



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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](#)

행정학 석사학위논문

# 리더십과 조직 효과성의 관계에 관한 연구

-서울특별시 119안전센터를 중심으로-

2013년 12월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

장호일



# 리더십과 조직 효과성의 관계에 관한 연구

-서울특별시 119안전센터를 중심으로-

지도교수 이 승 중

이 논문을 행정학석사학위논문으로 제출함

2013년 12월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학전공

장 호 일

장호일의 석사학위논문을 인준함

2013년 12월

위 원 장 이 석 원 (인)

부 위 원 장 금 현 섭 (인)

위 원 이 승 중 (인)



## 국문초록

Bass의 변혁적 리더십은 현대의 급변하는 조직환경을 설명하는데 적합한 새로운 리더십 접근법으로서 다양한 분야의 리더십 연구에 활용되고 있다.

한편, 최근의 연구 결과들을 보면 변화와 창의성을 강조하는 변혁적 리더십은 조직효과성에 큰 영향을 미치는 반면 거래적 리더십은 조직효과성에 영향을 미치지 않거나 그 효과가 약하다는 결론을 도출하는 경향이 강하게 나타나고 있다. 본 연구는 이러한 결론이 안전이 최우선시 되고 규율과 통제가 조직운영의 기본이 되는 소방조직의 최 일선 기관인 119안전센터에서도 통용될 수 있을 것인지에 대한 의문에서부터 시작되었다.

물론 소방조직도 다른 조직과 마찬가지로 변혁적 리더십이 지향하는 이상과 규범적인 측면의 리더십이 필요하다는 것을 부인할 수는 없다. 하지만 매일 사고현장에 출동하여 고도의 위험을 감수해야 하는 119 안전센터의 업무 특성 상 리더인 센터장이 규율에 기반한 명령과 통제 그리고 부하들의 행위에 대한 엄격하고 합리적인 보상체계를 작동시키는 리더십을 발휘하는 것 역시 필요하다 할 것이다. 그리고 이러한 리더십은 Bass가 말하는 거래적 리더십과 일맥상통한다.

이러한 관점에서 본 연구에서는 Bass의 리더십 분류에 따라 119안전센터장의 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 나누고 이 두 리더십 유형과 직무만족과 조직몰입으로 평가한 조직 효과성 사이에 어떠한 관계를 갖는지를 살펴보고자 하였다.

이를 위해 서울특별시 소재하는 115개의 119안전센터 중 총 14 개소를 선정하여 설문조사를 한 후 수집된 자료를 토대로 ANOVA

분석과 다중회귀분석을 실시하였다. ANOVA 분석결과 119안전센터에서 근무하는 소방공무원의 연령, 인원수, 최종학력에 따라 직무만족과 조직몰입에 차이가 있음을 알 수 있었다. 한편, 다중회귀분석을 통해서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 직무만족과 조직몰입으로 평가한 조직효과성과 유의미한 관계가 있으며 그 정도는 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 더 크다는 결론을 도출하였다.

이러한 결과의 주요 정책적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 연령에 따라 직무만족과 조직몰입에 차이가 있다는 연구결과를 통해 직무만족과 조직몰입 수준이 모두 낮은 40대와 직무만족 수준은 높지만 조직몰입이 가장 낮은 20대 직원에 대한 사기관리가 다른 연령대의 직원들 보다 더욱 중요함을 알 수 있었다.

둘째, 119안전센터의 근무인원 수에 따라 직무만족과 조직몰입에 차이가 있다는 연구결과를 통해 소방조직의 부족한 인력문제가 현장 활동을 하는 소방공무원들의 직무만족과 조직몰입에 직접적으로 부정적인 영향을 미치고 있으며 이러한 문제를 해결하기 위해서는 충분한 인력보강이 이루어져야 함을 알 수 있었다.

셋째, 119안전센터장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 부하 직원의 직무만족과 조직몰입으로 평가한 조직효과성에 영향을 미친다는 회귀 분석의 결과를 통해 119안전센터장이 조직을 효과적으로 운영하기 위해서는 미래에 대한 새로운 비전과 아이디어를 제시하고 부하들이 조직에 대해 헌신하도록 동기부여를 하는 한편 개별적인 배려와 지원을 해주는 변혁적 리더십과 합리적인 보상체계를 정립함으로써 조직을 안정시키는 기능을 하는 거래적 리더십을 같이 발휘해야 함을 알 수 있었다.

마지막으로, 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직효과성과 더 큰 상관관계가 있다는 연구 결과를 통해 119안전센터의 경우 명령과 복종에 기반한 리더와 부하의 관계 특성상 다른 조직과는 다르게 거래적

리더십이 보다 중요하게 다루어져야 함을 알 수 있었다.

주 요 어 : 119안전센터, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직효과성,  
ANOVA, 다중회귀분석

학 번 : 2005-22701



# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 목적 및 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 방법과 연구의 범위 .....	3
1. 연구의 방법 및 대상 .....	3
2. 연구의 범위 및 내용 .....	4
제 2 장 이론적 배경과 선행연구의 검토 .....	5
제 1 절 이론적 배경 .....	5
1. 리더십 이론 .....	5
1) 리더십의 개념 .....	5
2) 전통적 리더십 이론 .....	6
(1) 특성이론 .....	6
(2) 행태이론 .....	7
(3) 상황이론 .....	9
3) 변혁적 리더십 이론 .....	10
(1) 변혁적 리더십 .....	12
① 변혁적 리더십의 의의 .....	12
② 변혁적 리더십 구성요소 .....	12
i) 이상적 영향 .....	13
ii) 영감적 동기유발 .....	13

iii) 지적 자극 .....	13
iv) 개별적 배려 .....	14
(2) 거래적 리더십 .....	14
① 거래적 리더십의 의의 .....	14
② 거래적 리더십 구성요소 .....	15
i) 조건적 보상 .....	15
ii) 예외에 의한 관리 .....	15
(3) 변혁적 리더십의 효과성 .....	16
(4) 변혁적 리더십에 대한 평가 .....	17
2. 조직효과성 .....	18
1) 조직효과성의 개념 .....	18
2) 조직효과성의 판단기준 .....	19
3) 조직효과성의 평가 지표에 관한 연구 .....	19
3. 직무만족이론 .....	22
1) 직무만족의 의의 .....	22
2) 직무만족에 영향을 미치는 요인 .....	22
3) 직무만족과 성과와의 관계 .....	23
4. 조직몰입이론 .....	24
1) 조직몰입의 개념 .....	24
2) 조직몰입의 유형 .....	25
(1) Allen과 Meyer의 조직몰입 .....	26
(2) O'Reilly와 Chatman의 조직몰입 .....	26
3) 조직몰입과 성과와의 관계 .....	27

제 2 절 선행연구의 검토 .....	28
1. 소방조직의 리더십유형과 조직효과성에 관한 연구 .....	28
2. 기타공공조직의 변혁적 리더십과 조직효과성에 관한 연구 .....	29
<b>제 3 장 연구모형 및 연구가설 .....</b>	<b>31</b>
제 1 절 연구모형 .....	31
제 2 절 연구가설 .....	32
제 3 절 변수의 조작적 정의 .....	34
1. 리더십의 유형 .....	34
1) 변혁적 리더십 .....	34
(1) 이상적 영향 .....	34
(2) 영감적 동기유발 .....	34
(3) 지적자극 .....	35
(4) 개인적 고려 .....	35
2) 거래적 리더십 .....	35
(1) 상황적 보상 .....	36
(2) 예외적 관리 .....	36
2. 직무만족 .....	36
3. 조직몰입 .....	36
제 4 절 자료의 수집 및 분석방법 .....	37
1. 설문지 구성 .....	37
2. 표본의 선정 및 조사방법 .....	38
3. 표본의 인구통계학적 특성 .....	39
4. 자료의 분석 .....	42

<b>제 4 장 자료의 분석 및 가설의 검증</b> .....	<b>43</b>
제 1 절 자료의 특성 .....	43
1. 119안전센터 직원의 일반적 경향분석 .....	43
1) 연령별 직무만족과 조직몰입 .....	43
2) 근무인원별 직무만족과 조직몰입 .....	44
3) 최종학력별 직무만족과 조직몰입 .....	44
2. 요인분석 .....	45
3. 측정도구의 신뢰성 검증 .....	46
4. 상관관계분석 .....	47
제 2 절 연구의 결과(가설의 검증) .....	49
1. 리더십 유형과 직무만족 .....	49
1) 모형의 타당성 .....	49
2) 다중회귀분석 .....	50
2. 리더십 유형과 조직몰입 .....	51
1) 모형의 타당성 .....	51
2) 다중회귀분석 .....	52
3. 가설의 검증 .....	53
<b>제 5 장 결 론</b> .....	<b>56</b>
제 1 절 연구의 요약 및 실증분석의 결과 .....	56
제 2 절 연구의 시사점 .....	58
제 3 절 연구의 한계 .....	63
참고문헌 .....	64
<부록> 설문지 .....	68
Abstract .....	75

## <표 목 차>

<표2-1> 리더십 요인들 .....	11
<표3-1> 설문지 구성 .....	37
<표3-2> 조사대상 인구통계학적 빈도 분석 .....	41
<표4-1> 연령별 직무만족과 조직몰입 .....	43
<표4-2> 근무인원별 직무만족과 조직몰입 .....	44
<표4-3> 최종 학력별 직무만족과 조직몰입 .....	44
<표4-4> 요인분석의 결과 .....	46
<표4-5> 측정도구의 신뢰성 검증 결과 .....	46
<표4-6> 변수들 간 상관계수 .....	48
<표4-7> 직무만족에 대한 분산분석표 .....	49
<표4-8> 리더십유형과 직무만족 분석 .....	50
<표4-9> 조직몰입에 대한 분산분석표 .....	51
<표4-10> 리더십유형과 조직몰입 분석 .....	52

## <그 립 목 차>

<그림3-1> 연구모형 .....	31
--------------------	----

# 제 1장 서론

## 제 1절 연구의 목적 및 필요성

소방사무는 광역자치단체 사무로써 소방방재청 아래 전국 16개 광역시·도에 17개 소방본부가 있고 시, 군, 구에 소방서가 있으며 소방서 별로 관할구역을 나누어 119안전센터를 두고 있다. 소방방재청 및 소방본부는 소방조직의 큰 정책방향을 설정하고 하급기관을 지휘 감독하는 기관인 반면 119안전센터는 소방조직의 최 일선에서 화재진압, 구조, 구급 등 긴급출동 및 민원업무를 수행한다. 사고와 재난을 당한 국민들의 어려움을 1차적으로 해결하는 것이 목적인 소방조직은 상급기관의 정책적 측면도 중요하지만 대민업무를 직접 담당하는 119안전센터를 효과적으로 운영하는 것 또한 매우 중요하다 할 것이다.

여러 학자들의 연구에 의하면 조직 효과성을 결정하는 요인으로 구조, 리더십 유형, 조직 대내외 환경, 보유하고 있는 인적자원 및 기술 등이 종종 거론되며, 이중 리더십이 조직의 효과성과 관련된 가장 중요한 요인 중 하나로 밝혀져 오고 있다.(Stogdill, 1974; Fielder, 1977; Bennis & Nanus, 1985; Conkel, 1988; Deluga, 1988; Pawar & Eastman, 1997 외)

이러한 관점에서 본 연구에서는 119안전센터장의 리더십과 조직 효과성의 관계를 살펴보고자 한다. 한편 리더십의 유형 분류 중 리더십을

변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나누는 Bass의 접근법은 공사를 불문하고 현대 사회에서 매우 유효한 리더십 분류로 인식되고 있으며 많은 학자들에 의해 다양한 방법으로 연구가 시도되고 있다. 이에 본 연구에서도 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 리더십 유형을 나누어 연구를 수행하고자 한다.

소방공무원이 출동하는 재난 현장은 고도의 위험성과 불확실성으로 인해 투철한 소명의식과 희생정신이 요구되는바 자아실현, 가치관, 사명 등 고차원적 동기부여 과정을 강조하는 변혁적 리더십이 중요하게 작용할 것으로 예상된다. 하지만 계급체계를 조직운영의 근간으로 하는 119안전센터는 엄격한 규율에 근거한 명령복종 체계가 작동되어야 하고 현장활동 시 공식화된 작전이나 절차를 준수하는 것이 매우 중요하다는 점에서 거래적 리더십의 영향력도 무시할 수 없을 것이다.

이에 본 연구에서는 리더십유형을 Bass의 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하고 조직효과성을 평가하는 지표로서 직무만족과 조직몰입을 이용하여 119안전센터장의 리더십과 조직 효과성의 관계에 대해 검증하고 119안전센터에 필요한 리더십이 무엇인지 알아보기로 하겠다.<sup>1)</sup>

---

1) 통계적 분석방법을 통한 리더십과 조직효과성의 관계에 대한 실증 연구는 소방행정 분야에서는 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다.

## 제 2절 연구의 방법과 연구의 범위

### 1. 연구의 방법 및 대상

본 연구의 목적을 달성하기 위해 관련 이론에 대한 국·내외 문헌 검토 등 이론적 연구와 설문조사와 통계적 분석을 활용한 실증연구를 병행하였다. 첫째, 기존 리더십이론과 조직효과성 이론을 정리하고 이를 토대로 연구가설을 도출하였다. 둘째, 관련 문헌과 선행연구에 대한 검토를 통해 리더십요인과 조직효과성의 결정요인을 추출하였다. 셋째, 서울특별시 소재 119안전센터장의 리더십과 구성원들의 직무만족과 조직몰입으로 평가한 조직효과성의 관계를 설문조사를 활용한 통계분석을 수행하여 파악하였다.

분석을 위한 기초 자료는 설문의 방법으로 수집하였으며 설문지는 리커트(Likert) 5점 척도에 따라 총 66문항으로 구성하였다. 총 180부를 배포하여 수집된 170부 중 신뢰성이 현저히 떨어지는 12개를 제외한 158개의 설문지를 분석 자료로 채택하였다. 통계분석은 SPSS 12.0 (한글판)을 사용하였다. 요인분석을 수행하여 측정도구의 타당성을 확보하고 분산분석을 통해 집단 간 직무만족과 조직몰입의 차이를 알아보았으며 회귀분석을 하여 리더십의 유형과 조직 효과성의 관계를 분석하였다.

서울특별시 소재 115개의 119안전센터 중 총 14개소를 연구의 대상으로 선정하였고 화재진압대원, 구급대원, 운전요원 중 팀장 이하의



직위를 가진 직원 중 근무연한 1년 이상의 직원을 대상으로 설문을 실시하였다.

## 2. 연구의 범위 및 내용

본 연구는 크게 5개의 장으로 구성하였다.

제1장에서는 연구의 목적 및 필요성, 연구의 방법과 연구범위, 논문의 전반적인 구성을 기술하였다.

제2장에서는 리더십 및 조직효과성과 관련된 이론을 검토하고 소방조직 및 기타공공조직에서 리더십과 조직효과성간의 관계를 파악하고자 한 선행연구들을 검토하였다.

제3장에서는 연구모형을 설계하고 가설을 설정하였으며 분석자료의 토대가 되는 설문지의 구성에 대해 설명하였다.

제4장에서는 119안전센터장의 리더십과 조직구성원의 직무만족과 조직몰입으로 평가한 조직효과성의 관계를 파악하기 위해 SPSS12를 이용하여 인구통계학적 분석(ANOVA), 신뢰도 및 타당도분석, 상관관계분석, 다중회귀분석을 실시하였다.

