



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](#)

공기업정책학 석사 학위논문

리더십 유형과 조직몰입과의 관계에  
통합 공기업 특성이 미치는 조절효과 연구  
: 한국토지주택공사를 중심으로

2014년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

박 지 은

리더십 유형과 조직몰입과의 관계에  
통합 공기업 특성이 미치는 조절효과 연구  
: 한국토지주택공사를 중심으로

지도교수 고 길 곤

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로  
제출함

2014년 4월

서울대학교 행정대학원  
공기업정책학과  
박 지 은

박지은의 석사 학위논문을 인준함

2014년 6월

위 원 장    임 도 빈

부위원장    김 준 기

위    원    고 길 곤



## 국문초록

본 연구는 지난 정부 가장 대규모의 조직통합이 이루어진 한국토지주택공사(이하 LH)를 대상으로 중간관리자의 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고 그 과정에서 통합공기업 특성인 교차인사와 부하직원의 통합전 출신기관이 미치는 조절효과를 실증적으로 검증하였다.

연구의 목적은 LH 직원들의 조직몰입에 유효한 영향을 미치는 중간관리자 리더십 유형을 분석하고 이에 따라 리더십 역량강화를 위한 각종 교육수단과 방법을 개발하여 부하직원들의 조직몰입을 제고하는 것이다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십은 정서적 몰입과 규범적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치며, 거래적 리더십은 지속적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 교차인사를 시행한 조직과 시행하지 않은 조직간에는 조직몰입 측면에서 차이가 없었다. 그러나 부하직원의 통합전 출신회사에 따른 조직몰입을 회귀분석한 결과 대한주택공사 출신직원이 한국토지공사 출신직원 보다 정서적 몰입과 규범적 몰입이 높게 나타났다. 셋째, LH 인사관리 방식인 교차인사는 리더십과 조직몰입과의 관계에 조절효과가 없는 것으로 나타났지만 부하직원의 출신기관은 리더십과 조직몰입과의 관계에 조절효과가 있는 것으로 검증되었다. 위계적 회귀분석 결과 주택공사 출신직원은 토지공사 출신직원에 비해 거래적 리더십을 지닌 상사로 인해 조직에 대한 정서적 몰입이 높아졌으며, 토지공사 출신은 주택공사 출신직원 보다 카리스마적 리더에 의해 정서적 몰입이 높아짐을 알 수 있었다.

본 연구가 가지는 시사점은 다음과 같다. 우선, 조직에 대한 충성심과 정서적 애착, 조직에 계속 근무하고자 하는 의무감을 유발시키기 위해서는 변혁적 리더십을 가진 중간관리자가 요구된다. 따라서 변혁적 리

더십을 함양하기 위한 다양한 교육수단 및 방법이 개발되어야 할 것이다. 또한 정서적 몰입을 높일 수 있는 리더십 유형은 부하직원의 출신 기관에 따라 다르므로 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 적절하게 혼합된 리더의 육성이 필요함을 시사해 주고 있다. 통합 초기에는 통합에 따른 여러 가지 문제점과 불안함으로 인해 강력한 카리스마를 가진 리더가 필요하지만, 조직이 어느 정도 안정된 단계에 접어들면 거래적 리더십이 조직유효성 증대에 더 유용하게 발휘 될 것이기 때문이다.

**주요어 :** 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직몰입, 통합 공기업  
**학 번 :** 2013-22645

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구목적 .....	1
제 2 절 연구문제 .....	4
제 3 절 연구의 대상과 범위 .....	5
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 .....	6
제 1 절 리더십 일반이론 .....	6
1. 리더십의 개념 .....	6
2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십 .....	6
제 2 절 조직몰입 .....	9
제 3 절 선행연구 검토 및 한계점 .....	11
제 3 장 연구의 설계 .....	13
제 1 절 연구모형 및 가설의 설정 .....	13
1. 연구모형 .....	13
2. 연구가설의 설정 .....	14
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 .....	16
1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십 .....	17
2. 조직몰입 .....	19
3. 교차인사 및 출신기관 .....	19
4. 측정도구 구성 .....	19
제 3 절 연구방법 .....	20

제 4 장 가설의 검증 및 연구결과의 분석 .....	21
제 1 절 기초통계분석 .....	21
1. 응답자의 인구통계학적 특성 .....	21
2. 주요변수 기초통계량 .....	24
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증 .....	24
1. 독립변수 분석 .....	25
2. 종속변수 분석 .....	27
제 3 절 주요변수들간 상관관계 분석 .....	28
제 4 절 상사출신기관별 주요변수 분석 .....	29
제 5 절 가설의 검증 및 연구결과의 분석 .....	31
제 5 장 결론 및 시사점 .....	45
제 1 절 연구결과의 요약 .....	45
제 2 절 연구의 시사점 .....	50
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....	51
참고문헌 .....	53

## 표 목차

[표 2-1] 변혁적 리더십의 구성요소 .....	8
[표 2-2] 거래적 리더십의 구성요소 .....	9
[표 2-3] 조직몰입 3원 모델 .....	10
[표 3-1] 가설 1 .....	15
[표 3-2] 가설 2 및 가설3 .....	15
[표 3-3] 가설 4 및 가설 5 .....	16
[표 3-4] 리더십 유형의 하위요인 .....	18
[표 3-5] 설문문항 구성 .....	20
[표 4-1] 설문조사 응답자의 특성 .....	22
[표 4-2] 주요변수 기초통계량 .....	24
[표 4-3] 리더십 유형의 타당성 및 신뢰도 분석결과 .....	26
[표 4-4] 조직몰입의 타당성 및 신뢰도 분석결과 .....	27
[표 4-5] 상관관계 분석결과 .....	29
[표 4-6] 거래적 리더십에 대한 회귀분석 결과 .....	30
[표 4-7] 변혁적 리더십에 대한 회귀분석 결과 .....	31
[표 4-8] 모형요약(가설 1-1) .....	32
[표 4-9] 모형요약(가설 1-2) .....	33
[표 4-10] 모형요약(가설 1-3) .....	34
[표 4-11] 가설 1의 검증 결과 .....	35
[표 4-12] 모형요약(가설 2) .....	35
[표 4-13] 가설 2의 검증결과 .....	36
[표 4-14] 모형요약(가설 3) .....	37
[표 4-15] 가설 3의 검증결과 .....	38
[표 4-16] 모형요약(가설4) .....	40
[표 4-17] 가설 4의 검증결과 .....	40
[표 4-18] 모형요약1(가설5) .....	42
[표 4-19] 모형요약2(가설5) .....	43
[표 4-20] 가설 5의 검증결과 .....	44

## 그림 목차

[그림 1-1] 조직도(예시) .....	4
[그림 3-1] 연구모형 .....	13

## 부록 목차

[부록 : 설문지] .....	56
------------------	----

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적

국민의 많은 기대와 우려 속에 통합공사인 한국토지주택공사(이하 LH)가 출범한지도 어느덧 5년차가 되었다. LH는 토공과 주공의 기능중복<sup>1)</sup>을 해소함으로써 개발 경쟁에 따른 부작용인 국토과잉개발을 해소하고, 택지개발과 주택건설사업을 일원화하여 저렴한 주택을 공급하는 것을 태생적 사명으로 안고 출범하였다. 통합 논의는 1993년 김영삼 정부에서부터 시작하여 정권이 바뀔 때마다 논의가 되었으나, 대부분 기능조정 수준으로 마무리되었다. 하지만, 택지와 주택의 공급부족 상태가 일정수준 해소되고 2000년대 중반 부동산 가격 급등 등의 문제점이 발생하자 통합에 대한 시대적 요구가 증가한 상황에서 이명박 정부의 공기업 선진화 정책과 맞물려 통합공사가 출범하게 되었다.

2009년 4월 통합법안의 국회통과 이후 초기 물리적 통합 단계를 거쳐서 5개월만에 한국토지주택공사로 새롭게 출범하였다. LH는 통합초기 강력한 카리스마를 가진 초대 기관장에 의해 비교적 단기간에 사옥통합, 내부 시스템 통합, 규정·제도 통합 등 물리적 통합을 이루었다. 또한 조직문화와 기능 등의 화학적 통합을 위한 미션·비전 등 가치 일원화와 신기업 문화 창출 등 다양한 조직화합 프로그램을 운영하여 왔다. 그러나 통합 5년차인 현재 LH의 출신기관별 갈등은 여전히 존재하며 이는 직원들의 조직몰입에 상당한 영향을 미치고 있다.

LH에 대한 실증적 연구결과 통합효과로 측정되는 소속감, 구성원간 관계 갈등이 낮게 나타났으며, 특히 응답자 출신기관에 따라 평가가 다르게 나

---

1) 택지개발, 신도시개발, 도시정비, 혁신도시 조성, PF사업 등 기능중복 확대

타났다(문명재, 2012). 조직에 대한 긍정적인 일체감과 충성심이라 할 수 있는 조직몰입에 있어서도 출신기관별로 유의한 차이가 나타났다(이정민, 2012). 통합과정에서 상대적 박탈감을 느낀 집단의 경우 통합에 대한 부정적인 인식이 형성되고 통합과정 전반에 대한 불만과 비협조를 가져와 통합효과가 저해되며(문명재, 2012), 이로 인해 조직에 대한 정서적 애착감, 충성심까지 낮아지는 결과가 초래된 것이다.

초대 기관장인 이지송 사장이 발휘한 카리스마적 리더십은 통합초기 단기간에 물리적 통합 등과 같은 가시적인 성과를 높이는데는 유용하지만 통합조직에 내재된 구성원간 갈등, 기업문화 차이와 같은 내재적인 갈등관계까지 해소하여 조직유효성을 높이는데는 미흡하다. 조직융합의 초기단계에는 이상적 영향력 등과 같이 조직구성원에게 비전을 제시하는 리더십 유형이 유효하지만, 조직이 어느정도 안정화를 이룬 시점부터는 리더-부하 간 인간관계의 상호작용을 강조하는 것이 중요하기 때문이다(조태준, 2012).

리더십이란 리더가 조직과 조직 구성원들에게 동기를 부여하고 방향과 비전을 제시하여 목표를 위하여 자발적으로 노력하도록 영향을 주는 기술 혹은 과정으로 조직의 성과에 크게 영향을 미치며 조직변화를 추구하는데 있어 핵심요소가 된다. 상사가 발휘하는 리더십에 따라 조직구성원들의 조직몰입이 달라지게 되고, 그 리더십이 긍정적인 영향력을 발휘한다면 부하직원은 조직에 충성하고자 하는 유인동기가 발생하므로 통합기업에서의 화학적 통합이 가능해 질 것이다.

따라서 본 연구는 LH의 화학적 통합에 대한 해답을 리더십을 통한 조직구성원의 조직몰입으로 가정하고 진행하였다. 또한 통합 공기업만의 고유한 특성을 교차인사와 직원 출신기관으로 가정하고 이를 조절변수화 하여 리더십 유형과 조직몰입간의 관계에 미치는 효과를 분석하였다.

교차인사제도란 직원들의 통합전 출신기관에 상관없이 보직인사를 시행하는 것으로, 두 기관이 화학적으로 융합되도록 하는 것이 주된 목적이다.

교차인사는 수평적 교차인사와 수직적 교차인사 두가지로 구분된다. 예를 들어 경영지원부문장을 한국토지공사(L) 출신으로 임명하면 기획조정부문장은 대한주택공사(H) 출신을 배치하여 인사의 균형을 이루는 것은 수평적 교차인사이다. 인사관리처장(1급)으로 대한주택공사(H) 출신을 임명하면 직속부하인 인사관리부장(2급)은 한국토지공사(L) 출신을 배치하여 한쪽 조직의 특정 부서 독식을 제한하는 것은 수직적 교차인사이다.

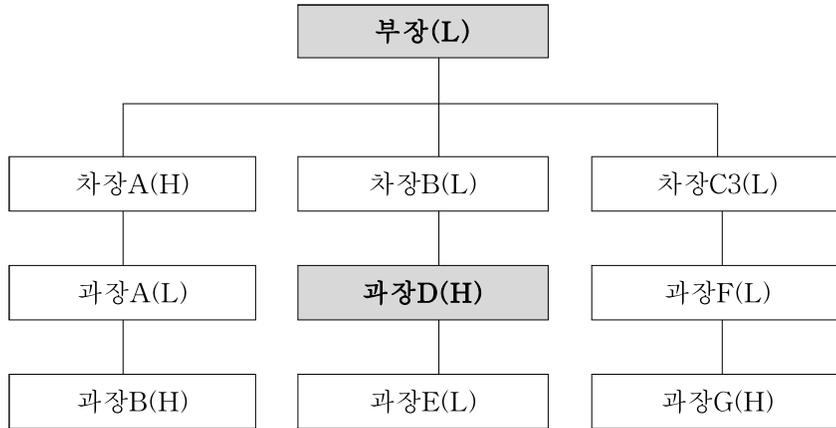
교차인사 시행으로 인하여 과거 주택공사 고유 업무인 분양주택판매, 임대주택공급, 임대주택관리, 주거복지부문에 토지공사 출신직원들도 배치되고 있으며, 마찬가지로 토지공사 주업무였던 토지보상, 토지판매, 산업단지, 국토관리, 남북협력사업 등의 부서에서도 주택공사 직원이 교차 배치되고 있다. 보직뿐만 아니라 업무에 있어서도 교차인사가 시행되고 있는 것이다.

교차인사는 정부조직이나 공공기관 통합에 있어 필수적인 인사관리전략으로 제시되고 있으며, 단기간에 물리적·화학적 통합을 도모할 수 있는 쉽고 효과적인 인사관리방법 중 하나로 규모가 아주 작은 공공조직간 통합을 제외하고는 거의 전 통합조직에 적용되어 전면적으로 시행되고 있으며 긍정적인 평가를 받고 있다(이정민, 2012).

교차인사가 조직 통합에 미치는 효과성에 따라 LH는 통합 후 인사융합의 방법으로 교차인사제도를 전사적으로 적용하고 있으나 조직 내에서는 교차인사가 실제로 조직의 화학적 통합을 달성하는데 크게 효과가 있지 않으며 오히려 출신간 갈등을 유발하는 요인으로 작용할 수 있다는 비판도 있다.

만일 교차인사 시행으로 인해 주택공사 출신의 과장(아래 그림 1-1의 과장D)이 토지공사 출신 부장과 근무한다면 그 직원의 조직몰입 정도는 어떠할까? 조직몰입이 높게 측정된 직원의 직속상사 리더십은 어떤 유형인지, 출신기관별로 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 리더십 유형이 있는지 알아보기 위함이 연구를 시작하게 된 직접적인 동기이다.

