

책임운영기관장의 리더십유형이 조직몰입도에 미치는 영향에 관한 연구*

정진우**, 임보영***, 류영아****

<目 次>

- I. 문제제기
- II. 선행연구
- III. 연구설계
- IV. 리더십 유형이 조직몰입도에 미치는 영향에 대한 분석 결과
- V. 결론 및 정책적 시사점

<요 약>

외부공모를 통해 임명된 외부전문가에 의해 수년 간 운영되어온 2개의 책임운영기관을 조사대상으로 선정하여 기관장의 리더십 유형이 조직 몰입도에 미치는 영향을 분석한 후 4가지의 시사점을 제안하였다. 첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 기관장 선임과 관련하여 리더십을 체계적으로 측정할 수 있는 평가항목 개발이 요구된다. 둘째, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입을 더욱 증진시키기 때문에 미래에 대한 비전 및 전략수립이 공공부문 기관장의 우선적 역할이다. 셋째, 정서적 몰입에 변혁적 리더십이 크게 영향을 미치기 때문에 기관장은 조직관리전략으로써 구성원들에게 바람직한 목표를 제시하고 적절한 성취수단을 제공할 수 있는 분발고취(*inspiration*) 전략 등을 활용할 필요가 있다. 넷째, 지속적 몰입에 거래적 리더십이 영향을 미친다는 점에서, 공공부문의 성과관리에 있어서 조직구성원들이 기관장과 계약을 체결한 사항과 수준 등을 평가하여 객관적 보상을 지불하는 조건적 보상(*contingent reward*) 전략을 지속적으로 준수할 필요가 있다.

【주제어: 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입】

* 본 연구는 2006학년도 인제대학교 인문사회과학계열 특별연구비로 수행되었음.

** 인제대학교 부교수(jw0611@inje.ac.kr), 주저자(제1저자)

*** 감사원 부감사관(iby1004@chol.com), 공동저자

**** 한국지방행정연구원 수석연구원(vitamin@krila.re.kr), 교신저자

논문접수일(2009.4.28), 수정일(2009.6.5), 게재확정일(2009.6.10)

I. 문제제기

‘책임운영기관(Executive Agency)’은 1988년 영국의 정부개혁 프로그램인 ‘Next Steps’에서 도입한 제도로서 이론적으로는 신공공관리론(New Public Management)에 기초하고 있으며, “행정운영의 효율성”과 “행정서비스의 질적 향상”을 제고하는데 그 목적이 있다(행정안전부, 2008). 기관장의 임기를 보장하고 외부공모를 통해 기관장을 채용한다는 것은 책임운영기관이 일반행정기관과 비교하여 가장 두드러진 특성이라고 할 수 있다. 특히, 책임운영기관장 외부공모제는 ‘공공성’보다는 ‘경쟁원리’를 우선으로 하면서 기관장을 일반직 공무원이 아닌 외부공모에 의한 계약직으로 채용함으로써 행정 및 재정상의 권한부여 및 사업성과에 대한 책임을 지도록 하는 목적을 가지고 있다.

일반 공무원 조직은 기관장이 대부분 임명직이고 임기도 보장되지 못하기 때문에 사실상 6개월에서 1년이라는 짧은 기간에 기관장이 자신의 리더십을 충분히 발휘하기가 어려운 상황이고 이에 대한 평가가 이루어지기도 어렵다. 그러나 책임운영기관장은 외부경쟁을 통한 공모절차에 의해서 임명되고 임기가 보장되어 특별한 사유가 없이는 2년이라는 주어진 기간 동안 업무를 수행할 수 있고 근무기간에 대한 성과평가를 통해 계약의 연장 또는 해지가 가능하다. 외부공모 경쟁절차를 거쳐 기관장을 임명하고 성과평가를 통해 계약의 연장이 가능하다는 것은 절차의 민주성을 확보하려는 측면도 있지만 궁극적으로는 기관장의 리더십을 통해 조직의 성과를 향상시키려는 목적이 있다. 따라서 외부전문가가 임기를 보장받고 운영되는 책임운영기관의 경우 “행정운영의 효율성”과 “행정서비스의 질적 향상”을 위하여 기관장의 리더십이 조직구성원의 조직몰입도 증가에 긍정적인 영향을 미친다는 객관적인 근거가 필요하다.

그런데 책임운영기관에 관한 기존의 연구경향은 주로 ‘책임운영기관 선정기준’, ‘책임운영기관의 운영 및 개선’, ‘책임운영기관의 성과관리 체제’ 등 제도개선 부문에 치중되어 있고, 책임운영기관 제도운영에 직·간접적으로 지대한 영향을 미치리라고 생각되는 기관장의 리더십 및 구성원의 조직몰입도에 관한 연구는 미약한 실정이다. 한편, 최근 공·사 부문을 막론하고 조직관리론에서 강조되는 있는 ‘변혁적 리더십(transformational leadership)’에 관한 기존의 연구결과들은 변혁적 리더십이 조직성과와 조직몰입에 미치는 영향에 대해서 상반된 견해를 제시하고 있어서 책임운영기관 등 새로운 형태의 공공조직에 적합한 관리 전략 수립에 혼선을 불러일으키고 있다고 생각된다. 따라서, 일반행정 기관과는 달리, “경쟁을 통하여 임용되고, 임기가 보장되면서 성과평가를 받는 책임운영기관 기관장의 리더십이 조직구성원의 조직몰입을 향상시키는데 도움이 되는가?”를 경험적으로 밝힐 필요성이 크다고 생각한다.

이러한 문제의식 하에 본 연구는, 구체적으로 “책임운영기관장의 리더십 중 어떤 유형의 리더십이 조직몰입에 더욱 영향을 미칠 수 있는가?”, “만약 책임운영기관장의 리더십 유형에 따라 구성원의 조직몰입도에 미치는 영향에 차이가 난다면, 세부적으로 어떤 종류의 조직몰입도에 차등적 영향을 미치는가?”를 밝히는 것을 연구목적으로 설정하였다. 이러한 연구목적을 구체화시키기 위해서 본 연구는 현존하는 여러 책임운영기관들 중 외부공모를 통해 임명된 외부전문가에 의해 수년 간 운영되어온 대표적인 2개의 책임운영기관을 조사대상으로 선정하여 기관장의 리더십 유형을 파악하고, 이러한 리더십 유형이 책임운영기관구성원의 조직몰입도에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 분석하였다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로 책임운영기관 구성원들의 조직몰입향상에 필요한 리더의 전략을 탐색하여 조직관리의 성과를 향상시킬 수 있는 대안들을 제안하였다. 연구방법은 선행연구의 경우 주로 문헌분석방법을 사용하였고, 책임운영기관장의 리더십유형이 조직몰입도에 미치는 영향에 대한 부분은 설문조사결과에 기초한 양적분석 방법을 사용하였다.

II. 선행연구

1. 리더십과 조직몰입도

1) 리더십

리더십은 리더 자신뿐만 아니라 리더가 영향력을 발휘하는 상황, 리더의 영향력을 받는 조직 구성원까지 포함하는 관계를 의미한다(나순복외, 2008: 154). 전통적으로 리더십은 시대적 변천에 따라 특성론(trait theory), 행동론(behavioral theory), 상황론(situational theory) 등 다양한 정의와 수많은 이론으로 발전해왔다. 최근, 환경 변화에 효과적으로 대처하기 위해서는 새로운 리더십이 필요하다는 인식에서 기존의 리더십과 다른 방식으로 구성원들에게 동기를 부여하는 ‘변혁적 리더십’이나 ‘거래적 리더십’에 대한 연구가 활발하게 진행되고 있다(이영균 외, 2004: 16; 한봉주, 2008: 65; 나순복외, 2008: 154).

