creative commons

COMMONS DEED

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

dCollection

공기업정책학 석사 학위논문

K공단 조직구성원의 팔로어십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

- 중간관리자 리더십의 조절효과를 중심으로 -

2015년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이 기 성

K공단 조직구성원의 팔로어십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구

- 중간관리자 리더십의 조절효과를 중심으로 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로
제출함
2015년 5월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
이 기 성

이기성의 석사 학위논문을 인준함
2015년 6월

위 원 장 전 영 한 (인)

부위원장 김 준 기 (인)

위 원 이 수 영 (인)

<국문 초록>

이 논문은 리더와 함께 조직성과의 향상에 중요한 영향력을 발휘하고 있는 팔로어(follower)의 역할에 주목하여 공공기관 조직원의 팔로어십(followership)이 조직몰입(organizational commitment)과 직무만족(job satisfaction)에 어떠한 관계에 있는지를 확인하여 조직성과를 높일 수 있는 방안을 모색하는데 연구의 목적이 있다.

아울러 중간관리자의 리더십(leadership)이 조직원들의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 파악하고, 동시에 조직원의 팔로어십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 중간관리자의 리더십이 그 효과를 강하게 혹은 약하게 할 수 있는 조절효과를 가질 수 있는지에 대해 분석하였다.

본 연구는 조작적 정의를 통해 독립변수인 팔로어십은 그 특성별로 목표일치성 지각, 능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고로 나누었고 종속변수인 조직몰입은 가치·지속적 몰입과 응집적 몰입으로, 직무만족의 경우는 생활·관계만족과 승진·보수 만족으로 각각 세분화 하였다. 그리고 조절변수인 중간관리자 리더십은 목표지향 리더십과 지원적 리더십으로 나누어 분석하였다.

이 연구의 수행을 위해서 K공단의 본부와 지사에 근무하고 있는 3급 이하 직원 206명에 대한 인식조사 설문을 통한 데이터를 사용하였으며, 수집된 설문은 기초통계량분석, 타당도분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석, 다중 및 위계적 회귀분석을 통한 검증을 실시하였다.

실증분석 결과, 팔로어의 성향이 목표일치성에 대한 지각과 팀 정신이 높은 경우 조직에 대한 몰입과 직무의 만족도가 향상되는 것으로 나타났

으나, 팔로어의 조직에 대한 능동적 참여성향이 높을수록 오히려 조직몰입과 직무만족이 낮아지는 것으로 분석되었다. 이는 팔로어의 특성에 따라 조직에 대한 충성도와 업무의 만족도가 달라질 수 있다는 것을 실증적으로 확인한 것이다.

그리고 중간관리자의 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면, 중간관리자의 지원적 리더십만이 조직몰입과 직무만족에 유의미하게 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 이러한 사실은 선행연구에서와 마찬가지로 공공조직의 특성상 조직원들에게 상급자의 지원적 리더십이 몰입과 만족이 증가하는 영향력을 행사하는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 중간관리자의 리더십이 실무자인 팔로어의 조직몰입과 직무만족에 영향을 강화시키거나 약화시키는 관계가 나타나는 조절효과는 팔로어가 조직목표 일치성이 높을 경우 중간관리자가 목표지향적 리더십을 발휘할수록 오히려 조직몰입도가 낮아진다는 분석 이외에는 검증 결과 유의미한 조절효과가 나타나지 않았다. 이러한 사실은 공조직의 실무자급인 팔로어들의 경우 조직몰입과 직무만족이 직상급자의 리더십 보다는 경영진의 리더십, 조직문화 및 개인의 자질 및 성향 등 다른 요인에 의한 영향력이 보다 많이 작용한다고 볼 수 있을 것이다.

이 연구결과의 시사점은 아래와 같다.

리더십에 비해 상대적으로 소홀히 다루어져 왔던 팔로어십의 중요성을 부각하고, 조직몰입과 직무만족을 향상시키기 위한 효과적인 팔로어십의 특성을 제시한 것이 가장 중요한 의의라고 할 수 있다.

또한 공조직에서 어떠한 팔로어십 특성이 조직성과 창출에 기여하는 요소인 조직몰입과 직무만족에 유의미한 영향을 줄 수 있는지에 대한 시각을 제시하였다. 예를 들면, 팔로어의 성향이 조직목표에 대한 인식이 높을수록 조직몰입과 직무만족이 높아지는 것으로 분석되었기에 경영진

에서 조직 비전과 전략에 대한 설명회 실시, 상하 동료 직원간의 소통강화 노력 등 전사적인 목표에 대한 공유와 이해가 높을 수 있는 시도를 한다면 조직효과성이 제고될 수 있다는 점을 보여준다.

그리고 공조직 중간관리자의 경우 지원적 리더십이 목표지향적 리더십에 비하여 효과적으로 조직원의 조직몰입과 직무만족을 향상시키는 것으로 분석되었다. 그렇기에 인적자원을 잘 활용하여 조직의 목표와 성과를 달성하기 위해서는 팀장급인 중간관리자에게 지원적 리더십이 강화될 수 있는 교육훈련을 실시하는 것이 필요하다고 본다.

아울러 조직원의 직무태도를 향상시키기 위해서는 추종자인 팔로어에게 조직과 개인의 목표를 일치될 수 있도록 동기를 부여하는 노력이 요구된다고 할 수 있다. 이를 위해서는 경영진에서는 조직의 미션과 비전을 공유하려는 노력을 지속적으로 추진하는 것이 요구된다. 아울러 조직원의 팀 워크를 향상시킬 수 있는 방안 강구 등을 통해 팔로어들이 자신이 속한 조직에 대한 몰입과 직무에 대한 만족을 높이기 위한 교육훈련 및 부서간・직원간 소통 강화 노력 등이 필요하다고 본다.

주요어 : 팔로어십, 직무몰입, 조직만족, 중간관리자 리더십

학　번 : 2014-23637

목 차

제 1 장 서론 ····· 1

제 1 절 연구의 필요성 ····· 1

제 2 절 연구의 목적 ····· 3

제 3 절 연구의 대상과 방법 ····· 5

1. 연구의 대상 ····· 5
2. 연구의 방법 ····· 7

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토 ····· 9

제 1 절 팔로어십 ····· 9

1. 팔로어십의 개념 ····· 9
2. 팔로어십 유형 ····· 10
3. 팔로어십의 특성 ····· 12

제 2 절 중간관리자 리더십 ····· 13

1. 리더십에 관한 이론 ····· 13
2. 중간관리자의 의의 ····· 17
3. 중간관리자의 리더십 유형 ····· 19

제 3 절 조직효과성 ····· 21

1. 조직몰입의 이론적 논의 ····· 22
2. 직무만족의 이론적 논의 ····· 27

제 4 절 선행 연구의 검토 ····· 29
1. 팔로어십과 조직효과성간의 관계 ····· 29
2. 리더십과 조직효과성간의 관계 ····· 32

제 3 장 연구 설계 ·····34

제 1 절 연구 모형과 가설 설정 ····· 34
1. 연구 모형 ····· 34
2. 가설의 설정 ····· 35
3. 변수의 조작적 정의 ····· 39

제 2 절 조사 설계 ····· 42
1. 조사대상의 선정 ····· 42
2. 설문지 구성 ····· 43
3. 분석방법 ····· 45

제 4 장 실증분석 및 결과해석 ·····46

제 1 절 기술통계 분석 ····· 46
1. 조사대상의 개인적 특성 ····· 46
2. 조사대상의 조직적 특성 ····· 47

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증 ····· 49
1. 타당성 검증 ····· 49
2. 신뢰성 검증 ····· 54
3. 변수들간 상관관계 검증 ····· 57

제 3 절 가설의 검증 ····· 60
1. 기초통계 분석 ····· 60
2. 연구가설의 검증 ····· 61
1) 팔로어십과 조직몰입·직무만족간의 관계 ····· 61
2) 중간관리자 리더십과 조지몰입·직무만족간의 관계 ··· 67
3) 팔로어십, 조직몰입 및 직무만족간의 관계에 대한
중간관리자 리더십의 조절효과 ····· 73
3. 가설검증 요약 ····· 98

제 5 장 결 론 ·····101

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점 ····· 101
1. 연구결과의 요약 ····· 101
2. 연구의 시사점 ····· 104

제 2 절 연구의 한계점 및 향후과제 ····· 107

참고문헌 ·····110
Abstract ·····120

표 목차

[표 2-1] 조직몰입에 대한 개념적 정의 ····· 24
[표 3-1] 설문문항 구성 ····· 44
[표 4-1] 조사대상의 개인적 특성 ····· 47
[표 4-2] 조사대상의 조직적 특성 ····· 48
[표 4-3] 조직몰입의 요인분석 결과 ····· 50
[표 4-4] 직무만족의 요인분석 결과 ····· 51
[표 4-5] 팔로어십의 요인분석 결과 ····· 53
[표 4-6] 중간관리자 리더십의 요인분석 결과 ····· 54
[표 4-7] 측정문항의 신뢰성 ····· 55
[표 4-8] 변수들간 상관관계 분석 ····· 57
[표 4-9] 기초통계분석 ····· 60
[표 4-10] 팔로어십 특성이 응집적 몰입에 미치는 영향 ····· 61
[표 4-11] 팔로어십 특성이 가치·지속적 몰입에 미치는 영향 ····· 63
[표 4-12] 팔로어십 특성이 직장생활·관계 만족에 미치는 영향 ····· 64
[표 4-13] 팔로어십 특성이 승진·보수 만족에 미치는 영향 ····· 65
[표 4-14] 중간관리자 리더십 유형이 응집적 몰입에 미치는 영향 ····· 67
[표 4-15] 중간관리자 리더십 유형이 가치·지속적 몰입에 미치는 영향 ····· 69
[표 4-16] 중간관리자 리더십 유형이 직장생활·관계 만족에 미치는 영향 ····· 70
[표 4-17] 중간관리자 리더십 유형이 보수·승진 만족에 미치는 영향 ····· 71
[표 4-18] 팔로어십 특성과 조직몰입(응집적 몰입)의 관계에 대한 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과 ····· 76

[표 4-19] 팔로어십 특성과 조직몰입(가치・지속적 몰입)의
관계에 대한 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과 ····· 79
[표 4-20] 팔로어십 특성과 직무만족(직장생활・관계 만족)의
관계에 대한 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과 ····· 82
[표 4-21] 팔로어십 특성과 직무만족(승진・보수 만족)의
관계에 대한 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과 ····· 85
[표 4-22] 팔로어십 특성과 조직몰입(응집적 몰입)의 관계에
대한 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과 ····· 88
[표 4-23] 팔로어십 특성과 조직몰입(가치・지속적 몰입)의
관계에 대한 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과 ····· 91
[표 4-24] 팔로어십 특성과 직무만족(직장생활・관계 만족)의
관계에 대한 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과 ····· 94
[표 4-25] 팔로어십 특성과 직무만족(승진・보수 만족)의
관계에 대한 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과 ····· 97

그림 목차

[그림 2-1] 팔로어십의 유형 ····· 11
[그림 3-1] 연구모형 ····· 34

부 록

설문지····· 123

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성

글로벌화, 정보화의 흐름 속에 급속히 변화하고 있는 현대사회에서 어떠한 조직이든지 성과가 있어야 생존할 수 있다. 조직의 성과는 기업과 같은 민간부문의 경우 이윤을 창출해야 하는 것이고, 정부나 공공기관 같은 공공부문은 국민에게 인정받는 조직이 되는 것이라고 볼 수 있다.

오늘날 조직성과의 창출은 전통적으로 인정되어 왔던 물적자본이 아니라 역량을 지닌 인적자본이 중심역할을 담당하고 있다고 볼 수 있다. 이는 조직 내에 존재하는 인적자원이 높은 직무성과를 발휘하는지 여부에 따라 조직성공이 좌우 될 수 있다는 것을 의미한다(김덕중, 2007).