<그림 1-1> 조직도(예시)



본 연구는 부하가 지각하는 상사의 리더십은 교차인사나 본인의 출신기관에 따라 조직몰입에 대한 효과성이 다르게 나타날 것이라는 전제하에서 출발한다. 본 연구를 통해 부하직원이 지각하는 상사의 리더십이 교차인사와 출신기관에 따라 조직몰입에 어떻게 영향을 미치는지 국내 대표적 통합 공기업인 LH사례를 통해 규명해보고, 구성원의 태도나 행동에 영향을 미치는 효과적인 리더십을 개발·교육하여 통합 공기업의 새로운 운영방향을 제시하고자 한다.

## 제 2 절 연구문제

본 연구는 통합공기업의 조직몰입에 미치는 영향요인에 관한 연구로서, 부하가 지각하는 상사의 리더십과 통합공기업 고유특성에 대한 실증적 고찰을 통해 궁극적으로 성공적인 통합 공기업의 인적관리 방안 및 조직 운영 방향을 모색하는 것을 목적으로 한다. 이상에서 제시한 연구의 필요성 및 목적에 따라 본 연구에서 밝히고자 하는 구체적인 문제는 다음과 같다.

첫째, 부하의 조직몰입에 긍정적인 영향력을 미치는 리더십 유형이 있는가?  
둘째, 교차인사와 부하직원 출신기관은 조직몰입에 영향을 미치는가?  
마지막으로, 교차인사와 부하 출신기관이 리더십 유형과 조직몰입과의  
영향관계에 조절효과를 나타내는가?

### 제 3 절 연구의 대상과 범위

앞서 논의 된 바와 같이, 본 연구는 공기업 조직에서 조직구성원이 지각하는 상사의 리더십이 교차인사나 부하 출신기관에 따라 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하는데 연구의 목적을 두고 있다.

본 연구의 대상은 조직 내 가장 기본 단위인 부단위에서의 부장(2급)의 리더십에 대한 부하직원들의 리더십 인식을 연구대상으로 한다. 대부분의 기업 대상 리더십 연구는 고위관리자의 리더십이 파급력이 크다는 전제하에 고위관리자를 주로 연구대상으로 하였으나 리더십은 조직의 최고경영자 및 상위직급 관리자들에만 나타나는 것은 아니며 실질적으로 기업 내 최상위 관리자들은 모든 부하직원들을 직접적으로 관리·감독할 수 없기 때문에 부(팀)장급의 중간관리자들의 역할과 그들의 리더십은 중요하게 고려되어야 한다. 특히 통합기업은 예측 불가능한 내·외부 환경 변화를 자주 겪고 있기 때문에 변화에 적극적이고 직접적으로 대응하고 조직구성원들의 화학적 통합을 이루는데 초석을 마련할 수 있는 중간관리자들의 리더십이 적극적으로 요구된다.

본 연구의 초점은 부하에 의해 지각된 상사의 리더십이 부하의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치고 있는가이다. 많은 조직심리학적 연구들은 객관적 리더십보다 부하에 의해 지각된 리더십의 중요성을 강조하고 있는데 이는 상사의 리더십이 궁극적으로 부하에 의해 지각되어 질 수 있을 때에만 부하의 행위에 영향을 줄 수 있기 때문이다(임준철, 1999).

조절변수인 통합공기업 특성은 교차인사여부와 부하 출신기관으로 두고 리더십과 조직몰입과의 관계에 어떤 역할을 하는지 살펴보겠다.

## 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

### 제 1 절 리더십 일반이론

#### 1. 리더십의 개념

리더십 이론에 관한 연구는 각 연구자들의 관점과 연구방법에 따라 매우 다양하다. 일반적으로 리더십 연구의 대부분은 특성이론, 행동이론, 상황이론으로 분류되며 1980년대 이후에는 변화와 혁신을 중심으로 하는 연구가 많이 발표되고 있다. 최근에는 리더 한사람의 특성이나 행동보다는 조직자체에 초점이 맞추어지면서 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 서번트 리더십 등과 같은 변화와 혁신을 주제로 하는 리더십 이론들이 연구의 주를 이루고 있다.

리더십에 관한 학자들의 견해를 종합해보면, 일반적으로 리더십은 지도력, 지휘력, 영향력 등으로 불리고 있으며 리더가 부하직원으로 하여금 조직 목표를 달성하기 위해 영향력을 행사하는 과정 및 지도력 자체로 정의된다. 리더십 요인은 영향을 주는 자, 영향을 받는 자 그리고 상황으로 나누어지며, 이러한 요인들이 상호작용을 통하여 영향을 미치는 과정을 리더십이라 볼 수 있다.

#### 2. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

##### 2.1 개념과 특징

변혁적 리더십의 개념은 사회학자인 Burns에 의해 제시되고 이후 Bass에 의해 정교화 되면서 더욱 확장되고 발전되어 왔다. Burns는 정치적

리더십의 과정을 거래적 형태와 변혁적 형태로 구별하였다. 그는 거래에 중점적으로 관심을 둬으로써 부하들의 현재욕구를 만족시키려고 시도하는 거래적 리더와 부하들의 욕구를 끌어올리고 개인, 집단, 조직의 성과를 극적으로 향상시키려고 시도하는 변혁적 리더 사이의 구별을 구체화하였다. 그에 따르면, 변혁적 리더들은 자유, 정의, 평등, 평화 그리고 인본주의 등과 같은 보다 높은 이상과 가치에 호소함으로써 부하들의 의식을 높이도록 추구하는 리더로 규정하였다(Burns, 1978). Burns는 이러한 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 한차원의 양극단에 있는 것으로 개념화 하였다(이상호, 2009).

반면 Bass는 Burns의 정치적 리더십 개념을 일반조직에 적용하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 상호배타적인 것이 아닌 상호독립적인 것으로 구별하였다. 즉, 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 대체라기보다는 거래적 리더십의 효과에 추가적인 공헌을 하는 상호보완적인 것으로 개념화 하였다.

Burns의 개념에 기초하여 Bass는 변혁적 리더십을 부하들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어서 기대이상의 성과를 달성하도록 하는 과정으로 정의하고 있다. Bass에 따르면, 변혁적 리더는 다음과 같은 방법을 통해 부하를 변혁시키고 동기부여 한다. 첫째, 부하에게 과제성과의 중요성을 더 잘 인식하도록 만든다. 둘째, 조직이나 팀을 위해서 개인적인 이해관계를 초월하도록 만든다. 마지막으로 부하들의 상위욕구를 활성화시킨다(이상욱, 2004).

한편, 거래적 리더십은 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의할 수 있다. 즉, 거래적 리더십이란 리더가 행동, 보상, 인센티브를 사용해 부하들로부터 바람직한 행동을 하도록 만드는 과정이며, 이 과정은 리더와 부하간의 교환이나 거래관계에 기초한다는 것이다.

Bass&Avolio(1997)는 변혁적 리더십이 효과적이기 위해서는 거래적 리더십이 사전 조건이라고 주장한다. 왜냐하면 거래적 리더십은 리더와 구

성원들간의 관계를 발전시키는데 도움을 주기 때문이다. 거래적 리더십이 결여된 상태에서 변혁적 리더십만 사용한다면 오히려 조직구성원에게 혼란과 모호성을 가져올 수도 있으므로 효과적인 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 수반하여야 한다고 한다.

## 2.2 구성요소

초기에 Bass(1978)는 변혁적 리더십을 구성하는 행동요소로 카리스마, 개별적 배려 그리고 지적자극의 세가지를 제시하였으나 이후 Bass&Avolio(1997)는 영감적 동기부여라는 요소를 추가하여 변혁적 리더십을 구성하는 네가지 행동요소를 제시하였다.

<표 2-1> 변혁적 리더십의 구성요소

구 분	요 인	내 용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 부하에게 비전과 사명감을 제공하고, 부하들이 리더를 신뢰할 수 있도록 가치관, 존경심, 자신감을 심어주어야 한다.
	영감적 동기부여	리더는 호소력 있는 비전을 제시하고, 부하들에게 높은 기준을 요구하고, 열정을 갖고 낙관적으로 이야기하며, 해야할 일에 대해 격려와 의미를 제공한다.
	개별적 배려	리더는 구성원들이 개인적인 성장을 이룩할 수 있도록 개별적인 관심을 보여주고 개인의 욕구차이를 인정하며 알맞은 임무를 부여하고 잠재력을 개발해 준다.
	지적 자극	리더는 구성원들이 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적인 틀을 벗어나 이해력과 합리성을 높이고 문제해결 방식에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시켜 보다 창의적인 관점에서 해결하도록 한다.

※ 출처 : Bass, B. M(1990)의 재구성

Bass는 거래적 리더십을 구성하는 행동요소로는 조건적 보상과 예외에 의한 관리를 들고 있다. 조건적 보상은 성과기준에 부합되는 경우 이에 대한 보상을 강조하는 적극적인 성격을 지니고 있는 반면, 예외에 의한 관리는 성과기준에 부합되지 않는 경우에만 수정조치를 취하는 것을 의미하는 소극적인 성격을 지니고 있다(Avolio, 1988). 즉, 거래적 리더십은 부하의 현 욕구를 파악하고 이를 기초로 교환관계를 통해 조직의 성과를 달성하려고 하는 것이다.

<표 2-2> 거래적 리더십의 구성요소

구 분	요 인	내 용
거래적 리더십	조건적 보상	리더는 구성원에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다. - 노력과 보상의 교환을 약속 - 성과를 달성하면 보상을 제공 - 성취한 결과에 대하여 인정
	예외에 의한 관리	리더는 부하가 실패하고 이탈된 행동을 보일때만 수정활동을 하거나 개입하는것을 의미한다. 부하들의 성과가 기준이하로 떨어질 경우에 성과기준에 도달할 수 있도록 정보를 피드백 시켜준다.

※ 출처 : Bass, B. M(1990)의 재구성

## 제 2 절 조직몰입

조직행태 연구에서 가장 널리 그리고 오래 연구되어온 개념은 조직몰입이다. 조직몰입은 자신의 모든 열정을 조직에 헌신한다는 의미로 조직전체에 대한 충성심이라고 설명될 수 있다. 조직몰입은 ‘개인의 특정조직에 대한 동일시 및 몰입의 강도’ 및 ‘자신이 속한 조직에 대한 호의적인 태도의 정도로써 자신과 조직을 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고 참여하고자 하는 정도’(Meyer&Allen, 1991)로 설명될 수 있다.

조직성과에 영향을 미치는 변수에 관한 초기 선행연구에서는 조직몰입보다 직무만족에 큰 관심을 두었으나, 최근 연구에서는 직무만족보다는 조직몰입의 비중이 더 커지고 있다. 이는 조직의 인적자원 관리차원에서 직무에 대해 피동적, 소극적 태도를 나타내는 직무만족보다는 조직에 대한 능동적, 적극적 태도인 조직몰입이 더 바람직한 결과를 가져오기 때문이다.

조직구성원 입장에서는 조직에 몰입함으로써 물질적 보상 외에도 심리적인 만족감을 얻을 수 있고, 조직의 입장에서도 직원들의 높은 조직몰입은 근속년수를 높이고, 고객만족과 조직시민행동을 높이는 등 조직의 목표추구에 유익할 수 있다는 점에서 조직몰입의 중요성은 커져 가고 있다.

Meyer&Allen(1991)은 조직몰입을 <표 2-3>와 같이 자신의 가치관이 조직의 가치관과 일치하기 때문에 조직에 남기를 원하는 정서적 몰입과, 조직이 주는 보상으로 인하여 조직에 남아 있기를 원하는 지속적 몰입, 그리고 조직에 참여하기 이전 또는 그 이후에 개인이 경험한 것에 의하여 영향을 받아 형성되어 있는 의무감 때문에 조직에 남아 있게 되는 규범적 몰입으로 구분하였다.

<표 2-3> 조직몰입 3원 모델

구 분	내 용
정서적 몰입	조직 구성원이 그가 속한 조직에 노력과 충성을 기꺼이 바치려는 의욕, 개인의 존재를 조직과 결합시키려는 태도, 조직목적에 수용하려는 신념, 조직에 대한 조직 구성원의 감정적 애착, 동일시, 관여 등을 말함
지속적 몰입	다른데 가는 것보다 조직에 남아있는 것이 훨씬 낫기 때문에 혹은 다른 대안이 없기 때문에 자신의 필요에 의해 조직에 남아있으려는 태도
규범적 몰입	조직에서 사회화 과정을 통해 조직에의 충성심이 야기되며 조직에서 요구하는 의무를 성심껏 완수해야 한다는 내적인 가치 체계가 높은 사람

※ 출처 : 김용진(2009)의 재구성

### 제 3 절 선행연구 검토 및 한계점

조직몰입과 리더십에 관한 많은 연구 결과에 따르면 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성과 유의한 관계가 있다고 입증되고 있으며, 특히 직무만족이나 조직몰입과 같이 심리적 성과지표에 대하여 유의한 영향력을 미치고 있는 것으로 알려져 있다. 아울러 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 조직몰입을 증대시킨다는 연구결과가 많이 나타나고 있다.

Allen&Meyer(1990)는 1,375명의 간호사를 대상으로 한 변혁적 리더십과 조직몰입의 영향관계에 관한 연구에서 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미친다고 하였고, Koh, Steers and Terborg(1995)는 변혁적 리더가 그렇지 않은 리더에 비해서 구성원들의 몰입수준을 높게 한다고 하였다.

구본동(1999), 류병선·이호선(2011)도 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 조직구성원의 조직몰입에 보다 큰 영향을 미치는 것으로 나타나, 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 효과적인 리더십 행동이라고 주장하고 있다.

이덕로(1994)는 변혁적 리더십이 조직몰입 중 정서적 몰입과 강한 정의 관계를 가지고 있다고 주장하였으며, 이문선·강영순(2000)은 변혁적 리더십이 자긍심을 매개로 하여 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있다고 밝혔다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직형태가 공공조직이나 사조직이나에 따라 그 정도가 달리 나타날 수 있는데 장임숙(2001)은 공공조직과 사조직간에는 리더십 유형에 차이가 있으며 공공조직이 사조직에 비해 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 강하다고 하였다.