제5장에서는 본 연구의 결과를 요약하고 정책적 시사점을 도출하여 향후 필요한 연구 방향을 제시하였다.

## 제 2장 이론적 배경과 선행연구의 검토

### 제1절 이론적 배경

#### 1. 리더십 이론

##### 1) 리더십의 개념

리더십의 정의는 그것을 정의내리는 사람의 수만큼 많다는 Stogdill(1974)의 지적과 같이 매우 다양한 내용으로 정의되어 왔다.<sup>2)</sup> 리더십(leadership)은 다른 사람을 강제하는 권력도, 타고난 자질도, 집단생활의 필수 요소도, 병든 집단을 회복시키는 신비한 능력도 아니다. 그 대신에 리더십은 다른 사람들을 리더가 추구하는 방향으로 인도하는 과정이라고 할 수 있다.(Donelson, 2008)<sup>3)</sup> Yukl(2002)은 리더십을 “해야 할 목표가 무엇이며 그 목표를 달성하기 위해 어떠한 방법이 효과적인가에 대해 타인이 동조할 수 있도록 영향을 미치는 과정 및 목표 달성을 위한 개인과 조직의 노력을 이끌어내는 과정”으로 정의하였고, Gibson(1982) 등은 “개인이 강제적 권력을 배제한 채 조직의 행태에 영향력을 행사하려는 것”이라고 정의하였으며, Koontz & O'Donnell(1976)<sup>4)</sup>은 “의사전달을 통해 부하들이 목표 달성을 위해 자발적으로 협조하도록 유도하는 과정”이라고 정의하였다.

---

2) Stogdill, R. M. (1974), Handbook of Leadership, The Free Press, p. 7.

3) Donelson, R. F.(2008), GROUP DYNAMICS, 4th ed., Wadsworth Pub Co, p. 325.

4) 김병섭, 박광국, 조경호(2008), 「휴먼조직론」, 서울 : 대영문화사, p. 467.

그 외 리더십에 대한 다양한 개념정의에도 불구하고 리더십에는 다음과 같은 공통적이고 핵심적인 요소가 내재되어 있다. 첫째, 리더십은 하나의 과정이다. 둘째, 리더십에는 영향력이 수반된다. 셋째, 리더십은 집단의 수준에서 발생한다. 마지막으로 리더십은 목표달성을 수반한다. 이를 정리하면 리더십이란 “어느 한 개인이 공통의 목적을 달성하기 위해 집단의 개인들에게 영향력을 미치는 과정”이라고 개념 정의 할 수 있을 것이다.<sup>5)</sup>

## 2) 전통적 리더십 이론

역사적으로 리더십 이론은 리더십의 어떤 측면을 주목하는지에 따라 자질이론(trait theory), 행태이론(behavioral theory), 상황이론(situational theory) 순으로 발전되어 왔다.

### (1) 특성이론(trait approach)

1920년대부터 50년대까지 심리학의 발달과 함께 활발히 연구된 리더십 특성이론은 어떤 특정한 개인적 요인과 자질이 위대한 리더를 만드는지를 규명하고자 했다. 특성이론은 간디, 링컨, 나폴레옹 등 사회, 정치, 종교적으로 유명한 지도자들의 타고난 특성을 파악하는데 초점을 맞춰 위인이론이라고도 명명된다. 이에 따르면 신체적 특징, 성격, 능력 등 개인의 특성이 리더와 비리더를 구분하고 리더들은 일반인과는 다른 뛰어난 특성이나 재능을 타고 난다고 한다.

---

5) Northouse, P. G.(2007), Leadership : theory and practice, 4th ed., Sage Publication, p. 3.

이 이론은 훌륭한 리더의 요건을 제시하여 리더에 대한 평가기준을 제공한 점, 리더의 특성과 리더의 역할만을 연구의 대상으로 삼아 리더십 자체에 대한 풍부하고 깊은 연구를 수행하였다는 점에서 그 의의를 인정받고 있다.

하지만 특성이론을 토대로 한 연구들은 단지 개인적 자질과 리더십의 관계를 조사하는 데에만 치중한 결과 여러 가지 다른 요인들이 리더십에 미치는 관계를 체계적으로 밝혀내지 못했다는 점<sup>6)</sup>, Stogdill(1948)이 지적한 바와 같이 다양한 상황에서 지도자와 추종자를 구분하는 일관된 특성이 발견되지 않으며, 특정한 상황에서 리더인 사람이 다른 상황에서는 리더가 아닐 수 있다는 점, 연구자마다 너무도 다양한 리더십 특성을 제시하였다는 점 등이 한계로 지적되고 있다.

## (2) 행태이론(behavioral theory)

행태이론은 리더의 행위 즉, 다양한 맥락에서 리더가 무엇을 하는지와 부하들에게 어떻게 하는지를 설명하고자 했다. 이에 따르면 리더십은 목표달성을 위한 과업행동과 부하의 욕구충족을 위한 관계행동으로 나누어지는데, 리더가 조직목표를 달성하기 위해 이 두 가지 행동을 어떻게 조합하는지가 리더십의 효과성을 결정하는 핵심 요인이 된다. 행태주의적 접근법을 활용한 대표적인 연구에는 미시간 대학교(Katz & Kahn, 1951; Cartwright & Zander, 1960; Likert, 1961, 1967)와 오하이오 대학교의 연구(Hemphill & Coons, 1957; Stogdill, 1963), 관리그리드 모형(Blake & Mouton, 1964, 1978, 1985) 등이 있다.

---

6) 김병섭, 박광국, 조경호(2008), 「휴먼조직론」, 서울 : 대영문화사, p. 468.

미시간 대학교와 오하이오 대학교의 연구에서는 리더의 행동을 직무 중심적(production orientation) 또는 구조주도적(initiating structure) 행동과 부하중심적(employee orientation) 또는 배려적(consideration) 행동으로 나누어 양자의 균형을 잘 맞추는 리더가 효과적인 리더라는 결론을 도출하였다.

한편 관리그리드 모형에서는 리더의 행동 유형을 사람에 대한 관심과 생산에 대한 관심이라는 두 차원을 기준으로, 양자에 대한 관심이 모두 낮은 무관심형(impovertished management), 사람에 대한 관심은 높고 생산에 대한 관심은 낮은 친목형(country club management), 생산에 대한 관심은 높고 사람에 대한 관심은 낮은 과업형(authority-compliance), 양자에 절반씩의 관심을 두는 타협형(middle of the road management), 사람에 대한 관심과 생산에 대한 관심이 모두 높은 단합형(team management)으로 구분하여 이 중 단합형이 가장 이상적이라는 결론을 도출하였다.

행태주의에 기반한 리더십이론은 연구의 대상을 개인적인 특성에만 한정하지 않고 다양한 상황에서의 리더의 행동을 연구의 대상으로 확대했다는 점, 리더십 분류에 있어 인간관계와 과업이라는 두 가지 유의미한 기준을 발견했다는 점, 그리고 리더 자신이 스스로를 평가하고 발전해야 하는 동기를 제공하였다는 점 등에서 그 의의가 있으나<sup>7)</sup>, 리더의 유형과 성과 사이의 인과관계를 밝혀내지 못했다는 점(Bryman, 1992; Yukl, 1994)과 다양한 상황에서 일반적으로 적용

---

7) Northouse, P. G.(2007), Leadership : theory and practice, 4th ed., Sage Publication, p. 79.

될 수 있는 이론을 정립하는 데에는 실패했다는 점 등이 한계로 지적되고 있다.

### (3) 상황이론(situational theory)

상황이론은 그 이름이 뜻하는 것과 같이 상황에 따라 리더가 어떤 리더십을 발휘하는지에 초점을 맞춘다. 상황이 다르면 리더는 다른 종류의 리더십을 행사해야 하며 이를 적절하게 잘 조정하는 리더가 훌륭한 리더가 된다는 것이다.

리더십에는 구체적으로 지시적인 차원과 지원적인 차원이 있으며 리더에게는 이 두 가지 차원을 주어진 상황에 맞게 적용시킬 수 있는 기술이 요구된다. 리더는 어떤 특정한 상황에서 무엇이 필요한 지를 결정하기 위해서 자신의 부하가 주어진 업무를 수행하기 위해 얼마만큼의 능력이 있는지와 조직에 대해 얼마나 헌신적인지를 평가해야 하며, 부하들의 능력과 사기가 시간에 따라 가변적이라는 가정 하에 지시적인 차원과 지원적인 차원의 리더십을 부하의 요구에 맞게 조정해서 발휘해야 한다고 한다. 즉 효과적인 리더는 부하의 요구가 무엇인지 파악하고 부하의 요구를 충족하기 위해 자신의 리더십 스타일을 조정할 수 있어야 한다는 것이다.

상황이론에는 리더와 부하의 관계(leader-member relations), 직위권력(position power), 과업구조(task structure)를 리더십 효과성에 영향을 미치는 주요 상황변수로 보면서 이러한 세 가지 상황변수가 어떻게 조합되느냐에 따라 리더의 상황 유리성이 다르게 나타나고 이에 따라

리더십의 효과성이 결정된다는 상황적합적 리더십이론(Fiedler, 1967)과 리더는 부하가 원하는 보상을 받기 위해 해야 할 행동을 분명히 함으로써 더 높은 성과를 얻을 수 있다는 경로-목표이론(Evanse, 1970; House, 1971; House & Mitchell, 1974) 등이 있다.<sup>8)</sup>

상황이론은 직관적인 설명이 가능하여 이해하기 쉽고 다양한 상황에 적용할 수 있으며, 리더에게 상황에 따라 발휘해야 할 리더십이 무엇인지를 알려주는 처방적인 기능을 하는 반면<sup>9)</sup>, 여러 상황변수를 종합적으로 고려하지 못하고 몇 개의 변수만을 편의적으로 사용하였으며 리더의 행동을 두 가지 범주로 너무 단순하게 구분했다는 점 등이 한계로 지적되고 있다.<sup>10)</sup>

### 3) 변혁적 리더십이론

변혁적 리더십의 개념은 Downton(1973)에 의해 최초로 사용되었지만 리더십의 중요한 접근법으로 대두된 것은 Burns(1978)에 의해서이다. Burns(1978)는 리더십을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하고 거래적 리더는 사회적 교환 즉, 생산성에 대한 보상을 기본으로 리더십을 발휘하는데 반해 변혁적 리더는 혁신적인 성과를 산출할 수 있도록 부하직원들을 격려하고 그들의 능력발전과 권한의 위임에 대해 초점을 맞춘다고 하였다.

---

8) 이창원, 최창현 (2006), 「새 조직론」, 서울 : 대영문화사, pp. 268-273.

9) Northouse, P. G.(2007), Leadership : theory and practice, 4th ed., Sage Publication, pp. 96-97.

10) 이창원, 최창현 (2006), 「새 조직론」, 서울 : 대영문화사, pp. 282-283.

이후 변혁적 리더십이론은 1980년대 중반에 Bass(1985)에 의해 수정 보완되었는데, Bass의 연구에서는 리더의 욕구보다는 부하의 욕구에 초점을 맞추고 리더의 카리스마에 주목하면서, 변혁적 리더는 i)세분화되고 이상화된 조직 목표와 그것의 중요성에 대한 부하들의 인식 수준을 높이고 ii) 소속된 팀과 조직을 위한 부하들의 자발적인 희생을 얻고 iii)부하들의 하고자 하는 욕구를 자극할 수 있어야 한다고 하였다.

Bass는 전체 리더십 스펙트럼을 변혁적 리더십 4요인, 거래적 리더십 2요인, 방임적 리더십 1요인 등 총 7개의 세부 요인으로 구분하고,<sup>11)</sup> 리더십 과정의 다양한 차원을 포함하는 광범위한 관점의 접근방법을 통해 리더십이 어떻게 조직의 중대한 변화와 발전을 촉발시키는지를 설명하고자 하였다.<sup>12)</sup>

<표2-1> 리더십 요인들

변혁적 리더십	거래적 리더십	방임적 리더십
요인 1 이상적 영향, 카리스마	요인 5 조건적 보상, 건설적 거래	요인 7 방임적 관리 무교환
요인 2 영감적 동기	요인 6 예외에 의한 관리, 적극적 또는 수동적 교정	
요인 3 지적자극		
요인 4 개별적 배려		

11) Northouse, P. G.(2007), Leadership : theory and practice, 4th ed., Sage Publication, pp. 176-181.

12) Northouse, P. G.(2007), Leadership : theory and practice, 4th ed., Sage Publication, p. 189.



## (1) 변혁적 리더십

### ① 변혁적 리더십의 의미

변혁적 리더십은 리더십이론의 차원을 한 단계 끌어올린 새로운 리더십 개념으로 평가된다. 변혁적 리더십은 리더가 부하들이 조직을 위한 비전과 목표에 대한 헌신의 중요성을 인식하게끔 하고 부하들의 능력발전과 도전 및 문제해결을 위한 창의적인 변화에 대한 조력자로서의 리더 역할을 강조한다. 이와 같은 변혁적 리더십은 학자에 따라 조금씩 다르게 개념 정의되고 있으나 변혁적 리더십을 체계적으로 이론화시킨 Bass는 변혁적 리더를 “부하들에게 영감과 성취 욕구를 불어넣고 문제해결을 위한 다양한 탐색을 수행하며 부하들의 조직을 위한 자발적인 헌신을 고양시키는 자”로 정의하고 있다.

### ② 변혁적 리더십 구성요소<sup>13)</sup>

변혁적 리더십은 리더가 부하들이 새로운 시각으로 업무를 처리하는데 관심을 갖도록 자극하는 것, 조직의 사명과 비전을 공유시키는 것, 부하들의 능력을 더 높은 수준으로 발전시키는 것, 조직의 이익을 위해 부하들의 이익을 보호하는 행위 등에서 나타난다. 변혁적 리더는 다음의 요인 중 하나 이상을 조직관리에 적용함으로써 훌륭한 결과를 산출한다.

---

13) Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1994), Improving Organizational Effectiveness : Through Transformational Leadership, Sage Publication, pp. 2-4.

i) 이상적 영향(Idealized Influence)

변혁적 리더는 부하들에게 존경을 받으며 그들의 롤 모델이 된다. 부하들은 리더와 가치를 공유하고 리더를 모방하기를 원한다. 변혁적 리더는 부하들과 위험을 나누고 구성원 모두에게 일관된 기준을 적용하여 부하들의 신뢰를 얻는다. 변혁적 리더는 자신의 사욕을 위해 권력을 행사하지 않는 등 높은 윤리적 기준을 준수함으로써 부하들로 하여금 리더가 옳은 일을 할 것이라는 믿음을 준다.

ii) 영감적 동기유발(Inspirational Motivation)

변혁적 리더는 부하들의 업무수행에 의미와 도전정신을 주입함으로써 동기부여를 하고 영감을 고취시킨다. 이로 인해 부하들의 조직에 대한 열정이 발생하고 진취적인 기상과 낙관적인 태도가 유발된다. 리더는 부하들이 자신의 미래의 결과가 매력적일 것이라고 기대 하게끔 유도하며 부하들이 조직에 몰입할 수 있게끔 비전을 제시한다.

iii) 지적 자극(Intellectual Stimulation)

변혁적 리더는 기존의 업무처리 방식을 재검토하고 새로운 시각에서 문제를 바라보며 문제해결을 위한 획기적인 아이디어를 제시하는 등 혁신적이고 창조적인 노력을 시도함으로써 부하들을 자극한다. 그 결과 조직의 문제해결을 위한 새로운 시도에 우호적인 분위기가 형성된다. 부하는 리더와 생각이 다르다는 이유로 비판받지 않으며 리더는 부하의 개인적인 실수에 대해 공개적인 비난을 하지 않는다.