이러한 관점에서 보면 조직성과는 조직원의 직무태도 중 하나인 일에 대한 집중력을 의미하는 '조직몰입'과 업무를 즐겁게 할 수 있는 '직무만족' 등이 높을 때 보다 좋게 나타날 것이라고 볼 수 있는 것이다. 결국 조직몰입과 직무만족은 조직성과에 강한 영향을 미치는 요소라 볼 수 있는 것이다. 이러한 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 선행요인을 살펴보면 조직문화, 커뮤니케이션, 성과에 대한 보상, 직무 특성, 상관의 리더십 등을 들 수 있다(한연주, 2010).

그 중에서 상관의 리더십과 조직 구성원의 팔로어십의 경우 위의 조직문화, 커뮤니케이션, 직무만족, 보상 등이 선행요인인 동시에 조직 효과성의 요소인 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 하나의 축으로 이해되고 있다(권용주・신정하, 2005)

또한 요즈음에는 조직구성원의 팔로어십이 전통적으로 강조되어온 리

더십과 함께 그 중요성이 부각되고 있다. 조직의 성과는 뛰어나 리더뿐만 아니라 적극적인 추종자로서, 더 나아가서는 리더를 오히려 이끌어 갈 수 있는 직원, 즉 팔로어에 상당부분 의존하고 있다는 것이 Kelley (1994)의 연구결과이다. 팔로어십은 리더십의 상대개념으로서 팔로어가 지니고 있는 정신, 추종력 등을 말하는데 팔로어십을 강조하는 학자들은 팔로어십이 리더에게 주어진 상황변수로서 리더십과 조직성과간의 영향관계에서 조절변수로 작용하는 것이 아니라 하나의 독립변수로서 리더십보다 오히려 조직성과에 더욱 큰 영향을 준다고 주장하기도 한다(정재근, 2013).

물론, 현대사회에서 정치, 경제, 사회, 문화적 환경변화가 급속히 이루어지고 그 변화의 불확실성이 증가함에 따라, 환경변화에 대응하고 조직을 선도해 가야할 리더의 역할이 여전히 강조되고 있다. 이러한 리더십에 대한 논의는 비단 민간분야 뿐만 아니라 공공분야에서도 중요한 관심분야임은 누구나 다 아는 사실이다.

오늘날 공공부문의 경우 국민들의 공공성과 복지요구의 증가와 함께 조직 확대와 기능의 다양화로 인해 충분한 전문지식을 갖춘 중간관리자의 역할이 더욱 중요해지고 있다. 조직의 최고 리더인 CEO의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향은 그 권한과 책임의 범위나 부여된 역할의 중요성을 고려해보면 임원이나 부서장 등 다른 어떤 직원보다도 더 크다고 볼 수 있다. 중간관리자인 부장 및 팀장급은 일선 현장에서 직원들과 직접 대면하면서 업무를 수행하고 있어 리더십의 영향력이 어쩌면 보다 직접적이고 강력할 수 있다.

이상의 점들을 고려할 때 조직구성원의 직무몰입과 직무만족에 영향을 끼치는 조직구성원의 팔로어십과 중간관리자의 리더십에 대한 이해가 조직성과의 선행요소로서 작용하기에 연구의 필요성이 있다고 본다.

제 2 절 연구의 목적

이러한 연구의 필요성을 바탕으로 하여 이 논문의 연구목적은 공공기관에서 조직구성원의 팔로어십 특성에 따라 직원들의 조직몰입과 직무만족 같은 직무태도에 어떠한 영향을 미치는지 확인을 통해 조직의 성과를 높일 수 있는 방안을 모색하는데 있다. 아울러 조직의 중간관리자들(middle-level managers)의 리더십이 조직구성원들의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향과 팔로어십 특성에 조절효과를 통해 영향력을 행사 할 수 있는지를 또한 분석하였다. 아울러 조직구성원의 본부조직·지사조직 간 근무형태에 따라 팔로어업 특성과 리더십 차이를 통해 차이점이 있다는 것을 밝혀 직원들의 팔로어십 함양을 통해 직무태도를 높일 수 있는 방안과 성과를 발휘하는 중간관리자를 역량을 개발하기 위한 인사배치 및 교육훈련 방안의 실마리를 마련하고자 하는 것이 이 연구의 주된 목적이다.

인사운영이나 조직관리, 교육훈련 등을 통해 적절한 리더십을 지닌 중간관리자를 배치하거나 양성할 수 있다(정재근, 2013). 특히, 국민들의 공공서비스에 대한 요구수준이 높아지고, 행정서비스가 전문화 되고 있는 추세를 살펴 볼 때 충분한 지식과 경험을 가진 중간 관리자의 역할이 중요해 지고 있는 점을 감안하면 이 연구의 중요성은 높다고 할 수 있다.

본 연구에서는 공공기관 중 준정부기관[1] 중 하나인 K공단의 3급 이하 직원들의 팔로어십 특성과 직무태도와의 관계를 실증적으로 파악해 보고

---

1) ‘공공기관운영에따른법률’에 의한 준정부기관은 2015년 5월 기준으로 직원정원이 50인 이상이고, 공기업이 아닌 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정한 86개 기관으로 기금관리형(17개)과 위탁집행형(69개)으로 나뉜다.

자 한다. 아울러 중간관리자인 부장(팀장)보직자에 대한 리더십이 조직구성원의 팔로어십과 조직몰입 및 직무만족간의 관계를 증폭시키거나 완화시키는 조절효과가 있는지도 살펴보고자 한다.

한편, 상관의 리더십 중에서 부장(팀장)급 보직의 리더십이 연구대상 중 하나로 선정한 이유는 첫째, 부장(팀장)은 일선 현장에서 팔로어인 직원들과 직접 대면하면서 업무를 수행하며, 직원들의 활동성과에 대한 인사권인 근무평정권이 있기에 팔로어인 직원들에 CEO보다 직접적이고 실질적인 영향력을 행사할 수 있기 때문이다. 둘째, 부장(팀장)은 상위직급으로의 승진유인이 있기에 열심히 일하는 계층으로 업무역량에 의한 성과차이가 분명하게 존재한다. 셋째, 부장은 매년 부서평가를 받아 보직이동이 이루어지고 성과급의 차이가 크기에 직원들을 어떤 식으로든 리드해야 하고 일선 직원들의 팔로어십에 반응해야 하는 입장이다. 이상의 사유로 상관의 리더십 중 부장의 리더십을 연구대상으로 하였다.

본 연구의 목적인 연구문제는 아래와 같다.

첫째, 공공기관 조직구성원의 팔로어십 특성이 직원들의 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하고자 하였다.

둘째, 중간관리자들의 리더십 유형이 조직원들의 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향을 끼치는지 검증하고자 하였다.

셋째, 공공기관 직원들의 팔로어십과 조직몰입·직무만족간의 관계에 있어 중간관리자의 리더십이 조절효과로 작용하는지를 실증적으로 파악하고자 하였다.

넷째, 이러한 실증적 연구를 통해 조직구성원이 팔로어십을 강화하고 중간관리자의 리더십을 함양을 통해 조직몰입과 직무만족과 같은 직무태도를 조직성과를 높이는 방향으로 개선될 수 있도록 연구의 시사점을 모색하고자 하였다.

제 3 절 연구의 대상과 방법

1. 연구의 대상

본 연구는 문헌연구(literature study)를 통하여 공공기관 조직구성원의 팔로어십, 직무몰입과 조직만족, 중간관리자 리더십의 개념과 구성요인을 도출해 내고, 각 변인들간의 상호 영향관계에 대한 실증 연구를 통해 공공기관 조직구성원의 조직몰입과 직무만족을 높여 조직의 성과를 창출할 수 있는 방안을 모색하는 데 연구의 목적이 있다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같이 공간적, 시간적 그리고 내용적으로 범위를 설정하여 연구를 진행하였다. 본 연구의 공간적 범위는 공공기관 중에서 준정부기관[2)]의 하나인 K공단 직원 중 3급(부장보직자) 이하의 직원을 대상으로 하였다. 그리고 설문내용 중 중간관리자 리더십의 평가대상은 K공단의 중간관리자로 2급, 3급 중 부장보직자[3)]를 대상으로 하였고 이 역시 공단 직원 중 3급(부장보직자) 이하의 직원의 인식조사를 통해 중간관리자 리더십을 측정 하였다. 또한 본 연구를 위한 설문조사의 시간적 범위는 2015년 1월 25일부터 2월 8일까지 2주간에 걸쳐 설문조사를 실시하였다.

---

2) 현행 '공공기관운영에따른법률'에 의한 공공기관은 2015년의 경우 공기업(30개), 준정부기관(86개), 기타 공공기관(200개)으로 분류되어 총316개 기관이 지정되어 있다. 이중에서 준정부기관은 직원 정원이 50인 이상이고, 공기업이 아닌 공공기관 중에서 기획재정부장관이 지정한 86개 기관으로 기금관리형(17개)과 위탁집행형(69개)으로 나뉜다.

3) 2014년 10월 기준으로 공단의 부장보직자는 총530명으로 2급은 191명, 3급은 339명이다. 한편 공단 현원은 4,653명으로 이중에서 2급,3급의 인원은 총922명(2급 237, 3급 685명)이다. 부장보직자와 2,3급 인원의 차이는 2급의 경우 부서장(지사장) 또는 부장 보직의 부여가 가능하고, 3급 역시 부장 및 차장 보직이 부여되어 있기 때문이다.

본 연구의 내용적 범위는 총 5장으로 구성되어 있으며 각 장별로 구성된 내용은 다음과 같다.

제 1장은 서론으로 연구문제의 제기, 연구의 목적, 연구의 시간적, 공간적, 내용적으로 연구의 범위와 연구방법에 대한 서술로 전체적으로 논문의 구성 및 체계에 관하여 서술하였다.

제 2장은 이론적 배경으로 본 연구의 원활한 진행을 위해 조직구성원의 팔로어십에 대한 개념과 분류, 중간관리자의 개념 및 기능, 그리고 조직만족과 직무만족에 관한 각 서적과 선행연구 논문을 바탕으로 각 변수들의 개념적 정의와 구성요인 및 변수들 간의 영향관계 등을 검토하여 연구모형과 연구가설 도출의 토대를 마련하였다.

제 3장에서는 조직구성원의 팔로어십 특성을 4가지로 분류해 목표일치성 지각, 능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고로 나누고, 중간관리자에 대한 리더십을 목표지향적과 지원적 리더십이라는 2가지 유형으로 분류하고, 조직몰입은 가치·지속적 몰입과 응집적 몰입으로 구분하고 직무만족도 직장생활·관계만족 및 인사·보수 만족으로 나누어 각각의 개념을 변수의 조작적 정의를 통해 개념적 정의를 확정하고, 이에 따른 측정척도를 선행연구를 통해 도출하였으며, 이에 따른 본 연구의 연구모형과 연구가설의 설정 및 실증연구의 대상과 기간, 분석방법 등에 대하여 서술하였다.

제 4장에서는 수거된 설문지를 토대로 실증분석을 하여 제시된 변수들의 타당성과 신뢰도를 밝혀내고, 가설의 검증을 통하여 설정된 가설에 대한 영향관계를 분석하였으며, 분석결과에 대한 논의를 하였다.

제 5장은 결론으로 실증연구의 결과를 요약하고, 본 연구의 실증결과를 통해 도출해낸 시사점과 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시하였다.