이상과 같이 변혁적, 거래적 리더십 모델과 관련한 많은 연구가 진행되었지만, 여전히 많은 과제들이 남아있다. 예를 들면 변혁적, 거래적 리더

십은 특정 상황이 리더 행동의 유효성에 조절효과를 미친다는 것이 이론적으로는 인정되고 있지만, 이러한 효과를 실증적으로 검증한 연구는 거의 없다. 또한 리더십 연구 대상은 대부분 일반 기업이나 정부부처였으며 본 연구와 같이 통합 공기업을 대상으로 리더십과 조직몰입간의 관계를 고찰하고, 조직융합 인사관리방식인 교차인사나 통합 전 출신기관에 따른 조직몰입과 리더십 유형을 분석한 연구는 거의 없다. 따라서 본 연구를 통해 통합 공기업의 리더십과 조직몰입과의 관계를 고찰하여 통합 공기업의 바람직한 리더십 유형을 정립하고 교차인사의 효과성을 측정해보고자 한다.

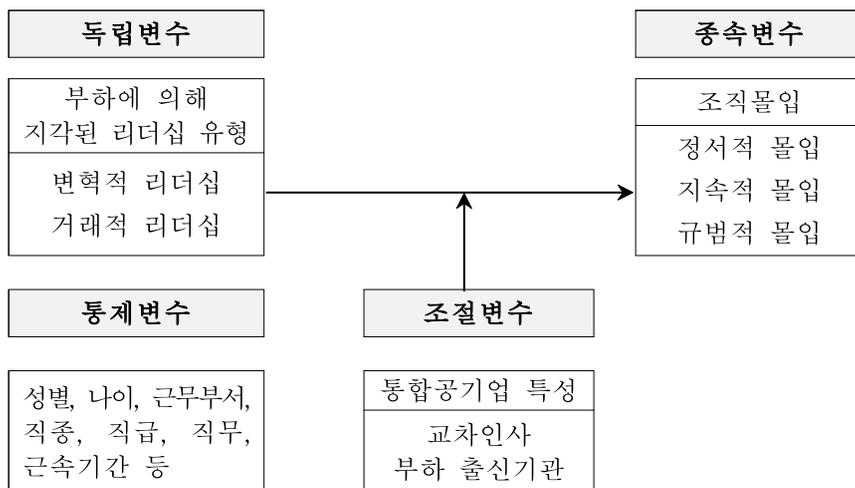
## 제 3 장 연구의 설계

### 제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

#### 1. 연구모형

본 연구의 목적은 중간관리자의 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 분석 및 부하직원의 통합 이전 출신기관과 교차인사 시행여부가 리더십과 조직몰입간의 관계에 미치는 조절효과를 분석하여 통합 공공기관의 바람직한 리더십 유형을 제시하고 교차인사의 효과성을 측정하는데 있다. 따라서 앞의 이론적 내용을 토대로 리더십을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나누어 독립변수로 두고, 조직몰입은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하여 종속변수로 설정하여 중간관리자의 리더십 유형과 조직몰입과의 관계를 분석하였다. 그리고 통합 공공기관의 조직융합 방식인 교차인사와 부하직원의 통합이전 출신기관을 조절변수로 두고 리더십 유형과 조직몰입과의 관계에 미치는 조절효과를 분석하였다. 이상을 개념적으로 도식화한 분석의 틀은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2. 연구가설의 설정

### 2.1 리더십 유형과 조직몰입과의 관계

Bass(1985)가 변혁적 리더십에 대한 개념을 제시한 이후에 많은 학자들에 의해서 변혁적 리더십과 조직유효성에 대한 연구가 이루어졌다. 기존 연구 결과 부하가 상사의 리더십을 변혁적이라고 인식한 경우, 상사에 대한 강한 정서적 몰입 때문에 기대 이상의 성과를 거두기 위하여 노력한다고 하였다(Howell & Avolio, 1993). 또한 조직구성원이 조직에 남아있기를 위해서 남아있다면 그 구성원은 조직을 위해 추가적인 노력과 가치내면화를 할 것이고, 필요에 의해 조직에 남아있다면 고용상태를 유지하는데 필요한 최소한의 노력만을 할 것이라고 보았다(Mowday, Porter & Steers, 1982). 국내연구에서도 김영기(2005)는 정서적 몰입과 규범적 몰입은 구성원들의 추가적인 노력을 의미하므로 변혁적 리더십과 관련성이 있으며, 지속적 몰입은 본인 이해관계에 의한 최소한의 노력을 의미하는 것으로 거래적 리더십과 개념적 관련이 있다고 보았다.

즉, 변혁적 리더십이 효과적으로 발휘되기 위해서는 부하와 상사(또는 조직)간 정서적 친밀감이 선행되어야 하고, 이로 인해 조직구성원들의 높은 조직몰입과 성과가 창출할 수 있다는 것이다.

이와는 반대로 거래적 리더십은 어떤 조직목표에 대하여 성과를 달성할 경우 실제적 보상 및 보상 약속을 통해 부하의 행동을 이끌어 내는 개념으로 본인 이해관계의 합리적 계산에 의해 나타나는 지속적 몰입에 영향을 미친다고 할 수 있다.

이상의 이론적 근거를 토대로 변혁적 리더십은 정서적 몰입 및 규범적 몰입에 정(+ )의 영향을 미치며, 거래적 리더십은 지속적 몰입에 정(+ )의 영향을 미칠 것으로 예상되어 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<표 3-1> 가설 1

---

**가설 1. 리더십 유형은 조직구성원의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.**

가설 1-1. 변혁적 리더십은 조직구성원의 정서적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 거래적 리더십은 조직구성원의 지속적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 변혁적 리더십은 조직구성원의 규범적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

---

## 2.2 교차인사 및 부하기관 출신기관에 따른 조직몰입

교차인사는 통합전 출신회사에 상관없이 통합조직에 보직인사를 시행하는 것을 의미한다. 이정민(2013)은 리더-구성원 교호관계(LMX 질)는 교차인사가 시행된 집단보다 비교차인사집단이 높다고 하였으며, 리더-구성원 교호관계와 조직몰입간에 유의한 정(+)<sup>1</sup>의 관계가 있다는 많은 실증적 연구에 따라 교차인사가 시행된 집단과 비교차인사집단은 조직몰입에 차이가 있을 것이라고 가정하고 가설 2를 설정하였다. 이와 관련하여 응답자(부하직원) 출신기관에 따라서도 조직몰입이 다르게 나타날 것이라 가정하고 가설 3을 설정하였다.

<표 3-2> 가설 2 및 가설 3

---

**가설 2. 조직몰입은 교차인사집단과 비교차인사집단간에 차이가 있을 것이다.**

가설 2-1. 정서적 몰입은 교차인사집단과 비교차인사집단간에 차이가 있을 것이다.

가설 2-2. 지속적 몰입은 교차인사집단과 비교차인사집단간에 차이가 있을 것이다.

가설 2-3. 규범적 몰입은 교차인사집단과 비교차인사집단간에 차이가 있을 것이다.

**가설 3. 부하 출신기관은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.**

가설 3-1. 부하 출신기관은 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 부하 출신기관은 지속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 3-3. 부하 출신기관은 규범적 몰입에 영향을 미칠 것이다.

---

## 2.3 교차인사 및 부하 출신기관의 조절효과

리더십 유형과 조직몰입과의 관계에 교차인사와 부하 출신기관에 따른 조절효과에 대하여 분석해 보기로 하고 가설 4과 가설 5를 설정하였다. 이는 조직구성원이 소속되어 있는 부서의 교차인사 시행이 조직몰입에 어느 정도 지향성을 가지고 있는냐에 따라 중간관리자의 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향이 달라질 것이라는 추론이다. 또한 양 공사는 설립 이래 수십년동안 이질적인 기업문화와 사업구조를 가지고 있었으므로 조직의 성과에 정(+의 영향을 미치는 리더십이 구분될 것이라고 추론된다. 따라서 부하직원의 출신기관에 따라 리더십과 조직몰입과의 관계가 다를 것이라는 가설을 검증해 보기로 한다.

<표 3-3> 가설 4 및 가설 5

---

**가설 4. 리더십 유형과 조직몰입과의 관계에 교차인사가 조절작용을 할 것이다.**

가설 4-1. 리더십 유형과 정서적 몰입과의 관계에 교차인사가 조절작용을 할 것이다.

가설 4-2. 리더십 유형과 지속적 몰입과의 관계에 교차인사가 조절작용을 할 것이다.

가설 4-3. 리더십 유형과 규범적 몰입과의 관계에 교차인사가 조절작용을 할 것이다.

**가설 5. 리더십 유형과 조직몰입과의 관계에 부하 출신기관이 조절작용을 할 것이다.**

가설 5-1. 리더십 유형과 정서적 몰입과의 관계에 부하 출신기관이 조절작용을 할 것이다.

가설 5-2. 리더십 유형과 지속적 몰입과의 관계에 부하 출신기관이 조절작용을 할 것이다.

가설 5-3. 리더십 유형과 규범적 몰입과의 관계에 부하 출신기관이 조절작용을 할 것이다.

---

## 제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

본 연구에 사용된 변수는 독립변수인 리더십 유형, 종속변수인 조직몰입, 조절변수인 교차인사 및 부하의 통합진 출신기관이다. 먼저 리더십은 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하여 측정하였고, 조직몰입은 정

서적·지속적·규범적 몰입의 3가지 하위차원을 측정하는 문항으로 구성하였다. 그리고 교차인사 및 통합이전 출신기관은 더미변수화하여 조절효과를 측정하였다. 마지막으로 인구통계학적 변인으로 성별, 연령, 직종, 직급, 직무, 나이, 근속기간, 근무부서, 팀 인원 등으로 구성하였다.

## 1. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

변혁적 리더십은 많은 학자들에 의해 연구되었으며 연구마다 그 정의 또한 다양하다. 본 연구에서는 Burns(1978)과 Bass(1985)의 정의에 따라 조직구성원의 생각과 행동을 변화시키고, 차원이 높은 욕구 달성을 강조함으로써 부하의 내적 동기를 유발시키는 리더십을 변혁적 리더라고 정의한다. 변혁적 리더는 단기적, 가시적 문제해결과 성과달성에 치중하기 보다는 리더의 자기확신과 신념을 바탕으로 부하에게 동기를 부여함으로써 조직구성원들로 하여금 창조적 사고와 행동을 유발하는 리더이다(Bass,1985; 조태준 2011). Sashkin(1992)은 변혁적 리더십을 측정하기 위하여 카리스마, 비전, 개별적 배려, 지적 자극의 4가지 하위차원으로 나누어 4가지 변수에 대한 리더의 영향력 정도를 부하가 높게 인지할수록 변혁적 리더십이라고 볼 수 있다고 하였다. 카리스마는 리더가 부하직원에게 신뢰, 존경, 영감을 주는 것을 말하며 카리스마적인 리더는 부하들의 미래 모델상이며, 마음속 성공과 성취의 상징으로 여겨지게 된다. 비전은 부하들에게 미래에 대한 꿈과 희망을 가지게 함으로써 조직 내 잠재적인 성장동기를 유발시키는 것을 말하며, 개별적 배려는 리더가 부하직원 한사람 한사람에게 관심과 지지를 주는 정도, 지적 자극은 리더가 부하직원에게 새로운 방식으로 사고하도록 동기를 유발하는 능력을 말한다. 본 연구에서도 변혁적 리더십을 카리스마, 비전제시, 개별적 배려, 지적자극의 4가지 하위차원으로 나누어 설문지를 구성하였다.

거래적 리더십은 리더와 부하간의 상호 교환관계, 즉 조직 구성원이 달성한 성과에 대하여 리더가 보상을 실시한다는 개인간 이해관계의 교환거래에 기초하고 있는 리더십이다(Burns, 1978). 이는 리더가 일정 수준의 성

과를 요구하고 보상을 제공할 때, 부하는 보상을 얻기 위해 자신에게 요구된 수준의 성과수행에 동의하는 전제를 바탕으로 하는 리더십이다. Bass(1985)는 거래적 리더십의 하위개념을 조건적 보상과 예외에 의한 관리로 조작화 하였다. 조건적 보상은 부하직원이 적절한 성과를 달성했을 때 리더가 당초 제시한 수준에 맞게 인센티브와 보상을 제공하는 개념, 즉 업적에 따른 보상을 의미하며, 예외에 의한 관리는 부하직원이 실패나 기준에 미달하는 행동을 할 때만 부하에게 조치를 취하는 것을 말한다. 본 연구에서는 거래적 리더십의 2가지 하위차원인 조건적 보상과 예외에 의한 관리로 나누어 설문문항을 구성하였다. 측정도구으로써의 변혁적, 거래적 리더십의 하위요인을 구분하면 다음 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 리더십 유형의 하위요인

구 분		초 점	부하의 반응	리더 행동
거래적 리더십	조건적 보상	보상	계산적 응종	- 상호교환적 목표설정 - 조건적 개인보상, 물질보상 - 조건적 질책
	예외 관리	관리	수동적 응종	- 성과기준 이탈시 개입
변혁적 리더십	비전제시	비전	조직의 목표추구	- 리더의 비전 전달 - 리더의 가치강조 - 영감에 의한 설득
	카리스마	비전, 변화	리더의 카리스마에 대한 존경과 자부심	- 비전 제시 - 목표달성을 위한 급진적 변화 제안 - 이념적 영향력 행사
	개별적 배려	부하의 성장	자율성 강화 잠재력 발휘	- 부하에 대한 존중·신뢰 - 격려와 보살핌 - 구성원 이익 우선 - 공동체 구축 강조
	지적자극	업무방식 변화	새로운 방식으로 문제접근	- 창의적 분위기 조성 - 부하의 지식과 창조 강조 - 생각하게 하는 문제제시

※ 출처 : 이상호(2009)의 재구성

## 2. 조직몰입

본 연구에서는 조직몰입을 조직에 대한 개인의 일체감, 애착정도, 충성도, 동일시, 소속감 등의 정도라고 정의한다. 즉, 조직을 위해 열정과 에너지를 바칠 수 있는 의사라고 할 수 있다. 측정항목은 앞서 살펴본 Allen&Meyer(1990)의 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구성하였다.

## 3. 교차인사 및 출신기관

교차인사는 기관 간 통합 후 공정한 인사를 위해 양 공사의 인력을 적재 적소 혼합배치 하는 것을 말한다. 본 연구에서는 2급 부장과 설문 응답자인 부하직원의 일대일 출신기관이 대한주택공사와 한국토지공사로 상이한지 여부를 교차인사 기준으로 하였다. 출신기관은 대한주택공사와 한국토지공사로 구분한다.