Burns(1978)와 Bass(1985; 1990)의 연구에 의하면 리더십은 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분할 수 있다. 첫째, ‘변혁적 리더십(transformational leadership)’은 리더가 앞을 내다보며 비전을 세우면서 장기적인 효과와 가치창조에 중점을 두어 ‘부하의 신념, 욕구, 가치를 바꾸고 꿈을 가지게끔 변화시켜 새로운 기회를 창출하도록 하는 진취적 리더십’이라고 정의할 수 있다. Bass(1990)는 리더십의 효과가 부하들에게 나타나는가와 관계없이 부하들의 동기를 활성화

화시키고 몰입감을 증가시키면 변혁적 리더라고 보았다(윤상돈외, 2006: 72). 변혁적 리더십의 특징인 카리스마(charisma)는 비전과 미션을 제시하여 부하들이 리더를 존경하고 신뢰하며 부하들이 자신감을 갖도록 하는 것이다. 분발고취(inspiration)는 카리스마와 유사한 개념으로, 부하에게 바람직한 목표를 제시하고 성취수단들을 제공함으로써 부하들이 스스로 능력이 있다고 느끼게 하는 것이다. 개별적 배려(individualized consideration)는 리더가 부하 개개인에게 관심을 보여주고 개개인의 차이를 인정하는 것을 의미한다. 지적자극(intellectual stimulation)은 부하의 이해력과 합리성을 상승시키는 것으로, 리더가 현재의 문제점과 바람직한 미래를 대비시켜 문제와 해결법에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시키는 것을 말한다.

둘째, ‘거래적 리더십(transactional leadership)’은 ‘리더가 상황에 따른 보상을 지급하면서 부하들에게 영향력을 행사하는 과정’이라고 정의할 수 있다. 거래적 리더십에서의 리더와 부하의 관계는 복종과 보상을 주고받는 ‘거래 관계’를 말한다(Bass&Avolio, 1990). 거래적 리더십의 특징인 조건적 보상(contingent reward)은 리더가 규정한 수준대로 부하가 성과를 달성하였을 때 인센티브와 보상을 제공하는 것이고, 예외에 의한 관리(management by exception)는 예외적 사건이 발생했을 때에만 리더가 간섭하고 그렇지 않은 경우에는 부하들을 간섭하지 않는 것을 의미하는데, 리더는 상벌을 통해 부하직원이 조작되도록 유도한다.

2) 조직몰입도

‘조직몰입(organizational commitment)’이란 ‘조직구성원이 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 헌신하려는 의지, 조직의 구성원으로 남아 있고자 하는 강한 의지를 담고 있는 것’으로(권경득, 2005: 61; 최재웅외, 2007: 709), 조직에 대해 개인이 느끼는 동일화의 정도와 이를 실현하고자 하는 자발적의지라고 볼 수 있다(Porter, Steers & Mowday, 1974; 김호균, 2007: 26). Allen&Meyer(1984)와 O'Reilly&Chatman(1986)은 조직몰입이 한 가지 원인에 의해 결정되는 것이 아니므로 조직몰입을 다차원으로 볼 것을 강조하였다(한봉주, 2008: 66). 조직몰입수준이 높은 직원은 더 많은 성과를 내고, 조직에 대한 만족감, 소속감, 자부심, 충성심 등과 같은 감정을 통하여 느끼는 심리적 애착의 정도가 높다고 할 수 있다(윤상돈외, 2006: 74).

‘조직몰입’은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 크게 구분할 수 있다(Allen&Meyer, 1990). 첫째, 정서적 몰입(affective commitment)은 조직구성원의 충성심, 호의, 따뜻함, 소속감, 행복감, 유쾌감 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 의미하는 자발적 몰입을 의미한다. 둘째, 지속적 몰입(continuance commitment)은 다른 곳에 일자리를 얻을

대안이 없거나 이직으로 인해 상당한 희생이 있는 경우 조직구성원으로 남아있을 수밖에 없다고 느끼는 정도를 의미한다. 셋째, 규범적 몰입(normative commitment)은 개인의 경험에 의해 형성되는 의무감 때문에 조직에 남아있게 되는 것을 의미한다. Allen&Meyer(1990)에 의하면, 강한 정서적 몰입을 가진 구성원은 그들이 ‘원하기’ 때문에, 강한 지속적 몰입을 가진 구성원은 ‘필요하기’ 때문에, 강한 규범적 몰입을 가진 구성원은 ‘의무’ 때문에 조직에 남는다(임성욱, 2008: 172-173).

3) 기존 연구의 경향

관광산업학, 병원경영학, 사회복지학, 스포츠경영학, 심리학, 정책학, 외식경영학, 행정학, 호텔경영학 등 다양한 분야에서 리더십이 조직몰입도에 미치는 영향을 통계적으로 분석한 연구가 진행되어 왔다.¹⁾ 이러한 기존연구들의 경향을 살펴보면 크게 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 변혁적 리더십이 조직성과와 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론짓는 연구가 있고, 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치지 않는다고 본 연구도 있다. 둘째, 변혁적 리더십이 각 조직몰입 유형들 중 특히 정서적 몰입에 긍정의 영향을 미친다고 지적하고 있지만 변혁적 리더십과 지속적 몰입 및 규범적 몰입과의 관계에 대해서는 연구결과가 일관되지 않다는 점이 발견된다. 셋째, 리더십과 리더만족·리더신뢰·직무만족·조직몰입 간의 관계를 분석한 연구가 있다.

1) 관광산업학(변광인, 2005 등), 병원경영학(이은주·김광점, 2006 등), 사회복지학(김성철, 2007 등), 스포츠경영학(나순복외, 2005 등), 심리학(구자숙, 2006 등), 정책학(한봉주, 2008 등), 외식경영학(변광인·최수근, 2005 등), 인적자원개발학(서인덕·이원형, 2006 등), 행정학(권경득, 2005; 김호균, 2007 등), 호텔경영학(신형섭·강종천, 2007 등) 등의 다양한 기존연구가 있다.

<표 1> 리더십과 조직몰입도에 관한 기존 연구 경향

구 분	학 자	분 석 내 용	분석방법	
리더십과 조직몰입도	변혁적리더십과 조직몰입	Bass (1985)	미육군장교와 기업체 감독자 대상으로 한 실증연구에서 변혁적리더십과 부하의 리더에 대한 만족도 간의 정(+)의 관계가 있음을 밝힘. 변혁적리더십과 조직성과 간에는 정(+)의 관계가 있음을 밝힘	통계분석
		Avolio (1999)	매니지먼트 게임 시뮬레이션에서 변혁적리더십이 높게 지각된 팀의 성과가 더 높게 나타났음을 밝힘	통계분석
		김호정 (2001)	사조직과 비교하여 행정조직의 경우 변혁적리더십이 전통적리더십보다 조직몰입에 미치는 영향이 크지 않고, 변혁적리더십과 전통적리더십이 모두 강한 리더십이 조직몰입에 가장 큰 영향을 미친다고 결론	통계분석
		김호균 (2007)	지방자치단체 공무원을 대상으로 리더십과 조직몰입간의 인과관계 밝힘. 변혁적리더십이 조직몰입에 영향을 미치지 않는다고 해석	통계분석
		정윤길외 (2007)	정부투자기관 근무자를 대상으로 변혁적리더십이 집단효능감과 유의한 관계가 있고, 집단효능감이 팀몰입과 팀성과에 정(+)의 영향을 미치는 것을 입증	통계분석
	변혁적리더십과 각 조직몰입	한봉주 (2008)	하나의 기업을 사례로 들어 변혁적리더십이 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것을 통계적으로 입증	통계분석
		남상화외 (2001)	변혁적리더십이 거래적리더십보다 조직몰입을 더욱 증진 시킴. 변혁적리더십이 정서적몰입·규범적몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 거래적리더십은 지속적몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 결론	통계분석
		이영균 (2004)	변혁적리더십과 조직몰입 관계 분석에서 변혁적리더십이 정서적몰입에 긍정의 영향을 미치는 것을 입증	통계분석
		윤상돈외 (2006)	변혁적리더십과 거래적리더십 모두 조직몰입에 높은 긍정적인 영향을 미치지만, 특히 변혁적리더십이 정서적몰입에 긍정의 영향을 미친다고 결론	통계분석
		최재웅외 (2007)	IT부서와 비IT부서 조직원들이 인식하는 리더십 차이를 확인하고 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석. 변혁적리더십은 정서적몰입·지속적몰입·규범적몰입에 긍정적 영향 주는 것을 확인	통계분석
기타	권경득 (2005)	중앙부처공무원을 대상으로 리더십과 직무만족 관계분석에서, 변혁주도리더십이 직무만족에 긍정의 영향을 미친다는 것을 밝힘	통계분석	
	나순복외 (2008)	거래적리더십·변혁적리더십과 리더만족 및 리더신뢰의 인과적 관계 규명	통계분석	
	임성욱 (2008)	사회복지사가 인식하는 리더십과 조직문화와 조직몰입과의 관계 분석. 리더십이 조직문화에 영향을 미치고 조직문화가 조직몰입에 영향을 미친다고 결론	통계분석	

2. 책임운영기관

1) 책임운영기관의 의의

1980년대 이후 신공공관리론 원칙에서 OECD 국가를 중심으로 등장한 책임운영기관은 정부조직의 기능적 통합과 분화(consolidating and devolving authority) 전략의 하나로 볼 수 있다(Aucoin, 1995). 우리나라에서는 1999년 1월 ‘책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률’이 제정되면서 2000년 10개 기관이 시범실시된 이후 2008년말 현재 47개의 책임운영기관이 운영되어오고 있다(행정안전부, 2008).

