediating role between individualized consideration and job satisfaction and a completely mediating role between contingent rewards and job satisfaction.

③ A partially mediating role between individualized consideration and organizational citizen behaviors and a completely mediating role between management by exception and organizational citizen behaviors.

Sixth, it was tested whether the effects of leadership on organizational effectiveness differed between head offices and branch offices. The results indicated that:

① Organizational commitment was affected by idealized influence and management by exception in head offices, but was most affected by individualized consideration and management by exception in branch offices.

② Job satisfaction was affected by contingent rewards and individualized consideration in head offices, while being affected by contingent rewards in branch offices.

③ Organizational citizen behaviors were affected by idealized influence and individualized consideration in head offices, while being affected solely by individualized consideration in branch offices.

Seventh, it was tested whether the effects of leadership on organizational effectiveness differed between regions. The results indicated that:

① Organizational commitment was significantly affected by individualized consideration and management by exception in region A, but was not significantly affected by any leadership factors in region B.

② There was no difference in the effects of job satisfaction and organizational citizen behaviors between region A and region B.

Based on the results of this study, several implications can be found.

First, the results of the study show that superiors whose behaviors included individualized consideration significantly affected all factors such as empowerment, organizational commitment, job satisfaction and organizational citizen behaviors. This finding means that in large-scale, highly systematized modern organizations such as banks, superiors who behave with careful consideration toward subordinates are the most important factor in achieving the objectives of both organizations and individuals.

Second, for members implementing daily works in conservative organizations that are stable and equipped with internal management systems, such as banks, the characteristics of transactional leadership are still helpful in motivating the members to work harder.

Third, it was indicated that the idealized influence of transformational leadership significantly affected organizational commitment and organizational citizen behaviors in head offices, while not having a significant effect in branch offices. This finding indicates that since the nature of work conducted by members of head offices and those of branch offices are completely different, the styles of effective leadership should also be different.

Fourth, if transformational leadership and transactional leadership are used simultaneously with high intensities, the effects of leadership will be maximized. In this study, through cluster analysis, it was identified that a group that rated both transformational leadership and transactional leadership highly also perceived all of organizational commitment, job satisfaction and organizational effectiveness high.

Fifth, it was indicated that the contingent rewards of transactional leadership did not significantly affect organizational commitment or organizational citizen behaviors and significantly affected job satisfaction only. This finding indicates that to members who have become familiar with systematized high compensation systems, like those in the financial industry, the effect of contingent rewards may be limited.

Sixth, in this study, two local banks were selected from different regions from which questionnaire sheets were collected and analyzed. Since the effects of leadership on organizational effectiveness showed considerable differences between banks in the two regions, the possibility for regional specificity or regional culture to affect the effectiveness of leadership was identified.

Because the financial industry is a large-scale service industry featuring highly public organizational structures, its organizational structures or organizational cultures are significantly different from those of general private businesses and public organizations. However, these differences could not be compared and analyzed in this study. Finding and developing leadership styles suitable to the financial industry by comparing the financial industry with other service industries, manufacturing businesses or public organizations is thought to

be helpful not only to leadership studies but also to the development of the financial industry.

Key words: transactional leadership, transformational leadership, empowerment, organizational commitment, job satisfaction, organizational citizen behaviors, financial industry, bank

국문요약

리더십유형이 조직유효성에 미치는 임파워먼트의 매개적 효과에 관한 실증적 연구

오늘날 우리는 컴퓨터와 인터넷에서 비롯된 과학기술혁신과 정보통신산업의 발달로 인하여 다극, 다기화 되고 역동적으로 진화해가는 사회에서 살고 있다. 이러한 경영환경 속에서 조직이 목표를 달성하고 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 리더가 조직구성원들의 역량을 결집시켜 조직의 목표에 일치시킴으로써 변화를 주도하고 끊임없이 혁신을 추진해나는 리더십의 역할이 그 무엇보다도 중요하다.

본 연구에서는 우리 경제의 핵심역할을 하는 금융산업에서 변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 어떠한 영향을 주는지를 확인하고 임파워먼트가 리더십과 조직유효성 사이에서 어떠한 효과를 주는지를 밝힘으로써 기존의 리더십이론을 검증하는 한편, 우리 금융산업에 가장 적합한 리더십유형을 찾아보고자 하였다.

연구목적을 달성하기 위하여 리더십과 임파워먼트, 조직유효성 간의 영향관계와 선행연구내용을 살펴보고, 이를 바탕으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 임파워먼트를 매개하여 조직몰입, 직무만족과 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 연구모델과 가설을 설정하였다. 실증연구를 위한 설문은 2개 지역 지방은행 본·지점 직원을 대상으로 450부를 배포하였고 403부를 분석에 사용하였으며, 설문내용은 SPSS 통계패키지 Ver.17을 활용하여 분석하고 가설을 검증하였다.

분석결과는 다음과 같이 나타났다.

첫째, 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 검증한 결과, ①조직몰입에는 변혁적 리더십의 카리스마, 개별배려와 거래적 리더십의 예외관리가 영향을 미치는 반면 거래적 리더십의 업적보상은 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, ②직무만족에는 개별배려와 업적보상이 영향을 미치며, 학력이 낮을수록 그리고 근무연수가 높을수록 영향력이 커지는 것으로 나타났고, ③조직시민행동에는 카리스마와 개별배려, 예외관리가 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 조직유효성을 높게 지각하는지를 군집분석을 통하여 검증한 결과, 카리스마만을 높게 인식하는 집단, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 높게 인식하는 집단, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 낮게 인식하는 집단 등 3개의

집단으로 구분되었으며, 그중 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 높게 인식하는 집단이 조직몰입, 직무만족과 조직시민행동도 모두 높게 인식하는 것으로 나타났고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 가장 낮게 인식하는 집단이 조직몰입, 직무만족과 조식시민행동에 대한 인식도 가장 낮은 것으로 나타났다.

셋째, 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향을 검증한 결과, 카리스마는 임파워먼트에 영향을 미치지 못하는 반면 개별배려는 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 업적보상과 예외관리는 모두 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 검증한 결과, 임파워먼트는 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입에는 근속연수가 많을수록, 직무만족에는 학력이 낮을수록, 조직시민행동에는 근무연수가 낮을수록 더 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 대하여 임파워먼트가 매개효과를 주는지를 검증한 결과, 임파워먼트는 ①개별배려와 조직몰입 사이에서는 완전매개 역할을, 예외관리와 조직몰입 사이에서는 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났으며, ②개별배려와 직무만족 사이에서는 부분매개역할을, 업적보상과 직무만족 사이에서는 완전매개역할을 하는 것으로 나타났고, ③개별배려와 조직시민행동 사이에서는 부분매개역할을, 예외관리와 조직시민행동 사이에서는 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났으나, ④카리스마와 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 사이에서는 매개역할을 전혀 하지 못하는 것으로 나타났다.

여섯째, 본점과 지점 간 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 차이가 있는지를 검증한 결과, ①조직몰입에 대하여, 본점에서는 카리스마와 예외관리가 영향을 미치나 지점에서는 개별배려와 예외관리가 영향을 미치는 것으로 나타났고, ②직무만족에 대하여, 본점에서는 업적보상과 개별배려가 영향을 미치나 지점에서는 업적보상이 영향을 미치는 것으로 나타났으며, ③조직시민행동에 대하여, 본점에서는 카리스마와 개별배려가 영향을 미치나 지점에서는 개별배려만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

일곱째, 지역 간 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 차이가 있는지를 검증한 결과, ①A지역 은행은 개별배려와 예외관리가 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타난 반면, B지역 은행에서는 유의한 영향을 주는 리더십 요인이 없었고, ②직무만족과 조직시민행동에 주는 영향에는 A, B 지역의 차이가 없었다.

위와 같은 분석결과는 다음과 같은 몇 가지 점들을 시사한다.

첫째, 연구결과를 보면 상사의 부하에 대한 개별배려 행동은 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등 모든 요소에 대해 유의한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있는데, 이는 오늘날 은행과 같이 대규모의 고도로 조직화된 사회에서는 상사의 부하에 대한 세심한 배려행동이 조직과 개인의 목표달성을 위해 무엇보다도 중요하다는 점을 의미한다는 것이다.

둘째, 은행처럼 조직이 안정적이고 내부관리시스템이 갖춰진 보수적인 조직에서 일상적인 업무를 수행하는 구성원들에게는 거래적 리더십 특성들이 구성원을 더욱 분발하게 하고 성취동기를 이끌어내는데 여전히 도움이 된다는 점이다.

셋째, 업무의 성격이 다르면 사용되는 리더십유형도 달라져야 한다는 점이다. 본 연구에서는 변혁적 리더십의 카리스마가 본점에서는 조직몰입과 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 지점에서는 전혀 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데, 이는 본점과 일선영업점의 업무성격이 판이하게 다르기 때문에 효과적인 리더십유형도 달라져야 함을 의미하는 것이다.

넷째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 동시에 높은 강도로 사용될 경우 리더십의 효과가 극대화된다는 점이다. 본 연구에서는 군집분석을 통하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단에서 조직몰입, 직무만족과 조직유효성을 모두 높게 지각하고 있음을 확인하였다.

다섯째, 거래적 리더십의 업적보상이 조직몰입이나 조직시민행동에 유의한 영향을 주지 못하고 직무만족에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 금융업계와 같이 체계화된 높은 보상체계에 익숙해진 구성원들에게는 업적보상의 효과가 제한적일 수 있다는 것을 의미한다는 점이다.

여섯째, 카리스마와 같이 변혁적 리더십에서 중요한 구성요인들이 은행과 같은 대형 금융산업의 중간관리자들에게는 그 효과가 매우 제한적임을 확인함으로써 중간관리자, 현장관리자들에게 보다 적합한 새로운 리더십 특성을 찾아낼 필요가 있음을 확인했다는 점이다.

일곱째, 본 연구에서는 서로 다른 지역에서 2개의 지방은행을 선택하여 설문을 수집하여 분석하였는데, 리더십이 조직유효성에 미치는 영향이 두 지역 은행 간에 상당한 차이를 보임으로써 지역적 특수성이나 지역문화가 리더십의 유효성에 영향을 미칠 수 있음을 확인했다는 점이다.

금융산업은 대규모의 서비스산업이면서도 공공성이 높은 특성을 갖는 산업으로서 조직구조나 조직문화가 일반 사기업과는 다르고 공공조직과도 차이가 있음에도

본 연구에서는 이러한 차이점에 대해 비교분석하지 못하였다. 앞으로 금융산업을 타 서비스산업이나 제조업 또는 공공조직과 비교함으로써 금융산업에 적합한 리더십유형을 찾아내어 발전시키는 것은 리더십연구 뿐만 아니라 금융산업의 발전에도 도움이 될 것으로 생각한다.

주제어 : 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동, 금융산업, 은행

제1장 서 론

제1절 연구의 배경 및 필요성

오늘날 우리 사회는 컴퓨터와 인터넷에서 비롯된 과학기술혁신과 정보통신산업의 발달로 인하여 국경과 시공간의 경계를 뛰어넘어 세계가 하나의 거대한 단일 경제권으로 묶여가고 있다.

기업에서는 신지식이나 신기술에 관한 정보가 빠르고 용이하게 이전됨에 따라 선발기업과 후발기업 간 격차가 줄게 되고 신기술과 신제품 출시의 속도가 빨라졌을 뿐만 아니라 제품 성능도 소비자의 요구수준을 넘어서게 되어 많은 산업분야에서 제품의 제조경쟁력만으로는 경쟁에서 이기기 어렵게 되었으며, 글로벌화의 진전에 따라 경쟁대상도 전 세계로 확대되어 경영 환경 변화가 극심하게 되었다. 또한, 창조적인 아이디어와 지식·정보의 중요성이 강조됨에 따라 지식을 획득하고 다양한 정보를 축적하여 시스템의 효율을 극대화하는 지식정보화 사회로 급격하게 진화하게 되었고, 지식이 개인의 경쟁력을 좌우하는 핵심 역량으로 인식되게 되었으며 기업에서도 지식과 정보가 기업경쟁력의 원천으로 대두되게 되었다.

한편, 기존의 단일질서사회에 대한 반발과 정보통신산업의 발달은 자유주의와 개인주의적 성향의 확산을 초래하여 우리 사회를 다원주의 사회로 전환되게 하였다. 이에 따라, 조직구성원들은 개성과 다양성을 강조하는 경향이 강해지고 자아실현, 자기표현, 독립성 등을 추구하며 자기계발 욕구를 강하게 나타내게 되었다. 또, 도전적이며 흥미 있고 의미 있는 일에 주의를 기울이며, 자율성을 중시하고 정의, 형평, 도덕성과 시민정신에 대한 관심도 높아지게 되었다.

이렇게 다극, 다기화 되고 역동적으로 변해가는 경영환경 속에서 조직이 목표를 달성하고 지속적으로 성장·발전하기 위해서는 리더가 지식의 생성·공유·축적·활용의 주인공인 조직구성원들의 역량을 결집시켜 조직의 목표에 일치시킴으로써 변화를 주도하고 끊임없이 혁신을 추진해나는 것이 그 무엇보다도 중요하다. 다양한 욕구를 가진 조직구성원들의 이해와 갈등을 합리적으로 조정하여 일체감을 조성하고 동기를 부여하여 근로의욕을 고취시킴으로써 조직의 효율성이 극대화되도록 하는 리더십의 역할이 현대 조직에서 중요한 이슈로 부각되는 이유도 여기에

있다. 또, 제반 경영 환경이 인간을 중심으로 전개되고 있고 경영활동이 인간을 통하여 목표를 달성하는 과정으로 이해되는 현대적 조직에서는 리더십은 인간존중경영을 실현하는데 있어서 가장 중요한 역할을 담당하기 때문이기도 하다.

최근, 우리나라에서도 리더십 연구가 활발하게 진행되어 리더십과 관련된 논문이 상당수 발표되고 있으며 리더십의 연구 분야도 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 셀프 리더십, 감성리더십, 글로벌리더십, 이슈리더십 등으로 다양화되고 있다. 그러나 우리나라의 리더십에 대한 연구는 공공조직·공기업이나 특정 서비스업종의 사례를 중심으로 한 연구가 대부분으로서 산업 전반을 대상으로 실증적 연구가 충분히 이루어졌다고 보기에는 크게 미흡하며, 특히 우리 경제의 근간을 형성하고 있는 금융산업을 대상으로 한 리더십 연구는 지극히 미미하여 그 연구사례를 찾아보기가 쉽지 않은 실정이다.

금융산업은 우리 경제의 '심장'과 '동맥'에 해당한다. 경제를 움직이는 핵심 산업이기 때문이다. 또, 금융산업은 우리가 앞으로 특히 주목할 필요가 있는 산업이기도 하다. 제조업 중심의 성장에 한계를 보이고 있는 우리경제가 균형 잡힌 질적 성장을 위해서는 부가가치가 높은 지식기반 서비스산업인 금융산업을 우리의 차세대 성장 동력으로 키워야 하기 때문이다. 그럼에도 불구하고 우리 금융산업의 경쟁력은 아직 선진국에 비해 크게 뒤처져 있으며, 금융산업이 GDP에서 차지하는 비중도 선진국에 비해 매우 낮을 뿐만 아니라 수익성도 뒤떨어진다. 1997년도의 외환위기와 2008년도의 글로벌 금융위기를 겪으면서 우리는 금융산업의 중요성과 선진화의 필요성을 절감했지만, 아직도 금융산업의 경쟁력 강화를 이루지 못하고 있는 것이다.

금융산업은 독특한 경영특성을 갖는 산업이라고 할 수 있다. 사기업(일부는 공기업)의 형태를 갖추고 있지만 공공성과 전문성이 강한 업무를 취급하고 있기 때문이다. 또, 거대한 금융자본을 필요로 하지만 절대적으로 지식에 의존하는 지식기반산업이기 때문이다. 그래서 금융산업에서 효과적인 리더십유형을 찾는 것은 아주 중요하다. 인재의 체계적인 육성과 인적자원 활용의 극대화는 효율적인 리더십을 통하여 얻어질 수 있기 때문이다. 그러므로 리더십 연구를 통하여 우리나라 금융산업의 실정에 맞는 바람직한 리더십유형과 리더십의 행사과정을 발굴해내고 이를 금융회사의 경영과 조직운영에 적용하게 하는 것은 리더십 연구의 발달뿐 만 아니라 우리나라 금융산업의 발전과 금융선진화를 위한 방안 마련을 위해서도 매우 의미있는 일이 될 수 있을 것이다.

제2절 연구의 목적

1980년대 이후 조직의 내·외부 경영환경이 급변하게 됨에 따라, 리더십이론에서도 변화에 신속히 대응하는 한편, 조직구성원들로부터 더 깊은 몰입을 이끌어내기 위한 리더십이론으로서 변혁적 리더십이 제시되었다. J. M. Burns(1978)에 의해 시작된 변혁적 리더십이론은 Bass에 의해 정교해지고 체계화되면서 신조류 리더십이론 중 가장 포괄적인 접근법의 하나로 인정받게 되었으며, 위기상황 또는 사회적 변화가 일어나고 있는 시기나, 유기적 구조를 가진 조직에서 효과를 발휘할 가능성이 높은 것으로 알려짐에 따라, 구성원들의 질적 변화가 요구되는 오늘날의 경영환경에 가장 적절한 리더십으로 인정받고 있다. 그러나 변혁적 리더십에 대한 연구가 변혁적 상황에 치우침에 따라, 변혁적 리더십과 상호 보완적인 관계에 있으면서 안정적인 시스템을 갖춘 대규모 조직에서 효과적이라고 알려진 거래적 리더십에 대한 연구는 상대적으로 소홀하게 되었고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상호작용에 대한 연구도 별로 없어 그 효과성을 확인하기가 쉽지 않은 실정이다.

또한, 기업에서는 최근 외부환경이 급변하고 불확실성이 더욱 커짐에 따라 조직구성원들의 혁신성, 창의력, 업무수행능력 등을 제고시킴으로써 경쟁력을 강화하고 지속적인 경영성과를 내기 위하여 임파워먼트 개념이 도입, 활용되고 있으나 아직 그 효과성이 충분히 검증되지 못하고 있으며 특히, 리더십과 조직유효성의 관계에서 임파워먼트의 역할에 대한 연구는 아직은 많이 부족한 실정이다.

이에, 연구자는 Burns와 Bass의 리더십이론을 기초로 하여, 금융산업에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 어떠한 영향을 주는지를 확인하는 한편, 조직관리가 체계화되고 계량화되어 있는 금융산업에서는 임파워먼트가 리더십과 조직유효성의 사이에서 어떠한 효과를 주는지를 밝힘으로써 기존의 리더십 이론을 검증하고, 보다 효과적인 리더십 유형은 없는지 찾아보기 위하여 다음과 같이 연구하고자 한다.

첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 금융산업에서 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하고자 한다. 일반적으로 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직구성원의 심리적 만족이나 몰입 등에 더 효과적인 것으로 알려져 있는데, 철저하게 실적을 중심으로 관리되고 사람중심으로 운영되는 대규모 서비스산업인 금융회사에서도 선행연구사례와 동일한 결과

를 보이는지 검증해보고자 한다.

둘째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상호작용 효과가 어떻게 나타나는지를 검증하고자 한다. Bass의 변혁적 리더십이론에서는 일반적으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 별개로 존재하지만 상호 보완적인 작용을 하거나 추가적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있는데(Bass, 1985; Avolio, 1997), 금융산업에서도 실제로 이러한 효과가 나타나는지를 확인하고자 한다.

셋째, 임파워먼트가 리더십과 조직유효성 사이에서 리더십의 효과성을 높이는지를 규명하고자 한다. 많은 선행연구 사례에서 임파워먼트가 리더십과 조직유효성을 매개하는 것을 확인하고 있는데, 금융산업에서도 동일한 결과를 보여줄지 알아보고자 한다. 이를 위하여 리더십과 임파워먼트, 임파워먼트와 조직유효성 간의 영향력 관계를 확인하고, 임파워먼트가 리더십과 조직유효성 사이에서 매개적 효과를 주는지를 검증하고자 한다.

넷째, 리더십이 조직유효성에 영향을 미치는데 있어서 성별, 연령, 직무, 지역 등의 통제변수가 주는 영향에 대하여 살펴보고자 한다. 특히, 지점에서 영업을 담당하는 영업직과 본점에서 관리업무를 담당하는 관리직은 업무의 성격상 효과적인 리더십 유형이나 직무만족 등 조직유효성에 미치는 영향에 차이가 있을 수 있고, 또 직급이나 연령에 따라서도 바람직한 리더십유형이 달라질 수 있는데, 이러한 차이가 실제로 발생하는지를 검증하고자 한다.

마지막으로, 위의 연구결과를 바탕으로 우리나라 금융산업에 적용할 바람직한 리더십유형이 있는지를 살펴보고, 앞으로의 리더십 연구방향을 제시하고자 한다.

제3절 연구의 방법 및 논문의 구성

1. 연구의 방법

본 연구에서는 위에서 제시한 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌연구(Documentary study)와 실증연구(Empirical study)를 함께 진행한다. 먼저, 문헌연구에서는 각종 서적과 기존의 국내외 논문들을 참고하여 리더십, 임파워먼트와 조

직유효성의 개념, 발전과정과 구성요인을 살펴보고 리더십, 임파워먼트와 조직유효성의 각 변수들 사이의 관계를 이론적으로 정리하여 본 연구의 이론적 기초를 마련한다. 아울러, 리더십유형과 임파워먼트, 리더십과 조직유효성, 임파워먼트와 조직유효성 간의 영향관계와 임파워먼트의 매개효과에 대한 선행연구내용을 중심으로 살펴보고 이를 바탕으로 연구모델과 가설을 설정한다.

실증연구에서는 변혁적·거래적 리더십과 임파워먼트, 그리고 조직유효성 간의 영향력 관계를 검증하기 위하여 설문조사를 실시한다. 설문조사는 금융업계의 대표라 할 수 있는 은행업 종사자를 대상으로 실시한다.

본 연구에 사용될 설문지는 각 변수별로 리커트 방식의 5점 척도를 사용하며, 리더십에 관한 문항, 임파워먼트에 관한 문항, 조직몰입, 직무만족 및 조직시민행동에 관한 문항과 조사대상자의 일반적인 사항의 6개 분야로 구성한다.

설문지의 응답내용은 SPSS 통계패키지 Ver.17을 활용하여 빈도분석, 요인분석, 신뢰도분석, 상관관계분석을 통하여 변수들과의 관련성을 검증하고, 다음으로 회귀분석 및 군집분석을 실시하여 변수들의 영향력 및 인과관계를 확인하고 가설을 검증한다.

2. 논문의 구성

본 논문은 모두 5개의 장으로 구성하며, 각각의 장은 다음과 같은 내용을 포함한다.

제1장은 서론으로서 리더십과 조직유효성 사이의 영향력과 임파워먼트의 매개효과를 연구하게 된 배경을 중심으로 문제의 제기, 연구목적과 연구방법 및 논문구성체계를 제시한다.

제2장은 연구의 이론적 배경으로서 리더십과 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족 및 조직시민행동의 개념과 발전과정, 구성요인 등을 설명하고, 리더십과 조직유효성, 리더십과 구성원의 심리적 임파워먼트, 심리적 임파워먼트와 조직유효성 간의 영향력 관계에 대한 선행연구내용을 조사하여 본 연구의 모델과 가설 수립의 이론적 근거를 제시한다.

제3장에서는 연구의 설계로서 본 연구의 모형을 제시하고 제2장의 이론적 근거

를 바탕으로 가설을 설정한다. 또한 선정된 변수들의 조작적 정의와 설문지의 구성 및 측정도구, 조사 분석방법을 제시한다.

제4장에서는 실증연구로서 분석방법과 분석결과를 제시한다. 통계분석을 통해 표본의 인구통계학적 특성, 측정도구의 신뢰성과 타당성 분석결과를 제시하고 연구모형과 가설을 검증함으로써 이론적 틀의 타당성을 검토한다.

제5장은 결론으로서 전체 연구내용을 요약·종합한 후, 본 연구의 시사점과 연구의 한계, 그리고 향후 연구방향을 제시한다.

<그림 1-1> 연구의 흐름도

서 론		
연구의 배경 및 필요성	연구의 목적	연구의 방법 및 논문의 구성

⇩

이론적 배경			
리더십	임파워먼트	조직유효성	변수간의 관계와 선행연구 내용

⇩

연구의 설계		
연구모형 및 가설의 설정	변수의 조작적 정의	조사 및 분석방법

⇩

실증연구	
변수의 타당성과 신뢰성 검증	가설의 검증 및 추가분석

⇩

결 론	
연구의 요약 논의 및 시사점	연구의 한계와 앞으로의 연구방향

제2장 연구의 이론적 배경

제1절 리더십 이론 개관

1. 리더십의 정의

리더십은 인류의 역사가 시작한 이래로 조직 또는 집단이 존재하는 곳에서는 늘 중요한 이슈로 대두되어 왔다. 리더십이라는 말은 배를 일정한 방향으로 이끌어가는 사람이라는 일상적인 어휘에서 온 용어(이상호, 2009)로, 강력한 군대를 통솔하거나 거대한 기업그룹을 지휘하거나 또는 국가의 발전을 이끄는 강력하고 역동적인 개인이미지를 내포하고 있는데, 20세기에 들어서 리더십에 대한 과학적인 연구가 시작되면서 정밀한 재 정의를 거치지 않은 채 학문분야의 전문용어로 편입되어 연구자들의 개인적인 관점과 관심사에 따라 리더십을 정의함에 따라 리더십의 정의는 그 개념을 정의하려고 시도했던 사람들만큼이나 많게 되었다(Stogdill, 1974).

리더십을 연구하는데 있어서 어떤 연구자들은 리더의 특성에 초점을 맞추고 어떤 연구자들은 리더의 행동에 초점을 맞추며, 어떤 연구자들은 리더와 부하간의 관계를 연구하고, 어떤 연구자들은 리더의 행동방식에 영향을 주는 상황에 관심을 갖는다. 또한 어떤 연구자들은 리더에 초점을 맞추지만 어떤 연구자들은 부하에 초점을 맞추기도 한다. 리더십에 대한 과학적인 연구가 시작된 이후에도 리더십의 정의에 대해서 합의가 이루어지지 않고 있는 이유는, 리더십이 매우 복잡한 현상이며 연구자들이 개인적인 관점이나 관심사에 따라 서로 다른 측면에서 리더십을 정의하고 있기 때문이다. 이렇게 연구자들이 리더십을 제한적으로 정의하는 이유는, 리더십에 대한 정의를 좁힐 경우 연구하고자 하는 과정에 대해 보다 좁은 관점을 취하게 되고 따라서, 효과적인 리더십에 대해 그들이 처음에 제시한 가정과 관계가 없거나 불일치하는 내용을 발견할 가능성이 그만큼 작아지기 때문이다(강정애 외, 2009). 이런 이유로 리더십에 대한 조작적 정의는 연구자의 목적에 따라 달라지는 것이다.

리더십에 대한 사전적 의미를 보면 '집단적 기능의 하나로, 집단구성원으로 하여

금 그 집단의 목표를 달성하는 방향으로 행동하도록 하는 모든 작용'으로 정의하고 있다. Stogdill(1974)은 리더십을 목표달성을 향하도록 집단행동에 영향력을 행사하는 과정이라고 하였으며, Katz와 Kahn(1978)은 조직의 일상적 지시에 기계적으로 순응하는 것 이상의 결과를 가져오도록 영향력을 행사하는 것이라고 하였고, Burns(1978)는 개인이 부하들의 동기를 자극하고 끌어들이며 만족시키기 위하여 제도적, 정치적, 심리적 그리고 기타의 자원을 동원할 때 발휘되는 것이라고 하였다. 반면, Jago(1982)는 리더십을 과정이면서 개인이 갖는 특성으로 정의하면서, 과정으로서의 리더십은 강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로서 집단목표의 달성을 위해서 조직화된 집단의 구성원들에게 방향을 제시하고 그들의 활동을 조정하는 것이며, 개인특성으로서의 리더십은 앞서의 영향력을 성공적으로 구사하리라 믿어지는 사람들이 갖는 일단의 자질 또는 성품이라고 하였다. Drath와 Palus(1994)는 리더십을 사람들이 함께 무엇을 하고 있는지에 대한 의미를 파악함으로써 사람들로 하여금 그것을 이해하고 그것에 몰입하게 하는 과정이라고 하였다. House 외(1999)는 리더십을 타인에게 영향을 미치고 동기를 부여하며 타인이 조직의 효과성 및 성공을 위해 공헌할 수 있도록 능력을 배양하는 개인의 능력이라고 하였다. Conger와 Kanungo(1988)는 특정 목표를 달성하기 위하여 특정 인물이 다른 사람들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의하였다. Yukl(2006)은 리더십을 무엇을 해야 하고 그것을 어떻게 할 것인가를 이해하고 합의하도록 타인에게 영향을 미치는 과정이며, 공유된 목표를 달성하기 위해 개인 및 집합적 노력을 촉진하는 과정이라고 정의하여 리더십을 전문화된 역할 뿐만 아니라 사회적 영향력의 과정으로 다루었으며, Northouse(2004)는 리더십은 '공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정'(a progress whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal)으로 정의하였다. 지금까지 연구된 주요 리더십의 정의를 정리하면 <표 2-1>과 같다. 이와 같이 리더십이란 무엇이며 리더십을 어떻게 정의할 것인지를 한마디로 표현하기에는 상당한 어려움이 있지만 대부분의 정의에는 리더십이라는 현상의 중심이 되는 요소를 포함하고 있는데, 이는 첫째, 리더십은 과정이라는 점, 둘째, 리더십과정은 영향력을 행사하는 과정이라는 점, 셋째, 리더십은 집단 상황에서 일어나는 현상이라는 점, 넷째, 리더십은 목표달성을 위한 과정이라는 점이다(백기복, 2005). 본 연구에서는 Northouse의 견해를 따라, 리더십을 "공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정"으로 정의하고자 한다.

<표 2-1> 리더십의 정의

연구자	정 의
Hemphill & Coons (1957)	집단의 활동을 공유된 하나의 목표로 집중시키려는 개인의 행동
Janda (1960)	독특한 유형의 권력관계로서 집단의 한 구성원이 자신의 행동패턴을 다른 구성원이 규정할 권리를 갖는다고 지각할 때 발생하는 것
Stogdill (1974)	목표달성을 향하도록 집단행동에 영향력을 행사하는 과정
Katz & Kahn (1978)	조직의 일상적 지시에 기계적으로 순응하는 것 이상의 결과를 가져오도록 영향력을 행사하는 것
Burns (1978)	개인이 부하들의 동기를 자극하고 끌어들이며 만족시키기 위해서 제도적, 정치적, 심리적 그리고 기타의 자원을 동원할 때 발휘되는 것
smircich & Morgan (1982)	한사람 또는 그 이상의 사람이 성공적으로 다른 사람의 현실을 구성하고 만드는 과정에서 실현되는 것
Jago (1982)	과정이면서 개인이 갖는 특성. 과정으로서의 리더십은 강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로서 집단목표의 달성을 위해서 조직화된 집단의 구성원들에게 방향을 제시하고 그들의 활동을 조정하는 것, 개인특성으로서의 리더십은 앞서의 영향력을 성공적으로 구사하리라 믿어지는 사람들이 갖는 일단의 자질 또는 성품
Rauch & Behling (1984)	목표를 성취하도록 조직화된 집단 활동에 영향을 미치는 과정
Conger & Kanungo (1988)	특정 목표를 달성하기 위하여 특정 인물이 다른 사람들에게 영향력을 행사하는 과정
Jacobs & Jaques (1990)	집합적 노력에 목표(의미 있는 방향)를 제시하고 목표 달성을 위해 기꺼이 노력하도록 만드는 과정
Schein (1992)	문화 바깥으로 나가 보다 적응적인 진화적 변화과정을 착수하는 능력
Greenberg (1993)	한 사람이 집단이나 조직의 정해진 목표달성을 위해 다른 집단구성원에게 영향을 미치는 과정
Bartol (1994)	조직의 목적을 달성하기 위해 타인에게 영향을 미치는 과정
Drath & Palus (1994)	사람들이 함께 무엇을 하고 있는지에 대한 의미를 파악함으로써 사람들로 하여금 그것을 이해하고 그것에 몰입하도록 하는 과정
House et al. (1999)	타인에게 영향을 미치고 동기를 부여하며 타인이 조직의 효과성과 성공을 위해 공헌할 수 있도록 하는 개인의 능력
Northouse (2004)	공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정
Yukl (2006)	무엇을 해야 하고 그것을 어떻게 할 것인가를 이해하고 합의하도록 타인에게 영향을 미치는 과정이며, 공유된 목표를 달성하기 위해 개인 및 집합적 노력을 촉진하는 과정

자료: 강정애 외(역),『현대조직의 리더십 이론』,(G. Yukl, Leadership in Organizations, 6th ed.), 시그마프레스 2009, p4.; 이상호,『조직과 리더십』,북넷, 2009, p7.을 참고하여 연구자가 정리

2. 리더십 이론의 발전과정

리더십은 인류의 보편적 관심사였기 때문에 그에 대한 연구는 이미 오래전부터 이루어져 왔으나, 연구가 체계적, 과학적으로 이루어지기 시작된 것은 20세기 이후부터라고 할 수 있다. 리더십 이론의 시기별 분류에 대해서는 학자마다 입장을 조금씩 달리하고 있기는 하지만, 20세기 초기부터 1980년대 초반까지 등장한 전통적 리더십 이론과 1980년대부터 소개되기 시작한 신조류 리더십 이론으로 분류하고, 전통적 리더십 이론은 다시 특성이론과 행동이론, 그리고 상황이론으로 구분하는 것이 일반적이다(박내회, 2007). 전통적 리더십 이론은 특성이론에서 행동이론으로, 행동이론에서 다시 상황이론으로 발전해왔다.

특성이론(traits theory)은 성공적인 리더는 남과 다른 특성을 지니고 있다는 가정을 바탕으로 리더의 특성이나 특질을 규명하고자한 이론이다. 특성론적 접근법은 1940년대와 1950년대의 보편적인 리더십 연구방법으로서 성공적인 리더의 특성은 타고나는 것으로 보았으며, 어떠한 시대나 어떤 상황에서도 훌륭하게 사람들을 이끄는 이들의 특별한 자질이 무엇인지를 규명하는데 중점을 두었다. 그러나 이 연구는 리더의 공통적인 특성을 찾아내지 못하여 성공적인 리더십과 리더의 특성과의 관련성을 규명하지 못하였다.

1950년대에는 특성론적 연구가 리더의 공통적 특성을 찾아내는데 실패하자 리더의 행동이 리더십의 효과성에 영향을 주는지를 설명하고자 하는 행동이론이 리더십연구의 중심이 되었다. 리더십의 행동론적 접근법은 리더와 추종자의 관계에 초점을 맞추어, 추종자에게 바람직한 영향을 미치거나 집단이나 조직의 유효성을 높이는 리더의 행동유형이 무엇인지를 규명하려고 노력하였다. 그러나 이 접근법은 리더, 부하나 조직이 처한 상황을 전혀 고려하지 못하였다.

특성이론이나 행동주의적 접근법에서 모든 상황에 적합한 효과적인 리더십유형을 발견하지 못하게 됨에 따라, 1960년대에는 리더십을 리더의 개성, 리더십의 행태, 부하들의 성격, 리더십 환경 등을 고려하여 종합적으로 파악하고자 하는 상황론적 접근법이 대두되었다. 상황이론에서는 여러 가지 상황적 조건을 구체화하고 상황적 조건에 따른 리더십 행동과 효과를 집단성과와 집단구성원의 만족감 중심으로 분석하였다(김성국, 2008).

1980년대에 들어서면서 조직의 내·외부 환경이 급변함에 따라 안정적인 환경을

전제로 정립되었던 기존의 리더십 이론들이 한계에 부딪히게 되었고, 변화를 주도하고 이끌어나갈 새로운 리더십에 대한 필요성이 대두되었다. 이러한 시대적 요구에 따라 전통적 리더십 이론에 추가적으로 신조류 리더십 이론이 소개되었다. 이들 이론들은 네오카리스마리더십, 변혁적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십 등 여러 가지 명칭으로 소개되었으며, 최근에는 서번트리더십, 셀프리더십, 슈퍼리더십, 감성리더십, 윤리적 리더십 등으로 더욱 세분화되는 추세에 있다.

신조류 리더십 중에서 가장 관심을 끈 리더십 이론은 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership) 이론이다.

Burns(1978)는 기존의 전통적 리더십(거래적 리더십) 이론에 대비되는 이론으로 변화를 주도하고 이끌어나가는 변혁적 리더십 이론을 제시하였으며, 이 이론은 Bass에 의해 정교화되고 실증적으로 연구되기 시작하였다. 변혁적 리더십 이론은 다른 신조류 리더십 이론에 비해 가장 포괄적인 접근을 하고 있는 것으로 평가되며, 측정도구의 개발에 따라 다양한 실증적 연구와 증거를 축적해가고 있다.

<표 2-2> 리더십 이론의 발전과정

기간	주요이론	주요 연구자	중심주제
1940년대 후반 이전	특성이론	Stogdill	리더십 능력은 타고남
1940년대 후반~ 1960년대 후반	행동이론	Blake & Mouton	리더십 유효성은 리더의 행동에 따라 달라지며, 리더십은 개발될 수 있음
1960년대 후반~ 1980년대 초반	상황이론 또는 상황적합이론	Fiedler, Hersey & Blanchard	리더십 유효성은 상황에 따라 달라짐
1980년대 초반 이후 (신조류 리더십이론)	카리스마 리더십	House, Konger & Kanungo	리더의 천부적인 특성, 행동, 상황으로 카리스마적 효과가 산출됨
	서번트 리더십	Greenleaf, Spears, Laub	위대한 리더는 섬김을 통해 진정한 리더의 위치에 서게 됨
	변혁적 리더십 거래적 리더십	Burns, Bass	리더는 명확한 비전을 제시하고 구성원들로부터 강한 정서적 반응을 이끌어냄

자료 : 박내회, 『조직행동론』(신정판), 박영사, 2007, p.184.을 참조하여 연구자가 정리

제2절 변혁적 리더십과 거래적 리더십

1. 이론의 발전과정

변혁적 리더십 접근법(transformational leadership approach)은 1980년대 이후 대중적 호평을 받아온 리더십 접근법의 하나로서, 새로운 리더십 패러다임의 일부이기도 하다(Bryman, 1992). 변혁적 리더십이라는 용어는 Downton(1973)에 의해 처음 만들어졌다. 그러나 변혁적 리더십이 리더십이론의 중요한 접근법으로 등장하게 된 것은 정치사회학자인 J. M. Burns의 저서 *'Leadership'*(1978)에 의해서였다(김남현, 2007).

Burns는 정치적 리더십 과정을 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)으로 구별하였다. Burns의 이론은 Bass에 의해 정교화 되면서 더욱 확장되고 발전되었다. Bass(1985)는, 거래적 리더십은 교환관계에 기초를 둔 리더십으로 리더는 부하가 바라는 것을 제공해줌으로써 부하의 행동을 유도하며 리더와 부하 상호간의 욕구가 교환관계를 통하여 만족되는 한 지속되는 것이며, 변혁적 리더십은 부하의 욕구수준을 높여 더 높은 수준의 욕구 즉, 자유, 정의, 평등, 평화 또는 인도주의에 호소하며 이를 통해 리더는 부하들로 하여금 자신의 이익을 초월하여 조직의 이익을 위해 공헌하도록 동기부여 하는 것으로 개념화하였다.

Bass(1985)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 측정하기 위하여 미 육군 장교를 대상으로 한 예비요인분석을 통하여 카리스마, 지적자극, 개별화된 배려 등의 변혁적 리더십 행동요인을 확인하고 이를 토대로 다중요인 리더십설문지(MLQ; Multi-factor Leadership Questionnaire)를 개발하였으며, Avolio와 Bass는 1988년, 산업조직에 근무하는 일선관리자 360명을 대상으로 MLQ 문항의 요인분석을 실시하여 카리스마, 지적자극, 개별화된 배려를 재확인하였다. 이후, 변혁적 리더십의 구성요인은 그대로 유지된 채 측정문항이 수정되어 오다가 1990년에는 MLQ-5가 개발되었으며(Bass & Avolio, 1990), 1997년에는 구성요인에 영감적 동기부여가 추가되고 적극적 예외관리와 소극적 예외관리, 그리고 자유방임적 리더십이 포함된 MLQ-5X가 개발되었다. 변혁적 리더십에 대한 많은 연구는 Bass의 이론을 중심으로 이루어져 왔으며, 특히 다중요인 리더십설문지(MLQ)의 개발은 경험적 연구를

촉진하는데 크게 기여하였다(이상호, 2009).

Avolio(1999)에 의해 제시된 변혁적 리더십이론의 새로운 버전에는 방임주의 리더십이 세 번째 범주로 추가되었다. 방임주의 리더십은 하위직원과 업무에 대해 수동적인 무관심을 보이는 상태로, 거래적 리더십의 한 예라기보다는 효과적인 리더십의 부재로 설명한다. 이에 대해 Antonakis와 House(2002), Yukl(2006) 등은 중요한 리더십행동이 모델에 포함되지 않기 때문에 이를 적절하지 않다고 평가하고 있으며, 대부분의 연구도 변혁적 리더십과 거래적 리더십만을 다루고 있다.

변혁적 리더십 측정에 사용되는 MLQ도 초기버전에 포함되지 않은 변혁적 행동유형들이 첨가되어 계속해서 개정됨에 따라 일부의 연구에서 변혁적 리더십 측정을 위한 MLQ의 구조적 유효성을 평가하기 위해 요인분석을 실시하였다. 그 결과, 이상적 영향력이 영감적 동기부여와 결합하거나 예외적으로 나타난 수동적 경영이 방임주의 리더십과 결합하는 등 요인별 구분이 일치하지 않는 경우가 발생함에 따라, 최근의 많은 연구에서는 리더십의 구성행동을 개별적으로 분석하기보다는 그것의 합산점수만을 사용하기도 한다(Yukl, 2006).

이상호(2009)는 변혁적·거래적 리더십에 관한 연구를 리더십과 결과변수간의 관계에 관한 연구, 리더십이 결과변수에 영향을 미치는 과정에 관한 연구, 리더십의 행동의 선행변수로서 변혁적 리더십의 특성에 관한 연구 등 세 분야로 분류하고 아래와 같이 설명하고 있다.