## 4. 측정도구 구성

본 연구에서는 실증분석을 위해 설문지를 이용하였으며, 연구모형의 설정과 연구가설 변수의 조작적 정의에 따라 설문지를 구성하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 개념화하기 위하여 Bass(1985)의 다요인 리더십 질문지(MLQ)를 바탕으로 Bycio, Hackett 그리고 Allen(1995)이 개발한 설문항목을 이용하였다. 변혁적 리더십은 비전제시 8개 항목, 카리스마 8개 항목, 개별적 배려 6개 항목, 지적자극 5개 항목으로 구성하였으며, 거래적 리더십은 조건적 보상 4개 항목, 예외에 의한 관리 4개 항목으로 구성하였다. 조직몰입은 Allen&Meyer(1990)의 구성요인을 선택하였으며, 정서적 몰입 7개 항목, 지속적 몰입 6개 항목, 규범적 몰입 5개 항목으로 구성하였다. 모든 설문문항은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였으며, 높은 점수는 각 차원을 더 많이 반영하는 것이라고 할 수 있다.

각 설문문항에 대해 (1) 전혀 그렇지 않다, (2) 별로 그렇지 않다, (3) 보통이다, (4) 약간 그렇다, (5) 매우 그렇다 의 5점 척도로 응답하도록

하였다. 중요한 점은 상사의 리더십이 당사자 자신의 리더십에 대한 평가가 아니라 설문응답자인 부하가 지각하고 있는 상사의 리더십이라는 점이다.

<표 3-5> 설문문항 구성

구 분		변 수	문항수	문항번호
독립변수	리더십 유형	거래적 리더십	8	I-1 ~ I-8
		변혁적 리더십	27	I-9 ~ I-35
종속변수	조직몰입	정서적 몰입	7	II-1 ~ II-7
		지속적 몰입	6	II-8 ~ II-13
		규범적 몰입	5	II-14 ~ II-18

### 제 3 절 연구방법

본 연구는 연구주제와 관련된 각종 자료를 활용하는 문헌적 연구와 LH 조직구성원을 대상으로 한 실증적 연구를 병행하였다. 실증연구는 LH에 근무하는 직원을 대상으로 설문조사를 실시한 후 Statistics 18.0 프로그램을 활용하여 통계분석을 시행하였다. 통계프로그램을 활용하여 변수의 타당도 및 신뢰도를 분석한 후 상관관계분석과 회귀분석을 통해 가설을 검증하였다.

본 연구의 자료수집은 LH 직원을 대상으로 2014년 3월 10일부터 21일 까지 12일간 설문조사를 실시하였으며, 본사, 지역본부, 사업본부 내근·현장 등 전사조직을 대상으로 설문대상자가 직접 작성토록 하는 자기기입식 방식의 설문지를 임의표본추출방식으로 배포한 후 회수하는 방식이었다. 총 270부를 배포하여 회수하였으며, 그 중 불성실하게 작성된 12부를 제외한 258부를 최종 분석대상으로 하였다.

## 제 4 장 가설의 검증 및 연구결과의 분석

### 제 1 절 기초통계분석

#### 1. 응답자의 인구통계학적 특성

응답자 258명의 인구통계적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 표본의 인구통계적 특성은 <표 4-1>과 같다. 성별분포는 남성과 여성이 각각 73.6%와 26.4%로 나타났고, 연령별 분포는 30대가 61.2%로 가장 많았으며, 40대가 28.3%, 50대가 5.4%, 20대가 5.0%의 순서로 나타났다. 근속기간 분포는 5년이하가 10.1%, 6~10년이 49.6%, 11~20년이 27.5%, 21~30년이 12.8%로 나타났으며, 자신이 속한 부서(팀)의 구성원 수는 5~10명이 51.2%로 가장 많이 나타났으며, 10~15명 26.7%, 15명 초과 14%, 5명 미만 8.1%의 순으로 나타났다. 직급별 분포는 4급이 70.5%로 가장 많이 나타났고, 3급이 19.8%, 6급 이하가 8.5%, 5급이 1.2% 순으로 나타났다. 직종은 사무직이 62.0%, 기술직이 38.0%로 나타났다.

출신기관은 한국토지공사가 47.7%, 대한주택공사가 43.0%, 2009년 통합 이후에 입사한 직원으로 통합전 출신기관에 해당 없는 응답자가 9.3%로 나타났다. 상사(2급 부장)의 출신기관은 한국토지공사가 55.4%, 대한주택공사가 44.6%로 나타났다. 교차인사집단 여부에서는 교차인사집단에 해당하는 직원이 38.4%, 비교차인사집단에 해당하는 직원이 61.6%로 나타났다. 현재의 상사와 근무한 기간은 1년이하가 66.3%로 가장 많이 나타났고, 1~2년이 23.3%, 2~3년 6.6%, 5년초과 1.9%, 3~4년 1.2%, 4~5년 0.8%의 순서로 나타났다.

근무부서는 본사가 41.9%, 지역(사업)본부가 50.3%, 지역(사업)본부 내 현장이 7.8%로 나타났다. 마지막으로 직무에서는 지역(사업)본부 내 토지사업(보상, 판매, 단지개발)이 32.6%로 가장 많이 나타났으며, 그 다음으로

본사 사업지원 22.1%, 본사 기획·지원·감사 14.3%, 지역(사업)본부 사업 지원 12.0%, 지역(사업)본부 주택사업(건축, 분양) 8.5%, 지역(사업)본부 주거복지, 임대주택사업이 4.7%, 지역(사업)본부 기타사업(도시재생, 국토관리)이 3.9%, 본사 연구지원 1.9%의 순으로 나타났다.

<표 4-1> 설문조사 응답자의 특성

	구 분	빈도수(명)	구성비율(%)
성 별	남	190	73.6
	여	68	26.4
연 령	20대	13	5.0
	30대	158	61.2
	40대	73	28.3
	50대	14	5.4
근속기간	5년이하	26	10.1
	6~10년	128	49.6
	11~20년	71	27.5
	21~30년	33	12.8
부서규모	5명 미만	21	8.1
	5~10명	132	51.2
	10~15명	69	26.7
	15명 초과	36	14.0
직 급	3급	51	19.8
	4급	182	70.5
	5급	3	1.2
	6급이하	22	8.5
직 종	사무직	160	62.0
	기술직	98	38.0
본인 출신기관	한국토지공사	123	47.7
	대한주택공사	111	43.0
	해당없음('09년 이후 입사)	24	9.3

구 분		빈도수(명)	구성비율(%)
상사의 출신기관	한국토지공사	143	55.4
	대한주택공사	115	44.6
교차인사 여부	교차인사집단	99	38.4
	비교차인사집단	159	61.6
상사와 근무한 기간	1년이하	171	66.3
	1~2년	60	23.3
	2~3년	17	6.6
	3~4년	3	1.2
	4~5년	2	0.8
	5년초과	5	1.9
근무부서	본사	108	41.9
	지역(사업)본부	130	50.3
	지역(사업)본부 내 현장	20	7.8
직 무	본사 기획·지원·감사	37	14.3
	본사 사업지원	57	22.1
	본사 연구지원	5	1.9
	지역(사업)본부 사업지원	31	12.0
	지역(사업)본부 토지사업 (보상, 판매, 단지개발)	84	32.6
	지역(사업)본부 주택사업 (건축, 분양)	22	8.5
	지역(사업)본부 주거복지, 임대주택사업	12	4.7
	지역(사업)본부 기타사업 (도시재생, 국토관리)	10	3.9
합 계		258	100.0

## 2. 주요변수 기초통계량

본 연구의 주요변수에 대한 기초통계량은 <표 4-2>와 같다. 부하가 지각한 중간관리자의 리더십 유형은 거래적 리더십이 3.37점, 변혁적 리더십이 3.40점으로 변혁적 리더십이 다소 높게 나타났다. 조직몰입에서는 정서적 몰입이 3.78점으로 가장 높았으며, 다음으로 지속적 몰입이 3.75점, 마지막으로 규범적 몰입이 3.06점으로 가장 낮게 나타났다.

<표 4-2> 주요변수 기초통계량

변 수		평균	중위수	최빈값	표준편차	분산	왜도
리더십 유형	거래적 리더십	3.3765	3.4286	3.43	.57072	.326	.162
	변혁적 리더십	3.4054	3.4091	3.45	.76906	.591	.086
조직 몰입	정서적 몰입	3.7857	3.8571	3.86	.74346	.553	-.699
	지속적 몰입	3.7584	3.8333	4.00	.60940	.371	-.404
	규범적 몰입	3.0651	3.2000	3.40	.87318	.762	-.079

## 제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

타당성(validity)은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는가를 파악하는 개념으로 본 연구에서는 요인분석을 실시하여 측정도구에 대한 타당성을 검증하였다. 모든 측정도구는 요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 실시하였다. 요인분석결과 나타나는 요인적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 것으로 특정변수는 각 요인들의 요인적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 통상적으로 사회과학분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값 1.0이상, 요인적재치 0.40이상이면 유의

한 변수로 보며, 요인적재치가 0.50이상이면 매우 중요한 변수로 간주한다. 본 연구에서는 이에 따라 고유값 1.0이상, 요인적재치 0.40이상을 기준으로 타당성을 검증하였다.

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 응답자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는가를 확인하는 것으로 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 수 있는 가능성을 말한다. 즉, 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것이다. 본 논문에서는 Cronbach  $\alpha$  계수를 이용하여 신뢰도 분석을 실시하였다. Cronbach  $\alpha$ 는 0~1사이의 값을 가지며 값이 클수록 신뢰도가 높다고 할 수 있다. 본 연구는 사회과학 연구에서 일반적으로 인정하는 0.6을 기준으로 하였다.

## 1. 독립변수 분석

요인개수를 정하기 위한 기준으로 1.0이상의 고유치, 0.40이상의 요인 적재치 등을 참고한 결과 독립변수인 리더십 유형은 선행연구와 동일하게 거래적 리더십과 변혁적 리더십 총 2개 요인으로 구분되었다. 거래적 리더십 8개 문항 중 I-8번 문항이 이론구조에 맞지 않게 적재되어 제거하고, 변혁적 리더십은 27개 문항 중 I-14, I-15, I-16, I-18, I-22문항을 제거하여 리더십 유형에서는 최종적으로 29개 문항을 분석에 이용하였다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십을 구성하고 있는 각 요인들은 고유값(Eigen-value)이 1.0이상이고, 요인 적재치가 0.5이상으로 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되어 타당성이 높다고 볼 수 있다.

신뢰도 분석결과 거래적 리더십의 Cronbach  $\alpha$ 값은 0.699, 변혁적 리더십의 Cronbach  $\alpha$ 값은 0.970으로 나타났다. 따라서 전체적으로 0.6이상의 신뢰도를 나타내고 있으므로 본 연구에서는 모든 항목을 활용하여 연구를 진행하였다.

<표 4-3> 리더십 유형의 타당성 및 신뢰도 분석결과

문항	요인분석		신뢰도 분석	
	거래적 리더십	변혁적 리더십	Alpha if Item Deleted	Cronbach $\alpha$
I -1	.724	.292	.609	.699
I -2	.781	.224	.619	
I -3	.752	.280	.613	
I -4	.675	.295	.629	
I -5	.720	-.101	.724	
I -6	.553	.067	.705	
I -7	.599	-.076	.729	
I -9	.039	.757	.969	.970
I -10	.071	.843	.968	
I -11	.052	.838	.968	
I -12	.058	.761	.969	
I -13	.019	.807	.969	
I -17	-.011	.790	.969	
I -19	.009	.863	.968	
I -20	-.024	.841	.968	
I -21	-.131	.763	.969	
I -23	-.073	.769	.969	
I -24	-.044	.778	.969	
I -25	-.179	.740	.969	
I -26	-.063	.769	.969	
I -27	-.132	.701	.969	
I -28	-.086	.805	.968	
I -29	-.070	.807	.969	
I -30	-.046	.738	.969	
I -31	-.278	.831	.968	
I -32	-.242	.680	.969	
I -33	-.233	.695	.969	
I -34	-.286	.760	.969	
I -35	-.268	.726	.969	
Eigen-value	1.935	15.460		
분산설명(%)	6.671	53.311		
누적(%)	6.671	59.982		

## 2. 종속변수 분석

종속변수인 조직몰입에 대한 분석결과 18개 문항 중 지속적 몰입 3개 문항(Ⅱ-8,Ⅱ-9,Ⅱ-10)을 제외한 나머지 15개 문항이 <표 4-4>와 같이 3개 요인으로 구분되었으며 고유값(Eigen-value)은 1.0이상으로 확인되었다. 각 요인들은 총분산의 60%이상을 설명하고 있으며, 요인적재치 또한 0.5 이상으로 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있어 타당성이 높다고 할 수 있다. 신뢰도 분석결과 Cronbach  $\alpha$ 값은 정서적 몰입 0.876, 규범적 몰입 0.614, 지속적 몰입 0.831으로 나타났다. 전체적인 신뢰도가 0.6이상으로 나타내고 있어 본 연구에서는 모든 항목을 활용하여 연구를 진행하였다.

<표 4-4> 조직몰입의 타당성 및 신뢰도 분석결과

문 항	요인분석			신뢰도	
	정서적 몰입	규범적 몰입	지속적 몰입	Alpha if Item Deleted	Cronbach $\alpha$
Ⅱ-1	.829	.134	-.071	.853	.876
Ⅱ-2	.715	.194	.287	.859	
Ⅱ-3	.812	.249	.043	.842	
Ⅱ-4	.825	.251	-.119	.847	
Ⅱ-5	.628	.334	.159	.861	
Ⅱ-6	.588	.309	.076	.871	
Ⅱ-7	.613	.040	.286	.875	
Ⅱ-14	.479	.525	.201	.810	.614
Ⅱ-15	.081	.772	-.021	.821	
Ⅱ-16	.249	.780	.006	.787	
Ⅱ-17	.412	.626	.213	.794	
Ⅱ-18	.257	.790	.098	.769	
Ⅱ-11	.092	.111	.802	.395	.831
Ⅱ-12	.055	-.099	.755	.548	
Ⅱ-13	.076	.167	.620	.594	
Eigen-value	4.205	2.935	1.910		
분산설명(%)	28.031	19.566	12.735		
누적(%)	28.031	47.597	60.332		

### 제 3 절 주요 변수들간 상관관계 분석

상관관계란 변수들 간의 관계를 말하는 것으로, 상관관계 분석을 통해서 두 개 이상의 변수에 있어서 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지, 그 변화의 강도와 방향에 대하여 파악할 수 있다. 상관관계 분석은 연구에서 설정한 가설검증을 실시하기 앞서 모든 연구가설에서 사용되는 측정 변수들간의 관계의 강도를 제시함으로써 변수들 간 관련성에 대한 대략적인 윤곽을 제시해준다. 이와 같은 변수간 관련성을 파악하기 위하여 상관관계 분석에서는 Pearson 상관계수를 이용한다. Pearson 상관계수는 -1에서 1 사이로 나타나며, 절대값 1에 가까울수록 상관관계는 높아지고 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다. 즉, 변화의 강도는 절대값 1에 가까울수록 높고, 변화의 방향은 +는 정의방향, -는 음의방향이 라고 한다.