책임운영기관은 기관장들이 재량과 자율성을 가지고 행동하고 결과에 대한 책임을 질 때 공공조직의 성과가 향상된다는 점을 강조하면서 등장한 기관으로(한창섭, 2007: 67), 책임운영기관은 정부의 생산성 향상과 경쟁력 강화에 유용한 정부조직을 운영하려는 취지에서 도입되었다(우양호외, 2005: 52). 즉, 경쟁원리를 도입하여 행정운영의 효율성과 행정서비스의 질적 향상을 도모하려는 성과중심적 체제라는 특징을 가진다(김근세외, 2005: 188). 특히, 책임운영기관은 정책기능과 집행기관을 분리하여, 행정의 집행에 대하여 기관장이 최대한의 재량을 가지고 기관을 운영하여 행정의 효율성을 극대화하려는 조직설계로 볼 수 있다(김렬외, 2005: 576).

2) 책임운영기관의 제도적 특성

우리나라 책임운영기관장은 경쟁을 통하여 선발되고 기관장에게 인적·물적 자원의 관리에 관한 재량을 부여하며 성과에 의하여 기관장에게 책임을 묻는 기본 틀로 구성되어 있다(김렬 외, 2005: 576; 행정안전부, 2008).

‘책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률’에서는 책임운영기관장에 대한 규정을 두어 기관장의 자율성과 책임성을 보장하고 있다. 법 제2조에서는 ‘책임운영기관이란 정부가 수행하는 사무 중 공공성을 유지하면서도 경쟁 원리에 따라 운영하는 것이 바람직한 사무에 대하여 책임운영기관의 장에게 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고 그 운영 성과에 대하여 책임을 지도록 하는 행정기관’으로 정의하고 있다. 즉, 책임운영기관장이 자율성과 책임성을 가지면서 해당 책임운영기관의 경영성과를 높이도록 독려하는 특징을 가지기 때문에 책임운영기관장의 역할과 리더십이 중요하다고 볼 수 있다.

책임운영기관장은 행정이나 경영에 관한 지식·능력 또는 관련 분야의 경험이 풍부한 사람 중에서 소속중앙행정기관의 장이 공개모집 절차에 따라 계약직공무원으로 채용한다(법 제7조의 1항). 이 때 기관장의 채용기간은 5년의 범위에서 소속중앙행정기관의 장이 정하는데, 특별한 사유가 없으면 2년 이상을 보장

한다(법 제7조의 3항). 즉, 책임운영기관장이 임기를 2년 이상 보장받는다라는 점에서 기관에 미치는 영향력이 일반행정기관의 장보다 더 클 수밖에 없다.

책임운영기관장은 기관의 경영혁신을 위해 노력해야 하는데(법 제3조 2항), 인건비 총액의 범위에서 공무원의 종류별·계급별 정원을 조정·운영하는 등 인사 자율성을 부여받고 있다(법 제10조 2항). 이는 책임운영기관장에게 상당한 재량과 권한을 부여하는 것으로 경영성과에 대한 책임에 앞서 자율성을 보장하고 있다고 해석할 수 있다.

〈표 2〉 책임운영기관장과 일반행정기관장의 비교

책임운영기관장	구 분	일반행정기관장
공개모집(경쟁)	채용	정치적 임용
해당분야 지식, 경험, 능력 기준	채용기준	정치적 임용 일반공무원 중에서 임용
2년 이상(5년의 범위 내)	임기	일정하지 않음
인건비 총액 내에서 공무원 정원 조정 가능	권한	행정기관 운영 전반
책임운영기관의 경영성과에 대한 책임	책임	행정기관 운영 전반

자료: 행정안전부(2008)

3) 기존 연구의 경향

책임운영기관에 대한 국내의 연구는 크게 3가지 경향을 띄고 있다. 첫째, 책임운영기관의 성과에 관한 연구(박재희, 2000; 박영원, 2000; 김성철, 2001; 이재원, 2004; 김근세외, 2005; 한창섭외, 2007)가 있다. 둘째, 책임운영기관의 운영과 개선에 관한 연구(김병섭, 2000; 박희봉, 2001; 서필언, 2002; 박천오외, 2003; 김권집, 2003; 우양호외, 2005; 임보영외, 2006; 유승현, 2008)가 있다. 셋째, 책임운영기관의 선정기준과 확대적용에 대한 연구(양기용, 2000; 박천오외, 2003; 김렬외, 2005)가 있다. 즉, 책임운영기관을 대상으로 기존에 진행된 연구들 중 리더십과 조직몰입도에 대한 연구가 희소하다는 점이 발견된다. 따라서 본 연구는 책임운영기관을 대상으로 리더십과 조직몰입도에 관한 실증분석을 하였다는 점에서 기존의 연구들과 차별성을 갖는다고 볼 수 있다.

〈표 3〉 책임운영기관에 관한 기존 연구 경향

구 분	학 자	분 석 내 용	분석방법
조직 성과	김근세외 (2005)	책임운영기관 중 운전면허시험관리단의 조직문화 분석. 조직몰입에 가장 큰 영향력을 미치는 조직문화인 집단문화가 낮게 측정됨	통계분석
	한창섭 (2007)	제도주의적 관점에서 우리나라 책임운영기관의 성과관리 체제가 실제 어떻게 운영되고 있는지 분석하여 제도가 조직의 성과에 중요한 영향을 미친다는 점을 확인	사례연구
책임 운영 기관	우양호외 (2005)	책임운영기관 중 운전면허시험장을 대상으로 시장지향성 측면에서 외부고객만족과 서비스성과에 미치는 영향 분석	통계분석
	임보영외 (2006)	책임운영기관의 운영성과 중 재정관리분야의 효율성을 평가하여 뚜렷한 재정적 효율성이 나타나지 못하다고 결론	통계분석
	유승현 (2008)	책임운영기관평가의 활용 현황을 과정활용과 결과활용 측면에서 분석. 책임운영기관 운영에 있어서 실질적인 자율성보장이 필요하다고 결론	통계분석
선정 기준	박천오외 (2003)	공무원과 전문가 대상으로 책임운영기관 선정기준 도출. 분석결과, 집행사무비율 높고, 성과측정용이하고, 정책연계성 낮고, 구성원규모가 100명이상 기관 제시	통계분석
	김렬외 (2005)	책임운영기관 선정에 적합한 기준 도출위해 전문가 설문 조사 실시. 분석결과, 성과지표의 계량화, 조직목표의 명확성, 인력규모의 적정성 등 강조	통계분석
기타	안형기외 (2004)	책임운영기관장 채용의 합리적인 인사제도가 기관장의 권한확대에 큰 영향을 미치고 책임운영기관의 효과성에 영향을 미친다고 결론	통계분석

3. 소결

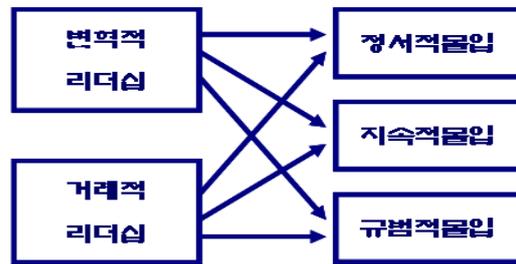
공공조직과 민간조직간 리더십 유형이 조직구성원의 조직몰입도에 차등적 영향을 미치는가에 대해서, 김호정(2001) 등 기존의 선행연구에서는 일반행정기관의 경우 민간기업과 비교하였을 경우 변혁적 리더십이 전통적 리더십보다 조직몰입에 미치는 영향이 크지 않은 것으로 나타났다. 그런데, 책임운영기관제도가 우리나라에 본격적으로 도입되어 수년이 흐른 2000년대 중반 이후의 한창섭(2007) 등의 연구는 성과관리체제 등 책임운영기관의 제도적 특성이 조직의 성과에 중요한 영향을 미치고 있음을 밝혀, 일반행정기관과 구분되는 새로운 제도인 책임운영기관에 소속된 기관장의 리더십 유형이 조직구성원의 조직몰입도에 미치는 차등적 영향에 대한 실증적 연구가 필요하다고 판단된다.