첫째, 변혁적·거래적 리더십연구의 일차적 관심은 변혁적 리더십의 효과성을 입증하는데 있어왔다. Bass(1985)는 미 육군 장교 및 기업체의 감독자와 관리자를 대상으로 한 실증연구에서 부하에 의해 변혁적 리더십이 높은 것으로 자각된 리더는 리더십유효성에서도 높게 평가받았으며, 부하는 이러한 리더에 대해 더욱 큰 만족감을 보여주었다고 하였다. 또한 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 리더유효성 및 부하의 리더에 대한 만족도와 더 높은 긍정적 관계가 있음을 보여주었다. 이는 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 더욱 효과적임을 입증하는 것이다. Avolio와 Bass(1985), Avolio, Waldman, Einstein(1988) 등은 매니지먼트 시뮬레이션 게임에서 부하에 의해 변혁적 리더십이 높게 지각된 리더가 이끄는 팀의 성과가 낮게 지각된 리더가 이끄는 팀의 성과보다 높다고 보고하였다. Howell과 Higgins(1990)는 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적으로 영향을 준다는 것을 보여주었다. 이외에도 많은 연구들은 변혁적 리더십이 다양한 구성원의 태도 및 성과에 상당한 긍정적 여향을 미친다는 것을 입증하고 있다. 또, 많은 연구들이 변혁적 리더십의

효과를 거래적 리더십의 효과와 비교하여, 변혁적 리더십이 거래적 리더십을 단순히 대체하는 것이 아니라 부하에게 추가적인 영향력을 미친다는 증폭가설을 입증하였다(Avolio, 1988; Hater & Bass, 1988; Waldman, Bass, & Einstein, 1987; Deluga, 1988; Seltzer & Bass, 1990). 즉, 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비하여 리더유효성 및 리더에 대한 만족도가 더 높은 긍정적 상관관계를 가지고 있음을 보여주었다.

두 번째, 변혁적 리더십과 다양한 결과변수간의 관계가 입증되면서, 변혁적 리더십이 결과변수에 영향을 미치는 과정에 대한 연구도 활발하게 이루어졌다. 변혁적 리더십과 결과변수를 매개하는 변수로는 신뢰, 부하의 자아개념, 자기효능감, 심리적 임파워먼트 등이 많이 고려되어왔다. 연구결과, Podsakoff, Moorman과 Fetter(1990)는 신뢰가 변혁적 리더십과 부하성과를 연결시키는 매개변수라는 것을 보여주었으며, Shamir, House와 Arthur(1993)는 부하의 자아개념과 자아존중의 욕구가 변혁적 리더십과 부하의 성과를 매개하는 것임을 보여 주었다. Avolio와 Gibbons(1988)는 변혁적 리더십을 높게 지각한 구성원은 높은 자기효능감을 보이고 이를 통해 높은 성과를 창출한다는 것을 보여주었다. Avolio, Gardener, Walumbwa, Luthans와 May(2004)는 심리적 임파워먼트가 변혁적 리더십과 조직몰입을 매개함을 입증하였다.

세 번째, 카리스마 연구와 다소 중복되지만, 몇몇의 연구들은 변혁적 리더십 행동의 선행요인으로 변혁적 리더십 특성을 확인하고자 하였으며, 선행변수로는 자신감, 사회적 영향력 행사욕구, 도덕적 신념 등 다양한 성격특성이 연구되었다.

2. 변혁적 리더십

가. 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십이론은 부하들의 질적 변화를 추구하기 위한 새로운 패러다임으로, Burns에 의하여 시작되었지만 Bass에 의하여 정교해지고 체계화되었다. Bass(1985)는 Burns(1978)와 House(1976)의 선행연구에 기초하여 변혁적 리더십을 보다 확장하고 다듬어서 새로운 내용의 변혁적 리더십이론을 제시하였다. Bass(1985)에

의하면, 변혁적 리더는 ①특정한 이상적인 목표의 가치와 중요성에 대한 부하들의 의식수준을 높이고, ②부하들이 자신들의 조직과 그들이 속한 집단을 위해 자신들의 이익을 초월하도록 만들며, ③부하들이 보다 높은 상위수준의 욕구에 관심을 기울이도록 함으로써 부하들을 변혁하고 동기를 부여하여 보다 많은 노력을 기울이도록 만들고 기대이상의 성과를 올리도록 한다.

Bass는 변혁적 리더십은 어느 상황이나 문화권에서든 효과적이라고 인정된다고 주장하였다(1996, 1997). Bass는 변혁적 리더십이 효과를 발휘할 수 있는 상황도 제시하고 있는데, 위기상황 또는 사회적 변화가 일어나고 있는 시기, 기계적 조직보다는 유기적 구조를 가진 조직 등에서 효과를 발휘할 가능성이 높다고 하였다(1985, 1996). 따라서 명확한 규범이나 제도가 존재하는 구조화된 환경은 변혁적 리더십의 효과를 제약할 수도 있으나, 그럼에도 불구하고 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 그러한 상황을 변화시킴으로써 효과를 발휘할 수 있다고 하였다.

나. 변혁적 리더십의 구성요인

변혁적 리더십은 부하들로 하여금 자신들의 개인적 이해관계를 넘어 집단이나 조직의 목적을 이해하고 달성하도록 유도하고 높은 수준의 욕구를 촉진시키며 업무성과의 중요성과 가치를 잘 인식시킴으로써 부하들을 동기부여 시키는 것이다. Bass(1985)는 초기에 변혁적 리더십의 구성요인으로 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 등 세 가지를 제시하였으며, 그 후 Bass와 Avolio(1997)는 개정이론에서 영감적 동기부여를 변혁적 구성요인에 추가하였다.

1) 이상적 영향력

이상적 영향력(idealized influence)은 카리스마라고도 하며, 변혁적 리더십의 가장 핵심적이고 필수적인 구성요인이다. 이상적 영향력은 비전을 만들고 명료화하며, 집합적 행동이 일어나도록 동기부여 시키고, 환경의 변화에 민감하게 반응하며, 관습에 얽매이지 않고 개인적 위험을 감수하는 행동을 보여주면서 다른 사람에게 영향력을 행사하는 과정이다. 부하들은 그러한 리더를 신뢰하고 존경하며 자신과 동일시하고 그의 행동을 본받으려 한다. 이러한 리더들은 매우 높은 도덕적·윤리적 행동기준을 가지고 있다. House(1977)는, 카리스마 리더들은 고도의 자신감, 자

신의 신념에 대한 강한 확신과, 사람들에게 영향력을 행사하려는 강한 권력욕구를 가지고 있을 가능성이 높다고 하였다. Bass(1988)는, 카리스마 리더는 부하로 하여금 직무에 몰입하도록 하고 조직에 충성심을 갖게 하며 모든 부하들로부터 존경을 받고 조직에 정말로 중요한 것이 무엇인지 파악할 수 있는 능력과 조직에 대한 사명감을 가지고 있는 사람이라고 정의하고 있다.

Bass와 Avolio는 1997년의 개정이론에서 이상적 영향력을 이상적 영향력귀인과 이상적 영향력행동으로 구분하고, 이상적 영향력귀인은 부하들이 리더에 대해 자부심과 존경심을 갖고 리더와 동일시하는 것을 의미하며, 이상적 영향력행동은 부하들에게 신뢰할만하고 활동적인 역할모델의 표상이 되는 것으로 정의하였다.

이상적 영향력이 변혁적 리더십의 필수적인 구성요인이기는 하지만 그 자체로 변혁적 리더십을 모두 설명하지는 못한다. 유명 연예인이나 스포츠스타 등에 대해 열성팬들은 강한 동일시의 감정을 느끼고 그들의 행동과 외모를 흉내 내기는 하지만, 변혁적 리더와 같이 자신의 개인적 이익을 초월하여 체계적인 변혁적 효과를 발생시키지 못하기 때문이다. 또한, 변혁적 리더는 부하들에게 강한 감정적 동일시를 유발시킴으로써 영향력을 행사할 뿐 아니라 코치, 교사, 멘토로서 부하들을 발전적으로 변화시키고 임파워 시키지만, 카리스마는 부하들을 약화시키고 의존적으로 만들어 직무에 대한 몰입을 불러일으키기 보다는 개인적 충성심을 불러일으키는 경우도 있다는 점 때문이다. 따라서 변혁적 리더십은 카리스마 이외에도 영감적 동기부여, 개별화된 배려, 그리고 지적자극을 모두 포함하고 있어야 하며, 이런 점에서 이상적 영향력은 부하들의 맹목적 복종을 자아내는 전통적 의미의 카리스마 리더십과는 구별된다(Bass, 1985)

2) 영감적 동기부여

영감적 동기부여(inspirational motivation)는 부하에게 비전을 제시하고 열정을 불러일으키며 격려를 통해 에너지를 북돋우어 업무에 매진하도록 만드는 행동을 말한다. 영감적 동기부여를 하는 리더는 바람직한 목표를 제시하고 이를 달성할 수 있는 수단을 제공함으로써 부하들이 스스로 능력을 가지고 있다고 느끼게 한다. 영감적 동기부여는 최초의 이론(Bass, 1985)에는 없었으나 1997년 Bass와 Avolio가 발표한 수정이론에서 추가되었다.

영감적 동기부여는 이상적 영향력 즉 카리스마와 밀접한 관련성이 있기 때문에 카리스마의 하위요인으로 간주되기도 한다. 그러나 카리스마와 이상적 영향력과는

부하들이 리더와 동일시하는 정도에 따라 중복될 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. Bass(1990)는 카리스마는 영감적 동기부여의 내용을 포함하고 있지만 카리스마가 발휘되지 않은 상태에서도 영감적 동기부여가 일어날 수 있다고 하였다. 만일 부하들이 리더와의 동일시 감정이 없고 리더가 아닌 리더의 목표에 이끌리는 것이라면 이는 카리스마가 아닌 영감적 동기부여라고 할 수 있으며, 또한 리더가 자신의 역할모델 때문이 아니라 바람직한 목표와 이를 달성하기 위한 방법을 제시하기 때문에 부하들이 더 큰 힘을 갖게 되었다면 이 또한 카리스마가 아닌 영감적 동기부여로 볼 수 있기 때문이다. 카리스마의 경우 부하들은 리더를 비판하지 못하지만 영감적 동기부여의 경우 부하들은 그 리더를 믿음의 상징이자 공유하고 있는 문제의 상징으로 여기며 그 리더를 비판하기도 한다.

영감적 동기부여와 이상적 영향력은 유사점이 많기 때문에 영감적 동기부여를 이상적 영향력의 구성요인으로 간주하여 구분하지 않는 경우도 있지만, 최근 연구에서는 이 두 개의 요인을 별개의 차원으로 다루기도 한다.

3) 지적자극

지적자극(intellectual stimulation)은 부하들로 하여금 기존의 업무수행방식에 대해 의문을 제기하고 새로운 방식을 개발하도록 도와주며, 부하들 자신은 물론 조직 차원의 가치관, 신념, 기대에 대해서 끊임없이 의문을 제기하고 해결방안을 찾아가도록 지원해주는 행동이다. 이러한 유형의 리더는 부하들로 하여금 부분적인 문제해결에 만족하지 않으며 현재의 상태를 받아들이지 않고 새로운 방법과 새로운 변화를 모색하며 높은 위험에도 불구하고 기회를 최대한 이용하려는 경향이 강하다.

Bass(1985)는 지적자극에서 변혁적 리더와 거래적 리더 사이에는 현격한 차이가 있다고 하였다. 거래적 리더는 반응적인 반면 변혁적 리더는 능동적이며, 변혁적 리더는 거래적 리더에 비해 아이디어 창출에 있어서 더 창의적이고 더 혁신적이며 더 급진적인 사상을 취하는 경향이 있다고 하였다. 리더에 의한 지적자극의 결과, 부하들은 미래에 직면하게 될 문제를 해결할 수 있는 능력을 개발하고 스스로 문제를 찾아내어 해결하는 방법을 배우게 되며, 업무수행능력에 대한 자신감을 갖게 되고, 이러한 과정을 통하여 변혁적 리더는 부하들로부터 추가적인 노력과 기대 이상의 성과를 이끌어내게 된다.

4) 개별화된 배려

개별화된 배려(individualized consideration)는 부하를 일대일의 관계에 기초하여 개별적으로 다루며, 부하의 개인적 욕구에 관심을 기울이고 이를 파악하여 만족시킬 뿐만 아니라, 멘토링이나 코칭 등을 통하여 부하의 욕구를 자극하고 높임으로써 부하를 계발시키고자 하는 것이다. 즉, 부하들이 가지고 있는 개개인의 능력 및 욕구차이를 인정하고, 개인의 욕구수준을 보다 높은 수준으로 끌어올리며, 높은 성과를 낼 수 있도록 잠재력을 개발해주는 행동을 의미한다. 부하에게 학습기회를 제공하고 권한을 위임해주며 소외되는 구성원에게 개별적인 관심을 보여주고 필요할 때 조언과 지원을 해준다.

개별화된 배려는 리더와 부하간의 관계에 있어서 리더에 대한 만족이나 부하들의 생산성 향상에 기여하는 중요한 요인으로 여겨왔다. 개별화된 배려는 구성원들의 참여적 의사결정이나 경영참여 등에서 많이 찾아볼 수 있으며, 이러한 유형의 리더들은 부하들에 대하여 친근하고 강한 우호관계를 가지며, 그들을 인격적으로 동등하게 대하는 경향이 있다.

3. 거래적 리더십

가. 거래적 리더십의 개념

거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의할 수 있다. 즉, 리더가 행동, 보상, 인센티브를 사용하여 부하들로부터 바람직한 행동을 하도록 만드는 과정이며, 이 과정은 리더와 부하간의 교환이나 거래관계에 기초한다(Kuhnert, 1994). Burns(1978)는 한 사람이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과 계약을 하는데 주도권을 행사할 때 거래적 리더십이 발생한다고 하였다. 리더는 교환이라는 목적을 가지고 부하에게 접근한다는 것이다. 즉, 리더가 자신이 가지고 있는 가치 있는 것을 추종자가 가지고 있는 가치 있는 것과 교환하여 거래의 이익을 취하고자 하는 리더십이라는 것이다.

Bass(1985)는 이러한 Burns의 개념에 기초하여, 거래적 리더십을 보상 또는 징벌을 통하여 리더가 추종자를 관리하는 과정이며, 그러한 득과 실 관계(보상 또는 징벌)를 통하여 추종자들의 물질적 또는 심리적 욕구를 채워주는 조건으로 그들이 조

직에 기여하도록 하는 것이라고 하였다. 거래적 리더는 보상을 예시하면서 조직화한다는 것이다. Bass는 또, 거래적 리더십 과정에서 리더의 역할은 리더가 원하는 결과가 무엇인지를 부하에게 주지시키는 일과 목표를 달성(또는 미달성)함에 따라 부하가 어떤 보상(또는 징벌)을 받게 되는지를 명확히 하는 것이며, 그러기 위해서 리더는 추종자의 욕구가 무엇인지를 파악하고 있어야 한다고 하여, 거래적 리더십과 Vroom(1964)의 영향력 모델 사이에 연관성이 있음을 시사하고 있다. Vroom의 기대이론에 따르면, 기대되는 결과를 산출하도록 구성원을 동기부여 시키기 위해서는 첫째, 열심히 노력하면 원하는 결과를 얻을 수 있다는 믿음, 즉 기대감(expectancy), 둘째, 특정의 결과를 산출하면 보상을 받을 수 있다는 믿음, 즉 수단성(instrumentality), 그리고 셋째, 결과를 통해 얻을 보상이 의미가 있으리라는 보상에 대한 가치인식, 즉 유의성(valence) 등의 세 가지 요소를 고려해야 한다.

Bass(1985)는, 리더가 제시한 목표를 달성하려는 부하들의 노력은 실적이라는 수단을 통해 성과를 얻을 수 있다고 믿는 사람들의 확신감이나 주관적인 가능성 또는 기대와 성과에 대한 가치의 인식이라는 두 가지 요소에 달려있다고 하면서, 리더는 부하들에게 성과와 보상이 명확히 연결된다는 사실을 주지시키는 것이 중요하며, 이를 위해서 리더는 부하들의 욕구를 올바르게 파악해야만 리더와 부하 간 교환관계가 명확히 정리된다고 하였다. 리더는 부하들이 원하는 것을 인식하고, 그 욕구를 부하들의 노력과 성과에 대한 교환조건으로 연결해야 하며, 노력하면 성과를 낼 수 있다는 자신감을 제공해야 한다는 것이다.

거래적 리더는 위에서 살펴본 바와 같이, 부하들의 욕구파악 과정에서 욕구충족에 장애가 되는 요인들을 제거하는데 중요한 역할을 함으로써 부하들의 동기부여와 성과증대에 기여한다.

나. 거래적 리더십의 구성요인

거래적 리더십은 보상이나 벌을 사용하여 부하로 하여금 직무요건을 충족시키도록 하는 리더십이다. 따라서 전통적으로 효과적인 리더십 행동으로 강조되어온 구조주의와 배려의 개념으로 이해될 수도 있다. 그러나 Bass(1985)는 거래적 리더십을 변혁적 리더십과 구별되는 개념으로 정의하면서, 거래적 리더십을 구성하는 행동요인으로 상황적 보상과 예외관리를 제시하였다. 상황적 보상은 성과기준에 부합되는 경우 이에 대한 보상을 강조하는 적극적인 의미인 반면, 예외관리는 성과기준에 부

합되지 않는 경우에만 수정조치를 취하는 소극적 의미를 지니고 있다(Avolio, Waldman & Einstein, 1988).

1) 상황적 보상

상황적 보상(contingent reward)은 조건적 보상이라고도 불리는데, 리더 자신이 설정한 수준에 맞게 부하가 성과를 달성했을 때 동기부여의 강화를 위해 인센티브나 보상을 제공하는 것을 의미한다. 즉 부하의 바람직한 성과에 대한 리더의 시의적절한 긍정적인 반응으로서, 아이디어 창출에 의한 것보다는 주로 효율적 관리과정에 초점을 맞춘다. 거래적 리더는 부하들과의 합의를 통해 보상을 받기위해 무엇을 해야 할지를 결정한다. 과업수행의 진실성보다는 과업이 어떻게 진행되었는지를 중요하게 여기며, 효율적 관리를 위해 과정을 유지하고 개선하는데 집중한다. 그리고 성취한 결과를 인정해주는 행동을 취한다. 리더의 상황적 보상이 보다 큰 효과를 발휘하기 위해서는 리더가 많은 권한을 보유하고 있어야 하고, 부하가 보상을 얻기 위해 리더에게 의존해야 하며, 보상을 가져다주는 성과가 부하의 노력에 의해 달성될 수 있어야 하고, 성과가 정확하게 측정되어야 한다.

2) 예외관리

예외관리(management by exception)는 예외적 사건이 발생했을 때 리더가 개입하는 행동을 의미하며, 때때로 부정적 피드백이나 부정적 강화를 수반한다. 일반적으로 부정적 피드백은 상황적 보상보다 비효과적이며, 리더가 개입하는 형태가 비난이나 처벌로 나타날 때에는 오히려 역효과가 발생할 수도 있다. 비판의 대상은 관련업무 수행에 관한 것이어야 하며, 잘못된 것이 구체적으로 무엇인지를 알려주고 리더가 무엇을 느꼈는지를 말해주어야 한다. 예외관리에서 리더가 부하의 성과가 낮은 원인을 노력부족으로 판단할 때에는 처벌행동을, 능력부족이 원인일 때에는 훈련을 시켜야 하며, 수정이 되지 않는다면 대체시켜야 한다. 따라서 예외관리는 변혁적 리더십 행동이나 상황적 보상보다는 부하의 추가노력 성과가 높지 않게 나타난다.

수정이론에서 Hater와 Bass(1988)는 예외관리에 소극적 예외관리를 추가하여, 적극적 예외관리와 소극적 예외관리로 구분하였다. 적극적 예외관리는 문제가 발생하지 않도록 리더가 부하를 사전에 점검하고 효율적으로 과업을 수행하도록 미리 시정조치를 취하는 것이며, 소극적 예외관리는 문제가 심각해진 후에 개입하는 것이다.

초기 연구에서는 이들 간의 개념적 구분이 없었으나 최근에는 일반적으로 이 두 개념을 구분하여 사용하기도 한다.

4. 변혁적 리더십과 거래적 리더십과의 관계

Burns(1978)는 정치지도자들을 대상으로 한 연구에서, 변혁적 리더십을 미시적 차원에서는 개인 간의 영향력 행사과정이며 거시적 차원에서는 사회적 체계를 변화시키고 조직을 혁신할 수 있는 힘을 동원하는 과정이라고 정의하면서, 변혁적 리더십과 반대되는 개념으로서 기존의 교환관계에 기초를 두고 개인의 이해관계에 호소하는 리더십을 거래적 리더십이라고 규정함으로써 두 리더십을 동일한 평면의 양 극단에 위치한 것으로 보았다. 반면, Bass(1985)는 두 형태의 리더십이 별개로 존재하지만 상호 배타적인 것이 아니고 상호 보완적인 것으로 보아, 변혁적 리더십이 거래적 리더십의 대체적 리더십이라기보다는 거래적 리더십 효과에 추가적인 공헌을 하는 것으로 개념화하였다.

실증연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 상호 보완적이거나 증폭효과가 있음이 입증되고 있다. Bass는 MLQ 척도를 이용하여 부하들의 여분의 노력수준, 만족도와 리더에 대한 평가를 분석하여 거래적 리더십 아래에서의 부하들의 노력이 변혁적 리더십을 추가로 사용하였을 경우 더욱 높아진다는 사실을 확인함으로써 자신의 이론을 입증하였다. Bass의 이러한 연구결과는 Deluga(1988), Nadler & Tushman(1990), Waldman, Bass, & Yammariano(1989), Seltzer & Bass(1990) 등 많은 연구자들로부터 지지를 받고 있으며, Hater & Bass(1988), Allen, Bycio, & Hackett(1995) 등에 의해서도 변혁적 리더십이 거래적 리더십을 행사하는 리더의 부하들에게서 나타나는 직무만족, 조직몰입과 성과에 증폭현상을 미친다는 사실이 확인되고 있다. Avolio(1999)도, 변혁적 리더십은 거래적 리더십과는 별개로 존재하지만 상호 배타적이지 않은 과정이며, 거래적 리더십은 리더와 구성원들 간의 관계를 발전시키는데 도움을 주기 때문에 변혁적 리더십이 효과적이기 위해서는 거래적 리더십이 필요한 사전조건이라고 주장하였다. 이는 거래적 리더십이 변혁적 리더십의 효과를 높이는 데에도 기여한다는 것으로서, 두 리더십이 상호 보완관계에 있으며 변혁적 리더십이 거래적 리더십과 동시에 작용될 경우 리더십의 증폭효과

가 있다는 가설이 사실임을 의미하는 것이다. 이러한 주장은 리더가 정도의 차이는 있다 할지라도 두 가지 리더십을 병용할 수 있으며, 효과적인 리더는 상황에 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 적절하게 사용할 수도 있다고 주장한 Nadler와 Tushman(1990)의 견해와도 일치한다.

국내에서는 한광현(1999)이 상장된 금융회사를 대상으로 한 직무스트레스 연구에서 리더가 상황적 보상(거래적 리더십)을 사용하면서 변혁적 리더십을 행사할 경우 부하의 스트레스가 유의적으로 감소하였고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비중을 모두 높게 행사하는 리더의 부하들이 거래적 리더십 비중이 높고 변혁적 리더십 비중이 낮은 리더의 부하들이나 거래적 리더십과 변혁적 리더십 비중이 모두 낮은 리더의 부하들보다 모든 스트레스 증세가 낮음을 확인함으로써 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 사용하는 경우 리더십의 증폭효과가 있으며 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호보완관계에 있음을 입증하였다.

위와 같은 연구결과에 비추어볼 때, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 대립적인 개념이 아니라 상호 불가분의 관계에 있으며, 일반적으로 리더는 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 동일 연속선상의 어느 한 부분에 존재하면서 두 종류의 리더십을 상황에 따라 적절히 사용할 수 있는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

5. 변혁적 리더십과 카리스마 리더십과의 관계

변혁적 리더십과 카리스마 리더십은 많은 공통점을 가지고 있으며, 현재까지 수행된 많은 연구결과들에서 변혁적 리더십의 다양한 행동 중 카리스마(이상적 영향력)의 효과가 가장 지배적이며 일관되게 성과에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 이에 따라 일부의 연구자들은 두 가지 유형의 리더십을 같은 이론으로 취급하기도 한다(House & Shamir, 1993). 그러나 다음과 같은 점에서 두 개의 리더십은 명확하게 구별된다.

첫째, 변혁적 리더십은 카리스마 이외에 개별화된 배려와 지적자극을 행동요소에 포함하고 있으므로 카리스마 리더십 이상의 다른 의미를 가지고 있다는 점이다. 카리스마 리더십에서는 구성원을 단순히 몸통으로 보는 반면, 변혁적 리더십에서는 구성원을 창의성과 교양을 가진 사람으로 보고 있으며, 리더 또한 구성원들의 교사

와 코치의 역할을 수행하고 구성원들이 제안하는 변화에 개방적이다. 또한, 변혁적 리더십은 구성원들을 기존의 관점은 물론 리더가 신봉하는 관점에 대해서까지도 의문을 제기할 수 있도록 능력을 키우려고 한다(Graham, 1991). Yukl(1994)도 변혁적 리더십과 카리스마 리더십의 차이를 구성원의 역량강화 측면에서 접근하여, 카리스마의 본질은 구성원들에게 특출한 사람으로 비춰짐으로써 구성원들이 리더로부터 영감을 얻고 지도를 받으며 의존하게 만드는데 반하여, 변혁적 리더의 본질은 리더가 제시한 새로운 비전과 가치관에 구성원들이 몰입하도록 하며 구성원들의 자신감을 배양시켜 조직 내 변화를 유도한다는 점을 들어 두 리더십유형을 구분하고 있다.

둘째, 카리스마 리더십과 변혁적 리더십이 혁신과 관련된다는 공통점이 있지만 그 방법에서는 차이를 보인다는 점이다(Trice & Beyer, 1991). 카리스마 리더는 일반적으로 새로운 조직을 창조하고 그에 따라 새로운 조직문화를 형성하는 데 영향을 주지만, 변혁적 리더는 기존의 조직과 조직문화를 변화시키는 데에 영향을 준다는 것이다. 또한, 카리스마적 리더는 공동의 대의명분을 내세워 구성원들을 유인하고 결집시켜 목표를 달성해 나간다는 점에서 사회운동의 지도자와 같은 이미지를 갖는 반면, 변혁적 리더는 기존의 조직문화를 변화시켜 새로운 문화로 바꾸어 감으로써 카리스마 리더와 같은 선동적 이미지를 풍기지 않는다는 점이다.

셋째, 카리스마 리더십과 변혁적 리더십은 측정도구가 다르다는 점이다. Rowold와 Heinitz(2007)는 변혁적 리더십의 측정도구인 MLQ는 일정 시점에서 리더십행동을 평가하지만 카리스마 리더십 측정도구인 CKS(Conger-Kanungo Scale)는 리더십을 시간에 걸친 과정으로 보며, 두 리더십 유형간 측정도구도 상이한 것들이 상당수 있다는 점을 지적하였다.

넷째, 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 카리스마 리더십의 영향력을 증폭시킨다는 점이다. Rowold와 Heinitz(2007)는 MLQ-5X와 CKS를 바탕으로 변혁적 리더십과 카리스마 리더십의 공통점과 차이점을 연구한 후, 변혁적 리더십과 카리스마 리더십 모두 주관적 성과에 대해 거래적 리더십의 영향력을 증폭시켰다는 공통점이 있는 반면, 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 효과를 넘어 추가적으로 이익에 영향을 주었으나 카리스마 리더십에서는 이러한 이익의 증폭효과가 없었다고 하였다.

6. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 평가

가. 변혁적 리더십의 평가

리더십의 변혁적 접근법은 가장 최근의 그리고 가장 포괄적인 리더십 접근법의 하나로, 리더들이 조직에서 중요한 변화를 어떻게 시작하고 전개하며 시행해 가는가를 설명하고 있다. 변혁적 리더들은 훌륭한 역할모델로, 변화의 주역으로, 조직을 위해 명확한 비전을 만들고 그것을 설득력 있는 말로 제시하는 사람으로, 한 차원 높은 수준의 업적을 성취하도록 부하들에게 권한을 위임하는 사람으로, 다른 사람들이 신뢰하게끔 행동하는 리더로, 그리고 조직생활에 의미를 불어넣는 사람으로 인식된다(김남현, 2007).

리더십의 변혁적 접근법은 다음과 같은 장점을 가지고 있다. 첫째, 많은 다양한 시각에서 광범위하게 연구되었고 대규모조직의 저명한 CEO를 대상으로 하는 정성적 연구들을 포함하고 있다는 점이다. 둘째, 변혁적 리더가 어떻게 선두에서 변화를 주장하고 옹호하는가를 설명하고 있으며 이러한 개념은 리더십의 의미에 대한 사회의 일반적 통념과도 일치하고 있다. 셋째, 변혁적 리더십은 리더십을 부하들과 리더 사이에서 일어나는 과정으로 봄으로써 부하들의 중요성을 강조한다. 넷째, 변혁적 리더십은 부하들과의 관계에 있어 보상의 교환뿐 아니라 부하들의 욕구와 성장에 대해서도 주의를 기울이는 리더십의 확대된 모습을 보여주고 있다. 마지막으로, 변혁적 리더십에는 구성원들의 욕구와 가치관 그리고 도덕성을 강조함으로써 구성원들이 보다 높은 도덕적 책임감을 갖게 하고 자기 자신의 이익을 초월하여 팀과 조직 그리고 공동체의 이익을 위할 수 있도록 부하들을 동기유발 시키는 노력 즉, 도덕수준의 향상을 위한 노력이 포함된다는 점이다.

그러나, 다음과 같은 문제점도 가지고 있는데, 첫째, 리더십이 포괄하는 범위가 비전 만들기, 동기부여하기, 변화의 주역이 되기, 신화 구축하기, 부하 육성하기와 사회적 건축가로서 활동하기 등 매우 폭넓은 범위를 포괄하기 때문에 변혁적 리더십의 변수들을 명확하게 한정하기가 곤란하며, 이로 인하여 변혁적 리더십의 요인들 간 중복현상을 보이고 있는 점, 둘째, 변혁적 리더십을 측정할 때 요인 간에 높은 상관성이 나타남으로써 MLQ의 타당성이 충분히 확립되지 못하고 있는 점(Bycio, Hackett & Allen, 1995; Tepper & Percy, 1994), 셋째, 리더십 자체를 훈련될 수 있는 행동으로 보기보다는 개인적 특성이나 성향으로 다룸으로써 리더십 훈

련을 어렵게 하는 점(Bryman, 1992), 넷째, 변혁적 리더들이 변화를 창조하는데 직접적인 역할을 하고 비전을 만들어내며 새로운 방향을 지향한다는 점에서 리더를 부하와는 별도로 독립적으로 활동하는 '엘리트적인 존재'라는 인상을 주거나, 부하들에게 '기대 이상의 성과'를 강조함으로써 '영웅적 리더십' 편견에 사로잡혀 있다고 비난을 받기도 하는 점(Yukl, 2006), 다섯째, 변혁적 리더십 접근법이 조직의 고위 리더들로부터 수집된 정성적 자료에 의존함으로써 조직 내 하위직에 있는 리더에 까지 적용할 수 있는지 즉, 변혁적 리더십이 현장관리자와 CEO에게 동일하게 적용될 수 있는지에 대한 의문이 있다는 점(Bryman, 1992), 마지막으로, 변혁적 리더십의 남용가능성 즉, 변혁적 리더십이 이끄는 새로운 방향이 바람직하고 보다 긍정적인지 여부에 대한 불확실성과 변혁적 리더십의 카리스마적 성질이 조직에 심각한 위험을 안겨줄 수도 있는 점(Conger, 1999) 등이 그것이다(김남현, 2007).

그러나, 위와 같은 약점에도 불구하고 변혁적 리더십 접근법은 그 이론이 가지고 있는 보편성과 타당성으로 인해 충분한 학술적 가치를 가지고 있으며, 앞으로도 꾸준히 연구되고 활용되어야 할 리더십 접근법이라 할 수 있다.

나. 거래적 리더십의 평가

거래적 리더십은 Burns(1978)가 변혁적 리더십의 개념을 소개하면서, 변혁적 리더십과 대비되는 기존의 리더십을 거래적 리더십으로 개념화하였기 때문에 일반적으로 부정적인 이미지가 강하다. 그러나 Bass(1985)는 그의 연구에서 리더의 욕구보다는 부하의 욕구에 더 많은 주의를 기울임으로써 성과가 바람직하지 못한 상황에 변혁적 리더십이 적용될 수 있다고 제의하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 상호 독립적인 연속체라기보다는 단일선상의 연속체로서 상호보완적임을 설명하였다(Yammarino, 1993).

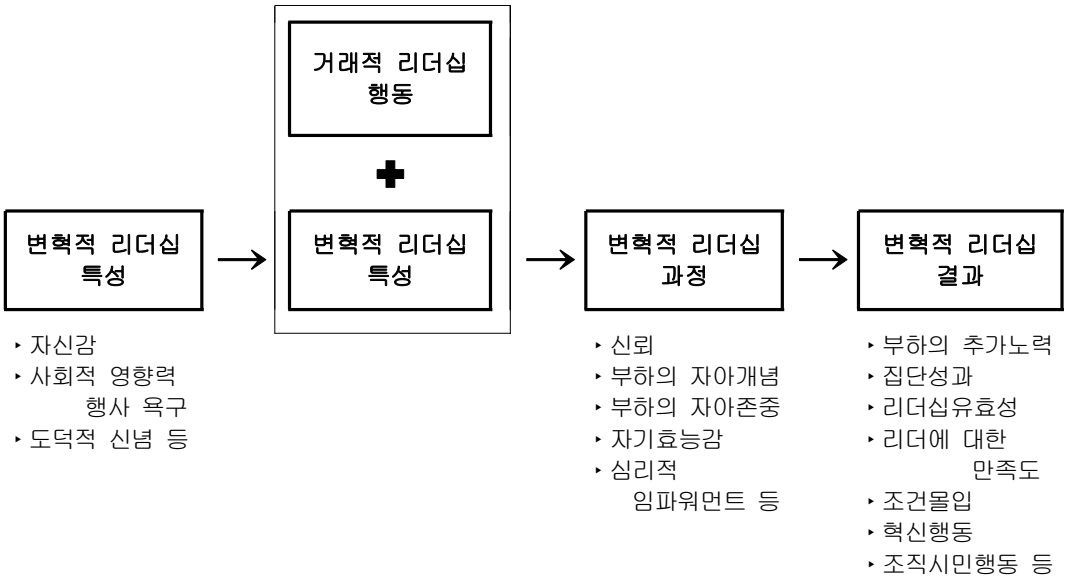
거래적 리더십은 첫째, 부하들의 욕구를 자극함으로써 동기를 부여한다는 점, 둘째, 행동론적 및 환경 적응론적 리더십의 모습을 보이는 점, 셋째, 목표이론의 관점을 이용한다는 점, 넷째, 현재의 업적 유지와 잘 짜여진 문제의 처리에 초점을 두기 때문에 일상적인 경영활동으로 인식된다는 점 등의 다른 리더십유형과는 구별되는 특성을 가지고 있다. 거래적 리더십은 반복적이고 기대성과 수준의 측정이 가능할 때 효과적인 반면, 부하들로부터 열정과 헌신을 기대하기는 어려운 리더십유

형이라고 할 수도 있다.

거래적 리더십에는 문제점도 있는데 첫째, 상황적 강화(contingent reinforcement)로서 시간적 압박 문제가 있는 성과평가제도, 보상제도의 공정성에 대한 의문, 관리적 훈련의 부족 등으로 거래적 리더십이 제대로 이용되지 못하고 있는 점과 둘째, 보상은 상사로부터 긍정적 피드백의 형태로 오는데 이로 인해 오히려 역기능이 발생한다는 점이 그것이다. 즉, 리더가 부하에게 긍정적인 피드백을 자제하는 경향을 보임으로써 피드백을 왜곡시킬 수 있다는 것이다. 거래적 리더십의 이러한 문제점은 변혁적 리더십을 초래하는 원인으로 지목되고 있다.

그러나, 최근 국내의 실증연구를 보면, 공무원조직이나 대기업, 금융회사 등 조직이 대규모이며 안정적이고 체계가 갖춰진 조직을 대상으로 한 연구에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 오히려 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입이나 조직시민행동 등 조직유효성에 보다 더 효과적이었다는 사례도 자주 보고되고 있어(김우택, 1997; 유철종, 2001; 성영태, 2006; 오운균; 2007; 김길주, 2009), 위기상황 또는 사회적 변화가 일어나고 있는 시기, 기계적 조직보다는 유기적 구조를 가진 조직 등에서는 변혁적 리더십이 효과를 발휘할 가능성이 높으나 명확한 규범이나 제도가 존재하는 구조화된 환경은 변혁적 리더십의 효과를 제약할 수도 있다고 한 Bass (1985, 1996)의 생각과 일치하는 결과를 보이고 있다. 또, 국내에서는 거래적 리더십(상황적 보상)을 사용하면서 변혁적 리더십을 추가한 경우 증폭효과를 확인함으로써(한광현, 1999), 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 다양한 상황에 맞추어 상호 보완적으로 적용된다는 Avolio(1999)의 견해가 확인되고 있으므로, 향후의 변혁적 리더십 연구는 변혁적 리더십 뿐만 아니라 거래적 리더십에 대해서도 보다 관심을 기울일 필요가 있으며, 두 리더십의 상호작용 효과나 두 리더십의 상대적인 강도가 달라짐에 따라 효과성에 미치는 영향이 어떻게 달라지는가에 대해서도 보다 심도 있는 연구가 필요한 것으로 보인다.

<그림 2-1> 변혁적 리더십 연구의 요약



자료 : 이상호, 『조직과 리더십』, (북넷, 2009), p.245.

제3절 임파워먼트

1. 임파워먼트의 개념

경영학에서는 1950년대부터 임파워먼트(empowerment)에 대한 연구를 시작하였으며, McGreger가 「기업의 인간적 측면」(The Human Side of Enterprise, 1960)에서 개인과 조직의 가치를 통합시킴으로써 행동과학적 연구를 시작으로 구체화되었다(Vogot & Murrell, 1990). 경영학에서의 임파워먼트 연구는 1960년대 중반부터 1970년대 초반까지 인간의 잠재능력과 개인의 성장을 중요하게 여기는 성향이 출현하면서 개인의 동기부여, 개인의 가치, 잠재력 등을 중심으로 이루어지다가 1970년대 후반부터는 급변하는 환경에 대비한 상황론적 관점에서 조직구성원의 활성화 방안을 중심으로 다루어졌으며, 1980년대 초·중반에는 기업 내에 만연하던 무력감을 해소하고 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하면서 변화와 성과를 추구케 함으로써 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로 활용되게 되었다.

경영학에서 '파워'의 개념 또한 도입초기에는 파워의 전체 크기가 정해져 있는 것(zero-sum)으로 생각하여 그것을 어떻게 나누느냐에 초점을 두었으나, 이러한 관점이 신속한 변화가 요구되는 최근의 경영환경 하에서 조직의 성장과 발전을 추구하는데 별 도움이 되지 못함에 따라 파워의 크기 자체를 늘려나가자는 관점(positive-sum)으로 바뀌었다. 이에 따라 임파워먼트에서의 '파워'에 대한 관점도 기업조직 전체 또는 한 부서나 구성원의 파워의 크기가 정해져 있다고 보는 것이 아니라 상호작용의 결과 서로의 파워가 원래보다 더 커질 수 있으며 나아가 조직 전체의 파워가 늘어난다는 관점을 취하게 되었다. 박원우(1998)는 임파워먼트를 "정치학에서는 국가 간 대결보다는 협력이 강조되고 사회학에서는 성별 간, 지역사회 간 협력이 강조되고 환경학에서는 자연의 소모보다는 재활용이 강조되고 경영학에서도 변화하는 환경에 능동적으로 적응하기 위하여 또는 관료제적 병폐를 해소하거나 예방하기 위하여 파워의 positive-sum approach가 증대되고 있는데, 이러한 관점 즉, 빼앗고 빼앗기는 식의 파워가 아니라 협력에 의하여 양자 모두의, 집단의, 조직의, 사회의, 국가의 파워가 커지는 현상"이라고 정의하면서, 임파워먼트는 "권한위임을 포함할 수는 있으되 권한위임보다는 더 포괄적이며, 그 핵심이 권한위임보다는 다른 곳에 놓여 져야 한다. 임파워먼트는 파워를 잃는 것도 주는 것도 아니

며, 구성원 속에 이미 존재하는(그러나 미처 그 중요성이 인식/인정되지 않았을 뿐 더러 조직의 규제나 통제에 의해 속박되어 있던) 그 파워를 키워주고 풀어주는 것" 이라고 설명하고 있다.

2. 임파워먼트의 정의

임파워먼트는 다양한 내용으로 구성되어 있어 그 본질을 단일 관점에서 파악하기는 어려우며(Thomas & Velthouse, 1990), 그 내용, 목적, 과정 중 어디에 초점을 두느냐에 따라 다양하게 해석될 수 있다. 또한, 도입 초기의 일부 연구자들은 임파워먼트 개념의 혼동으로 조금씩 상이하게 정의를 내리기도 했다.

임파워먼트란 말을 사전에서는 권한부여, 능력개발, 가능성 부여, 허락 등으로 정의하고 있다. 이와 같이 임파워먼트의 사전적 의미는 대체로 권력이나 권위를 주는 것 또는 무엇을 이룰 수 있도록 하는 능력을 주는 것으로 해석된다. 그러나 학술문헌에서는 공식적 의미규정 중에서도 흔히 'enable'의 사전적 의미를 많이 활용한다. 그것은 'enable'의 의미가 구성원의 수동적 특성을 육성하는 전통적 관리사고의 접근과는 다르게 '뭔가 원하는 것을 가능케 할 능력을 만들어준다거나 권력, 수단, 능력 또는 권위를 주거나 만들어준다는 의미를 담고 있기 때문이다(김우택, 1996).

임파워먼트는 실용적 관심을 가지고 있는 연구자들에 의해서 많이 사용되었는데, 연구자나 연구분야에 따라 그 의미가 조금씩 다르게 해석되고 있다. 기존의 연구자들이 정의해놓은 의미를 살펴보면 다음과 같다.

Bandura(1982)는 임파워먼트를 요구되는 행동을 잘할 수 있다는 믿음이나 판단(즉 자기효능감)을 형성해주고 자신의 능력에 대한 신념을 촉진시키는 경험과 기회를 제공해주는 과정으로 보았으며, Bowen과 Lawler(1992)는 서비스부문에 임파워먼트를 적용하면서 임파워시킬 수 있는 조직요소를 ①조직성과에 관한 정보, ②조직성과에 기초한 보상, ③종업원이 조직성과에 기여할 수 있고 이를 이해할 수 있는 지식, ④조직의 방향과 작업절차에 영향을 미치는 의사결정 파워 등으로 구분하고, 이러한 요소들을 조직구성원들이 공유하였을 때 몰입을 통해 임파워된다고 하였다. Conger와 Kanungo(1988)는 관계구조적인 측면과 동기부여적 측면의 양 측면에서 임파워먼트에 대한 개념을 정의하였는데, ①관계구조적 측면에서는 임파워먼

트를 조직구성원의 활력을 조성하기 위해 권한을 부여하는 과정 또는 조직 내의 일정한 권한의 배분이나 법적 파워를 조직구성원에게 배분하는 과정이라고 하였으며, ②동기부여적 측면에서는 임파워먼트를 할 수 있다는 믿음이나 판단 즉 자기효능감(self-efficacy)을 부여하는 과정으로 보았다. 또한, Thomas와 Velthouse(1990)는 임파워먼트를 과업성취에서 자신의 노력이 결과에 미치는 영향, 주어진 직무를 능숙하게 처리할 수 있는 능력, 자신의 목표를 기준으로 한 직무의 의미, 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 선택 등 '내적 직무동기를 조직구성원에게 부여해주는 과정'으로 이해하였다. Spreitzer(1995)는 Thomas와 Velthouse의 심리학적 임파워먼트 즉, 개인차원의 임파워먼트에 대해 실증연구를 통하여 임파워먼트를 단일차원이 아닌 동기부여적 네 가지 차원 즉, 의미성, 역할수행능력, 자기결정력, 영향력 등의 차원으로 구성된 개념으로 발전시켰다. 박원우(1998)는 임파워먼트를 첫째, 자신과 구성원으로부터 최고·최선을 추구하는 것, 둘째, 개인 속에 구속된 파워를 키워주고 풀어주는 것, 셋째, 사람의 능력을(잠재력까지도) 최대한 활용하는 것이라고 정의하면서, 특히 자기 임파워먼트의 구성요소로 능력증진, 자긍심 증진, 일과 책임영역의 증대 등의 세 가지를 들었다.