본 연구에서는 타당성과 신뢰성이 검증된 5개의 변수에 대한 상관관계를 분석함으로써 변수들의 다중공선성 존재유무를 알아보고, 연구의 회귀분석 결과에 의미가 있는지 살펴보았다.

변수들간의 상관관계분석 결과는 <표 4-5>와 같다. 상관관계 분석결과 독립변수인 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 정(+)의 상관관계가 있으며, 유의수준 0.01 하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 종속변수인 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 간에도 0.01 유의수준 하에서 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 독립변수인 거래적 리더십, 변혁적 리더십과 종속변수인 정서적 몰입, 규범적 몰입 간에는 통계적으로 유의한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 지속적 몰입은 거래적 리더십과는 정(+)의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났으나 변혁적 리더십과는 통계적으로 유의한 상관관계가 존재하지 않았다.

<표 4-5> 상관관계 분석결과

구 분		거래적 리더십	변혁적 리더십	정서적 몰입	지속적 몰입	규범적 몰입
거래적 리더십	Pearson 상관계수	1				
	유의확률(양쪽)					
	N	258				
변혁적 리더십	Pearson 상관계수	.554***	1			
	유의확률(양쪽)	.000				
	N	258	258			
정서적 몰입	Pearson 상관계수	.301***	.355***	1		
	유의확률(양쪽)	.000	.000			
	N	258	258	258		
지속적 몰입	Pearson 상관계수	.130**	.007	.266***	1	
	유의확률(양쪽)	.037	.913	.000		
	N	258	258	258	258	
규범적 몰입	Pearson 상관계수	.271***	.354***	.621***	.230***	1
	유의확률(양쪽)	.000	.000	.000	.000	
	N	258	258	258	258	258

\*\*\* p<.01, \*\* p<.05, \* p<.10

#### 제 4 절 상사 출신기관별 주요변수 분석

이번 절에서는 본격적인 가설검증에 앞서 상사의 통합전 출신기관이 리더십 유형과 어떠한 관계가 있는지 분석해보았다. 이를 위하여 상사의 통합전 출신기관을 가변수(Dummy)화 하여 한국토지공사(이하 토공) 출신상사는 0, 대한주택공사(이하 주공) 출신상사는 1으로 두고 두 개별 기관이 리더십 유형에 어떤 영향을 미치는지 회귀분석 하였다.

상사의 통합전 출신기관이 거래적 리더십에 미치는 영향에 대한 회귀모형은 결정계수  $R^2=.080$ , F값은 1.787, 유의확률은 .051으로 회귀선은 모델에 적합한 것으로 볼 수 있으나, t값이 -1.381(p=.169)으로 통계적으로 유의미한 결과는 도출되지 않았다.

<표 4-6> 거래적 리더십에 대한 회귀분석 결과

종속 변수	독립 변수	비표준화계수		표준화 계수 $\beta$	t	유의 확률	R <sup>2</sup>	F
		B	표준 오차					
거래적 리더십	(상수)	3.371	.323		10.433	.000	.080	1.787
	상사 출신기관 (토공=0,주공=1)	-.101	.073	-.088	-1.381	.169		

\*\*\* p<.01, \*\* p<.05, \* p<.10

상사 출신기관이 변혁적 리더십에 미치는 영향에 대한 회귀모형은 <표 4-7>과 같이 결정계수 R<sup>2</sup>=.086, F값은 1.916, 유의확률은 .033으로 나타나 회귀선은 모델에 적합한 것으로 확인되었으며, t값이 -2.004(p=.046)로 통계적으로 유의미하게 나타났다. 즉, 한국토지공사 출신상사가 대한주택공사 출신상사에 비해 변혁적 리더십이 부하에 의해 높게 인식됨을 알 수 있다.

다음은 변혁적 리더십의 네가지 하위변수(비전제시, 카리스마, 개별적 배려, 지적자극) 중 구체적으로 어떤 유형이 상사 출신기관과 통계적으로 유의미한 관계가 있는지 살펴본 결과 비전제시(t=-1.663, p=.098), 카리스마(t=-2.067, p=.040), 개별적 배려(t=-2.074, p=.039)가 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 즉, 한국토지공사 출신상사가 대한주택공사 출신상사에 비해 비전제시, 카리스마, 개별적 배려 요인이 부하에 의해 높게 지각됨을 알 수 있다.

<표 4-7> 변혁적 리더십에 대한 회귀분석 결과

종속 변수	독립 변수	비표준화계수		표준화 계수β	t	유의 확률	R <sup>2</sup>	F
		B	표준 오차					
변혁적 리더십	(상수)	4.044	.434		9.316	.000	.086	1.916
	상사출신기관 (토공=0,주공=1)	-.197	.098	-.127	-2.004	.046**		
비전 제시	(상수)	4.008	.480		8.346	.000	.087	1.937
	상사출신기관 (토공=0,주공=1)	-.180	.109	-.106	-1.663	.098*		
카리스마	(상수)	3.674	.469		7.838	.000	.098	2.230
	상사출신기관	-.219	.106	-.130	-2.067	.040**		
개별 배려	(상수)	4.476	.489		9.149	.000	.066	1.435
	상사출신기관 (토공=0,주공=1)	-.229	.111	-.133	-2.074	.039**		
지적 자극	(상수)	4.005	.480		8.341	.000	.087	1.935
	상사출신기관 (토공=0,주공=1)	-.147	.109	-.086	-1.352	.178		

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

## 제 5 절 가설의 검증 및 연구결과의 분석

### 1. 리더십 유형과 조직몰입에 대한 가설검증

본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것 이라는 가설 1을 검증하기 위하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로, 조직몰입 3가지 하위요소(정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입)를 종속변수로 두고, 성별, 나이, 직종, 직급, 본인 출신기관, 상사 출신기관 등 인구통계학적 변수를 통제하여 다중회귀분석을 실시하였다.

## 1.1 리더십 유형과 정서적 몰입과의 관계

거래적 리더십, 변혁적 리더십과 정서적 몰입간의 관계에 대한 가설 검정 결과 <표 4-8>과 같이 나타났다. 회귀모형은 F값이  $p=.000$ 에서 5.509의 수치를 보이고 있으며, 회귀식에 대한  $R^2=.255$ 로 25.5%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson은 1.865로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 공차한계(Tolerance) 또한 모두 0.1이상의 수치를 보이기 때문에 독립변수 간 다중공선성에는 문제가 없다.

회귀분석 결과 거래적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향은  $t$ 값이 1.413, 유의확률은 .159로 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향은  $t$ 값이 3.866, 유의확률은 .000으로 나타나 가설 1-1은 채택되었다. 따라서 중간관리자의 변혁적 리더십은 통계적 유의수준 하에서 조직구성원의 정서적 몰입에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 모형요약(가설1-1)

독립변수	비표준화계수		표준화계수 $\beta$	t	유의확률	공선성통계량	
	B	표준오차				공차한계	VIF
(상수)	1.727	.500		3.451	.001		
거래적 리더십	.126	.089	.097	1.413	.159	.654	1.529
변혁적 리더십	.257	.066	.266	3.866	.000***	.653	1.532

$R=.505$ ,  $R^2=.255$ , Adjusted  $R^2=.208$ ,  
 $F=5.509$  ,  $p=.000$ , Durbin-Watson=1.865

\*\*\* $p<.01$ , \*\* $p<.05$ , \* $p<.10$

## 1.2 리더십 유형과 지속적 몰입과의 관계

지속적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과는 <표 4-9>와 같다. 독립변수인 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 지속적 몰입에 대하여 8.8%의 설명력을 보이고 있으며, Durbin-Watson은 2.022로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. F값은 1.548, 유의확률은 .089( $p < .1$ )로 나타나 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다.

거래적 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향관계는 t값이 2.496, 유의확률이 .013으로 통계적으로 유의미한 결과가 도출되어, 거래적 리더십이 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2는 채택되었다. 즉, 거래적 리더십은 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미치므로 중간관리자의 거래적 리더십이 클수록 조직구성원의 지속적 몰입이 높아진다는 것을 알 수 있다. 반면 변혁적 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향관계는 t값이 -1.482, 유의확률이 .140으로 통계적으로 유의미하지 않았다.

<표 4-9> 모형요약(가설1-2)

독립변수	비표준화계수		표준화계수 $\beta$	t	유의확률	공선성통계량	
	B	표준오차				공차한계	VIF
(상수)	2.983	.454		6.575	.000		
거래적 리더십	.202	.081	.189	2.496	.013**	.654	1.529
변혁적 리더십	-.089	.060	-.113	-1.482	.140	.653	1.532

R=.296,  $R^2=.088$ , Adjusted  $R^2=.031$ ,  
F=1.548,  $p=.089$ , Durbin-Watson=2.022

\*\*\* $p < .01$ , \*\* $p < .05$ , \* $p < .10$

### 1.3 리더십 유형과 규범적 몰입과의 관계

리더십 유형과 규범적 몰입에 대한 다중회귀분석 결과는 <표 4-10>과 같다. 독립변수인 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 규범적 몰입에 대하여 26.8%의 설명력을 보이고 있으며, Durbin-Watson은 1.881으로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. F값은 5.90, 유의확률은 .000으로 나타나 회귀선이 모델에 적합한 것으로 나타났다.

거래적 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향관계는 t값이 .565, 유의확률이 .573으로  $p > .1$  이므로 이는 거래적 리더십과 규범적 몰입은 영향관계가 없음을 의미한다. 그러나 변혁적 리더십이 규범적 몰입에 미치는 영향관계는 t값이 4.297, 유의확률이 .000 으로 변혁적 리더십이 규범적 몰입에 영향을 미친다는 가설 1-3은 채택되었다. 즉, 변혁적 리더십은 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치므로 중간관리자의 변혁적 리더십이 높을수록 조직구성원의 규범적 몰입이 높아진다는 것을 알 수 있다.

<표 4-10> 모형요약(가설1-3)

독립변수	비표준화계수		표준화 계수 $\beta$	t	유의 확률	공선성통계량	
	B	표준 오차				공차 한계	VIF
(상수)	.511	.582		.878	.381		
거래적 리더십	.059	.104	.038	.565	.573	.654	1.529
변혁적 리더십	.332	.077	.293	4.297	.000***	.653	1.532

R=.517, R<sup>2</sup>=.268, Adjusted R<sup>2</sup>=.222,

F=5.90, p=.000, Durbin-Watson=1.881

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10

지금까지 중간관리자의 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설을 검증하였으며, 그 결과를 <표 4-11>과 같이 정리하였다.

<표 4-11> 가설 1의 검증 결과

가 설	내 용	채택여부
가설1	리더십 유형은 조직구성원의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
1-1	변혁적 리더십은 조직구성원의 정서적 몰입에 정(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	거래적 리더십은 조직구성원의 지속적 몰입에 정(+) 영향을 미칠 것이다.	채택
1-3	변혁적 리더십은 조직구성원의 규범적 몰입에 정(+) 영향을 미칠 것이다.	채택

## 2. 교차인사와 조직몰입 간의 관계 가설검증

가설 2는 교차인사 여부에 따라 조직구성원의 조직몰입에 유의미한 차이가 있는지 알아보기 위하여 독립표본 T-검정을 실시하였다. T-검정이란 두 개의 평균을 비교하는 분석으로써 케이스가 다른 두 집단의 모집단 평균을 비교하기 위한 검정이다. 가설 2에 대한 T-test 결과는 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 모형요약(가설2)

조직 몰입	교차인사 여부	N	평균	표준편차	t값	유의확률
정서적 몰입	교차인사집단	99	3.786	.82581	-.012	.037**
	비교차인사집단	159	3.785	.68998		
지속적 몰입	교차인사집단	99	3.774	.62918	-.332	.728
	비교차인사집단	159	3.748	.59854		
규범적 몰입	교차인사집단	99	3.020	.98333	.651	.018**
	비교차인사집단	159	3.093	.79898		

\*\*\* p<.01, \*\* p<.05, \* p<.10

T-test 검증결과 정서적 몰입에 대한 교차인사집단의 평균은 3.786, 비교차인사집단은 3.785로 미세한 차이를 보이고 있으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의미( $t=-.012$ ,  $p=.037$ ) 한 것으로 해석된다.

지속적 몰입은 교차인사집단이 3.774점, 비교차인사집단이 3.748점으로 나타났으나  $t=-.332$ ,  $p=.728$ 으로 이와 같은 차이는 통계적으로 의미있는 차이를 나타내지 못하였다. 즉, 교차인사집단과 비교차인사집단은 지속적 몰입에는 차이가 없는 것으로 나타났다.

규범적 몰입은 교차인사집단이 3.020점, 비교차인사집단이 3.093점으로 이러한 차이는 통계적으로 유의미( $t=.651$ ,  $p=.018$ )하게 나타났다.

T-test를 통하여 두 집단간 차이를 검증한 결과를 정리하면 다음과 같다. 정서적 몰입은 교차인사집단과 비교차인사집단간 통계적으로 의미있는 차이를 나타냈으나 그 정도가 매우 미세하였다. 지속적 몰입은 두 집단간 차이가 없었으며, 규범적 몰입은 비교차인사집단이 교차인사집단보다 높은것으로 나타났다. 가설 2의 검증결과를 정리하면 아래 <표 4-13>과 같다.

<표 4-13> 가설 2의 검증결과

가 설	내 용	채택여부
가설2	조직몰입은 교차인사집단과 비교차인사집단간에 차이가 있을 것이다.	부분채택
2-1	정서적 몰입은 교차인사집단과 비교차인사집단간에 차이가 있을 것이다.	채택
2-2	지속적 몰입은 교차인사집단과 비교차인사집단간에 차이가 있을 것이다.	기각
2-3	규범적 몰입은 교차인사집단과 비교차인사집단간에 차이가 있을 것이다.	채택

### 3. 부하 출신기관과 조직몰입과의 관계 분석

가설 3을 검증하기 위하여 설문 응답자인 LH 직원들의 출신기관별 조직 몰입에 대하여 회귀분석을 하였다. 독립변수는 더미변수화 하여 토공 출신은 0, 주공 출신은 1으로 두고, 성별, 나이, 직종, 직급, 본인 출신기관, 상사출신기관 등 인구통계학적 변수를 통제하여 회귀분석한 결과 <표 4-14>와 같이 나타났다.