Ⅲ. 연구설계

1. 분석틀의 구성

본 연구는 ‘변혁적 리더십’과 ‘거래적 리더십’이 조직몰입의 유형 중 ‘정서적 몰입’, ‘지속적 몰입’, ‘규범적 몰입’에 미치는 영향을 분석하면서 주로 Bass(1985) 및 Bass&Avolio(1990)의 접근 틀과 설문문항들을 활용하였다. 독립변수인 리더십은 Bass(1985), Bass&Avolio(1990) 등의 구분을 따랐으며, 종속변수인 조직몰입은 Allen&Meyer(1990)의 구분을 따랐다.

〈그림 1〉 리더십과 조직몰입간 분석의 틀



2. 조사설계

본 연구의 설문은 Bass(1985)가 구상한 다요인 리더십 설문지(Multifactor Leadership Questionnaire)를 Bass(1988), Bass&Avolio(1990)가 수정한 설문문항을 활용하여 ‘변혁적 리더십’을 측정하는 카리스마 8문항, 분발고취 5문항, 지적인 자극 10문항, 개별적 배려 5문항과 ‘거래적 리더십’을 측정하는 예외에 대한 관리 4문항, 조건적 보상 2문항으로 구성했다. 또한, ‘조직몰입’은 Allen&Meyer(1990)가 개발한 3차원 몰입설문지(Three-Component Model of Commitment)를 변형하여 정서적 몰입 5문항, 지속적 몰입 4문항, 규범적 몰입 6문항으로 구성했다. 전체 설문은 독립변수에 해당되는 리더십 유형 40문항, 종속변수에 해당되는 조직몰입 15문항, 그 외 인구통계학적 질문으로 구성되었고 각 문항은 Likert 5점 척도로 구성하였다.

3. 자료수집 대상 및 분석 방법

1) 자료수집 대상의 특성 검토

본 연구의 주 대상인 국립중앙극장(문화관광부 산하)과 국방홍보원(국방부 산

하)은 2000년에 최초로 책임운영기관으로 시행된 10개 기관에 속하며 현재까지 책임운영기관의 지위를 가지고 있다. 국립중앙극장과 국방홍보원은 책임운영기관 중 10년 동안 외부전문가가 기관장으로 선출되어 운영되어온 대표적인 기관이라는 점에서 두 기관을 연구의 대상으로 선정하였다.

국립중앙극장은 1950년 4월 29일 아시아 최초의 국립중앙극장으로 설립되어 국립극단, 국립무용단, 국립창극단, 국립국악관현악단을 운영하면서 공연예술과 문화교류의 역할을 하고 있다. 국립중앙극장은 국립중앙극장 기본운영규정(2009. 2. 27 개정)을 두어 예술성, 공익성, 효율성을 조화롭게 달성하는 것을 경영성과 목표로 삼고 있다(<http://www.ntok.go.kr>).

국립중앙극장은 2006년 8월 2일 취임한 S 극장장이 2008년 4월 30일 ‘KB 청소년하늘극장’을 재개관하여 청소년들에게 문화와 예술에 대한 인식을 높이는데 기여하고자 하였다. 그러나, 재정자립도 제고에 대한 부담으로 상업뮤지컬 장기대관 등의 사업에 대한 공공성 논란이 초래되자 2008년 5월 7일 행정안전부 책임운영기관 운영위원회에서 책임운영기관 유형 변경안을 의결하여 기존의 ‘기업형 책임운영기관’에서 ‘행정형 책임운영기관’으로 변화되었다.

국방홍보원은 1981년 11월 2일 국군홍보관리소로 설립되어 KFN 국군방송 TV, 국방일보, 국방저널 등을 운영하면서, 국방관련 정책, 각급 부대의 장병 활동상을 적극 홍보하고 장병의 사기 진작과 군에 대한 신뢰를 증진시키는 홍보 매체로서의 역할을 수행하고 있다. 국방홍보원은 국방의 참모습을 널리 알리는 것을 사명으로, 신뢰, 소통, 전문성, 고객만족을 전략가치로 삼고 있다 (<http://www.dema.mil.kr>).

국방홍보원은 2007년 5월 28일 취임한 L 원장이 2008년 4월부터 국군방송 홍보대사로 연예인을 위촉하여 국방홍보원과 국군방송에 대한 대국민 인지도를 높이는 작업을 지속적으로 해 오고 있다. 또한, 2008년 12월 2일부터 서울, 경기 일원 등에 ‘국군방송(KFN) 라디오’ 남산 송신소를 신설, 운영하여 가청권을 확대하여 고음질의 FM방송을 송출할 수 있도록 하는 등 여러 가지의 혁신적인 사업을 추진하였고, 이러한 사안들이 언론에 상대적으로 많이 보도되었다.

위와 같은 배경지식 하에 양 기관의 특성 및 기관장의 리더십을 비교할 경우 적지 않은 차이를 보이고 있다고 판단된다.

국립중앙극장의 경우 예술단원을 제외한 행정지원조직의 정원이 89명이나, 정원에 계상되지 않은 이질적 분야를 전공하는 다수의 예술단원으로 구성된 상대적으로 독립성이 강한 4개의 예술단(국립극단, 국립창극단, 국립무용단, 국립국악관현악단)이 존재하여, ‘기관장-행정지원조직-개별 예술단’으로 연계된 비교적 느슨한 조직구조를 지니고 있고, 설문조사 당시의 기관장인 S씨의 경우 60대의 여성으로서 당시 정권실세인 S의원과 친자매 지간이어서 낙하산 인사라는

언론의 구설수에 휘말려, 다른 기관에 비해 변혁적인 리더십을 발휘하기가 어려웠으며, 이에 따라 조직구성원들도 다른 기관에 비해 상대적으로 조직몰입도가 높지 않았으리라고 생각된다.

국방홍보원의 경우 162명의 정원이 원장을 중심으로 1실 3부(경영전략실, 관리부, 신문부, 방송부)로 편제되어 있으며, 1950년에 ‘국방부 촬영대’로 발족한 이후 현재까지 국방부의 소속기관으로, 책임운영기관으로 전환되기 직전인 1999년까지 역대 기관장이 대부분 군인출신이었으며, 비교적 동질적인 업무를 소수의 부서가 다루는 타이프한 조직구조를 지니고 있다. 한편, 설문조사 당시의 기관장인 L씨의 경우 40대의 남성으로 H 일보기자, 민간 투자증권회사의 홍보팀장을 역임하였으며, 정상적인 공모절차를 거쳐 기관장에 임명되어 변혁적 리더십을 발휘하기가 상대적으로 용이하였으리라고 생각된다. 한편, 조직구성원들의 경우 국방부 소속 기관의 특성상 상관의 명령에 자연스럽게 복종하는 조직문화에 익숙하여, 홍보 전문가로서 새로이 임용된 기관장의 변혁적인 사업 및 조직관리 전략에 상대적으로 수월하게 몰입하였으리라고 판단된다.

〈표 4〉 자료수집 대상 비교

구 분	국립중앙극장	국방홍보원
설문당시 리더	S 극장장 (무대미술 전문가)	L 원장 (언론인)
리더의 활동	KB 청소년하늘극장 재개관	국군방송 홍보대사로 연예인 위촉하여 인지도 높임
	‘기업형 책임운영기관’에서 ‘행정형 책임운영기관’으로 변화	‘국군방송(KFN) 라디오’ 남산 송신소 신설, 운영
리더 재임 시기	2006년 8월 2일 - 2008년 12월 31일	2007년 5월 28일 - 2009년 3월 27일
조직 구성원	89명 정원(단원 제외)	162명 정원
조직의 특성	공익성 강조	국방전문 홍보기관 목표
	국가를 대표하는 공연 만들기	
주요 사업	- 기획공연	- KFN 국군방송 TV - 국방일보 - 국방저널

2) 분석 방법

이 연구를 위한 설문조사는 2008년 5월 26일부터 6월 4일까지 책임운영기관

에 근무하고 있는 200명에게 구조화된 설문지를 배포하여 150부를 회수하는 방식으로 진행되었다. 회수된 설문지 중 유의미한 응답지 148부를 분석에 사용하였는데, 설문지는 국립중앙극장 60부, 국방홍보원 88부이다. 통계분석은 SPSS 15.0 프로그램을 사용하였고 연구에 활용된 분석기법은 차이분석, 요인분석, 신뢰도분석, 상관분석, 회귀분석이다.