이상의 임파워먼트 개념에 대한 정의는 대표적인 정의들이며, 이외에도 많은 정의들이 존재한다. 여기에서 중요한 점은, 어느 하나의 임파워먼트 개념정의를 옳다고 할 수는 없으며, 임파워먼트의 총체성을 설명하기 위해 여러 수준의 연구가 진행되어온 것이라 할 수 있을 것이다. 본 연구자는 Spreitzer의 개념 정의를 바탕으로 하여 임파워먼트에 대한 연구를 진행하였다. 다음의 <표 2-3>은 박원우(1998)가 임파워먼트의 다양한 의미 중 일부를 정리한 표이다.

<표 2-3> 임파워먼트의 다양한 의미

내 용	역량증대 활용, 확산	· 자신과 구성원으로부터 최고/최선을 추구하는 것 · 개인 속에 구속된 파워를 키워주고 풀어주는 것 · 사람의 능력을(잠재력까지도) 최대한 활용(harness)하는 것
목 적	능동, 자율, 창조경영 (을 통한 성과증진)	· 수동적, 상황적응적 관리(reactive management)를 지양하고 능동적, 상황창조적 관리(flexible management)를 추구 · 조직 내 구성원으로 하여금 수동적 보다는 능동적인 삶을 살게 함 · 조직이 지속적 성장을 추구
방 법 (중 하나)	권한이전	· 위임을 넘어서서 가장 효과적으로 파워가 쓰이는 곳에 실질적으로 파워를 부여하는 것 · power delegation보다는 power devolution 관점임 · 파워를 잃는 것도 주는 것도 아니고 파워를 풀어주고 키워주는 것

자료 : 박원우, 『임파워먼트 실천매뉴얼』, 시그마프레스, 1998, p.42.

3. 임파워먼트의 필요성

Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트가 전 세계적으로 기업조직의 새로운 주제가 되고 있는 전문용어가 된 이유를 첫째, 리더십과 경영관리기법에 대한 많은 연구가 일관되게 구성원에 대한 임파워먼트가 경영과 조직의 유효성 제고를 위한 핵심요인이라고 주장하고 있고 둘째, 조직 내의 파워와 통제에 대한 연구에서 조직의 파워와 유효성은 상사가 부하와 함께 파워와 통제를 공유할 때 가장 생산성이 높다고 주장하기 때문이며, 셋째, 조직 내의 팀 형성 연구에서 주장하는 것처럼 임파워먼트 기법이 조직의 개발과 유지에 핵심적 역할을 하기 때문이라고 하였다. 또, Kinlaw(1995)는, 임파워먼트는 ①최선의 의사결정방법의 발견, ②구성원들의 문제해결 및 아이디어 창조능력 증대, ③장기적 조직성과의 지속적 향상이라는 목적을 달성하기 위해 필요하다고 하였다.

그러나, Johnson과 Paper(1998)는 모든 기업에서 임파워먼트가 필요한 것은 아니며, 임파워먼트가 기업의 경쟁력을 강화한다고 하지만 개별기업에서는 최고경영자의 몰입정도, 구성원의 부서간 적응능력 개발정도, 구성원의 업무능력, 기업문화의 조건, 경영조직의 융통성, 경영자의 헌신, 고객의 관여수준과 만족 등을 검토하여 필요한 임파워먼트 수준을 판단해야 한다고 하였다. 반면, Hartline과 Ferrell(1996)은 임파워먼트의 실행이 구성원과 기업의 서비스품질에 긍정적 결과와 부정적 결과를 모두 초래할 수 있다는 점을 인식해야 한다고 주장하였다. 즉, 임파워된 구성원들은 그들의 직무 수행에 더 많은 자신감을 보일 수 있지만 역할 갈등과 역할 모호성으로 인하여 직무스트레스를 경험할 수도 있다는 것이다.

그러나 박원우(1998)는 다음의 두 가지 사유로 우리사회에 임파워먼트가 꼭 필요하다고 주장한다. 먼저, 조직이 환경변화에 적응하기 위해서 임파워먼트가 필요하다는 것이다. 박원우는, 작금의 구조개편은 흔히 조직 내 의사결정단계의 축소와 관리대상 인원수의 증가를 초래하는데 이런 상황에서 임파워먼트 없이는 효율적인 관리가 힘들다고 하였다. 또, 모든 기업들이 고객과 환경지향적인 탄력적 조직의 필요성을 강조하고 있는데 실제로 한 조직의 세부내용들이 고객 및 환경 지향적이 되려면 진정한 자율경영이 이루어져야 하며, 자율경영이 가능하려면 임파워먼트가 실제로 현장에서 일어나야 한다는 것이다. 즉, 임파워된 구성원들이라야 자율적, 능동적으로 자기 일에 임하게 되고 조직이 고객지향성과 환경지향성을 지니며 탄력

적으로 움직일 수 있다는 것이다. 또, 외적으로 경쟁이 더욱 치열해지고 내적으로는 더욱 많은 것들(성과, 변화, 도덕성에서 인간미까지)이 요구되고 있다 보니 구성원들은 지치고 낙담하고 탈진되기도 하는데, 이러한 상황에서 구성원들의 몰입과 책임을 기존의 통제중심 방식으로 요구하는 것은 무리이며, 따라서 현장에 힘을 부여하는 임파워먼트가 절실히 필요하다고 하였다.

박원우(2008)는 임파워먼트가 필요한 또 다른 이유를 임파워먼트가 통제중심에서 자율과 몰입 중심으로 개인과 조직을 변화시키는 문화변화의 매개체라는 점에서 찾고 있다. 임파워먼트에 실패하는 많은 조직들은 실제로는 통제중심에 머물러 있으면서 임파워먼트를 단지 성과를 올리는 수단으로 활용하려 하기 때문으로, 이제는 더 이상 통제중심의 조직문화가 통용되는 산업사회가 아닌, 자율과 몰입 중심의 정보·지식과 창조적 조직문화 사회이므로 이러한 경영환경에서 고객만족, 성과증진, 나아가 조직발전을 달성하기 위해서는 '통제와 자율을 동시에 추구하는' 임파워먼트가 반드시 필요하다는 것이다.

4. 임파워먼트의 수준 및 과정

임파워먼트는 개인단위에서 출발하여 집단단위를 거쳐 조직단위까지 연결된다. 따라서 임파워먼트의 수준은 개인수준(micro), 집단수준(meso), 조직수준(macro)으로 구분할 수 있다(Eylon, 1993). 이는, 개인 임파워먼트를 통하여 임파워된 개인이 자신의 파워를 활용하여 타인의 파워증진을 추구함으로써 집단 임파워먼트가 일어나고, 이러한 과정이 조직에 확산됨으로써 조직 임파워먼트가 발생하여 조직변혁이 일어나게 되기 때문이다(박원우, 1998).

가. 임파워먼트 수준

1) 개인차원의 임파워먼트

임파워먼트는 필요한 자리나 사람의 파워를 키움으로써 구성원들이 신나게 자기 일에 몰입하게 하는 것이다. 조직 내에 임파워먼트가 확산되기 위해서는 먼저 구성원 개개인에게서 파워증진이 일어나야 한다. 남에게 파워를 키워주거나 자신의 것을 능동적으로 남에게 이전시키려면 먼저 자신에게 파워뿐만 아니라 타인에 대한

신뢰감이 있어야 하기 때문이다.

임파워먼트의 가장 본질적인 진실은 아무도 남에 의해 수동적으로 임파워될 수 없으며, 자기 임파워먼트 즉, 스스로를 임파워 해야 한다는 것이다(박원우, 1998; Coffey, Cook, & Hunsaker, 1994). 따라서, 자기 임파워먼트가 되기 위해서는 자기 자신이 세상을 긍정적으로 보고 적극적·능동적으로 행동하는 사람이 되어야 한다. 자신을 긍정적으로 생각하고 신뢰하는 자긍심을 키워야 하는 것이다. 또한, 조직 내에서 스스로 임파워된 사람이 남에게 파워를 이전(역할과 권한 부여)을 하기 위해서는 파워수신자도 자신의 역할을 원활히 수행할 수 있는 능력 즉, 역할수행능력을 사전에 지니고 있어야 한다. 따라서 개별구성원의 필요역량을 증대하는 개인 차원에서의 임파워먼트가 반드시 이루어져야 한다. 이와 같이 개인차원에서의 임파워먼트는 전체 임파워먼트 과정의 출발점이자 추진력이라 할 수 있다(고성돈, 2008).

개인단위의 자기 임파워먼트에 초점을 두는 대표적인 연구자로는 Conger와 Kanungo(1988), Thomas와 Velthouse(1990)를 들 수 있다. Conger와 Kanungo는 임파워먼트를 개인의 심리적 차원에서 이해하여, 조직 내 무력감을 야기하는 심리적 변수들을 제거하고 역할수행능력을 구성원들에게 주는 것이라 하였으며, Thomas와 Velthouse는 임파워먼트가 개인에게 영향을 미치는 행동이나 조건의 집합체가 아니라 개인 내에 존재하는 영향 그 자체이며, 따라서 임파워먼트 연구의 핵심은 개인 내에 존재하여 임파워먼트의 발생에 영향을 미치는 심리적 요인들을 파악하는 것이라 하였다. Thomas와 Velthouse가 제시하는 심리적 요인들은 실제로 동기부여가 어떻게 야기되는가를 설명하는 기대이론에서의 세부요인들과 비슷하다.

2) 집단수준의 임파워먼트

자기 임파워먼트를 기반으로 하여 타인의 임파워먼트를 증가시키는 것이 집단 임파워먼트(group empowerment)이다. 여기서는 파워의 이동, 확산이 상급자로부터 하급자(top-down)뿐만 아니라 수평, 수직 어느 쪽에서도 먼저 시작될 수 있다(박원우, 1998).

집단 임파워먼트는 임파워먼트 과정의 핵심으로 다루어지고 있다. 이는 임파워먼트가 구성원 간 상호작용을 통해 양측 모두의 파워를 키우는 것이므로 자기계발을 통해 자기 자신을 임파워하는 측면도 중요하지만 타인과의 상호작용을 통해 파워를 추가적으로 창조하는 측면을 더 강조하기 때문이다.

집단수준의 임파워먼트에 초점을 두는 연구는 주로 리더십 연구와 결부되는데,

대표적인 연구자로는 Block(1987), House(1988), Conger(1989), Vogot와 Murrell (1990) 등을 들 수 있다. 이들은 리더십 유형에 따라서 임파워먼트 되는 정도가 달라지며, 비전제시형(변혁적) 리더가 임파워먼트에 가장 큰 영향을 미친다고 하였다.

3) 조직수준의 임파워먼트

자기 임파워먼트와 집단 임파워먼트가 잘되기 위해서는 제도나 조직구조의 적극적인 뒷받침이 있어야 한다. 개별 구성원이나 집단의 임파워먼트 의향과 행동이 제도나 조직구조에 의해 제약을 받는다면 임파워먼트는 성공할 수 없기 때문이다. 따라서 집단 임파워먼트가 조직 전반에 걸쳐 확산되기 위해서는 효율적인 리더십과 조직의 제도, 구조의 변화를 통하여 임파워먼트 의향이나 행동이 정착돼야 하는데, 이를 조직 임파워먼트(organizational empowerment)라고 할 수 있다.

Zimmerman(1992)은 사람들이 조직 속에서 단결함으로써 집합적 생활수준과 연대감이 증가한다는 것을 공동으로 느낄 때 조직차원의 임파워먼트가 형성되나, 구성원들이 자신들의 능력에 대한 자신감이 없으면 임파워먼트를 인식하지 못한다고 하였다.

Kilmann(1989)은 조직변혁이란 5단계(조직문화 단계, 능력개발단계, 팀 구축단계, 제도 및 구조변경단계, 보상단계)가 순차적으로 연속되어야 한다면서, 네 번째의 구조변경단계가 조직 임파워먼트라고 하였다.

조직임파워먼트의 핵심은 기존의 피라미드식의 계층구조를 팀제 및 네트워크 구조로 바꾸고 각종 관리제도나 관행을 변경하는데 초점을 둠으로써 개인 및 집단 임파워먼트 과정에서 생겨난 변화가 조직 내에 확고히 뿌리를 내릴 수 있게 하는데 있다. 아무리 개인과 집단수준의 임파워먼트가 이루어졌다 하더라도 조직차원의 구조변화와 제도적 뒷받침이 없다면 진정한 변화는 불가능하기 때문이다.

<표 2-4> 임파워먼트 수준별 구성요소

<table>
<tr><td>개인
임파워먼트</td><td>Self/Individual Empowerment
・개인의 자기신뢰감(자긍심) 증진
・개인 자신의 사고변화와 역량 증대</td><td>micro
임파워먼트
(기본)</td><td rowspan="2">meso
임파워먼트
(핵심)</td><td rowspan="3">macro
임파워먼트</td></tr>
<tr><td>집단
임파워먼트</td><td>Group Empowerment=Empowering Others
・역량확산(타인/구성원 역량증대)
・상호 권한이전과 관계증진
※ power흐름은 top-down식의 one-way만이 아님</td><td></td></tr>
<tr><td>조직
임파워먼트</td><td>Organizational Empowerment
・집단 임파워먼트의 조직확산
・제도/구조변화를 통한 임파워먼트 의향과 행동 정착</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

자료 : 박원우, 임파워먼트 실천매뉴얼, 시그마프레스, 1998, p56.

나. 임파워먼트의 과정

임파워먼트 과정은 임파워먼트의 범위를 어디에 두느냐에 따라 차이가 발생할 수 있다. 개인차원에서는 조직구성원이 어떤 심리적, 인지적 과정을 통해서 임파워먼트 되는가에 초점을 두게 되고, 집단차원에서는 대인관계를 기초로 조직구성원들을 임파워시켜 시너지 효과를 유발하여 조직차원의 임파워먼트의 과정을 전개시키는 것에 중점을 두게 된다.

1) 심리적 지각과정

Conger와 Kanungo(1988)는 개인의 심리적 차원에서 임파워먼트를 설명하고 있다. 이들은 임파워시키는 과정을 조직 내 구성원들에게 무력감을 야기하는 심리적 변수들을 제거하고 역할수행능력을 줌으로써 조직 내에 퍼져 있는 무력감을 해소시키는 과정으로 이해한다. Conger와 Kanungo는 조직구성원들의 심리적 상태를 저하시키는 요인으로 조직변수, 리더십변수, 보상체계, 직무설계 특성 등을 들었다. 조직변수로는 모험적인 사업의 착수, 경쟁압력, 비인간적인 관료제도, 원활치 못한 의사소통 등을 들었으며, 리더십변수로는 전제형의 리더, 행동의 합리성이 결여된 리더 등을, 보상체계로는 임의의 보너스 부재, 보수에 비해 적은 인센티브 가치, 능력 위주의 보상의 결여 등을 각각 열거하였고, 직무설계 특성으로는 역할의 불명

료, 훈련과 기술자원의 부족, 직무의 다양성 결여, 철저한 규칙과 명령, 상사와의 제한된 접촉 등을 들었다. Conger와 Kanungo는 조직 내에서 이러한 저해요인을 파악하게 되면 경영전략과 기술을 활용하여 이를 극복하는 단계를 거치게 된다고 하였다. 즉 참여경영, 목표설정, 피드백 시스템, 모델링, 능력급 보수, 상황·성과에 근거한 보상, 직무충실화 등의 경영전략과 기법을 이용하여 조직구성원들을 무력하게 만드는 심리적 요인들을 제거해나간다고 한다. 이러한 경영기법과 전략을 실시하면서 조직구성원들의 역할수행능력을 높일 수 있는 정보를 제공하는 과정을 밟는다는 것이다. 무력감을 제거하면서 역할수행능력을 제공하기 위한 방법으로는 Bandura(1982)가 제시한 성공적인 역할성취의 실제 취득, 격려와 설득, 타인 성공 모델 관찰, 긍정적인 감정지원 등을 들 수 있다. 조직구성원들의 여건과 상황이 비슷한 조직의 우수사원의 성공사례나 모범적인 인재 상을 제시하여 주거나 조직구성원들을 강의 등의 언어적 수단을 통해 설득하여 그들도 할 수 있다는 자신감을 부여해주고 스트레스, 부담감, 불안감 등에 대해 관리할 수 있는 정보를 제공하는 등의 방법을 통해 무력감이 제거되면 구성원들은 자신감이 높아지고 노력-성과간의 기대도 높아져 목표달성을 위해 지속적인 행동을 유발할 수 있다는 것이다.

2) 내적 직무동기의 인지과정

Thomas와 Velthouse(1990)는 내적 직무동기를 임파워먼트의 인지적 요소 중의 하나로 설정하여 조직구성원들이 인지적으로 어떻게 임파워먼트 되어 가는지를 연구했다. 이 모델은 자극(stimulus), 인지(organism), 행동(behavior) 그리고 결과(consequence)의 사회학습결과모형(S-O-B-C)의 원리를 사용하여 결과와 자극은 환경적 요소로 단층화시키고 개인의 내적 인지부분을 확대시켜서 조직구성원들이 인지적으로 임파워먼트 되어 가는 과정을 설명하고 있다. 즉, 조직구성원들이 직무에 대해 느끼는 인지구조는 조직의 '매개요인', '환경적 요소', '해석유형' 및 '전반적 평가'에 의해 영향을 받아 영향력(impact), 능력(competence), 의미감(meaningfulness), 선택(choice) 등 4가지 측면에서 직무가 평가되며, 직무평가결과 파악된 직무에 대한 인지정도가 내적 직무동기에 영향을 주어 실천, 집중, 솔선, 탄력성, 유연성 등의 행동을 유도한다는 것이다. 여기에서 '환경적 요소'는 개인에게 행동에 따르는 결과에 대한 정보와 장래행동과 관련된 상황 및 사건들에 대한 정보를 제공함으로써 조직구성원들이 직무에 대해 인지적으로 평가하는데 영향을 주며, '매개요인'은 환경적 요소들에 변화를 유도함으로써 직무평가에 영향을 줄뿐만 아니라

환경적 요소들을 해석하는 유형에도 변화를 초래하는 역할을 하고 있다는 것이다.

3) 파워 · 임파워먼트 통합과정

Liden과 Arad(1996)는 임파워먼트의 파워 획득, 행사과정을 내재적 모티베이션을 바탕으로 한 심리학적 측면의 임파워먼트 개념과 개인, 집단, 조직 등의 사회구조적 상황요인들과의 상호작용으로 설명하였다. 즉, 그들은 Thomas와 Velthouse (1990)의 증가된 내재적 동기 상의 네 가지 동기부여적 임파워먼트 개념들(영향력, 능력, 의미감, 선택)을 파워를 획득하고 행사하는 과정에서 심리적으로 소유하게 되는 내재적 변수로 간주하여 파워와 임파워먼트 개념의 통합적인 접근을 시도하였다. Liden과 Arad는 Thomas와 Velthouse의 임파워먼트의 하위개념인 '선택'을 잠재적 파워를 위한 핵심요인으로, '수행능력'을 '선택'을 위한 선행요인으로, 그리고 '영향력'과 '의미감'은 '선택'의 결과로 간주하였으며, 특히 '선택'은 개인의 전문성과 구조적 차원에서 책임감을 안정적으로 부여받음으로써 자신감(self efficacy)이 생기고 상호작용이 이루어져 발생한다고 보았다. 또한 개인 및 집단특성(예컨대, 지식, 전문성 등)은 '능력'과 일치하고, '의미감'이나 '영향력'은 다른 집단, 사람들과의 상호작용에 의해 결정된다고 하였다. 여기에서 '능력'은 파워획득을 위한 잠재요인이며, '영향력'은 파워의 활용을 의미한다.

4) 조직단위 임파워먼트 과정

Conger와 Kanungo는 개인차원에 집중하여 심리적 차원에서 임파워먼트의 과정을 설명하였으나 Vogot와 Murrell(1990)은 '개인'에서 '조직'으로 확대하여 임파워먼트 과정을 설명하였다. 이들은 임파워먼트 과정이 개인 및 조직에 대한 신뢰를 키우는 질문과 경청, 격려 등을 자유롭게 할 수 있는 커뮤니케이션 시스템 하에서 출발한다고 보아, 자유로운 분위기 속에서 각 개인이 진정한 자아를 표현하고 피드백을 받아들이는 기회를 가지게 되고 임파워된다고 설명하고 있다. 이렇게 임파워된 각 구성원들은 기꺼이 조직목표에 몰입하게 되어 기술, 전문지식, 자기관리능력을 통해 팀웍과 질적 향상을 유도함으로써 결국, 조직의 활성화를 가져온다는 것이다. 여기서 조직의 활성화란 생산성, 수익성의 전통적 범주뿐만 아니라 개인과 조직의 향상을 유도하는 인간적, 윤리적 가치를 포함한다.

5. 임파워먼트의 구성요인

임파워먼트의 포괄범위가 광범위하고 또, 다양한 연구가 이루어진 만큼 임파워먼트의 구성요인에 대한 이론도 매우 다양하다.

Thomas와 Velthouse(1990)는 임파워먼트를 영향력, 능력, 의미감, 선택으로 구분하고, 영향은 과업활동에 있어 자신의 노력이 결과를 좌우하는 정도, 능력은 자신이 가지고 있는 기술로 주어진 직무를 능숙히 수행할 수 있다는 믿음, 의미성은 자신의 이상과 기준에 비추어볼 때 느끼는 직무가치, 선택은 스스로의 결정에 의해 직무행동을 결정하는 개인의 인식을 말하는 것으로 설명하였다.

Arad(1994)는 팀 임파워먼트 연구에서 팀 임파워먼트는 개인 임파워먼트의 총계의 종속변수임을 가정하여 자율성, 지각된 영향, 경험된 책임, 효능에 대한 믿음을 제시하였으며, Corsun과 Enz(1999)는 임파워먼트의 구성요인으로 개인의 영향, 자기효능감, 의미성으로 파악하고, 개인의 영향은 구성원이 스스로 결정한 행동을 통하여 조직결과에 영향을 줄 수 있다는 생각, 자기효능감은 업무를 통하여 자신의 성공과 기술을 성취할 수 있다는 개인적 신념, 의미성은 구성원이 수행한 업무에 대한 믿음으로 설명하였다. Kirkman과 Rosen(2000)은 팀임파워먼트의 구성요인을 우월성, 의미성, 자율성, 영향력으로 제시하였다. 우월성은 개인차원의 자기효능감 혹은 우수성의 집합체를, 의미성은 Thomas와 Velthouse(1990)의 의미성과 같은 의미로서 팀에서 경험하게 되는 중요하고 가치 있고 의미 있는 것을, 자율성은 팀 구성원이 그들의 업무에서 갖게 되는 자유, 독립성, 분별력 등을, 그리고 영향력은 개인수준의 영향력과 동등한 것으로서 다른 구성원으로부터 공유하는 것으로 설명하였다.

Spreitzer(1995)는 임파워먼트 구성요인을 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력으로 제시하였다. 의미성은 과업의 목적 또는 요구되는 역할과 개인의 신념, 가치관 및 태도와의 적합성에 관한 것이며, 역량은 특정 과업에 대한 자기효능감으로서 기술을 가지고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 개인의 신념이다. 자기결정력은 과업을 수행하기 위한 구체적인 방법, 시기 등을 스스로 결정할 수 있는 자율성을 의미하며, 영향력은 개인이 직무에 있어서 전략적, 운영적, 실무적인 결정들에 미치는 영향력의 정도를 의미한다. Spreitzer(1995)는 확증적 요인분석을 통하여 위의 4가지 요인에 대한 판별타당성을 확인하였다. 이상에서 논의한 내용을 바탕으로 학

자들이 제시한 임파워먼트의 구성요인을 정리하면 <표 2-5>와 같다.

임파워먼트의 개인 및 집단수준에서의 구성요인을 종합적으로 살펴보면, 연구자들이 임파워먼트를 보는 시각만큼이나 다양한 것을 알 수 있다. 본 연구에서는 임파워먼트에 대한 기존 연구를 실증분석을 통하여 포괄적으로 정리하였을 뿐만 아니라 개인의 심리적 특성과 조직의 성과나 직무방법의 관련성을 다각적으로 제시한 Spreitzer(1995)의 연구를 바탕으로 임파워먼트의 구성요인을 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력으로 정하고 이에 대해 구체적으로 고찰한다.

<표 2-5> 연구자별 임파워먼트의 구성요인

연 구 자	임파워먼트 구성요인
Conger & Kanungo (1988)	능력, 동기부여, 수행능력
Thomas & Velthouse (1990)	영향력, 능력, 의미감, 선택
Vogot & Murrell (1990)	조화성, 통합성, 촉진성
Meyer (1991)	의미성, 자신감, 자기결정, 개인통제
Bowen & Lawler (1992)	조직행동에 관한 정보, 조직행동에 대한 보상, 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, 조직행동에 영향을 미치는 의사결정권
Arad (1994)	자율성, 영향력, 책임감, 자신감
Sparrowe (1994)	선택성, 의미성, 유능함, 영향력
Johnson (1994)	기회, 선택, 성취
Fulford & Enz (1995)	의미감, 능력, 자기결단력, 통제력
Spreitzer (1995)	역할의미감, 역할수행능력, 자기결단력, 역할영향력
Frymer, Shulman & House (1996)	영향력, 능력, 의미감, 선택
Liden & Arad (1996)	능력, 선택, 영향력
Goodman (1999)	의미성, 유능함, 자기결정, 영향력
Corsun & Enz (1999)	개인의 영향, 자기효능감, 의미성
Kirkman & Rosen (2000)	우월성, 의미성, 자율성, 영향력

자료 : 김세리, “외식업의 리더십, 임파워먼트와 조직유효성 연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2006, p.62.

가. 의미성(meaning)

의미성은 어떤 업무에서 요구되는 신념, 가치, 그리고 행동사이에서의 일치를 포함하는 개념으로, 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 중요한 가치를 부여하는 정도이며, 주어진 직무가 자신의 목표를 달성하는데 가치 있는 특성을 보유함에 따라 느끼게 되는 의미이다. 의미성은 내적인 직무동기를 향상시킬 뿐만 아니라, 자신의 가치를 직무와 일치시키는 과정에서 자아실현의 욕구를 충족시키는 역할도 하여 자아몰입을 유발하기도 한다. Hackman과 Oldham(1980)이 제시한 바 있는 직무특성이론의 과업중요성과도 유사한 개념이다.

나. 역량(competence)

역량은 능력, 자신감(self-efficacy)으로, 숙련된 자신의 기술로서 업무를 수행해 나갈 능력이 있다는 자신의 능력에 대한 믿음이나 신념을 말한다. 이는 모든 면에서의 유능감, 특히 직무나 자신의 역할 상에서의 신념 등을 의미하며, 창의적 업무를 잘 수행해나갈 수 있는 잠재적 능력까지도 포함하는 개념이다.

역량은 그동안 많은 연구자들 간에 다양하게 정의되어 왔다. Kinlaw(1995)는 역량을 능력과 동일한 개념으로 제시하면서 임파워먼트를 개인의 역량을 개발·확장시켜서 조직성과를 지속적으로 향상시키는 과정이라고 정의하였으며, Shaw(1995)는 역량과 유사한 개념으로 행동능력을 제시하였다. 그는 심리적 측면에서 임파워먼트를 창조해 나감으로써 행동능력을 얻을 수 있다고 하였다. 그는 또, 심리적 측면에서의 행동능력이란 특정한 업무부서에서 문제가 발생한 경우 이를 신속하게 적극적으로 해결할 수 있고 지나친 노력이나 상사의 도움 없이도 이를 해결할 수 있다고 느끼는 정도를 의미하며, 더 나아가 임파워먼트를 저해하는 요인들을 제거함으로써 행동능력을 강화시킬 수 있다고 하였다. 역량은 개인의 기술이나 지식 등을 바탕으로 업무를 잘 해나갈 수 있다는 신념과 창의적 업무를 수행해나갈 수 있는 잠재능력까지도 포함하는 개념이다.

다. 자기결정력(self-determination)

자기결정력은 개인의 능력이 숙달된 상황에서 개인이 자신의 행동을 규제하고 독자적으로 선택할 수 있는 개인의 감각을 의미한다. 자기결정력은 개인이 일상적

활동에서 수단과 방법을 창의적으로 선택할 수 있는 능력 즉, 자기에게 주어진 업무를 스스로 결정할 수 있는 능력이므로 작업행위와 작업과정에 지속적으로 영향을 미치게 된다. 자기결정력은 자신의 능력에 대한 성과기대로 나타난다. 즉, 구성원들에게 인간적 측면에서 가치 있는 보상에 대한 욕구(성과기대)를 불러일으켜 노력하고자 하는 생각을 갖게 하는 것이다.

라. 영향력(impact)

영향력은 개인이 업무나 조직에서 전략적, 행정적이나 운영 측면에서 결과에 영향을 줄 수 있는 정도를 말한다. 따라서 영향력에는 파워의 의미가 함축되어 있다. 이때의 파워는 행동에 영향을 미치는 신념으로 파악 된다(Conger & Kanungo, 1988). 일반적으로 통제는 외적 수단이나 시스템을 통하여 타인에게 영향을 미치는 것을 의미하나, 영향력은 자신의 능력과 업무에 관한 지식 등을 바탕으로 조직의 성과나 타인의 업무에 영향을 미치는 것을 의미한다.

6. 임파워먼트와 타 개념과의 관계

임파워먼트가 구성원에게 권한을 위임하고 사기를 북돋우며 조직내부의 파워를 키우는 것이라는 점에서 권한위양이나 동기부여, 조직개발 등과 유사하지만 명확히 구별되는 점도 있다. 김우택(1996)은 권한위양, 동기부여, 조직개발, 학습과 변형 그리고 참여와의 관계를 다음과 같이 설명하고 있다.

가. 임파워먼트와 권한위양

권한위양이란 권한을 많이 지닌 상사가 권한이 적은 하급자에게 업무와 그에 상응한 권한을 위임하는 것이다. 그러나 임파워먼트는 위임을 통해서 일어나는 것이 아니라 조직구성원에 대한 신뢰를 바탕으로 조직 내 공식적 권한과 잠재적 권한을 상하, 좌우로 자유롭게 나누어줌으로써 조직의 각종 제약으로부터 해방시켜주고 조직구성원의 능력과 잠재력을 키워주는 것이므로 권한위임과는 그 의미가 다르다.

나. 임파워먼트와 동기부여(Motivation)

동기부여는 개인수준에서 조직의 목표를 위해 스스로 노력하도록 이끌어내는 과정으로서 개인에 초점을 두는 개념이다(Vogot & Murrell, 1990). 그러나 임파워먼트는 과업, 업무, 성취, 상호관련성 등의 관계를 새롭게 인식함으로써 개인차원을 넘어 집단 및 조직의 수준에까지 개념을 확대하여 모든 연결 관계를 재인식하게 만드는 것이다. 또한, 동기부여는 통제에 그 기반을 두고 있으나, 임파워먼트는 인간을 직접 통제하는 것이 아니라 자율성을 부여함으로써 개인이 스스로 자신의 능력을 충분히 발휘하도록 돕는 것이다. 즉, 임파워먼트와 동기부여는 개인의 내재적 관심을 증대시켜 조직에 응용하려는 점과 개인수준에서 출발한다는 점에서는 같지만, 동기부여가 조직발전을 최우선적인 목표로 하는 반면 임파워먼트는 개인과 조직의 공존에 기반을 두고 동시발전을 추구한다는 측면에서는 차이가 있다.

다. 임파워먼트와 조직개발(Organization Development)

조직개발은 조직의 입장을 우선적으로 고려하여 개인을 개발시키고 개인을 조직의 목표와 결부시킨다. 그러나 임파워먼트는 개인의 수준에서 집단과 조직수준으로 확대하면서 개인개발과 조직목표 달성이 결부되도록 한다. 따라서 조직의 발전을 위하여 동기를 부여하는 조직개발의 개념과 개인의 자유가치를 출발점으로 하여 개인발전이 곧 조직의 발전을 유도, 확대시킨다는 임파워먼트의 개념은 서로 다르다.

라. 임파워먼트와 학습(Learning) 및 변형(Transformation)

임파워먼트는 학습이나 변형과 배타적으로 존재하는 개념이 아니고 추구하는 영역과 목적이 공유되고 있으며 상호 결정관계에 있다. 즉, 개인의 역량을 강화하기 위하여 학습이 필요하고, 개인수준을 조직수준으로 변형시키기 위해서는 임파워먼트가 필요함을 의미한다. 조직이 지속적으로 변화하고 성장하기 위해서는 이들이 상호 연결되어야 하는 것이다.

마. 임파워먼트와 참여(Participation)

참여는 개인이 자신에게 영향을 미치는 제도, 프로그램, 환경과 관련된 의사결정 과정에 개입하는 것을 의미한다. 따라서 참여에는 자신에게 미칠 영향을 고려하여 타인에게 도움을 요청하는 의미가 내포되어 있다. 그러나 임파워먼트 속에는 자조(自助)하도록 하는 의미가 내포되어 있으므로 참여는 임파워먼트가 실행되도록 하기 위해 수반되어야할 하나의 과정이 된다. 즉, 참여는 임파워먼트를 달성하기 위한 하나의 방법일 뿐인 것이다.

제4절 조직유효성

1. 조직유효성의 개념 및 측정기준

가. 조직유효성의 개념

조직유효성(organizational effectiveness)은 조직 혹은 조직구성원들이 조직의 효율적인 운영에 필요한 것으로 인정되는 평가기준들에 어느 정도 부합되는지를 보여주는 지표이다(Scott, 2003). 조직유효성의 개념에 대해서는 그동안 많은 학자들이 나름대로 정의를 내려왔음에도 학자들마다 개념, 측정기준이나 측정방법이 달라서 통일된 견해를 보이지 못하고 있다.

Seashore와 Yuchtman(1967)은 조직유효성을 희소가치가 있는 자원을 획득하기 위하여 환경을 개척해나가는 조직의 능력이라고 하였고, Price(1968)는 조직유효성을 목표달성 수준으로 정의하였으며, Georgiou(1973)는 조직구성원들에게 조직에의 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 욕구를 충족시켜줄 수 있는 조직의 능력이라고 하였다. 또 Robbins(1983)는 조직유효성은 단기-장기 목표의 달성도로서 목표를 설정하는 데에는 전략적인 환경요소가 반영되어야 하며 평가자의 이해관계와 그 조직의 라이프사이클 단계의 특성이 반영되는 것이라고 하였다. 반면, 최종태(1987)는 현대기업의 조직을 사회·경제적 시스템으로 파악하여, 시회시스템에서 요청되

는 인간적 기준과 경제시스템에서 요청되는 기술·경제적 기준에 따라 조직유효성도 인간적 측면의 유효성과 기술·경제적 측면의 유효성이 함께 이루어져야 한다고 하였으며, 신유근(1983)은 조직유효성을 양, 질, 시간 및 비용의 관점에서 검토되고 설정된 목표의 달성정도로서 조직성과와 유사한 개념이라고 하였다. 또, 오점록(1998)은 조직체가 환경과의 상호작용을 통해 조직의 기능(적응, 목표성취, 통합, 조직문화, 창출, 정보제공)을 활성화하기 위해 조직력을 발휘하는 제반 활동능력이라고 하였다.

이와 같이 조직유효성의 개념들이 유효성의 한 단면만을 기술할 뿐 종합적인 개념이 되지 못하고 있는 것은, 조직이라는 사회구성체의 특성상 조직유효성의 개념이 광범위한 영역을 포괄할 수밖에 없고 시간차원까지 고려해야 하기 때문에 개념적 정의와 측정기준의 체계화가 지극히 어려워서 조직유효성을 연구하는 학자와 실무자들이 각각 자신들의 입장에서 정의를 내리고 있기 때문이다.

조직유효성을 한마디로 개념 짓기가 이렇게 매우 어렵고 복잡하지만, 본 논문에서는 조직유효성을 '조직목표를 달성하는 정도'로 정의하고자 한다.

나. 조직유효성의 측정기준

조직유효성에 대한 이론을 개발하거나 실천적 기준을 제공하기 위해서는 신뢰할 만한 측정이 이루어져야 한다. 조직유효성의 측정을 통해서 조직의 성과가 높은 수준에 도달하기 위한 조직의 내부 활동을 검토할 수 있으며, 다른 조직과의 비교를 통하여 목표달성을 위한 더 나은 관리지침을 제공할 수 있기 때문이다(신유근, 1983).

조직유효성의 개념과 마찬가지로 조직유효성의 측정기준이나 측정방법 또한 다양하게 제시되고 있다. Likert(1958)는 인간의 욕구만족도를 중시하고 인적자원의 가치에 의해 조직유효성을 측정하려 하였다. 반면, Seashore와 Yuchtman(1967)은 조직의 유효성을 결정하는 주요 인과요소로 사업실적, 생산원가, 구성원의 생산성, 구성원의 활력도, 사업전략들의 결합, 인적자원의 개발, 관리강도, 유지비용, 생산성, 시장침투 등의 10개의 요소를 들었으며, Price(1968)는 조직유효성을 목표달성수준으로 정의하면서 목표달성의 결정변수로 생산성, 조직구성원의 사기, 조직규범에 대한 업무활동의 적합성, 조직체계의 유연성을 나타내는 적응성, 외부환경에서의 지지도를 나타내는 제도화 등 다섯 가지 매개변수를 들었다. 한편, Steers(1975)

는 1957년부터 1974년까지 발표된 조직유효성의 평가기준을 조사한 결과 적응성, 생산성, 직무만족, 수익성 등이 가장 많은 빈도를 차지하고 있다고 하였다. 또, Pfeffer와 Salancik(1978)는 조직유효성을 조직의 존속을 위해 다수의 이해관계자 집단의 경합되는 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직의 능력으로 정의하면서 사회적 공헌도가 조직유효성의 기준이 된다고 하였으며, Miles(1979)는 조직 건강개념을 사용하여, 조직의 유효성을 측정하는 준거로 목표지향성, 의사소통의 적절성, 응집성, 사기, 혁신성, 자율성, 적절한 권한의 배분, 적응성, 문제해결의 적합성 등을 조직유효성의 평가기준으로 제시하였다.

Campbell(1977)은 조직효과성에 관한 기존의 연구들을 대상으로 30가지의 평가지표를 추출하여 이를 심리적 지표, 경제적 지표, 관리적 지표 등 3개 부문으로 분류하여 제시하였으며, Dalton, Todor, spendolini와 Porter(1980)는 조직유효성의 평가지표를 경제적 성과와 심리적 성과로 구분하고, 경제적 성과지표에는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등이 해당되고 심리적 성과지표에는 조직구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등이 해당된다고 하면서, 기존의 연구자들은 경제적 성과지표보다는 심리적 성과지표에 대한 연구에 더 많은 비중을 두어왔다고 지적하였다.

조직유효성 지표는 연구목적에 따라 다양하게 선택할 수 있을 것이다. 그러나 양적 지표(경제적 성과지표)와 질적 지표(심리적 성과지표)를 하나의 연구에 동시에 적용할 경우에는 동질성 측면에서 문제가 발생할 우려가 있다. 예를 들면, 양적 지표인 생산성과 질적 지표인 직무만족에 배분할 적정한 비중을 정하기가 어렵고 또, 종업원에게 압력을 넣어 단기적으로 생산성을 향상시켰다면 생산성은 높아지는 반면 조직구성원의 직무만족도는 낮아지는 것과 같이 때로는 두 지표 사이에 모순이 발생하기도 하기 때문이다. 또, 두 지표 사이에는 시간 차원의 문제가 생기기도 한다. 예를 들어, 양적 지표인 이윤은 호황기와 불황기 사이에 큰 격차가 발생하게 되는 반면, 구성원의 태도는 비교적 장기에 걸쳐 그 변화가 나타나므로 동일한 기준으로 비교하기 어렵다는 것이다.

최근에는 조직유효성의 평가지표로 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등의 심리적 성과지표가 많이 활용되고 있으며, 대부분의 연구에서 그 효과성이 입증되고 있다. 본 연구에서는 연구의 수준이 개인차원이고 리더십과 임파워먼트를 개인의 독특한 심리적 과정으로 파악하고 있으므로, 조직유효성의 측정에 있어서도 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동을 지표로 사용하고자 한다.

2. 직무만족

가. 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)은 조직구성원이 자기 직무에 대해 가지고 있는 일종의 호의적인 태도를 말하는 것으로, 직무만족은 높은 근로의욕을 갖게 할 뿐만 아니라 자기계발 노력을 촉진하고 조직목표 달성을 위해 공동 작업에 자발적으로 참여하고 창의성을 발휘함으로써 개인성과에 항상 긍정적인 영향을 미친다.

직무만족 연구는 조직에서 인간의 문제에 보다 진지하게 관심을 갖기 시작했던 1960년대부터 활발하게 이루어졌으나, 직무만족에 대한 정의는 주장하는 학자마다 조금씩 다르다. 그러나 많은 학자들이 직무만족이 대체로 직무에 대한 정서적 반응이며 욕구와 가치의 상대적 격차 즉, 원하는 것과 실제 간의 격차에 대한 인식이라는 점에 동의한다.

Smith, Kendall과 Hulin(1969)은 직무만족·불만족을 각 개인이 자기의 직무와 관련하여 경험하게 되는 모든 호·악재의 총합, 또는 이와 같은 감정의 균형 상태에서 기인되는 태도로 보아, 감정과 태도와의 관련성을 주장했다. Constance와 Becker Ⅲ(1973)는 직무만족은 감정적 반응으로서 구성원이 자신의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 또는 긍정적인 감정 상태라고 정의하였다. McCormick과 Tiffin(1974)은 직무만족이란 그 직무에서 얻어지거나 경험한 욕구만족에 대한 정도이며 직무에서 얻어지는 자기실현의 감정과 가치 있는 성취욕으로서, 직무만족 수준의 변화는 가치의 변화에 의해 반영된다고 하였다. Rocke(1976)는 직무만족이란 개인이 직무나 직무경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정 상태를 의미한다고 하였다. Beatty와 Schneider(1981)는 Locke의 정의를 인용하여, 직무만족은 구성원이 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서 개인별로 직무평가에서 얻은 명쾌한 감정적 상태라고 정의하였다. 반면, Robbins, Millett, Cacioppe와 Waters-Marsh(1998)는 직무만족을 직무에 대한 일반적인 태도로서 개인이 얻어야만 한다고 믿는 것과 실제로 얻는 것과의 차이로 보았으며, Hulin과 Judge(2003)는 직무에 대한 구성원들의 정서적 반응은 직무로부터 초래되는 실제 성과와 구성원들이 바라는 혹은 기대하는 성과와의 비교를 통해 결정된다고 주장하였다. 또, Dawis(2004)는 직무만족감이 시간과 상황에 따라 변할 수 있다고 언급하였다.