<표 4-14> 모형요약(가설 3)

종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 $\beta$	t	유의확률
		B	표준오차			
정서적 몰입	(상수)	3.271	.427		7.653	.000
	부하 출신기관 (토공=0,주공=1)	.253	.095	.166	2.653	.009***
	R=.407, R <sup>2</sup> =.166, Adjusted R <sup>2</sup> =.121, F=3.662 , p=.000, Durbin-Watson=1.840					
종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 $\beta$	t	유의확률
		B	표준오차			
지속적 몰입	(상수)	3.558	.356		9.998	.000
	부하 출신기관 (토공=0,주공=1)	.072	.079	.061	.906	.366
	R=.154, R <sup>2</sup> =.024, Adjusted R <sup>2</sup> =-.029, F=.448 , p=.942, Durbin-Watson=2.150					
종속변수	독립변수	비표준화계수		표준화계수 $\beta$	t	유의확률
		B	표준오차			
규범적 몰입	(상수)	2.491	.488		5.105	.000
	부하 출신기관 (토공=0,주공=1)	.320	.109	.181	2.936	.004***
	R=.432, R <sup>2</sup> =.187, Adjusted R <sup>2</sup> =.143, F=4.233 , p=.000, Durbin-Watson=1.809					

\*\*\* p<.01, \*\* p<.05, \* p<.10

정서적 몰입에 대한 회귀분석 결과 결정계수  $R^2=.166$ , F값 3.662, 그리고 유의확률  $p=.000$ 으로 나타나 표본 회귀식은 통계적으로 유의성을 가진다고 볼 수 있다. 유의수준 0.01에서 주택공사 출신 직원이 정서적 몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 정서적 몰입에 미치는 정도에 있어서 주택공사 출신의 베타( $\beta$ )는 .166으로 나타났다. 즉, 대한주택공사 출신 직원이 한국토지공사 출신 직원보다 정서적 몰입이 높은 것으로 나타났다.

지속적 몰입에 대한 회귀분석 결과를 살펴보면 결정계수  $R^2=.024$ , F값 .448이고, 유의확률 .942로  $p>.1$ 이므로 표본 회귀식은 통계적으로 유의하지 않았다. 즉, 부하 출신기관과 지속적 몰입은 영향 관계가 없음을 알 수 있다.

규범적 몰입에 대한 회귀분석결과 결정계수  $R^2=.187$ , F값 4.233, 유의확률  $p=.000$ 이므로 표본회귀식은 통계적으로 유의성을 가진다고 할 수 있다.  $t=2.936(p=.004)$ 이므로 본 가설은 유의수준 .01에서 통계적으로 유의미하다. 규범적 몰입에 미치는 정도에 있어서 주택공사 출신의 베타( $\beta$ )=.181으로 나타났다. 즉, 대한주택공사 출신 직원이 한국토지공사 출신 직원보다 규범적 몰입이 높은 것이다. 가설 3의 검증결과를 정리하면 아래 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 가설 3의 검증결과

가 설	내 용	채택여부
<b>가설 3</b>	<b>부하 출신기관은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.</b>	<b>부분채택</b>
3-1	부하 출신기관은 정서적 몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택
3-2	부하 출신기관은 지속적 몰입에 영향을 미칠 것이다.	기각
3-3	부하 출신기관은 규범적 몰입에 영향을 미칠 것이다.	채택

#### 4. 교차인사가 리더십 유형과 조직몰입간의 관계에 미치는 조절효과 검증

리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 교차인사가 어떠한 조절 효과가 있는지 알아보고자 가설 4를 검증하였다. 리더십이 교차인사라는 조절변수와 결합되면 조직몰입 정도가 달라지는가를 분석하여 LH의 조직융합 인사제도인 교차인사의 효과성을 증명하기 위하여 3단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 독립변수인 거래적, 변혁적 리더십을, 2단계에서는 조절변수인 교차인사 변수를 통제하였다. 여기서 교차인사 변수는 더미변수화 하여 교차인사집단을 0, 비교차인사집단을 1으로 두어 분석하였다. 3단계에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항(독립변수\*조절변수)을 투입하였다.

조절효과 검증은 독립변수와 조절변수를 투입하여 나타난 2단계 회귀식의  $R^2$  값과 3단계에서 상호작용항을 투입하여 변화한  $R^2$  값을 비교하여 통계적으로 유의하면 조절효과가 증명되는 방식이다. 즉, 조직몰입인 정서적, 지속적, 규범적 몰입을 종속변수로 하고 리더십 유형인 거래적, 변혁적 리더십을 독립변수로 한 회귀분석 결과의  $R^2$  값과 독립변수와 조절변수와의 상호작용항을 추가함으로써 증가한  $R^2$  값을 비교하였다.

회귀분석결과 <표 4-16>과 같이 교차인사가 리더십 유형과 조직몰입과의 관계에 미치는 유의미한 조절효과가 나타나지 않아 가설 4는 모두 기각되었다.

<표 4-16> 모형요약(가설4)

	정서적 몰입			지속적 몰입			규범적 몰입		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
거래적 (A)	.111	.110	.150	.181**	.184*	.208	.057	.059	-.022
변혁적 (B)	.271***	.272***	.253**	-.125*	-.129**	-.151	.294***	.292***	.384***
교차인사 여부 (C)		-.006	.116		.023	.054		.018	-.011
A*C			.058			.079			-.343
B*C			-.180			-.107			.358
R <sup>2</sup>	.229	.229	.230	.078	.078	.078	.210	.210	.214
△R <sup>2</sup>	-	.000	.001	-	-	-	-	-	.004
F	5.578	5.160	4.492	1.579	1.471	1.280	4.984	4.617	4.094
유의 확률 F변화량	.000	.925	.915	.092	.716	.970	.000	.763	.576

\*\*\* p<.01, \*\* p<.05, \* p<.10

※ 더미변수(교차인사집단여부) : 교차인사집단 = 0, 비교차인사집단 = 1

<표 4-17> 가설 4의 검증결과

가 설	내 용	채택여부
가설 4	리더십 유형과 조직몰입과의 관계에 교차인사여부가 조절작용을 할 것이다.	기각
4-1	리더십 유형과 정서적 몰입과의 관계에 교차인사여부가 조절작용을 할 것이다.	기각
4-2	리더십 유형과 지속적 몰입과의 관계에 교차인사여부가 조절작용을 할 것이다.	기각
4-3	리더십 유형과 규범적 몰입과의 관계에 교차인사여부가 조절작용을 할 것이다.	기각

## 5. 부하 출신기관이 리더십 유형과 조직몰입간의 관계에 미치는 조절효과 검증

가설 5를 검증하기 위해 독립변수(리더십 유형), 조절변수(부하 출신기관), 그리고 독립변수, 조절변수간의 상호작용항(독립변수\*조절변수)을 투입하여 3단계 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 독립변수인 거래적, 변혁적 리더십을, 2단계에서는 조절변수인 부하직원의 통합전 출신기관을 통제하였다. 출신기관 변수는 더미변수화 하여 한국토지공사 출신을 0, 대한주택공사 출신을 1으로 두어 분석하였다. 3단계에서는 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입하였다.

다음 <표 4-18>은 가설 5의 회귀분석결과를 보여주고 있다. 먼저 정서적 몰입에 대해 살펴보면, 종속변수에 대한 설명력인  $R^2$ 의 변화가 증가하고 있음을 알 수 있다. 정서적 몰입은 구성원이 조직에 대하여 느끼는 심리적 애착감, 열정, 조직목표에 대한 적극적 참여의식으로 거래적 리더십과 출신기관에 대한 상호작용항( $\beta=1.040$ ,  $p<.05$ )이 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 즉, 거래적 리더십을 사용하는 중간 관리자가 있는 조직에서는 주택공사 출신직원이 토지공사 출신직원 보다 조직에 대한 정서적 몰입도가 높아짐을 알 수 있다.

반면, 지속적 몰입과 규범적 몰입에 대해서는  $R^2$ 의 변화, 즉 2단계에서 3단계로 넘어갈때의 변화는 거의 없는 것으로 나타났으며, 3단계 유의확률 F변화량도 .733 및 .538으로  $p>0.1$ 이므로 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 이로써 중간관리자의 리더십 유형과 지속적 몰입, 규범적 몰입 간의 관계에서는 부하직원의 통합전 출신기관은 조절작용을 하지 않는다는 것을 알 수 있다.

<표 4-18> 모형요약1(가설5)

	정서적 몰입			지속적 몰입			규범적 몰입		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
거래적 (A)	.152**	.136*	-.029	.163**	.158*	.095	.068	.050	.009
변혁적 (B)	.251***	.259***	.309	-.083	-.080	-.049	.273***	.282***	.257
출신기관 (C)		.156***	-.653*		.051	-.196		.177***	-.217
A*C			1.040**			.391			.275
B*C			-.204			-.137			.135
R <sup>2</sup>	.255	.279	.300	.037	.040	.043	.246	.276	.281
△R <sup>2</sup>	-	.023	.021	-	.002	.003	-	.030	.004
F	5.804	6.041	5.815	.658	.650	.604	5.534	5.976	5.289
유의확률 F변화량	.000	.009	<b>.038</b>	.802	.456	.733	.000	.003	.538

\*\*\* p<.01, \*\* p<.05, \* p<.10

※ 더미변수(출신기관) : 한국토지공사 = 0, 대한주택공사 = 1

앞의 결과를 바탕으로 리더십 하위요인 중 어떤 요소가 리더십과 조직 몰입과의 관계에서 부하 출신기관에 따른 조절효과를 가져오는지 알아보기 위하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 하위변수로 세분화하여 회귀분석을 시행하였다. <표 4-19>는 위계적 회귀분석결과를 보여주고 있다. 정서적 몰입의 유의확률 F변화량은 유의수준 0.1 이하로 나타났으며, R<sup>2</sup>의 변화도 증가하고 있음을 알 수 있다. 조건보상적 리더십과 부하 출신기관의 상호작용항(A\*G, β=1.389, p<.01)과, 카리스마적 리더십과 부하 출신기관의 상호작용항(D\*G, β=-.969, p<.1)이 통계적으로 유의미하게 나타났다. 이는 상사가 조건보상적 리더십을 가지고 있다면 주택공사 출신직원이 토지공사 출신직원보다 정서적 몰입도가 더 높고, 상사가 카리스마적 리더십을 가지고 있다면 토지공사 출신직원이 주택공사 직원보다 정서적 몰입도가 더 높다는 것으로 해석된다.

<표 4-19> 모형요약2(가설5)

	정서적 몰입			지속적 몰입			규범적 몰입		
	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계	1단계	2단계	3단계
조건보상 (A)	.063	.015	-.281**	-.005	-.025	-.210	.090	.042	-.154
예외관리 (B)	.128**	.137**	.139	.126*	.130*	.153	.046	.055	.134
비전제시 (C)	.035	.049	.084	.138	.144	.445**	.020	.035	-.074
카리스마 (D)	.112	.132	.318*	.286*	.294**	.229	.031	.052	.176
개별배려 (E)	.118	.134	.102	-.180	-.173	-.225	-.012	.005	.062
지적자극 (F)	.064	.051	.047	-.232**	-.238**	-.283*	.243**	.230**	.267*
출신기관 (G)		.169***	-.410		.071	-.104		.174***	.088
A*G			1.389***			.845			.895**
B*G			.036			-.017			-.362
C*G			-.094			1.319***			.614
D*G			-.969*			.146			-.552
E*G			.116			.229			-.366
F*G			.164			.321			-.115
R <sup>2</sup>	.259	.286	.327	.078	.083	.108	.258	.286	.317
△R <sup>2</sup>	-	.027	.041	-	.005	.025	-	.028	.031
F	4.443	4.778	4.231	1.079	1.082	1.058	4.410	4.778	4.041
유의확률 F변화량	.000	.005	.051	.376	.293	.434	.000	.004	.150

\*\*\* p<.01, \*\* p<.05, \* p<.10

※ 더미변수(출신기관) : 한국토지공사 = 0, 대한주택공사 = 1

<표 4-20> 가설 5의 검증결과

가 설	내 용	채택여부
가설 5	리더십 유형과 조직몰입과의 관계에 부하 출신기관이 조절작용을 할 것이다.	부분채택
5-1	리더십 유형과 정서적 몰입과의 관계에 부하 출신기관이 조절작용을 할 것이다.	채택
5-2	리더십 유형과 지속적 몰입과의 관계에 부하 출신기관이 조절작용을 할 것이다.	기각
5-3	리더십 유형과 규범적 몰입과의 관계에 부하 출신기관이 조절작용을 할 것이다.	기각

## 제 5 장 결론 및 시사점

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 최근의 대표적 통합 공기업인 LH의 중간관리자 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 것으로 통합 이후 조직융합 인사방식으로 활용되고 있는 교차인사제도와 부하직원의 출신기관이 리더십과 조직몰입과의 관계에 미치는 조절효과를 실증적으로 검증하고자 하였다.

본 연구를 통해 LH 직원들의 조직몰입에 유효한 영향을 미치는 중간 관리자의 리더십 유형을 분석하여 향후 리더십 역량 강화를 위한 각종 사내 교육수단 및 방법을 개발하는데 활용하고자 하였다. 그리고 LH 조직융합의 방법으로 적용되는 교차인사제도의 효과를 분석함으로써 통합 후 인사관리의 정책적 시사점을 제시하고자 하였다.

연구목적을 달성하기 위하여 중간관리자의 리더십 유형을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하여 독립변수로 설정하고, Allen&Meyer(1990)의 조직몰입 3원 모델에 근거하여 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 요인으로 구분하여 종속변수로 설정하였다. 조절변수인 교차인사는 상사(2급 부장)와 부하직원(설문 응답자)의 출신기관이 같을 경우 교차인사 집단으로, 상이한 경우 비교차인사 집단으로 구분하였다. 2009년 10월 통합 이후 입사한 직원은 교차인사 대상 직원이 아니므로 비교차인사집단으로 구분하여 분석하였으며, 직원 출신기관은 대한주택공사와 한국토지공사로 구분하여 연구를 진행하였다.