2. 연구의 방법

본 연구는 문헌연구과 실증연구를 병행하여 연구를 진행하였다. 우선 문헌연구에서는 조직구성원의 팔로어십의 개념과 기능, 조직몰입 및 조직만족에 대한 이론과 선행연구 그리고 중간관리자 리더십에 대한 이론적 고찰과 가설의 도출을 위해 이와 관련되어 발표된 기존의 국내외 논문과 관련서적 등을 참고하여 연구의 틀로 삼았다. 실증연구 부분에서는 선행되어진 문헌연구를 토대로 도출한 연구모형에 따라 가설을 설정하고 K공단의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

자료 수집은 K공단에 근무하는 본부와 지사직원 중 3급 이하 직원들을 대상으로 250명에 대한 인식조사 설문을 통한 데이터를 사용하였다. 인식조사에 사용될 표본은 본부와 지사로 나누어 직급에 따른 유의할당으로 추출하였다. 세부 표본 설계방법은 본부와 지사를 각 100, 150명으로 나누고, 본부의 경우는 부서별 모집단 대비 비율에 따라 표본수를 산정하고 지사의 경우는 지역본부별 모집단 대비 비율에 따라 표본수를 산정하여 각 범주별로 조건부 유의할당 하였다.

본 연구에서 수집된 자료에 대한 통계처리는 데이터 코딩(data coding) 과정을 거쳐, 범용 통계 패키지인 SPSS(statistic package for social science) 22.0을 활용하여 통계자료 처리 및 분석을 하였으며 그 세부내용은 다음과 같다.

우선, 표본의 인구 통계적 특성 분석을 위해 빈도수(frequency)와 백분율(percent)을 산출하는 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였으며 측정변수의 분포를 분석하기 위하여 평균(mean)과 표준편차(standard deviation)을 산출하는 기술 통계분석(descriptive statistics)을 실시하였다.

또한 측정한 설문항목의 신뢰성을 검증하기 위하여 Cronbach's α 계수를 산출하여 검증하였고 측정변수간의 상관관계를 분석하기 위하여 상관분석(correlation analysis)을 실시하였다. 마지막으로 설정된 연구모형의 영향관계 검증 및 연구가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis) 및 위계적 회귀분석(hierarchial regression analysis)을 실시하여 분석하였다.

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토

제 1 절 팔로어십

1. 팔로어십의 개념

팔로어십은 구조화된 조직의 성과를 높이기 위한 리더의 노력을 지원해주고 지시를 따르는 효과적인 능력을 의미한다(Kent. et. al., 2006). 팔로어십에 대한 연구는 리더 중심의 연구에 대한 비판이 제기되면서 시작되었다고 볼 수 있다. Kelley(1988)는 리더에 필적할 만큼 중요한 것이 부하직원, 즉 팔로어(Follower)이며, 조직목표달성의 80~90%가 팔로어, 나머지 10~20%만이 리더에 의해서 결정된다고 주장한다.

팔로어십을 조직의 목표를 달성하는 데 기여하는 팔로어들의 효과인 자질이나 역할이라고 정의하고, 효과적인 팔로어들은 '나무와 숲을 동시에 보는 통찰력과 타인과 잘 융합할 수 있는 사회역량을 지니고 있고, 지지와 상관없이 활동하며 어떤 목적을 달성하기 위해 적극적으로 참여하고 노력하려는 의지를 보유 한다'고 보았다. Banutu-Gomez(2004)는 팔로어십을 독립적이고 비판적인 사고를 가지고 일을 수행하며 창의적이고 건설적인 팔로어들을 특징짓는 것으로 정의하고 있다.

정찬근(1983)은 리더십 정의들을 종합하여 영향력 관계에서 팔로어십을 설명하고 있다. 즉 "팔로어십이란 주어진 상황에서 상호간의 목표를

달성하기 위해 팔로어는 리더에 한 특수한 유형의 권력원(power resource)을 통하여 리더의 행동을 변화시키는 리더에 대한 영향력 행사 과정”으로 정의하고 있다. 백기복(2000)은 팔로어의 역할이 중요하다고 하더라도 리더가 없을 수는 없기 때문에 리더와 팔로어의 융합이 필요하다면서 이슈리더십(issue leadership)을 주장하다. 따라서 리더십과 팔로어십을 통합 개념으로 보고 팔로어십이란 “조직 목표를 달성하고자 주어진 역할을 상황에 따라 적극적이고 창의적으로 수행해 나가는 과정”이라고 정의했다.

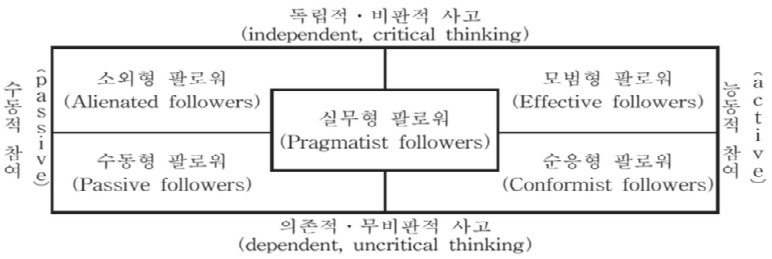
이렇듯 리더십 연구의 한 분야로서 팔로어십에 대한 관심과 연구가 진행되어 왔으나 Kelley(1994), Bass(1985) 등 소수 학자들에 의한 팔로어십의 개념 정의와 유형에 대한 연구가 대부분으로, 리더십과의 관계, 조직몰입과 직무만족 같은 조직성과와의 관계에 대한 보다 심층 연구가 필요하다고 할 수 있다(한연주, 2010).

2. 팔로어십의 유형

Kelley(1988,1992)의 유형분류에 의하면 독립·비판적 사고의 차원에서 효과인 부하는 스스로 생각하고, 건설적인 비판을 하며, 자기 나름의 개성이 있고, 혁신적이며 창조적인 개인들로 묘사되고 있다.

한편 적극적·능동적인 참여의 차원에서 효과적인 부하는 솔선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 적극적으로 참여하고, 자발적인 행동특성을 가지고 있다. Kelly는 이러한 2가지 차원의 조합에 따라서 다시 모범형(effective Followers), 실무형(pragmatic followers), 순응형(comformist follower), 소외형(alienated followers), 수동형(passive followers)의 5가지 역할유형을 보인다고 하였다.

<그림 2-1, 팔로어십의 유형>



· 출처 : R. E. Kelley, The Power of Followership (New York : Doubleday Dell, 1994), p. 97.

모범형(effective Followers)는 팔로어십의 두 가지 기본적 특성을 잘 소화하고 있다는 점에서 다른 팔로어와 구분된다. 실무형(pragmatic followers)은 러더의 결정에 의문을 품기는 하지만, 그다지 비판적이지 않고 요구받은 일은 수행하지만 그 이상의 모험은 하지 않는다. 순응형(comformist follower)은 업무에 적극적인 참여를 하나 독립적인 사고는 하지 않고 주로 리더의 판단에 지나치게 의존하고 있는 유형이다. 소외형(alienated followers)은 독립적이고 비판적인 사고는 견지하고 있지만 역할수행에 그다지 적극적이지 않은 유형이다. 수동형(Passive followers)은 모범형 팔로어와 정반대 유형인데 그들의 생각을 리더에게 맡기고 임무를 열성적으로 수행하지 않는다. 책임감이 결여되어 있고 솔선하지 않으며 지시 없이는 주어진 임무를 수행하지 않는다.

Kelley(1992)의 두 차원의 분류기준과 팔로어십 연구는 팔로어에 대한 개념을 전환하는데 많은 기여를 했다는 평가를 받고 있다. 팔로어십은 리더십과 동전의 양면과도 같은 관계에 있지만, 리더십과 동일한 역할이나 행동특성을 나타내는 것이 아니라 독립적인 특성을 가지고 있다는 점을 밝혀냈고, 리더십과는 별도로 팔로어십이 자체로 어떠한 결과를 산출해 낼 수 있다는 관점을 제시하였다는데 그 의의가 있다고 볼 수 있다.

3. 팔로어십의 특성

Kelley의 팔로어십 유형별 분류 방법과 달리 팔로어가 가지고 있는 특성별로 연구를 진행한 경우도 있다. Conlangelo(2000)는 Kelley의 측정도구를 활용하여 팔로어십 유형을 구분하고자 하였으나 요인분석 결과가 Kelley가 제시한 차원과 다르게 나타나 새로운 팔로어십 유형을 구분하는 시도를 하였다. Kelley의 측정도구는 본래 독립적·비판적 사고와 적극성·능동성 차원을 기준으로 팔로어십 유형을 구분하나, Conlangelo는 요인분석 결과에 기초하여 팔로어의 특성별로 능동적 참여(active engagement), 비판적 사고(critical, independent thinking), 열정(passion) 그리고 팀정신(team mindedness)으로 나누었다.

한편, 국내연구에서도 표영현(2003)은 팔로어의 특성을 Conlangelo(2000) 연구와 유사한 능동적 참여, 비판적 사고, 팀 정신과 구관모(2003)가 분류한 목표 일치성 지각으로 나누었다. 또한 권중생·정대식(2012)의 연구에서도 팔로어십 유형대신 4가지 하부특성, 즉 Conlangelo(2000)의 분류 중 능동적 참여, 비판적 사고, 팀 정신을 구관모(2003), 표영현·정범구(2004)가 분류한 목표 일치성 지각을 사용하여 연구 하였다.

제 2 절 중간관리자 리더십

1. 리더십에 관한 이론

리더십이란 집단적 기능으로써 리더와 부하의 상호작용과정 속에서 발휘된다. 이와 같은 상호작용 속에서 부하들로 하여금 특정한 방식으로 사고하고 행동하도록 유도하는 사람을 리더라고 하며, 그가 부하들에게 의도적으로 발휘하는 영향력을 통상 리더십이라 칭한다.

이러한 리더십의 정의는 연구자에 따라 조금씩 다르게 사용되고 해석되어 Stogdill(1974)이 리더십의 정의가 이를 정의한 학자의 수만큼 많다고 지적한 것 같이 연구자들은 항상 리더십을 자기입장에서 관심있는 측면만 강조하여 정의하였기에 이를 통합하여 통일된 정의를 내리기는 쉽지 않다(Yukl, 1988).

시대순으로 주요학자의 정의를 살펴보면 Hemphil & Coons(1957)은 리더십을 "집단의 활동을 공유된 하나의 목표로 집중시키는 개인의 행동이다."라고 했다. Hollander & Julian(1969)은 "두사람 이상의 사이에서 발생하는 특정한 영향력의 관계"라고 정의 했으며, Stogdill(1974)은 "기대나 실제 교류 속에서 집단의 구조(strusture)를 창지하고 유지하는 것"이랄 하였다. 그리고 Roach & Behing(1984)은 "집단의 목표를 달성하기 위해 조직화된 집단에 영향력을 행사하는 과정이다."를 리더십으로 파악했다.

이와 같이 다양하게 정의되는 리더십에 함의된 주요개념을 요약해보면 첫째, 리더십은 조직목표(goal)와 관련을 가진다. 둘째, 리더십은 리더와 팔로어 사이의 관계이다. 셋째, 리더십은 공식적 조직의 책임자만이 갖는

것이 아니라 집단내 다른 구성원의 행동을 자극하고 영향을 미치는 과정이라면 동료간 또는 하위직에 있는 자에 의해서 행사되기도 한다. 넷째, 리더십은 리더가 팔로어에게 일방적으로 행동을 강요하는 것이 아니라 어디까지나 상호작용의 과정을 통해 발휘되는 것이다. 다섯째, 리더십은 리더의 권위를 통해서 발휘되는 것이다. 여섯째, 리더십은 소속집단 및 조직 내에서 분화된 여러 가지 직능을 수행한다.[4)]

1) 전통적 리더십 : 과업지향 리더십, 관계지향 리더십

리더십에 관한 이론은 리더십 과정의 어느 측면을 강조하느냐에 따라 일반적으로 다음의 네 가지 이론으로 분류할 수 있다(Yukl, 1994). 첫째, 리더를 중심으로 성공적인 리더의 개인 적 특성 및 자질에 연구의 초점을 맞춘 특성론적 접근법(trait approach)이다. 둘째, 리더와 부하간의 관계를 중심으로 리더의 행동을 통하여 리더십 효과성을 설명하고자 하는 행태론적 접근법(behavioral approach)이다. 셋째, 리더가 갖고 있는 권력의 크기와 유형(types), 그리고 그러한 권력이 행사되는 방법 등을 통하여 리더십 효과성을 설명하고자 하는 권력-영향력 접근법(power-influence approach)이다. 마지막으로, 리더의 행동이 상황에 따라 어떻게 다른가를 파악하고, 효과적인 리더의 행동이나 특성은 상황에 따라 다르다는 것을 강조하는 상황론적 접근법(situational approach)이다.