#### iv) 개별적 배려(Individualized Consideration)

변혁적 리더는 부하들의 멘토 또는 코치의 역할을 수행함으로써 부하 개개인의 성과나 성장에 각별한 관심을 갖는다. 리더는 부하들의 잠재력을 끌어내기 위해 지원하고 개인적 성장을 위한 학습 분위기 조성에 우호적이며 부하의 개인적인 능력이나 성격 등의 차이를 있는 그대로 받아들인다. 일방적이기보다는 양방향의 의사소통을 활용하고 부하의 개인적인 관심을 공유하는 한편 그들의 의견을 경청함으로써 단순한 사무적 관계가 아닌 사람 대 사람으로서 인격적인 관계를 형성한다.

### (2) 거래적 리더십

#### ① 거래적 리더십의 의미

거래적 리더십은 리더와 부하 간에 발생하는 교환적 관계에 초점을 맞춘다. 이러한 리더십의 예는 유권자에게 감세를 약속한 대가로 당선이라는 결과를 얻는 정치가, 목표를 초과달성한 부하를 승진시키는 사업가 등을 통해 볼 수 있다. 이외에도 주고받는 교환적 관계에 기초한 거래적 리더십은 정치, 경제를 포함한 사회 여러 분야에서 보편적으로 적용되고 있다.<sup>14)</sup>

---

14) Northouse, P. G.(2007), Leadership : theory and practice, 4th ed., Sage Publication, p. 176.

## ② 거래적 리더십 구성요소

거래적 리더는 자신과 부하의 목적을 달성하기 위해 서로의 가치를 교환한다(Kuhnert, 1994). 거래적 리더는 리더가 원하는 것을 부하가 하도록 하는 강한 유인을 제공한다. 거래적 리더십은 리더가 부하의 성과를 토대로 보상을 주거나 불이익을 주는 것으로 긍정적인 보상인 조건적 보상과 부정적인 보상인 예외에 의한 관리로 나누어진다.<sup>15)</sup>

### i) 조건적 보상(contingent rewards)

조건적 보상이란 부하의 노력의 대가로 리더가 무엇을 줄 것인지를 사전에 알려주며 그 결과물을 토대로 부하가 원하는 것을 제공할 지를 결정하는 것을 의미한다. 이러한 건설적인 교환은 부하들에게 더 높은 단계의 발전과 성과를 달성하도록 동기부여를 한다는 점에서 상당히 효과적이다. 조건적 보상은 그 보상의 종류가 돈이나 지위 등 물질적인 것일 때에는 거래적 리더십으로 볼 수 있지만 보상의 종류가 칭찬과 같이 심리적인 것일 때에는 변혁적 리더십으로 전환될 수 있다.(Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003)

### ii) 예외에 의한 관리(Management by exception)

예외에 의한 관리에 의한 교환관계는 능동적일수도 있고 수동적일

---

15) Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006), Transformational Leadership, 3rd ed., Lawrence Erlbaum Associates Inc, p. 8.

수도 있다. 능동적인 관계에서는 리더는 기준미달이나 실수, 오류 등을 능동적으로 감독하여 필요에 따라 예방조치 또는 교정적인 조치를 취한다. 이러한 관계는 특히 안전이 최우선시 되는 업무 영역에서 굉장히 효과적일 수 있다. 반대로 수동적인 관계에서는 리더는 부하가 오류를 범한 경우에만 사후적으로 조치를 취하게 된다.

### (3) 변혁적 리더십의 효과성<sup>16)</sup>

변혁적 리더십의 효과성에 대해서는 미국(Seltzer & Bass, 1990), 러시아((Elenkov, 2002), 뉴질랜드(Singer, 1985) 등 많은 국가에서 군대(Bass & Avolio), 사기업((Yammarino & Dubinsky, 1994), 정부(Wofford & Goodwin), 교육(Harvey, Royal & Stout) 등 분야를 막론하여 실증연구가 이루어졌으며, 대부분의 연구결과에서 변혁적 리더십이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Dumdum(2002)등은 실증연구들의 결과를 종합하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나눈 리더의 유형과 부하의 만족도 등으로 평가한 효과성 간 상관관계를 분석하였는데, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 효과성에 긍정적인 영향을 미쳤으나 그 크기는 변혁적 리더십이 더 큰 것으로 나타났다. 세부적으로는 리더의 효과성과 모든 변혁적 리더십요소들(이상적 영향, 지적자극, 개별적 배려, 영감적 동기부여) 간에는 강한 양의 상관관계가 나타난 반면, 거래적 리더십에 있어서는 예외에 의한 관리 중 능동적 교환관계에서는 약한 양의 상

---

16) Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006), Transformational Leadership, 3rd ed., Lawrence Erlbaum Associates Inc, pp. 48-50.

관관계가, 수동적 교환관계에서는 음의 상관관계가 나타났고, 조건적 보상과는 강한 양의 상관관계가 나타났으나 그 크기는 변혁적 리더십의 요인들보다는 작은 것으로 나타났다.

#### (4) 변혁적 리더십에 대한 평가

변혁적 리더십에 의한 접근방법은 리더가 어떻게 조직과 타인을 위해 변화를 주도하는지를 잘 설명해주며 비전을 제시하고 동기를 유발하는 리더의 모습을 제시함으로써 일반적인 공감을 얻는다. 변혁적 리더십에서는 리더십을 리더만의 책임이 아닌 리더와 부하 상호간에 발생하는 과정으로 파악하여 리더십과정에서 부하들의 공헌과 역할을 강조한다.(Bryman, 1992, p76)

변혁적 리더십은 특히 부하들의 욕구와 가치, 사기를 중시 여기는데 리더들은 스스로 모범을 보임으로서 부하들이 자신의 이익을 희생해서라도 조직을 위해 기여하도록 동기를 부여하고 더 높은 도덕적 책임을 감당하도록 요구함으로써 궁극적으로 조직의 발전을 유도한다(Howell & Avolio, 1993; Shamir et al., 1993). 한편 변혁적 리더십은 도덕성을 강조한다는 점에서 다른 리더십과 차별성이 있으며 이에 따라 히틀러와 같이 강압적인 리더십을 발휘하는 사람은 추종자가 아무리 많다고 하더라도 바람직한 리더십에서 제외할 수 있게 된다.<sup>17)</sup>

하지만 이와 같은 변혁적 리더십의 유용성에도 불구하고 거래적 리더십의

---

17) Northouse, P. G.(2007), Leadership : theory and practice, 4th ed., Sage Publication, pp. 191-192.

중요성을 간과할 수는 없다.<sup>18)</sup> 거래적 리더십은 상황에 따라 상당히 효과적일 수 있다. 거래적 리더십은 리더와 부하 상호간의 약속에 의해 동기부여를 한다는 점에서 충분히 생산적일 수 있고 조직관리에 있어 최소한의 합리성을 보장할 수 있다. 특히 창의성보다는 규칙과 절차 등 조직의 안정성이 더 중요한 이슈일 경우 조직의 생존과 유지에 기여할 수 있다는 장점이 있다. 결론적으로 Bass(1985)의 지적과 같이 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 다르기는 하지만 완전하게 구분되는 것은 아니며 효과적인 리더는 상황에 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 두 가지 유형을 적절히 조합해서 리더십을 발휘할 수 있어야 한다.<sup>19)</sup>

## 2. 조직효과성

### 1) 조직효과성의 개념

조직효과성에 대해서는 다양한 학자들이 다양한 방법으로 개념정의하고 있다. Etzioni(1964)는 조직효과성을 조직이 목표를 달성하는 정도로 보고, Caplow(1964)는 조직이 얼마나 안정적이며 자율적인지와 통합의 정도 및 성과를 의미한다고 보며, Schein(1970)은 조직의 생존능력, 순응능력, 자기유지능력, 성장능력을 조직 효과성이라 하였다. 한편 Steers(1975)는 중요하고 희소성 있는 자원을 확보하고 그것을 사용할 수 있는 능력을 효과성으로 정의하였고 Jones(1994)는 효과성을 이해관계집단의 목표를 달성시켜주는 정도라고 주장하였다.

---

18) Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006), Transformational Leadership, 3rd ed., Lawrence Erlbaum Associates Inc, p. 10.

19) Yukl, G. A(2005), Leadership in Organizations, 6th ed., Prentice-Hall Inc, p. 262.

이와 같이 조직효과성은 조직의 목표달성, 체제유지, 외부환경과의 관계 등 판단기준을 어디에 두느냐에 따라 조금씩 다른 개념으로 정의된다. 하지만 이러한 다양한 개념정의에도 불구하고 일반적으로 조직효과성이란 조직의 목표를 얼마만큼 훌륭하게 달성하는 지를 의미하는 개념으로 알려져오고 있다.(Etzioni, 1964)

## 2) 조직효과성의 판단 기준

조직효과성의 개념정의가 다양한 것과 마찬가지로 개별 조직은 각자가 추구하는 목표, 주어진 자원 및 환경 등 여러 가지 여건이 서로 다르기 때문에 조직의 성격에 따라 조직의 효과성을 평가하는 방법에서도 차이가 나타난다. 만약 조직의 목표달성 정도를 효과성으로 개념정의 한다면 이윤을 추구하는 사기업의 경우에는 재무제표 상 얼마나 많은 흑자를 내는지가 효과성을 판단하는 기준이 되고 정부 기관과 같은 공공조직의 경우에는 공익의 달성정도가 그 기준이 될 것이다. 한편 체제론적 관점에서 볼 때는 체제의 안정성확보나 조직유지가, 조직 내 구성원의 행태를 강조하는 인간관계론의 측면에서 보면 구성원의 직무만족, 사기, 조직몰입도 등이 조직 효과성을 판단하는 기준이 될 것이다.<sup>20)</sup>

## 3) 조직효과성의 평가 지표에 관한 연구

조직효과성을 평가하는 지표는 평가의 관점, 목적, 시점, 평가분야, 평가자료 등 여러가지 변수에 따라 다양하게 나타난다. 즉 전술한

---

20) 이창원, 최창현(2005), 「새 조직론」, 대영문화사, p. 468 참조.



바와 같이 여러 집단이 추구하는 가치나 목표가 다르고 시점에 따라 상황이 변화하기 때문에 그 집단에 맞는 효과성 측정지표가 위의 기준에 맞게 설정될 필요가 있는 것이다.

조직효과성의 평가지표에 대한 국·내외 연구결과를 살펴보면 다음과 같다.

Steers(1975)는 조직 효과성에 대한 17개의 경험적 조사 연구를 비교 분석하여 적응성, 생산성, 수익성, 자원의 획득, 긴장의 완화, 환경통제능력, 개발, 능률, 종업원의 보유, 성장, 통합, 의사소통, 존속 등 15개의 평가지표를 제시하였고 이 중 적응성, 생산성, 수익성 등이 가장 많이 사용되었다고 하였다.<sup>21)</sup>

Dalton(1980)은 조직 효과성은 경제적 측면과 심리적 측면으로 구분되어 평가된다고 하면서 전자에는 수익, 성장, 생산, 총매출 등이 해당되고, 후자에는 구성원의 직무만족 및 조직몰입 등 사기관련 요인이 해당된다고 보았다.<sup>22)</sup>

Campbell(1977)은 1973년까지의 여러 문헌 조사를 통하여 직무만족, 사기, 조직목표에의 충성도, 생산성, 능률성, 목표달성도, 결근 및 이직률, 의사전달, 조직구성원의 참여도 등을 주요 조직효과성 평가 지표로 제시하였다.<sup>23)</sup>

---

21) Steers, R. M.(1975), Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, pp. 546-553.

22) Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. T., Fielding, G. J., & Porter, L. (1980), Organizational Structure and Performance : A Critical Review, Academy of Management Review. Vol. 5, No. 4, pp. 49-64.

박희봉·강제상(2000)은 서울시 공무원을 대상으로 한 연구에서 구성원의 개인적 노력이 조직생산성에 가장 큰 영향을 미친다고 하였고,<sup>24)</sup> 박천오·김상묵(2001)은 역시 서울시 공무원들을 대상으로 한 연구에서 조직관리 방법, 직무만족 수준, 집단 내 상호관계 등이 조직효과성에 상대적으로 큰 영향을 준다는 결론을 도출하였으며,<sup>25)</sup> 김상묵(2002)은 정부조직의 지적자본을 인적, 구조적, 고객측면의 세 가지 구성요소로 분류하고 지적 자본의 요인이 조직성과에 긍정적 영향을 미친다고 하였다.<sup>26)27)</sup>

위의 연구결과들을 볼 때 조직효과성에는 구체적 산출물이나 수익과 같은 가시적인 측면뿐만 아니라 직무만족, 조직몰입 등 직무태도 관련 변수가 중요한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 특히 공공조직의 경우 가시적으로 평가할 수 있는 구체적 성과판단 기준의 부재로 인해 구성원의 직무만족도나 태도 등 심리적 지표를 토대로 효과성을 측정할 수밖에 없다는 한계가 있다. 이에 본 연구에서는 기존의 많은 연구에서 조직효과성에 큰 영향을 미친다고 판단된 변수 중 심리적 측면의 두 가지 대표적 변수인 직무만족과 조직몰입을 중심으로 조직효과성을 평가하기로 하였다.

---

23) Campbell, J. P.(1973), Research into the Nature of Organizational Effectiveness, University of Minnesota, pp. 123-135.

24) 박희봉, 강제상(2000), “지방행정조직의 생산성 장애요인 인식에 관한 연구 : 서울시 서초구 공무원을 중심으로”, 「한국행정학회보」, 제9권 제2호, pp. 29-46.

25) 박천오, 김상묵(2001), “지방자치단체의 생산성 결정요인 : 서울시 자치구 공무원들의 인식을 대상으로”, 「한국행정연구」, 제 10권 제1호, pp. 182-208.

26) 김상묵, 강제상, 박희봉(2002), “정부조직의 지적 자본과 성과와의 관계”, 「한국행정논집」, 제14권 제4호, pp. 893-915.

27) 이창원, 최창현(2005), 「새 조직론」, 대영문화사, pp. 483-486 참조.

### 3. 직무만족 이론

#### 1) 직무만족의 의의

일반적으로 직무만족은 조직구성원이 그들의 업무에 대해 개인적으로 느끼는 긍정적 또는 부정적인 감정 상태를 의미한다. 이는 구성원들이 자신의 업무뿐만 아니라 직장 내에서의 육체적, 사회적 조건에 대해 느끼는 감정적인 반응과 관계되며 개념적으로는 개인의 심리적 욕구가 충족된 정도를 의미한다. 직무만족은 개별 조직구성원의 행동에 영향을 주고 궁극적으로 조직의 성과와 연결되는 중요한 요인으로 여겨지고 있다. 이로 인해 조직행동을 연구하는 학자들은 어떠한 요인이 직무만족에 영향을 미치는지와 직무만족과 업무성과간의 관계에 대해 큰 관심을 가지고 연구를 진행하고 있다.

#### 2) 직무만족에 영향을 미치는 요인<sup>28)</sup>

직무만족에 영향을 미치는 요인을 연구한 이론은 크게 욕구충족이론, 보상이론, 불일치이론, 형평이론으로 구분된다.