분석에 앞서 설문응답자들의 인구통계학적 특성을 점검하였다. <표 5>를 보면 성별로는 ‘남성’의 비율이 더 많았다. 연령은 ‘30대’가 가장 많았고 학력은 ‘대졸’이 가장 많았다. 응답자의 직종은 ‘계약직’이 가장 많았다. 직급은 ‘7급’이 가장 많았고 공직 근무년수는 ‘5년이하’, 현재기관 근무년수도 ‘5년이하’가 가장 많았다.

<표 5> 설문응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)	변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남성	95	65.1	직급	9급 이하	14	11.3
	여성	51	34.9		8급	29	23.4
	합계	146	100.0		7급	41	33.1
연령	20대 이하	13	9.3		6급	27	21.8
	30대	55	39.3		5급 이상	13	10.5
	40대	50	35.7		합계	124	100.0
	50대 이상	22	15.7	공직 근무 년수	5년 이하	37	28.9
	합계	140	100.0		6-10년 이하	15	11.7
교육 수준	고졸 이하	23	16.3		11-15년 이하	19	14.8
	전문대졸	32	22.7		16-20년 이하	32	25.0
	대졸	64	45.4		21년 이상	25	19.5
	석사과정, 석사	21	14.9		합계	128	100.0
	박사과정, 박사	1	0.7	현기관 근무 년수	5년 이하	57	44.5
	합계	141	100.0		6-10년 이하	16	12.5
직종	일반직	27	19.1		11-15년 이하	9	7.0
	특정직	23	16.3		16-20년 이하	26	20.3
	기능직	29	20.6		21년이상	20	15.6
	계약직	36	25.5		합계	128	100.0
	기타	26	18.4				
	합계	141	100.0				

주) 응답자는 148명 이내이며 결측치를 제외하고 기입함

IV. 리더십 유형이 조직몰입도에 미치는 영향에 대한 분석 결과

1. 평균 비교

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 응답 결과를 전체적으로 분석하기 위해 국립중앙극장과 국방홍보원 근무자들이 인지하는 변혁적 리더십 평균값과 거래적 리더십 평균값을 구하고 응답자 전체가 인지하는 변혁적 리더십 평균값과 거래적 리더십 평균값을 구하였다. 분석 결과, 국립중앙극장과 국방홍보원 근무자들 모두 변혁적 리더십에 대한 응답 평균값이 거래적 리더십보다 높아서 전체 응답자들이 변혁적 리더십에 상대적으로 더 긍정적으로 응답하였다는 점을 발견할 수 있다. 이것은 두 기관 근무자 모두 자신의 기관장이 거래적 리더십보다 변혁적 리더십 성향이 더 강하다고 인식하고 있음을 의미한다. 이의 원인은 2기관이 책임운영기관으로 전환된 8년 동안 책임운영기관제도 자체의 변혁적 특성이 기관장 및 구성원들에게 영향을 미쳤을 뿐만 아니라, 특히, 2003년 초 참여정부출범 이후 2008년 2월말까지 5년간 지속적으로 추진되어온 혁신평가 등 참여정부의 혁신정책이 기관장의 리더십 행태를 변혁적 리더십 유형에 더욱 가깝게 유지하도록 어느 정도 영향을 미쳤기 때문이라고 생각된다. 한편, 설문응답자들 중 50대 이상의 연령이 15.7%에 불과하고, 40대 이하가 84.3%(20대 이하 9.3%, 30대 39.3%, 40대 35.7%)로 비교적 젊은 구성원들이 다수를 차지하는 조직이어서 복종과 보상을 주고받는 거래적인 리더십 관계보다는, 리더가 비전을 세우고 구성원들에게 꿈을 가지게 변화시키는 변혁적 리더십을 더 선호하고 있다고 추론할 수 있다.

또한 국방홍보원 근무자가 국립중앙극장 근무자보다 변혁적 리더십 평균값이 더 높게 나타나고 거래적 리더십 평균값이 더 낮게 나타났는데, 이는 설문 당시 국방홍보원 리더인 L 원장이 국군방송 홍보대사로 연예인을 위촉하여 국방홍보원에 대한 대국민 인지도를 지속적으로 높여왔고, ‘국군방송(KFN) 라디오’ 남산 송신소를 신설, 운영하는 등 국립중앙극장에 비해 상대적으로 적극적인 리더십을 펼치면서 국방홍보원 근무자들에게 비전과 미션을 제시하고 자신감을 갖도록 유도하였기 때문에 이와 같은 응답 결과가 나왔다고 볼 수 있다.

한편, 국립중앙극장의 경우 2000년 이후 기업형 책임운영기관으로서 상업성과 공공성을 동시에 추구하여 오면서 조직성과에 따른 인센티브, 보상을 제공하고 구성원의 자율성을 강조하며 예외적인 경우에만 리더가 간섭하는 등 거래적 리더십 행태를 보여왔기 때문에 결국 재정자립도 악화로 인해 문화관광부 요구에 따라 행정형 책임운영기관으로 기관의 성격을 변화하는 과정을 겪게 되었다.

그러나 행정형 책임운영기관으로의 유형 변경안을 의결한 것이 2008년 5월 7일 이고 본 연구의 설문 기간이 2008년 5월 26일부터 6월 4일까지이기 때문에 설문조사결과에는 상대적으로 거래적 리더십이 강한 모습으로 나타났다고 해석할 수 있다.

<표 6> 변혁적 리더십과 거래적 리더십 응답 평균값

	국립중앙극장	국방홍보원	전 체
변혁적리더십	3.20	3.40	3.32
거래적리더십	3.06	3.03	3.04

2. 요인분석

각 문항들이 리더십 유형과 조직몰입 유형으로 구분되는지 탐색적 요인분석을 실시하고 각 요인의 신뢰도를 분석하였다. 요인분석은 주성분분석(principal component analysis)과 직교회전방식인 varimax법을 사용하였고 요인 추출방법은 각 요인이 기존 변수의 정보를 어느 정도 설명하는지 나타내는 고유값(eigen-value)을 이용하여 고유값이 1.00이상인 요인에 한하였다. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 측도는 다른 변수에 의해 변수들 간의 상관관계가 설명되는 정도를 나타내는데, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 측도값이 0.90이상이면 매우 좋음, 0.80이상이면 좋음, 0.70이상이면 적당하다고 판단할 수 있다(최종성, 2001: 223).

Cronbach's α 계수가 0.60이상이면 신뢰도가 높다고 할 수 있으므로 본 연구는 Cronbach's α 계수를 이용하여 신뢰도 분석을 실시하였다.

1) 리더십 유형에 대한 요인분석

리더십 유형에 대한 요인분석 결과, 분석의 틀에서 의도한 바대로 두 개의 요인으로 구분되었고 각각을 '변혁적 리더십', '거래적 리더십' 이라고 정의하였다(표 7). 고유값(eigen-value)은 누적값이 69.29%이었다. KMO 측도 값이 0.951로 좋으므로 변수들의 상관관계를 다른 변수들이 잘 설명하는 것으로 판단할 수 있다. <표 7>에서 Bartlett 구형성 검정(test of sphericity)의 근사 카이제곱 값이 5416.970이고 유의수준이 0.000으로 나타나 이 연구에 사용된 변수들이 요인분석 사용에 적합하다는 것을 알 수 있다. Cronbach's α 계수가 각각 0.985, 0.837 이므로 본 연구에 사용된 리더십 유형 변수들은 모두 신뢰도가 높다고 해석할 수 있다.