1950년대부터 1970년대까지 행태론적 접근법과 상황론적 접근법으로 수행된 연구들은 대부분 구조주도(initiating structure), 배려(consideration)와 관련된 리더십 행태에 초점을 맞추고 있다(Yukl, 1999a). 구조주도란 집단의 공식 목표 달성을 위해 리더 자신의 역할 및 부하들의 역할을

4) 추 헌(1992), 『조직행동론』, 서울 : 형설출판사. pp.223-230

규정하고 구조화하는 행위로 정의되고, 배려는 친근하고 지원적인 방법으로 행동하고 부하들에 대한 관심을 표명하며 그들의 복지 증진을 위한 방안을 모색하는 행위로 정의된다(Hemphill & Coons, 1957). 구조주도의 예로는 부하에게 지시하는 행동·역할을 규정해 주는 행동·문제 해결·직무 성과가 저조한 부하를 질책하고 성과를 높일 수 있도록 독려해 주는 행동 등이 포함 되고, 배려는 지원적·우호적이고 개방적인 자세로 부하를 생각해 주고 대변해 주는 리더의 행동과 부하의 이해관계를 대변하는 행동 등이 포함된다(Seltzer & Bass, 1990; Yukl, 2002). 연구결과 구조주도와 배려는 조직성과와 관련이 있는 것으로 나타났는데(Bass, 1990), 1970년대의 행태론적 리더십 이론들은 대부분 리더와 부하간의 합리적 과정(rational processes)의 중요성을 강조하였다(Yukl, 1999).

그러나 1980년대에 들어오면서 리더십 분야의 연구자들은 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십 이론에 많은 관심을 갖게 되었는데, 이러한 이론들은 합리적 과정보다는 감정과 가치관의 중요성을 강조하였다(Yukl, 2002: 240). Bass(1985)는 Burns(1978)가 제시한 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)의 차이점을 근거로 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 이루어지는 이요인 모형(two-factor model)을 제안하였다. 거래적 리더십은 일반적으로 리더의 요구에 부하가 순응(compliance)하는 결과를 가져오는 교환과정(exchange process)을 포함하지 만, 부하들이 과업목표에 대해 열의(enthusiasm)와 몰입(commitment)까지는 발생시키지 않는 것이 일반적이다(Yukl, 2002: 253). 즉, 거래적 리더는 부하직원들의 욕구를 파악해서 그 부하 들이 적절한 수준의 노력과 성과를 보이면 그러한 노력과 성과만큼의 보상을 제공하는 교환적 과정을 기반으로 한다는 것이다(Bycio, Hackett, & Allen, 1995).

지금까지 살펴 본 구조주도, 배려, 거래적 리더십은 구분이 가능하다. 구조주도는 과업에 대한 성취지향적 리더행동으로 과업을 구조화하고 과업요건을 명확히 하는 리더행동을 의미하고, 배려는 부하들과 좋은 관계를 유지하는 것을 지향하는 리더의 행동이라고 할 수 있다. 거래적 리더십은 부하의 성과와 조직의 보상을 상호 교환하는 리더십으로 성과에 대한 적절한 보상의 약속과 이행을 핵심으로 한다. 이렇게 볼 때, 구조주도와 배려는 반드시 부하의 성과와 연계된 리더의 행동이라고 할 수 없으며(Seltzer & Bass, 1990), 거래나 교환의 의미도 갖지 않으므로 거래적 리더십과 상호독립적이다(Bryman, Stephens, & Campo, 1996). 경험적 연구에서도 구조주도, 배려, 거래적 리더십은 서로 분리되어 다루어지고 있다(예: Dorfman, Howell, Hibino, Lee, Tate, & Bautista, 1997; Ehrlich, Meindl, & Viellieu, 1990).

2) 현대적 리더십 : 변화지향 리더십

앞에서 살펴본 거래적 리더십, 구조주도, 배려 등의 리더십을 통합하면 소위 "전통적 리더십"(traditional leadership)이라고 부를 수 있다. 이러한 전통적 리더십과 변혁적 리더십은 쉽게 구분이 된다. 합리적 과정이나 교환과정의 중요성을 강조하는 전통적 리더십과는 다르게, 변혁적 리더십은 감정 및 가치관이나 상징적의 행태의 중요성과 어떠한 사건을 부하의 입장에 서 볼 때 의미 있게 만드는 리더의 역할을 강조한다(Yukl, 1999).

그 결과 변혁적 리더십은 부하에게 자긍심을 심어주고, 개인적 차원에서 부하를 존중한다는 것을 보여주며, 창조적인 사고를 할 수 있는 여건을 마련해 주고, 부하에게 영감(inspiration)을 제공함으로써 기대 이상

의 성과를 이끌어 낼 수 있다(Tepper & Percy, 1994). Bass와 Avolio(1990)에 의하면, 변혁적 리더십은 1) 카리스마적 리더십(charismatic leadership): 리더가 난관을 극복하고 현상(status quo)에 대한 각성(disenchantment)을 확고하게 표명함으로써 부하에게 자긍심과 신념을 심어줌; 2) 영감적 리더십(inspirational leadership): 리더가 부하로 하여금 도전적 목표와 임무, 미래에 대한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 격려함; 3) 개별적 배려(individualized consideration): 리더가 부하에게 특별한 관심을 보이고 각 부하의 특정한 요구를 이해해 줌으로써 부하에 대해 개인적으로 존중한다는 것을 전달함; 4) 지적 자극(intellectual stimulation): 리더가 부하로 하여금 형식적 관례 (conventional practice)와 사고(thinking)를 다시 생각하게 함으로써 새로운 관념을 촉발시킴 등 네 가지 요인으로 구성되어 있다.

그런데, 앞에서 살펴본 배려와 변혁적 리더십의 한 가지 요인인 개별적 배려는 경험적으로, 그리고 개념적으로 분명한 차이가 있는 것으로 보인다(Seltzer & Bass, 1990). 배려는 리더가 수행하는 일련의 관계지향적 행동으로 측정되는데, 논란의 여지는 있지만 이러한 행동의 영향으로 부하는 리더를 받아들이고 리더에 대해 만족을 하게 된다. 반면에 개별적 배려는 개별 부하와 그들의 발전에 대한 리더의 관심을 통해 변화를 추구하는 리더의 행태를 측정하는 것이다. 따라서 개별적 배려는 부하에게 지원과 격려를 제공하며 리더가 코치(coach)와 같은 역할을 수행하는 행동들을 포함한다(Yukl, 2002: 254).

2. 중간관리자의 의의

본 연구에서는 고위관리자가 아닌 중간관리자의 리더십을 연구대상으

로 설정하였다. 그 이유는 조직 외부의 환경변화를 잘 대처하기 위한 고위관리자의 리더십은 매우 중요하지만, 고위관리자의 리더십만큼 조직의 상부와 하부를 연결하는 업무과정 속에서 구현되는 중간관리자의 리더십 또한 중요하다고 볼 수 있다(윤종설, 2007). 즉, 중간관리자의 리더십은 조직 변화에 대응하여 조직 구성원의 적극적인 참여를 유도하고, 최고위층 관리자의 개혁을 공유하여 조직변화에 가교역할을 수행하기 때문이다. 그러나 조직을 대표하고, 성과향상에 직접적으로 연계되는 고위관리자와 달리 중간관리자는 조직에서 위임된 일상적이고 규칙적인 행정업무의 처리를 구체적으로 관리하는 계층이다(박재춘, 2012).

공공조직에서 중간관리자들의 역할은 무엇인가? 이전부터 공공조직에서 중간관리자의 리더십이 존재하는 가에 대한 논의가 있어왔다. 여기서는 중간관리자에 대한 리더십 유형을 논의하기 이전에, 먼저 조직 내에서 중간관리자들이 누구이며 이들의 기능에 대하여 논의할 필요성이 있다.

중간관리자의 개념은 조직의 계층적 측면과 업무의 기능적 측면에서 살펴 볼 수 있다. 먼저 조직의 계층적 측면에서 중간관리자들은 조직의 전략적 최고 관리층(strategic apex)과 핵심 운영부서(the operating core)의 중간 직위를 담당하는 사람들이다(Mintzberg, 1989). 그리고 기능적 측면에서는 최고 관리층 및 핵심 운영부서의 상호관계를 중시하면서 조직 내 새로운 지식을 전파하고 조직 구성원의 내부 조직을 단결시키는 역할을 한다(Floyd & Wooldridge, 2000).

일반 리더십 이론에서 논의하듯이 중간관리자들의 리더십 행위는 조직 행태와 조직맥락 관점에서 중간관리자의 리더십 유형을 논의할 수 있을 것이다(Leavy & Wilson, 1994). 결정주의자들에 의하면 리더십 행위는 조직 환경 및 맥락과 밀접한 관련 속에서 조직 기술 및 환경(Thompson,

1967), 조직 구조와 업무 환경(Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorch, 1967) 등에 의해서 리더십이 결정된다고 하고 있으나, 주의주의자(voluntarist) 들에 의하면 중간관리자들의 리더십은 전략적 차원에서 접근할 수 있다. 그러나 공통적으로 논의될 수 있는 점은 중간관리자들의 리더십 행위는 조직 환경과 밀접한 관련성이 있다는 것이다.

이와 관련 1990년대 이후의 리더십 연구는 행정 개혁 관점에서, 기업가적(entrepreneurial) 및 책무적(stewardship) 리더십에 초점을 맞추어 논의되어 왔다(Van Wart, 2008). 리더십은 조직 구성원과의 관계에서도 영향을 주고받는 행태이지만, 조직구조를 둘러싼 상황에 의해서도 영향을 받는다. 즉, 중간관리자가 팔로어인 직원들과 변화하는 조직환경에 잘 대응하기 위한 리더십 역량을 지니고 있어야 하는 것이 필요한 것이다. 박천오(2010)에 의하면 한국의 중상위 행정관리자들의 리더십 역량을 특성역량, 재능역량, 행태역량으로 나누어 살펴보았다.

그런데 중간관리자의 역할이 조직성과를 높이기 위한 중요한 위치에 있음에도 불구하고 공공조직에서의 관료주의 때문에 중간관리자의 전략적인 행동에 많은 제약을 받기가 쉽다(Currie & Procter, 2005).

3. 중간관리자의 리더십 유형

Van Wart(2008)에 의하면 현재까지 중요시 되는 공공분야의 중요한 리더십 연구는 변혁적 리더십(transformational), 봉사적(servant) 리더십, 그리고 다차원적(multifaceted) 리더십 등에서 논의되어 왔다. 그러나 구체적으로 중간관리자들에 대한 리더십 연구는 찾아보기가 힘들다. 전통적인 관점에서는 중간관리자들은 단순히 정보를 수집하고 위에서 내린 결정을 직접적으로 아래로 전달하는 기능을 제외하고는 중요한 역할을

하지 못한다고 하였다(Floyd & Wooldridge, 1992).

그럼에도 불구하고 중간관리자들의 리더십은 중요하다고 볼 수 있다. 중간관리자들에도 일반적으로 리더십 이론이 그대로 적용이 될 수 있을 것이다. 즉 리더십은 의도적으로 상당한 변화를 갈망하는 사람들에게 영향을 미치는 것이며, 이러한 변화는 리더와 추종자들 사이에서 공유되는 목적을 또한 반영하기에(Joseph, 1993), 중간관리자들의 리더십은 하위 계층의 추종자들에게 영향을 주어 그들의 목표달성에 긍정적인 역할을 할 수 있는 것이다.