욕구충족이론(need fulfillment theory)에 따르면 직무만족은 개인의 욕구충족의 수준에 달려있다고 한다. 개인의 욕구충족의 정도가 커질수록 직무만족의 수준이 높아진다는 것이다. 하지만 이 이론은 개인의 욕구를 사전에 파악하기 어려워 직무만족을 위한 선제적인 조치가 이루어지기 힘들다는 점이 한계로 지적되고 있다.

---

28) 유민봉, 임도빈(2003), 「인사행정론」, 박영사, pp. 200-202 참조.

보상이론(reward theory)은 개인이 조직으로부터 받은 보상의 수준에 따라 직무만족이 결정된다는 이론이다. 이 이론은 사후적으로 주어지는 보상은 측정이 가능하다는 점에서 욕구충족이론의 단점을 보완하는 측면이 있지만, 반대로 사실상 직무만족 수준에 큰 영향을 미치는 개인의 욕구 측면에는 소홀했다는 점이 한계로 지적된다.

불일치이론(discrepancy theory)에 의하면 조직구성원이 원하는 것과 실제로 이루어진 것 간의 비교를 통해 직무만족이 결정된다고 한다. 이에 따르면 조직구성원들은 자신이 정한 이상적인 상태와 현실에서 이루어진 결과를 비교하여 그 격차가 작을수록 직무만족 수준이 높아지게 된다.

형평이론(equity theory)에 따르면 직무만족 수준은 자신의 노력에 따른 보상과 다른 사람의 그것과의 비교를 통해 결정된다고 한다. 이 이론은 다른 이론들처럼 개인과 조직 간의 관계만을 연구의 대상으로 삼지 않고 개인과 조직 그리고 조직 내 다른 구성원에게 까지 연구 범위를 넓혔다는 점에서 그 의의를 인정받고 있다.

### 3) 직무만족과 성과와의 관계

업무성과는 일반적으로 개인 또는 조직이 달성한 성과의 양 또는 질을 의미한다. 직무만족과 업무성과 간 관계에 대해서는 i) 직무만족의 수준이 높을수록 업무성과가 높아진다. ii) 업무성과가 높을수록 직무만족이 높아진다. iii) 보상의 크기가 클수록 직무만족과 업무

성과가 높아진다. 라는 3가지 명제를 둘러싼 논쟁이 이루어지고 있지만(Green, 1972; Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Lorenzi, 1977 외)<sup>29)</sup> 직무만족이 큰 직원은 그렇지 못한 직원보다 더 높은 출근률과 더 낮은 이직률을 보인다는 연구결과(Smith, 1977)등에 따를 때 직무만족수준이 업무성과나 생산성에 최소한 간접적으로는 영향을 미친다고 할 수 있을 것이다.<sup>30)</sup>

#### 4. 조직몰입 이론

##### 1) 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 일반적으로 개인이 자신과 자신이 속한 조직을 얼마만큼 동일시하는지와 자신을 조직의 일부분으로 인식하는 정도를 의미하는 것으로 정의된다.<sup>31)</sup> 이는 조직몰입을 바라보는 관점에 따라 다르게 개념정의 될 수 있다.

첫째, 조직몰입을 정서적(Affective Orientation) 측면에서 보면 개인이 정서적 또는 감정적으로 조직에 연결된 정도(Kanter, 1968), 개인이 조직에 대해 일체감을 갖는 자세 또는 지향(Sheldon, 1971), 특정 조직에 속해 있다는 것을 느끼는 개인의 인지 정도(Mowday, Porter, & Steers, 1982)로 정의할 수 있다. 둘째, 조직몰입을 비용(Cost-Based)의 측면에서 볼

---

29) Wood J. M., (2004), Organizational Behavior : Global Perspective theory and practice, 3rd ed., John Wiley & Sons, pp. 117-119.

30) 강신규, 이기돈, 이철호, 추헌(2003), 「조직행동론」, 형설출판사, pp. 576-587 참조.

31) Wood J. M., (2004), Organizational Behavior : Global Perspective theory and practice, 3rd ed., John Wiley & Sons, p. 115.

경우에는 구성원의 조직에의 지속적인 참여에 의한 이익과 이직에 따른 비용(Kanter, 1968), 조직과의 모종의 거래로부터 오는 활동을 지속하고자 하는 외형상의 관심(Becker, 1960)등으로 정의할 수 있으며, 셋째, 조직몰입을 의무 또는 도덕적 책임감(Obligation or Moral Responsibility)의 측면에서 보면 개인이 조직의 목표와 이익에 합치하도록 하는 내면화된 규범적 압박(Wiener & Gechman, 1977), 자신의 지위나 만족도가 얼마나 향상 되었는지와 관계없이 개인이 장기간 동안 조직에 남아 있는 것이 바람직하다고 느끼는 상태(Marsh & Mannari, 1977)등으로 정의 할 수 있다.

이와 같은 다양한 개념정의에도 불구하고 조직몰입은 개인이 조직과 관계를 갖고자하는 심리적 상태와 조직의 일원으로서 남고자 하는 의지가 핵심 개념요소로 포함되며, 조직몰입이 높은 직원은 낮은 직원보다 조직에 더 오래 남으려고 한다는 것이 경험적 연구를 통해 증명되었다.(Mayer & Allen, 1991)<sup>32)</sup>

## 2) 조직몰입의 유형<sup>33)</sup>

상기한 다양한 개념정의를 이해하기 쉽게 분류하고 정리하기 위해 학자들은 나름의 기준으로 조직몰입의 내용을 유형화하였다. 이하에서는 다양한 조직몰입의 유형 구분 중 Allen & Meyer와 O'Reilly & Chatman 의 연구에 대해 알아보기로 한다.

---

32) Meyer. J. p, Allen, M. J.(1997), Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application, Sage Publication Inc, pp. 11-12.

33) Meyer. J. p, Allen, M. J.(1997), Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application, Sage Publication Inc, pp. 10-16.

### (1) Allen과 Meyer의 조직몰입

Allen과 Meyer(1991)는 조직몰입의 차원이 3가지 유형으로 구분될 수 있다고 하면서 이를 정서적, 지속적, 규범적 몰입으로 구분하였다. 정서적 몰입(affective commitment)은 구성원들로 하여금 조직에의 소속감과 일체감을 갖게 하는 감정적인 연결을 의미하며, 이러한 정서적 몰입이 강한 구성원은 조직에 대한 애정이 강해 오래 근무하고자 하는 의욕이 강하다. 지속적 몰입(continuance commitment)은 조직원들이 조직을 떠날 경우 발생하는 비용을 인식하는 것으로 구성원들은 자신의 필요에 따라 조직에 남게 된다. 마지막으로 규범적 몰입(normative commitment)은 조직구성원이 조직에 남아있어야 하는 의무감을 반영하는 것으로 개인은 이러한 의무감으로 인해 계속적으로 조직에 남게 된다.

### (2) O'Reilly와 Chatman의 조직몰입

O'Reilly & Chatman(1986)은 몰입은 개인이 자신을 조직과 동일 시하려는 심리적 유대를 반영한다고 하면서 이러한 심리적 유대는 순응, 인지, 내재화라는 세 가지 요인의 조합에 따라 다르게 반영된다고 한다. 순응(compliance)은 조직구성원의 행위가 공유된 가치가 아닌 구체적인 보상에 따라 이루어질 때 발생하며, 이때 조직과 구성원이 지향하는 것 사이에 불일치가 발생한다. 인지(Identification)는 개인이 조직과의 관계를 만족스러운 것으로 받아들일 때 발생하며 이때 개인은 그들이 추구하는 가치보다는 조직이 추구하는 가치를 존중하고 그 조직의 구성원으로서 자부심을 가지게 된다. 마지막으로 내재화(Internalization)는 개인의 가치와 조직의 가치가 일치함에 따라 개인이 조직의 요구를 수용하는 것을 의미한다.

### 3) 조직몰입과 성과와의 관계

Mowday등(1982)에 따르면 조직의 구성원들의 조직 몰입의 정도가 강한 경우 i)조직의 목표와 가치를 수용하는 구성원들은 업무수행에 적극적으로 참여하게 되어 결근율이 낮고 ii)조직에 지속적으로 남아서 조직 목표달성에 기여하며, 직무에 전념하고 조직의 성과를 위해 노력하게 된다.<sup>34)</sup> 즉, 조직에 몰입한 직원은 조직에 도움이 되는 활동을 하여 궁극적으로 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.<sup>35)</sup>

---

34) 강신규, 이기돈, 이철호, 추현(2003), 「조직행동론」, 형설출판사, pp. 570 재인용.

35) 김병섭, 박광국, 조경호(2008), 「휴먼조직론」, 대영문화사, p. 427.



## 제 2절 선행연구의 검토

### 1. 소방조직의 리더십 유형과 조직 효과성에 관한 연구

소방행정 분야에 있어 리더십유형과 조직 효과성의 관계를 분석한 연구는 매우 적다. 그러나 권오한(2005)은 현장지휘자의 리더십을 유클(Yukl)의 이론에 따라 13가지 지휘 행동 유형으로 나누고 관리체계의 형태를 매개 변수로 하여 현장대원의 유효성을 사기, 응집성, 만족도로 나누어 종속변수로 사용하여 파악하고자 하였으며 사기에는 정보 활용, 문제해결 및 위기관리, 동기유발, 교육 및 훈계, 대표로서의 역할 등이 영향을 미치며 응집력에는 정보 활용, 확인감독, 대표로서의 역할이 영향을 미치고, 직무만족에는 정보 활용, 교육 및 훈계, 대표로서의 역할이 영향을 미친다는 결론을 내렸다.<sup>36)</sup>

최용철(2004)은 119안전센터장의 리더십 유형과 직무만족간의 상관관계에 대한 연구에서 변혁적 리더십을 이상적인 영향력, 개별적인 배려, 영감적 동기부여, 지적 자극의 영역으로 나누고 거래적 리더십을 예외적 관리와 업적에 따른 보상의 영역으로 나누어 연구를 수행한 결과 변혁적 리더십을 가진 119안전센터장이 거래적 리더십을 보유한 119안전센터장보다 더 큰 영향력을 발휘한다고 결론 내렸다.<sup>37)</sup>

---

36) 권오한(2005), “위기현장지휘자의 지휘행동이 현장구성원들의 사기·응집성·만족도에 미치는 영향에 관한 연구”, 호서대학교 행정대학원 박사학위 논문.

37) 최용철(2004), “소방과출소장의 리더십 유형과 구성원의 직무만족도”, 아주대학교 공공정책대학원 석사학위 논문.

## 2. 기타 공공조직의 변혁적 리더십과 조직효과성에 관한 연구

경찰조직의 지구대를 대상으로 한 조민상(2009)의 연구에서는 조직 효과성의 요인 중 직무만족에는 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치고 조직몰입에 있어서는 거래적 리더십이 더 큰 영향을 미친다는 결론을 도출하였다.<sup>38)</sup>

기초자치단체를 대상으로 연구를 수행한 성영태(2007)는 단체장의 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 공무원들의 직무몰입에 영향을 미치나 그 정도는 변혁적 리더십이 보다 더 크다고 하였다.<sup>39)</sup>

육군 조직을 대상으로 한 홍성관(2008)의 연구에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 직무만족과 조직몰입으로 평가한 조직유효성에 긍정적인 영향을 미치나 영향력의 정도는 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 크다고 하였다.<sup>40)</sup>

이선영(2009)는 지방정부의 중간관리자를 대상으로 한 연구에서 지방정부에서 변혁적 리더십은 조직효과성에 직·간접적으로 강한 효과를 미치지만 리더와 부하의 보상관계에 기초한 거래적 리더십은 간접적인 효과만 있다고 하였다.<sup>41)</sup>

---

38) 조민상(2007), “경찰 지구대장 리더십이 조직효과성에 미치는 영향”, 순천향대학교 행정대학원 석사학위 논문.

39) 성영태(2007), “기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향 : 임과워먼트 매개변수를 중심으로”, 계명대학교 행정대학원 박사학위 논문.

40) 홍성관(2008), “리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 육군 연대 및 대대를 중심으로”, 전북대학교 행정대학원 박사학위 논문.

41) 이선영(2009), “지방정부 중간관리자들의 변혁적·거래적 리더십의 효과분석 : 조직효과성과 임과워먼트에 미친 효과를 중심으로”, 가톨릭대학교 행정대학원 석사학위 논문.

백현인(2009) 경찰지구대 팀장의 리더십이 지구대 구성원의 조직 몰입에 미치는 영향을 연구하였는데, 정서적 몰입의 측면에서는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 모두 영향을 미쳤고, 지속적 몰입의 측면에서는 거래적 리더십이, 규범적 몰입의 측면에서는 변혁적 리더십이 영향을 미쳤으나 세 가지 몰입유형을 모두 종합할 경우에는 변혁적 리더십만이 영향을 미쳤다고 결론지었다.<sup>42)</sup>

노시범(2009)은 경기도 북부지역의 4개 기초지방자치단체를 대상으로 한 연구에서 지방자치단체장의 변혁적 리더십과 조직효과성 간에 높은 상관관계가 있다는 결론을 도출하면서 변혁적 리더십의 요소 중 카리스마적 요소를 특히 강조하였다.<sup>43)</sup>

이와 같이 Bass의 이론을 기초로 리더십의 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나누고 조직효과성 또는 조직 몰입 등 조직효과성과 관련된 개별요인과의 관계를 파악한 선행연구들은 대부분 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직효과성에 더 큰 영향을 미치며, 거래적 리더십은 조직효과성에 영향을 미치지 않거나 미친다고 하더라도 변혁적 리더십보다 그 효과가 낮다고 결론을 내리고 있다.

---

42) 백현인(2009), “경찰지구대 팀장의 리더십이 팀원의 조직몰입에 미치는 영향”, 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문.

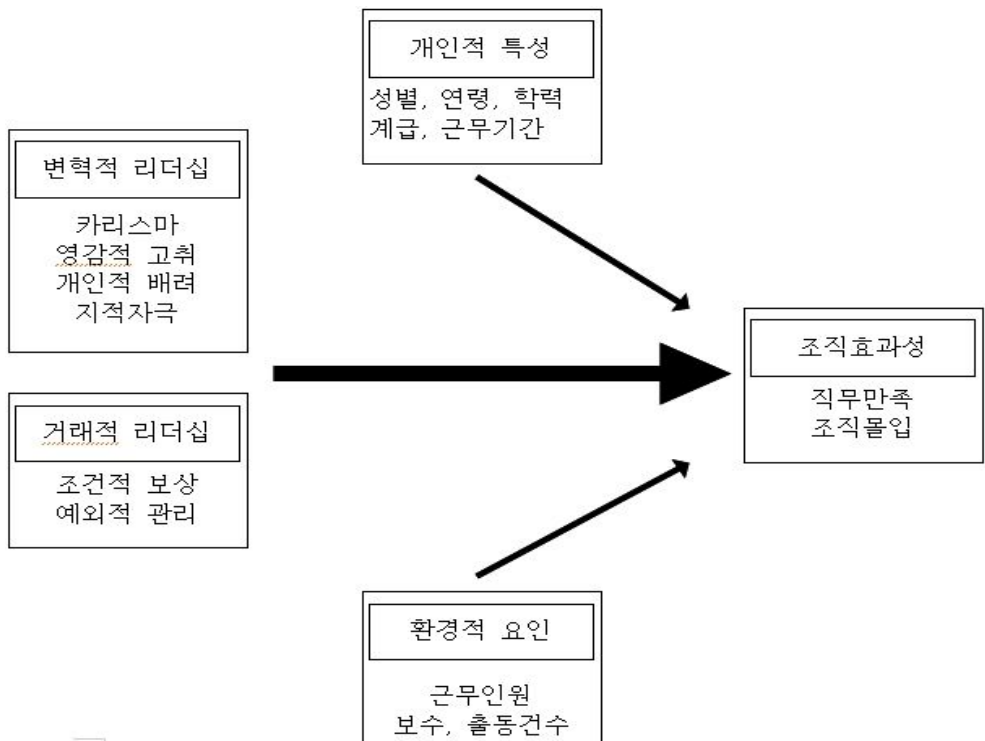
43) 노시범(2009), “지방자치단체 공무원의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향 연구”, 대전대학교 법부행정대학원 석사학위 논문.