## 1. 리더십 유형과 조직몰입과의 관계

기존 선행연구를 근거로 하여 변혁적 리더십은 정서적 몰입과 규범적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이고, 거래적 리더십은 지속적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것으로 예상하고 가설 1을 설정 하였다. 다중회귀분석 결과 기존 선행연구결과와 마찬가지로 변혁적 리더십은 정서적 몰입과 규범적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치며, 거래적 리더십은 지속적 몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 가설검증 결과는 다음과 같이 해석될 수 있다.

변혁적 리더는 조직의 목표를 달성하기 위하여 부하의 태도와 가치관을 변화시키려하며, 부하 역시 리더의 능력을 신뢰하고 리더가 제시하는 목표와 비전을 수용하고 공감하며 내면화시킨다. 이에 따라 조직에 대한 부하 직원의 감정적 애착이 높아지게 되고, 리더의 권고와 조직의 정책도 쉽게 수용하게 되어 규범적 몰입도 강화되는 것이다. 반대로 거래적 리더십을 발휘하는 상사와 일하는 부하직원은 자발적으로 조직의 성과를 위하여 노력하기 보다는 조직 또는 상사의 평가기준에 벗어나지 않을 만큼만 몰입을 유지하는 것으로 해석 될 수 있다.

정리하면, 정서적 몰입과 규범적 몰입은 조직에 대한 추가적 노력을 의미하는 개념으로 변혁적 리더십과 관련이 있으며, 지속적 몰입은 조직에 대한 최소한의 노력을 의미하는 것으로 거래적 리더십과 관련이 있는 것이다.

가설1의 결과는 리더십과 조직몰입과의 관계에 대한 기존의 연구결과가 동일하게 재현된 것으로 통합 공기업도 일반 조직과 마찬가지로 변혁적 리더에 의해 직원들의 조직몰입이 높아진다는 것을 알 수 있다. 즉, 변혁적 리더십을 가진 상사와 근무할수록 부하들은 조직에 대한 충성심과 정서적 애착, 조직에 계속 남아있으려는 의무감 등이 높게 발생한다는 것이다.

## 2. 조절변수(교차인사, 부하 출신기관)와 조직몰입과의 관계

리더십 유형과 조직몰입간의 관계에 교차인사와 부하 출신기관이 미치는 조절효과를 검증하기 전에 조절변수(교차인사, 부하 출신기관)와 조직몰입간의 관계에 관해 분석하였다. 교차인사가 시행된 그룹과 아닌 그룹은 조직몰입에 있어서 차이가 있을 것이며, 한국토지공사 출신인지 대한주택공사 출신인지에 따라서도 조직몰입 정도가 다를 것이라고 가정하고 가설 2와 가설 3을 설정하였다.

교차인사여부에 따라 조직몰입에 차이가 있는지를 검증하기 위한 가설 2의 실증분석결과 정서적 몰입과 규범적 몰입에서 두 집단 간 차이가 나타났다. 정서적 몰입은 교차인사 집단이 비교차인사 집단보다 높게 나타났으나 그 정도는 매우 미세하였다. 규범적 몰입은 비교차인사집단이 교차인사집단보다 높게 나타났다. 지속적 몰입에서의 두 집단 간 차이는 통계적으로 유의미하게 나타나지 않았다. 즉, 교차인사여부에 따른 조직몰입 차이는 일관성 있게 나타나지 않았음을 알 수 있다.

출신기관과 조직몰입과의 관계에서는 주택공사 출신 직원이 토지공사 출신 직원보다 정서적 몰입, 규범적 몰입이 높은 것으로 나타났다. 이는 토지공사 출신직원의 경우 원치 않았던 통합으로 인하여 상대적 박탈감을 느껴 통합조직에 대한 부정적 인식이 생성되어 조직에 대한 충성도나 애착이 낮게 나타난 것으로 보인다.

## 3. 교차인사, 부하 출신기관의 조절효과

거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 주는 과정에서 교차인사와 부하직원의 출신기관이 조절변수로서의 효과를 지니는지 여부를 연구하였다. 그 결과 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 교차인사가 미치는 조절효과를 살펴보는 가설 4는 통계적으로 유의미한 값이 나타나지 않아 모두 기각되었다.

부하 출신기관이 리더십과 조직몰입에 미치는 조절효과는 거래적 리더십의 하위요소인 조건보상적 리더십과 변혁적 리더십의 하위요소인 카리스마적 리더십에서 조절효과가 나타났다. 주택공사 출신직원이 토지공사 출신직원에게 비해 거래적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 긍정적인 영향력이 높은 것으로 나타났다. 이는 주택공사 출신은 거래적 리더십을 지닌 상사로 인해 조직에 대한 정서적 애착과 충성심이 높아지는 것으로 해석될 수 있다.

반면 변혁적 리더십 중 카리스마적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 정(+)의 영향력은 주택공사 출신 직원보다 토지공사 출신직원이 높게 나타났다. 즉, 토지공사 출신은 카리스마적 리더에 의하여 조직에 대한 정서적 몰입이 높아진다는 것을 알 수 있다.

이같은 결과는 가설검증에 앞서 분석한 상사 출신기관과 리더십 유형과의 관계와 연관이 있는 것으로 추론된다. 부하가 응답한 본인 직속 상사의 리더십을 분석해본 결과 변혁적 리더십 항목은 토지공사 출신 상사가 주택공사 출신 상사보다 더 높게 평가되었다. 이를 구체적으로 알아보고자 변혁적 리더십 하위변수에 대해 추가로 회귀분석 한 결과 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 리더십에 대하여 토지공사 출신 상사가 주택공사 출신 상사보다 더 높게 나타났다. 토지공사 출신직원이 변혁적 리더로 인해 조직몰입이 높아진 원인은 과거 토지공사 상사들이 변혁적 리더십을 보유하고 있었기 때문에 그에 따른 학습효과로 나타난 것이라고 추론된다.

또한 출신기관별 조절효과는 통합 전 각 기관의 사업유형이나 조직문화 등에서도 영향을 받은 것으로 보인다. 과거 대한주택공사는 주택건설사업을 주로 수행했던 기관으로 서민 주거안정을 위한 저렴한 임대아파트 공급이라는 정부 정책목표를 수행한 공익성이 강한 공기업이었다. 주택사업은 1980년대 후반의 “주택 200만호 건설”과 같은 정부의 부동산 정책 기조에 따라서 안정적으로 사업을 할 수 있는 구조였다. 정부의 주택 정책은 정권의 성패를 좌우하는 중요한 지표가 되기 때문에 저렴한 공공

주택 건설에 대한 정부의 수요는 끊임없이 존재했다. 주택공사는 국가의 전폭적인 지원과 안정적인 주택수요를 바탕으로 정부정책 수행기관으로서의 의무를 충실히 이행했고, 이러한 안정적 환경에 적합한 조직문화가 자연스럽게 형성되었다. 안정적인 환경에서는 아이디어와 새로운 비전의 제시나 높은 차원의 목표를 추구하기 보다는 효율적인 관리에 더 많은 관심을 기울이는 특성을 가지고 있다. 따라서 부하와 리더간 합리적인 교환관계를 강조하는 거래적 리더십이 조직유효성을 증가시키는데 더 유용하다. 이를 고려해보면 주택공사 출신직원이 토지공사 출신직원보다 거래적 리더십에 의해 더 높은 정서적 몰입이 이루어진다는 분석결과가 설명된다.

반면 한국토지공사 주요 사업인 택지개발사업은 개발지 입지확보의 어려움, 개발가능지 고갈로 인한 후보지 확보의 어려움, 토지강제수용에 대한 극심한 주민 반발, 부동산 가격상승으로 인한 토지 취득가격 상승, 개발이익에 대한 사회적 논란 등 사업여건이 정부정책기조와 관계없이 불안정한 환경에 직면해 있었다. 임대주택건설과 달리 택지개발사업은 정부의 재정적 지원 없이 추진되기 때문에 토지공사는 생존을 위하여 다각적인 활로를 모색하였으며 기업의 신성장 동력을 발굴하기 위해 끊임없이 노력하였다. 토지공사는 불안정한 대내외 환경으로 인해 상사가 카리스마를 바탕으로 조직구성원을 주도하고, 조직의 목표를 달성하기 위한 새로운 비전을 제시하여 부하들을 동기부여 하는 변혁적 리더십이 적극적으로 활용되었던 것이다. 이런 배경을 고려해보면 토지공사 출신직원이 주택공사 출신직원에 비해 변혁적 리더에 의해 정서적 몰입이 증대되는 원인을 알 수 있다.

## 제 2 절 연구의 시사점

연구결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 제안할 수 있다.

첫째, 전통적인 리더십 연구결과와 동일하게 변혁적 리더십과 정서적·구범적 몰입이 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 나타내었다. 이는 LH에 조직에 대한 강한 충성심과 정서적 애착, 조직에 계속 근속하고자 하는 의무감을 유발시킬 수 있는 변혁적 리더십을 가진 중간관리자가 요구됨을 시사한다. 변혁적 리더십은 선천적으로 타고 나는 것이 아니라 철저한 훈련과 교육을 통해서 양성되는 것으로 이를 위한 각종 교육수단 및 방법을 개발하여 상사의 관리기술교육에 적용시켜야 할 것이다.

둘째, 리더십으로 인한 부하들의 조직몰입은 교차인사라는 인사제도에는 영향을 받지 않고, 부하직원들의 출신기관에는 영향을 받는다는 것이 증명되었다. 조건보상적 리더십과 카리스마적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향에 부하 출신기관이 조절효과를 보였다. 이것은 상사가 카리스마적 리더십을 가지고 있다면 토지공사 출신 직원이 주택공사 출신 직원보다 정서적 몰입이 증대되고, 상사가 조건 보상적 리더십을 가지고 있다면 주택공사 출신 직원이 토지공사 출신 직원보다 정서적 몰입이 증대된다는 것을 의미한다.

그동안의 많은 리더십 연구에서는 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 조직몰입을 높일 수 있는 것으로 밝혀졌지만 조직 유효성을 높일 수 있는 리더십은 각 조직 특성에 따라 다르게 나타날 수 있으므로 특정 리더십만이 더 우월하다고 할 수만은 없을 것이다.

LH의 경우 통합 초기에는 통합에 따른 여러 가지 문제점과 직원들의 불안감으로 인해 최고경영자의 강력한 카리스마를 바탕으로 한 변혁적 리더십이 유효했지만, 향후 조직이 어느 정도 안정화된 단계에 접어들면 거래적 리더십이 조직관리 및 조직유효성 증대에 유용하게 적용될 것으로 보인다.

따라서 본 연구는 부하의 정서적 몰입을 높여주는 변혁적 리더십 역량을 강화시키는 환경을 조성하는 것도 중요하지만 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 효율적인 측면을 고려해 보면 거래적 리더십의 일방적 소거보다는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 적절히 혼합된 리더 육성이 필요함을 시사한다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이를 바탕으로 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 연구결과가 설문조사 분석에만 의존했다는 점이다. 상사의 리더십과 부하의 조직몰입간의 관계를 검증하는 측정치들이 모두 자기보고에 근거한 것이기 때문에 동일방법편의(common method bias)에 영향을 받았을 확률이 높다. 특히 설문항목에서 변혁적 리더십 문항이 거래적 리더십 문항보다 비교적 이상적인 면을 내포하고 있어 응답자들이 변혁적 리더십에 대해 더 긍정적인 평가를 할 수 있다. 또한 업무 중에 설문이 진행되었으므로 상사의 관리감독을 완전히 배제할 수 없어 관대한 평가가 일어났을 가능성이 많다. 따라서 향후에는 정량적 분석 뿐만 아니라 심층면접조사 같은 정성적 조사분석을 이용하여 보다 풍부한 연구결과를 얻어야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 교차인사가 리더십과 조직몰입간의 관계에 미치는 조절효과를 측정하였으나 통계적으로 유효한 결과가 나타나지 않았다. 후속 연구에서는 통합 공기업의 인사관리 방식인 교차인사의 효과성을 리더십과 조직몰입과의 관계를 통해서 증명하기 보다는 다른 변수를 통해서 심층 분석해야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 상사와 부하를 쌍방향적 관점에서 본 것이 아니라 직속 상사에 대한 부하들의 일방적인 인식(지각)을 리더십 유형으로 본 것으로

조직 전반적인 조직몰입을 이해하는데는 한계가 있다. 향후 연구에서는  
상사와 부하간 쌍방향적인 조직몰입을 포함하는 연구를 진행하여야 할 것  
이다.

## 참 고 문 헌

### <단행본>

- 강정애·김현아·양혜현·조은영·태정원(2010), “리더십론”, 시네마프레스.  
송지준(2011), “SPSS/AMOS 통계분석방법”, 21세기사.  
이덕로·김태열·박기찬·박원우(2011), “조직행동론”, 피어슨에듀케이션 코리아.  
이상욱(2004), “현대조직의 리더십 적용”, 시네마프레스.  
이상호(2009), “조직과 리더십”, 북넷.  
정우일(2006), “리더와 리더십”, 박영사.

### <국내논문>

- 구본동(1999), “혁신적 리더십과 가부장적 리더십이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향”, 한국외국어대학교 박사학위 논문.  
권석균·이춘우(2004), “공기업 조직구성원의 변혁적·거래적 리더십과 리더십신뢰.” 인사관리연구, 제28권 제1호.  
김영기(2005), “변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 조직분위기의 중재효과”, 중앙대학교 대학원 석사학위 논문.  
김영호·류은영·이경호·서영석(2010), “한국 중앙행정기관의 조직구조와 조직몰입 및 직무만족과의 관계분석: 구조방정식 모형을 적용하여”, 한국정책과학학회보, 제14권 제4호.  
류병곤(2011), “조직구조와 조직문화가 변혁적·거래적 리더십과 조직몰입과의 관계에 미치는 조절효과 연구”, 단국대학교 박사학위 논문.  
류병선·이호선(2011), “조직구조, 조직문화가 리더십과 조직몰입과의 관계에 미치는 조절효과에 관한 연구”, 한국인사관리학회 추계학술대회.

- 문명재 · 함성득 · 정광호(2012), “공공기관 통합효과의 영향요인 탐색 : LH 사례를 중심으로”, 행정논총, 제50권 제3호, 서울대학교 한국 행정연구소.
- 송윤현(2011), “공공조직의 환경변화와 중간관리자들의 리더십”, 한국거버넌스학회보 제18권 제1호.
- 이덕로(1994), “변혁적 · 거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”, 인사관리연구, 제18권 제2권.
- 이문선 · 강영순(2000), “변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과”, 인사관리연구, 제24권 제1호.
- 이정민(2012), “통합공공조직의 교차인사에 따라 리더-구성원 교호관계(LMX 질)가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위 논문.
- 임준철 · 윤정구(1998), “부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향 : 자기권능감(Self-Efficacy)의 매개역할을 중심으로”, 인사조직연구 제7권 1호.
- 조태준(2012), “조직융합관리와 통합부처의 리더십 유형 간 관계에 관한 연구”, 한국인사행정학회보 제11권 제2호.
- 장임숙(2001), “변혁적 · 거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 공 · 사 조직간 비교연구를 중심으로”, 지방과 행정연구, 제13권 제1호.