일반적 리더십 연구에서 제시될 수 있듯이 리더의 역할은 비전 제시와, 사회 건설자, 관계 증진자, 그리고 변화 및 변혁가로서 중요한 역할을 수행하기 때문에(Daft, 1999), 중간관리자의 리더십은 역시 하위 조직 구성원들에게 건설적인 방향에서 그들의 능력을 배양시키는데 노력하고 있다. 앞에서 논의한 중간관리자들의 상위 계층과 하위 계층 사이에서 전략적 행위가 중요시되기 때문에 이들에게 요구되는 리더십은 상위 계층과에 있어서는 목표 설정 및 하위 계층들의 지원 및 고려 등이 중시될 수 있을 것이다.

제 3 절 조직효과성

성과란 통상 “이루어낸 결실”(국립국어원 2012)을 말하며 대개 활동이나 업무수행 등으로 나타난 목표 대비 결과를 말한다. 이러한 점에서 조직성과는 조직의 목표달성에 밀접한 관련이 있다고 볼 수 있다. 이를 위해서는 조직차원의 목표와 개인차원의 목표를 달성할 수 있어야 한다. 다시 말해 조직의 경제성 원리에 입각한 조직의 효율성과 개인차원의 목표측면에서 조직구성원의 요구만족성이 달성되어야 한다고 볼 수 있다.

여기서 고려해야 할 점은 공공기관인 경우 민간부문에서 널리 사용되는 수익성 중심의 관점에서 접근한 조직성과라는 관점을 그대로 수용하여 사용하기는 어렵다는 것이다. 공공조직은 ‘공적영역에서의 공익실현’이라는 특수한 조직목표를 가지고 있기에 민간영역의 목표와는 다르다(정대근 2013).

Campbell(1977)은 조직성과에 관한 평가지표를 심리적 지표(직무만족, 동기부여, 갈등과 응집성, 조직목표에 관한 조직구성원의 동조성, 조직목표의 내면화 등), 경제적 지표(수익, 성장성, 유효성, 목표 달성도 등)로 구분하였다. 또한 조직성과의 다차원적 개념으로서 Dalton 등(1980)은 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액과 같은 경제적·재무적 성과차원과 직무만족, 조직몰입 등의 심리적·행위적 성과차원으로 구분할 필요가 있다고 하였다.

요약하자면, 조직효과성은 경제적 측면과 행위적 측면에서 측정 되고, 경제적 측면은 조직의 이윤목표에 대한 달성정도를 측정하는 것이고, 행위적 측면은 조직의 인적 요소로 종업원의 사기, 동기부여, 조직몰입, 직무만족, 응집성 등이 고려되는데, 본 연구에서는 팔로어십이나 리더십의 유형이 결국 개인의 인식 상에서 결정되어지는 것이므로 조직몰입과 직무만족으로 한정하여 살펴보고자 한다.

1. 조직몰입의 이론적 논의

조직효과성의 하위차원으로서 조직몰입에 대한 관심은 조직몰입이 높은 조직원일수록 직무수행의 성과가 양호하며, 조직몰입도가 재직기간과는 정(+)의 관계로, 이직률과는 부(-)의 관계로 밝혀지는 등 여러 연구에서 조직원의 조직에 대한 애착의 원인으로 직무만족보다 더 좋은 측정도구로 드러나면서 비롯되었다고 볼 수 있다(H.L. & Parry,J.L., 1981).

조직몰입의 개념은 조직을 구성하는 구성원들의 가치와 관련된 요소로서, '조직과 개인의 동일시(identification)' 혹은 조직문제에 대한 '개인의 관여(involvement)의 강도'라 할 수 있다(Cherrington, 1994). 이는 조직의 구성원으로서 조직에 대해 어느 정도의 열정을 지닌 채 몰입하는가를 측정하는 개념으로 다음과 같은 세 가지 특성을 지닌다(Mowday, et. al., 1982). 첫째, 조직의 가치와 목적에 대한 강력한 신뢰와 수용이며, 둘째 조직발전을 위해 더욱 헌신하려는 의지이고, 셋째 조직원으로 계속 남아있으려는 강한 의욕이다.

결국 조직몰입은 직무만족과 더불어 구성원들이 조직에 얼마나 애착을 가지고 헌신하는가를 보여주는 지표로 볼 수 있다. 1960년대 조직몰입(organizational commitment)에 대한 연구가 시작된 이래 조직성과와 이직의도, 직무만족에 유의한 관계성으로 인하여 지속적으로 연구되고 있다(Becker, 1992).

조직몰입은 주로 사회학, 산업심리학, 행동과학 등의 관점에서 연구되어져 왔지만 연구주체에 따라 관점이 다양하며, 개념 또한 다면적으로 많은 분야에서 폭넓게 활용되고 있기 때문에 일관된 정의를 내리기는 어렵다(Meyer, Allen & Smith, 1993).

조직이 구성원의 조직 몰입을 이끌어 내야하는 이유는 다음과 같다

Mowday & Porter, 1982). 첫째, 조직은 개인에게 경제적 욕구의 원천, 미래의 경제적 보장 그리고 심리적 보상 등을 제공해 준다. 이로서 개인은 자신을 조직과 연결시킬 유인이 있는데 조직몰입이 바로 연결의 기능을 한다고 볼 수 있다. 즉, 개인의 조직몰입이 높을수록 조직으로부터 얻을 수 있는 보상이 계속하여 증가한다.

둘째, 조직의 관점에서 살펴보면 조직원의 높은 결근율과 이직율은 업무의 연속성 중단과 경제적 손실을 조직에 끼치는데 구성원의 조직몰입 정도를 높여 그들의 결근율과 이직률을 감소시킬 수 있다.

셋째, 조직성과와 생산성은 다양한 조직으로 구성되어 있는 사회에 영향을 미친다. 따라서 조직의 성과에 밀접하게 관련되어 있는 조직몰입은 사회에도 간접적인 영향을 미친다고 말 할 수 있다.

초기의 연구들(Becker, 1960 Kanter, 1968)은 조직몰입을 조직에 대한 관여(involvement)와 충성심(loyalty)의 정도로 정의하였다. Kanter(1983)는 조직몰입을 조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 계속적으로 조직에 남아 노력하겠다는 근속몰입, 조직의 사회적 상호작용 관계에 대한 애착인 응집몰입, 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착인 통제몰입 등으로 구분하였다.

국내에서 허만용(1999)은 조직몰입이 한편으로는 현 상태의 조직에 대한 애착으로 인해 변화하려는 의지나 개혁에 있어서 저항 요인으로 작용한다는 우려에도 불구하고 조직 몰입이 중요시 되는 이유는, 조직 몰입이 구성원의 심리상태의 중요 부분이며 조직에 이익이 되는 행동(예: 조직 시민행동)을 유도함으로써 조직의 생산성을 높일 뿐 아니라 조직 구성원의 부정적 행동의 수준을 줄인다는데 있다고 했다. 선행연구들을 종합해 보면, 조직몰입에 대한 정의는 아래 [표 2-1]과 같다

[표 2-1] 조직몰입에 대한 개념적 정의

연구자 (연도)	정 의
Becker(1960)	개인이 조직에서 근속하는 동안 부수적 투자(side-bets)에 의해 활동의 연속선상에서 많은 이해관계가 얽혀 구속되어 있는 상태
Grusky(1966)	시스템에 대한 구성원 관계의 본질
Kanter(1968)	사회적 행위자가 사회적 시스템에 그들의 노력과 충성심을 쏟으려는 의지이고 자기표현으로서 보여지는 사회적 관계에 대한 인성체계의 애착
Brown(1969)	구성원의 생각을 포함하고, 개인의 현재 지위를 반영하며, 성과, 업무에 대한 모티베이션, 자발적 공헌 및 기타 관련 결과와 관계가 있는 것으로 예측할 수 있도록 하며, 동기부여 요인의 의미 있는 차이를 제공하는 것
Mowday, Porter & Stone (1979)	자신이 속한 조직과 자신을 동일시하고 그 조직에 몰두하려는 경향
O'Relly & Chatman(1986)	개인과 조직을 동일시하고 조직의 업무에 몰입하여 헌신하는 것에 대한 상대적인 강도, 내재적 몰입과 순응적 몰입을 강조
Meyer & Allen(1991)	조직 구성원과 조직 간이 심리적 연계
Shore & Wayne (1993)	현재의 조직에 남기를 희망하고 다른 조직으로 이탈하지 않으려는 의도

조직몰입의 개념을 유형화 한다면 Staw(1977)와 Salancik (1977)가 제시한 태도적 몰입과 행동적 몰입의 이분법적 구분에 따라 전통적으로 정의되어 왔다. 태도적 몰입은 조직의 가치와 목표에 대한 정서적인 애착으로 정의되어 왔으며 행동적 몰입은 조직에 머물며 조직의 활동을 지속하기 위한 상태로 정의되어 왔다. 이를 감안할 때 조직 몰입은 "조직에 대한 애착을 갖고 구성원으로 계속 존속하기를 강력히 희망하면서 조직의 목표와 가치를 내면화 하고, 조직의 목표 달성과 성공을 위해 개인적 노력을 아끼지 않으려는 태도"로 정의되어 진다(김호정, 1999).

그러다가 조직몰입에 관한 연구가 활발해짐에 따라 조직몰입에 관한 정의는 크게 다음과 같이 두 가지 관점으로 구분되었다. 하나는 조직몰입을 조직에 남아 있으려는 의지나 행태, 혹은 조직 구성원으로 남고자 하는 의지, 조직에 대한 소속감을 유지하려는 태도 등 조직에 대한 소속감 유지(staying or maintain)의 개념으로 정의하는 관점(Alutto & Belasco, 1970 Salancik, 1977 Mowday, 1979)이고, 다른 하나는 조직과 개인의 목표를 일치시키고자 하는 동일시(identification)의 개념으로 조직몰입을 정의하는 관점이다(Hall et al., 1970 Sheldon, 1971 Buchanan, 1974).

이러한 조직몰입에 대한 2원적 분류는 Meyer & Allen(1991)은 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였다. 정서적 몰입은 조직의 구성원으로써 조직과 동일시하려는 개인의 감정적 애착상태를 말하는 것이고, 지속적 몰입은 조직을 떠남으로 인하여 발생할 수 있는 기회비용에 기초한 것이고, 마지막으로 규범적 몰입은 도덕적 또는 윤리적 이유로 인하여 조직에 머물러야 하는 의무감과 관련된 몰입이다.

따라서 조직몰입은 조직의 목표 및 추구가치에 대해 강한 긍정적 믿음을 가지고, 조직을 위해 헌신하며, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지라고 할 수 있다(한봉주, 2010). 조직몰입을 연구하는 가치는 조직구성원이 조직몰입이 높을 경우 자신의 조직에 대한 충성심과 애착을 지니게 되어 결근율과 이직률이 낮아지며, 조직의 과제를 자기의 일로 인식하여 자율적으로 행동하는 등 조직의 문제를 해결에 적극적으로 행동하는 경향이 있기 때문이다(신철우·남선희, 2006).