## 제 3장 연구모형 및 연구가설

### 제 1절 연구 모형

본 연구에서는 Bass의 리더십 이론에 근거하여 119안전센터장의 리더십의 유형을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 분류하여 이를 독립변수로 설정하고, 조직 효과성을 측정하는 하위 구성요소로서 직무만족과 조직 몰입을 종속변수로 설정하였다. 그리고 통제 변수로 개인적 특성과 환경적 요인을 설정하였다.

<그림3-1>연구모형



## 제2절 연구가설

Bass(1986, 1985)의 연구에 의하면 변혁적 리더십은 부하들에게 리더에 대한 신뢰, 존경, 충성심을 주고 부하들이 평소의 기대수준보다 더 열심히 일을 하도록 만든다. 그리고 부하들로 하여금 조직의 업무와 성과에 대한 중요성을 인식하게 하고, 조직에의 충성심을 유발시키며 개인적인 배려와 지원으로 성장욕구를 자극한다.<sup>44)</sup> 즉, Bass등은 변혁적 리더십이 부하들의 직무만족, 조직몰입, 사기 등을 높이며 궁극적으로 조직의 효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 도출하고 있다. 이와 같은 변혁적 리더십의 유효성에 대한 연구결과는 119안전센터에서도 적용 될 수 있을 것으로 예상 되는 바 다음과 같이 가설 1을 설정한다.

가설 1: 119안전센터장의 변혁적 리더십이 강할수록 조직 효과성이 높을 것이다.

가설 1-1: 119안전센터장의 변혁적 리더십이 강할수록 부하 직원의 직무만족이 높을 것이다.

가설 1-2: 119안전센터장의 변혁적 리더십이 강할수록 부하 직원의 조직몰입이 높을 것이다.

---

44) Yukl, G. A(2002), Leadership in Organizations, Prentice-Hall Inc, pp. 262-265.

한편, 거래적 리더십은 부하의 업무수행과 이에 상응한 보상이라는 교환과정을 통해 부하들의 순응을 이끌어낸다. 이러한 과정은 부하들의 리더에 대한 존경심이나 조직에 대한 열정에는 직접적으로 영향을 주는 것처럼 보이지는 않는다. 하지만 119안전센터의 경우 고도의 위험성이 수반되는 업무 특성상 공식화된 규칙, 표준화된 절차와 이에 따른 명령·통제 그리고 업무 수행의 결과에 대한 명확한 상벌시스템의 확립이 다른 조직에서 보다 더 중요한 문제가 될 수 있다. 즉, 합리성에 근거한 명확한 보상체계를 확립하는 것이 119안전센터장이 발휘해야 할 필수적인 리더십 요건 중 하나가 되는 바 거래적 리더십 또한 119안전센터의 조직효과성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 따라서 다음과 같이 가설2를 설정한다.

가설 2: 119안전센터장의 거래적 리더십이 강할수록 조직 효과성이 높을 것이다.

가설 2-1: 119안전센터장의 거래적 리더십이 강할수록 부하 직원의 직무만족이 높을 것이다.

가설 2-2: 119안전센터장의 거래적 리더십이 강할수록 부하 직원의 조직몰입이 높을 것이다.

## 제 3절 변수의 조작적 정의

### 1. 리더십의 유형

#### 1) 변혁적 리더십(Transformational leadership)

Burns에 이어 변혁적 리더십을 체계화하고 발전시킨 Bass에 의하면 변혁적 리더십은 부하들에게 영감과 성취 욕구를 진작시키고 문제를 해결하기 위한 다양한 시각을 제시하며 부하들의 자발적 노력을 고양하는 자로 정의되는데, 이는 또다시 이상적 영향(Idealized Influence), 영감적 동기유발(Inspirational Motivation), 지적 자극(Intellectual Stimulation), 개인적 고려(Individualized Consideration)라는 4가지 하위 구성요소로 나누어진다.

이하에서는 이 4가지 하위구성요소에 대한 조작적 정의를 한다.

#### (1) 이상적 영향(Idealized Influence)

이상적 영향은 119안전센터장이 높은 윤리적 기준을 준수함으로써 부하들로부터 신뢰를 얻고 그들의 충성심을 유도하는 것을 의미한다.

#### (2) 영감적 동기유발(Inspirational Motivation)

영감적 동기유발은 119안전센터장이 부하들이 업무수행을 함에 있어

의미와 도전정신을 주입함으로써 동기부여를 하고 조직에 대한 몰입과 비전을 공유할 수 있게끔 바람직한 미래상을 제시하는 것을 의미한다.

### (3) 지적 자극(Intellectual Stimulation)

지적 자극은 119안전센터장이 기존의 업무처리 방식을 재검토하고 새로운 시각에서 문제를 바라보며 참신한 문제 해결방법을 제시하는 등 혁신적이고 창조적인 노력을 시도함으로써 부하들을 자극하는 것을 의미한다.

### (4) 개인적 고려(Individualized Consideration)

개인적 고려는 119안전센터장이 부하직원 개개인의 업무뿐만 아니라 업무 외적인 문제에도 관심을 갖고 지원자 역할을 함으로써 부하들의 잠재력을 끌어내고 성장시키는 것을 의미한다.

## 2) 거래적 리더십(Transactional Leadership)

거래적 리더십은 조직의 목표를 달성하기 위한 수단으로써 리더가 부하에게 자신의 지식이나 아이디어를 제공하고, 보상이나 인센티브를 통해서 부하의 욕구를 충족시켜 줌으로써 부하들이 작업에 전념할 수 있도록 하는 것을 의미한다.



### (1) 상황적 보상(Contingent Reward)

상황적 보상은 119안전센터장의 지시사항을 부하직원이 이행하는 것에 대한 직접적이고 가시적인 보상을 하는 교환적 성격의 리더십을 의미한다.

### (2) 예외적 관리(Management by Exception)

예외적 관리란 119안전센터장이 부하직원이 업무를 제대로 처리하지 못하거나 그러할 것이라 보이는 경우 이에 대한 시정조치를 취하는 것을 의미한다.

## 2. 직무만족

직무만족은 119안전센터 직원들이 그들의 업무에 대해 개인적으로 느끼는 긍정적 또는 부정적 감정 상태, 즉, 개인의 심리적인 욕구가 충족된 정도를 의미한다.

## 3. 조직몰입

조직몰입은 개인이 자신과 자신이 속한 조직을 얼마만큼 동일시하는지와 자신을 조직의 일부분으로 인식하는 정도를 의미하는 것으로 정의된다. 본 연구에서 조직몰입이란 119안전센터 직원이 조직과 목표를 공유하고 조직에 대한 소속감과 애정을 갖고 조직구성원으로서의 신분을 지속적으로 유지하려는 것을 의미한다.

## 제 4절 자료의 수집 및 분석방법

### 1. 설문지 구성

119안전센터장의 리더십의 유형과 조직효과성(부하직원의 직무 만족·조직몰입)과의 관계를 알아보기 위해 설문지를 통해 자료를 수집했으며, 설문지의 내용은 119안전센터장의 리더십의 유형에 관한 항목, 부하직원의 직무만족에 관한 항목, 부하직원의 조직몰입에 관한 항목, 부하직원의 개인특성에 관한 항목으로 구성하였다. 설문지는 리커트(Likert) 5점 척도에 따라 총 66문항으로 구성하였다.

<표3-1> 설문지의 구성

구분	변인	문항번호	문제수
변혁적 리더십 구성요소(16)	카리스마	A-1,2,3,4	4
	영감적 동기부여	A-5,6,7,8	4
	개인적 배려	A-9,10,11,12	4
	지적 자극	A-13,14,15,16	4
거래적 리더십 구성요소(10)	조건적 보상	A-17,18,19,20,21	5
	예외적 관리	A-22,23,24,25,26	5
조직효과성(31)	직무만족	B-1~16	16
	조직몰입	C-1~15	15
개인특성변수(9)	자료 분류용 문항	D-1~9	9
총 문항수			66

본 연구에서는 Bass의 변혁적 리더십 연구와 마찬가지로 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)-5X(Bass & Avolio, 1997)를 리더십을 측정하기 위한 도구로 사용하였으며, 직무만족과 관련한 설문은 JDI(Job Descriptive Index)와 함께 직무만족에 대한 설문으로 가장 많이 활용되고 직무환경, 발전의 기회, 판단의 자유, 성취감 등을 측정할 수 있는 MSQ(Minnesota Satisfaction Questionnaire)의 위생요인 10문항, 동기요인 10문항 등 총 20문항 중 본 연구의 목적과 관련성이 큰 16문항을 선별하여 119안전센터의 실정에 맞게 변형하여 사용하였다. 또한 조직몰입과 관련한 설문은 조직몰입 연구에 통상적으로 사용되는 Mowday, Porter & Steers(1979)의 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)를 변형하여 사용하였다.

## 2. 표본의 선정 및 조사방법

자료 수집을 위한 설문조사는 서울특별시 소재 115개 119안전센터 중 14곳을 무작위로 선정하여 직접 방문하는 방식을 통해 이루어졌다.<sup>45)</sup> 설문은 119안전센터에서 근무하는 화재진압요원, 구급대원, 운전요원 중 팀장 이하의 직위를 가진 직원 중 근속년수 1년 이상의 직원을 대상으로 실시하였다.

한편 119안전센터장의 리더십 유형은 설문을 수행하는 부하직원의 주관적인 판단에 따라 바뀔 수 있으므로 119안전센터장의 리더십의

---

45) 설문 대상을 무작위로 선정한 이유는 소방조직이 광역자치단체 소속이어서 서울특별시 내에 소재하는 119안전센터 간 예산, 조직 등 여러 가지 행정적 요인들의 동질성이 유지되며 근무환경이 유사하기 때문이다.

차원을 조직차원이 아닌 개인차원으로 설정하여 연구를 진행하였다.<sup>46)</sup> 설문지는 총180부 배부하여 170부를 회수하였다.<sup>47)</sup> 이 중 신뢰성이 떨어지는 12개 설문은 통계처리의 정확성을 위해 분석 대상에서 제외하고 나머지 158개 설문지를 분석의 대상으로 하였다.

### 3. 표본의 인구통계학적 특성

연령별 표본구성은 30대(38.0%), 40대(40.5%), 50대(13.3%), 20대(8.2%)로 나타났고, 성별로는 남자(98.1%)가 표본의 대부분을 차지하였다. 이는 30대, 40대가 주축이 되고 업무의 특성상 남자가 많은 119안전센터의 현실을 반영한다.

최종학력별로는 고졸 이하(44.3%), 대졸이상(34.8%), 전문대졸(20.9%) 순으로 나타나 표본대상의 학력이 서울특별시 전체공무원의 학력 수준보다 낮은 것으로 나타났다.<sup>48)</sup> 출동건수 별로는 5건 이하(64.6%), 5건~10건(19%), 10건~15건(11.4%), 15건 이상(5.1%)으로 나타났는데 화재가 하루에 5건 이상 발생하는 경우가 거의 없고 구급출동이 화재출동보다 훨씬 많은 119안전센터의 현실을 고려할 때 출동이 5건 이하의 경우에는 화재진압대원과 소방차량 운전원이, 5건 이상의 경우에는 구급대원 또는 구급차 운전원이 대부분을 차지한다고

---

46) 119센터장의 리더십 유형은 하나의 119안전센터의 센터장이라고 하더라도 질문에 응하는 부하직원들의 개별적인 판단과 성향에 따라 가변적이라는 것을 가정한다.

47) 직접 방문 조사를 하였음에도 불구하고 설문지 수거율이 100%가 되지 않는 이유는 119안전센터에 방문하여 설문조사를 실시하던 중 화재 출동으로 인해 설문을 완료하지 못한 사례가 1회 있음에 기인한다.

48) 2011년 기준 서울특별시 전체 공무원의 수는 46,605명이며 이중 대졸 이상이 52.49%, 전문대졸이 13.7%, 고졸이하가 33.7%로 나타났다.

할 수 있을 것이다.<sup>49)</sup> 직급별로는 소방장(46.8%), 소방교(25.9%), 소방사(24.7%), 소방위(2.5%) 순으로,<sup>50)</sup> 근무기간별로는 15년~20년(29.1%), 10년~15년(20.9%), 20년 이상(15.2%), 5년~10년(12%), 5년 이하(22.8%)의 순으로, 연봉은 2500만원~3500만원(40.5%), 3500만원~4500만원(35.4%), 4500만원 이상(22.8%) 순으로 나타났다.

---

49) 서울특별시의 경우 2012년도 화재출동은 5,724건이며, 구급출동은 429,386건으로 구급출동이 화재출동의 75배에 달한다.

50) 소방조직의 계급체계는 소방총감, 소방정감, 소방감, 소방준감, 소방정, 소방령, 소방경, 소방위, 소방장, 소방교, 소방사 순으로 이루어져 있다.

<표3-2> 조사대상 인구통계학적 빈도 분석

구분		빈도수	백분율(%)	누적백분율(%)
성별	남자	155	98.1	98.1
	여자	3	1.9	100
업무	화재진압	78	49.3	49.3
	운전	49	31.0	80.3
	구급	30	18.9	99.2
	기타	1	0.7	100
연령	20대	13	8.2	8.2
	30대	60	38.0	46.2
	40대	64	40.5	86.7
	50대	21	13.3	100
계급	소방사	39	24.7	24.7
	소방교	41	25.9	50.6
	소방장	74	46.8	97.5
	소방위	4	2.5	100
근무기간	5년 이하	36	22.8	22.8
	5년~10년	19	12.0	34.8
	10년~15년	33	20.9	55.7
	15년~20년	46	29.1	84.8
	20년 이상	24	15.2	100
출동건수	5건 이하	102	64.6	64.6
	5건~10건	32	19.0	83.5
	10건~15건	18	11.4	94.9
	15건~20건	8	5.1	100
최종학력	고졸이하	70	44.3	44.3
	전문대졸	33	20.9	65.2
	대졸이상	55	34.8	100
보수	2500만원 이하	2	1.3	1.3
	2500~3500만원	64	40.5	41.8
	3500~4500만원	56	35.4	77.2
	4500만원 이상	36	22.8	100

#### 4. 자료의 분석

수집된 자료를 사회과학 통계패키지(SPSS/PC+12.0)를 이용하여 분석하였다. 인구통계 변수에 따른 집단별 직무만족과 조직몰입의 정도를 파악하기 위하여 분산분석(ANOVA)을 실시하였으며, 독립변수, 종속변수 간의 내적인 일관성을 확보하기 위하여 신뢰도 검증(reliability test)을 수행하였다. 한편, 변수들의 타당성을 확보하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였으며 변수들 간의 유의성 검증을 위한 상관관계 분석(pearson correlation analysis)을 실시 한 후 다중 회귀분석을 통해 연구가설을 검증하였다.