〈표 7〉 리더십 유형 요인분석 및 신뢰도분석

설문 문항	요인1	요인2	Cronbach's a	평균값
	변혁적 리더십	거래적 리더십		
나의상사는 어려움을 잘 극복함	0.661	0.162	0.985	3.319
나의상사는 현재의 상황을 잘 파악하고 있음	0.632	0.113		
나의상사는 항상 확신과 자신감에 차있음	0.675	0.186		
나의상사는 부하 개개인의 특성을 잘 파악하고 있음	0.760	0.140		
나의상사는 부하 개개인의 특성에 맞게 조언함	0.776	0.143		
나의상사는 부하의 능력 이내의 업무를 부여함	0.707	0.234		
나의상사는 부하의 노력에 대해 감사함	0.699	0.188		
나의상사는 부하의 논리적인 의견을 요구함	0.656	0.098		
나는 상사를 존경함	0.827	0.134		
나는 상사를 믿음	0.808	0.086		
나의상사는 부하에게 자긍심과 신념을 심어줌	0.836	0.122		
나의상사는 부하가 직무수행에 최선을 다하도록 함	0.808	0.169		
나의상사는 부하가 열심히 일하도록 기운을 북돋움	0.846	0.198		
나의상사는 새로운 기회를 추구하려고 함	0.844	0.116		
나의상사는 조직의 비전을 제시함	0.829	0.214		
나의상사는 부하들이 미래를 낙관하도록 함	0.831	0.152		
나의상사는 부하들이 조직의 비전을 수용하도록 함	0.861	0.140		
나의상사는 부하의 의견을 존중함	0.858	0.091		
나의상사는 부하가 혁신적인 의견을 제시하도록 격려함	0.885	0.122		
나의상사는 부하에게 목표달성의 확신을 심어줌	0.876	0.151		
나의상사는 부하가 직무에서 의미를 찾도록 격려함	0.869	0.131		
나의상사는 부하 개개인의 요구를 수용하려 노력함	0.849	0.060		
나의상사는 부하에게 특별한 관심을 보임	0.813	0.099		
나의상사는 부하의 자율성을 최대한 보장함	0.775	0.112		
나의상사는 부하에게 문제를 새로운 시각으로 보게함	0.816	0.100		
나의상사는 부하에게 다양한 견해를 이해하도록 함	0.868	0.117		
나의상사는 최근 정보 활용하도록 격려함	0.785	0.124		
나의상사는 전통적인 직무방법에서 벗어나길 독려함	0.863	0.129		
나의상사는 기존의 관행대로 업무처리하는데 이의없음	0.261	0.569		
나의상사는 부하가 회사기준에 벗어나지않는 것을 강조	0.178	0.687		
나의상사는 부하가 실수했을 경우에만 관여함	0.116	0.771		
나의상사는 특별한 문제가 없으면 변화하지 않으려함	-0.225	0.783		
나의상사는 노력의 부족을 처벌하려고 함	0.188	0.758		
나의상사는 부하의 능력이 부족한 경우 훈련시키려 함	0.400	0.695		
변량(eigenvalue)	61.06	8.23	-	

KMO 측도: 0.951, Bartlett 구형성 검정: 5416.970, p=0.000 ***

주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

2) 조직몰입 유형에 대한 요인분석

조직몰입 유형에 대한 요인분석 결과, 세 개의 요인으로 구분되었고 각각을

‘정서적 몰입’, ‘지속적 몰입’, ‘규범적 몰입’ 이라고 정의하였다(표 8). 고유값(eigen-value)은 누적값이 67.51%이었다. KMO 측도값이 0.895, Bartlett 구형성 검정의 근사 카이제곱 값이 1304.814이고 유의수준이 0.000으로 적합하였다. Cronbach's α 계수는 각각 0.904, 0.842, 0.823이므로 본 연구에 사용된 조직몰입 변수들은 모두 신뢰도가 높다고 해석할 수 있다.

〈표 8〉 조직몰입 요인분석 및 신뢰도분석

설문항	요인1	요인2	요인3	Cronbach's α	평균값
	정서적 몰입	지속적 몰입	규범적 몰입		
나는 우리회사에 입사한 것에 만족함	0.850	0.116	0.186	0.904	3.533
나는 우리회사 동료들 가족처럼 여김	0.795	0.098	0.205		
내가 우리회사에서 정년퇴직한다면 기쁠 것	0.724	0.450	0.241		
나는 우리회사에서 근무하는 것에 대해 자부심을 가짐	0.876	0.140	0.235		
우리회사의 문제가 곧 나의 문제임	0.647	0.107	0.509	0.842	3.194
나는 여건상 우리회사를 떠나는 것이 어려움	0.456	0.657	0.284		
내가 우리회사를 떠나지 않는 것은 별다른 대안이 없기 때문임	-0.101	0.801	0.138		
내가 우리회사를 떠난다면 더 좋은 직장을 구할 수 없을 것임	0.168	0.847	0.085		
내가 우리회사를 떠난다면 얻는 것보다 잃는 것이 많을 것임	0.250	0.807	0.132	0.823	3.583
나는 그동안 우리회사에 많은 노력을 기울였기 때문에 회사를 떠나지 못함	0.116	0.405	0.617		
비록 보수가 작더라도 우리회사에 충실하는 것이 당연함	0.440	0.066	0.646		
우리회사를 떠난다면 도의적으로 미안함	0.254	0.243	0.510		
나는 우리회사에 충실하겠다는 의무감이 있음	0.429	0.131	0.717	-	
우리회사의 가치와 나의 가치가 일치한다고 생각함	-0.029	0.098	0.799		
우리회사를 남이 비판하면 기분이 나쁨	0.407	0.052	0.618		
변량(eigenvalue)	45.90	8.63	12.98		
KMO 측도: 0.895, Bartlett 구형성 검정: 1304.814, $p=0.000$ ***					

주: * $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

3. 차이분석

요인분석 결과를 가지고 설문대상 집단간의 인식 차이를 분석하기 위해 T-test를 실시하였다. <표 9>를 보면 변혁적 리더십($p=0.023$)에서 통계적으로 유의미하게 국립중앙극장과 국방홍보원 근무자들 간의 인식 차이가 나타났고 국립중앙극장보다 국방홍보원이 변혁적 리더십에 더 긍정적으로 인식하는 것으로

드러나 <표 6>와 같은 결과를 보인다.

<표 9> 각 요인에 대한 인식 차이 비교

경험적 지표	국립중앙극장	국방홍보원	P-value(T-test)
변혁적리더십	-0.23	0.16	0.023 *
거래적리더십	0.03	-0.02	0.764
정서적몰입	-0.14	0.10	0.165
지속적몰입	-0.12	0.08	0.234
규범적몰입	-0.19	0.13	0.058

주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

4. 상관분석

상관분석을 통해 리더십 유형과 조직몰입 간의 상관관계를 고찰하였다. 첫째, 통계적으로 유의미한 부분을 보면 변혁적 리더십과 정서적 몰입($r=0.480$, $p=0.000$)이 상관관계가 있다고 분석되었다. 변혁적 리더십은 리더가 비전을 세우면서 조직구성원의 신념, 욕구, 가치에 영향을 미치는 진취적인 리더십으로, 이는 일반적으로 논의되는 정책집행에 대한 3가지 순응확보 수단들-‘도덕적 설득’(normative persuasion), ‘보상’(rewards), ‘처벌’(penalty)- 중 가장 근본적인 효과를 발생시키는 도덕적 설득과 유사한 것으로, 조직구성원의 충성심을 유발시키고 조직에 대한 소속감과 행복감 등의 정서와 감정을 자극한다는 점에서 변혁적 리더십과 정서적 몰입이 가장 큰 상관관계를 가지고 있다고 해석할 수 있다.

둘째, 거래적 리더십은 지속적 몰입($r=0.293$, $p=0.000$)과 상관관계가 있다고 분석되었다. 거래적 리더십은 리더가 인센티브와 보상을 제공하면서 구성원의 충성을 이끄는데, 이는 이 조직을 떠나게 되면 이만한 보상을 받을 수 없기 때문에 혹은 이러한 인센티브가 필요하기 때문에 조직에 몰입할 수밖에 없다는 점에서 거래적 리더십이 지속적 몰입과 상관관계가 있다고 볼 수 있다. 특히, 책임행정기관에 소속된 직원들의 신분이 대부분 공무원이면서, 일반행정기관에 소속된 공무원들보다 성과보상에서는 상대적으로 유리하다는 측면에서 위와 같은 해석이 가능하리라고 판단된다.