조직구성원이 그들의 직무에 대하여 느끼는 생각은 사람마다 매우 다르다. 어떤 구성원들은 그들의 일로부터 큰 만족과 의미를 얻지만 어떤 구성원들은 자신들의 일을 지루하고 고된 것으로 여긴다. 또 어떤 사람은 회사 자체에는 만족하지만 그 안에서 자신이 수행하는 일에 대해서는 불만족일 수 있고, 자신이 받는 급여에 대해서는 불만족이지만 하는 일이 좋아서 열심히 일하는 사람들도 많다. 이는 기대에서의 개인차, 특히 직무가 개인의 기대를 충족시키는 정도에 있어서의 개인차 때문이다(Muchinsky, 2006).

일반적으로 사람들은 그들의 직무에 대하여 전반적인 느낌을 가지고 있을 뿐만 아니라 그들의 상사, 동료, 승진기회, 급여 등과 같은 직무에 대한 세부적 차원이나 측면들에 대해서도 어떤 느낌을 가지고 있는데, 산업 및 조직심리학자들은 이러한 두 가지 수준의 느낌을 각각 전반적인 직무만족(global job satisfaction)과 직무단면만족(job fact satisfaction)으로 구분한다(Muchinsky, 2006). 과거 50년 동안 직무에 대한 사람들의 태도는 주로 작업환경에 의하여 결정되는 것으로 생각했으나, 최근의 연구결과를 보면 직무만족이 급여수준, 근무시간, 물리적 작업조건 등과 같은 객관적인 직무조건 뿐만 아니라 정서에 의해서도 결정된다는 사실을 알게 되었다. Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren과 Charmont(2003)은 지난 20년간 조직심리학에서 "정서의 혁명"을 목격했다고 하였다. 정서(affect)라는 개념은 사람들이 인생을 보는 근본적 차이, 사람들의 일반적 성향, 태도를 말한다. 또, Brief(1998)는 정서와 객관적 직무조건을 직무 상황에 대한 평가나 해석에 영향을 미치는 요소로 보고 이에 기초하여 직무만족모델을 제시하였다. 최근의 연구들도 개인의 직무만족에 영향을 미치는 정서(emotion)의 타당도를 확인하였으며(Muchinsky, 2006), Lord, Klimoski와 Kanfer(2002)는 여기에서 더 나아가 직무태도의 요소 중 하나인 정서를 직무만족의 요인으로 제안하였다.

이상과 같은 내용을 종합하여볼 때, 직무만족은 조직구성원의 주관적 가치로서 직무와 관련하여 가지는 감정적 태도라 할 수 있으며, 가치, 욕구, 신념 등과도 밀접한 관련이 있는 것이라 할 수 있다.

나. 직무만족의 중요성

직무만족은 조직구성원에게 있어서나 조직에 있어서 다음과 같이 매우 중요한 의미를 갖는다(김성국, 2008).

먼저, 조직구성원의 입장에서 보면, 첫째, 직무만족은 가치판단적인 입장 즉, 윤리적 도덕적 측면에서 중요하다. 조직구성원의 입장에서는 직장조직에서 대부분의 시간을 보내므로, 직장의 일에서 만족을 느끼지 못한다면 불행한 일이 된다. 둘째, 정신건강 측면에서 중요하다. 직무에서 불만족은 전이효과를 일으켜 불만을 조직 내에 확산시킬 우려가 있으며, 이는 가정생활과 여가생활, 나아가 삶 자체에 대한 불만으로까지 이어질 수 있다. 셋째, 신체적 건강측면에서도 중요하다. 직무에 대한 불만족은 스트레스, 권태, 심지어는 고혈압, 동맥경화, 심장병 등 질병을 유발시켜 건강을 해치기 때문이다.

반면, 조직의 입장에서 그 중요성을 살펴보면, 첫째, 조직구성원들의 직무만족이 그들의 성과에 직접적으로 영향을 준다는 점이다. 경영자들은 직무에 만족하는 구성원은 그렇지 못한 구성원보다 효율적이고 혁신적이며 사려 깊을 것이라는 생각을 가지고 있다. 둘째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 조직구성원은 외부사회에 대하여 자기가 속해 있는 조직에 호의를 갖게 되고, 조직 내부는 물론 외부에 대해서도 원만한 인간관계를 유지하게 된다. 셋째, 구성원의 직무만족도가 높으면 이직율과 결근율이 감소되어 생산성 증가의 효과를 올릴 수 있다. 넷째, 자신의 직무에 대해 긍정적인 감정을 가지고 있는 구성원은 원만한 인간관계를 유지하며 자신이 속한 조직에 대해 호의적으로 이야기하므로 효율성과 생산성 향상을 기대할 수 있고 PR기능을 수행할 수도 있게 된다.

다. 직무만족의 구성요인

조직구성원의 직무만족에 영향을 주는 요인에 대하여는 지금까지 수많은 연구가 있어 왔으나 아직까지 결정적인 요인을 찾아내지는 못하고 있으며, 연구자마다 다양한 기준을 제시하고 있다. 이는 직무만족이 매우 복잡한 속성으로 구성되어 있기 때문일 것이다. 따라서 개념적으로는 분명히 구별되는 것이라 할지라도 동일한 요인으로 묶여질 수 있으며 동일한 척도라도 조직마다 또는 평가시기마다 그 요인이 다르게 나타날 수도 있어 직무만족의 요인이나 영역을 정하는 일이 대단히 어렵다.

기존 연구자들의 직무만족의 요인을 살펴보면, Ginzberg, Ginsburg, Axelrad와 Herma(1951)는 직무만족의 요인으로 경제적 보수와 명예의 만족, 특별한 활동과 목적달성에서 오는 본질적 만족, 사회적·환경적인 부수적 만족의 세 가지로 광범위하게 구분하고 있으며, Herzberg 외(1959)은 직무만족요인(동기요인)과 직무불만

족요인(위생요인)으로 구분하고 직무만족요인으로는 직무상의 성취, 직무 성취에 대한 인정, 작업 그 자체, 책임, 성장 또는 발전 등을 들고 있으며, 직무불만족요인으로는 회사의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 직무안정 등을 들고 있다. Myers(1964)는 Texas Instrument사를 대상으로 실시한 6년간의 연구를 통하여 Herzberg의 연구를 실증적으로 입증하였다. Myers는 성취감, 책임, 성장, 승진, 작업 그 자체의 즐김, 안정감 등을 직무만족요인으로, 작업규칙, 조명, 휴식시간, 직위, 선임권, 임금, 부가급여 등을 직무불만족요인으로 제시하였다.

반면, Alderfer(1967)는 직무만족의 요인으로 임금, 부가급부, 상사에 의한 존중, 동료에 의한 존중, 성장 등 5개요소를 제시하였으며, Jurgenson(1978)은 직무만족의 요인을 발전, 부가급여, 회사, 동료, 시간, 임금, 안전, 감독, (흥미와 관심이 있는)작업종류, 작업조건 등으로 구분하고, 이 요인들은 성별에 따라 각각 우선순위가 달라지며 시간, 연령, 교육수준, 전 직업 등에 의해서도 변한다고 주장하였다. 또, Locke(1976)는 직무만족요인을 현상(event)과 행위자(agent)로 구분하고, 직무만족에 영향을 주는 대표적인 현상요인으로 직무자체, 보수, 승진, 인정, 복리후생, 작업환경을 들었으며, 행위자요인으로는 감독, 동료, 회사경영방침 등을 제시하였다. Seals(1977)도 동료, 직장의 일, 보수와 직장의 안전, 동기조건, 직장에서 활용할 수 있는 설비 등을 제시하였으며, Steers(1984)는 직무만족요인으로 직무, 보수, 승진기회, 상사, 동료작업자 등 5가지를 제시하였다.

직무만족과 관련한 국내연구를 살펴보면, 이유재(1995)는 직무만족을 보통 일에 대한 만족, 직장에 대한 만족, 조직인사에 대한 만족, 회사에 대한 만족 등의 다섯가지 차원으로 나누었으며, 우찬복(1995)은 직무만족 측정요인을 내재적 요인과 외재적 요인으로 구분하고 내재적 요인으로는 성취감, 직무자체, 책임감, 승진, 인정을 들고 외재적 요인으로는 회사정책과 관행, 관리, 동료와 상사와의 관계, 작업조건, 봉급, 안정성 등을 제시하였다. 김일윤(1996)은 직무만족의 요인으로 조직적·제도적 요인, 경제적 요인, 개인적·심리적 요인, 작업환경 요인, 성장인식요인으로 구분하여 실증연구를 하였다. 본 연구에서는 직무만족을 조직구성원이 직무나 직무경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정 상태로서, 근무시간, 업무량 상사의 직원관리 등 근무환경에 대한 만족과 보수, 승진, 장래성 등 보상에 대한 만족 그리고 능력발휘기회의 유무, 성취욕구의 달성 여부 등을 심리적인 만족으로 보고자 한다.

3. 조직몰입

가. 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 구성원이 자기가 속한 조직에 대하여 느끼는 충성심의 정도 즉, 동일시(identifiication), 몰입(involvement), 일체감, 애착심 등을 느끼는 정도로서, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 생각, 조직구성원으로 남아있으려는 강한 의지를 담고 있다. 이런 의미에서 조직몰입은 단순한 충성심과는 다르다(양창삼, 1997). 조직몰입은 일종의 태도라는 점에서는 직무만족과 유사하지만, 직무만족이 직무나 직무의 한 측면에 대한 반응으로 직무환경변화에 따라 만족수준이 변화하는 반면, 조직몰입은 조직 전체에 대한 개인의 감정을 반영하는 포괄적인 개념으로써 쉽게 변하지 않는다는 점에서 차이가 있다. 조직몰입의 개념 속에는 직무만족과는 달리, 자발적인 심리상태로 보는 관점뿐만 아니라 좋은 조건이 있더라도 이직하지 않겠다는 것과 같은 계산된 관점까지를 포괄하고 있어, 직무만족보다 더욱 넓은 의미의 개념이라고 할 수 있다(Ferris & Aranya, 1983).

조직몰입의 개념도 직무만족의 개념처럼 학자에 따라 다양하게 정의되고 있는데, 이는 학문적 접근방법이 서로 다르기 때문일 것이다. 조직몰입에 대한 정의는 대체로 교환관계적 접근법과 심리적 접근법의 두 가지 접근방법을 취한다. 교환관계적 접근법은 조직몰입을 조직과 구성원 간의 유인과 공헌의 상호작용의 결과로 파악하는 개념이다. 이는 조직 내에서 경험(공헌)이 증가함으로써 여러 특권이 만들어지고, 개인은 이를 긍정적 유인으로 인식하여 조직에 남아 있으려 함으로써 조직에 몰입하게 된다는 것이다. 심리적 접근법은 조직몰입을 구성원의 태도와 연관시켜, 구성원의 조직에 대한 정서적 일체감으로 파악하는 시각이다. Porter, Steers, Mowday와 Boulian(1974)은 조직몰입을 개인이 자신과 동일시하고 조직에 공헌하고자 하는 상대적인 정도라고 심리적 접근법의 입장에서 정의하였으며, Sheldon (1971)도 조직몰입을 개인의 조직을 긍정적으로 평가하고 조직을 위해서 일하려는 의도 즉, 개인의 주체성을 조직에 결부시켜 애착을 갖게 되는 상태라고 하였다. 한편, 일부 학자들은 이 두 가지를 절충한 접근방법을 사용하기도 하는데, 대표적인 학자로는 조직몰입을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 유형으로 구분한 Meyer와 Allen(1990)을 꼽을 수 있다.

지금까지의 연구자들의 견해를 종합해볼 때, 조직몰입은 조직이 존속하고 발전하도록 조직구성원이 무엇인가를 하려는 적극적인 태도 또는 심리적 상태로서 단순히 경제적 교환관계의 차원을 넘어 심리적 차원까지를 포함하는 것으로, 조직구성원의 조직에 대한 애착이 내면화된 것이라 할 수 있다.

나. 조직몰입의 구성요인

조직몰입에 대한 측정척도는 단일차원의 측정척도와 다차원 측정척도가 개발되어있다. 단일차원 측정척도의 대표적인 것은 Porter, Steers, Mowday와 Boulian (1974)이 개발한 척도이다. 이 척도는 조직에 대한 동일시, 공헌, 충성심 등 3개 요인으로 구성되어 있다. 동일시는 조직에 대한 자부심을 갖고 조직목표를 내면화하는 것이며, 공헌은 조직의 일원으로서 개인적인 노력을 투자하는 것이고, 충성심은 조직에 대해 애착을 가지고 조직의 일원으로 남고자 하는 희망을 나타내는 것이다. 그러나 이들은 모두 심리적 측면의 몰입을 나타내는 것들이다.

다차원 측정척도의 대표적인 것은 Meyer와 Allen(1991)이 개발한 측정척도로서, 조직몰입을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지로 구분하고 있다. 정서적 몰입은 조직에 대한 종사원의 애정, 가치관의 일치성으로 조직에 남아있기를 원하는 몰입을 말하며, 유지적 몰입은 구성원으로 남게 될 경우 보상으로 오는 이득 때문에 생기는 몰입이며, 규범적 몰입은 조직에 남아 있어야 하는 의무감으로, 개인적 양심, 도덕성 등 개인이 조직에 들어오기 이전에 갖고 있던 내면적 규범과 조직에 들어온 뒤 조직과 구성원 사이의 의존성과 보상과 관련된 느낌을 의미한다.

본 연구에서는 Meyer와 Allen의 분류기준에의한 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 3요인 중에서 분석에 일반적으로 사용되는 정서적 몰입과 유지적 몰입의 2개 요인을 조직몰입의 측정도구로 사용하고자 한다.

주요 연구자별 조직몰입의 구성요인을 정리하면 다음 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 조직몰입의 연구자별 구성요인

연 구 자	측 정 요 인
Etzion (1961)	소외적 몰입, 타산적 몰입, 도덕적 몰입
Kanter (1968)	근속 몰입, 응집 몰입, 통제 몰입
Buchanan (1974)	관여 또는 몰입, 충성심, 동일시
Staw & Salancik(1977)	태도적 몰입, 행위적 몰입
Angle & Perry (1981)	근속 몰입
Steers (1982)	소극적 몰입, 적극적 몰입
Mowday et al. (1982)	근속 몰입, 애착 몰입, 동일시 몰입
Meyer & Allen (1991)	정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입
Tett & Allen (1993)	정서 몰입, 근속 몰입, 규범 몰입
Nyhan (1999)	정서적 몰입, 타산적 몰입

자료 : 하용규, "호텔 임파워먼트 도입이 리더십과 조직몰입의 관계에 미치는 영향", 경기대학교 박사학위논문, 2003, p.52를 바탕으로 논자 작성

4. 조직시민행동

가. 조직시민행동의 개념

조직시민행동(organizational citizenship behavior; OCB)은 조직에 의해 공식적으로 규정된 행동은 아니지만 조직의 입장에서 보면 조직발전을 위해 바람직한 행동을 말한다.

조직시민행동에 관한 정의는 Katz에서 비롯되었다. Katz(1964)는 기능적 조직을 위해 필수적인 조직구성원의 행동으로 첫째, 사람들이 조직에 들어가 조직과 함께 일하고자 하여야 하고 둘째, 그들은 자신에게 주어진 일을 예측 가능한 모습으로 수행해야 하며 셋째, 조직이 그 목표를 달성하기 위해서 정한 일의 범주를 뛰어넘어 혁신적이고 자발적으로 행동하여야 한다고 지적하면서 그중에서도 특히 자발적 조직행동의 핵심이 되는 세 번째의 행동 즉, '역할을 뛰어넘는 행동'의 중요성을 강조하였으며, 종업원에게 규정된 역할만을 강조하는 조직은 곧 사라질 취약한 조직이라고 주장하였다.

1980년대에 들어 자발적 조직행동 연구가 본격화되면서 구성개념의 차원이 개발되고 유사개념에 대한 연구가 등장하였으며, 조직시민행동(OCB)이라는 용어가 Katz(1964)의 '역할을 뛰어넘는 행동'의 범주에 사용되었다.

Smith, Organ과 Near(1983)는 Katz 등의 영향을 받아 조직시민행동(OCB)을 '규정상 주어진 역할을 뛰어넘어 이루어지는, 조직에 유익한 조직구성원의 행동'으로 정의하였으며, Bateman과 Organ(1983)은 조직시민행동을 '공식적으로 강요할 수도 없으며 그에 따른 보상을 보장할 수도 없는 조직에 유익한 행동'으로 정의하고, 공식적인 보상이나 제재와는 무관하게 조직구성원이 스스로의 의지에 의하여 행동유무가 결정되는 비공식적인 기여로 구성되어 있다고 주장하였다. 또, Organ(1988)은 조직시민행동을 '구성원에게 주어진 역할은 아니지만 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동을 말하며, 공식적인 보상체제에 의해 인식되지는 않으나 정해진 규정 이상의 행동을 수행함으로써 조직이 효과적으로 기능을 수행하는데 기여하는 행동을 의미한다'고 하였다.

조직시민행동은 조직에서 반드시 수행해야 하는 행동은 아니며 그 행동 하나하나는 사소한 것으로 간주될 수도 있지만 그것이 결합되면 조직에 많은 기여를 할 수 있는 행동들이다. Smith, Organ과 Near(1983)는 조직시민행동에 포함될 수 있는 행동의 예로 시간준수, 타인을 돕는 행동, 규정 이외의 업무에 대한 자발성, 부서를 발전시키기 위한 혁신적인 아이디어 제안 등을 들었으며, 타인에 대한 험담이나 적개심의 표현 또는 사소한 일에서의 불평불만과 비이성적인 논쟁을 피하는 행위 등도 조직시민행동에 포함되는 것으로 보았다. Organ(1988)은 조직시민행동의 특징을 다음과 같이 설명하였다. 첫째, 자유재량 행동으로서, 이는 고용계약에 따라 명시된 직무기술서 상의 역할 이상의 역할로서 전적으로 개인이 선택할 문제이고 그 결과에 대해 처벌이 가해지는 것도 아니다. 둘째, 조직의 공식적 보상체제에 의해 공식적 혹은 직접적으로 보상을 받지 않는 것으로서, 임금이나 승진과 같은 직접적인 보상을 기대하고 행하는 행동이라면 이는 조직시민행동이 아니다. 셋째, 조직의 효과에 총체적으로 공헌하는 행동으로서, 직접적이지는 않지만 그 행동의 결과 동료들과의 유대, 갈등방지 등 간접적인 효과를 통해서 조직 전체의 효과에 기여하게 되는 것이다.

그러나, Podsakoff, Niehoff, Mackenzie와 Williams(1993)는 첫째, 역할 내 행동과 역할 외 행동의 구분이 쉽지 않고 둘째, 조직시민행동과 정치적 행동의 구분이 어려우며 셋째, 조직시민행동을 구성하는 하위요인들이 모두 파악되었다고 보기 어렵

다는 점 등을 들어 위의 이론들에 대해 반론을 제기하고 있으며, Van Dyne, Graham과 Dienesch(1994)도 이러한 비판에 견해를 같이하여 조직시민행동이란 조직에 긍정적인 효과를 가져 오는 모든 행동을 포함하는 포괄적인 개념이라고 규정하고 있다.

나. 조직시민행동의 구성요인

조직시민행동의 차원이 처음으로 분류된 것은 Smith, Organ과 Near(1983)의 연구로, 이들과 Konovsky(1989) 등 초기의 조직시민행동 연구자들은 조직시민행동의 구성요인을 이타주의(altruism)와 양심(conscientiousness)의 2가지 측면으로 규정하였으며, 이후 연구가 진전됨에 따라 다양한 구성요인들이 속속 제시되었다. Organ(1988)은 Bateman과 Organ(1983), Podsakoff와 Williams(1986), Graham (1986), Puffer(1987), Smith와 Near(1983) 등의 연구를 토대로 조직시민행동을 이타주의적 행동, 양심적 행동, 정정당당한 행동, 호의적 행동, 참여 행동의 다섯 가지 하위차원으로 분류하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) 이타주의적 행동(altruism)

이타주의적 행동이란 조직과 관계된 업무나 문제에 대해 특정인물을 구체적 대면상황에서 도와주려는 직접적이고 의도적인 자발적 행위를 말한다. 외출한 동료를 대신하여 급한 업무를 처리해주거나 컴퓨터 초보자를 위해 많은 시간을 들여 사용법을 설명해주는 등의 행위이다. 이러한 행위는 주로 동료를 대상으로 하지만, 조직과 관련이 있으면 외부인을 대상으로 한 행동도 조직 내 시민행동으로 분류된다. 이타주의적 행동은 조직의 에너지를 좀 더 창의적이고 효율적으로 배분시키기 때문에 직접적 혹은 간접적으로 조직의 효율성을 증가시킨다.

2) 양심적 행동(conscientiousness)

양심적 행동이란 조직에서 요구되는 최소수준 이상으로 업무행동을 수행하는 것을 말한다. 조직구성원들이 갈등의 상황에 직면할 때 나타나기 쉬운 행동으로서, 예를 들어 유급으로 하계휴가를 일주일 사용할 수 있도록 허용된 구성원이 중요한 프로젝트 업무로 인해 주어진 휴가의 일부만을 사용하고 나머지는 프로젝트 수행에 사용하는 것과 같은 행동이며, 휴식시간이나 모임시간을 정확히 준수하는 행동 등도 양심적 행동에 속한다.

3) 정정당당한 행동(sportsmanship)

정정당당한 행동이란 불평불만을 하거나 사소한 문제에 대해서도 정식의 고충처리절차를 거치려하거나 조직 내 사건에 대하여 악담을 하는 등의 행위를 하지 않는 것을 말한다. 조직 내 환경과 상황을 긍정적 시각으로 봄으로써 부정적 시각으로 볼 때 발생할 수 있는 비능률과 비효율을 없애는 것이다. 새로운 작업방법 도입 초기에 사소한 불평 없이 일하는 태도도 정정당당한 행동이라 할 수 있다.

4) 호의적 행동(courtesy)

호의적 행동이란 자신의 의사결정이나 참여여부에 따라 다른 사람이 영향을 받게 될 경우 문제가 발생하지 않도록 사전에 예방하는 행동이다. 이타주의적 행동이 이미 문제를 가지고 있는 사람을 돕는 행동인 반면, 호의적 행동은 미래에 영향을 받을 우려가 있는 사람에게 구두나 문서로 자신이 취할 행동을 미리 알리거나 그들과 사전에 상의하는 행동이라는 점에서 차이가 있다. 중요 사실에 대한 주의환기나 정보의 제공, 사전 통보, 자문 등이 이러한 행동에 속한다.

5) 참여 행동(civic virtue)

참여 행동이란 조직 내 활동에 책임감을 가지고 참여하는 행동을 말한다. 회의 참여나 회사 내 간행물 숙지, 조직발전에 필요한 정보제공 등을 비롯하여, 조직의 이미지를 높이는 행동까지도 포함한다. 이 차원의 핵심은 참여정신과 책임감이지만, 이러한 시민정신은 일부 생산성의 희생이나 상사로부터 불평불만이 있다는 인식을 받을 우려도 있다.

반면, Williams와 Anderson(1991)은 조직시민행동을 조직을 위한 조직시민행동과 조직구성원을 위한 조직시민행동으로 분류하였다. 조직을 위한 조직시민행동은 일반적으로 조직에 이익을 주는 행동으로, 직무를 수행할 수 없을 경우 미리 통보하는 행위, 조직의 질서유지를 위해 비공식적 규율에 충실한 행동 등을 말하며, 조직구성원을 위한 조직시민행동은 출근하지 못한 동료를 돕거나 다른 조직구성원들에게 관심을 갖는 행위 등을 말한다. 이외에도 많은 학자들이 조직시민행동의 구성요인에 대하여 다양한 의견을 제시하고 있다.

한편, 이희자(1998)는, Organ, Graham의 자발적 조직행동 척도와 최창회(1994)가 우리나라 기업조직 상황을 고려하여 개발한 척도의 비교분석과 우리나라 기업조직

을 대상으로 한 실증연구를 통하여 우리나라 기업조직에서의 자발적 조직행동이 미국기업보다 훨씬 광범위함을 확인하였다. 예를 들어, 한국기업조직의 경우 일상화 되어 있는 부서 단합대회, 야유회 등에 참가하고 타부서나 타 회사 사람들과 자주 접촉하며 부서원의 경조사에 참석하는 행동 등은 미국의 OCB연구에서는 거의 찾아볼 수 없는 행동이라는 것이다. 이희자는 한국기업조직을 대상으로 하는 자발적 조직행동 연구에서는 이러한 차이점을 고려해야 하므로 외국의 측정방식을 그대로 적용하는 것은 적절하지 않다고 하면서, 실증분석 결과를 토대로 자발적 조직행동의 구성요인으로 이타적 행동, 양심행동, 자기계발 행동, 대인관계 행동, 충성행동 등 5개의 요인을 확정하고 이를 측정할 24개의 설문문항을 제시하였다.

본 연구에서는 조직시민행동의 개념을 '조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동으로서 공식적인 보상체제에 의해 인식되지는 않으나 정해진 것 이상의 행동을 수행함으로써 조직이 효과적으로 기능을 수행하는데 기여하는 행동'으로 정의하고, 우리나라 기업조직의 조직시민행동의 범위가 서양의 그것보다 훨씬 광범위하므로 이를 반영할 필요가 있다는 이희자(1998)의 주장을 받아들여, 조직시민행동의 구성요인 측정에 있어서는 한국적 기업조직 현실을 반영할 수 있도록 이타적 행동, 양심행동, 대인관계행동, 자기계발 행동, 충성행동 등 5개 요인을 사용하여 연구를 진행하고자 한다.

제4절 변수간의 관계에 대한 선행연구 내용

1. 리더십과 조직유효성

리더십과 조직유효성의 관계에 대해서는 지금까지 많은 연구가 있어 왔으며, 특히 최근에는 변혁적·거래적 리더십과 조직유효성의 관계에 대한 연구가 활발히 수행되고 있다. 그리고 이들 연구들은 대부분 변혁적 리더십이 조직유효성을 증대시키는데 특히 중요한 역할을 한다고 보고하고 있다.

조직의 성공의 정도를 측정하는데 사용되는 조직유효성의 측정요인은 매우 다양하지만, 리더십 연구에서는 일반적으로 심리적 지표인 조직몰입이 널리 사용되어 왔으며, 최근에는 직무만족과 조직시민행동도 리더십의 효과성을 측정하는 지표로 자주 활용되고 있다. 본 논문에서는 변혁적·거래적 리더십을 연구대상으로 하였고 조직유효성의 측정대상도 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동으로 한정하였으므로, 선행연구에 대한 검토도 변혁적·거래적 리더십과 이들 간의 관계에 대한 연구결과를 중심으로 고찰하고자 한다.

가. 변혁적·거래적 리더십과 직무만족

리더십과 직무만족의 관계에 대한 연구에서는 일반적으로 리더십이 직무만족과 상관관계가 있음이 인정되고 있고 특히, 많은 연구에서 변혁적 리더십은 직무만족을 증대시키는데 중요한 역할을 한다고 보고되고 있다. 변혁적 리더들은 구성원들에게 직무수행에 대한 새로운 관점과 방법을 제시함으로써 혁신적인 직무를 수행하게 하여 높은 수준의 직무만족이 나타나게 만들고, 구성원들의 작업태도를 높은 수준으로 고양시켜 그들의 과업을 보다 흥미롭게 만들어줌으로써 직무만족에 유의적인 영향을 미치게 한다는 것이다(Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

Bass(1990)는 미국의 육군장교를 대상으로 부하의 직무만족과 리더십 효과와의 관련성을 파악하기 위해 실시한 실증연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인 모두가 부하의 만족도와 정(+)의 상관관계가 있으나 거래적 리더십보다 변혁적 리더십의 요인들이 더 높은 관련성을 보였으며, 특히 변혁적 리더십의 카리스마 요인이 부하의 만족도와 깊은 관련성이 있다고 주장하였다. Hater와 Bass(1988)는

조직체에 1년 이상 근무한 관리자들을 대상으로 실시한 연구에서 변혁적 리더십의 요인과 만족도 간에는 매우 높은 상관관계를 보인 반면, 거래적 리더십의 요인과는 낮거나 중간정도의 상관관계를 보였으며, 최고의 성과를 내는 집단이 보통의 성과를 내는 집단에 비하여 카리스마와 개별적 배려에 대한 평균치가 더 높고 유의적인 것으로 나타났다고 주장하였다. 또, Lowe, Kroeck와 Sivasubramaniam(1996)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직유효성에 유의한 영향을 미치나, 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직유효성을 증대시키는데 더 큰 영향을 미친다고 주장하였다.

우리나라에서도 최근 변혁적·거래적 리더십과 조직유효성과의 관련성에 관한 다수의 연구사례가 발표되고 있다. 그러나 많은 연구가 변혁적 리더십만을 연구대상으로 하고 있어 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 연구하거나 두 리더십 유형을 비교 연구한 사례는 많지 않은 실정이다.

전경철(2005)은 외식산업을 대상으로 한 연구에서 관리자의 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입과 서비스 지향적 조직시민행동에 유의한 긍정적 영향을 미친다고 밝히고 있으며, 권형섭(2007)은 호텔산업을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십 요인의 지적자극, 카리스마가 직무만족에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다고 주장하였다. 여인길(2004)은 증권회사 지점장을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마가 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다고 밝혔으며, 김용구(2009)는 여행사를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 일반 직무만족에 카리스마, 지적자극 개별배려의 순으로, 보수승진만족에 개별배려, 지적자극, 카리스마의 순으로 영향을 주는 것을 확인하였다. 또, 주종덕(2003)은 농협 지점장들을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 조직만족의 증폭효과가 있었다고 하였다.

이상의 연구결과에서와 같이, 일반적으로 변혁적 리더십은 직무만족에 영향을 주며, 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 더 효과적이라는 것이 확인되고 있으나, 변혁적 리더십의 하위요인들까지 모든 연구결과가 일치하지는 않고 있다.

나. 변혁적·거래적 리더십과 조직몰입

리더십 연구에서는 직무만족보다 조직몰입이 리더십에 따른 조직의 성과차원으로 더 많은 연구자들에 의해 보고되고 있다(Shamir, House, & Arthur, 1993; Koh, Steers, & Terborg, 1995).

O'Reilly와 Chatman(1986)의 연구에서는 변혁적 리더십은 감정적 몰입에 긍정적 영향력을 미치는 것이 확인되었고, Koh(1990)의 연구에서도 거래적 리더십만을 사용했을 때보다는 변혁적 리더십이 더해질 때 부하들의 조직몰입이 증대되는 것을 확인함으로써, 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 조직몰입에 미치는 영향을 증대시킨다는 사실을 입증하였다. 또, Hater와 Bass(1988)는 변혁적 리더십은 모범적인 행동과 목표나 비전에 역점을 둠으로써 부하의 강한 조직몰입을 예측하는데 있어 거래적 리더십보다 증대효과가 큼을 입증하였다. 반면, Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입을 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하고, 이중 변혁적 리더십과 강력한 긍정적 관계를 가지고 있는 것은 정서적 몰입이라고 하였다. Bycio, Allen과 Hackett(1995)도 변혁적 리더십은 정서적 몰입과 상당히 유의미한 긍정적 관계가 있고, 지속적 몰입과는 유의미하지 않았으며 오히려 부정적 관계가 나타난다고 주장하였다. Mathieu와 Zajac(1990)도 변혁적 리더십이 정서적 몰입에는 많은 영향을 미치지만 지속적 몰입에는 거의 영향을 미치지 않음이 확인되었다고 보고하였다. 이렇게 하위 구성요인간의 영향력 관계가 연구자마다 조금씩 다르게 나타나는 현상은 국내의 실증연구에서도 일반적으로 나타나고 있다.

Summer, Bae와 Luthans(1996)는 실증조사 결과를 토대로 우리나라의 경우 관리스타일과 조직몰입의 관계는 확실하게 발견하지 못하였으나 변혁적 리더십행동은 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 관찰되었다고 보고하였다. 성영태(2006)는 기초자치단체장을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마와 지적자극이 조직몰입에 많은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 모든 하위요인에서 조직몰입에 유의적인 영향을 주지 않았다고 주장하였다. 홍성관(2008)은 육군 지휘관을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마, 개별배려, 지적자극이 조직몰입에 유의한 영향을 미치나 이중 카리스마가 가장 큰 영향을 주는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십의 조건적 보상도 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다고 주장하였다. 김창규(2009)는 지방자치단체 공무원을 대상으로 한 연구에서 상사의 비전제시와 지적자극은 부하직원들의 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다고 주장하였다. 안상태(2009)는 학교장의 리더십 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마는 유지적 몰입에, 개별배려는 규범적 몰입에 각각 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났으나 지적자극은 긍정적인 영향이 나타나지 않았고, 거래적 리더십의 조건적 보상은 계속적 몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다고 주장하였다. 김중조(2008)는 외국인투자기업 CEO를 대상으로 한 연구에서 변혁

적 리더십의 카리스마, 지적자극, 개별배려와 거래적 리더십의 조건적 보상이 조직유효성에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으나 예외관리는 조직몰입에 유의한 영향을 주지 못하였으며, 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 보다 더 강한 영향을 주는 것으로 확인되었다고 주장하였다.

이상과 같이, 변혁적 리더십은 조직몰입의 하위요인 중 정서적 몰입에 가장 강한 긍정적 영향을 미치는 반면, 거래적 리더십의 예외관리는 대체로 조직몰입에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 보고되고 있으나, 일부의 연구에서는 거래적 리더십의 조건적 보상은 조직몰입에 유의한 영향을 준다고 주장하고 있는 점 등을 감안할 때, 연구대상과 상황에 따라서 다소 다른 결과에 나타날 수도 있을 것으로 생각된다.

다. 변혁적 · 거래적 리더십과 조직시민행동

최근 들어 조직시민행동에 관한 연구사례가 증가하고 있으나 리더십과 조직시민행동과의 관계를 다룬 연구는 아직은 그리 많지 않은 편이다.

초기 전통적 리더십연구에서 연구자들은 리더의 행동과 조직시민행동과의 관계에 주로 관심을 두었으며, Smith, Organ과 Near(1983), Podsakoff, Niehoff, Mackenzie와 Williams(1993), Schnake(1991), Niehoff와 Moorman(1993) 등은 연구결과 리더의 지원적 행동 또는 관계지향적 행동이 조직시민행동에 영향을 준다고 보고하고 있다. 최근에는 변혁적 · 거래적 리더십을 선행요인으로 하는 조직시민행동 연구가 활기를 띄고 있으며, 많은 연구에서 변혁적 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주고 있음이 확인되고 있다.

Mackenzie, Podsakoff와 Rich(2001)은 미국 보험회사 영업사원과 매니저를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 강할수록 구성원의 역할외 성과에 긍정적인 영향을 주었으며 거래적 리더십도 긍정적 영향을 주었으나 변혁적 리더십의 영향이 더 컸다고 하였으며, Koh, Steers와 Terborg(1995)도 싱가포르의 중등학교 교사를 대상으로 한 교장의 리더십 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 조직시민행동을 예측하는데 있어서 긍정적 영향을 미친다고 보고하였다.

최근 국내에서도 리더십과 조직시민행동과의 관계에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 김재붕(2006)은 공단 종사자를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 개별배려와 거래적 리더십의 상황적 보상이 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는

것으로 나타났다고 하였다. 손경애(2008)는 대학총장의 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 연구에서 변혁적 리더십은 조직시민행동에 강한 영향을 미치며 거래적 리더십은 변혁적 리더십보다는 약한 영향을 미치는 것으로 조사되었다고 하였으며, 또 성남주(2009)는 창원지역 공무원조직과 기업조직 관리자를 대상으로 한 연구에서 기업조직 상사의 변혁적 리더십의 하위요인인 영감적 동기부여는 조직시민행동의 이타성에, 지적자극은 이타성과 양심성에 정(+)의 영향을 미치고 카리스마와 개별배려는 스포츠맨십에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공무원조직에서는 영감적 동기부여가 이타성, 양심성과 스포츠맨십에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타나, 기업조직과 공무원조직의 결과가 서로 달랐다고 하였다.

이상의 선행연구결과를 종합해볼 때, 일반적으로 변혁적 리더십은 조직시민행동에 직접적 또는 간접적으로 영향을 미치나 거래적 리더십은 미치는 영향의 정도가 변혁적 리더십에 비하여 상대적으로 약하거나 영향을 주지 못하는 것으로 보이나, 연구대상에 따라서는 그 결과가 다르게 나타날 수도 있을 것으로 예상된다.

2. 리더십과 임파워먼트

변혁적·거래적 리더십과 조직유효성과의 관계에 대해서는 그동안 많은 연구자들이 다양하게 연구하여 왔으며 그 효과도 어느 정도 입증되고 있는 반면, 변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 영향을 주기 위한 동기부여 과정에 대한 연구는 아직 많이 부족한 편이다. Ashour(1982)는 변혁적 리더십이 조직유효성에 영향을 주는 과정을 부하의 동기부여 측면에서 살펴봄으로써 변혁적 리더십과정을 보다 구체적으로 이해할 수 있는 개념적 틀을 제공할 뿐만 아니라 이를 위한 다양한 실천방안을 강구할 수 있다고 주장한 바 있는데, 비교적 최근에 들어서서야 부하의 내재적 동기부여의 측정변인으로 임파워먼트에 대한 연구가 활성화되기 시작하였다.

리더십 연구에서 임파워먼트가 주목받기 시작한 것은 구성원과 조직을 임파워먼트시키기 위해 리더가 갖추어야 할 속성의 상당부분이 변혁적 리더십과 일치하거나 유사하기 때문이다. Vogot와 Murrell(1990)은 리더와 임파워먼트의 관계에서, 리더는 조직구성원을 임파워시키기 전에 먼저 임파워되어 있어야 하며, 리더는 임파

워된 조직에서 조화(coordination), 통합(integration), 촉진(facilitation)을 통하여 통제보다는 하위자에게 격려와 도움을 주고, 문제해결사, 기술전문가, 지휘자의 역할보다는 촉진자(facilitator)로서 적극적인 참여와 협동을 유도하는 역할을 해야 한다고 주장하였다. 또, Conger와 Kanungo(1988)는 조직구성원이 임파워되기 위해서는 무엇보다도 리더의 역할이 중요하며, 리더의 구체적인 역할은 ①높은 수행기대를 부여함으로써 하부조직에게 확신을 표현하고, ②하부조직이 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 부여하며, ③자율성을 제공하고, ④영감 있고 의미 있는 목표를 설정하는 것 등으로서, 이러한 역할들이 임파워된 조직구성원을 형성해낼 수 있다고 하였다. Avolio와 Gibbons(1988)는 구성원 개인의 변혁 및 개발의 대부분은 자신감 또는 임파워된 느낌을 개발하는 것으로 보고, 변혁적 리더들이 부하들을 임파워시키는데 다음과 같은 몇 가지 방법 즉, ①과거성과를 인정하고, ②감정적으로 도전적인 일을 제공하며, ③큰 기대를 한다고 표현하고, ④성공할 수 있도록 전략을 모형화 하는 방법을 사용할 수 있다고 하였다. Avolio와 Gibbons(1988)는 또, 변혁적 리더십의 우선목적은 부하들의 자신감 향상과 자기개발을 도모하는데 있으며, 리더는 부하들을 각자의 분야에서 임파워 시킴으로써 자신의 행동과 성과 그리고 발전에 책임을 지는 인간으로 만드는 책임이 있다고 하였다. 반면에, Thomas와 Velthouse(1990)는 Conger와 Kanungo의 임파워먼트에 대한 모델을 정교화시키는 과정과 임파워먼트를 부하들이 인지적으로 해석하는 과정에서 임파워먼트 지각에 영향을 주는 환경적인 요소들을 제시하고 그중 변혁적 리더십이 부하들의 지각에 매우 중요하다고 하였으며, 변혁적 리더십은 과업평가에 있어서도 여러 중요한 역할을 한다고 하였다. 이외에도 Burke(1986), Block(1987), House(1988) 등이 리더십과 임파워먼트 관계의 대표적인 연구자라 할 수 있는데, 이들은 리더십의 유형(그리고 추가적으로 집단 내의 특성 몇 가지)에 따라서 구성원이 임파워되거나 역임파워(disempower)되는 정도가 달라지며, 비전제시형(흔히 변혁적)리더가 가장 임파워먼트를 잘 가져온다고 하였다. 한편, 박원우(1998)는 "임파워먼트는 권한위양과 모티베이션이 모두 포함된 개념으로서 자신과 구성원으로부터 최고, 최선을 추구하고, 개인 속에 구속된 파워를 키워주고 풀어주며, 사람의 능력을 최대한 활용하게 함으로써 리더십과 함께 조직의 효과성을 높이는데 매우 중요한 역할을 한다"고 주장하여, 리더십이 임파워먼트와 불가분의 관계에 있음을 설명하고 있다.

실증적 연구사례를 보면, Susan(1992)은 스페인의 기업체 중간관리자를 대상으로 리더십과 임파워먼트 간의 관계를 검증한 결과 변혁적·거래적 리더십이 부하의

임파워먼트에 영향을 준다는 것을 실증하였으며, John(1995)은 군 조직을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 개인의 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 입증한 바 있다.

국내에서도 최근들어 변혁적·거래적 리더십과 임파워먼트와의 관계에 대한 연구가 활발하게 이루어지고 있는데, 석기현(2004)은 항공운송산업을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마는 임파워먼트에 유의한 긍정적 영향을 미치나 개별배려와 지적자극은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다고 주장하였으며, 하용규(2003)는 호텔산업을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마, 개별고려, 지적자극의 순으로 임파워먼트에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다고 주장하였다. 반면, 이상동(2008)은 같은 호텔산업을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 개별적 고려, 지적자극, 이상적 영향력, 영감적 동기부여는 임파워먼트의 역량에 대해서는 영향을 주지 않는 것으로 나타났으며 자기결정력 요인에만 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다고 주장하였다. 김세리(2006)는 외식산업을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 임파워먼트의 모든 요인에 긍정적 영향을 미치나 거래적 리더십의 상황적보상은 임파워먼트의 역량과 자기결정력에는 부정적 영향을 미친 반면, 영향력에는 긍정적 영향을 미치고, 예외관리는 임파워먼트의 영향력에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다고 주장하였다. 반면, 김길주(2009)는 농협직원들을 대상으로 한 연구에서 거래적 리더십이 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 변혁적·거래적 리더십이 임파워먼트에 영향을 주고 있음은 널리 확인되고 있으나 리더십의 구성요인들이 모두 임파워먼트에 긍정적 영향을 주는 것은 아니며, 연구사례에 따라 다소 상이한 결과를 보이고 있다.