또한, Mowday(1982)는 조직몰입을 구성원이 조직의 추구하는 가치와 목표에 대한 강한 신뢰와 수용으로서의 일체감(identification), 구성원이 조직을 위하여 헌신하려는 의사로서의 애착(attachment), 구성원이 조직

원으로 남아 있으려는 강한 욕구로서의 근속(continuance)등 세 가지 요소로 구성된다고 하였다. Mowday(1982)는 입사 후의 조직몰입 수준은 입사 당시 갖고 있는 조직몰입 수준과 초기의 직장경험을 통하여 갖게 되는 책임감 수준에 의하여 결정된다고 하였고 교환이론에 기초하여 개인특성, 역할관련 특성, 구조관련 특성 및 작업경험 특성 등의 독립변수들이 조직몰입에 영향을 미친다고 주장 하였다. 특히 이 각각의 독립변수들은 조직구성원자격에 대한 주관적 효용가치와 관계를 갖고 있기 때문에 조직몰입에 직접적인 영향을 미친다고 주장 하였다. 조직몰입의 결과변수로는 근속욕구, 근속의사, 출근, 유지, 직무노력 등을 제시하고 있다. 또한 이들은 몰입과정을 참가 전 단계, 초기 고용단계, 중기 및 후기단계의 3단계로 구분하였다. 참가 전 단계는 조직구성원이 조직에 참가하기에 가졌던 목표, 가치 및 기대가 조직몰입에 영향을 미치는 역할이다. 이 역할에 영향을 미치는 주요 결정요인과 하위요인은 개인특성, 가치, 직무에 대한 기대, 희생 등으로 보고 있다. 초기고용단계는 조직구성원이 조직에서 보내는 처음 얼마동안의 몰입과정으로써 주요 결정요인은 개인특성, 직무기대, 작업환경, 조직특성 등으로 보고 있다. 마지막 단계는 중기 및 후기이후 단계로서 근무연수에 따른 몰입과정으로써 주요 결정요인은 사회 참여, 직무이동, 이탈, 희생 등이 있다.

본 연구에서는 Mowday(1982)의 태도적 조직몰입 유형에 근거하여 조직몰입의 하위요인을 구성원이 조직의 추구가치와 목표에 대한 강한 신뢰와 수용으로서의 일체감은 '가치 몰입'으로, 구성원이 조직에 헌신하려는 의사로서의 애착은 '응집 몰입'으로, 구성원이 조직원으로 남아 있으려는 강한 욕구로서의 근속은 '지속 몰입'으로 3가지를 채택하여 사용하고자 한다.

2. 직무만족의 이론적 논의

직무만족(job satisfaction)은 일반적으로 직무에 대한 태도로서 임금, 관리 및 직무 내용 등 직무조건에 대한 정서적 반응으로서, 많은 학자들이 여러 관점에서 그 개념을 다양하게 정의해 왔으며, 연구방법과 연구내용 개념적 조작화에 따라 상이한 연구결과들이 나타나기도 하였다.

직무만족 연구의 선구자인 Hoppock은 직무만족의 정의하기의 어려움을 지적하면서 어떤 의미를 지니며 무엇에 영향을 받는지 알려지지 않은 상태에서의 직무만족에 관한 연구를 지적하였다. Hoppock(1935)는 직무만족을 '나는 나의 직무에 대해 만족한다.'라고 진정으로 말할 수 있는 심리적, 물리적, 환경적 상태의 조합 이라고 정의한바 있다. McCormic 등(1974)은 직무를 통해서 얻거나 또는 경험하는 욕구만족차원의 함수라고 정의하였고, Locke(1976)는 종업원이 자신의 직무에 대한 평가에서 얻어지는 유쾌한 또는 긍정적 감정상태로 정의하였고, McCormick & Ilgen(1980)은 직무만족을 한 개인의 (기대)기준과 그 기준에 부합하는 수준에 대한 개인의 인식 간의 비교를 통해 인식되는 차이의 정도라고 했다.

다양한 개념의 차이에도 불구하고 일반적으로 직무만족이란 "조직구성원이 자신의 직무에 대하여 갖는 감정적 반응의 정서 상태"를 말한다.(정광호 외, 2003) 즉, 자기의 업무와 관련한 경험이나 기대, 일어날 수 있는 상황 등에 대해 구성원이 가지는 감정적 태도나 느낌이라고 포괄적으로 정의되고 있으며 이에 따라 직무만족은 직무자체의 특성과 더불어 개인의 특성, 직무수행 상황 등에 따라 영향을 받는 것으로 이해되고 있다(한인섭, 2002). 그러므로 조직구성원이 느끼는 직무만족의 수준은 조직의 구속력과 일체감 그리고 조직관리 및 운영을 평가하는 중요한 기준이 된다. 그 이유는 직무만족도가 고정된 것이 아니고 외부요인에

의해 변화되는 특성을 지니면서 지식 혹은 기술보다도 더욱 환경에 의존적이기 때문이다(최병우 2004).

직무만족에 관한 이론은 크게 내용이론과 과정이론으로 구분된다고 할 수 있다. '내용이론(content theory)'은 개인으로 하여금 행동의 동기를 유발하게 하는 요인들이 무엇을 통하여 욕구가 유발되는 단계 또는 과정을 밝히는 것으로 '기대이론'이라 부르기도 한다. '과정이론(process theory)'은 개인적 요소들이 어떻게 작용하여 특정인이 행동을 하도록 영향을 미칠 수 있는가를 분석하는 것이며, 개인별로 차이가 있는 성과에 대한 가치와 일정한 목표의 달성가능성, 목표달성으로 성과를 얻을 수 있는 가능성에 의해 개인의 동기 수준이 결정된다고 본다.

내용이론은 어떤 요인이 인간의 행동을 일으키고 유지하게 되는지에 대한 연구로서 Maslow의 욕구단계설, McGregor의 X/Y이론, Herzberg의 동기-위생이론, Alderfer의 ERG이론, McClelland의 욕구이론 등이 있다. 한편, 과정이론은 어떠한 방법으로 욕구를 충족시키고 행동을 선택하는지에 중점을 두며 Adams의 공정성이론, Vroom의 기대이론, Locke의 목표설정이론 등이 있다.

이러한 직무만족에 영향을 미치는 요인은 학자마다 다양하게 연구되고 있으며 연구자의 주관, 지역, 시기, 대상 등에 따라 다르다. 이는 결국 각각의 조직들이 처한 상황이나 조직구성원들의 개별적 특성이 서로 다르기 때문이라고 볼 수 있다. 왜냐하면 직무라는 것 자체가 원래 단순하지 않고 주어진 과업에 대한 역할과 이들 간의 상호작용, 유인체계 및 보상으로 이루어져 있기 때문이다(신승균, 2009).

본 연구에서 직무만족은 그간의 선행연구를 고려하여 직장생활, 수행업무, 신분안정성, 직장동료와의 관계, 승진정도 및 기회, 보수정도에 대한 만족을 중심으로 직무만족을 파악해 보았다.

제 5 절 선행연구의 검토

1. 팔로어십과 조직효과성간의 관계

지금까지의 팔로어십과 조직몰입과 직무만족 같은 직무태도간의 관계에 관한 연구는 팔로어십을 Kelley(1992)의 유형분류, 즉 모범형, 실무형, 순응형, 소외형, 수동형에 따라 분석한 연구결과가 많이 존재한다. 박선숙(1996)은 팔로어 유형과 직무만족간의 관계가 모범형>순응형>소외형>실무형>수동형의 순으로 유의적인 차이를 보인다고 주장하였으며, 이동호(1997)는 모범형>순응형>소외형>수동형 순으로 직무만족간에, 모범형>순응형>수동형>소외형 순으로 리더만족에 유의적인 차이를 보인다고 주장하였다. 한편, 원현숙(1998)은 모범형이 다른 유형들에 비해 직무만족이 더 높게 나타난다고 주장하였으며, 최광신(1998)은 팔로어의 유형별로 모범형>순응형>소외형>수동형 순으로 직무만족과 조직몰입에 차이를 보인다는 연구결과를 밝혔다. 엄자영(2002)은 팔로어십은 조직몰입 중 정서몰입과 지속몰입에는 유의한 영향을 미치지 않고 규범몰입에만 영향을 미친다고 밝혔다. 이정근(1999)의 연구에 의하면, 공군 장교의 리더십이 하사 팔로어의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는데 있어 팔로어십 유형에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

또한, 박미화(2005) 또한 팔로어십의 유형이 조직몰입에 영향을 미친다고 밝혔고, 한명현(2006)은 한국전력공사 직원을 대상으로 한 팔로어십 연구에서 효과적인 팔로어십을 보유한 모범형 팔로어가 조직몰입에 가장 큰 영향을 미치며, 그 다음으로 순응형, 실무형, 소외형, 수동형의 순으로 나타나, 리더와는 독립적으로 조직몰입에 영향을 미치는 중요 요인이라고 주장한 바 있다.

한편, Conlangelo(2000)은 Kelley(1992)의 팔로어십 측정도구를 사용했

지만 그의 팔로어십의 유형을 그대로 따르지 않고 요인분석을 통해 4가지 팔로어십 특성을 능동적 참여(active engagement), 비판적 사고(critical, mdependent thinking), 열정(passion) 그리고 팀정신(team mindedness)으로 나누어 상사의 리더십스타일과 관계를 살펴본바 있다. 그의 연구결과에 따르면 민주적 리더십이 팔로어십 중에서 능동적 참여, 열정, 팀정신과 의미있는 상관관계가 있다고 하였다. 국내에서도 표영현(2003)은 팔로어의 특성을 Conlangelo(2000) 연구와 유사한 능동적 참여, 비판적 사고로 나누어 직무태도의 하나인 직무만족과의 관계를 살펴보았다.

최미정(2004)은 팔로어십을 독립적 비판 사고와 적극적 참여적 행동의 2가지 유형으로 분류하고, 조직몰입은 정서몰입, 유지몰입, 규범몰입 등 3가지 요인으로 분류하여 분석하였는데, 그 결과 팔로어십의 독립적 비판적 사고와 적극적 참여적 행동은 정서몰입과 규범 몰입과의 상관성이 유의미한 것으로 나타났다.

송기웅, 심원술(2007)은 멘토링 기능과 조직유효성 간의 관계가 팔로어십에 의해 조절되는지를 연구하였다. 연구결과 멘토링의 심리사회적 기능과 조직몰입은 팔로어십에 의해 조절되었으며, 멘토링의 경력개발 기능과 조직몰입 및 직무만족사이에서도 팔로어십은 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

오종철·서현숙·김영택(2009)는 팔로어십이 직무만족 및 서비스품질에 미치는 영향에 관하여 연구를 진행했다. 팔로어십의 4가지 속성 모두 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 이규헌·임유신·김경섭(2010)은 모범형 팔로어십의 경우 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 리더신뢰와 조직시민행동의 여러 하위차원들에 유의한 영향을 미치는 것을 알아냈다. 반면 수동형 팔로어십의 경우 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이

조직시민행동의 여러 하위차원들에 유의한 영향을 미쳤다.

이도화 등(2009)는 팔로어십이 변혁적 리더십과 개인성과(직무만족, 조직몰입, 조직시민행위, 혁신행위) 사이의 관계에서 조절변수로 작용하는지, 아니면 매개변수로 작용하는지를 실증적으로 연구한 결과 조절효과의 영향은 전혀 없고, 대신 4개 경우 모두에 대해서 매개효과가 있는 것을 확인하였다.

손성철, 정범구(2010)은 팔로어십이 카리스마적 리더십과 조직사회자본 사이에서 조절효과가 있는지를 분석하였다. 연구결과 팔로어십은 두 변수의 관계를 조절하는 변수로 확인되었다.

권중생·권대식(2012)의 연구에서도 팔로어십 유형대신 4가지 하부특성, 즉 Conlangelo(2000)의 분류 중 능동적 참여, 비판적 사고, 팀 정신을 구관모(2003), 표영현·정범구(2004)가 분류한 목표 일치성 지각을 사용하였다. 고성희(2012)는 Kelley(1992)의 팔로어 유형이 변혁적 리더십, 거래적 리더십 및 서번트 리더십의 각 하위차원과 직무몰입 및 직무만족 사이에서 조절효과가 있는지에 대한 실증연구를 진행하였다. 팔로어십 유형은 모범형 팔로어와 실무형 팔로어로 나누었다. 연구결과 팔로어십 유형은 서번트 리더십 중 유대감 형성과 조직몰입 사이, 그리고 서번트 리더십 중 확실성 제시와 직무만족 사이에서만 조절효과가 있었다. 리더십의 다른 하위차원과 직무만족 및 조직몰입 사이에는 조절효과가 없었다.