셋째, 변혁적 리더십($r=0.170$, $p=0.044$)과 거래적 리더십($r=0.193$, $p=0.022$) 모두 규범적 몰입과 상관관계가 있다고 분석되었다. 즉, 리더가 적극적으로 조직구성원을 독려하고 조직구성원 개개인을 특별하게 대우하는 변혁적 리더십과 일정 수준 이상의 성과를 달성한 경우 적절한 보상을 제공하는 거래적 리더십 양자 모두가 조직구성원에게 경험에 의해 형성되는 조직에 대한 의무감을 확산시킨

다고 해석할 수 있다.

<표 10> 리더십 유형과 조직몰입 간의 상관관계 분석

변수	정서적몰입	지속적몰입	규범적몰입
변혁적리더십	0.480 **	0.063	0.170 *
거래적리더십	0.011	0.293 **	0.193 *

주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

5. 회귀분석

회귀분석에서 주의해야 할 다중공선성(multicollinearity)은 독립변수 끼리 상관관계가 높은 경우에 존재하는데 다중공선성 문제는 공차한계(잔여분산, residual variance)와 분산팽창요인(VIF: variance inflation factor)으로 측정한다. 일반적으로 공차한계가 0.30보다 적으면 다중공선성이 의심되고, 분산팽창요인이 10.00이상이면 다중공선성으로 인한 회귀계수 해석에 문제가 있다고 할 수 있다(Bohnstedt & Knoke, 1996: 299-301). 본 연구의 회귀분석 모두 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타나 표에서 생략하였다. 또한, 회귀식의 오차항들이 정(+) 또는 부(-)의 방향으로 서로 상관되어있는 현상을 의미하는 자기상관(autocorrelation)도 주의해야 하는데, 자기상관은 Durbin-Watson 통계량으로 알 수 있다. 일반적으로 D-W통계량은 0에서 4까지의 값을 가지는데 2에 가까울수록 자기상관 위험이 줄어든다(최종성, 2001: 304-305). 본 연구의 회귀식에는 자기상관 문제도 없는 것으로 나타났다.

1) 리더십 유형과 전체 조직몰입 간의 영향관계

리더십 유형이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 파악하기 위하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 하고 전체 조직몰입을 종속변수로 하여 회귀분석하였다. 리더십 유형이 조직몰입에 영향을 미친다는 회귀모형은 25.5%의 설명력을 가지고 있어서(p=0.000) 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 조직몰입을 설명하는데 어느 정도 효과적이라고 할 수 있다. 변혁적 리더십(p=0.000)과 거래적 리더십(p=0.000) 모두 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 책임운영기관장의 리더십 행사가 조직구성원의 조직몰입에 영향을 미치고 조직의 성과를 높일 수 있다는 점을 확인할 수 있다.

〈표 11〉 조직몰입에 대한 회귀분석

구분	종속변수: 조직몰입						
	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률 (p)	다중공선성	
	B	표준 오차	베타			공차 한계	VIF
상수	3.450	0.043	-	80.443	0.000 ***	-	-
변혁적리더십	0.256	0.043	0.432	5.927	0.000 ***	1.000	1.000
거래적리더십	0.166	0.043	0.282	3.867	0.000 ***	1.000	1.000
모형 적합성	R 제곱=0.266, 수정된 R 제곱=0.255, F 24.997, Sig=0.000 ***, D-W 통계량=1.904						

주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

2) 설문대상 기관별 리더십 유형과 전체 조직몰입 간의 영향관계

앞서 차이분석 결과 설문대상 기관인 국립중앙극장과 국방홍보원 간의 인식 차이를 보였다는 점에 착안하여, 설문대상 기관별 리더십 유형과 전체 조직몰입 간의 영향관계를 분석하였다. 국립중앙극장 응답자의 경우 리더십 유형이 조직몰입에 영향을 미친다는 회귀모형은 21.1%의 설명력을 가지고 있고(p=0.001), 국방홍보원의 경우 리더십 유형이 조직몰입에 영향을 미친다는 회귀모형은 24.9%의 설명력을 가지고 있어서(p=0.000) 양 집단 회귀모형의 설명력은 비교적 유사하다고 할 수 있다.

회귀분석 결과, 첫째, 국립중앙극장 응답자의 경우 상수와 변혁적 리더십만 조직몰입에 영향을 미치는 것이 유의미한 수준이었다(p=0.000). 둘째, 국방홍보원 응답자의 경우에는 상수, 변혁적 리더십(p=0.000), 거래적 리더십(p=0.000) 모두 조직몰입에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타나 <표 11>의 회귀분석 결과와 동일하게 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 셋째, 국방홍보원 응답자의 경우 변혁적 리더십의 회귀계수 값이 거래적 리더십의 회귀계수 값보다 크기 때문에 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다고 해석할 수 있는데, 이는 <표 9>의 차이비교 결과와 동일한 분석결과이다. 넷째, 설문대상 기관 모두 변혁적 리더십이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 조직 성과 향상을 위해서 성과평가에 따른 적절한 인센티브와 보상도 중요하지만, 오

히려 비전제시와 구성원의 동기유발, 자신감 고취 등의 세부적인 조직관리 전략이 선행되는 것이 유리하다고 해석할 수 있다.

<표 12> 조직몰입에 대한 설문대상 기관별 회귀분석

구분	종속변수: 조직몰입									
	국립중앙극장					국방홍보원				
	비표준화 계수		표준화계수	t	유의 확률 (p)	비표준화 계수		표준화계수	t	유의 확률 (p)
	B	표준 오차	베타			B	표준 오차	베타		
상수	3.352	0.069	-	48.650	0.000***	3.519	0.056	-	62.883	0.000***
변혁적리더십	0.238	0.063	0.442	3.755	0.000***	0.240	0.061	0.379	3.959	0.000***
거래적리더십	0.118	0.066	0.212	1.801	0.077	0.206	0.057	0.349	3.646	0.000***
모형 적합성	R 제곱=0.238, 수정된 R 제곱=0.211, F=8.610, Sig=0.001***, D-W 통계량=1.990					R 제곱=0.268, 수정된 R 제곱=0.249, F=14.620, Sig=0.000***, D-W 통계량=1.865				

주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

3) 리더십 유형과 각 조직몰입 간의 영향관계

리더십 유형이 각각의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 독립변수로 하고 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입을 종속변수로 하여 회귀분석하였다. 회귀분석 결과, 정서적 몰입을 설명하는 회귀모형은 22.0%(p=0.000)의 설명력을 가지고 있으나, 지속적 몰입을 설명하는 회귀모형의 설명력은 7.6%(p=0.002), 규범적 몰입을 설명하는 회귀모형의 설명력은 5.3%(p=0.009)에 불과하다.

정서적 몰입에 영향을 미치는 리더십 유형은 변혁적 리더십(p=0.000)이고, 지속적 몰입에 영향을 미치는 리더십 유형은 거래적 리더십(p=0.000)이다. 규범적 몰입에 영향을 미치는 리더십 유형은 변혁적 리더십(p=0.040)과 거래적 리더십(p=0.020) 모두이다. 이는 앞서 분석한 <표 10>의 상관분석 결과와 일치하는 결과이다. 즉, 진취적인 변혁적 리더십은 조직구성원의 충성심을 유발시키는 정서적 몰입에 상대적으로 더 많은 영향을 미치고, 보상을 제공하는 거래적 리더십은 보상이 필요하기 때문에 조직에 지속적으로 몰입할 수밖에 없도록 영향을 미친다고 생각한다. 또한, 진취적인 리더와 보상을 제공하는 리더 모두 조직구

성원에게 조직에 대한 의무감을 발생시킨다고 해석할 수 있다.