3. 임파워먼트와 조직유효성

현대의 급변하는 경영환경과 격심한 경쟁 하에서 구성원으로 하여금 더욱 일에 몰입하면서 변화와 성과를 추구하게 하여 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로 경영학 분야에 등장한 임파워먼트는 최근 리더십 연구에 있어서도 관심의 대상이 되어왔다. 임파워먼트는 전통적, 수직적 조직구조에서 참여적, 수평적 조직구조

로 전환되는 시점에서 조직을 탄력적으로 운영하는데 필요할 뿐만 아니라, 조직의 유효성을 향상시키는 데에도 중요한 역할을 하기 때문이다(박원우, 1998). 즉, 임파워된 조직구성원은 서비스 접점에서 효과적으로 대처하여 고객의 필요나 불만에 신속하게 반응하며, 낮은 이직률을 유지하고, 그들의 직무에 더 만족하며, 더 업무에 몰입한다는 것이다.

임파워먼트와 조직유효성에 대해서는 많은 연구자들이 그 관계를 입증하고 있다. 임파워먼트와 조직유효성의 관계를 연구하는 학자들은 조직유효성의 측정요인으로 직무만족과 조직몰입을 함께 사용하는 경우가 많으며, 일부 리더십을 선행변수로 사용하는 연구자들의 경우에는 임파워먼트를 매개변수로 사용하여 조직유효성을 측정하기도 한다. 또, 조직유효성의 하위요인으로는 직무만족, 조직몰입과 함께 혁신행동, 이직의도와 조직시민행동도 자주 사용된다. 본 연구에서는 조직유효성의 구성요인 중 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동을 대상으로 하고 있으므로 이들을 중심으로 선행연구 사례를 살펴본다.

가. 임파워먼트와 직무만족

임파워먼트와 직무만족과의 영향관계를 연구한 대부분의 사례에서는 임파워먼트가 직무만족에 직접 또는 간접적으로 영향을 주고 있음이 확인되고 있다. Hackman과 Oldham(1980)은 기술다양성과 과업정체성이 임파워먼트의 구성요소인 의미감이라는 심리적 상태를 가져오면서 동시에 직무만족을 가져온다고 하였다. Holland(1985)는 조직구성원이 행하는 직무의 성격과 개인특성과의 적합성이 높을수록 직무만족은 높아진다고 하였으며, Spreitzer(1995)는 임파워먼트 구성요인들이 직무만족에 영향을 주며, 특히 의미성과 자기결정력은 직무만족에 큰 영향을 준다고 하였다.

국내연구를 보면, 이승길(2003)은 경찰공무원을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트의 의미성, 역량성, 자기결정력성, 영향성 등은 모두 직무만족과 통계적으로 유의미한 것으로 나타났고, 임파워먼트가 높을수록 구성원들의 직무만족도도 높게 나타났다고 하였다. 김광수(2004)는 호텔기업을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트의 의미성이 직무만족에 가장 큰 긍정적 영향을 미치며, 조직몰입에는 의미성, 영향력의 순으로 유의한 긍정적 영향을 미치나 역량은 직무만족과 조직몰입에 유의한 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였다. 이상희(2006)는 외식업체 비정규직 종

사원을 대상으로 한 연구에서 의미성, 영향력의 순으로 직무만족에 유의한 긍정적 영향을 미치나 역량은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다고 하였다. 오봉익(2009)은 새마을금고 직원들을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트는 서비스 성과와 재무적 성과에서 유의미한 결과가 나타났다고 하였으며, 조규태(2009)는 교사를 대상으로 한 연구에서 임파워먼트는 조직효과성의 직무만족, 조직적응성, 직무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다고 하였다.

나. 임파워먼트와 조직몰입

임파워먼트와 조직유효성과의 관계를 연구하는 대부분의 연구자들은 조직유효성의 측정요인으로 조직몰입을 선호하고 있고 또, 임파워먼트가 조직몰입과 강한 정(+)의 상관관계에 있음을 입증하고 있다. 이는 임파워된 개인은 업무를 성공적으로 수행하고자 하며, 도전적인 상황에서 어려움이 닥쳐도 좌절하지 않고 자신과 조직을 동일시하여 깊이 몰입함으로서 주도적으로 일을 처리하기 때문일 것이다.

임파워먼트가 조직몰입의 정서적 몰입과 상관관계가 높음이 많은 연구에서 확인되고 있다. Thomas와 Velthouse(1990)는 임파워된 개인은 주어진 과업에 대한 집중력, 탄력성과 업무처리 주도성이 커지며, 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고 몰입하게 되며 헌신하고 자신을 조직과 동일시하는 성향이 강하다고 하였다. 그들의 연구결과에 따르면 임파워된 개인은 조직과 자신의 일체감을 통하여 정서적 몰입이 증대되는 반면, 경제적 거래관계를 고려하여 조직에 남으려는 유지적 몰입은 감소하는 것으로 나타났다고 하였다. 그러나 이와는 대조적으로 정서적 몰입과 유지적 몰입이 모두 임파워먼트와 정(+)의 관계를 보여주는 연구결과도 있다. Zimmerman(1990)은 Thomas와 Velthouse의 연구결과와는 달리 임파워먼트와 정서적 몰입 및 유지적 몰입간의 관계에서 모두 정(+)의 영향을 미치고 있음을 확인하였다.

국내 연구사례를 보면, 최철수(2001)는 여행사를 대상으로 한 연구에서 임파워먼트의 의미성과 영향력이 조직몰입에 보다 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다고 보고하였으며, 채순화(2004)는 보험업과 제조업(대기업) 종업원을 대상으로 한 연구에서, 임파워먼트의 자기결정력과 역할수행능력은 다중 조직몰입형성에 매우 중요한 역할을 하나 영향력은 전혀 설명력을 갖지 못하는 것으로 나타났다고 하였다. 또, 방희봉(2004)은 뷰티샵 종사자들을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트의

의미성, 영향력, 역량은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 하위요인의 수준이 높을수록 조직몰입수준도 높았다고 하였다. 안형기(2004)는 호텔주방근무자를 대상으로 한 연구에서 임파워먼트와 조직몰입의 관계에서 업무내용과 업무권한이 모두 유의한 정(+)의 관계로 나타났으며, 이는 주방 종사원들이 스스로 업무를 인식하고 자신에게 권한이 부여될 때 조직에 대한 높은 몰입수준을 나타나는 것을 의미하는 것이라고 하였다. 양주연(2008)도 간호장교를 대상으로 한 연구에서 임파워먼트가 조직몰입을 향상시키며, 학력수준과 계급이 높을수록, 그리고 장기복무희망자일수록 조직몰입과 유의한 정(+)의 관계가 있다고 하였다.

다. 임파워먼트와 조직시민행동

최근 들어 임파워먼트와 조직시민행동과의 관계에 대한 연구가 활발해지고는 있으나 이들 사이의 영향력 관계에 대한 연구는 아직 많지 않은 편이고, 또 대부분의 연구도 이들 사이의 직접적인 영향력 관계보다는 리더십과 조직시민행동의 매개자로서의 임파워먼트의 역할규명에 초점이 맞춰지고 있다.

선행연구를 살펴보면, 일반적으로 임파워먼트가 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. Kirkman과 Rosen(1999)은 임파워된 사람들은 자기효능감(역할수행능력)이나 자기결정권을 인지하고 있기 때문에 심리적으로 임파워된 상태에 머무르지 않고 조직에 유익한 행동을 한다는 사실을 확인하였다. 이는 부하의 임파워먼트가 조직에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 의미한다. 최충식(2007)은 대학직원들을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트의 과업의미성은 조직시민행동의 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십에 유의한 영향을 미쳤고, 역할수행능력은 이타심, 양심성, 예의성, 시민정신에 유의한 영향을 미쳤으며, 자기결정력은 스포츠맨십에 유의한 영향을 미쳤고, 영향력은 이타심과 시민정신에 유의한 영향을 미친 것으로 나타나 임파워먼트가 조직시민행동에 유의한 영향을 미침을 확인할 수 있었다고 하였다. 김길주(2009)도 농협직원을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트가 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였으며, 김영춘(2009)도 군 지휘관을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트가 조직몰입과 조직시민행동에 모두 높은 영향력이 있었으나 조직몰입보다는 조직시민행동에 더 큰 영향을 주고 있음을 확인하였다고 하였다. 또, 김학준(2007)도 공군 조종사를 대상으로 한 연구에서 임파워먼트가 조직시민행동에 유의미한 영향을 줌을 확인하고, 임

파워된 부하일수록 리더에 대한 신뢰를 바탕으로 창의적인 아이디어를 선택하고 실천하며 확산할 가능성이 높으며, 부하가 상사의 지원을 통하여 자기역량감과 과업에 대한 자율성을 갖추었을 때 조직의 이익을 우선시한다고 하였다.

임파워먼트와 조직시민행동에 관한 선행연구사례를 종합하여 볼 때, 임파워먼트의 구성요인들은 일반적으로 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치고 있음이 확인되고 있으므로, 조직시민행동은 본 연구에서도 조직유효성의 유용한 측정수단이 될 수 있을 것으로 생각된다.

4. 리더십과 조직유효성의 관계에서 임파워먼트의 매개효과

앞에서 살펴본 바와 같이, 많은 연구자들이 리더십은 임파워먼트에 강한 영향을 미치며, 임파워먼트는 직무만족이나 조직몰입, 조직시민행동 등의 조직유효성에 중요한 영향을 미침으로써 이들이 상호 영향력 관계에 있음을 확인하고 있다. 그러나 리더십과 조직유효성간 임파워먼트의 매개효과를 직접적으로 검증한 연구는 아직 그리 많지 않은 편으로, 국내에서도 최근에 와서야 리더십과 조직몰입, 직무만족과 조직시민행동 등 조직유효성과의 관계에서 임파워먼트의 매개적 역할에 대하여 관심을 가지게 되었다.

먼저, 외국의 연구사례를 보면 Spreitzer(1992)는 심리적 임파워먼트가 구조적인 상황과 개인적인 성과변수간의 관련성에 매개적인 역할을 하는 것으로 나타났다고 하였고, Vogot와 Murrell(1990)은 임파워먼트가 자신들의 실력향상을 위하여 노력하게 하고 조직몰입을 위해 매개적인 역할을 한다고 하였으며, Fuller, Morrison, Bridger와 Brown(1999)은 미국 남서부지역 의료시설의 간호사를 대상으로 한 연구에서 직무만족에 대한 변혁적 리더십의 영향은 구성원의 임파워먼트 지각에 의하여 높아진다는 사실을 확인하여, 임파워먼트의 매개효과를 입증하였다.

우리나라에서는 고성돈(2001), 채순화(2004), 석기현(2004), 김세리(2006), 성영태(2006) 등 여러 연구자들이 임파워먼트가 리더십과 직무만족·조직몰입 사이에서 매개적 역할을 함을 확인하였다. 고성돈(2001)은 관광호텔 종업원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 조직몰입에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 임파워먼트를 증대시켜 조직몰입을 높임으로써 임파워먼트가 부분적으로 매개효과가 있음을

확인하였다고 주장하였으며, 채순화(2004)도 보험업과 제조업을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트가 변혁적 리더십과 조직몰입간의 매개적 역할을 함을 확인하였으며 특히, 리더십 하위요인(카리스마, 개별고려, 지적자극)과 조직몰입 하위요인과의 관계에서는 임파워먼트가 정서적 몰입에는 약한 매개역할을 보여준 반면, 유지적(지속적) 몰입에는 임파워먼트의 자기결정력과 영향력요인은 매우 강한 매개 역할을 함을 확인함으로써 고성돈의 연구와 비슷한 결과가 나타났다고 하였다. 또, 석기현(2004)은 항공운송산업 종업원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마와 거래적 리더십의 조건적 보상과 예외관리가 조직몰입에 미치는 영향에 임파워먼트가 유의한 긍정적 영향을 주는 것으로 나타남으로써 임파워먼트의 매개효과를 확인하였다고 하였다. 김세리(2006)는 외식업체 종사원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 조직유효성과 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 직무만족과 조직몰입에는 직접적인 영향과 임파워먼트의 매개역할을 거친 영향 모두가 유의한 것으로 확인되어 임파워먼트의 매개효과가 있음이 입증되었다고 하였다. 성영태(2006)는 지방자치단체장을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십의 카리스마가 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 임파워먼트의 매개효과가 유의적으로 나타났으며, 통합적으로는 변혁적 리더십의 매개효과가 긍정적 영향력을 미친 반면, 거래적 리더십은 부정적 영향력을 미치는 것으로 나타나 매개효과가 없었다고 하였다.

반면, 최충식(2007), 배재영(2007), 유영식(2009), 김길주(2009) 등은 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 임파워먼트가 매개적 역할을 함을 확인하였다. 최충식(2007)은 충청남도 소재 4년제 대학에 근무하는 일반직원을 대상으로 실시한 연구에서, 임파워먼트의 역할수행능력은 변혁적 리더십의 카리스마와 조직시민행동의 모든 구성요인 사이에서 전혀 매개효과가 없었으며, 자기결정력 및 영향력은 변혁적 리더십의 영감적 동기부여, 지적자극, 개별배려 등 3개요인과 조직시민행동의 예의성을 매개하지 못하였으나, 나머지 요인들에 대해서는 완전 또는 부분적으로 매개함으로써 임파워먼트의 매개효과가 있음을 확인하였다. 배재영(2007)은 육군 장교를 대상으로 한 연구에서, 임파워먼트의 자기결정력은 직무만족에 대해서는 매개효과가 있었으나 조직몰입에 대해서는 매개효과를 확인하지 못하였으며, 과업의미성은 직무만족과 조직몰입 모두에게 유의한 매개효과를 확인하였으나, 역할수행능력은 직무만족과 조직몰입에 모두 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되어 매개효과가 없었다고 하였다. 유영식(2009)도 기업 관리자를 대상으로 한 연구에서 변혁적

리더십과 조직시민행동 사이에서 임파워먼트의 매개효과를 확인하였다고 하였다. 그러나 김길주(2009)는 농협직원들을 대상으로 한 연구에서, 변혁적 리더십과 조직시민행동 사이에서는 임파워먼트의 매개효과가 없었으나 거래적 리더십과 조직시민행동 사이에서는 임파워먼트의 매개효과가 나타났다고 하면서, 변혁적 리더십이 오히려 임파워먼트에 영향을 주지 못하고 또 임파워먼트가 매개적 역할을 하지 못하게 된 이유를 세계적 금융위기로 인한 구조조정의 여파로 상사와 부하 간 신뢰가 상실되어가는 현상에 기인하는 것으로 추론하였다.

이상의 연구결과를 종합해보면, 변혁적 리더십이 조직유효성의 직무만족, 조직몰입이나 조직시민행동에 미치는 영향에 대하여는 임파워먼트의 매개효과가 확인되고 있으며, 대체로 조직몰입에 보다 강한 매개효과를 주는 반면, 거래적 리더십에 대해서는 매개효과가 미미함을 짐작할 수 있다. 앞으로 보다 많은 실증연구를 통하여 이들 요인간의 인과관계와 매개적 역할 관계를 보다 명확하게 밝힐 필요가 있다고 본다.

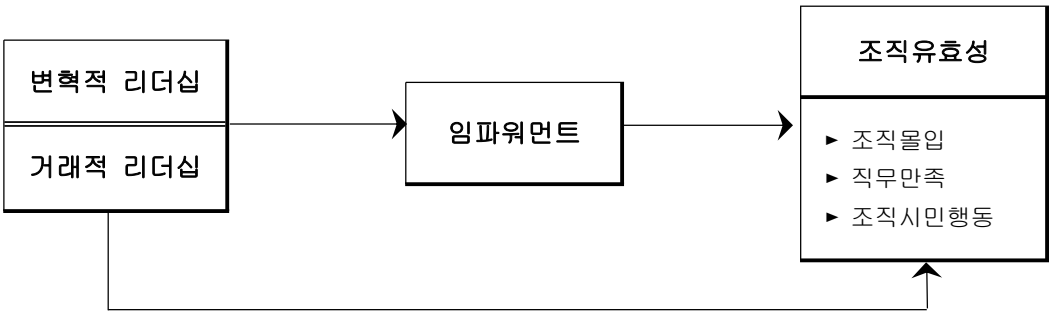
제3장 연구의 설계

제1절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형

본 연구는 우리나라 금융산업의 리더십유형과 조직유효성 간의 영향관계, 그리고 이들 사이에서의 임파워먼트의 매개효과를 실증적으로 검증하는데 그 목적이 있다. 따라서 '리더십유형의 변혁적·거래적 리더십과 조직유효성의 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동과의 관계', '리더십유형의 변혁적·거래적 리더십과 개인의 심리적 임파워먼트와의 관계', '개인의 심리적 임파워먼트와 조직유효성의 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동과의 관계', '임파워먼트의 리더십유형과 조직유효성 간의 매개효과 여부' 등을 검증할 수 있도록 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설계하였다.

<그림 3-1> 연구모형



이를 구체적으로 살펴보면, 독립변수는 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 하였고 종속변수는 조직유효성으로 하여 하위요인으로 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동을 두었으며, 매개변수로는 임파워먼트를 두었다.

2. 연구가설의 설정

가. 리더십과 조직유효성간의 관계

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 많은 연구가 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성과 유의한 관계에 있음을 입증하고 있으며 특히, 직무만족이나 조직몰입과 같이 심리적 성과지표에 대하여 유의한 영향력을 미치는 것으로 알려져 있으며, 특히 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직몰입을 증대시키는 것으로 보고되고 있다.

O'Reilly와 Chatman(1986)은 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 긍정적 영향력을 미친다고 하였고, Hater와 Bass(1985), Koh(1990)는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입을 증대시킨다고 하였는데, 이러한 결과는 성영태(2006), 홍성관(2008), 김중조(2008), 김창규(2009) 등의 연구결과와도 대체로 일치한다. 따라서 본 연구에서도 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 조직몰입에 유의한 영향을 미치되, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 유의한 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대된다.

또한, 변혁적·거래적 리더십과 직무만족과의 관계 연구에 있어서 Lawe, Koreck와 Sibasubrananiam(1996)은 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 조직유효성을 증대시킨다고 하였으며, Hater와 Bass(1988), 주종덕(2003), 여인길(2004), 전경철(2005), 권형섭(2007), 김용구(2009) 등의 연구에서는 변혁적 리더십이 직무만족에 유의한 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 일부 연구에서는 거래적 리더십의 하위요인 중 예외관리가 직무만족에 별다른 영향을 주지 않거나 부정적 영향을 주는 것으로 보고된 사례도 있으나, 본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 직무만족에 유의한 영향을 보여줄 것으로 기대된다.

변혁적·거래적 리더십과 조직시민행동의 관계에 대한 연구는 아직 많지 않은 실

정이나, 변혁적 리더십이 조직시민행동에 유의한 긍정적 영향을 주는 것으로 보고되고 있다. Mackenzie, Podsakoff와 Rich(2001)는 거래적 리더십도 조직시민행동에 영향을 주지만 변혁적 리더십이 강할수록 조직시민행동에 더욱 긍정적인 영향을 주었다고 보고하였으며, Koh, Richard와 James(1995)도 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 조직시민행동에 영향을 준다고 하였다. 국내에서는 오태완(2005), 김재붕(2006), 지명식(2006), 최충식(2007), 손경애(2008), 성남주(2009), 유영식(2009) 등의 연구에서 변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주는 것이 확인되었으며, 하위요인에서는 연구자에 따라 다소 상이한 결과가 나타나기도 하였으나 대부분의 연구에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 강한 영향을 조직시민행동에 미치는 것으로 보고되고 있다. 따라서 본 연구에서도 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 모두 조직시민행동에 대하여 유의한 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대된다.

이에, 본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직유효성에 유의한 긍정적 영향을 주는 것으로 가정하여 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 Ⅰ : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅰ-1 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅰ-2 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅰ-3 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

나. 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 집단 간 조직유효성의 차이

Bass(1985)에 의하면 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호 배타적인 것이 아니라 상호 보완적인 것으로서 변혁적 리더십이 거래적 리더십의 효과에 증폭효과를 주는 것으로 개념화하였으며, 이러한 Bass의 이론은 여러 실증연구에서 입증되고 있다. 그리고 Avolio(1997)도 거래적 리더십은 리더와 구성원들 간의 관계를 발전시키는데 도움을 주기 때문에 변혁적 리더십이 효과적이기 위해서는 거래적 리더십이 사전조건이라고 주장함으로써 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 불가분의 관계에

있음을 확인하였다. 이는 리더가 일반적으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 상황에 따라 혼합해서 사용할 수 있음을 의미한다. 즉 리더의 리더십이 두 가지 리더십 스타일의 연속선상의 어느 한 부분에 리더가 존재할 수 있음을 의미하는 것이다.

그런데, 리더의 리더십 강도는 상황이나 사람에 따라 차이가 있게 되고 또, 상사의 리더십을 부하가 인지하는 수준에도 차이가 있을 수밖에 없으므로, 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 어느 수준으로 인지하느냐에 따라 부하의 행동이나 태도는 달라질 것이다. 즉, 상사로부터 변혁적 리더십을 더 높게 인지하는 부하는 상사의 카리스마나 개별적인 배려, 동기부여와 지적자극에 더 강하게 반응하게 될 것이고, 거래적 리더십을 더 높게 인지하는 부하는 상사가 제시한 목표의 달성과 그에 따른 보상이나 목표를 달성하지 못했을 때 받게 되는 부정적 피드백에 더 관심을 갖게 될 것이다.

한편, 선행연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 일반적으로 직무만족, 조직몰입이나 조직시민행동 등에 긍정적인 영향을 주며, 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 증폭효과를 주는 것으로 확인되고 있으므로, 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 부하가 동시에 높게 지각할수록 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동에 대한 지각의 정도도 높아질 것이라고 추론할 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하고 그 결과를 검토한다.

가설 Ⅱ. 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단은 그렇지 않은 집단보다 조직유효성을 높게 지각할 것이다.

Ⅱ-1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단은 그렇지 않은 집단보다 조직몰입을 높게 지각할 것이다.

Ⅱ-2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단은 그렇지 않은 집단보다 직무만족을 높게 지각할 것이다.

Ⅱ-3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단은 그렇지 않은 집단보다 조직시민행동을 높게 지각할 것이다.

다. 리더십과 임파워먼트

최근 기업에서는 기업환경이 급변함에 따라 변화에 대한 신속한 적응과 경쟁력 강화를 위해 구성원들의 역량을 극대화하고 추가적인 몰입을 이끌어내기 위한 임파

워먼트의 역할이 강조되고 있다. 이에 따라 리더십과 임파워먼트의 관계에 대하여도 많은 연구가 이루어지고 있으며, 특히 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향에 대한 실증적 연구가 활발히 이루어지고 있다. 그동안의 연구결과를 보면, 변혁적 리더십과 거래적 리더십간에 효과에 차이가 있고 또 하위요인에 따라 그 효과가 상이하게 나타나기도 하지만, 대체로 변혁적 리더십이 임파워먼트에 유의한 영향을 주는 것으로 보고되고 있다.

Susan(1992), John(1995) 등은 실증적 연구를 통해 변혁적 리더십이 개인의 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였고, 국내에서도 하용규(2003), 석기현(2004), 김세리(2006), 이상동(2008), 김길주(2009) 등 많은 연구자들이 변혁적 리더십이 개인의 심리적 임파워먼트에 영향을 준다고 보고하고 있다. 반면, 거래적 리더십이 임파워먼트에 주는 영향에 대해서는 연구가 부족한 실정이며, 연구 결과도 대체로 부정적이었다. 그러나 본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 긍정적 영향을 미치는 것으로 가정하여 다음과 같이 가설을 설정하고 실증분석 결과를 선행연구와 비교하고자 한다.

가설 Ⅲ : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 구성원의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

라. 임파워먼트와 조직유효성

임파워먼트는 조직을 탄력적으로 운영하기 위해서뿐만 아니라 조직의 유효성을 향상시키는 데에도 매우 중요한 역할을 하기 때문에 임파워먼트와 조직유효성의 관계에 대해서는 최근 들어 많은 연구가 이루어지고 있으며 연구의 범위도 매우 다양해졌다. 그러나 본 논문에서는 조직유효성의 범위를 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동으로 한정하여 연구하고자 한다.

그동안의 선행연구 결과를 보면, 많은 연구자들이 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다고 보고하고 있다. Hackman과 Oldman(1980), Thomas와 Velthouse(1990), Spreitzer(1995) 등은 임파워먼트가 직무만족에 영향을 준다고 하였고, 김광수(2004), 이상희(2006), 조규태(2009) 등도 이와 같거나 유사한 결과를 확인했다고 보고하고 있다. 반면, 최철수(2001), 오점록(1998) 등은 임파워먼트가 직무만족보다는 조직몰입에 긍정적인 영향을 더 많이 주며, 특히 정서적 몰입

과의 상관관계가 높다고 주장하였다. 그러나 일부의 연구에서는 유지적 몰입과의 상관관계가 더 높았다는 보고도 있어, 하위요인에서까지 모든 연구결과가 일치하지는 않고 있다.

임파워먼트와 조직시민행동과의 관계를 연구한 논문들도 임파워먼트가 조직시민행동에 유의한 긍정적 영향을 준다고 보고하고 있다. Koh, Steers & Terborg (1995), Mackenzie, Podsakoff & Rich(2001), 김재붕(2006), 손경애(2008), 성남주(2009) 등은 임파워먼트가 조직시민행동에 직접적으로 긍정적인 영향을 준다고 확인하였고, 오태완(2005), 지명식(2006), 최충식(2007), 유영식(2008), 김길주(2009) 등은 임파워먼트가 매개 또는 조절변수를 통하여 간접적으로 조직시민행동에 긍정적 영향을 준다고 보고하여 임파워먼트가 조직시민행동의 영향요인임을 확인하고 있다. 이에, 본 논문에서도 다수의 연구자의 연구 결과에 따라 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동에 모두 긍정적인 영향을 준다고 가정하여 다음과 같이 가설을 설정한다.

가설 Ⅳ : 임파워먼트는 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅳ-1 : 임파워먼트는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅳ-2 : 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅳ-3 : 임파워먼트는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

마. 리더십의 조직유효성에 대한 임파워먼트의 매개적 효과

임파워먼트가 리더십의 영향을 받는다거나, 조직유효성에 영향을 미친다는 점에 대해서는 많은 연구가 이를 실증적으로 확인하고 있는 반면, 리더십의 영향력에 대한 임파워먼트의 매개효과를 직접 검증한 연구는 아직 그리 많지 않다. 그러나 대체로 매개효과에 대해 긍정적이다.

Spreitzer(1995)는 심리적 임파워먼트가 구조적인 상황과 개인적인 성과변수간의 관련성에 매개적인 역할을 하는 것으로 나타났다고 하였으며, Fuller, Morrison, Bridger와 Brown(1999)도 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 구성원의 임파워먼트 지각에 의해 높아진다고 확인하였고, 고성돈(2001), 하용규(2004), 김세리(2006) 등도 대체로 유사한 결론을 내리고 있다. 따라서 본 논문에서도 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 임파워먼트를 매개로 하여 직무만족·조직몰입에 유의

한 영향을 미치는 것으로 가정하여 아래와 같이 가설을 설정한다.

가설 Ⅴ : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 구성원의 심리적 임파워먼트를 매개하여 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅴ-1 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 구성원의 심리적 임파워먼트를 매개하여 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅴ-2 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 구성원의 심리적 임파워먼트를 매개하여 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅴ-3 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 구성원의 심리적 임파워먼트를 매개하여 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의

1. 변혁적 리더십

변혁적 리더십이란 리더가 조직구성원들로 하여금 비전과 꿈을 갖게 하고 자신들의 개인적 이해관계를 넘어 집단이나 조직의 목적을 이해하고 목표를 달성하도록 유도하여 높은 수준의 욕구를 촉진시키며 업무성과의 중요성과 가치를 잘 인식시킴으로써 기대이상의 성과를 달성하도록 조직구성원들의 동기를 부여시키는 리더십 유형으로 정의한다.

본 연구에서는 Bass & Avolio(2000)의 MLQ Form 5X-Short를 기초로 하고 오창환(2006), 김세리(2006) 등의 연구를 참조하여 이상적 영향력(카리스마), 영감적 동기부여, 지적자극, 개별고려 등 4가지 요인의 20개 문항으로 설문을 구성하고, '전혀 그렇지 않다', '가끔 그렇게 한다', '때때로 그렇게 한다', '자주 그렇게 한다', '항상 그렇게 한다'의 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

가. 이상적 영향력(카리스마)

이상적 영향력(idealized influence)이란 리더가 확신을 가지고 행동하여 난관을 극복하며 현상에 대한 각성을 확고하게 표명하고 조직구성원들에게 자긍심과 신념을 심어줌으로써 조직구성원들이 리더에 대해 자부심과 존경심을 갖고 리더와 동일시하도록 하며 리더를 신뢰하게 하고 활동적인 역할모델의 표상이 되게 하는 것으로 정의한다.

나. 영감적 동기부여

영감적 동기부여(inspirational motivation)는 리더가 조직구성원에게 비전을 제시하고 열정을 불러일으키며 격려를 통해 에너지를 북돋움으로써 도전적인 목표와 임무를 계속 추구하도록 하는 것으로 정의한다.

다. 지적자극

지적자극(intellectual stimulation)은 리더가 조직구성원으로 하여금 옛 방식에 의한 업무수행에 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 도와주며 조직구성원의 가치관, 신념, 기대에 대해서뿐만 아니라 리더나 조직의 가치관, 신념, 기대에 대해서도 끊임없이 의문을 제기하도록 함으로써 새로운 변화를 촉발시키는 것으로 정의한다.

라. 개별배려

개별배려(individualized consideration)는 리더가 조직구성원을 1:1의 관계에 기초하여 부하의 개인적 욕구에 특별한 관심을 기울이고 이를 파악하여 만족시킬 뿐만 아니라 멘토링이나 코칭 등을 통하여 상위욕구를 자극함으로써 부하들이 가지고 있는 욕구수준을 보다 높은 수준으로 끌어올리며, 학습기회를 제공하고 권한을 위임하며 소외되는 구성원에게 개별적인 관심을 기울이고 조언과 지원을 해줌으로써 보다 높은 성과를 낼 수 있도록 잠재력을 개발해주는 것으로 정의한다.

2. 거래적 리더십

거래적 리더십이란 상황에 따른 보상과 처벌에 기초한 교환관계에 의하여 조직 구성원들에게 영향력을 행사하는 리더십 유형으로 정의한다.

본 연구에서는 Bass & Avolio(2000)의 MLQ Form 5X-Short를 기초로 하고 오창환(2006), 김세리(2006) 등의 연구를 참조하여 조건적 보상과 예외관리의 2가지 요인의 10개 문항으로 설문을 구성하고, '전혀 그렇지 않다', '가끔 그렇게 한다', '때때로 그렇게 한다', '자주 그렇게 한다', '항상 그렇게 한다'의 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

가. 업적보상(상황적 보상)

업적보상은 리더 자신이 설정한 수준에 맞게 조직구성원이 성과를 달성했을 때 또는 적정수준의 노력을 기울이는 경우 동기부여 강화를 위해 인센티브 또는 보상이나 하위자가 바라는 것을 제공하는 것으로 정의한다.

나. 예외관리

예외관리(management by exception)는 하위자가 일을 잘 해 내고 있는 경우에는 관여하지 않다가 무언가 잘못될 것 같거나 잘못되었을 때 리더가 개입하여 필요한 조치를 취하는 것으로 정의한다.

3. 임파워먼트

임파워먼트란 자신의 과업 수행과정에서 내재된 과업동기를 활용하고 잠재력을 발휘하며 전향적인 접근법을 사용하고 혁신적으로 행동함으로써 더 높은 성과를 창출하며 조직에 몰입하고 직무에 만족하는 과정으로 정의한다.

임파워먼트에 대한 문항은 Spreitzer(1995)의 연구를 바탕으로 이상호(2009)의 저서와 성영태(2006), 조규태(2009)의 연구를 참조하여 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력 등 4가지 요인의 12개 문항으로 설문을 구성하고, '전혀 그렇지 않다', '가끔 그렇게 한다', '때때로 그렇게 한다', '자주 그렇게 한다', '항상 그렇게 한다'의 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

가. 의미성

의미성은 개인의 이상이나 기준과 관련하여 판단되는 업무목표나 목적에 대한 가치 즉, 개인에게 주어진 업무역할의 요구와 개인이 가지고 있는 믿음, 가치관 그리고 행동과의 적합성에 관한 것으로 정의한다.

나. 역량

역량은 자기효능감 또는 자기효과성을 의미하는 것으로, 특정 직무에서 높은 성과를 낼 수 있는 자신의 능력에 대한 믿음으로 정의한다.

다. 자기결정력

자기결정력은 조직구성원이 행동을 주도하고 규제하는데 자신이 선택권을 가지고 있는 정도에 대한 인식 즉, 과업을 수행하기 위하여 구체적인 방법, 시기, 통제 등을 스스로 결정할 수 있는 지각으로 정의한다.

라. 영향력

영향력은 조직구성원이 직무에 있어서 전략적, 관리적 또는 운영적 산출물에 영향을 미침으로써 차이를 만들어 낼 수 있는 정도에 관한 것으로 정의한다.

4. 직무만족

직무만족은 조직구성원이 직무나 직무경험에 대한 평가의 결과로 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정 상태로서 근무환경에 대한 만족과 보상체계에 대한 만족 그리고 성취욕구의 달성 등의 심리적인 만족으로 구분한다.

직무만족에 대한 문항은 미네소타 직무만족 설문지(MSQ)와 김창규(2009), 김용구(2008), 권형섭(2006) 등의 연구를 참조하여 12개 문항으로 설문을 구성하고, '전혀 그렇지 않다', '가끔 그렇게 한다', '때때로 그렇게 한다', '자주 그렇게 한다', '항상 그렇게 한다'의 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

가. 환경적 만족

환경적 만족은 근무시간, 주어진 업무량, 직장의 안정성과 사무실의 시설상태나 상사의 부하직원 관리 등 근무분위기나 근무환경에 대한 만족으로 정의한다.

나. 보상적 만족

보상적 만족은 업무량에 비교한 급여수준, 급여와 성과급 등의 보수체계와 주어지는 승진의 기회 등 미래에 대한 보상체계에 대한 만족으로 정의한다.

다. 심리적 만족

심리적 만족은 능력발휘 기회의 제공, 자율권의 부여, 업무능력에 대한 상사의 인정정도, 일을 통해 얻을 수 있는 성취감 등에 대한 만족으로 정의한다.

5. 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)이란 조직구성원이 조직에 대하여 애착을 가짐으로써 그 조직에 남아있고 싶어 하고 조직을 위해서 더 노력하려 하며 조직의 가치와 목표를 기꺼이 수용하게 되는 심리적 몰입 상태로 정의한다.

조직몰입에 대한 문항은 Meyer & Allen(1991)의 연구를 바탕으로 백기복(2002)의 저서와 권형섭(2006), 김용구(2008), 김창규(2009) 등의 연구를 참조하여 정서적 몰입과 유지적 몰입의 8개 문항으로 설문을 구성하고, '전혀 그렇지 않다', '가끔 그렇게 한다', '때때로 그렇게 한다', '자주 그렇게 한다', '항상 그렇게 한다'의 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

가. 정서적 몰입

정서적 몰입은 구성원이 조직에 대하여 느끼는 심리적인 애착심으로, 구성원들이 조직에 대하여 갖는 일체감으로 정의한다.

나. 유지적 몰입

유지적 몰입은 소속된 조직과 결별하는데 따르는 비용이 많이 들기 때문에 구성원으로서의 자격을 유지하려는 심리적인 상태로 정의한다.

6. 조직시민행동

조직시민행동이란 조직구성원이 조직 내에서 조직발전에 기여하고자 수행하는 자발적이고 기능적인 행동으로 공식적인 보상체계에 의하여 인식되지는 않으나 정해진 규정 이상의 행동을 수행함으로써 조직이 효과적으로 기능하는데 기여한 행동 즉, 조직에 의해 공식적으로 요구한 행동을 넘어 조직의 발전을 위해 수행하는 바람직한 행동으로서 이타적 행동, 양심에 따른 행동, 대인관계행동, 자기계발 행동 및 충성행동으로 정의한다.

조직시민행동에 관한 문항은 최창회가 개발하고 이희자(1998)가 수정한 설문을 바탕으로 하고 Organ(1988)이 개발한 설문을 참고하여 15개 문항으로 설문을 구성하고, '전혀 그렇지 않다', '가끔 그렇게 한다', '때때로 그렇게 한다', '자주 그렇게 한다', '항상 그렇게 한다'의 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

가. 이타적 행동

이타적 행동은 조직과 관계된 업무나 문제에 대해 특정인물을 구체적 대면상황에서 도와주려는 자발적 행동으로서, 과중한 업무를 수행중이거나 결근 등 어려움을 겪고 있는 동료를 돕거나 신입직원을 지도하는 등의 행동으로 정의한다.

나. 양심행동

양심행동은 조직에서 요구되는 최소수준 이상으로 업무행동을 수행하는 것으로서, 행사로 인하여 시간외근무나 휴일근무가 필요한 경우나 남들이 기피하는 일을 자발적으로 나서서 수행하거나 힘들더라도 고객의 위하여 적극적인 자세로 업무를 수행하는 등의 행동으로 정의한다.

다. 대인관계행동

대인관계행동은 원만하고 폭넓은 인간관계를 유지하기 위한 활동으로서 동료나 상사와 친밀하고 원만한 관계를 유지하거나, 회사나 부서의 단합대회, 야유회, 회식, 경조사 등에 적극 참여하거나, 동료의 단점을 되도록 덮어주고 장점은 부각시켜주는 등의 행동으로 정의한다.

라. 자기계발행동

자기계발행동은 자신의 능력을 최대한 키우기 위한 활동으로서, 회사의 상품이나 제품개발에 관심을 가지거나 업무나 취미와 관련된 연수 등에 적극적으로 참여하거나 자신의 건강관리를 위하여 시간과 비용을 투자하는 등의 행동으로 정의한다.

마. 충성행동

충성행동은 회사의 이익을 지키고 회사의 좋은 평판에 기여하는 행동으로서 외부에 대하여 회사나 조직을 적극적으로 옹호하거나, 회사의 이미지 제고에 보탬이 되는 행동을 하거나, 주변사람들에게 회사의 실적, 제품에 대해 적극적으로 알리는 행위로 정의한다.

제3절 조사 및 분석방법

1. 조사개요

본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 금융산업에서 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향과 임파워먼트의 매개효과, 그리고 업종간의 리더십 효과성의 차이를 검증하고자 하는 개인수준의 연구로서, 연구모형에 따라 작성된 설문지를 개인이 응답하도록 하였다. 설문은 광주·전남지역과 대구·경북지역의 지방은행에 재직하는 직원들을 대상으로 실시되었고, 설문조사 기간은 2010년 1월~2월이었다. 설문지는 모두 450부가 배포되었으며, 회수된 설문 422부 가운데 응답이 불확실하거나 누락된 설문 19부를 제외한 403부가 분석에 사용되었다.

<표 3-1> 설문지 배포 및 회수 현황

(단위 : 부)

구 분	배 포	회 수	사 용
광주 · 전남	210	186	178
대구 · 경북	240	236	225
합 계	450	422	403

2. 설문지의 구성

설문지는 모두 4개 분야 85개 문항으로 구성되었다. 상사의 리더십유형을 확인하기 위하여 변혁적 리더십의 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별배려를 묻는 질문에 20개, 거래적 리더십의 업적보상과 예외관리를 묻는 질문에 10개의 문항이 사용되었으며, 심리적 임파워먼트를 측정하기 위하여 의미성, 역량, 자기결정력, 영향력을 묻는 질문에 12개의 문항이 사용되었다. 조직유효성을 확인하기 위하여 직무만족에는 12개, 조직몰입에는 8개, 조직시민행동에는 15개의 설문이 각각 사용되었다. 그리고 인구통계적 특성을 확인하기 위하여 8개의 설문이 사용되었다.

인구통계적 특성 확인을 위한 설문을 제외한 모든 문항에 대하여는 '전혀 그렇지 않다', '가끔 그렇게 한다', '때때로 그렇게 한다', '자주 그렇게 한다', '항상 그렇게 한다'의 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

<표 3-2> 설문지의 구성내용

구성개념			문항수	설문번호	원천
리더십유형	변혁적 리더십	이상적 영향력	5	A1~A5	Bass & Avolio (2000)의 MLQ 5X-Short 오창환(2006) 김세리(2006)
		영감적 동기부여	5	A6~A10	
		지적자극	5	A11~A15	
		개별고려	5	A16~A20	
	거래적 리더십	조건적 보상	5	A21~A25	
		예외관리	5	A26~A30	
임파워먼트		의미성	3	B1~B3	Spreitzer(1995) 이상호(2009) 성영태(2006) 조규태(2009) 5점 척도
		역량	3	B4~B6	
		자기결정력	3	B7~B9	
		영향력	3	B10~B12	
조직유효성	직무만족	환경적 만족 보상적 만족 심리적 만족	12	C1~C12	MSQ, 김창규(2009) 김용구(2008)
	조직몰입	정서적 몰입 유지적 몰입	8	D1~D8	Meyer & Allen (1984)
	조직시민행동	이타행동, 양심행동, 대인관계행동, 자기계발행동, 충성행동	15	E1~E15	Organ(1988) 이희자(1998)
인구통계적 특성	성별, 연령, 학력, 근무기간, 직위, 결혼여부, 직무, 지역		8	F1~F8	
계			85		

3. 자료의 분석

본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입, 직무만족 및 조직시민행동에 미치는 영향과, 이들 독립변수와 종속변수의 사이에서 임파워먼트의 매개역할을 분석하였다.

먼저, 연구모형을 기초로 설정한 가설관계를 실증적으로 검증하기 위하여 수집된 자료는 데이터 코딩과 데이터 크리닝 과정을 거쳐 SPSS v.17 통계패키지를 이용하여 빈도분석을 실시하였다.

다음, 측정도구로 선정한 변수들이 선행연구 이론과 동일하게 적재되는가를 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

이어, 요인분석으로 추출된 요인들이 동질적인 변수로 구성되어 있는가를 확인하기 위하여 신뢰도 분석을 실시하여, 잘못 적재된 변수나 설명력이 부족한 변수 그리고 신뢰도를 저해하는 변수를 제거한 후 남은 변수를 가지고 변수계산을 하였다. 변수들의 신뢰성은 Cronbach's Alpha 값 및 내적 일관성(internal consistency)을 사용하여 검증하였다.

신뢰성 분석을 통하여 변수의 신뢰성을 확인한 후 상관관계 분석을 실시하였으며, 다중 회귀분석, 위계적 회귀분석, 분산분석, 군집분석 등을 이용하여 가설을 검증하였다.

제4장 실증분석 및 가설검증

제1절 실증분석

1. 표본의 특성

본 연구에서는 이론을 바탕으로 설정된 연구모형에서 도출한 가설이 현실적으로 타당한가를 파악하기 위하여 실증분석을 실시하였다.