이와 같이 대부분의 연구를 살펴보면 팔로어십의 유형 또는 특성별로 분류하고 이에 대한 조직몰입, 직무만족 등 직무태도와 조직유효성에 대한 직접·간접적 영향을 분석하는데 그치고 있으며 향후 팔로어십의 방향성을 제시하기 보다는 팔로어십을 향상시키기 위한 리더의 행동에 초점을 두고 있는 것이 주된 연구라고 할 수 있다.

2. 리더십과 조직효과성 간의 관계

리더십과 조직효과성에 관한 연구들을 살펴보면, 변혁적 리더십이 연구의 상당부분을 차지하고 있다. 구체적으로 ①변혁적 리더십을 단일한 독립변수로 사용한 연구, ②변혁적 리더십과 거래적 리더십을 함께 독립변수로 설정한 연구, ③변혁적・거래적 리더십에 더하여 구조주도・배려적 리더십을 독립변수로 설정한 연구 등이 있는데, 이 연구들의 종속변수는 조직성과, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족 등이 주를 이루고 있고, 대체로 리더십은 직원들의 직무태도 나아가서는 조직성과에 긍정적으로 작용하고 있음을 밝히고 있다.

공공부문의 리더십 연구사례로는 이영균・최종문(2004)이 공기업 직원을 대상으로 변혁적 리더십을 단일 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 한 경우가 있는데, 이 연구에 따르면 변혁적 리더십은 조직원의 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 주지만 유지적 몰입에는 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 이규만·안민영(2006)의 연구에서도 변혁적 리더십은 리더와 구성원의 교환관계에 긍정적 영향을 주고, 이는 구성원의 직무만족 및 혁신행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

그리고 이선영・이종원(2006)의 연구는 경기도 기초자치단체 4곳(성남시, 고양시, 부천시, 수원시)에 근무하고 있는 600명의 지방행정공무원을 대상으로 변혁적・거래적 리더십을 독립변수로 조직성과를 종속변수로 한 연구를 통해 지방행정조직 중간관리자의 변혁적 리더십이 조직효과성과 임파워먼트에 직·간접적인 효과를 주었고, 거래적 리더십은 임파워먼트를 거쳐 조직효과성에 간접적인 영향만 준 것으로 드러났다. 또 김호균(2009)의 광주광역시 공무원을 대상으로 한 연구에 따르면, 변혁적·거래적 리더십은 조직효과성 혹은 성과변수(조직몰입, 조직시민행동, 직무

만족)에 각각 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

아울러 이창원·박희봉·Ralph(2005)는 변혁적·거래적·구도주도·배려적 리더십 유형을 사용하여 한국과 뉴질랜드 지방자치단체장을 대상으로 리더십 효과를 비교 분석하였다. 연구결과 배려적 리더십은 한국과 뉴질랜드 양국에서 조직효과성의 긍정적인 영향요인임을 인정받았으나, 구조주도 리더십의 경우 상이한 결과를 보였다. 구조주도 리더십은 한국에서 조직효과성에 직접적으로 영향을 미쳤지만, 뉴질랜드에서는 그렇지 않았음을 실증적으로 검증한 점은 의미가 있다고 본다.

이외에도 Buntler & Cantrell(1997)은 구조주도·배려적 리더십이 학교조직의 조직성과(직무만족, 생산성)에 미치는 영향에 관하여 연구했고, 그 결과 리더십은 조직성과에 긍정적 영향을 주고 있음을 지적한다. 백유성·신영숙(2007)은 교육행정조직에서 이슈리더십이 조직성과에 미치는 영향에 대해 임파워먼트를 매개변수로 하여 연구하였다. 고경훈(2009)은 자치단체장의 리더십을 혁신가형, 사업가형, 중계인형, 보스형으로 구분하고 그 가운데 중계인형이 가장 높은 조직성과를, 보스형 사업가형이 가장 낮은 조직성과를 보이고 있음을 지적한다.

한편, 리더십과 직무태도에 관한 연구는 민간부문의 경우는 병원·호텔·등 다양한 조직을 대상으로 이루어졌으나, 공공부문의 경우 대부분의 공무원, 지방자치단체 등에 집중되어 공공기관에 대한 후속연구의 필요성이 있다고 본다.

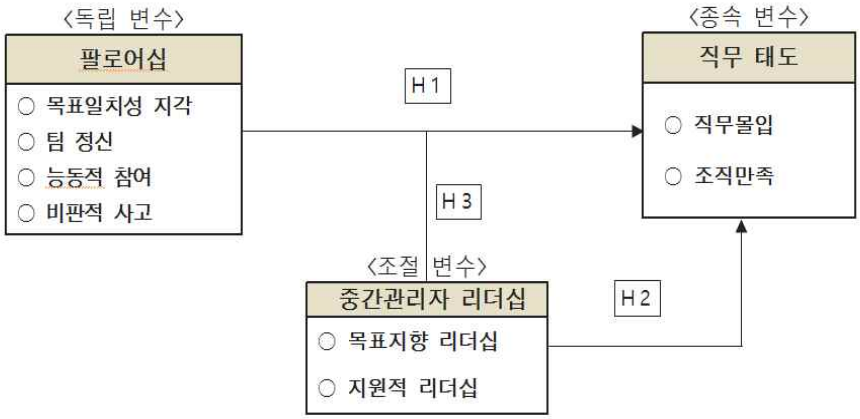
제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구 모형과 가설 설정

1. 연구모형

본 연구는 앞에서 고찰해본 선행연구를 토대로 독립변수인 팔로어십의 경우 그 특성별로 목표일치성 지각, 팀정신, 능동적 참여, 비판적 사고로 나누어 보고, 종속변수로 직무태도의 유형인 조직몰입과 직무만족으로 구분하였으며, 조절변수로는 중간관리자의 리더십을 목표지향 리더십과 지원적 리더십으로 나누었다. 이들 변인들 간에 미치는 영향을 세분화하여 검증해 보고, 조직구성원의 팔로어십과 리더십의 특성이 직무태도인 조직몰입, 직무만족에 미치는 영향을 알아보고자 아래 [그림 3-1]과 같이 모형을 설계하였다.

[그림 3-1] 연구 모형



2. 가설의 설정

제2장에서 살펴본 이론적 배경을 바탕으로 <그림 3-1>의 연구모형에 나타나는 여러 변수들 간의 인과관계를 검증하기 위한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

1) 팔로어십과 조직몰입과 직무만족 간의 관계

Kelley(1992)는 팔로어십에 내재된 두 가지 특성을 통해 구분하였다. 첫째는 독자적·비판적 사고이고, 둘째는 적극적·능동적 참여다. 이를 통해 통해 팔로어십 유형을 5가지인 모범형, 실무형, 순응형, 소외형 그리고 수동형으로 나누었다. 그중에서 모범형 팔로어가 조직에 필요한 '최고의 팔로어' 이라고 하며 그 특징으로는 자기관리(self management), 조직과 동료에 대한 헌신(commitment), 자기계발(competence and focus), 용기(courage)를 들었다. 따라서 모범형 팔로어는 다른 유형의 팔로어보다 조직효과성에 더 높은 영향력을 보일 것으로 보았다.

한편, Conlangelo(2000)은 Kelley의 팔로어십 측정도구를 사용했지만 그의 팔로어십의 유형을 그대로 따르지 않고 요인분석을 통해 4가지 팔로어십 특성을 추출하여 능동적 참여(active engagement), 비판적 사고(critical, independent thinking), 열정(passion) 그리고 팀 정신(team mindedness)으로 나누었다. 국내에서도 표영현(2003)은 팔로어의 특성을 Conlangelo(2000) 연구와 유사한 능동적 참여, 비판적 사고, 팀 정신과 구관모(2003)가 분류한 목표 일치성 지각으로 나누었다. 또한 권중생·권대식(2012)의 연구에서도 팔로어십 유형대신 4가지 하부특성, 즉 Conlangelo(2000)의 분류 중 능동적 참여, 비판적 사고, 팀 정신을 구관모(2003), 표영현·정범구(2004)가 분류한 목표 일치성 지각을 사용하였다.

이 연구에서도 이러한 선행연구 등을 바탕으로 팔로어십을 목표 일치성 지각, 능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고로 특성별로 나누어 조직몰입과 직무만족간의 관계에 정(+)의 유의미한 관계를 가질 것 이라고 보고 아래와 같은 가설을 설정하였다.

<가설 1-1> 공공기관 조직구성원의 팔로어십 특성이 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-2> 공공기관 조직구성원의 팔로어십 특성이 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

2) 중간관리자의 리더십과 조직몰입 및 직무만족 간의 관계

리더십이 조직몰입, 직무만족이라는 조직유효성에 영향을 미친다는 Pillai et al.(1999), Avolio & Jung (2000), 김호정(2001), 이규만·안관영(2006), 이창원·정법권(2008), 고경훈(2009) 등의 연구를 토대로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

아울러 선행연구의 검토를 토대로 중간관리자의 지원적 리더십과는 달리 중간관리자의 목표지향 리더십의 경우 조직몰입과 직무만족에 부정적 영향을 미칠 것으로 보인다. 그 이유는 첫째, 공공기관은 공식화, 계층제의 기계적 구조를 가지고 있어 공공기관의 복잡하고 구체적인 규정과 절차는 목표지향 리더십의 역할과 대신하거나 무력화시킬 수 있으며, 집단의 응집성이 높을 경우 동료들로부터 관계욕구의 충족과 함께 업무관련 지식과 정보의 획득이 용이하므로, 공식적 리더에 의한 의존이 약해지고 목표지향 리더십의 역할도 약화될 수 있다. 이상의 내용을 근거로 목표지향 리더십이 조직몰입과 직무만족에 지원적 리더십에 비해 미치는 영향력이 적을 것으로 보았다.

<가설 2-1> 중간관리자의 목표지향적 리더십은 조직구성원의 조직몰입에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-2> 중간관리자의 지원적 리더십은 조직구성원의 조직몰입에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-3> 중간관리자의 목표지향적 리더십은 조직구성원의 직무만족에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-4> 중간관리자의 지원적 리더십은 조직구성원의 직무만족에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.

3) 조직원의 팔로어십과 조직몰입 및 직무만족에 영향을 주는 중간관리자의 리더십의 조절효과

팔로어들의 리더에 대한 신뢰적 분위기가 조직효과성에 조절효과를 가지며 긍정적 호감분위기는 조직효과성에 매개효과를 가진다는 연구(Menges et al., 2011)와 리더 행위를 어떻게 평가하는지에 따라 조직효과성에 매개역할을 한다는 주장이 있다(Fields, 2007).

Kelley(1988)의 연구에서 모범형 팔로어는 독립심이 강하고 독창적이고 건설적인 비판을 내 놓으며 리더와도 용감하게 맞서는 사람이다. 한편, 소외형의 경우 아이디어는 거창하지만 실현성이 없거나 리더를 괴롭히는 냉소주의자가 될 수 있다. 또한 순응형의 경우 리더의 명령이 옳건 그르건 간에 받아들이는 예스맨이 될 수 있다. 이와 같이 팔로어의 유형에 따라 리더십에 상관관계가 다를 수 있다.

따라서 모범형 팔로어의 경우 스스로 독립적, 자율적으로 업무를 추진하기에 중간관리자의 목표지향 리더십 보다는 지원적 리더십의 영향하에

서 리더와의 동일화, 애착의 수준이 높아 질 수 있다고 보여 진다. 결국 모범형 팔로어의 경우 중간관리자의 지원적 리더십에서 보다 높은 수준의 직무몰입과 직무만족을 얻을 수 있을 것이다(양종호, 2003).