<표 13> 각 조직몰입에 대한 회귀분석

구분	종속변수: 정서적몰입					종속변수: 지속적몰입					종속변수: 규범적몰입				
	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률 (p)	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률 (p)	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률 (p)
	B	표준 오차	베타			B	표준 오차	베타			B	표준 오차	베타		
상수	-0.007	0.075	-	-0.095	0.924	0.000	0.081	-	0.005	0.996	-0.025	0.080	-	-0.319	0.751
변혁적 리더십	0.484	0.075	0.480	6.431	0.000 ***	0.064	0.082	0.063	0.777	0.439	0.166	0.080	0.171	2.073	0.040 *
거래적 리더십	0.012	0.075	0.012	0.160	0.873	0.294	0.082	0.293	3.603	0.000 ***	0.188	0.080	0.193	2.352	0.020 *
모형 적합성	R 제곱=0.231, 수정된 R 제곱=0.220, F=20.687, Sig=0.000 ***, D-W 통계량=1.919					R 제곱=0.090, 수정된 R 제곱=0.076, F=6.787, Sig=0.002 **, D-W 통계량=2.141					R 제곱=0.066, 수정된 R 제곱=0.053, F=4.907, Sig=0.009 **, D-W 통계량=1.808				

주: * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

V. 결론 및 정책적 시사점

이상의 분석 결과들을 요약·정리하여 결론 및 정책적 시사점을 제안하고자 한다. 첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직몰입에 통계적으로 유의미하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 책임운영기관 등 공공부문에서는 조직구성원의 직무몰입도를 향상시키기 위해서는 리더십이 중요하다는 점을 다시 한번 확인하였다. 따라서, 공공부문의 경우 기관장 및 주요부서의 책임자 인선 및 보직부여시 리더십을 객관적으로 측정할 수 있는 체계적인 평가항목 확충과 함께 지속적인 리더십 함양교육이 요구된다.

둘째, 국립중앙극장과 국방홍보원 근무자들 모두 자신의 기관장이 거래적 리더십보다 변혁적 리더십 성향이 더 강하다고 인식하였으며, 변혁적 리더십이 조직몰입에 통계적으로 유의미하게 긍정적인 영향을 미친다고 응답하여, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입을 더욱 증진시킨다고 해석할 수 있다. 따라서, 책임운영기관 등 공공부문 근무자들의 조직몰입도를 향상시키려면 거래적 리더십보다 변혁적 리더십을 확산시키는 것이 보다 중요하다고 판단된다. 즉, 상벌이나 직무와 관련한 인센티브 마련도 중요하지만, 그에 앞서 미래에 대한

비전 및 전략을 구체적으로 마련하고 이를 구성원들에게 인식시키는 것이 공공 부문 기관장의 우선적인 역할이라는 점을 제안할 수 있다.

셋째, 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 크게 영향을 미친다는 점에서, 기관장 및 부서장들은 조직구성원들에게 바람직한 목표를 제시하고 적절한 성취수단을 제공할 수 있는 '분발고취' 전략, 조직의 비전과 미션을 제시하고 조직구성원에게 자신감을 갖도록 하는 '카리스마' 전략, 개개인에게 관심을 보여주고 개인의 차이를 인정하는 '개별적 배려' 전략, 조직구성원들의 이해력과 합리성을 향상시킬 수 있는 '지적자극' 전략 등을 적절히 구사할 필요가 있다.

넷째, 거래적 리더십이 지속적 몰입에 영향을 미친다는 점에서, 공공부문의 성과관리에 있어서 조직구성원들이 기관장과 계약을 체결한 사항과 수준 등을 평가하여 객관적 보상을 지불하는 조건적 보상(contingent reward) 전략을 지속적으로 준수할 필요가 있다.

본 연구는 책임운영기관을 대상으로 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다는 의의가 있으나, 설문대상 집단과 표본의 수가 비교적 작고 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 제한하였기 때문에 연구결과를 일반화시키기에는 한계점을 지니고 있다. 향후, 보다 많은 공공 조직과 관련 부문 종사자들을 대상으로 한 후속 연구가 촉발되기를 기원한다.

참고문헌

- 권경득. (2005). 조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일과 구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구. 「한국사회와 행정연구」, 16(1): 57-79.
- 김근세·이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. 「한국행정학보」, 39(3): 179-203.
- 김렬·권영주. (2005). 책임운영기관 선정기준의 적합성에 관한 연구. 「한국행정논집」, 17(2): 575-593.
- 김정현·이곤수·송건섭. (2000). 사회복지전문요원의 공직몰입 결정요인. 「한국행정논집」, 12(1): 109-127.
- 김호정. (2001). 변혁적리더십과 전통적리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형: 공·사조직의 중간관리층을 대상으로. 「한국정책학회보」, 10(3): 87-107.
- 김호균. (2007). 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰. 「한국사회와 행정연구」, 18(2): 23-49.
- 나순복·김영인·이천희. (2008). 태권도 코치의 거래적·변혁적리더십과 리더만족 및 리더신뢰의 인과적 관계. 「한국여성체육학회지」, 22(4): 153-163.

- 남상화·전오진. (2001). 지방행정조직에서 상사의 리더십 유형과 부하공무원의 조직 몰입. 「한국정책과학학회보」, 5(2): 125-146.
- 박천오·박희봉·김근세. (2003). 한국 책임운영기관의 선정기준 및 확대정용에 관한 연구. 「한국행정학보」, 37(2): 43-65.
- 안형기·김근세·박천오·박희봉. (2004). 기관장 권한 강화와 조직의 효과성: 책임운영 기관에 대한 사례연구. 「한국행정논집」, 16(3): 625-646.
- 우양호·홍미영·문경주. (2005). 책임운영기관의 시장지향성이 고객만족과 서비스성장에 미치는 영향. 「한국지방자치학회보」, 17(1): 49-68.
- 유승현. (2008). 정부기관 평가활용의 현황과 과제: 책임운영기관평가 사례를 중심으로. 「한국정책학회보」, 17(3): 95-129.
- 윤상돈·추현. (2006). 거래적 리더십과 변혁적 리더십 유형에 대한 종업원의 지각이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 「경영사학」, 21(1): 69-89.
- 이영균·최종목. (2004). 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한 연구. 「한국정책과학학회보」 8(2): 1-23.
- 임성욱. (2008). 사회복지사가 지각한 중간관리자의 리더십 및 조직문화와 조직몰입의 구조적 관계: 지역사회복지관을 중심으로. 「사회복지정책」, 32: 169-187.
- 정윤길·이규만. (2007). 변혁적리더십과 집단효능감 및 팀 유효성간의 관계: 공기업 구성원을 중심으로. 「한국행정논집」, 19(4): 1053-1073.
- 최재용·송성호·김병초. (2007). IT부서와 비IT부서의 리더십 차이와 조직몰입에 관한 연구. 「한국경영정보학회 춘계학술대회 발표논문집」, 707-712.
- 최종성. (2001). 「현대통계분석」 서울: 복두출판사.
- 한봉주. (2008). 조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: A사 사례를 중심으로. 「한국정책학회 하계학술대회 발표논문집」, 59-93.
- 한창섭. (2007). 책임운영기관의 성과관리체제에 대한 제도주의적 분석. 「한국정책학회 하계학술대회 발표논문집」, 65-82.
- 행정안전부. (2008). 「행정안전부백서」 서울: 행정안전부.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69: 327-378.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Aucoin, P. (1995). *The New Public Management: Canada in Comparative Perspectives*. Montreal: The Institute for Research in Public Policy.
- Avolio, B.J. (1999). *Full Leadership development*. Oaks, CA: Sage.

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1988). *Multifactor Leadership Questionnaire Form-5 Revised*. Brinhamton, New York: State University of New York.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership 3rd ed.*, New York: The Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Questionnaire*, Palo Alto, C. A.: Consulting Psychologists Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 16-98.
- Porter, L.M., Steers, R.M., Mowday, R.T. & P.V.Boulian. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Porter, L.M, Steers, R.M. & Mowday, R.T. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- 국립중앙극장 <http://www.ntok.go.kr>(검색일 ; 2009. 4. 6, 2009. 6. 2)
- 국방홍보원 <http://www.dema.mil.kr>(검색일 ; 2009. 4. 6, 2009. 6. 2)

Abstract

The Effect of the Type of Leadership in Executive Agencies on Organizational Commitment

Jin-Woo Jeong·Bo-Young Im·Young-Aa Ryoo

Some policy implications were suggested through the results of this study. First, not only transformational leadership, but also transactional leadership is positively related to organizational commitment. Therefore, it is important to prepare checklists for the chief to use to evaluate the traits of leadership. Second, transformational leadership influences organizational commitment more than transactional leadership, so the most important role of the chief is to set up the vision and the strategy of the organization. Third, it may be effective to use inspirational strategies because affective commitment depends on transformational leadership. Finally, it is necessary to keep the principle of contingent rewards as an organizational management strategy because continuance commitment depends on transactional leadership.

【Key words: transformational leadership, transactional leadership, affective commitment, continuance commitment, normative commitment】