## 제 4장 자료의 분석 및 가설의 검증

### 제1절 자료의 특성

#### 1. 119안전센터 직원의 일반적 경향 분석

##### 1) 연령별 직무만족과 조직몰입

<표4-1> 연령별 직무만족과 조직몰입

구 분	연령대				평균	표준 편차	F값
	20대	30대	40대	50대			
직무만족***	3.067	3.321	3.194	3.619	3.288	0.562	3.973
조직몰입***	3.503	3.467	3.277	3.644	3.416	0.304	4.625

주)\* p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\* p<0.01

ANOVA분석결과 유의확률 (P-value).01에서 직원의 연령에 따라 직무만족에 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 유의확률 (P-value).01에서 연령에 따라 조직몰입에 차이를 보였다. 20대의 경우 직무만족은 낮으나 조직몰입은 높게 나타났고, 40대의 경우 직무만족과 조직몰입이 모두 낮게 나타났으며, 50대의 경우 직무만족과 조직몰입이 모두 높게 나타났다.



2) 근무 인원별 직무만족과 조직몰입

<표4-2> 근무 인원별 직무만족과 조직몰입

구 분	근무인원					평균	표준 편차	F값
	1명~ 5명	5명~ 10명	10명~ 15명	15명~ 20명	20명 이상			
직무만족*	2.843	3.238	3.181	3.209	3.428	3.288	0.561	1.99
조직몰입*	3.033	3.370	3.287	3.383	3.519	3.416	0.446	1.95

주)\* p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\* p<0.01

ANOVA분석결과 유의확률 (P-value).01에서 119안전센터에서 같이 근무하는 인원의 수에 따라 직원들의 직무만족에 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 유의확률 (P-value).01에서 근무인원수에 따라 조직몰입에 차이가 있다고 할 수 있었다. 즉, 근무인원이 많을수록 직무만족과 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다.

3) 최종 학력별 직무만족과 조직몰입

<표4-3> 최종 학력별 직무만족과 조직몰입

구 분	최종학력			평균	표준 편차	F값
	고졸	전문대졸	대졸이상			
직무만족*	3.23	3.46	3.25	3.288	0.561	2.05
조직몰입**	3.32	3.64	3.39	3.416	0.446	6.33

주)\* p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\* p<0.01

ANOVA분석결과 유의확률 (P-value)0.1에서 직원의 최종학력에 따라 직무만족에 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 유의확률 (P-value).0.05에서 최종학력에 따라 조직몰입에 차이가 있는 것으로 나타났다. 최종학력이 고졸인 경우에는 직무만족과 조직몰입이 모두 낮았고 전문대졸인 경우에는 직무만족과 조직몰입이 가장 높았으며 대졸 이상의 경우에는 직무만족과 조직몰입이 고졸과 비슷한 수준으로 떨어지는 것으로 나타났다.

한편 학력, 계급, 성별, 보수, 출동건수와 직무만족, 조직몰입의 관계에서는 유의미한 결과를 찾을 수 없었다.

## 2. 요인분석(factor analysis)

본 연구에서 선정된 변수들을 측정하기 위한 항목들이 타당성 있게 선정되었는지를 살펴보기 위해 요인분석을 실시하였다. 독립변수와 종속변수가 통계적으로 서로 독립적인 요인으로 구성되어있는지를 알아보고, 주성분 분석 방법에 의한 Kaiser 정규화가 있는 Varimax 회전방법을 사용하여 요인을 추출하였다. 모든 문항을 동시에 포함하여 분석을 수행하려 하였으나 그 결과 상호작용이 너무 심하여 리더십유형, 직무만족, 조직몰입의 문항을 구분하여 분석을 수행하였다. 분석결과 119안전센터장의 변혁적 리더십 4유형, 거래적 리더십 2유형과 부하직원의 직무만족, 조직몰입으로 분류되었다. 이 중 요인이 묶이지 않은 변혁적 리더십 요인 중 2문항과 거래적 리더십 요인 중 2문항을 제외하였다.

<표4-4> 요인분석의 결과

요 인	변 인	초기 항목 수	최종 최종항목 수
변혁적 리더십 구성요소 26	카리스마	4	3(A1제외)
	영감적 동기부여	4	4
	개인적 배려	4	3(A10제외)
	지적 자극	4	4
거래적 리더십 구성요소 10	조건적 보상	5	4 (A20제외)
	예외적 관리	5	4 (A23제외)
조직 효과성 구성요소 31	직무만족	16	16
	조직몰입	15	15

### 3. 측정도구의 신뢰성 검증

본 연구에서는 신뢰성을 측정하기 위해서 통계적으로 측정이 가능한 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용한 내적 일관성방법(internal consistency)을 사용하였다. 보편적으로 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.6 이상인 경우 신뢰성이 있다고 판단하는 바, 본 연구에서도 Cronbach's  $\alpha$  값을 통해 신뢰도를 살펴보았다.

<표4-5> 측정도구의 신뢰성 검증 결과

구 분	변수명	평균	표준편차	Cronbach's $\alpha$
변혁적 리더십	카리스마	3.144	3.180	.933
	영감적 동기부여	3.571	2.828	.895
	개인적 배려	3.523	2.264	.860
	지적 자극	3.434	2.852	.875
거래적 리더십	조건적 보상	3.401	2.987	.853
	예외적 관리	3.290	2.600	.668
직무만족		3.288	8.990	.903
조직몰입		3.416	6.691	.771

<표4-8>과 같이 독립변수와 종속변수 모두 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.60 이상으로 나타났으므로 본 연구에서 설정한 변수들의 신뢰성이 확보되었다고 판단할 수 있다.

### 3. 상관관계분석

상관관계분석은 두 변수 사이의 관련성 정도를 알아보는 것으로서 변수들 간의 관계정도와 방향을 나타내는 상관계수(correlation coefficient)로 판단한다. 본 연구에서는 변수 간 유의미한 관계 여부를 판단하기 위하여 다중회귀 분석에 앞서 독립변수, 종속변수, 통제변수에 대해 Pearson 상관계수 상관분석을 실시하였다.

분석결과 독립변수인 119안전센터장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십(0.602), 종속변수인 부하직원의 직무만족과 조직몰입(0.771) 사이에 양의 상관관계가 나타났으며 변혁적 리더십과 직무만족(0.602), 변혁적 리더십과 조직몰입(0.496), 거래적 리더십과 직무만족(0.604), 거래적 리더십과 조직몰입(0.614)사이에 양의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 4-9>에 따르면 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계, 변혁적 리더십과 직무만족의 관계, 거래적 리더십과 직무만족의 관계, 거래적 리더십과 조직몰입의 관계는 상관계수가 0.6 이상으로 높게 나타났으며 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계는 상관계수가 0.3 이상으로 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 리더십요인과 조직효과성 요인사이에 상대적으로 높은 상관관계가 있음을 알 수 있었다.

<표4-6> 변수들 간 상관계수

	1.	2	3	4	5	6	7.	8	9.	10.	11.
1.직무 만족	1										
2.조직 몰입	.771**	1									
3.변혁적 리더십	.602**	.496**	1								
4.가대적 리더십	.604**	.614**	.613**	1							
5.연령	0.148	-0.008	0.079	0.137	1						
6.계급	0.022	-0.038	-0.009	0.05	.803**	1					
7.근무 연수	0.07	-0.079	-0.017	0.032	.835**	.910**	1				
8.근무 인원	.167*	.176*	.346**	.248**	0.033	0.014	0.032	1			
9.출동 건수	-0.12	-0.045	0.032	0.055	-.254**	-.171*	-.169*	-0.071	1		
10.최종 학력	0.029	0.034	0.004	0.02	-.429**	-.448**	-.514**	-0.066	0.126	1	
11.보수	0.119	0.003	-0.023	0.071	.632**	.740**	.765**	0.046	-.222**	-.429**	1

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

## 제 2절 연구의 결과(가설의 검증)

119안전센터장의 리더십 유형이 부하직원의 직무만족과 조직몰입으로 평가한 119안전센터의 조직 효과성에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고 본 연구의 가설의 검증을 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

### 1. 리더십 유형과 직무만족

#### 1) 모형의 타당성

종속변수인 부하직원의 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 2개의 독립변수(119안전센터장의 변혁적 리더십, 거래적 리더십)와 8개의 통제변수를 설정하여 다중회귀 분석을 실시하였다. 모형에 대한 통계적 유의성 검정결과에 따르면 F 통계값은 15.646, 유의확률은 0.00으로 독립변수는 유의수준 0.01에서 119안전센터에서 근무하는 직원들의 직무만족을 유의미하게 설명하였다. 또한 직무만족 총 변화량의 51.6%가 모형에 포함된 독립변수와 통제변수에 의해 설명되었다.

<표4-7> 직무만족에 대한 분산분석표(n=158)

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
선형회귀분석	25.556	10	2.555	15.962	.000
잔차	24.011	147	.163		
합계	49.568	157			
R <sup>2</sup> = .516			adj. R <sup>2</sup> =.483		

## 2) 다중회귀분석

독립변수들의 종속변수에 대한 기여도 및 통계적 유의성 검정결과, 유의수준 0.01에서 독립변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 직무만족에 유의하게 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 통제변수 중에서는 계급과 출동건수가 유의수준 0.05에서, 근무기간이 유의수준 0.10에서 직무만족에 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 표준화 계수(Beta)에 의하면 거래적 리더십(0.419), 변혁적 리더십(0.376), 계급(-0.367), 근무기간(0.319), 출동건수(-0.153)순으로 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 성별, 연령, 근무인원, 학력, 연봉은 119안전센터에서 근무하는 직원들의 직무만족에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

<표4-8>리더십 유형과 직무만족 분석

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
변혁적 리더십	0.404	0.074	0.376	5.452	0.000***
거래적 리더십	0.464	0.092	0.419	5.065	0.000***
성별	0.13	0.253	0.032	0.516	0.607
연령	-0.004	0.078	-0.006	-0.049	0.961
계급	-0.239	0.094	-0.367	-2.545	0.012**
근무기간	0.129	0.066	0.319	1.937	0.055*
근무인원	-0.039	0.028	-0.088	-1.419	0.158
출동건수	-0.097	0.039	-0.153	-2.491	0.014**
최종학력	0.057	0.043	0.09	1.341	0.182
보수	0.095	0.065	0.135	1.457	0.147
상수	0.275	0.393	-	0.699	0.486

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

본 연구에서 종속변수 직무만족과 관련된 모형은 비표준화 계수에 의할 때 다음과 같이 설명되었다.

$$\text{직무만족} = 0.275 + (0.404 \cdot \text{변혁적 리더십}) + (0.464 \cdot \text{거래적 리더십}) + (0.13 \cdot \text{성별}) - (0.004 \cdot \text{연령}) - (0.239 \cdot \text{계급}) + (0.129 \cdot \text{근무기간}) - (0.039 \cdot \text{근무인원}) - (0.097 \cdot \text{출동건수}) + (0.057 \cdot \text{최종학력}) + 0.095 \cdot \text{보수}$$

## 2. 리더십 유형과 조직 몰입

### 1) 모형의 타당성

직무만족에 대한 분석과 마찬가지로 종속변수인 조직몰입에 영향을 미치는 요인으로 2개의 독립변수(변혁적 리더십, 거래적 리더십)와 8개의 통제변수를 설정하여 다중회귀 분석을 수행하였다. 모형에 대한 통계적 유의성 검정결과 F 통계값은 11.629, 유의확률은 0.00으로 나타나 독립변수는 유의수준 0.01에서 119안전센터에서 근무하는 부하직원들의 조직몰입을 유의하게 설명하고 있음을 알 수 있었다. 또한 조직몰입 총 변화량의 44.2%가 모형에 포함된 독립변수와 통제변수에 의해 설명되었다.

<표4-9>조직몰입에 대한 분산분석표(n=158)

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
선형회귀분석	13.798	10	1.379	11.629	.000
잔차	17.442	147	.118		
합계	31.241	157			
R <sup>2</sup> = .442			adj. R <sup>2</sup> =.404		



## 2) 다중회귀분석

독립변수들의 종속변수에 대한 기여도 및 통계적 유의성에 대한 검정 결과, 유의수준 0.01에서 독립변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 유의하게 영향을 미치고 있는 것으로 밝혀졌으며, 통제변수 중에서는 출동건수가 유의수준 0.10에서 조직몰입에 유의하게 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 또한 표준화 계수(Beta)에 의할 때 거래적 리더십(0.503), 변혁적 리더십(0.234), 출동건수(-0.091)순으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 출동건수를 제외한 통제변수는 119안전센터에서 근무하는 부하직원들의 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

<표4-10>리더십 유형과 조직몰입 분석

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
변혁적 리더십	0.179	0.063	0.234	2.831	0.005***
거래적 리더십	0.493	0.078	0.503	6.313	0.000***
성별	0.411	0.215	0.126	1.91	0.158
연령	-0.086	0.066	-0.158	-1.295	0.197
계급	0.016	0.08	0.031	0.202	0.840
근무기간	-0.021	0.057	-0.066	-0.371	0.712
근무인원	-0.013	0.024	-0.036	-0.538	0.591
출동건수	-0.046	0.033	-0.091	-1.38	0.070
최종학력	0.021	0.036	0.041	0.573	0.568
보수	0.049	0.055	0.089	0.889	0.375
상수	0.911	0.335	-	2.721	0.007***

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

본 연구에서 종속변수 조직몰입과 관련된 모형은 비표준화 계수에 따라 다음과 같이 설명되었다.

$$\begin{aligned} \text{조직몰입} = & 0.911 + (0.179 \cdot \text{변혁적 리더십}) + (0.493 \cdot \text{거래적 리더십}) \\ & + (0.411 \cdot \text{성별}) - (0.086 \cdot \text{연령}) + (0.016 \cdot \text{계급}) - (0.021 \cdot \text{근무기간}) - \\ & (0.013 \cdot \text{근무인원}) - (0.046 \cdot \text{출동건수}) + (0.021 \cdot \text{최종학력}) + (0.049 \cdot \text{보수}) \end{aligned}$$

### 3. 가설의 검증

구체적으로 독립변수로 설정된 변수들이 영향을 미친 정도 즉 회귀 계수(B)를 살펴보면 다음과 같다.

먼저 직무만족을 보면 변혁적 리더십(B=0.404, Beta=0.234, p<0.01)은 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 119안전센터장의 변혁적 리더십이 강할수록 부하직원들의 직원들의 직무만족이 높아짐을 알 수 있었다. 한편, 거래적 리더십(B=0.464, Beta=0.419, p<0.01) 또한 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이를 통해 119안전센터장의 거래적 리더십이 강할수록 소속 직원들의 직무만족이 높아졌음을 알 수 있었다.

다음으로 조직몰입을 보면 변혁적 리더십(B=0.179, Beta=0.376, p<0.01)은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 119안전센터장의 변혁적 리더십이 강할수록 소속 직원들의 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 또한 거래적 리더십(B=0.493, Beta=0.503, p<0.01)도 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이를 통해

119안전센터장의 거래적 리더십이 강할수록 소속 직원들의 조직몰입이 높아짐을 알 수 있었다.

따라서 “119안전센터장의 변혁적 리더십이 강할수록 조직효과성이 높을 것이다” 라는 가설 1과, “119안전센터장의 거래적 리더십이 강할수록 조직효과성이 높을 것이다” 라는 가설 2는 모두 채택되었다.