실증분석에 사용된 자료는 설문조사 방법에 의해 수집되었다. 설문조사를 위하여 대구·경북지역과 광주·전남지역 소재 지방은행의 본점과 지점에 근무하는 직원들을 대상으로 2010년 1월 11일부터 1월 25일에 걸쳐 총 450부의 설문지가 배포되었으며, 배포된 설문지 중 2010년 2월 22일까지 422부가 회수되었다. 실증분석에서는 측정치의 신뢰도를 높이고 유용한 결과를 얻기 위하여 설문지 가운데 불성실하게 작성되었거나 응답이 일부 누락된 설문지 등 불성실한 답변을 한 설문지 19부를 제거되었으며, 최종 실증분석에는 403부의 설문지가 사용되었다.

본 연구의 설문에 응답한 표본의 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

성별 표본 구성은 남성이 296명(73.4%), 여성이 107명(26.6%)으로 나타났으며, 결혼여부는 기혼이 329명(81.6%), 미혼이 74명(18.4%)이었다. 학력은 대졸이 266명(66.0%)으로 가장 많았고, 고졸이 69명(17.1%), 전문대졸이 43명(10.7%)으로 나타났으며, 대학원졸이 25명(6.2%)이었다. 연령으로는 40세~49세가 226명(56.1%)으로 표본의 과반수 이상을 차지하고 있으며, 30세~39세가 145명(36.0%)이었으며, 50세 이상이 8명(1.9%), 30세 미만이 24명(6.0%)이었다.

근무연수는 20년 이상이 122명(30.3%)으로 가장 많았으며, 15년~20년 미만이 107명(26.6%), 10년~15년 미만이 95명(23.6%), 5년 미만 50명(12.4%), 5년~10년 미만이 29명(7.2%)으로 그 다음을 이었다. 직위는 차장이 169명(41.9%)로 가장 많았으며, 대리이하 127명(31.5%), 과장급은 83명(20.6%), 팀장 이상이 24명(6.0%)이었다. 직무는 관리직이 197명(48.9%)으로 가장 많았으며, 영업직 183명(45.4%), 전문직 21명(5.2%), 기술직 2명(0.5%)의 순이었다.

<표 4-1> 표본의 특성

구 분		빈 도	비 율
성별	남	296	73.4
	여	107	26.6
결혼여부	기 혼	329	81.6
	미 혼	74	18.4
최종학력	고 졸	69	17.1
	전문대졸	43	10.7
	대 졸	266	66.0
	대학원졸	25	6.2
연령	30세 미만	24	6.0
	30세~39세	145	36.0
	40세~49세	226	56.1
	50세 이상	8	1.9
근무연수	5년 미만	50	12.4
	5년 ~ 10년 미만	29	7.2
	10년 ~ 15년 미만	95	23.6
	15년 ~ 20년 미만	107	26.6
	20년 이상	122	30.3
직위	대리이하	127	31.5
	과 장	83	20.6
	차 장	169	41.9
	팀장 이상	24	6.0
직무	관리직	197	48.9
	기술직	2	0.5
	영업직	183	45.4
	전문직	21	5.2

2. 신뢰성 및 타당성 분석

가. 신뢰성 검증

본 연구의 가설검증을 하기에 앞서 설문을 통하여 획득한 자료가 가설에 있는 변수들의 개념을 얼마나 잘 포함하고 있는지를 확인하고자 신뢰성 분석을 실시하였다. 신뢰성(reliability)이란 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로서 측정의 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등으로 표현될 수 있는 비체계적 오차와 관련된 개념이다.

신뢰성의 의의는 어떤 조사결과에 의해 이 조사결과가 부정확한 측정 자료에 의해 우연히 발견된 것이 아니라는 확신성을 줄 수 있다는 것에 있다(채서일, 2003). 그러나 신뢰성 있는 측정이었다고 해서 반드시 변수 간에 의미 있는 결과가 발견되는 것은 아니다. 즉, 신뢰성은 연구결과와 그 해석을 위한 필요조건 일 뿐 충분조건은 아니라는 것이다.

신뢰성을 측정하는 방법에는 재검사법, 복수양식법, 반분법, 내적일관성법이 있다(채서일, 2003). 재검사법은 동일한 상황에서 동일한 측정도구를 이용하여 동일한 대상을 일정한 간격을 두고 두 번 측정하여 그 결과를 비교하는 것이다. 이때 두 측정값의 상관관계를 계산하여 도출된 상관계수로 신뢰성의 정도를 추정할 수 있다. 상관계수가 높다는 것은 신뢰성이 높다는 것을 의미하고, 상관계수가 낮다는 것은 신뢰성이 낮다는 것을 의미한다. 복수양식법은 대등한 두 가지 형태의 측정도구를 이용하여 동일한 측정대상을 동시에 측정한 후, 두 측정값의 상관관계를 분석하여 신뢰성을 측정하는 방법이다. 이 측정방법은 동일한 현상을 측정하는데 사용될 유사한 측정도구를 개발하는 것이 어렵고, 개발해도 대등한지 여부를 평가할 객관적 방법이 없다는 단점 때문에 잘 사용되지 않는다. 그리고 반분법은 측정도구를 임의로 반으로 나누어 각각 독립된 두 개의 척도를 사용하여 신뢰성을 측정하는 방법이다. 조사항목의 반을 가지고 조사결과를 획득한 다음, 항목의 다른 반쪽을 동일한 대상에 적용하여 얻은 결과와 비교하는 방법이다. 마지막으로 내적 일관성에 의한 방법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것으로서, 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용한다.

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 평가하기 위하여 내적일관성법을 실시하였다. 일차적으로 연구 개념을 측정하기 위한 각각의 항목들에 대한 응답과 이를 합산한 결과치 간의 상관관계를 구하여 낮은 상관관계를 보이는 항목들을 제거하는 문항분석법에 의해 항목선정과정을 실시하였다. 이와 같은 과정을 통해 확보된 설문항목들에 대한 Cronbach's Alpha값을 통해 신뢰성을 측정하였다. 분석결과의 평가에 있어서는 문항전체의 경우에는 α계수가 0.5이상, 개별문항의 경우에는 α계수가 0.6이상이면 충분히 신뢰도가 높다고 할 수 있다(Nunnally & Bernstein, 1994).

신뢰성을 분석한 결과는 아래의 <표 4-2>와 같다. 표에서 보듯이 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위변수에 대해서는 α값이 0.842이상 나타나 높은 신뢰도를 보이고 있으며, 구성원의 심리적 임파워먼트에 대해서도 α값이 0.854이상 나타나 신뢰성은 검증되었다고 할 수 있다. 그리고 조직유효성 변수인 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동에 대해서도 α값은 최하 0.602로 나타나 신뢰성이 충분히 검증되었다.

<표 4-2> 변수들의 신뢰성 분석결과

범 위	변 수	설문항목수	신뢰성계수
변혁적 리더십	카리스마	5	0.871
	개별배려	4	0.852
거래적 리더십	업적보상	4	0.879
	예외관리	4	0.842
임파워먼트	영향력	3	0.887
	의미성	3	0.854
조직몰입	정서적 몰입	3	0.779
	유지적 몰입	2	0.602
직무만족	보상적 만족	4	0.863
	심리적 만족	3	0.890
	환경적 만족	3	0.852
조직시민행동	충성행동	3	0.788
	계발행동	2	0.635

나. 타당성 분석

측정도구의 타당성이란 연구자가 측정하고자 하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해 적합하게 측정되었는가를 나타내는 것이다. 측정도구의 타당성을 검증하는 방법에는 크게 다속성다측정 방법(Multi-trait Multi-method Matrix)과 요인분석(Factor Analysis)이 있는데, 본 연구에서는 다속성다측정 방법을 선택할 경우 발생하는 반대개념의 정의와 측정법의 탐색에 대한 난점과 시간적, 경제적 부담 때문에 이를 선택하지 않고, 변수들의 유사성과 독립성으로 나타나는 요인을 사전에 기획한 요인과 비교함으로써 내용의 타당성을 확인하는 요인분석을 실시하여 설문지의 타당성을 평가하였다. 요인분석은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 방법으로서 관련요인으로 분류되지 않은 변수나 불필요한 변수들의 제거를 통하여 변수들을 축소하고 변수들의 특성을 파악하며, 나아가 측정도구의 타당성을 판정하는 목적을 가지고 있다.

요인분석결과 나타나는 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 것으로서 특정변수는 각 요인들의 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 요인을 결정하기 위해서 관측된 요인의 선형결합인 주성분분석(PCA)과 함께, 의미 있는 요인추출을 위해 직교회전 방식의 하나인 베리맥스(varimax)방식을 사용하여 개별요인의 상대적 중요도를 나타내는 아이겐 값(Eigen value)이 1이 넘는 요인만을 추출하였다. 자연과학에 비해 정보가 정확하지 않은 사회과학에서는 대체로 추출된 요인들이 전체 분산의 60%이상을 설명할 경우 요인으로서 유의한 것으로 간주하고 있지만 절대적인 기준은 아니며, 심지어 60%미만인 경우에도 유의성이 있다고 할 수 있다(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995).

1) 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 타당성 분석

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 요인분석 결과 30개 문항 중 13개 문항을 제외한 나머지 17개 문항이 <표 4-3>과 같이 카리스마, 개별배려, 업적보상, 예외관리의 4개 요인으로 구분되었으며, Eigen value가 모두 1이상으로 나타났다.

4개 요인을 설명해 주는 누적분산은 70.41% 이었으며, 카리스마의 설명 분산비율은 40.57%, 업적보상의 설명 분산비율은 16.34%, 예외관리의 설명 분산비율은 7.44%, 개별배려의 설명 분산비율은 6.06%이었다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십을 구성하고 있는 각 요인들은 총 분산의 70% 이상을 설명하고 있으며, 요인 적재치 또한 0.6이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되어 구성개념의 타당성이 높다고 말할 수 있다.

<표 4-3> 리더십 유형에 대한 항목별 요인분석

설문항목	요인			
	카리스마	업적보상	예외관리	개별배려
설문항목 A1	.820	.242	-.103	.041
설문항목 A2	.809	.195	-.123	.124
설문항목 A3	.756	.219	-.045	.254
설문항목 A5	.685	.254	-.074	.324
설문항목 A4	.651	.181	-.119	.381
설문항목 A24	.262	.818	.004	.245
설문항목 A22	.235	.797	-.039	.280
설문항목 A21	.295	.785	-.029	.190
설문항목 A23	.195	.713	.045	.313
설문항목 A28	-.073	.041	.842	-.087
설문항목 A26	-.159	-.078	.835	.065
설문항목 A27	-.114	-.071	.816	.004
설문항목 A29	.008	.068	.777	.001
설문항목 A19	.072	.194	.121	.800
설문항목 A20	.300	.346	-.109	.724
설문항목 A18	.280	.314	.004	.709
설문항목 A16	.402	.293	-.093	.688
고유치	6.897	2.778	1.265	1.030
분산	40.572	16.343	7.441	6.061
누적분산	40.572	56.915	64.356	70.417

2) 임파워먼트의 타당성 분석

임파워먼트에 대한 요인분석결과 12개 문항 중 6개 문항을 제외한 나머지 6개 문항이 <표 4-4>와 같이 영향력과 의미성의 2개 요인으로 구분되었으며, Eigen value가 1 이상으로 확인되었다.

2개 요인을 설명해 주는 누적분산은 79.80% 이었으며, 영향력의 설명 분산비율은

55.15%, 의미성의 설명 분산비율은 24.64%이었다.

각 요인들은 총 분산의 70% 이상을 설명하고 있으며, 요인 적재치 또한 0.6이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되어 구성개념의 타당성이 높다고 말할 수 있다.

<표 4-4 > 임파워먼트에 대한 항목별 요인분석

설문항목	요인	
	영향력	의미성
설문항목 B11	.934	.116
설문항목 B12	.924	.147
설문항목 B10	.791	.289
설문항목 B2	.149	.899
설문항목 B3	.190	.865
설문항목 B1	.175	.821
고유치	3.309	1.479
분산	55.155	24.645
누적분산	55.16	79.80

3) 조직몰입에 대한 타당성 분석

조직몰입에 관한 요인분석 결과 <표 4-5>와 같이 8개 문항 중 3개 문항을 제외한 5개 문항이 정서적 몰입과 유지적 몰입의 2개 요인으로 구분되었으며, Eigen value가 1 이상으로 확인되었다.

2개 요인을 설명해 주는 누적분산은 69.34%이며, 정서적 몰입 요인의 설명 분산비율은 46.46%, 유지적 몰입의 설명 분산비율은 22.87%이었다.

요인 적재치 또한 0.6이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되어 구성개념의 타당성이 높다고 말할 수 있다.

<표 4-5> 조직몰입에 대한 항목별 요인분석

설문항목	성분	
	정서적 몰입	유지적 몰입
설문항목 D4	.859	.049
설문항목 D3	.827	.049
설문항목 D2	.795	.202
설문항목 D6	-.072	.873
설문항목 D8	.320	.706
고유치	2.323	1.144
분산	46.466	22.876
누적분산	46.466	69.343

4) 직무만족의 타당성 분석

직무만족에 관한 요인분석 결과 12개 문항 중 10개 문항이 <표 4-6>과 같이 보상적 만족, 심리적 만족, 환경적 만족의 3개의 요인으로 구분되었으며, Eigen value가 모두 1이상으로 확인되었다.

3개 요인을 설명해 주는 누적분산은 76.94%였으며, 보상적 만족요인의 설명 분산비율은 53.50%, 심리적 만족 요인의 설명 분산비율은 12.16%, 환경적 만족 요인의 설명 분산비율은 11.27%이었다.

5) 조직시민행동의 타당성 분석

조직시민행동에 대한 요인분석 결과 15개 문항 중 5개 문항이 <표 4-7>와 같이 충성행동과 자기계발행동의 2개 요인으로 구분되었으며, Eigen value가 모두 1이상으로 확인되었다.

2개 요인을 설명해 주는 누적분산은 72.47%였으며, 충성행동 요인의 설명 분산비율은 51.84%, 자기계발 행동 요인의 설명 분산비율은 20.62%이었다.

<표 4-6> 직무만족에 대한 항목별 요인분석

설문항목	성분		
	보상만족	심리만족	환경만족
설문항목 C5	.796	.224	.286
설문항목 C6	.793	.144	.242
설문항목 C8	.778	.249	.305
설문항목 C7	.771	.263	.031
설문항목 C11	.240	.865	.242
설문항목 C10	.214	.853	.244
설문항목 C12	.292	.801	.197
설문항목 C2	.231	.118	.863
설문항목 C1	.180	.276	.839
설문항목 C3	.241	.302	.748
고유치	5.350	1.217	1.128
분산	53.503	12.166	11.278
누적분산	53.503	65.670	76.948

<표 4-7> 조직시민행동에 대한 항목별 요인분석

설문항목	성분	
	충성행동	계발행동
설문항목 E14	.866	.127
설문항목 E13	.829	.138
설문항목 E15	.777	.248
설문항목 E10	.074	.886
설문항목 E12	.293	.781
고유치	2.592	1.031
분산	51.848	20.626
누적분산	51.848	72.475

다. 상관관계 분석

상관관계 분석은 독립 변수들 간 관련성이 있는가를 파악하고, 서로 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성이 있는지를 알고자 할 때 사용하는 분석기법이다. 그리고 상관관계분석은 종속변수 및 독립변수가 연속형 데이터인 경우에 주로 사용된다.

일반적으로 널리 사용되는 척도로는 피어슨 상관계수(Pearson's correlation coefficient: r)가 있으며, 상관계수 r은 $-1 \leq r \leq 1$의 값을 가진다.

두 변수간의 상관계수의 절대값이 1.00이면 완전한 상관관계, 0.90이면 매우 높은 상관관계, 0.70~0.80이면 상관관계가 높다고 말할 수 있으며, 0.50~0.60이면 보통의 상관관계, 그리고 0.40이하이면 약한 상관관계가 있다고 할 수 있다(Nunnally & Bernstein, 1994).

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 각 변수들 간의 상호관련성 정도를 파악하였다. 신뢰성 분석과 타당성 분석에서 신뢰성과 타당성이 검증된 8개의 요인들과 인구통계적 변수에 대한 상관관계를 분석함으로써 변수들의 다중공선성 존재유무를 알아보고, 본 연구의 회귀분석 결과에 의미가 있는지 알아보았다.

변수들 간의 상관관계분석 결과는 <표 4-8>과 같이 정리하였다.

상관관계 분석 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직유효성에 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십의 하위변수인 카리스마의 경우 조직몰입과 .288, 직무만족과 .383, 조직시민행동과 .315의 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 하위변수인 업적보상의 경우 조직몰입과 .267, 직무만족과 .436, 조직시민행동과 .318의 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다. 그러나 예외관리의 경우 조직몰입과의 관계에 있어서만 .156으로 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 개별배려의 경우에는 조직몰입과 .302, 직무만족과 .483, 조직시민행동과 .392의 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 대체로 본 연구모형에서 제시하고 있는 가설의 방향과 일치하는 것임을 알 수 있다.

전체요인들에 대한 평균값을 보면, 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마와 개별배려는 대체로 평균값이 높은 것으로 나타났다. 그러나 거래적 리더십의 하위요인 중 업적보상의 평균값은 높게 나타난 반면, 예외관리의 평균값은 낮게 나타났다. 예외관리의 평균값이 낮게 나타난 것은 금융업의 특성상 사고예방을 위한 사전조치 및 사후관리가 철저하여 구성원들이 상사의 예외관리를 낮게 인식하기 때문으로 생각된다.

<표 4-8> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과

	평균	표준편차	성별	연령	학력	근무년수	직위	카리스마	업적보상	예외관리	개별배려	임파워먼트	조직몰입	직무만족	조직행동
성별	1.27	0.44	1												
연령	2.54	0.64	-.334**	1											
학력	2.61	0.84	-.191**	.020	1										
근무년수	3.55	1.32	-.166**	.731**	-.200**	1									
직위	2.22	0.96	-.403**	.754**	.027	.786**	1								
카리스마	4.32	0.66	-.071	.062	-.034	.109*	.101*	1							
업적보상	4.06	0.81	-.037	.192**	-.064	.207**	.204**	.594**	1						
예외관리	2.28	1.07	-.055	.026	.030	.046	.043	-.211**	-.052	1					
개별배려	3.74	0.85	-.057	.127*	-.009	.133**	.124*	.614**	.658**	-.061	1				
임파워먼트	3.99	0.66	-.110*	.270**	-.071	.376**	.364**	.345**	.469**	.071	.469**	1			
조직몰입	4.05	0.63	-.069	.189**	-.103*	.300**	.215**	.288**	.267**	.156**	.302**	.355**	1		
직무만족	3.87	0.72	-.060	.168**	-.167**	.275**	.216**	.383**	.436**	.016	.483**	.561**	.459**	1	
조직행동	3.98	0.65	-.156**	.144**	.032	.139**	.224**	.315**	.318**	.061	.392**	.517**	.294**	.538**	1

*p<.05 **p<.01

제2절 가설검증

변수들 간 상관관계 분석 결과는 대체로 가설의 방향과 일치하는 결과를 보여주었다. 그러나 상관관계 분석은 변수간의 관계를 알아보는 것으로서 인과관계의 방향성과 강도를 충분히 설명하지는 못한다. 따라서 인과관계를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하여야 한다. 회귀분석은 한 변수가 다른 변수에 대해 어느 정도 영향을 미치는 가를 알아보는 분석방법으로 이를 통해 영향력 정도를 알 수 있다.

1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 유의한 영향을 미칠 것이라는 아래의 가설에 대한 영향력과 설명력이 어느 정도 인지를 검증하기 위하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 하고 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 Ⅰ : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅰ-1 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅰ-2 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Ⅰ-3 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가. 가설 Ⅰ-1의 검증결과

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력 검증결과는 <표 4-9>에 제시된 바와 같이 설명력(R^2)이 .216로 나타났으며 F값은 12.000(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

검증결과, 변혁적 리더십의 하위변수인 카리스마(p<.001)와 개별배려(p<.05), 거래적 리더십의 하위변수 중 예외관리(p<.001)가 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 반면, 조건적 보상은 구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 근무연수(p<.001)가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과로 볼 때, 조직이 안정적이고 고용이 보장된 금융업계에서는 근무기간이 길수록 조직에 더 몰입하게 되고 자신이 근무하는 조직에 애착을 가지게 되는 것으로 보이며, 리더가 자신감과 확신을 가지고 영향력을 행사하며 부하들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성할 때 조직에 몰입하게 되는 것으로 보인다.

<표 4-9> 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

종속변수 / 독립변수	조직몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
성별	-.040	.075	-.028	-.534	.593	.216	12.000
연령	-.041	.074	-.041	-.554	.580		
학력	-.032	.037	-.042	-.856	.392		
근무연수	.147	.041	.306	3.548	.000***		
직위	-.036	.058	-.054	-.612	.541		
카리스마	.193	.059	.201	3.245	.001***		
업적보상	.006	.051	.008	.122	.903		
예외관리	.118	.028	.197	4.255	.000***		
개별배려	.115	.048	.154	2.411	.016*		

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

한편, 거래적 리더십의 업적보상이 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 반면 예외관리가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 일반적인 선행연구사례(성영태, 2006; 홍성관, 2008; 안상태, 2009)와는 사뭇 다른 것으로서, 이는 금전적 보상보다는 목표를 달성하지 못했을 경우 입게 될 불이익이나 상여금의 삭감 등 제재가 오히려 조직에 더욱 몰입하게 함을 의미하는 것으로, 철저한 내부통제시스템에 의해 관리되는 금융업계의 특성 때문인 것으로 생각된다.

나. 가설 Ⅰ-2의 검증결과

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향력 검증결과는 <표 4-10>에 제시된 바와 같이 설명력(R^2)이 .318로 나타났으며 F값은 20.270(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

검증결과, 변혁적 리더십의 하위변수 중 개별배려(p<.001)와 거래적 리더십의 하위변수 중 업적보상(p<.05)이 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 학력(p<.01)은 부(-)의 영향을, 근무연수(p<.05)는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-10> 리더십이 직무만족에 미치는 영향

종속변수 / 독립변수	직무만족						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
성별	-.051	.079	-.031	-.650	.516	.318	20.270
연령	-.094	.078	-.084	-1.205	.229		
학력	-.106	.039	-.124	-2.723	.007**		
근무연수	.107	.044	.196	2.433	.015*		
직위	.026	.061	.035	.422	.674		
카리스마	.106	.063	.098	1.697	.091		
업적보상	.115	.053	.129	2.157	.032*		
예외관리	.040	.029	.059	1.357	.176		
개별배려	.268	.051	.317	5.306	.000***		

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

이와 같은 결과로 볼 때, 상사의 멘토링이나 코칭, 친근하고 강한 우호관계, 인격적인 존중 등의 배려행동이 부하들의 직무만족으로 이어지는 것으로 생각된다. 또, 금융업계의 철저한 성과관리시스템과 실적 위주의 보상제도도 구성원들의 직무만족에 기여하는 것으로 보인다. 학력이 높을수록 구성원들의 직무만족도가 낮아지는 것은 창구중심의 체계화된 업무가 이들의 지적욕구를 충분히 채워주지 못하기 때문으로 보이며, 근무기간이 길수록 자신이 맡은 업무에 대한 만족도가 높아지는 것은 연공서열이 중시되는 대규모조직의 특성 때문으로 생각된다.

다. 가설 Ⅰ-3의 검증결과

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 주는 영향력 검증결과는 <표 4-11>에 제시된 바와 같이 설명력(R^2)이 .210로 나타났으며 F값은 11.578(p=.000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

검증결과, 변혁적 리더십의 하위변수 중 카리스마(p<.05), 개별배려(p<.001)와, 거래적 리더십의 예외관리(p<.05)가 조직시민행동에 유의한 영향을 미치며, 직위(p<.01)도 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향

종속변수 / 독립변수	조직시민행동						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
성별	-.078	.076	-.054	-1.028	.305	.210	11.578
연령	-.048	.075	-.047	-.636	.525		
학력	-.001	.038	-.001	-.017	.987		
근무연수	-.047	.042	-.097	-1.124	.262		
직위	.169	.059	.251	2.846	.005**		
카리스마	.124	.060	.128	2.053	.041*		
업적보상	.031	.051	.039	.602	.547		
예외관리	.062	.028	.102	2.193	.029*		
개별배려	.210	.049	.277	4.314	.000***		

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

이와 같은 결과로 볼 때, 상사가 구성원들을 배려해 줌으로써 조직의 발전을 위해 규정된 것 이상의 부가적인 행동이 나오게 됨을 알 수 있으며, 리더가 구성원들에게 자긍심과 신념을 심어줌으로써 역할모델의 표상이 되어 조직시민행동을 유발하는 것으로 보인다. 또, 직위가 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 금융산업의 특성상 직위가 높아질수록 역할외 행동인 조직시민행동이 빈번하게 되며 외부활동의 비중이 커지기 때문에 나오는 자연스런 결과라 생각된다.

2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 집단 간 조직유효성의 차이

변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 조직유효성을 높게 지각할 것이라는 아래의 가설을 검증하기 위하여 군집분석을 실시하였으며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 집단 간 조직유효성의 차이를 살펴보기 위하여 분산분석과 Duncan's test를 실시하였다.

가설 Ⅱ : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 조직유효성을 높게 지각할 것이다. Ⅱ-1 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 조직몰입을 높게 지각할 것이다. Ⅱ-2 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 직무만족을 높게 지각할 것이다. Ⅱ-3 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 조직시민행동을 높게 지각할 것이다.

가. 군집분류 결과

변혁적 리더십과 거래적 리더십에서 추출된 네 가지 요인에 대한 K-means 군집분석방법을 사용하여 집단을 분류한 결과 <표 4-12>와 같이 3개의 집단으로 분류되었다. 세 가지로 분류된 각 집단의 특징을 살펴보면, [집단 1]은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중 카리스마만 높게 인식하는 집단으로 볼 수 있고, [집단 2]는 변혁

적 리더십과 거래적 리더십 모두 높게 인식하는 집단으로 볼 수 있으며, [집단 3]은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 낮게 인식하는 집단이라고 할 수 있다.

<표 4-12> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 집단 분류 결과

	집 단 분 류		
	[집단 1] 카리스마만을 높게 인식하는 유형	[집단 2] 변혁적, 거래적 리더십을 모두 높게 인식하는 유형	[집단 3] 변혁적, 거래적 리더십을 모두 낮게 인식하는 유형
카리스마	4.64	4.45	3.62
업적보상	4.38	4.50	3.12
예외관리	1.54	3.73	2.54
개별배려	4.09	4.16	2.77

나. 집단 간 분산분석 결과

1) 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 집단 간 분산분석

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 집단 간 분산분석 결과는 <표 4-13>에 제시된 바와 같이 집단 사이에서 α=0.05 수준에서 서로 유의적인 차이를 보이고 있음이 확인되었다. 이는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 세 개의 독특한 집단으로 분류될 수 있음을 의미한다.

<표 4-13> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 집단 간 분산분석 결과

	군집		오차		F	유의확률
	평균제곱	자유도	평균제곱	자유도		
카리스마	38.186	2	.252	402	151.628	.000***
업적보상	67.834	2	.312	402	217.404	.000***
예외관리	149.135	2	.392	402	380.273	.000***
개별배려	72.405	2	.367	402	197.345	.000***

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

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 세 집단 간 차이를 살펴보기 위한 분산분석 결과, <표 4-14>에서 보는 바와 같이 세 집단 간에 유의한 차이가 있음이 확인되었다.

<표 4-14> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 일원배치 분산분석 결과

		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
카리스마	집단-간	76.373	2	38.186	151.628	.000***
	집단-내	100.485	400	.252		
	합계	176.858	402			
업적보상	집단-간	135.668	2	67.834	217.404	.000***
	집단-내	124.495	400	.312		
	합계	260.164	402			
예외관리	집단-간	298.271	2	149.135	380.273	.000***
	집단-내	156.480	400	.392		
	합계	454.751	402			
개별배려	집단-간	144.809	2	72.405	197.345	.000***
	집단-내	146.391	400	.367		
	합계	291.200	402			

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

2) 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 군집 사후검증

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위변수가 집단 간 유의한 차이가 있더라도 어떤 요인들 간의 차이가 있는지를 보여주지는 못하기 때문에 사후검증이 필요하다. 따라서 다중비교를 실시하여 평균에 유의한 차이가 있는지를 확인하였다.

다중비교 방법에는 10여 가지가 알려져 있는데, 여기서는 최소유의차(LSD) 방법을 이용하여 각 수준 간에 유의한 차이가 있는지를 검증하였으며, 그 결과는 <표 4-15>와 같이 나타났다.

검증 결과, 전반적으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 세 집단 간에는 차이가 있는 것으로 나타났으나, 업적보상과 개별배려의 경우 [군집 1]과 [군집 2]에서는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-15> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 세 집단 간 사후검증 결과

	(I)군집 번호	(J)군집 번호	평균차 (I-J)	표준오차 오류	유의확률	95%신뢰구간	
						하한값	상한값
카리스마	1	2	.18845*	0.06	0.00	0.06	0.32
		3	1.01624*	0.06	0.00	0.90	1.13
	2	1	-.18845*	0.06	0.00	-0.32	-0.06
		3	.82779*	0.07	0.00	0.69	0.97
	3	1	-1.01624*	0.06	0.00	-1.13	-0.90
		2	-.82779*	0.07	0.00	-0.97	-0.69
업적보상	1	2	-0.12	0.07	0.10	-0.26	0.02
		3	1.26083*	0.07	0.00	1.13	1.39
	2	1	0.12	0.07	0.10	-0.02	0.26
		3	1.37907*	0.08	0.00	1.22	1.54
	3	1	-1.26083*	0.07	0.00	-1.39	-1.13
		2	-1.37907*	0.08	0.00	-1.54	-1.22
예외관리	1	2	-2.18745*	0.08	0.00	-2.35	-2.03
		3	-.99789*	0.07	0.00	-1.14	-0.85
	2	1	2.18745*	0.08	0.00	2.03	2.35
		3	1.18956*	0.09	0.00	1.01	1.37
	3	1	.99789*	0.07	0.00	0.85	1.14
		2	-1.18956*	0.09	0.00	-1.37	-1.01
개별배려	1	2	-0.07	0.08	0.37	-0.22	0.08
		3	1.32057*	0.07	0.00	1.18	1.46
	2	1	0.07	0.08	0.37	-0.08	0.22
		3	1.39081*	0.09	0.00	1.22	1.56
	3	1	-1.32057*	0.07	0.00	-1.46	-1.18
		2	-1.39081*	0.09	0.00	-1.56	-1.22

* 평균차는 0.05수준에서 유의,

** 군집 1은 카리스마만을 높게 인식하는 유형, 군집 2는 변혁적 거래적 리더십을 모두 높게 인식하는 유형, 군집 3은 변혁적 거래적 리더십을 모두 낮게 인식하는 유형

다. 조직유효성에 대한 집단 분산분석 결과

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 집단 간 조직유효성의 차이를 살펴보기 위한 분산분석 결과는 <표 4-16>에서 보는 바와 같다.

<표 4-16> 변혁적 · 거래적 리더십에 따른 조직유효성의 분산분석 결과

종속변수		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
조직몰입	집단-간	18.636	2	9.318	25.930	.000***
	집단-내	143.384	400	.359		
	합계	162.021	402			
직무만족	집단-간	36.519	2	18.259	42.457	.000***
	집단-내	171.596	400	.430		
	합계	208.115	402			
조직행동	집단-간	20.281	2	10.141	27.589	.000***
	집단-내	146.659	400	.368		
	합계	166.940	402			

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

1) 변혁적 · 거래적 리더십에 따른 조직몰입의 Duncan's test 결과

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 조직몰입의 Duncan's test 결과는 <표 4-17>와 같다. 테스트 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 높게 인식하는 유형[군집 2]에서 조직몰입도가 가장 높게 나타났으며, 카리스마만을 높게 인식하는 유형[군집 1]에서 그 다음으로 높게 나타났고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 낮게 인식하는 유형[군집 3]에서 조직몰입도가 가장 낮게 나타났다.

<표 4-17> 변혁적 · 거래적 리더십에 따른 조직몰입의 사후검증 결과

군집유형	N	유의수준=0.05에 대한 부집단		
		1	2	3
변혁적 거래적 리더십을 모두 낮게 인식하는 유형	111	3.7515		
카리스마만을 높게 인식하는 유형	207		4.0829	
변혁적 거래적 리더십을 모두 높게 인식하는 유형	85			4.3667

2)변혁적 · 거래적 리더십에 따른 직무만족의 Duncan's test 결과

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 직무만족의 Duncan's test 결과는 <표 4-18>와 같다. 테스트결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 높게 인식하는 유형[군집 2]에서 직무만족도도 가장 높게 나타났으며, 카리스마만을 높게 인식하는 유형[군집 1]에서 그 다음으로 높게 나타났고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 낮게 인식하는 유형[군집 3]에서 직무만족도도 가장 낮게 나타났다.

<표 4-18> 변혁적 · 거래적 리더십에 따른 직무만족의 사후검증 결과

군집유형	N	유의수준=0.05에 대한 부집단		
		1	2	3
변혁적 거래적 리더십을 모두 낮게 인식하는 유형	111	3.3924		
카리스마만을 높게 인식하는 유형	207		3.9976	
변혁적 거래적 리더십을 모두 높게 인식하는 유형	85			4.1739

3) 변혁적 · 거래적 리더십에 따른 조직시민행동의 Duncan's test 결과

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따른 조직시민행동의 Duncan's test 결과는 <표 4-19>와 같다. 테스트 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 높게 인식하는 유형[군집 2]에서 조직시민행동이 가장 높게 나타났으며, 카리스마만을 높게 인식하는 유형[군집 1]에서 그 다음으로 높게 나타났고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 낮게 인식하는 유형[군집 3]에서 조직시민행동이 가장 낮게 나타났다.

<표 4-19> 변혁적 · 거래적 리더십에 따른 조직시민행동의 사후검증 결과

군집유형	N	유의수준=0.05에 대한 부집단		
		1	2	3
변혁적 거래적 리더십을 모두 낮게 인식하는 유형	111	3.6299		
카리스마만을 높게 인식하는 유형	207		4.0518	
변혁적 거래적 리더십을 모두 높게 인식하는 유형	85			4.2373

4) 검증결과의 해석

가설검증 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단은 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등 모든 조직유효성의 변수에 대하여도 높게 지각하는 것으로 나타났고, 카리스마만을 높게 인식하는 집단이 그 다음으로 높았으며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 낮게 인식하는 집단은 조직몰입, 직무만족과 조직시민행동을 모두 낮게 지각하는 것으로 나타났다. 이는 Bass의 증폭가설이나 Avolio의 상호보완이론을 지지하는 것으로, 조직구성원들을 강하게 몰입하게하고 직무에 만족하게 하며 조직시민행동에도 더 많은 관심을 갖게 하려면 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 함께 사용되어야 함을 의미하는 것으로 해석된다.

3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 구성원의 심리적 임파워먼트에 미치는 영향

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 구성원의 심리적 임파워먼트에 영향을 미칠 것이라는 아래의 가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 Ⅲ : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 구성원의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력을 검증한 결과는 <표 4-20>에 제시된 바와 같이 설명력(R^2)이 .367로 나타났으며 F값은 25.274 (p=0.000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

검증결과, 변혁적 리더십의 개별배려, 거래적 리더십의 업적보상과 예외관리가 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 변혁적 리더십의 카리스마는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 통제변수로는 근무연수와 직위가 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과로 볼 때, 카리스마가 임파워먼트에 영향을 미치지 못하는 것은, 위험을 감수하고 새로운 도전을 하려는 노력보다는 지시에 순응하고 제도 내에 안

주하려는 금융업계의 보수적 속성과, 은행과 같이 철저한 내부관리시스템에 의하여 움직이는 대규모 조직 내에서는 부장이나 지점장과 같은 중간관리자의 실질적인 영향력이 크지 않은 구조적 특성 때문인 것으로도 생각되며, 상사의 업적보상이 구성원들의 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 이유는, 실적에 따른 보상 및 승진원칙이 철저히 적용되고 있는 금융산업의 특성 때문인 것으로 해석된다. 예외관리가 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는 이유는, 예외관리의 대상이 될 경우 입게 될 불이익이나 제재가 오히려 스스로 분발하게 하여 의미성을 일깨우고 역량을 키우며 성취동기를 불러일으키기 때문으로 생각된다. 그리고 근무연수가 많고 직위가 높을수록 더 잘 임파워되는 것은 금융산업의 특성상 직장이 안정되고 연공서열이 인정되기 때문으로 해석된다.

<표 4-20> 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향

종속변수 / 독립변수	임파워먼트						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
성별	-.009	.070	-.006	-.124	.901	.367	25.274
연령	-.121	.069	-.117	-1.756	.080		
학력	-.015	.034	-.019	-.442	.659		
근무연수	.106	.039	.212	2.732	.007**		
직위	.137	.054	.199	2.527	.012*		
카리스마	.033	.055	.033	.598	.550		
업적보상	.169	.047	.206	3.589	.000***		
예외관리	.057	.026	.091	2.194	.029*		
개별배려	.216	.045	.279	4.846	.000***		

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

4. 임파워먼트와 조직유효성과의 관계

구성원의 심리적 임파워먼트가 조직유효성에 영향을 미칠 것이라는 아래의 가설에 대해 그 영향력과 설명력이 어느 정도인지를 검증하기 위하여 임파워먼트를 독

립변수로 하고 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

가설 Ⅳ : 임파워먼트는 조직유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
Ⅳ-1 : 임파워먼트는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
Ⅳ-2 : 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
Ⅳ-3 : 임파워먼트는 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가. 가설 Ⅳ-1의 검증결과

구성원의 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향력의 검증결과는 <표 4-21>에 제시된 바와 같이 설명력(R^2)이 .165로 나타났으며 F값은 13.052(p=.000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

검증결과, 구성원의 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 유의한 영향을 미치며, 통제변수 중 근무연수가 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-21> 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향

종속변수 / 독립변수	조직몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
성별	-.074	.076	-.051	-.971	.332	.165	13.052
연령	-.030	.075	-.031	-.402	.688		
학력	-.023	.038	-.031	-.621	.535		
근무연수	.138	.043	.288	3.229	.001***		
직위	-.074	.060	-.112	-1.243	.215		
임파워먼트	.277	.048	.288	5.754	.000***		

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

이는, 구성원들이 자신의 직무가 자신의 목표를 달성하는데 중요한 의미가 있고 직무에서 영향력을 만들어낼 수 있다고 느낄수록 조직에 대하여 일체감과 애착심

을 느끼게 되며 근무연수가 많아질수록 조직에 대한 일체감과 애착심도 높아지는 것을 의미하는 것으로서, 금융산업의 높은 보수와 후생시스템, 그리고 직업안정성에서 오는 효과에 기인하는 것으로 보인다.

나. 가설 Ⅳ-2의 검증결과

구성원의 심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력의 검증결과는 <표 4-22>에 제시된 바와 같이 설명력(R^2)이 .335로 나타났으며 F값은 33.279(p=.000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

검증결과, 구성원의 심리적 임파워먼트는 구성원의 직무만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 구성원의 학력이 낮을수록 더 직무에 만족하는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과로 볼 때, 구성원들은 자신의 과업 수행과정에서 내재된 과업동기를 활용하기 때문에 잠재력을 발휘하여 더 높은 성과를 창출하며, 이는 보상이나 상사의 인정, 성취감으로 연결되어 직무에 만족하는 것으로 보인다. 학력이 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것은, 시스템에 의하여 움직이는 대규모 조직의 구조적 특성이 학력 높은 구성원들의 지적 욕구를 충족시키지 못하는데 기인하는 것으로 생각된다.

<표 4-22> 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향

종속변수 / 독립변수	직무만족						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
성별	-.058	.077	-.035	-.751	.453	.335	33.279
연령	-.021	.076	-.019	-.275	.783		
학력	-.097	.038	-.113	-2.540	.011***		
근무연수	.056	.043	.103	1.301	.194		
직위	-.043	.060	-.058	-.714	.475		
임파워먼트	.586	.049	.537	12.023	.000***		

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

다. 가설 Ⅳ-3의 검증결과

구성원의 심리적 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향력의 검증결과는 <표 4-23>에 제시된 바와 같이 설명력(R^2)이 .290로 나타났으며 F값은 27.017(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

검증결과, 구성원의 심리적 임파워먼트는 구성원의 조직시민행동에 유의한 영향을 미치며, 근무연수는 조직시민행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

위와 같은 결과로 볼 때, 구성원들이 자신의 직무가 자신에게 중요한 의미가 있고 직무를 통하여 영향력을 행사할 수 있다고 느낄수록 조직에 대한 충성행동이나 조직을 위하여 자기의 능력을 발휘하기 위해 더욱 노력하나, 이러한 행동들은 근무연수가 많아질수록 그 강도가 낮아지는 것으로 해석된다.

<표 4-23> 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향

종속변수 / 독립변수	조직시민행동						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
성별	-.094	.071	-.064	-1.314	.190	.290	27.017
연령	.003	.071	.003	.043	.966		
학력	.012	.035	.015	.336	.737		
근무연수	-.092	.040	-.187	-2.279	.023*		
직위	.101	.056	.151	1.814	.071		
임파워먼트	.514	.045	.525	11.392	.000***		

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

5. 리더십과 조직유효성과의 관계에서 임파워먼트의 매개효과

변혁적, 거래적 리더십과 조직유효성간의 관계에서 구성원의 심리적 임파워먼트의 매개효과를 검증하기 위해 설정된 아래의 가설에 대하여 검증을 실시하였다.

가설 V : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 구성원의 심리적 임파워먼트를 매개하여 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

V-1 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 구성원의 심리적 임파워먼트를 매개하여 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

V-2 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 구성원의 심리적 임파워먼트를 매개하여 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

V-3 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 구성원의 심리적 임파워먼트를 매개하여 조직시민행동에 영향을 미칠 것이다.

위의 가설의 타당성을 검증하기 위해서는 회귀식을 이용하여 얻어진 회귀계수들이 아래 <표 4-24>의 조건을 충족시켜야 한다. 조건이 충족되면 변수들 간의 매개변수의 영향력은 입증되는 것이다. 검증을 위해 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 카리스마, 개별배려, 예외관리, 업적보상과 임파워먼트를 독립변수로 하고 조직유효성의 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등 3개 요인을 종속변수로 하여 단계선택방법에 의해 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 4-24> 매개변수의 조건

회 귀 식	조 건
① $M = \alpha1 + \beta1X1$ ② $Y = \alpha2 + \beta2X2$ ③ $Y = \alpha3 + \beta3X1 + \beta4M$	1. 회귀식 ①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의해야 한다(β1이 유의해야 한다.) 2. 회귀식 ②에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다(β2가 유의해야 한다.) 3. 회귀식 ③에서 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다(β3, β4가 유의해야 한다.)

주) X1: 독립변수, Y: 종속변수, M: 잠정적인 매개변수, β: 표준회귀계수

매개효과가 있기 위해서는 앞에서 설명한 세 번의 회귀분석들이 유의하게 이루어져야 한다. 그리고 단순회귀분석을 실시한 독립변수의 회귀계수와 매개변수를 예측변수에 포함한 다중회귀분석의 독립변수의 회귀계수와 비교하여 후자의 β값이 전자의 β값보다 작아질수록 매개변수의 영향이 있다고 판단한다.