### <국외논문>

- Allen ,N. J., & Meyer, J. P.(1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63 No. 1.

- Avolio, B. J.(1999), "Full leadership development: Building the vital forces in organizations", Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A & Eisenstein, W. O.(1988), "Transformational leadership in a management game simulation", *Group and Organizational Studies*, Vol. 13.
- Bass, B. M(1985). "Leadership and performance beyond expectations", New York: Free Press.
- Bass, B. M(1990), "From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share The Vision", *Organizational Dynamics*, Winter, Vol. 18, No.19.
- Bass, B. M & Avolio, B. J.(1990), "The implication of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development", *Research in Organizational Change and Development*.
- Bass, B. M & Avolio, B. J.(1997), "Full range leadership development : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire", Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bycio, P., Hackett. R. D., & Allen. J. S.(1995), "Further Assessments of Bass's(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 4.
- Burns, J. M(1978), *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Koh, W. L & Steers, R. M, & Terborg, J. R.(1995), "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore", *The Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16.

- Meyer, J. P & Allen, N. J.(1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", Human resource management review, Vol. 1.
- Sashkin. M.(1992), "Strategic Leadership Competencies", In R. L. Phillips & J. G. Hunt (Eds), "Strategic Leadership", Westport, CT: Quorum Books.

## 【부 록】

# 설 문 지

안녕하십니까?

저는 서울대학교 행정대학원에서 공기기업정책학을 전공하고 있는 박지은입니다.

본 설문은 『리더십 유형과 조직몰입과의 관계에 통합공기업 특성이 미치는 조절효과 연구: 한국토지주택공사를 중심으로』에 대한 학술적 연구를 위하여 작성되었습니다.

귀하의 응답은 본 연구에 매우 중요한 자료가 되며, 향후 LH의 발전을 위한 시사점을 제시하는데 기여를 할 것입니다.

본 설문은 무기명으로 취합·조사되며, 조사내용은 통계법 제33조에 의하여 비밀이 보장되고 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

업무에 바쁘시더라도 모든 문항에 대해 평소에 느끼시는 대로 솔직하게 답하여 주시기 바랍니다. 본 설문 조사와 관련하여 문의하실 사항이 있으신 경우 아래의 연락처로 문의 부탁드립니다.

귀하의 도움에 다시 한 번 깊이 감사드립니다.

2014. 3.

서울대학교 행정대학원

연 구 자 : 박지은

지도교수 : 고길곤

연 락 처 : pje1220@snu.ac.kr

I. 다음 문항은 귀하가 근무하고 계시는 부서의 상사(2급 부장)의 리더십에 대한 귀하의 생각에 대한 질문입니다. 평소 귀하께서 느끼시는 생각대로 해당란에 ○표를 하여 주십시오.

문항	질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 목표가 달성되었을 때 부하들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜 준다.					
2	나의 상사는 노력에 대한 보상으로 부하들이 원하는 것을 얻을 수 있도록 도움을 준다.					
3	나의 상사는 사전에 합의한 대로 노력하면 부하들이 원하는 보상을 해준다.					
4	나의 상사는 목표달성을 위해 부하들에게 보상과 처벌을 적절하게 사용한다.					
5	일이 잘 진행되는 한 나의 상사는 어떤 것도 변화시키기를 원하지 않는다.					
6	나의 상사는 회사가 제시하는 기준에서 부하가 벗어나지 않는 데에 주로 관심을 둔다.					
7	나의 상사는 부하들이 정해진 목표를 제대로 달성하지 못했을 경우에만 필요한 조치를 취해준다.					
8	내가 주도권을 가지면 잘 되는 일에도 나의 상사는 내가 그렇게하기를 원하지 않는다.					
9	나의 상사는 부하들이 지향해야 할 확고한 비전을 제시한다.					

문항	질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
10	나의 상사는 나의 장래를 밝게 해 준다.					
11	나의 상사는 나에게 목적의식을 심어준다.					
12	나의 상사는 내가 무엇을 중요시 해야 하는가를 알게 한다.					
13	나의 상사는 일에 대해 투철한 사명감을 가지고 있으며 나에게도 일에 대해 사명감을 갖게 만들어 준다.					
14	나의 상사는 부하들이 보다 더 열심히 일할 수 있도록 격려해준다.					
15	나의 상사는 목표달성을 위하여 항상 하던 일을 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 부하들을 이끌어 준다.					
16	나의 상사는 부하들이 새로운 아이디어나 의견을 제시하도록 격려해 준다.					
17	나의 상사는 부하들에게 성공과 성취의 상징이다.					
18	나의 상사는 내가 따르고자 하는 모델상이다.					
19	나는 나의 상사와 함께 직장생활은 하는 것만으로도 긍지와 자부심을 느낀다.					

문항	질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
20	나의 상사와 인연을 맺은 것을 자랑스럽게 생각한다.					
21	나는 역경을 극복하기 위한 상사의 능력과 판단을 믿고 따른다.					
22	나의 상사는 조직의 목표달성을 위하여 점진적인 변화보다는 급진적인 변화를 선호한다.					
23	나의 상사는 주변의 모든 사람들로 하여금 과업에 열중하게 만든다.					
24	나의 상사는 우리들을 늘 고무시킨다.					
25	나의 상사는 별로 관심을 끌지 못하는 부하에게도 개인적인 관심을 보여준다.					
26	나의 상사는 부하들에게 자상한 지도를 해준다.					
27	나의 상사는 나의 개인적인 감정에도 관심을 보인다.					
28	나의 상사는 부하들이 원하는 것이 무엇인지를 알아내어 그것을 할 수 있도록 도와준다.					
29	나의 상사는 부하들의 능력에 알맞은 업무를 부여한다.					

문항	질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
30	나의 상사는 부하들에게 격려하는 말을 자주해 준다.					
31	나의 상사는 오래된 문제도 새로운 방식으로 생각할 수 있게 한다.					
32	나의 상사는 나로 하여금 늘 생각하게 하는 문제를 던진다.					
33	나의 상사는 내가 하는 구태의연한 방식을 다시 생각하게끔 한다.					
34	나의 상사는 내 직무의 기본적인 가정들조차 재검토하게 하는 아이디어를 가지고 있다.					
35	나의 상사는 나를 어리둥절하게 하는 문제들에 대해 새로운 사고로 보게 한다.					

II. 다음은 귀하가 근무하고 계시는 회사에 대해 느끼는 감정  
(조직몰입)에 관한 질문입니다. 평소 귀하께서 느끼는 생각대로  
해당란에 ○표를 하여 주십시오.

문항	질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	나는 우리회사에 다니는 것을 만족스럽게 생각한다.					
2	나는 우리회사에 정년퇴직때 까지 근무하고 싶다.					
3	나는 우리회사에 대하여 강한 소속감을 느낀다.					
4	나는 우리회사에 근무하고 있는 것에 자부심과 긍지를 느낀다.					
5	나는 우리회사가 당면한 문제가 나의 문제처럼 느껴지고 걱정이 된다.					
6	나는 우리 회사를 위하여 야근이나 주말근무를 자발적으로 할 수 있다.					
7	나는 우리회사가 잘되기를 진심으로 바란다.					
8	나의 여건상 우리회사를 떠나기로 결정하는 것은 매우 어려운 것이다.					
9	내가 우리회사를 떠나지 않는 것은 별다른 대안이 없기 때문이다.					

문항	질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
10	내가 우리회사를 떠나지 않는 것은 그동안 회사에 많은 시간과 노력을 들였기 때문이다.					
11	내가 지금 우리회사를 떠난다면 나의 생활은 혼란스러워 질 것이다.					
12	내가 지금 우리 회사를 떠나더라도 내 개인적인 손해는 크지 않을 것이다.					
13	내가 다른 회사로 직장을 옮긴다면 그 회사는 우리회사가 제공하는 것과 비슷한 수준의 혜택을 나에게 주지 못할 것이다.					
14	나는 우리회사에서 계속 근무해야 할 의무감을 느낀다.					
15	내가 지금 우리회사를 떠난다면 회사사람들에 대해 미안함을 느낄 것이다.					
16	만약 더 좋은 조건을 제공하는 회사에 이직을 할 수 있다 하더라도 이 조직을 떠나는 것은 옳지 않다고 생각한다.					
17	나는 우리회사가 조금 어렵더라도 우리회사를 떠나지 않으려고 한다.					
18	나는 한 조직에 충성스럽게 남아 있는 것이 가치있는 일이라고 생각한다.					

Ⅲ. 다음은 귀하가 근무하고 있는 부서 및 귀하의 일반사항에 관한 질문입니다. 해당하는 항목을 선택하여 주시기 바랍니다.

문 항	질 문 내 용
1	귀하의 통합전 소속은 어디입니까?
	(1) 한국토지공사 (2) 대한주택공사 (3) 해당없음(2009.10월 이후 입사자)
2	귀하 부장의 통합전 소속은 어디입니까?
	(1) 한국토지공사 (2) 대한주택공사
3	귀하 부장과 연속적으로 같이 근무한 기간은 어떻게 됩니까?
	(1) 1년 이하 (2) 1년초과~2년이하 (3) 2년초과~3년이하 (4) 3년초과~4년이하 (5) 4년초과~5년이하 (6) 5년 초과
4	귀하의 근무부서 형태는 어떠합니까?
	(1) 본사 (2) 지역본부 (3) 사업본부 (4) 지역본부나 사업본부 내 현장
5	귀하가 소속된 부(팀)의 구성원은 총 몇 명입니까? (2급 부장제외)
	(1) 5명 미만 (2) 5~10명 (3) 10~15명 (4) 15명초과
6	귀하 현재 근무부서는 통합전 어느 기관의 주요사업을 수행합니까?
	(1) 구 한국토지공사 (2) 구 대한주택공사 (3) 두 기관 중복(공통) 사업 (4) 통합후 신규사업

문 항	질 문 내 용
7	<p>귀하의 현재 직무는 무엇입니까?</p> <p>(1) 본사 기획·지원·감사  (2) 본사 사업지원  (3) 본사 연구지원  (4) 지역(사업)본부 사업지원  (5) 지역(사업)본부 토지사업(보상, 판매, 단지개발)  (6) 지역(사업)본부 주택사업(건축, 분양)  (7) 지역(사업)본부 주거복지·임대주택 사업  (8) 지역(사업)본부 기타사업(도시재생, 국토관리 등)</p>
8	<p>귀하가 바로 전 질문에 선택한 직무를 연속적으로 수행하신 기간은 어떻게 됩니까?</p> <p>(1) 1년 이하  (2) 1년 초과~2년 이하  (3) 2년 초과~3년 이하  (4) 3년 초과~4년 이하  (5) 4년 초과~5년 이하  (6) 5년 초과</p>
9	<p>귀하의 성별은 무엇입니까?</p> <p>(1) 남성  (2) 여성</p>
10	<p>귀하의 연령은 어떻게 됩니까?</p> <p>(1) 20대  (2) 30대  (3) 40대  (4) 50대</p>
11	<p>귀하의 근속기간은 얼마나 됩니까?</p> <p>(1) 5년 이하  (2) 6~10년  (3) 11~20년  (4) 21~30년  (5) 31년 이상</p>

문 항	질 문 내 용
12	<p data-bbox="382 341 685 368">귀하의 직급은 무엇입니까?</p> <p data-bbox="382 399 462 427">(1) 3급</p> <p data-bbox="382 439 462 466">(2) 4급</p> <p data-bbox="382 478 462 505">(3) 5급</p> <p data-bbox="382 517 511 544">(4) 6급이하</p>
13	<p data-bbox="382 576 685 603">귀하의 직종은 무엇입니까?</p> <p data-bbox="382 635 496 662">(1) 사무직</p> <p data-bbox="382 674 496 701">(2) 건축직</p> <p data-bbox="382 713 496 740">(3) 토목직</p> <p data-bbox="382 752 496 780">(4) 전기직</p> <p data-bbox="382 791 496 819">(5) 조경직</p> <p data-bbox="382 831 476 858">(6) 기타</p>

## Abstract

### A Study on the Moderating Effects of Characteristics for the Integrated Public Corporation between Leadership and Organizational Commitment : Focusing on Korea Land and Housing Corporation

Ji-eun Park

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

This study is designed to explore the effects of middle manager's leadership types on organizational commitment focusing on Korea Land and Housing corporation, which was established through a merger of the Korea Land Corporation(KLC) and the Korea Housing Corporation(KHC). The study empirically examines the moderating effects of cross-personnel transfer program and previously-affiliated institutions of employees.

The results of this study can help developing educational methods and training the employees for enhancing leadership competency so that organizational loyalty would be increased. High loyalty makes it possible to achieve the genuine integration.

The results of the study are as follows. First, it was revealed that transformational leadership is found to have a statistically significant relationship to affective and normative commitment while transactional leadership has a statistically significant relationship to continuance commitment. Second, there was a difference in organizational commitment depending on whether LH implemented the cross-personnel transfer management system or not. The regression analysis indicated that previous KHC members are higher than previous KLC members in affective and normative commitment. Third, Cross-personnel transfer management system, one of the widely applied to most of the integrated organizations, did not have a significant moderating effect between leadership types and organizational commitment. However, the study indicated that previously-affiliated institutions of employees have a moderating effect on relationships between leadership and organizational commitment. Previous KHC members tend to display affective commitment by working with transactional leaders while previous KLC members are affectively committed by working with charismatic leaders.

The implications of this study are as follows. First, transformational leader is required to motivate employees not to quit their jobs and increase positive emotional attachment to the organization. It suggests that educational methods should be developed to build transformational leadership.

There is a difference in relations with the leadership and affective commitment between members of the two previously-affiliated institutions. This study also suggests that middle managers who has the transformational leadership as well as the transactional

leadership are strongly required. In other words, transformational leadership, especially charismatic factors, would be effective in the early integration while transactional leadership would be effective when the company became stable.

keywords : transformational leadership, transactional leadership,  
organizational commitment, integrated public corporation

*Student Number : 2013-22645*