이러한 결과를 바탕으로 119안전센터장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하직원들의 직무만족과 조직몰입으로 평가한 조직효과성을 결정짓는 주요 변수로 작용하고 있으며, 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직 효과성에 미치는 영향이 더 크다는 것을 알 수 있었다. 즉 본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 정도가 강할수록 조직 효과성이 높으며 영향력의 정도는 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 더 크다는 결과가 도출되었다.

한편, 타 공공조직을 대상으로 한 연구결과를 살펴보면 경찰지구대의 경우 변혁적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치나 거래적 리더십의 경우에는 조직효과성에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.<sup>51)</sup> 그리고 지방자치단체 일반직 공무원의 경우 변혁적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 효과를 미친다는 결론을 도출하고 있으나, 거래적 리더십의 경우에는 효과를 미치지 못하는 것으로 나타났다.<sup>52)</sup>

---

51) 황기순, 이창원, 김재득(2003), “경찰 지구대장의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울 경찰청 지구대를 중심으로”, 한국정책과학학회보 제 9권 제 2호.

52) 이창원, 김호정, 박희봉 (2003), “지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교”, 한국행정학보 제 37권 제1호 (2003) 제 37권 제1호.

이와 같이 다른 조직을 대상으로 한 리더십과 조직효과성의 관계에 관한 연구결과와 본 연구의 결과가 다르게 나타나는 이유는 119안전센터의 경우 변혁적 리더십이 효과를 나타내기는 하지만 규칙과 통제가 중요한 조직관리 방식으로 작용하는 업무특성과 학력 등 리더와 부하의 인적구성 등이 다른 조직과 차이를 보이기 때문이라고 할 수 있을 것이다. 이와 같은 결과는 소방조직의 119안전센터는 리더십 분야에 있어 일반공무원 조직이나 경찰조직과는 다른 조직관리 전략이 적용되어야 함을 의미한다.<sup>53)</sup>

---

53) 이와 같이 소방조직과 타 조직간 리더십 유형에 따른 조직효과성이 달리 나타나는 이유는 업무의 특성이나 근무 여건의 차이 이외에도 조직 간 개인적 역량에 따른 리더의 리더십의 수준과 구성원들의 기대수준의 차이에서도 발생할 수 있다고 생각되는 바 이에 대한 추가적 연구가 이루어져야 할 것이다.

## 제 5장 결론

### 제1절 연구의 요약 및 실증분석의 결과

리더십은 어느 조직을 막론하고 조직의 성과를 결정짓는 중요한 요인으로 작용하며 이는 소방현장의 영역에서도 예외가 될 수 없다. 국민의 생명과 재산을 보호하는 과정에서 일선 소방관들은 끊임없는 위험과 어려움에 직면하게 되고 리더의 적절한 관리와 지도 없이는 그들의 직무만족과 조직몰입을 담보할 수 없다. 이러한 관점에서 본 연구는 서울특별시에 소재하는 119안전센터를 대상으로 센터장의 리더십 유형과 조직효과성을 측정하는 심리적 지표인 직무만족과 조직몰입의 관계에 대해 연구하였다. 즉 소방 활동의 최일선인 119 안전센터에서 직원들의 직무만족과 조직몰입의 수준을 높여 궁극적으로 조직의 효과성을 높일 수 있는 리더십이 무엇인지를 알아보고자 한 것이다.

본 연구의 결과 첫째, ANOVA분석 결과 119안전센터 부하직원의 연령에 따라 직무만족과 조직몰입에 차이가 있음을 알 수 있었다. 20대의 경우 조직몰입은 높게 나타났으나 직무만족은 낮은 수준으로 나타났고 40대의 경우 직무만족과 조직몰입이 모두 낮은 수준으로, 50대의 경우 직무만족과 조직몰입이 모두 높은 수준으로 나타났다.

둘째, ANOVA분석 결과 119안전센터의 근무인원 수에 따라 직무

만족과 조직몰입에 차이가 있었으며 근무인원이 많아질수록 직무만족과 조직몰입 수준이 높아짐을 알 수 있었다.

셋째, ANOVA분석 결과 119안전센터 직원의 학력에 따라 직무만족과 조직몰입에 차이가 있었다. 최종학력이 전문대졸인 직원의 직무만족과 조직몰입 수준이 가장 높게 나타났으며 고졸 및 대졸 이상의 학력을 가진 직원들은 직무만족과 조직몰입 모두 상대적으로 낮은 수준으로 나타났다.

넷째, 다중회귀분석의 결과 119안전센터장의 변혁적 리더십이 강할수록 부하직원의 직무만족과 조직몰입으로 평가한 조직효과성이 높아지는 것으로 나타났다.

다섯째, 다중회귀분석의 결과 119안전센터장의 거래적 리더십이 강할수록 부하직원의 직무만족과 조직몰입으로 평가한 조직효과성이 높아지는 것으로 나타났다.

여섯째, 119안전센터장의 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직효과성에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존의 다른 조직을 대상으로 한 일반적 연구결과와 다른 것으로 119안전센터장은 효과적으로 조직을 운영하기 위해 거래적 리더십의 긍정적인 측면을 충분히 활용해야 함을 알 수 있었다.

## 제2절 연구의 시사점

첫째, ANOVA분석을 통해 “119안전센터 직원의 연령에 따라 직무만족과 조직몰입에 차이가 있다는 결과를 도출하였다. 20대 직원의 조직몰입은 50대에 이어 두 번째로 높은 반면 직무만족 수준이 가장 낮은 이유는 대부분의 조직에서 신입직원이 그렇듯이 조직에 대한 충성도는 강하지만 하급자가 보다 많은 것을 해야 하는 위계적인 문화와 높은 업무강도 때문으로 볼 수 있으며<sup>54)</sup>, 30대 직원의 직무만족이 높아지는 이유는 직장에 어느 정도 적응하고 점차 후임자가 늘어남에 따라 업무 부담이 줄어들었기 때문일 것이다. 한편, 40대의 경우 직무만족 수준과 조직몰입 수준이 모두 낮은데 이는 나이에 비해 상대적으로 낮은 사회적 지위와 체력적 부담 등이 작용한 것으로 보이며, 50대의 경우 상대적으로 높은 지위와 보수로 인해 직무만족 수준이 높으며 팀장 등 책임 있는 직위를 맡게 됨에 따라 조직몰입 또한 높아지는 것으로 볼 수 있다.<sup>55)</sup> 이와 같은 해석에 따라 119안전센터장은 조직효과성을 높이기 위해 20대와 40대 연령에 해당하는 직원의 사기관리에 보다 많은 관심을 가져야 함을 알 수 있다.

둘째, ANOVA분석을 통해 “119안전센터의 근무인원 수에 따라 직무만족과 조직몰입에 차이가 있다는 결과를 도출하였다. 이러한 연구결과는 소방조직의 부족한 인력문제가 직원들의 직무만족과

---

54) 119안전센터의 경우 근속연수가 낮은 직원과 높은 직원 간 행정업무 분담률이 크게 차이나는 경우가 많은데 이와 같은 현실이 본 연구에서 반영된 것으로 보인다.

55) 이와 같은 해석은 본 연구자가 연구기간 중 서울특별시 소재 119안전센터에서 근무하는 소방공무원들을 대상으로 한 개별적 인터뷰에 근거한다.

조직몰입에 직접적으로 부정적인 영향을 미치고 있음을 반영한다. 위험하고 힘든 현장업무와 단순 반복적 행정업무를 항상 수행해야 하는 119안전센터에는 근무인원이 충분하게 확보되어야 한다. 함께 근무하는 인원이 많을수록 현장대응력이 높아지고 행정업무의 부담도 줄어들기 때문이다. 따라서 119안전센터에 일정 수준 이상의 근무인원을 배치하는 것이 매우 중요한 문제라고 할 수 있을 것이며, 직원들의 근무여건 개선을 위해 119안전센터의 근무형태를 2교대에서 3교대로 전환 할 때는 한 근무조의 절대 근무인원이 감소되지 않게 충분한 인력증원이 수반 되어야 할 것이다.

셋째, 최종 학력이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다는 연구 결과를 통해서는 119안전센터장은 최종학력이 전문대졸인 부하보다는 대졸 이상 및 고졸 이하의 학력을 가진 부하직원이 자신의 직무에 만족하고 몰입할 수 있도록 도와줄 필요성이 크다는 것을 알 수 있었다. 특히, 개인적 성장욕구가 강한 대졸이상 고학력의 직원에 대해서는 학습 등을 통한 자기발전을 도모하는 것이 자유로운 조직 분위기를 형성하는 등 개인적인 성장을 지원하는 것이 중요할 것으로 판단된다.

넷째, 회귀분석의 결과 119안전센터의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 부하직원의 직무만족과 조직몰입으로 평가한 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 119안전센터장은 부하직원의 직무만족과 조직몰입을 제고하기 위해서 변혁적 리더십의 요소와 거래적 리더십의 요소를 효과적으로 조합하여 리더십을 발휘해야 함을 알 수 있었다.



구체적으로, 먼저 변혁적 리더십의 측면에서 보면 119안전센터장은 위험한 현장에서 효과적인 지휘능력과 부하의 안전을 책임지는 모습을 보임으로서 직원들이 믿고 따를 수 있도록 하는 카리스마적 리더십을 발휘할 수 있어야 한다. 이를 위해서는 평소 화재진압 전술과 안전관리에 대한 부단한 학습과 연구 등을 통한 센터장들의 자기 발전 노력이 수반되어야 할 것이다.

다음으로 부하직원들과 진솔한 대화 및 상담을 통해 그들이 직면하고 있는 다양한 문제를 공유하고 자신의 근무경험과 노하우를 통해 해결책을 함께 모색하는 등 부하들을 정신적으로 지지해 줄 수 자세가 필요하다. 한해에 6명 이상의 소방공무원이 외상후 스트레스 장애(PTSD, post traumatic stress disorder)등 정신적 어려움에 시달리다 자살을 선택하는 현 실태<sup>56)</sup>를 고려할 때 직원들의 심리 상태나 건강상태 등에 대한 119안전센터장의 관심이 반드시 필요하고 할 수 있다. 특히, 소방공무원 중 가장 많은 출동을 하고 하루가 멀게 끔찍한 사고의 현장에서 중환자를 응급처치하며 사체를 이송해야 하는 구급대원들은 경우에 따라 부정적인 심리상태나 극심한 육체적 피로를 겪을 가능성이 매우 크다. 119안전센터장들은 이러한 점을 염두에 두고 그들의 어려움을 이해하고 이를 해소 할 수 있는 나름의 방안을 모색하여야 할 것이다.

거래적 리더십의 측면에서 볼 때 119안전센터장은 우선 위험하고 급박한 출동현장에서 부하들이 무엇을 어떻게 해야 하는 지 항상 명확

---

56) 2008년 ~2012년 최근 5년간 소방공무원 자살자 수는 32명으로 연평균 6.4명에 달한다. 이는 같은 기간 순직소방관 수인 35명과 비슷한 수치이다.

하게 지시하고 안전수칙을 준수하도록 철저히 감독하는 등 원활한 현장활동을 위한 명령체계 정립에 힘써야 한다. 119안전센터장이 현장활동을 함에 있어서 자신감 있는 지휘능력을 보임과 함께 직원들의 위험한 행동을 사전에 예방하고 일탈 행동발생시 즉시 시정하는 예외에 의한 관리를 철저하게 수행 할 수 있어야 직원들로부터 긍정적인 팔로워십을 기대할 수 있을 것이다.

이와 동시에 119안전센터장은 공정한 조직문화 조성에도 노력해야 한다. 부하가 훌륭하게 업무를 수행한 경우에는 이에 합당한 보상을 해주고 소방공무원으로서 지켜야 하는 일정한 기준을 위배한 경우에는 재발 방지를 위해 합리적 수준의 패널티를 부과하는 등 객관적 기준에 따른 보상체계를 정립하여 119안전센터의 문화가 공정하고 합리적으로 형성될 수 있게끔 유도해야 한다.

이를 위해, 특정 개인이 무리한 업무 부담을 갖지 않도록 센터 사무배분에 있어 나이나 계급이 아닌 업무량에 근거한 합리적인 기준을 적용하고, 직원의 성과나 노력을 기준으로 공정하게 근무 성적평정을 하는 한편, 열심히 일하는 직원은 표창이나 연수 기회 등 각종 인센티브를 받을 수 있도록 지원해 주어야 한다. 결론적으로 최소한 부하직원들에게 자신이 열심히 일한 만큼 보상을 받을 수 있다는 인식을 심어주어야 한다.

특히, 노조나 직장협의회가 설치되어 있지 않은 소방조직의 특성상 직원들은 불만이나 요구사항을 자유롭게 표출하기가 매우 어려운 실정이다. 이와 같은 상황에서 직원들은 조직문제 또는 개인적인

문제에 대해 상급기관 투서 또는 언론사 제보 등의 극단적인 방법을 사용하여 표출하게 되고 그 결과 조직과 구성원 간의 갈등은 더욱 커지게 된다. 이러한 문제를 해소하고 직원들의 사기를 진작시키기 위해 119안전센터장을 비롯한 소방조직의 간부들은 합리적이고 공정한 조직문화형성을 위해 힘써야 할 것이며 이를 위해서는 변혁적 리더십 뿐 만 아니라 거래적 리더십을 적절하게 발휘하는 것이 필요하다고 할 수 있을 것이다.

### 제3절 연구의 한계

본 연구의 의의에도 불구하고 몇 가지 연구 상 한계가 지적될 수 있다.

첫째, 조사대상에 따른 문제점이다. 조사대상을 서울특별시 소재 119안전센터로만 한정할 바 이를 119안전센터의 전국적인 경향으로 일반화하기 어렵다.

둘째, 연구의 대상을 119안전센터 구성원으로 한정하여 이 연구결과를 구조대, 행정요원 등 소방조직의 다른 분야에까지 일반화시키기는 어렵다.

셋째, 거래적 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향이 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향보다 더 크다는 본 연구의 결과는 소방조직 및 타 조직을 대상으로 한 기존의 일반적 연구 결과와는 다른 것으로 향후 이를 뒷받침할 추가적 연구가 요구된다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 소방행정 분야의 학술 연구 중 119안전센터장의 리더십과 조직효과성간의 관계를 여러 가지 통제변수를 포함시켜 실증적으로 분석한 유일한 연구라는 점, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직효과성에 유의미한 영향을 미치며 그 정도는 거래적 리더십이 더 크다는 결과를 도출하여 다소 소홀하게 여겨졌던 거래적 리더십의 중요성을 부각시켰다는 점에서 그 의의가 있다고 할 것이다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

#### 1) 단행본

- 강신규, 이기돈, 이철호, 주현(2003), 「조직행동론」, 서울 : 형설출판사.
- 김호섭, 김관석, 이창원 외(2003), 「조직 행태의 이해」, 서울 : 대영문화사.
- 김호섭 외 5인(2003), 「조직행태의 이해」, 대영문화사, p. 265 재인용.
- 남궁근(2004), 「행정조사방법론」, 서울 : 법문사.
- 박천오 외(2007), 「현대인사행정론」, 파주 : 법문사.
- 백기복(2001), 「이슈리더십」, 서울 : 창민사.
- 성태제(2007), 「알기 쉬운 통계분석」, 서울 : 학지사.
- 신응섭 외(2000), 「리더십의 이론과 실제」, 서울 : 학지사.
- 오석홍(2005), 「인사행정론」, 서울 : 박영사.
- 유민봉, 임도빈(2003), 「인사행정론」, 서울 : 박영사.
- 양창삼(1995), 「조직행동의 이해」, 서울 : 법문사.
- 이창원, 최창현(2005), 「새 조직론」, 서울 : 대영문화사.