앞에서 제시한 조건이 충족되면 종속변수에 대한 독립변수의 영향력은 회귀식 ②보다는 회귀식 ③이 더 작아지게 된다(β2>β3). 따라서 회귀식 ③에서 매개변수가 투입됨으로써 독립변수가 종속변수에 대한 영향력이 더 이상 존재하지 않는다면, 이는 잠정적인 매개변수가 독립변수와 종속변수의 관계를 강하게 매개하는 것으로 볼 수 있다. 그러나 통계적 유의성은 매개변수 가설을 검증하기 위한 필요충분조건이지 충분조건은 아니다. 또한 매개변수 분석에 따르면 독립변수와 매개변수가 상관관계를 가지고 있어야 한다.

임파워먼트의 매개역할을 검증하기 위해 실시한 매개회귀분석결과는 <표 4-25>와 같이 나타났다.

1단계는 각 독립변수에 대해 매개변수인 임파워먼트를 회귀시킨 결과에서 얻어진 회귀계수이다. 회귀분석 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중 카리스마를 제외한 3개 요인이 매개변수인 임파워먼트에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 카리스마는 구성원의 심리적 임파워먼트에 유의적인 영향을 미치지 않기 때문에 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

2단계는 각 독립변수에 대해 결과변수인 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동을 회귀분석 한 결과이다. 먼저, 조직몰입에 대한 회귀분석 결과를 보면, 변혁적 리더십의 카리스마, 개별배려와 거래적 리더십의 예외관리가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타탔으나 업적보상은 조직몰입에 유의적인 영향을 미치지 못하기 때문에 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 다음으로, 직무만족에 대한 회귀분석 결과를 보면, 업적보상과 개별배려만이 유의적인 영향을 미치고 있으며 카리스마와 예외관리는 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 마지막으로, 조직시민행동에 대한 회귀분석 결과를 보면, 업적보상을 제외한 나머지 요인들은 유의한 영향을 미치고 있어 매개효과가 있는 반면, 업적보상은 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

3단계는 각각의 독립변수와 매개변수 양자에 대해 결과변수인 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동을 회귀시킨 결과이다. 먼저 매개변수인 임파워먼트가 결과변수인 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나야 하고,

다음으로 임파워먼트와 1, 2단계에서 유의한 것으로 확인된 선행변수(독립변수와 매개변수)를 동시에 회귀식에 투입하였을 때 임파워먼트의 효과가 임파워먼트만을 회귀식에 투입했을 때 보다 작게 나오면 매개효과가 있다고 판정한다(2단계>3단계). ①거래적 리더십의 예외관리, 변혁적 리더십의 개별배려와 임파워먼트를 동시에 결과변수인 조직몰입에 회귀시킨 결과, 임파워먼트는 예외관리를 부분매개, 개별배려를 완전매개 하는 것으로 나타났으며, ②거래적 리더십의 업적보상, 변혁적 리더십의 개별배려와 임파워먼트를 동시에 결과변수인 직무만족에 회귀시킨 결과, 임파워먼트는 업적보상을 완전매개, 개별배려를 부분매개 하는 것으로 나타났고, ③거래적 리더십의 예외관리, 변혁적 리더십의 개별배려와 임파워먼트를 결과변수인 조직시민행동에 동시에 회귀시킨 결과, 임파워먼트는 예외관리를 완전매개, 개별배려를 부분매개 하는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과는 임파워먼트가 개별배려나 업적보상과 조직몰입이나 직무만족 사이를 매개하는 것으로 보고된 채순화(2004), 김세리(2006), 고성돈(2001) 등의 선행연구결과와 대체로 일치한다. 그러나, 임파워먼트가 예외관리와 조직몰입이나 조직시민행동을 매개하는 것으로 나타난 선행연구 사례는 많지 않은 일로서(석기현, 2004; 김길주, 2009 등), 이는 목표에 미달하거나 예외관리의 대상이 될 경우의 불이익이나 상여금의 삭감 등 제재가 오히려 조직에 더욱 몰입하게 하고 조직을 위하여 분발하게 하는 금융업계의 특수성이 반영된 때문으로 보인다. 또한, 임파워먼트가 카리스마에 대하여 매개역할을 하지 못하는 것은 카리스마가 임파워먼트에 유의적인 영향을 미치지 못하기 때문으로서, 이는 은행과 같이 철저한 내부관리시스템에 의해서 움직이는 대규모 조직 내에서는 중간관리자의 카리스마의 영향력이 크지 않은데 기인하는 것으로 보이며, 임파워먼트가 업적보상과 조직몰입, 업적보상과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 하지 못하는 이유도 금융업계의 보수수준이 이미 높아 보상시스템만으로는 추가적인 몰입과 조직에 대한 자발적 충성행동을 충분히 이끌어내지 못하기 때문으로 생각된다.

<표 4-25> 리더십과 조직유효성과의 관계에서 임파워먼트의 매개역할

변수	1단계	2단계			3단계		
	임파워먼트	조직몰입	직무만족	조직시민 행동	조직몰입	직무만족	조직시민 행동
통제변수							
성별	-.006	-.028	-.031	-.054	-.027	-.029	-.051
연령	-.117	-.041	-.084	-.047	-.022	-.040	.002
학력	-.019	-.042	-.124**	-.001	-.038	-.116**	.007
근무연수	.212**	.306***	.196*	-.097	.271**	.116	-.187*
직위	.199*	-.054	.035	.251**	-.087	-.040	.166*
독립변수							
카리스마	.033	.201***	.098	.128*	.196**	.086	.114*
업적보상	.206***	.008	.129*	.039	-.026	.051	-.049
예외관리	.091*	.197***	.059	.102*	.182***	.024	.063
개별배려	.279***	.154*	.317***	.277***	.108	.212***	.159**
임파워먼트					.166**	.375***	.425***
R^2	.367***	.216***	.318***	.210***	.233***	.407***	.307***
F	25.274	12.000	20.270	11.578	11.905	26.791	18.747

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

제3절 추가분석

1. 리더십이 조직유효성에 미치는 영향의 본·지점 간 차이 분석

은행과 같이 대규모 영업망을 갖춘 서비스산업에서는 본점(본부) 부서와 지점(영업점)간 업무의 성격과 근무환경이 판이하게 다르다. 본점은 새로운 업무를 기획하고 기존 업무를 관리하며 영업점을 통할하고 조정하는 역할이 중심을 이루는 반면, 지점은 업무의 대부분이 고객을 응대하고 서비스를 제공하여 수익을 올리는 창구업무로 구성되어 있다. 따라서 본점에서 근무하는 직원들과 지점에서 근무하는 직원들 간에는 리더십 유형에 따라 동기부여 되거나 직무에 몰입하는 정도, 직무에 대한 만족이나 조직시민행동에 대한 지각도 차이가 있을 것으로 충분히 예상할 수 있다.

이에, 본점과 지점 사이에서 상사의 리더십유형이 조직구성원들의 조직몰입, 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 차이가 발생하는지를 분석하였다. 본 연구에서는 본점과 지점의 분류는 편의상 직무를 기준으로 하여 관리직, 기술직, 전문직은 본점으로 분류하였으며, 영업직은 지점으로 분류하였다.

가. 리더십이 조직몰입에 미치는 영향의 본·지점 간 차이

본점과 지점에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 주는 영향력에 차이가 있는지를 검증한 결과는 <표 4-26>에 제시된 바와 같이 서로 다른 것으로 나타났다.

검증결과, 본점에서는 변혁적 리더십의 하위변수인 카리스마와 거래적 리더십의 하위변수인 예외관리가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 지점에서는 거래적 리더십의 하위변수인 예외관리와 변혁적 리더십의 하위변수인 개별배려가 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그리고 본점과 지점에서 모두 근무연수가 많을수록 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과로 볼 때, 본점에 근무하는 직원들은 리더가 신념과 확신을 가지고 강력한 역할모델이 되어 비전과 사명감을 심어주고 동기를 부여해줄 때 구성원들이 조직에 애착을 가지고 근무하게 되며, 하위자가 일을 잘해내고 있는 경우에는

권한을 위임하여 관여하지 않고 일이 잘못되었을 경우에만 개입하여 필요한 조치를 취해야 구성원들을 조직에 더욱 몰입하게 할 수 있는 반면, 지점 직원들은 지점장이 비전을 제시하고 역할모델이 되기보다는 구성원들의 개인적인 욕구에 관심을 기울여주고 지원적 분위기를 조성할 때 구성원들이 조직에 더욱 몰입하게 되는 것으로 보인다.

<표 4-26> 리더십이 조직몰입에 미치는 영향의 본 · 지점 간 차이 검증

종속변수 / 독립변수	조직몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
본점							
성별	-.129	.116	-.070	-1.108	.269	.285	9.248
연령	.032	.096	.028	.332	.740		
학력	-.001	.049	-.001	-.016	.987		
근무연수	.160	.057	.302	2.788	.006**		
직위	-.049	.086	-.063	-.568	.570		
카리스마	.255	.092	.258	2.766	.006**		
업적보상	.049	.081	.057	.600	.549		
예외관리	.112	.037	.182	3.000	.003**		
개별배려	.073	.071	.094	1.029	.304		
지점							
성별	.002	.100	.002	.022	.983	.164	3.784
연령	-.138	.121	-.153	-1.145	.254		
학력	-.057	.057	-.077	-.997	.320		
근무연수	.144	.063	.326	2.280	.024*		
직위	-.009	.081	-.014	-.105	.916		
카리스마	.083	.081	.090	1.023	.308		
업적보상	-.032	.065	-.045	-.496	.621		
예외관리	.107	.042	.187	2.552	.012*		
개별배려	.148	.065	.211	2.270	.024*		

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

나. 리더십이 직무만족에 미치는 영향의 본·지점 간 차이

본점과 지점에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향력에 차이가 있는지를 검증한 결과는 <표 4-27>에 제시된 바와 같이 서로 다른 것으로 나타났다.

<표 4-27> 리더십이 직무만족에 미치는 영향의 본·지점 간 차이 검증

종속변수 / 독립변수	직무만족						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
본점							
성별	-.033	.112	-.018	-.295	.768	.367	13.435
연령	.015	.093	.013	.161	.872		
학력	-.052	.047	-.066	-1.104	.271		
근무연수	.155	.056	.285	2.797	.006**		
직위	-.040	.083	-.049	-.475	.635		
카리스마	.089	.089	.087	.992	.322		
업적보상	.160	.079	.181	2.027	.044*		
예외관리	.061	.036	.096	1.682	.094		
개별배려	.217	.069	.271	3.170	.002**		
지점							
성별	-.081	.117	-.052	-.690	.491	.299	8.188
연령	-.217	.141	-.188	-1.542	.125		
학력	-.168	.067	-.177	-2.513	.013*		
근무연수	.074	.073	.132	1.009	.314		
직위	.082	.095	.106	.865	.388		
카리스마	.086	.094	.074	.911	.364		
업적보상	.095	.076	.105	1.252	.212		
예외관리	.005	.049	.006	.096	.923		
개별배려	.330	.076	.368	4.319	.000***		

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

검증결과, 본점에서는 변혁적 리더십의 개별배려와 거래적 리더십의 업적보상이 직무만족에 유의한 영향을 미치고 있으며 근무연수가 많을수록 직무만족이 높아지는 것으로 나타난 반면, 지점에서는 변혁적 리더십의 개별배려가 유의한 영향을 미치고 있으며 학력이 높을수록 직무만족도는 떨어지는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과로 볼 때, 본점에 근무하는 리더들은 부하들의 직무만족도를 높이기 위해서 부하들이 자기가 맡은 일에 완전히 익숙해지도록 돕는 조언자나 코치의 역할을 수행하고 업무수행에 장애가 되는 요소들을 제거해주어야 하며, 자신이 가지고 있는 권한을 위임함으로써 직무만족도를 높일 필요가 있음을 의미한다. 또한 본점의 리더들은 구성원들이 수행해야 할 일이 무엇인지를 명확히 제시해 주고, 목표를 완수하는 경우 주어지는 보상에 대해 구성원들과 합의를 얻어내려고 노력할 때 직무만족도는 높아질 것으로 생각된다. 반면, 지점장들은 부하들의 능력 및 욕구차이를 인정하고 개인에 대한 세심한 배려를 통하여 욕구를 보다 높은 수준으로 끌어올리는 한편, 지점의 단순반복적인 업무가 고학력 직원들의 지적욕구를 충족시키지 못하여 이들에게 직무 불만족을 초래할 수도 있으므로, 점내 순환배치, 본지점간 정기적인 이동 등을 통하여 고학력자들의 직무만족도를 제고시킬 필요가 있는 것으로 생각된다.

다. 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향의 본 · 지점 간 차이

본점과 지점에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향력에 차이가 있는지를 검증한 결과는 <표 4-28>에 제시된 바와 같이 서로 다른 것으로 나타났다.

검증결과, 본점에서는 변혁적 리더십의 카리스마와 개별배려가 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 반면, 거래적 리더십의 하위변수는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 지점에서는 변혁적 리더십의 개별배려만 유의한 영향을 미치고 있으며, 직위가 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 결과로 볼 때, 본점에서 구성원들이 자신의 역할을 뛰어넘어 조직의 발전을 위해 수행하게 되는 바람직한 행동을 유도하기 위해서는 리더가 부하들에게 강력한 역할 모델이 되어 부하들이 리더와 동일시하고 그들의 행동을 본받게 하는 한편, 부하들의 상위욕구를 자극함으로써 그들이 가지고 있는 욕구수준을 보다 높은 수준으로 끌어올리기 위해 노력해야 할 것으로 보인다. 반면, 지점에서는

부하직원에 대한 세심한 배려를 통하여 부하들로 하여금 조직에 충성하게 하고 조직을 발전시키는데 도움이 되는 행동들을 촉진할 필요가 있는 것으로 보인다.

<표 4-28> 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향의 본 · 지점 간 차이 검증

종속변수 / 독립변수	조직시민행동						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
본점							
성별	.023	.111	.013	.207	.836	.291	9.532
연령	.007	.092	.007	.079	.937		
학력	.023	.047	.031	.494	.622		
근무연수	-.044	.055	-.087	-.806	.421		
직위	.156	.083	.208	1.892	.060		
카리스마	.181	.089	.189	2.039	.043*		
업적보상	.096	.078	.116	1.227	.221		
예외관리	.067	.036	.113	1.866	.063		
개별배려	.187	.068	.249	2.751	.006**		
지점							
성별	-.166	.110	-.126	-1.519	.131	.154	3.512
연령	-.149	.132	-.151	-1.127	.261		
학력	-.020	.063	-.024	-.312	.755		
근무연수	-.031	.069	-.064	-.446	.656		
직위	.195	.089	.294	2.184	.030*		
카리스마	.024	.088	.025	.276	.782		
업적보상	-.021	.071	-.027	-.291	.772		
예외관리	.044	.046	.070	.950	.343		
개별배려	.223	.072	.291	3.111	.002**		

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

2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향의 지역 은행 간 차이 분석

일반적으로 리더십은 조직문화에 영향을 주고 조직문화는 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Quinn & McGrath, 1985; 전상호, 신용존, 1995; 전상길, 김인수, 1997). 그런데 은행과 같이 업무의 내용과 질이 표준화되고 정부와 감독당국으로부터 철저한 감독과 규제를 받는 금융회사라도 회사 사이에는 전략, 비전, CEO의 경영방침 등이 다르게 되므로 조직문화에 차이가 있을 수밖에 없으며, 같은 회사라도 지방에 따라서는 그 지방의 독특한 문화적 특성이 반영된 조직문화를 갖게 되므로, 서로 다른 지역에서 영업을 영위하는 두 개의 회사 사이에서는 조직문화의 차이로 인하여 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 차이가 발생할 수 있다고 가정할 수 있을 것이다.

그런데, 본 연구에서는 대구·경북지역과 광주·전남지역에 소재하는 두 개의 지역 은행을 연구대상으로 하였으므로, 두 지역 은행 사이에는 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 차이가 있을 것이라고 추론할 수 있다. 이에, 본 연구에서는 아래와 같이 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향이 두 지역 은행 사이에서도 차이를 보이는지를 검증하였다.

가. 리더십이 직무만족에 미치는 영향의 지역 은행 간 차이

두 지역 은행 간 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력 차이를 검증한 결과는 <표 4-29>에서 제시된 바와 같이 서로 다르게 나타났다.

검증결과, A지역 은행의 경우 변혁적 리더십의 하위변수인 개별배려, 거래적 리더십의 하위변수인 예외관리, 그리고 근무연수가 각각 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, B지역 은행은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위변수 모두가 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또, 유의한 범위를 벗어나긴 하였지만 A지역 은행의 경우 업적보상이 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 B지역 은행의 경우에는 업적보상이 양(+)으로 나타났으며, A지역 은행은 연령과 학력이 음(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 B지역 은행은 모두 양(+)으로 나타났다.

<표 4-29> 리더십이 조직몰입에 미치는 영향의 지역 은행 간 차이 검증

종속변수 / 독립변수	조직몰입						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
A지역 은행							
성별	.081	.102	.059	.794	.428	.202	6.042
연령	-.123	.114	-.122	-1.073	.284		
학력	-.050	.041	-.082	-1.243	.215		
근무연수	.131	.055	.288	2.397	.017*		
직위	.060	.074	.104	.811	.418		
카리스마	.147	.075	.151	1.951	.052		
업적보상	-.086	.067	-.108	-1.295	.197		
예외관리	.122	.032	.243	3.847	.000***		
개별배려	.126	.058	.178	2.173	.031*		
B지역 은행							
성별	-.083	.125	-.058	-.665	.507	.241	4.610
연령	.033	.118	.033	.280	.780		
학력	.069	.092	.063	.751	.454		
근무연수	.165	.078	.301	2.123	.036*		
직위	-.150	.115	-.190	-1.306	.194		
카리스마	.199	.106	.214	1.875	.063		
업적보상	.099	.088	.124	1.126	.262		
예외관리	.094	.060	.123	1.553	.123		
개별배려	.147	.095	.182	1.549	.124		

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

이와 같은 결과로 볼 때, A지역 은행은 업적보상보다 상사의 세심한 배려와 감성적인 대응에 조직몰입도가 더 높아지는 것으로 보이며, B지역 은행은 적절한 보상이 조직몰입을 높일 수 있는 것으로 보인다. 또한, A지역 은행의 경우 학력과 연령이 높을수록 몰입도가 떨어지므로 이에 대한 적절한 대책을 강구할 필요가 있는 것으로 생각된다.

나. 리더십이 직무만족에 미치는 영향의 지역 은행 간 차이

두 지역 은행 간 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향력 차이를 검증한 결과는 <표 4-30>에 제시된 바와 같이 나타났다.

<표 4-30> 리더십이 직무만족에 미치는 영향의 지역 은행 간 차이 검증

종속변수 / 독립변수	직무만족						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
A지역 은행							
성별	.078	.107	.049	.732	.465	.345	12.610
연령	-.222	.120	-.192	-1.856	.065		
학력	-.101	.042	-.142	-2.381	.018*		
근무연수	.105	.057	.199	1.833	.068		
직위	.115	.078	.172	1.475	.142		
카리스마	.119	.079	.106	1.509	.133		
업적보상	.077	.070	.083	1.102	.272		
예외관리	.038	.033	.065	1.143	.254		
개별배려	.292	.061	.355	4.802	.000***		
B지역 은행							
성별	-.240	.128	-.163	-1.869	.064	.235	4.464
연령	.039	.122	.039	.324	.746		
학력	-.084	.094	-.075	-.892	.374		
근무연수	.073	.080	.130	.916	.361		
직위	-.039	.118	-.048	-.329	.743		
카리스마	.103	.109	.109	.950	.344		
업적보상	.118	.090	.145	1.313	.191		
예외관리	.050	.062	.063	.800	.425		
개별배려	.199	.097	.240	2.040	.043*		

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

검증결과, A지역과 B지역 은행 모두 변혁적 리더십의 하위변수인 개별배려가 유의한 영향을 미치나, 개별배려의 강도는 A지역 은행이 더 큰 것으로 나타났다.

이와 같은 결과로 볼 때, 지역 간 구성원들의 직무만족도에 영향을 미치는 요인에는 차이가 없으나 A지역 은행이 배려의 효과가 더 크게 나타나며, A지역 은행은 고학력자와 고령자에 대한 직무만족도 제고방안이 필요한 것으로 생각된다.

다. 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향의 지역 은행 간 차이

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향력 차이를 검증한 결과는 <표 4-31>에 제시된 바와 같이 나타났다.

검증결과, A, B지역 은행 모두 변혁적 리더십의 하위변수인 개별배려가 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 반면, 거래적 리더십의 하위변수는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 두 은행 간 차이가 없었으나 개별배려의 강도는 A지역 은행이 더 큰 것으로 나타났으며, A지역 은행의 경우 성별은 구성원들의 조직시민행동에 부(-)의 영향을, 직위는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과로 볼 때, A지역 은행의 남성이 직위가 높아질수록 B지역 은행보다 적극적으로 조직시민행동을 일으키는 것으로 보인다.

<표 4-31> 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향의 지역 은행 간 차이 검증

종속변수 / 독립변수	조직시민행동						
	B	표준오차	베타	t	유의도	R^2	F
A지역 은행							
성별	-.260	.103	-.179	-2.533	.012*	.270	8.858
연령	-.074	.115	-.071	-.647	.518		
학력	-.033	.041	-.051	-.805	.422		
근무연수	-.068	.055	-.142	-1.236	.218		
직위	.196	.075	.324	2.631	.009**		
카리스마	.123	.076	.120	1.623	.106		
업적보상	.051	.067	.061	.762	.447		
예외관리	.060	.032	.114	1.884	.061		
개별배려	.191	.058	.256	3.279	.001***		
B지역 은행							
성별	.085	.130	.059	.649	.517	.158	2.739
연령	.014	.123	.014	.115	.908		
학력	.123	.096	.113	1.282	.202		
근무연수	-.034	.081	-.062	-.414	.680		
직위	.120	.120	.153	.999	.320		
카리스마	.096	.111	.105	.873	.385		
업적보상	.020	.091	.025	.214	.831		
예외관리	.055	.063	.072	.870	.386		
개별배려	.199	.099	.248	2.009	.047*		

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

제5장 결　　론

제1절 연구결과의 요약 논의 및 시사점

1. 연구결과의 요약 논의

본 연구는 우리나라의 금융산업에서의 리더십 유형과 조직유효성 간의 영향관계와 이들 변수 간 임파워먼트의 매개적 효과를 검증하기 위한 논문으로, 연구목적을 달성하기 위하여 먼저 각종 서적과 기존의 국내외 논문들을 참고하여 리더십, 임파워먼트와 조직유효성의 개념, 발전과정과 구성요인을 살펴보고 리더십, 임파워먼트와 조직유효성의 각 변수들 사이의 관계를 정리하여 연구의 이론적 기초를 마련하였다. 다음으로, 리더십유형과 임파워먼트, 리더십과 조직유효성, 임파워먼트와 조직유효성 간의 영향관계와 임파워먼트의 매개효과에 대한 선행연구내용을 살펴보고 이를 바탕으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 임파워먼트를 매개하여 조직유효성에 유의한 영향을 미칠 것이라는 연구모델과 가설을 설정하였다. 실증연구를 위한 자료는 설문을 통하여 수집하였다. 설문은 금융산업의 중심이라 할 수 있는 은행을 대상으로 하였으며, 대구・경북지역과 광주・전남지역 소재 지방은행의 본·지점 직원을 대상으로 총 450부를 배포하여 422부가 회수되었으며, 이중 응답이 불성실하거나 응답이 일부 누락된 설문 19부를 제외한 403부가 실증분석에 사용되었다. 본 연구에 사용된 설문지는 각 변수별로 리커트 방식의 5점 척도를 사용하였으며, 리더십에 관한 문항 30개, 임파워먼트에 관한 문항 12개, 조직몰입에 관한 문항 8개, 직무만족에 관한 문항 12개, 조직시민행동에 관한 문항 15개와 조사대상자의 일반적인 사항을 묻는 8개 문항 등 총 85개의 설문이 사용되었다.

응답내용은 SPSS 통계패키지 Ver.17을 활용하여 신뢰성분석, 타당성분석, 상관관계분석과 회귀분석을 통하여 변수들의 영향력관계를 검증하였다. 먼저, 가설검증을 하기에 앞서 설문을 통하여 획득한 자료가 가설에 있는 변수들의 개념을 얼마나 잘 포함하고 있는지를 확인하고자 Cronbach's Alpha계수를 이용하여 신뢰성 분석을 실시하였다. 분석결과 Cronbach's α 값이 0.6이상 나타나 신뢰도가 충분히 인정

되었다. 이어 변수들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 주성분분석과 함께 베리맥스 방식을 사용하여 아이겐 값이 1.0이 넘는 요인만을 추출하였다. 요인분석결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 카리스마, 개별배려, 조건적 보상, 예외관리 등 4개 요인으로, 임파워먼트는 영향력, 의미성의 2개 요인으로, 조직몰입은 정서적 몰입, 유지적 몰입의 2개 요인으로, 직무만족은 환경적 만족, 보상적 만족, 심리적 만족의 3개 요인으로, 조직시민행동은 충성행동과 자기계발행동의 2개 요인으로 각각 구분되었으며, 상관관계분석, 회귀분석 및 군집분석을 통하여 가설을 검증하였다.

먼저, 다중회귀분석을 이용하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 검증하였다. ①변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 검증한 결과, 변혁적 리더십의 카리스마, 개별배려와 거래적 리더십의 예외관리가 조직몰입에 영향을 미치는 반면 업적보상은 전혀 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 근무연수가 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과로 볼 때, 조직이 안정되고 고용이 보장된 금융업계에서는 근무기간이 길수록 조직에 더 몰입하고 애착을 가지게 되며, 리더가 자신감과 확신을 가지고 영향력을 행사하며 부하들의 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성할 때 조직몰입도가 높아지는 것으로 생각된다. 한편, 거래적 리더십의 업적보상이 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 반면 예외관리가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 거래적 리더십의 예외관리는 일반적으로 조직몰입에 영향을 미치지 못하는 것으로 보고된 선행연구사례(성영태, 2006; 안상태, 2009; 김중조, 2009 등)와는 사뭇 다른 것으로서, 이는 금융업계에서는 보상시스템이 조직몰입을 높이지 못하는 반면, 목표를 달성하지 못했을 경우 입게 될 불이익이나 상여금의 삭감 등 제재가 오히려 조직에 더욱 몰입하게 함을 의미하며, 철저한 내부관리시스템에 의하여 움직이는 금융업계의 업무특성이 반영된 때문으로 생각된다. ②변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 검증한 결과, 변혁적 리더십의 개별배려와 거래적 리더십의 업적보상이 유의한 영향을 미치며, 학력이 낮을수록, 그리고 근무연수가 높을수록 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때, 상사의 멘토링이나 코칭, 친근하고 강한 우호관계 등의 배려행동이 부하들의 직무만족으로 이어지며, 금융업계의 철저한 성과관리시스템과 실적위주의 보상제도도 구성원들의 직무만족에 기여하는 것으로 보인다. 학

력이 낮을수록 그리고 근무연수가 높을수록 직무만족이 높게 나타난 것은 금융업계의 창구중심의 업무처리방식과 연공서열이 중시되는 대규모조직의 특성 때문으로 생각된다. ③변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 주는 영향력을 검증한 결과, 변혁적 리더십의 카리스마와 개별배려가, 거래적 리더십의 예외관리가 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사가 구성원들을 세심히 배려해주고 구성원들에게 역할모델이 될 때 구성원들로부터 조직의 발전을 위한 업무 이외의 부가적 행동이 나오기 때문인 것으로 보인다.

다음으로, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 조직유효성을 높게 지각하는지를 군집분석을 통하여 검증하였다. 그 결과, 카리스마만을 높게 인식하는 집단, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 높게 인식하는 집단, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 낮게 인식하는 집단 등 3개의 집단으로 구분되었으며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 높게 인식하는 집단이 조직몰입, 직무만족과 조직시민행동도 모두 높게 인식하는 것으로 나타났고, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 가장 낮게 인식하는 집단에서 조직몰입, 직무만족과 조식시민행동에 대한 인식이 가장 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Bass(1985)의 변혁적 리더십이 거래적 리더십의 효과에 추가적인 효과를 내도록 한다는 증폭가설이나 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 다양한 상황에 맞추어 상호보완적으로 작용된다는 Avolio(1999)의 주장이 사실임을 확인하는 것으로서, 리더는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 적절히 사용하여야 조직유효성을 제고를 극대화할 수 있다는 것을 암시하는 것이라 볼 수 있다.

셋째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향을 검증하였다. 그 결과, 변혁적 리더십의 카리스마는 임파워먼트에 영향을 미치지 못하는 반면 개별배려는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십의 업적보상과 예외관리는 모두 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 카리스마가 임파워먼트에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난 것은, 일반적으로 변혁적 리더십의 카리스마가 임파워먼트를 유발하는 것으로 확인된 선행연구사례(하용규, 2003; 석기현, 2004; 김세리, 2006)와는 다르며, 농협직원들을 대상으로 한 김길주(2009)의 연구와는 같은 결과를 보여주는 것으로서, 금융업계에서 변혁적 리더십의 카리스마가 임파워먼트에 전혀 영향을 미치지 못하는 것은 위험을 감수하고 새로운 도전을

하려는 노력보다는 지시에 순응하고 제도 내에 안주하려는 금융업계의 보수적 속성과, 대규모 조직 내에서는 중간관리자의 실질적인 영향력이 크지 않은 구조적 특성 때문인 것으로도 생각된다. 업적보상이 임파워먼트에 영향을 미치는 이유는 실적에 따른 보상 및 승진원칙이 철저히 지켜지는 금융산업의 특성 때문인 것으로 보이며, 예외관리가 임파워먼트에 영향을 미치는 이유는, 금융업계에서는 오류에 대한 지적이나 주의환기가 오히려 구성원을 분발하게 하여 의미성을 일깨우고 성취동기를 불러일으키며 역량을 키우게 하기 때문으로 생각된다.

넷째, 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 검증하였다. 그 결과, 임파워먼트는 조직몰입과 직무만족에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 대부분의 선행연구 결과와 일치하는 것이다. 한편, 조직몰입에는 근속연수가 많을수록, 직무만족에는 학력이 낮을수록 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 조직이 안정적이고 장기근속자일수록 우대하는 금융업계의 인사시스템 및 보수체계의 특성 때문으로 생각된다. 임파워먼트는 조직시민행동에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 근무연수가 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 구성원들이 임파워 될수록 조직에 대한 충성행동이나 조직을 위하여 능력을 발휘하기 위해 노력하나 이러한 행동들은 근무연수가 많아질수록 그 강도가 떨어지는 것으로 해석된다.

다섯째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 대하여 구성원의 심리적 임파워먼트가 매개효과를 주는지를 매개회귀분석을 통하여 검증하였다. 3단계의 회귀분석 결과, 구성원들의 심리적 임파워먼트는 ①변혁적 리더십의 개별배려와 조직몰입 사이에서는 완전매개역할을, 거래적 리더십의 예외관리와 조직몰입 사이에서는 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났으며, ②변혁적 리더십의 개별배려와 직무만족 사이에서는 부분매개역할을, 거래적 리더십의 업적보상과 직무만족 사이에서는 완전매개역할을 하는 것으로 나타났고, ③변혁적 리더십의 개별배려와 조직시민행동 사이에서는 부분매개역할을, 거래적 리더십의 예외관리와 조직시민행동 사이에서는 완전매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 임파워먼트가 카리스마에 대하여 매개역할을 하지 못하는 것으로 나타난 것은 기존의 선행연구내용(채순화, 2004; 석기현, 2004; 성영태,2006 등)과 다소 다른 것으로서 카리스마가 임파워먼트에 영향을 미치지 못하기 때문인 것으로 보이며, 임파워먼트가 업적보상과

조직몰입, 업적보상과 조직시민행동 사이에서 매개역할을 하지 못하는 이유는 금융업계의 보수수준이 이미 높아 보상시스템만으로는 추가적인 몰입과 조직에 대한 자발적 충성행동을 충분히 이끌어내지 못하기 때문으로 생각된다.

여섯째, 본점과 지점 간 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 차이가 있는지를 추가로 분석하였다. 검증결과, ①본점의 경우 변혁적 리더십의 카리스마와 거래적 리더십의 예외관리가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 지점에서는 변혁적 리더십의 개별배려와 거래적 리더십의 예외관리가 조직몰입에 유의한 영향을 미치며 근속연수가 높을수록 조직몰입도 높은 것으로 나타났고, ②변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에서는, 본점의 경우 개별배려와 업적보상이 유의한 영향을 미치며 근무연수에 영향을 받는 것으로 나타난 반면 지점에서는 업적보상이 유의한 영향을 미치며 학력이 낮을수록 만족도가 높은 것으로 나타났으며, ③변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에서는, 본점의 경우 변혁적 리더십의 카리스마와 개별배려가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 지점에서는 개별배려만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때, 본점에서는 변혁적 리더십의 효과가 더 높게 나타나는 반면, 지점에서는 거래적 리더십의 효용성이 더 높게 나타나는 것으로 보인다. 따라서 업무가 정형화되어 있지 않고 목표가 추상적이며 기획·창의력과 전문지식이 요구되는 본점에서는 상사가 부하들로 하여금 강한 자신감과 확신을 가지고 부하들에게 비전을 제시하여 동기부여 시키고 솔선수범하는 한편, 부하들에 대한 세심한 배려와 함께 조언과 지원을 통하여 욕구수준을 보다 상위로 끌어올리는 변혁적 리더십을 더욱 발휘할 필요가 있으며, 일상적인 대고객창구업무가 중심이 되는 지점에서는 친근하고 강한 우호관계와 인격적인 존중 등의 세심한 배려행동과 함께 실적에 따른 정확한 보상시스템의 운영과 예외사례에 대한 철저한 관리 등 거래적 리더십을 강화할 필요가 있는 것으로 생각된다.

일곱째, 지역 은행 간 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 차이가 있는지를 추가로 분석하였다. ①변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 검증한 결과, A지역 은행은 개별배려와 예외관리가 조직몰입에 유의한 영향을 주는 것으로 나타난 반면, B지역 은행에서는 유의한 영향을 주는 리더십 요인이 없었으며, 유의한 범위를 조금 벗어나기는 하였지만 업적보상

의 경우 A 지역 은행이 음(-)으로 나타난 반면 B지역 은행은 정(+)으로 서로 상반되게 나타났다. 이는, A지역 은행의 구성원들이 B지역 은행의 구성원보다 상사의 배려행동에 더 민감하고 감성적이므로 A지역 은행에서 구성원들의 조직몰입을 촉진하기 위해서는 부하들을 우대하고 인격적으로 존중하며 필요할 때 적절히 조언해주고 지원할 필요가 있으며, B지역 은행에서는 성과를 달성했을 때 적극적으로 인정해주고 칭찬하며 보상을 강화함으로써 구성원들을 조직에 더욱 몰입하게 할 필요가 있는 것으로 해석된다. ②변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 검증한 결과, A지역 은행과 B지역 은행에서 모두 개별배려가 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타나 두 지역 은행이 차이가 없었으나, A지역 은행의 영향력 강도가 더 큰 것으로 나타났다. 이는, 세심하고 꼼꼼한 금융업계 구성원들의 성격적 특성상 상사의 배려행동이 부하들의 만족에 가장 큰 영향을 주는 것으로 해석되며, 이러한 현상은 구성원들의 성격이 보다 감성적인 A지역 은행에서 두드러지게 나타난 것으로 생각된다. ③변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 주는 영향을 검증한 결과, A, B지역 은행 모두 거래적 리더십은 유의한 영향을 미치지 않는 반면 변혁적 리더십의 하위변수인 개별배려가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 지역 간 차이는 없었으나, A지역에서는 인구통계적 변수인 성별과 직위가 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때, A지역 은행의 남성은 직위가 높아질수록 B지역 은행 남성보다 적극적으로 조직시민행동을 일으키는 것으로 생각된다.

2. 시사점

본 연구는 금융업계에서 상사의 리더십유형이 조직구성원의 조직몰입과 직무만족, 조직시민행동 등의 조직유효성에 미치는 영향과 구성원의 심리적 임파워먼트가 어떻게 리더십과 조직유효성을 매개하는가에 대하여 실증적으로 연구한 논문으로서, 연구결과를 종합하여 볼 때 다음과 같은 점을 우리에게 시사하고 있다.

첫째, 오늘날 은행과 같이 대규모의 고도로 조직화된 사회에서는 상사의 부하에 대한 세심한 배려행동이 조직과 개인의 목표달성을 위해 무엇보다도 중요하다는 점을 시사하고 있다. 연구결과를 보면, 상사의 부하에 대한 개별화된 배려행동은 임파워먼트, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등 모든 요소에 대해 유의한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있는데, 이는 상사가 주어진 목표를 달성하고 조직을 성공적으로 이끌기 위해서는 부하에 대한 관심과 배려가 무엇보다도 중요함을 의미하는 것이라 할 수 있다. 즉, 상사는 부하들의 행동과 욕구에 관심을 기울이고 문제를 함께 해결하기 위해 노력하며, 멘토링이나 코칭을 통하여 지원적 분위기를 조성하고, 의사결정에 참여케 하는 등 세심하게 배려함으로써 부하들의 사기를 진작하고 동기부여 시키며, 업무에 더욱 몰입하게하고 만족감을 갖게 하며 조직을 위해 헌신하게 유도할 수 있음을 의미하는 것이다.

둘째, 최근 정보통신기술의 발달과 글로벌 경제체제의 구축 등으로 급변하는 경영환경에 대처하기 위하여 변혁적 리더십에 대한 관심이 급증함에 따라 거래적 리더십에 대한 실증연구가 상대적으로 소홀해지고 있는데, 앞으로 거래적 리더십에 대해서도 좀 더 깊이 있는 이론연구과 함께 실증연구 사례를 축적함으로써 실무에 보다 유용하게 적용할 수 있도록 발전시킬 필요가 있다는 점이다. 이는, 본 연구에서 거래적 리더십의 업적보상이 임파워먼트와 직무만족에, 예외관리가 임파워먼트, 조직몰입과 조직시민행동에 각각 유의한 영향을 미치는 것으로 확인된 것과 같이, 은행처럼 조직이 안정적이고 철저한 내부관리시스템이 갖춰진 보수적인 조직에서 일상적인 업무를 반복수행하는 구성원들에게는 카리스마 같은 변혁적 리더십 특성보다는 명확한 목표의 제시, 성과에 대한 적절한 보상과 함께 오류를 지적하거나 주의를 환기시키는 거래적 리더십 특성들이 오히려 구성원을 더욱 분발하게 하고

성취동기를 이끌어내는데 여전히 도움이 되고 있기 때문이다.

셋째, 같은 조직이라 하더라도 업무의 성격이 다르면 사용되는 리더십 유형도 달라져야 한다는 점이다. 본 연구에서는 변혁적 리더십의 카리스마가 본점에서는 조직몰입과 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면 지점에서는 전혀 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데, 이는 본점과 지점의 업무성격이 판이하게 다르기 때문에 효과적인 리더십유형도 달라져야 함을 시사하는 것이라 할 수 있다. 영업을 위주로 하는 지점에서는 리더가 카리스마를 발휘할 기회가 거의 없고 지점의 구성원들은 잘 짜여진 본점의 연수프로그램을 통하여 수시로 필요한 교육을 받기 때문에 굳이 상사가 지적욕구를 자극할 필요성도 많지 않으므로, 상사는 카리스마를 발휘하기보다는 철저한 목표관리와 합리적인 보상, 그리고 부하들의 욕구에 대한 세심한 관심과 배려를 기울일 것이 요구되는 반면, 기획력과 창의력이 요구되는 비정형적이고 전문화된 업무로 인해 정신적 스트레스가 많은 본점부서에서는 상사가 강력한 역할모델이 되어 비전과 사명감을 심어주고 상위욕구를 자극하는 카리스마를 발휘하여 그들이 가지고 있는 욕구를 보다 높은 수준으로 끌어올리기 위해 노력해야 하기 때문이다.

넷째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 동시에 높은 강도로 사용될 경우 리더십의 효과가 극대화된다는 점이다. 본 연구에서는 군집분석을 통하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 높게 지각하는 집단에서 조직몰입, 직무만족과 조직유효성을 모두 높게 지각하고 있음을 확인하였다. 이는 변혁적 리더십이 거래적 리더십의 효과에 추가적인 효과를 낸다는 Bass(1985)의 이론이나 거래적 리더십은 리더와 구성원들 간의 관계를 발전시키는데 도움을 주기 때문에 변혁적 리더십이 효과적이기 위해서는 거래적 리더십이 필요한 사전조건이라고 주장한 Avolio(1990)의 견해와도 맥을 같이하는 것으로서, 뛰어난 리더에 대한 일반적인 사회통념(훌륭한 리더들은 부하들의 사기를 극대화시키고 이상적인 역할모델이 되기도 하지만 성과와 부하직원 관리에도 철저하다)과도 일치한다고 할 수 있다. 따라서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 함께 적절하게 사용됨으로써 그 효과가 최대가 되도록 하는데 보다 많은 관심을 기울일 필요가 있다고 본다.

다섯째, 거래적 리더십의 업적보상이 조직몰입이나 조직시민행동에 유의한 영향

을 주지 못하고 직무만족에만 유의한 영향을 미침으로써, 보상의 효과가 제한적일 수 있다는 점이다. 이는 금융업계의 체계화된 높은 보상체계에 익숙해진 구성원들이 이제는 더 이상 업적보상만으로는 조직에 대하여 더 높은 열정과 충성행동을 보여주지 못할 수도 있음을 의미한다. 따라서 개별배려 행동이나 예외관리와 같이 금융산업에서 보다 효과적인 것으로 나타난 리더십 특성을 함께 사용함으로써 조직유효성을 높일 필요가 있는 것으로 생각된다.

여섯째, 카리스마(이상적 영향력)와 같이 변혁적 리더십에서 가장 '변혁적'인 요소들이 은행과 같은 대형 금융산업의 중간관리자들에게는 그 효과가 매우 제한적임을 확인했다는 점이다. Bass(1985, 1996)도 변혁적 리더십이 효과를 발휘할 수 있는 상황을 위기상황 또는 사회적 변화가 일어나고 있는 시기, 기계적 조직보다는 유기적 구조를 가진 조직 등에서 효과를 발휘할 가능성이 높다고 하여, 은행처럼 명확한 규범이나 제도가 존재하는 구조화된 환경에서는 변혁적 리더십의 효과를 제약할 수 있음을 인정하고 있는데, 김길주(2009)의 농협직원들을 대상으로 한 연구에서는 변혁적 리더십이 임파워먼트에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났으며, 본 연구에서도 카리스마가 임파워먼트에 전혀 영향을 미치지 못함으로써 이러한 사실이 확인되었다. 또, Bryman(1992)은 변혁적 리더십 접근법이 조직의 고위 리더들로부터 수집한 정성적 자료에 의존함으로써 조직 내 하위직에 있는 리더에까지 적용할 수 있는지 즉, 현장관리자와 CEO에게 동일하게 적용될 수 있는지 의문을 제기하고 있는데(김남현, 2007), 이러한 점들은 대형 조직의 중간관리자나 현장관리자에게 변혁적 리더십의 일부 구성요인들은 이제 적절한 리더십유형이 되지 못할 수도 있음을 의미하며, 이들에게 보다 더 잘 맞는 새로운 리더십 특성을 찾아낼 필요가 있음을 시사한다. 따라서 앞으로 금융산업을 대상으로 하는 보다 많은 실증연구를 통하여 기존의 측정도구의 적절성과 타당성을 검증하고 금융산업의 중간관리자에게 보다 바람직한 리더십유형을 찾아내기를 기대한다.

일곱째, 두 지역 은행에서 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 상당한 차이를 보임으로써 조직문화나 지역적 특수성이 리더십의 유효성에 영향을 미칠 수 있음을 확인했다는 점이다. 본 연구에서는 두 개의 지역에서 서로 다른 2개의 지방은행을 선택하여 설문을 수집하여 분석하였기 때문에 지역의 문화적 특수성이 조직문화와 혼합되어 나타났을 가능성이 높으나, 앞으로 표본을 확대하거나 동일한 조직

내에서 서로 다른 지역을 심도 있게 비교할 경우 학문적으로도 의미 있는 결과가 도출될 수 있을 것으로 기대한다.

여덟째, A지역 은행의 경우 학력이 높을수록 그리고 연령이 많을수록 조직몰입이나 직무만족이 저하되는 것으로 나타났다는 점이다. 이는 고학력자에 대한 지적욕구나 성장욕구를 충족시키지 못하였거나 구조조정 등으로 인하여 고학력자와 고연령자들의 조직에 대한 몰입이나 직무에 대한 만족이 크게 떨어져있는 것으로 해석된다. 고학력자들의 불만은 이직 등으로 이어져 장기적으로 핵심인력의 부족을 초래하고 조직의 미래성장을 제약하는 요인이 될 소지가 있으므로, A지역 은행은 고학력 전문가들의 창의성을 자극하고 욕구를 일깨우며, 자아존중감을 키워줌으로써 조직에 장기적으로 헌신하게 할 대책을 마련할 필요가 있는 것으로 생각된다.

제2절 연구의 한계와 앞으로의 연구방향

본 연구에서 금융산업을 대상으로 한 연구의 결과들이 리더십 연구자들이나 금융업계 종사자들에게 도움이 될 수 있기를 희망한다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 아래와 같은 한계점을 가지고 있다. 따라서 향후의 리더십 연구에서는 이러한 문제점을 뛰어 넘어 진일보한 연구 성과가 나오기를 기대한다.

첫째, 시간과 장소의 제약으로 인하여 실증조사를 위한 자료는 설문지 평가에 의한 수집방법에 의존하였다. 설문지에 의한 측정은 설문응답자의 지식이나 고정관념 등으로 인하여 인식상의 편견이 발생할 수 있으며 이로 인한 오류가 있을 수 있다. 또, 외국어로 작성된 설문이 우리말로 번역되는 과정에서의 오류로 인하여 설문의 취지나 내용이 응답자에게 정확하게 전달되지 못하는 경우도 있다. 본 논문에서는 설문항목에 대한 요인분석결과 일부 설문문항의 설명력이 떨어짐에 따라 하위요인이 일부 실증분석에서 제외되었는데, 그 원인이 이러한 오류에서 비롯된 것일 수도 있음을 배제할 수 없다. 향후 연구에서는 우리말 설문에 대한 정확한 검증과 함께, 인터뷰나 행동지표 관찰 등의 적절한 객관적 측정지표를 사용한 연구를 병행하는 것이 바람직할 것으로 생각된다.

둘째, 본 연구의 범위가 특정시점에서의 횡단적 연구(cross sectional study)에 국한되었으므로 리더십과 관계변수에 대한 유효성이 정밀하게 측정되지 못하였을 수가 있고 또한, 실증조사를 함에 있어서 상사의 리더십에 대한 조직구성원 개인의 인식에 관한 설문과 구성원의 임파워먼트, 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동에 관한 설문만을 대상으로 하였으므로 실제 현상을 객관적으로 파악하는 데에는 한계가 있다. 따라서 리더십과 조직유효성에 대한 체계적인 측정 및 이의 변화에 대한 보다 정밀한 분석을 위해서는 종단적 연구를 병행하는 것이 바람직하다.

셋째, 지방에 소재하는 지방은행을 연구대상으로 하였기 때문에 연구의 결과를 금융업계 전체의 현상으로 해석하기에는 한계가 있다. 따라서 조사의 대상을 은행업뿐만 아니라 증권, 보험업과 상호저축은행 등 제2금융권까지로 확대함으로써 금융산업 내에서의 리더십유형과 조직유효성에 미치는 영향을 보다 심도 있게 탐구

해 볼 필요가 있다.

넷째, 금융산업은 대규모의 서비스산업이면서도 공공성이 높은 조직구조의 특성을 갖는 산업으로서 자산의 안정성을 중시하는 산업이나, 1997년도의 외환위기 이후로는 수익성도 매우 강조되고 있다. 따라서 조직구조나 조직문화가 일반 사기업과는 상당히 차이가 있고 공무원이나 학교, 공공기업체 등 다른 공공조직과도 다른 특성을 가지고 있음에도, 본 논문에서는 이러한 차이점에 대해 비교분석하지 못하였다. 앞으로 금융산업을 대상으로 하는 리더십연구를 더욱 활성화하고 연구결과를 타 서비스산업이나 제조업 또는 공공조직과 비교하는 것도 금융산업의 경영효율성 제고와 리더십 연구의 발전에 도움이 될 것으로 생각한다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

가. 서적

강정애, 이상욱, 이상호, 이호선, 차동옥(역) (2009), 『현대조직의 리더십이론, 제6판』, (Gary Yukl의 *Leadership in Organizations, 6th ed.*, 2006), 시그마프레스.

고성돈 (2008), 『리더십과 임파워먼트 연구』, 한국학술정보.

김남현(역) (2007), 『리더십, 제3판』, (P. G. Northouse의 *Leadership: Theory and Practice, 3rd ed.*), 경문사.

김성국 (2008), 『조직과 인간행동, 제4판』, 명경사.

노형진 (2002), 『STATISTICA에 의한 알기 쉬운 통계분석』, 형설출판사.

박내회 (2007), 『조직행동론, 신정판』, 박영사.

박원우 (1998), 『임파워먼트 실천매뉴얼』, Sigma Insight Group.

백기복 (2000), 『이슈리더십』, 창민사.

_____ (2005), 『조직행동연구, 제3판』, 창민사.

손영성, 채서일 (2008), 『체계적 설문 디자인』, 비엔엠북스.

신유근 (1983), 『조직행위론』, 다산출판사.

_____ (2005), 『인간존중경영』, 다산출판사.

송지준 (2008), 『통계분석방법』, 21세기사.

양창삼 (1997), 『조직이론』, 박영사.

유태용(역) (2006), 『산업 및 조직심리학』, (Paul M. Muchinsky의 *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial Psychology, 8th ed.*), 시그마프레스.

이강옥 (2005), 『대학리더십』, 도서출판청람.

이상호 (2009), 『조직과 리더십』, 북넷.

이학종 (2003), 『경영혁신과 조직개발』, 범문사.

임인재, 김신영 (2009), 『논문작성법』, 서울대학교출판부.

채서일 (2005), 『사회과학조사방법론, 제3판』, 비엔엠북스.

최종태 (1987), 『현대조직론』, 경세원.

한글학회 (1991), 『우리말큰사전』, 어문각.

황규대 (2004), 『인적자원관리, 전정판』, 박영사.

나. 논문

고성돈 (2001), “변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 제주대학교 대학원 박사학위논문.

권형섭 (2007), "변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 안양대학교 대학원 박사학위논문.

김광수 (2004), "호텔기업의 조직문화와 임파워먼트가 조직유효성 및 서비스품질에 미치는 영향", 경기대학교 대학원 박사학위논문.

김길주 (2009), "변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향", 서울벤처정보대학원대학교 박사학위논문.

김세리 (2006), "외식업의 리더십, 임파워먼트와 조직유효성 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논문.

김영춘 (2009), "군 고급제대 지휘관의 전략적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향", 동양대학교 대학원 박사학위논문.

김용구 (2009), "임파워먼트의 매개효과에 따른 여행사리더십과 조직유효성에 관한 연구", 경기대학교 관광전문대학원 박사학위논문.

김우택 (1996), "조직구성원의 역량 제고를 위한 임파워먼트 과정에 관한 연구", 서강대학교 대학원 박사학위논문.

김일윤 (1996), "호텔산업 종사원의 직무만족 결정요인에 관한 실증연구", 중앙대학교 대학원 박사학위논문.

김재붕 (2006), "조직시민행동에 영향을 미치는 요인에 대한 연구", 산업경제연구, 제13권 (1), pp.337-356.

김정식 (2008), “리더십과 흡수역량 및 조직유효성간의 관계”, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.

김중조 (2008), "외국인투자기업 CEO의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향", 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.

김창규 (2009), "변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향", 경희대학교 대학원 박사학위논문.

김학준 (2007), "상사에 대한 신뢰가 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향", 대전대학교 대학원 박사학위논문.

김학범 (2009), “경찰 중간관리자의 리더십유형과 부하의 임파워먼트에 관한 연구”, 동국대학교 대학원 박사학위논문.

방희봉 (2004), "임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구", 배재대학교 대학원 박사학위논문.

배재영 (2007), “카리스마적 리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로”, 한성대학교 대학원 박사학위논문.

석기현 (2003), "리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 세종대학교 대학원 박사학위논문.

성남주 (2009), "상사의 변혁적 리더십과 부하의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 공무원조직과 사기업조직의 비교", 창원대학교 대학원 박사학위논문.

성영태 (2006), "기초자치단체장의 리더십유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향", 계명대학교 대학원 박사학위논문.

손경애 (2008), "대학총장의 변혁적·거래적 리더십과 직무효과성의 관계: 대학교수들의 인식을 중심으로", 한국사회복지사학, 제41권, pp.7-42.

신철우(2005), "리더십 유형과 조직유효성 관계에서 윤리적 성실성의 조절효과의 업종 차이 분석", 인적자원개발연구, 제7권(1), pp.1-31.

안상태 (2003), "학교장의 변혁적·거래적 리더십이 코치의 셀프리더십, 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향", 부산대학교 대학원 박사학위논문.

안형기 (2003), "호텔 주방조직 환경에 따른 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향", 경주대학교 대학원 박사학위논문.

양주연 (2008), "간호장교의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향", 군진간호연구, 제26권(9월), pp.123-137.

여인길 (2004), "리더십유형이 조직성과에 미치는 영향", 경희대학교 대학원 박사학위논문.

오봉익 (2009), "리더십유형이 조직성과에 미치는 영향: 새마을금고를 중심으로", 계명대학교 대학원 박사학위논문.

오운균 (2007), "변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 공공·민간조직의 비교분석", 충북대학교 대학원 박사학위논문.

오점록 (1998), “리더십, 팔로워십의 특성과 자기임파워먼트가 군 조직 유효성에 미치는 영향”, 경희대학교 대학원 박사학위논문.

오태완 (2005), "변혁적 리더십, 거래적 리더십 및 리더-부하 연계가 조직시민행동에 미치는 영향: 조직지원 지각과 조직정의의 매개 역할", 경남대학교 대학원 박사학

위논문.
우찬복 (1995), "호텔종사원 직무만족과 직무요인에 관한 실증적 분석", 관광학연구 제18권(2), 한국관광학회, pp.3-28.
유영식 (2009), "변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 셀프 에피커시 및 임파워먼트의 매개효과를 중심으로", 전남대학교 대학원 박사학위논문.
유철종 (2001), "리더십 유형이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구", 대구카톨릭대학교 대학원 박사학위논문.
이덕근 (2008), "리더십이 직무스트레스와 조직유효성에 미치는 영향", 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
이상동 (2008), "호텔종사원의 변혁적 리더십과 셀프리더십이 임파워먼트와 직무성과에 미치는 영향", 동의대학교 대학원 박사학위논문.
이상희 (2005), "외식업체 비정규직 종사원의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향", 경원대학교 대학원 박사학위논문.
이승길 (2003), "경찰공무원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구", 원광대학교 대학원 박사학위논문.
이유재 (1995), "고객만족의 정의 및 측정에 관한 연구", 서울대학교 경영논집, 제29권(1/2), 서울대학교, pp.145-168.
이희자 (1998), "조직구성원의 자발적 조직행동 연구", 서울대학교 대학원 박사학위논문.
임창희 (2005), " 리더십 영향력에 미치는 부하성향의 차별적 조절효과", 경영연구, Vol.30, 한국경영학회, pp.183-205.
임희정 (2009), "조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과", 인사관리연구, 제33집 제4권, pp.95-120.
전경철 (2005), "외식산업 관리자의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향", 경기대학교 대학원 박사학위논문.
전상길, 김인수 (1997), "리더쉽과 조직문화의 관련성에 관한 연구 : 기술의 조절효과를 중심으로", 인사조직연구, 제5권 제1호, p.3
전상호, 신용존 (1995), "조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구", 경영학연구, 제24권(4), pp.153-186.
정진철·이강옥 (2005), "심리적 임파워먼트와 직무태도의 관계성을 고려한 인적자원개발 실행", 한국인적자원개발학회 학술대회 발표논문.

조규태 (2009), "학교장의 리더십, 신뢰, 교사 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향", 호남대학교 대학원 박사학위논문.

주종덕 (2003), "리더십유형과 종업원과의 관계특성이 조직성과에 미치는 영향", 대구카톨릭대학교 대학원박사학위논문.

지명식 (2006), "변혁적 리더십이 조직시민행동과 반생산적 행동에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 조절효과를 중심으로", 전주대학교 대학원 박사학위논문.

채순화 (2004), "변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계: 다차원적 접근", 영남대학교 대학원 박사학위논문.

최상화 (2006), "직무특성과 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구", 관동대학교 대학원 박사학위논문.

최창회 (1994), "조직시민행동의 차원규명, 그리고 조직공정성 및 개인주의-집단주의 성향과의 관계, 서울대학교 대학원 석사학위논문.

최철수 (2001), "여행사 종사원의 임파워먼트와 직무성과에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위논문.

최충식 (2007), "변혁적 리더십과 거래적 리더십이 대학직원의 조직시민행동에 미치는영향: 임파워먼트 매개효과와 조절효과 검증", 강원대학교 대학원 박사학위논문.

하용규 (2003), "호텔 임파워먼트 도입이 리더십과 조직몰입의 관계에 미치는 영향", 경기대학교 대학원 박사학위논문.

한광현 (1999), "변혁적, 거래적 리더십 요인과 스트레스와의 관계에 대한 탐색적 연구", 경영학연구, 제28권, pp.51-74.

홍성관 (2008), "리더십유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", 전북대학교 대학원 박사학위논문.

황윤용·정진철 (2005), "심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력에 대한 직무몰입의 조절역할", 산업경제연구, 제18권 제4호, pp.1541-1564.

2. 외국문헌

Alderfer, C. P. (1967), "Convergent Discriminate Validation of Satisfaction and Desire Measures by Interviews and Questionnaires". *Journal of Applied Psychology.* Vol.51, No.6, pp.509-520.

Antonakis, J., & House, R. J. (2002), "An Analysis of the Full-range Leadership Theory: The Way Forward", In B. J. Avolio & F. J. Yammarino(Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead,* Amsterdam: JAI Press, pp.3-34.

Arad, S. (1994), "Empowered Work Group: Conceptual Framework and Empirical Assessment of Empowerment Process and Outcomes in Organizations". Ph. D. Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champain.

Ashour, A. S. (1982), "A Framework of a Cognitive-Behavioral Theory of Influence and Effectiveness". *Organizational Behavior and Human Performance,* Vol.30, pp.407-430.

Avolio, B. J. (1988), *Pursuing Authentic Leadership Development.* Global Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.

_____ (1999), *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1985), "Transformational Leadership, Charisma and Beyond", *Paper Presented at the Academy of Management,* San Diego.

_____ (1988), "Transformational Leadership, Charisma and Beyond", in Hunt, J. G, Baliga, H. R, Dachler, H. P, Schriesheim, C. A.(Eds), *Emerging Leadership Vistas,* Heath, Lexingtion, MA.

Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999), "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multi-factor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72, pp.441-462.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. (2004), "Unlocking the mask: A Look at the Process by which Authentic Leaders' Impact Follower Attitudes and Behaviors", *Leadership Quarterly*, Vol.15, pp.801-823.

Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988), "Developing Transformational Leaders: A Life Span Approach", In J. A. Conger & R. N. Kanungo (eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness,* San Francisco: Jossey-Bass, pp.276-307.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988), "Transformational Leadership in a Management Game Simulation", *Group and Organizational Studies,* Vol.13, pp.59-80.

Bandura, A. (1982), "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency", *American Psychologist,* Vol.37, pp.122-147.

Barbee, C., & Bott, V.(1993), "Customer Treatment as a Mirror of Employee Treatment", *Advanced Management Journal*, Vol.5, pp.27-35.

Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectation*, New York: Free Press.

_____ (1986), *Implications of a New Leadership Paradigm,* Binghamton: School of Management, State University of New York.

_____ (1988), "The Inspirational Process of Leadership", *Journal of Management Development,* Vol.7, pp.21-31.

_____ (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics,* (Winter), pp.19-36.

_____ (1996) *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

_____ (1997), "Does the Transactional-Transformational Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", *American Psychologist*, Vol.52, pp.130-139.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990), *Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

_____ (1997), *Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Mind Garden.

_____ (2000), *Multi-factor Leadership Questionnaire, 2nd ed.,* Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key for MLQ Form 5X-short, Published by Mind Garden, Inc., Binghamton University, N.Y., pp.53-59.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, Vol.26(4), pp.587-595.

Beatty, E. E., & Schneider, C. E. (1981), *Personnel Administrations: An Experimental Skill Building Approach, 2nd ed.,* NY: Addison-Wesley Publishing, p.392.

Block, P. (1987), *The Empowered Manager,* San Francisco, Jossey Bass.

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When?", *Sloan Management Review*, Vol.33(3), pp.31-39.

Brief, A. P. (1998), *Attitudes in and around Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Bryman, A. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, London: Sage.

Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper and Row.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995), "Further assessments of the Bass(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, pp.468-478.

Coffey, R. E., & Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (1995), Management and Organizational Behavior Burr Ridge, IL: Austin Press, pp.150-157.

Conger, J. A. (1989), *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership,* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, Vol.13, pp.471-482.

Constance, N. A., & Becker III, M. J. (1973), "Job Satisfaction and Performance: An Empirical Test of Some Theoretical Propositions", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.9(2), p.268.

Cook, S. (1994), "The Cultural Implications of Empowerment", *Empowerment in Organizations*, Vol.2(1), pp.9-13.

Corsun, D. L., & Enz, C. A. (1999), "Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effects of Support-Based Relationships", *Human*

Relations, Vol.52(2), pp.205-224.

Dalton, D. R., Todor, W., Spendolini, M. J., & Porter, L. (1980), "Organizational Structure and Performance: A Critical Review", *Academy of Management Review*, pp.49-54.

Dawis, R. V. (2004), "Job Satisfaction", In J. C. Thomas(Ed.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment,* Vol.4, Hoboken, NJ: Wiley, pp.470-481.

Deluga, R. J. (1988), "Relationship of Trans-formational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies", *Group & Organization Studies*, Vol.13(4), pp.456-467.

Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994), *Making Common Cense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Eylon, D. (1993), "Empowerment: A Multi-level Process", Ph. D. Dissertation, The University of British Columbia.

Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983), "A Comparison of Two Organizational Commitment Scales", *Personnel Psychology*, Vol.36, pp.112-123.

Fuller, J. B., Morrison, R. J., Bridger, D., & Brown, L. (1999), "The Effect of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction", *The Journal of Social Psychology*, Vol.139(3), pp.389 -391.

Georgiou, P. (1973), "The Goal Paradigm and Notes Towards a Counter Paradigm", *Administrative Science Quarterly*, Vol.18, pp.291-310.

Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., & Herma, J. (1951), *Occupational Choice: An Approach to a General Theory,* NY: Columbia University Press.

Graham, J. W. (1991), "Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral", *The Leadership Quarterly,* Vol.2(2), pp.105-119.

Hackman, J. R., & Lawer, E. E. (1971), "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology Monograph*, pp.259-286.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980), "The Design in The Organizational Context", *Research in Organization Behavior*, Vol.2, pp.247-278.

_____ (1980), *Work Design,* NY: New York, Addison Wesley.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., (1995), *Multi-variate Data Analysis with Readings, (4th ed.)*, New Jersey: Prentice Hall.

Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol.60, October, pp.52-70.

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988), "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology,* Vol.73(4), 1988, pp.695-702.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959), *The Motivation at Work*, NY: John Wiley & Sons Inc., pp.52-89.

Holland, J. (1985), *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environment, 2nd ed.,* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

House, R. J. (1977), A 1976 Theory of Charismatic Leaders, In J. G. Hunt & L. L. Larson(Eds.), *Leadership: The cutting edge*, pp. 189-207, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

House, R. J., & Shamir, B. (1993), "Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories", In M. Chemers & R. Ayman(eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions,* pp.82-107, New York: Academic Press.

Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990), "Champions of Technical Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, pp.317-341.

Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003), "Job Attitudes", In W. C. Boreman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski(Eds.), *Handbook of Psychology,* Vol.12: *Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken, NJ: Wiley, pp. 255-276.

Jago, A. G. (1982), "Leadership: Perspectives in Theory and Research", *Management Science*, Vol.28(3), pp.315-336

John, M. R. (1995), "Transformational Leadership and Its Role in Empowerment Productivity and Commitment to Quality", Ph. D. dissertation, University of Chicago.

Johnson, J. J., Paper, D. J. (1998), "An Exploration of Empowerment and Organizational Memory", *Journal of Managerial Issues*, Vol.10(4), Winter,

pp.503-519.

Katz, D. (1964), "The Motivational Basis for Organizational Behavior", *Behavioral Science*, Vol.9, pp.131-133.

Katz, D., & Kahn R. L. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley & Sons.

Kilmann, R. H. (1989), *Managing Beyond the Quick Fix,* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kinlaw, D. C. (1995), *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*, Hampshire: Gower.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999), "A Model of Work Team Empowerment", *Research in Organizational Change and Development*, Vol.10, pp.131-167.

_____ (1999), "Beyond Self-management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol.42, pp.58-74.

_____ (2000), "Powering Up Teams", *Organizational Dynamics,* Winter, pp.48-66.

Koh, W. L. (1990), "An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership: In Secondary School in Singapore", Ph. D. dissertation, University of Oregon.

Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995), "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, pp.319-333.

Kuhnert, K. W., (1994), "Transforming Leadership: Eevelopint People through Delegation", In Bass, B. M., Avolio, B. J.(ed.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Liden, R. C., & Arad, S. (1996), "A Perspective of Empowerment and Work Groups: Implications for Human Resources Management", *Research in Personnel and Human Resource Management,* Vol.14, p.210.

Liden, R. C., & Tewksbury, T. W.(1995), *Handbook of Human Resource Management,* Oxford: Blackwell Publishers, pp.386-403.

Likert, R. (1958), "Measuring Organizational Performance", *Harvard Business Review*, March-April, pp.41-50.

Locke, E. A.(1976), "The Nature and Cause of Job Satisfaction", In M. D. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology,* Chicago: Rand McNally.

Lord, R. G., Klimoski, R. J., & Kanfer, R.(Eds.) (2002), *Emotions in the Workplace.* San Francisco, Jossey-Bass.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature", *Leadership Quarterly,* Vol.7(3), pp.385-425.

Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001), "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.29(2), pp.115-134.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990), "Review and Meta-Analysis of the Antecedent, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin,* Vol.108,(2).

McCormick, E. J., & Tiffin, J. (1974), *Industrial Psychology, 6th ed.*, HJ: Prentice Hall.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63(1), pp.1-18.

_____ (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61-89.

Miles, R. H. (1979), *Macro Organizational Behavior*, Santa Monica, Callf.: Good Year Publishing Co. Inc., pp.355-359.

Myers, M. S. (1964), "Who are Your Motivated Workers?", *Harvard Business Review*, Vol.42(1), pp.73-88.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993), "Justice as a Mediator of the Relationship Between Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal,* Vol.36, pp.527-556.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H., (1994), *Psychometric Theory, 3rd ed.*, NY: McGraw-Hill.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior", *Journal of Applied Psychology,* Vol.17, pp.492-499.

Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome,* Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989), "Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Applied Psychology,* Vol.74, pp.157-164.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978), *The Extensional Control of Organizations*, New York: Harper & Row.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", *Leadership Quarterly,* Vol.1(2), pp.107-142.

Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., Mackenzie, S. B., & Williams, M. L. (1993), "Do Substitutes for Leadership Really Substitute Leadership? An Examination of Kerr and Jemier's Situational Leadership Model", *Organizational Behavior and Human Decision Process,* Vol.54, pp.1-44.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, pp.603-609.

Price, J. L. (1968), *Organuzational Effectiveness: An Inventory of Proposition,* Homewood, IL: Irwin.

Quinn, R. E., & McGrath, M. R., (1985), *The Transfomation of Organizational Culture; A Competing Values Perspectives*, In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louse, C. C. Lundberg & J. Martin(eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA: Sage.

Quinn, R. P., & Magine, T. W. (1973), "Evaluation Weighted Model of Measuring Job Satisfaction: A Cinderella Story", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.10(1).

Robbins, S. P., Millett, B., Cacioppe, R., & Waters-Marsh, T. (1998), *Organizational Behavior: Leading and Managing in Australia and New Zealand*, Sydney:

Prentice Hall, pp.105-107,

Rowold, J., & Heinitz, K. (2007), "Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS", *Leadership Quarterly,* Vol.18, pp.121-133.

Schnake, M. (1991), "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda," *Human Relations*, Vol.44(7), pp.735-759.

Scott, W. R. (2003), *Organizations: Rational, Nature and Open Systems, 5th ed*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Seashore, S. E., & Yuchtman, E. (1967), "Factorial of Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly.*

_____ (1967), "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness", *American Sociological Review*, Vol.32, pp.891-903.

Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990), "Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration", *Journal of Management,* Vol.16, pp.693-703.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory", *Organizational Science*, Vol.4, pp.557-594.

Shaw, R. B. (1995), *Organizational Architecture*, San Francisco: Jossey-Bass, pp.155-157.

Sheldon, M. E. (1971), "Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, pp.143-148.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, pp.653-663.

Smith, P. C., Kendall, L. M., Hulin, C. L. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*, Rand McNally, Chicago, IL.

Spreitzer, G. M. (1992), "When Organization Dare: The Dynamics of Individual Empowerment in the Workplace", Unpublished Doctorial Dissertation, The University of Michigan.

_____ (1995), "An Empirical Test of a Comprehensive Model of Intrapersonal Empowerment in the Workplace", *Amrican Journal of Community Psychology*, Vol.23(5), pp.601-629.

_____ (1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal,* Vol.38(5), pp.1442-1465.

Steers, R. M. (1975), "Problems in the Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly,* Vol.20, pp.548-549.

_____ (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly,* Vol.22, pp.45-56.

Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press.

Summer, S. M., Bae, S. H., & Luthans, F. (1996), "Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees", *Human Relations*, Vol.49(7), pp.977-993.

Susan, W. G. (1992), "Feeling of Empowerment in Relations to Leadership Approach /Transformational Leadership, Transactional Leadership", Ph. D. Dissertation, Columbia University.

Tepper, B. J., & Percy, P. M. (1994), "Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire", *Educational and Psychological Measurement,* Vol.54, pp.734-744.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, Vol.15(4), pp.666-681.

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Charmont, K. (2003), "The Affective Understanding of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Interpretation". *Psychological Bulletin*, Vol.129, pp.914-945.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991), "Cultural Leadership in Organizations", *Organization Science*, Vol.2(2), pp.149-169.

Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of*

Management Journal, Vol.37, pp.765-802.

Vogot, J. F., & Murrell, K. L. (1990), *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance,* San Diego, CA: University Associates Inc.

Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivations*, New York: John Wiley and Sons.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987), Leadership and the Outcomes of Performance Appraisal Processes, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.60, pp.177-186.

Williams, L. J., & Anderson S. E. (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors", *Journal of Management,* Vol.17(3), pp.601-618.

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

_____ (1999), "An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Vol.8, pp.33-48.

_____ (2006), *Leadership in organizations (6th ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Zimmerman, M. A. (1990), "Toward a Theory of Learned Hopefulness: A Structural Model Analysis of Participation and Empowerment", *Journal of Research in Personality*, Vol.24, pp.71-86.

_____ (1992), "Further Explorations in Empowerment Theory: An Empirical Analysis of Psychological Empowerment", *American Journal of Community Psychology,* Vol.20(6), pp.707-727.

설 문 지

*No.*_____

업무에 바쁘신 중에도 이렇게 설문에 응해 주신데 대하여 진심으로 감사드립니다.

이 설문지는 리더십, 임파워먼트와 조직유효성을 연구하기 위하여 마련되었습니다. 귀하께서 응답하신 내용은 철저히 비밀이 보장되며 오로지 순수 연구목적만을 위하여 사용될 것입니다.

설문에 협조하여 주신데 대하여 다시 한 번 감사드리며, 설문에 대하여 궁금한 사항이 있으시면 아래의 연락처로 문의하여 주시기 바랍니다.

귀하와 귀사의 앞날에 무한한 영광이 함께 하시기를 기원합니다.

2010년 1월

지도교수 : 조선대학교 경상대학 경영학부 교수 이 강 옥
연 구 자 : 조선대학교 대학원 경영학과 박사과정 한 복 환

Ⅰ.다음은 귀하가 속해 있는 부서의 부(점)장에 대한 리더십에 관한 질문입니다. 해당되는 번호를 "선택"란에 입력하여 주시기 바랍니다.

(현재의 부(점)장과의 근무기간이 1개월 미만이면 전에 근무했던 부(팀·점)장을 대상으로 작성해주세요.)

일련번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	가끔 그렇게 한다	때때로 그렇게 한다	자주 그렇게 한다	늘 그렇게 한다	선택
A1	우리 부(점)장은 업무에 확신과 자신감에 차 있는 모습을 보여준다.	①	②	③	④	⑤	
A2	우리 부(점)장은 부하직원들에게 목표가 성취될 것이라는 자신감을 표현한다.	①	②	③	④	⑤	
A3	우리 부(점)장은 조직의 미래에 대한 강력한 비전을 제시한다.	①	②	③	④	⑤	
A4	우리 부(점)장은 업무에 대한 공동체의식을 갖는 것이 중요하다고 강조한다.	①	②	③	④	⑤	
A5	우리 부(점)장은 부하직원들에게 가장 중요한 가치와 신념에 대해 자주 이야기한다.	①	②	③	④	⑤	
A6	우리 부(점)장은 내가 일을 열심히 더 잘할 수 있도록 영감을 주고 격려해준다.	①	②	③	④	⑤	
A7	우리 부(점)장은 우리가 무엇을 할 수 있고 무엇을 해야 하는지를 몇 마디 짧은 말로 표현한다.	①	②	③	④	⑤	
A8	우리 부(점)장은 우리가 할 수 있는 가능성에 대해 호소력 있고 감동적인 표현을 한다.	①	②	③	④	⑤	
A9	우리 부(점)장은 나의 일에서 의미를 찾도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤	
A10	우리 부(점)장은 부하직원들에게 권한과 책임을 충분히 위임함으로써 내가 성장할 수 있는 기회를 제공해준다.	①	②	③	④	⑤	
A11	우리 부(점)장은 직무와 관련된 최근의 정보를 활용하도록 독려한다.	①	②	③	④	⑤	
A12	우리 부(점)장은 부하직원들에게 새로운 방법을 시도하도록 자극한다.	①	②	③	④	⑤	
A13	우리 부(점)장은 항상 새로운 아이디어나 의견을 제시하도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤	
A14	우리 부(점)장은 내가 어떤 의견을 제시할 때 근거나 타당성이 있는 주장을 하도록 요구한다.	①	②	③	④	⑤	
A15	우리 부(점)장은 문제를 해결할 때 다양한 관점에서 생각하도록 한다.	①	②	③	④	⑤	

일련번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	가끔 그렇게 한다	때때로 그렇게 한다	자주 그렇게 한다	늘 그렇게 한다	선택
A16	우리 부(점)장은 나의 장점을 나 스스로 개발하도록 개인적으로 돕는다.	①	②	③	④	⑤	
A17	우리 부(점)장은 업무에 필요한 사항들은 시간을 할애하여 나를 적극적으로 지도한다.	①	②	③	④	⑤	
A18	우리 부(점)장은 내가 다른 사람과 구별되는 욕구와 능력, 열망을 가진 것으로 인식한다.	①	②	③	④	⑤	
A19	우리 부(점)장은 나에게 전체의 한 구성원으로 보다는 개별적으로 나에게 관심을 기울이는 편이다.	①	②	③	④	⑤	
A20	우리 부(점)장은 내가 원하는 것이 무엇인지를 찾아내어 이룰 수 있도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤	
A21	우리 부(점)장은 우리들에게 노력하면 그 대가로 서로 원하는 것을 얻을 수 있다고 강조한다.	①	②	③	④	⑤	
A22	우리 부(점)장은 그에게 협조 또는 지원하는 정도에 상응하는 보상을 제공한다.	①	②	③	④	⑤	
A23	우리 부(점)장은 업무목표를 달성하는데 있어서 누구의 책임인지 그 한계를 명확히 정해준다.	①	②	③	④	⑤	
A24	우리 부(점)장은 목표가 성취되었을 때 그 성과에 따라 어떤 보상을 받을 수 있는지 분명히 이야기한다.	①	②	③	④	⑤	
A25	우리 부(점)장은 아이디어 창출보다는 효율적인 관리에 더 초점을 둔다.	①	②	③	④	⑤	
A26	우리 부(점)장은 문제가 심각해져야만 그 문제에 개입하거나 행동을 취하는 편이다.	①	②	③	④	⑤	
A27	우리 부(점)장은 특별한 문제가 발생하지 않는 한 기존의 관행을 바꾸려고 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤	
A28	우리 부(점)장은 예기치 못한 실수나 실패를 지적하는데 주로 관심을 둔다.	①	②	③	④	⑤	
A29	우리 부(점)장은 일을 잘하는 것보다는 잘못하지 않는 것이 더 중요한다고 강조한다.	①	②	③	④	⑤	
A30	우리 부(점)장은 반드시 알아야 할 사항만 알려주고 나머지는 부하직원들이 스스로 알아서 하게 한다.	①	②	③	④	⑤	

II. 다음은 임파워먼트에 관한 질문입니다. 해당되는번호를 "선택"란에 기록하여 주시기 바랍니다.

일련번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	가끔 그렇게 한다	때때로 그렇게 한다	자주 그렇게 한다	늘 그렇게 한다	선택
B1	내가 하는 업무는 우리 부서에서 매우 중요한 의미를 가지는 업무라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	
B2	내가 하는 업무는 나에게 개인적으로도 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤	
B3	내가 우리 부서에서 수행하는 업무와 관련된 활동들은 향후 나의 목표 달성에 도움이 될 것이다.	①	②	③	④	⑤	
B4	나는 내 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	
B5	나는 내 업무활동을 수행하는 내 능력에 대하여 스스로 확신을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤	
B6	나는 우리부서의 목표를 달성하기 위한 지식과 기술에 숙달되어 있다.	①	②	③	④	⑤	
B7	나는 내 업무를 수행하는데 있어서 상당한 독립성과 재량권을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	
B8	나는 내 업무를 수행하는 과정에서 업무처리방법을 스스로 결정할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	
B9	나는 내 업무를 수행하는데 필요한 방법들을 내가 선택한다.	①	②	③	④	⑤	
B10	나는 우리 부서의 목표설정 및 달성에 상당한 영향력을 발휘할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	
B11	나는 우리 부서에서 발생한 일에 대하여 상당한 통제역할(권한)을 행사할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	
B12	나는 우리 부서의 업무 수행방식 결정이나 변경에 상당한 영향력을 행사할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	

III. 다음은 직무만족에 관한 질문입니다. 해당되는 번호를 "선택"란에 기록하여 주시기 바랍니다.

일련번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	가끔 그렇게 한다	때때로 그렇게 한다	자주 그렇게 한다	늘 그렇게 한다	선택
C1	나는 나에게 부여된 업무량에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤	
C2	나는 나의 근무시간이 적당하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	

일련번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	가끔 그렇게 한다	때때로 그렇게 한다	자주 그렇게 한다	늘 그렇게 한다	선택
C3	내 업무는 다른 부서의 업무보다 안정적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	
C4	나는 내가 근무하는 환경에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤	
C5	나는 우리 회사의 급여체계에 대하여 만족한다.	①	②	③	④	⑤	
C6	우리 회사는 경영성과에 따라 적정한 인센티브를 제공한다.	①	②	③	④	⑤	
C7	나는 우리 직장에서 주어진 승진기회에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤	
C8	나는 현재의 내 업무량에 비교하여 급여수준에 만족한다.	①	②	③	④	⑤	
C9	나는 스스로 판단할 수 있는 자율권이 주어진 것에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤	
C10	나는 일을 통해 얻는 성취감에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤	
C11	나는 내 능력을 활용해서 일을 할수있다는 것에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤	
C12	나는 업무수행능력을 인정받는 정도에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤	

Ⅳ. 다음은 조직몰입에 관한 질문입니다. 해당되는번호를 "선택"란에 기록하여 주시기 바랍니다.

일련번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	가끔 그렇게 한다	때때로 그렇게 한다	자주 그렇게 한다	늘 그렇게 한다	선택
D1	나는 우리 회사의 문제를 내 자신의 문제라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	
D2	나는 우리 회사에 투자한 시간과 에너지를 생각할 때 회사를 떠나기 어려울 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	
D3	우리 회사는 나의 충성을 필요로 한다.	①	②	③	④	⑤	
D4	나는 우리 회사에 강한 소속감을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	
D5	나는 우리 회사를 그만둘 경우 개인적으로 겪어야 할 손해가 너무 클 것이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤	
D6	내가 우리 회사에 계속 다니고 있는 것은 경제적 이유 때문이다.	①	②	③	④	⑤	
D7	나는 외부 사람들과의 대화에서 우리 회사에 대해 이야기 하는 것을 좋아한다.	①	②	③	④	⑤	

일련번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	가끔 그렇게 한다	때때로 그렇게 한다	자주 그렇게 한다	늘 그렇게 한다	선택
D8	나는 현재의 내 지위, 회사의 명성 등을 감안할 때 옮길만한 직장이 거의 없다.	①	②	③	④	⑤	

V. 다음은 조직시민행동에 관한 질문입니다. 해당되는 번호를 "선택"란에 기록하여 주시기 바랍니다.

일련번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	가끔 그렇게 한다	때때로 그렇게 한다	자주 그렇게 한다	늘 그렇게 한다	선택
E1	나는 외부사람이 우리 회사나 부서에 대하여 비난할 때 적극적으로 회사를 방어하고 변호한다.	①	②	③	④	⑤	
E2	나는 외부사람을 대할 때에는 회사 이미지에 보탬이 되는 행동을 자주 한다.	①	②	③	④	⑤	
E3	친구나 가족 등 주위에 알고 있는 사람들에게 우리 회사의 제품(상품, 기술)이나 회사실적 등을 적극 알린다.	①	②	③	④	⑤	
E4	나는 과중한 업무를 수행하는 같은 동료를 위하여 적극적으로 도움을 준다.	①	②	③	④	⑤	
E5	나는 동료가 결근하거나 피치 못할 사정이 있을 때에는 동료를 위하여 일을 대신해주거나 적극적으로 대변한다.	①	②	③	④	⑤	
E6	나는 상사로부터 공식적인 지시가 없어도 자발적으로 나서서 신입직원을 지도해준다.	①	②	③	④	⑤	
E7	나는 회사나 부서의 행사로 인하여 시간외근무나 휴일근무가 필요한 경우 자발적으로 나서서 근무한다.	①	②	③	④	⑤	
E8	나는 남들이 기피하는 일을 자발적으로 나서서 수행한다.	①	②	③	④	⑤	
E9	나는 힘든 업무라도 고객을 위하여 적극적인 자세로 수행한다.	①	②	③	④	⑤	
E10	나는 건강관리를 위해서 시간과 비용을 투자한다.	①	②	③	④	⑤	
E11	나는 우리 회사나 부서에서 필요한 상품(제품, 기술)개발에 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤	
E12	나는 업무나 취미와 관련된 사내동호회에 참여하거나 참여를 희망하고 있다.	①	②	③	④	⑤	
E13	나는 우리 회사는 부서의 동료나 상사와 친밀하고 원만한 관계를 유지하고 있다.	①	②	③	④	⑤	

일련번호	설문내용	전혀 그렇지 않다	가끔 그렇게 한다	때때로 그렇게 한다	자주 그렇게 한다	늘 그렇게 한다	선택
E14	나는 우리 회사나 부서의 단합대회나 야유회, 회식 등에 적극적으로 참여한다.	①	②	③	④	⑤	
E15	나는 동료나 상사의 단점은 되도록 덮어주고, 장점은 강조하고 부각시켜준다.	①	②	③	④	⑤	

VI. 다음은 인구통계적 특성에 관한 질문입니다. 해당되는 번호를 "선택"란에 기록하여 주시기 바랍니다.

일련번호	내 용	선택
F1	성별 ①남자 ②여자	
F2	연령 ①30세미만 ②30~39세 ③40~49세 ④50~59세 ⑤ 60세이상	
F3	학력 ①고졸 ②전문대졸 ③대졸 ④대학원졸	
F4	근무기간 ①5년미만 ②5~10년미만 ③10~15년미만 ④15~20년미만 ⑤20년이상	
F5	결혼여부 ① 기혼 ②미혼 또는 이혼	
F6	직위 ①대리이하 ②과장 ③차장 ④팀장/부서장/지점장 ⑤본부장/임원	
F7	직무 ① 관리직 ②기술직 ③영업직 ④전문직	
F8	지역 ① 대구 · 경북지역 ② 광주 · 전남지역	

* 설문에 끝까지 성실하게 응해 주셔서 대단히 감사합니다. 누락된 설문이 없는지 다시 한 번 확인하여 주시기 바랍니다.

저작물 이용 허락서

학과	경영학과	학번	20077527	과정	박 사
성명	한글 **한 복 환** 한문 **韓 福 煥** 영문 Han, Bok Hwan				
주소	서울특별시 송파구 가락본동 95-8, 가락동부센트레빌 105동 501호				
연락처	e-mail : zinghan@hanmail.net				
논문 제목	리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향에 임파워먼트가 주는 매개적 효과에 관한 실증적 연구 - 금융산업을 중심으로-				
	The Mediating Effects of Empowerment on the Relationship between Leadership Style and Organizational Effectiveness				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건 아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함.
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집과 형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포・전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사 표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물 이용의 허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음.
7. 소속 대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송・출력을 허락함.

동의여부 : 동의(○) 반대( )

2010 년 6 월

저작자 : **韓 福 煥** (인)

조선대학교 총장 귀하