#### 2) 논문

- 권오한(2005), “위기현장지휘자의 지휘행동이 현장구성원들의 사기·응집성·만족도에 미치는 영향에 관한 연구”, 호서대학교 행정대학원 박사학위논문.
- 김상묵, 강제상, 박희봉(2002), “정부조직의 지적 자본과 성과와의 관계”, 「한국행정논집」, 제14권 제4호.
- 노시범(2009), “지방자치단체 공무원의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향 연구”, 대진대학교 법무행정대학원 석사학위 논문.
- 류은영(2013), “공·사 조직의 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 조직구조와 조직문화의 조절효과를 중심으로”, 한국지방정부학회 춘계학술대회 발표논문집.

- 박천오, 김상목(2001), “지방자치단체의 생산성 결정요인 : 서울시 자치구 공무원들의 인식을 대상으로”, 「한국행정연구」, 제 10권 제1호.
- 백현인(2009), “경찰지구대 팀장의 리더십이 팀원의 조직몰입에 미치는 영향”, 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 박희봉, 강제상(2000), “지방행정조직의 생산성 장애요인 인식에 관한 연구 : 서울시 서초구 공무원을 중심으로”, 「한국행정학회보」, 제9권 제2호.
- 이상호, 이원우(1995), “변혁적 리더십의 동기부여 효과”, 인사관리연구 19집.
- 이선영(2009), “지방정부 중간관리자들의 변혁적·거래적 리더십의 효과분석 : 조직 효과성과 임파워먼트에 미친 효과를 중심으로”, 가톨릭대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 이창원, 김호정, 박희봉(2003), “지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교”, 「한국 행정학보」, 제 37권 제1호.
- 이창원, 차종화(2000), “노인복지회관의 조직효과성 평가에 관한 연구 : 노인종합복지관과 일반 노인복지회관의 비교분석을 중심으로”, 「한국행정학회보」, 제9권 제1호.
- 이창원, 최창현, 권해수(1998), “지방자치단체의 조직효과성 평가에 관한 연구”, 「한국행정학보」, 제32권 제1호.
- 성영태(2007), “기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향 : 임파워먼트 매개변수를 중심으로”, 계명대학교 행정대학원 박사학위 논문.
- 조민상(2007), “경찰 지구대장 리더십이 조직효과성에 미치는 영향”, 순천향대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 최용철(2004), “소방과출소장의 리더십 유형과 구성원의 직무만족도”, 아주대학교 공공정책대학원 석사학위 논문.
- 황기순, 이창원, 김재득(2003), “경찰 지구대장의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 서울경찰청 지구대를 중심으로”, 「한국정책과 학회보」, 제 9권 제2호.
- 홍성관(2008), “리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 육군연대 및 대대를 중심으로”, 전북대학교 행정대학원 박사학위 논문.

## 2. 국외문헌

- Avolio, B. J.(1993), Full Leadership Development : Building the Vital Forces in Organizations, Sage Publications Inc.
- Bass, B. M.(1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1994), Improving Organizational Effectiveness : Through Transformational Leadership, Sage Publication.
- \_\_\_\_\_.(1997), Full Range Leadership Development : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Mind Garden Inc.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E.(2006), Transformational Leadership, 3rd ed., Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Burns, J. M.(1978), Leadership, Haper & Row.
- Campbell, J. P.(1973), Research into the Nature of Organizational Effectiveness, University of Minnesota, pp.123-135.
- Dalton, D. R. & Toder, W. D. & Spendolini, M. J. & Fielding, G. J. & Porter, L.(1980), Organizational Structure and Performance : A Critical Review, Acamedy of Management Review.
- Donelson R. F.(2008), GROUP DYNAMICS, 4th ed., Wadsworth Pub Co.
- Etzioni, A.(1961), A Comparative Analysis of Complex Organization, Free Press.
- \_\_\_\_\_(1964), Modern Organizations, Prentice-Hall Inc.
- Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. Donnelly, J. H.(1982), Organizations, Texas-Business Publication Inc.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.(1982), Organizational linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, Academy Press.
- Northouse, P. G. (2007), Leadership : Theory and Practice, 4th ed. Sage Publication.

- Steers, R. M., Porter, L. W.(1973), Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, Psychological Bulletin, Vol. 80.
- \_\_\_\_\_.(1981), Motivation and Work Behavior, 2nd ed, McGraw-Hill International Book Co.
- Stogdill, R. M. (1974), Handbook of Leadership. NY : The Free Press.
- Vroom, V. H.(1964), Work and Motivation, John Willy & Sons.
- Wood J. M(2004), Organizational Behavior : Global Perspective theory and practice, 3rd ed., John Wiley & Sons.
- Yukl, G. A.(2005), Leadership in Organizations : 6th ed., Prentice-Hall Inc.

### 3. 웹사이트

국가통계포털, <http://www.kosis.kr>

소방방재청, <http://www.nema.go.kr>

서울소방재난본부, <http://fire.seoul.go.kr>

경기도 소방재난본부, <http://firegyeonggi.kr>



부록 : 설문지

## <리더십 유형과 조직효과성에 관한 설문조사>

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 소중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 매우 감사드립니다.

본 설문은 119안전센터장의 리더십과 조직 효과성의 관계를 알아보기 위해 구성된 것입니다. 이 설문으로 얻은 결과는 오직 연구의 목적으로만 사용될 것이며 통계적 처리에 의한 결과만을 공개할 것으로 약속드립니다.

귀하의 성실한 응답은 연구를 위한 매우 소중한 자료로, 좋은 연구 결과를 얻기 위한 기초가 될 것입니다. 이에 모든 문항에 대하여 빠짐없이 응답해 주시길 당부드립니다.

설문에 응해주신 점 다시 한번 감사드리며, 귀하의 앞날에 무궁한 발전이 있기를 기원합니다.

2013년 11월

연구자 : 서울대학교 행정대학원 석사과정 장호일

e-mail : bob9852@gg.go.kr

지도교수 : 서울대학교 행정대학원 이승중

다음은 소속 119안전센터장의 리더십에 대한 설문입니다.

평소 자신의 생각과 일치하는 곳에 체크해 주시기 바랍니다.

번호	내용	매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
1	센터장은 조직의 이익을 자신의 이익에 우선시한다.					
2	나는 센터장과 같이 일하고 있다는 것이 자랑스럽다.					
3	센터장은 자신의 가치관이나 신념에 대해 자주 언급한다.					
4	센터장은 나에게 존경을 받을 수 있도록 행동한다.					
5	센터장은 나의 능력 개발에 도움을 준다.					
6	센터장은 문제 해결 시 여러 관점에서 접근하려 노력한다.					
7	센터장은 나의 업무 수행방법이 적절한지에 대하여 다각적으로 검토한다.					
8	센터장은 나의 욕구나 능력을 인정하며 나를 인격적으로 대우한다.					
9	센터장은 미래에 대한 비전을 제시한다.					
10	센터장은 부하를 지도, 교육하는데 많은 시간을 할애한다.					
11	센터장은 나를 집단의 한구성원으로만 대하는 것이 아니라 하나의 인격체로 대우한다.					
12	센터장은 내가 어떠한 문제에 대하여 다양한 시각으로 볼 수 있게 도와준다.					
13	센터장은 어떤 일을 왜 달성해야 하는지에 대하여 열정적으로 이야기 한다.					
14	센터장은 미래에 대해 아주 낙관적으로 이야기 하는 편이다.					

15	센터장은 주어진 일을 달성하기 위한 새로운 시각을 나에게 제시한다.					
16	센터장은 능력과 자신감을 보여준다.					
17	센터장은 목표 달성 시 부하들이 얻게 될 이익이나 보상을 잘 설명해 준다.					
18	센터장은 합의한 대로 부하들에게 보상에 대한 약속을 잘 지킨다.					
19	센터장은 목표달성을 위해 보상과 처벌을 적절하게 사용한다.					
20	센터장은 아이디어보다는 효율적인 관리에 중점을 둔다.					
21	센터장은 노력에 대한 보상으로 부하가 원하는 것을 얻을 수 있게 도움을 준다.					
22	센터장은 특별한 일이 발생하지 않으면 기존의 것을 유지하려 한다.					
23	센터장은 부하들이 정해진 목표달성을 이루지 못한 경우만 처벌 등의 조치를 취한다.					
24	센터장은 부하들이 알아야 할 사항만 알려 주고 나머지는 본인들이 알아서 하게 한다.					
25	센터장은 부하들이 평상시 하던 방법으로 문제를 처리하면 이의를 제기하지 않는다.					
26	센터장은 부하들의 새로운 생각보다 직장에서 제시한 기준에 벗어나지 않도록 늘 신경을 쓴다.					

다음은 귀하의 직무만족도와 관련한 설문입니다.

평소 자신의 생각과 일치하는 곳에 체크해 주시기 바랍니다.

번호	내용	매우 그렇 다	그렇 다	보통 이다	그렇 지 않다	매우 그렇 지 않다
1	직장에서의 업무량은 적절한 수준이다.					
2	직무를 통해 나의 사회적 지위를 향상시킬 수 있는 기회가 있다.					
3	양심의 가책을 받지 않고 일을 할 수 있는 자유가 있다.					
4	안정적인 직장을 다니고 있다.					
5	직무 수행으로 사회에 봉사할 수 있는 기회가 있다.					
6	남에게 지시할 수 있는 기회가 있다.					
7	직무를 통하여 나의 능력을 발휘 할 수 있는 기회가 있다.					
8	우리 소방서의 정책과 규정 그것의 실시 방법에 대하여 만족한다.					
9	업무량에 비교해 급여 수준에 대하여 만족한다.					
10	승진의 기회가 많다.					
11	독자적 판단에 따라 일을 할 수 있는 기회가 많다.					
12	직무 수행 상 창의력을 발휘할 수 있는 기회가 많다.					
13	동료들 간의 관계가 원만한 편이다					
14	업무를 훌륭히 처리 했을 때 주변으로부터 그에 합당한 칭찬을 듣는다.					
15	직무를 통해 무엇을 성취하고 있다는 느낌을 받는다.					
16	작업환경에 대하여 만족한다.					

다음은 귀하의 조직몰입도와 관련한 설문입니다. 평소 자신의 생각과 일치하는 곳에 체크해 주시기 바랍니다.

번호	내용	매우 그렇다	그렇다	보통이다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
1	조직을 위해 보통 이상의 노력을 기울일 용의가 있다.					
2	친구들에게 나의 직장이 일하기 좋은 곳이라고 말한다.					
3	조직에 몸과 마음을 바쳐 충성할 생각이 있다.					
4	내가 원하는 것과 조직의 목표는 서로 일치한다.					
5	조직에서 시키는 일이라면 무슨 일이라도 기꺼이 하겠다.					
6	나는 내가 소방관임을 자랑스럽게 말할 수 있다.					
7	기회가 오더라도 조직을 떠나지 않을 것이다.					
8	이 조직은 직무수행에 있어 나의 진가를 발휘하도록 해준다.					
9	내가 소방관을 그만둔다면 내 인생이 나쁘게 변할 것이다.					
10	소방관을 선택한 것은 정말 잘한 일이라고 생각한다.					
11	이 직장에서 내 인생을 바쳐 얻어지는 것이 많다.					
12	우리 직원들의 문제에 대해서 조직은 받아들이기 어려운 결정은 하지 않는다.					
13	센터가 나에게 가장 좋은 직장이라고 생각한다.					
14	나는 우리 조직의 미래에 대해 진심으로 관심을 가지고 있다.					
15	나는 위험을 감수하더라도 출동 시 최선을 다할 용의가 있다.					

다음은 귀하의 일반적 사항을 묻는 질문입니다. 해당하는 곳에 체크해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

1)남자 2)여자

2. 귀하의 연령은 몇 세입니까?

1)20대 2)30대 3)40대 4)50대

3. 귀하의 계급은 무엇입니까?

1)소방사 2)소방교 3)소방장 3)소방위

4. 귀하의 근무 년 수는 얼마입니까?

1)5년 미만 2)5년~10년 3)10년~15년 4)15년~20년 5)20년 이상

5. 귀하가 담당하고 계신 업무는 무엇입니까?

1)화재진압업무 2)구급업무 3)운전업무 4)기타업무

6. 귀하가 속한 센터의 1일 현장 근무 인원은 몇 명입니까?

1)5명 미만 2)5명~10명 3)10명~15명 4)15명~20명 5)20명 이상

7.귀하의 하루 평균 출동건수는 얼마입니까?

1)5건 미만 2)5건~10건 3)10건~15건 4)15건~20건 5)20건 이상

8.귀하의 최종학력은 무엇입니까.

1)고졸 2)전문대졸 3)대졸 4)대학원 이상

9.귀하의 연봉은 얼마입니까?

1)2500만원 이하 2)2500~3500만원 3)3500~4500만원 4)4500만원 이상

바쁘신 중에도 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다. 귀하의 직장과  
가정에 행운이 함께하길 기원 합니다.

## **Abstract**

### **A Study on the Correlation between Leadership and Organizational Effectiveness**

-focus on the 119 safety center in Seoul-

Ho Il, Jang

Department of Public Administration

The Graduate School

Seoul National University

According to many Studies, the style of leadership is regarded as one of the key factors of organizational effectiveness. Meanwhile it is widely accepted that Bass's leadership approach which divide the leadership into two types(transformational leadership and transactional leadership). Recent researches have showed strong tendency that transformational leadership was the key influential factor to the organizational effectiveness but transactional leadership was not.

This study started from the question that these universal conclusions can be applicable to the 119 safety center where the safety issue is top priority and disciplines and controls to subordinates become basic principle of operation of organization. So, we could expect tthe 119 safety center needs transactional leadership as well as transformational leadership due to the nature of the tasks.



From this perspective, this research was designed to prove the correlation between Leadership(both transactional and transformational) of 119 safety center and organizational effectiveness which is measured by job satisfaction and organizational commitment.

In order to achieve the goal of the research, the survey was conducted on the fire-fighters who is working at the 119 safety centers in Seoul. Then conducted ANOVA and multiple regression on the data from the survey. The results of the research are as follow; There is difference in level of job satisfaction and organizational commitment according to the ages of member, number of fire-fighters working in the 119 safe center and scholarly attainments. And both transformational leadership and transactional leadership are proved to be improving the organizational effectiveness which was evaluated by job satisfaction and organizational commitment level. Additionally transactional leadership is more strongly related to the organizational effectiveness than transformational leadership.

With these results, I suggest some significant implications.

First, from the result that there is difference in job satisfaction and organizational commitment level according to the ages of member, we can realize the need of special morale management to the member of twenties and forties.

Second, from the result that there is difference in job satisfaction and organizational commitment level according to the number of fire-fighter, we can realize the need of reinforcements to the 119 safety centers.

Third, from the result that both transformational leadership and transactional leadership is proved to be improving the organizational effectiveness, we can realize a chief of the 119 safe center has to demonstrate both transformational and transactional leadership.

Finally, from the result that transactional leadership is more strongly related to the organizational effectiveness than transformational leadership, we can realize the importance of transactional leadership in the 119 safety center.

keywords : the 119 safety center, transformational leadership, transactional leadership, organizational effectiveness, multiple regression ANOVA

Student Number : 2005-22701