한편, 수동형 팔로어는 의존적인 사고성향과 수동적인 참여성향을 가지고 있다(Kelley, 1988). 이들은 업무처리의 경험이 부족하기에 업무처리 경험이 더 많은 동료들에게 의존하게 되며, 업무처리의 주도권(initiative)이 없기 때문에 다른 구성원들과 업무처리를 위한 상호작용시 수동적이 될 수밖에 없다. 수동형 성향의 팔로어는 리더가 모든 상황을 통제하고 있을 때 많이 생긴다. 또한 그들은 변화를 싫어하고 극단적일 경우 생각하는 일을 모두 리더에게 맡기고 임무를 열성적으로 수행하지 않는다. 따라서 수동형 팔로어는 책임감이 결여되어 있고 리더의 지시 없이는 임무를 수행하지 않기에 중간관리자의 지원적 리더십보다는 목표의 부여나 보상과 처벌을 부여하는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 더 높은 수준의 조직몰입과 직무만족을 얻을 수 있다고 본다(양종호, 2003).

이상의 논의를 통해 팔로어십의 특성(목표일치성 지각, 능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고)별로 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 중간관리자의 리더십에 따라 종속변수인 조직몰입도와 직무만족도가 달라질 수 있다는 것을 가정하에서 아래와 같이 가설을 설정하였다.

<가설 3-1> 팔로어십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향은 중간관리자 목표지향적 리더십에 따라 유의한 조절효과가 있을 것이다.

<가설 3-2> 팔로어십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향은 중간관리자의 지원적 리더십에 따라 유의한 조절효과가 있을 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

1) 조직효과성

종속변수인 조직효과성은 ①조직몰입, ②직무만족의 하위변수로 측정하였다. 우선 조직몰입(organization commitment)은 조직구성원이 소속조직에 대해 가지는 충성심을 의미한다(Rainey, 1991; 박천오 외, 2001 재인용). Mowday(1982)는 조직몰입의 경우 구성원이 조직의 추구가치와 목표에 대한 강한 신뢰와 수용으로서의 일체감, 구성원이 조직을 위하여 헌신하려는 의사로서의 애착, 구성원이 조직원으로 남아 있으려는 강한 욕구로서의 근속 등 세 가지 요인으로 구성된다고 하였다.

본 연구에서는 공공부문 종사자의 조직에 대한 충성심을 반영하고, 조직심리학자들이 조직몰입을 조직의 목적과 개인의 목적 및 가치와 동일화하여 내재화하는 과정으로 보는 태도 접근법인 Mowday(1982)의 조직몰입 유형을 이용하여 측정하였다. 이에 따라 조직몰입의 하위 요인을 첫째, 구성원이 조직이 추구하는 가치와 목표에 대한 신뢰와 수용으로서의 일체감은 "가치 몰입"으로 둘째, 구성원이 조직을 위하여 애쓰려는 의사로서의 애착은 "응집 몰입"으로 셋째, 구성원이 조직원으로 남아 있으려는 강한 욕구로서의 근속은 "지속적 몰입"으로 분류하여 사용하였다. 이를 위하여 Mowday(1982)가 태도적 몰입을 측정하기 위해 사용한 10개 문항으로 구성된 조직몰입설문(Organizational Commitment Questionnaire : OCQ)을 측정도구로 사용하였다.

둘째, 직무만족을 측정하기 위해 본 연구에서는 Weiss, Dawis, England & Lofquist(1967)가 개발한 MSQ(Minnesota Satisfaction Questionaire)과 Cook & Wall(1979)이 개발한 '총체적 직무만족 설문지'(Overall Job

Satisfaction Questionaire)의 설문 항목을 원용한 김호균(2009)의 연구와 왕태규(2007)의 연구를 종합하여 설문항목을 구성하였다. 즉 본 연구에서 직무만족은 ①직장생활 만족(1문항), ②수행업무 만족(1문항), ③신분안정성 만족(1문항), ④직장동료와의 관계 만족(1문항), ⑤승진정도 및 기회만족(3문항), ⑥보수정도 만족(1문항) 등 총 8개의 5점 척도문장으로 측정하였다.

2) 팔로어십

팔로어십은 조직 목표달성을 위하여 팔로어 스스로 적극적 자기개발과 동시에 독립적으로 자신의 책임하에 최선을 다하며 리더에게 신뢰를 주고 리더의 영향력을 수용하고 헌신, 노력하는 과정을 의미한다(한연주, 2011). 본 연구의 팔로어 유형은 Kelley(1994)의 팔로어 유형을 활용하였다. 즉, 팔로어 유형을 구분하기 위한 설문은 Kelley(1994)가 개발한 Followership Questionnaire-Revised를 활용하여 Conlangelo(2000), 표영현(2003), 한연주(2010), 권중생·권대식(2012) 등을 연구를 참조하여 목표일치성 지각, 팀 정신, 능동적 참여, 비판적 사고를 측정하는 각각 5문항, 총 20문항을 리커드 5점 척도로 측정하였다.

3) 중간관리자 리더십

본 연구는 조직 구성원들이 평가하기에 중간관리자들의 목표지향적 및 지원적 형성에 조직몰입 및 직무만족에 어떠한 영향을 미치는 가를 살펴보는 것이다. 따라서 중간 관리자들의 두 가지 유형의 리더십 형성을 조절변수로 고려하였다. 먼저 목표 지향적 리더십은 목표를 설정하고 이를 달성과 관련된 리더들의 행동에 의해서 측정된다. 목표 지향적 리더십과

관련된 선행 연구들(예: Bass & Avolio, 1990; Hooijberg & Choi, 2000; Bass et al., 2003; 송윤현, 2011)을 바탕으로 3개 항목을 5점 척도로 측정하였다. 다음으로 지원적 리더십은 5점 리커트 척도를 이용하여 조직 구성원들의 성장을 위하여 필수적인 지원적 리더십과 관련된 리더십 행태로 측정되었다. 지원적 리더십에 관한 선행 연구들(예: Bass & Avolio, 1990; Hooijberg & Choi, 2000; Van Wart, 2005; Srivastava et al., 2006 ; 송윤현, 2011)을 근거로 하여 4개의 항목으로 측정되었다.

제 2 절 조사 설계

1. 조사대상의 선정

본 연구는 조직성과를 창출하기 위한 변인을 찾아내기 위한 연구의 일환으로 공공기관 중 한 곳인 K공단에 대한 실증연구를 통해 조직구성원의 팔로어십이 직무몰입과 직무만족에 미치는 영향과 중간관리자의 리더십이 팔로어십과 조직효과성과의 관계에 조절효과로서 영향을 미치는 지에 대한 실증적인 연구이다. 따라서 모집단은 K공단 직원이며 그 중에서 팔로어십과 중간관리자의 리더십을 동시에 측정하기 위해 공단 직원 중 3급(부장보직자 제외) 이하의 직원[5]을 대상으로 직원들의 인식조사를 바탕으로 측정하였다.

자료 수집은 K공단에 근무하는 본부와 지사직원 중 3급(3급 중 부장보직자는 제외) 이하 직원들을 대상으로 206명에 대한 인식조사 설문을 통한 데이터를 사용하였다. 자료수집의 용이성을 고려해 온라인 조사와 대면 설문조사를 병행하였다. 인식조사에 사용될 표본은 본부와 지사로 나누어 직급에 따른 유의할당을 통해 추출하였다. 세부 표본 설계방법은 본부와 지사를 각 100, 150명으로 나누고, 본부의 경우는 부서별 모집단 대비 비율에 따라 표본수를 산정하고 지사의 경우는 지역본부별 모집단 대비 비율에 따라 표본수를 산정하여 각 범주별로 조건부 유의할당 하였다.

---

5) 2014년 8월 기준으로 K공단의 부장보직자는 총530명으로 2급은 191명, 3급은 339명이다. 한편 공단 현원은 4,653명으로 이중에서 2급,3급의 인원은 총922명(2급 237, 3급 685명)이다. 부장보직자와 2,3급 인원의 차이는 2급의 경우 부서장(지사장) 또는 부장 보직의 부여가 가능하고, 3급 역시 부장 및 차장 보직이 부여되어 있기 때문이다.

설문조사는 2015년 1월 25일부터 2월 10일까지 실시하였으며 설문조사는 조사대상자가 문항별 해당되는 곳에 직접 기입하는 자기기입법(self-administered questionnaires)을 사용하였다. 설문지는 본부(100명), 지사(200명)에 300부를 배포하였으며 이 중 총 230부인 87%가 회수되었으나 동일 번호 연속기입 등 일부 불성실하거나 설문 문항에 기입하지 않는 등 자료의 효용성이 의심스러운 24부를 제외한 206부를 실제 분석에 활용하였다.

2. 설문지 구성

본 연구에서 사용된 설문문항은 기존 선행연구의 설문문항을 바탕으로 하였으며 설문대상이 공공기관에서 근무하는 K공단 직원임을 고려하여 적절히 그 표현 중 일부를 수정하였다.

팔로어십, 리더십, 조직효과성에 대한 문헌고찰과 선행연구를 통하여 연구의 이론체계를 확립한 후 '전혀 그렇지 않다'=1에서 '매우 그렇다'=5까지로 구성되어 있는 리커트 5점 척도, 54문항으로 이루어진 설문지를 사용하였다. 본 연구에서는 인구통계학적 특성을 파악하는 문항을 제외한 나머지 문항들은 모두 리커트 5점 척도에 의한 설문조사를 통하여 변수를 측정하였다. 설문의 구체적 구성은 아래의 [표3-1]과 같다.

[표 3-1] 설문문항 구성

변 수			문항	문항수	출 처
조직효과성	조직몰입	가치적 몰입	Ⅰ- 5,8,9	3	Mowday(1982), 이금숙(2008)
		응집적 몰입	Ⅰ- 1,3,4	3	
		지속적 몰입	Ⅰ- 2,6,7,10	4	
	직무만족	직장생활 만족	Ⅰ- 11	8	Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967), Cook & Wall (1979) 김호균(2009), 왕태규(2007)
		수행업무 만족	Ⅰ- 12		
		신분안정성 만족	Ⅰ- 13		
		동료관계 만족	Ⅰ- 14,		
		승진 및 기회 만족	Ⅰ- 15,16,17		
		보수정도 만족	Ⅰ- 18,		
팔로어십	목표일치성 지각		Ⅱ- 1,5,12,16,18	5	Kelley(1992) Conlangelo(2000), 표영현(2003),한연주(2010), 권중생·권대식(2012)
	팀정신		Ⅱ- 2,3,8,9,10	5	
	능동적 참여		Ⅱ-4,6,7,13,15	5	
	비판적 사고		Ⅱ- 11,14,17,19,20	5	
중간관리자 리더십	목표지향 리더십		Ⅲ - 1 ~ 3	3	Bass & Avolio(1990), Hooijberg & Choi(2000), Bass et a(2003), 송윤현(2011)
	지원적 리더십		Ⅲ - 4 ~ 7	4	Bass & Avolio(1990), Hooijberg & Choi(2000), Van Wart(2005), Srivastava et al(2006), 송윤현(2011)
인구통계학적 특성			Ⅳ - 1 ~ 4	4	성별, 결혼여부, 연령, 학력수준
근무특성			Ⅳ - 5 ~ 8	5	근무부서, 직위, 근속연수, 부장과 함께 근무한 기간
총 문항 수				54	

연구를 위해 사용된 설문지는 크게 4개 부분으로 구성되었다. 첫 번째 부분은 종속변수로서 조직몰입, 직무만족에 대한 문항으로 구성하였다. 두 번째 부분은 독립변수인 팔로어십을 측정하기 위해서 독립적·비판적 사고와 적극적·능동적 사고에 관한 문항으로 구성하였다. 세 번째로 조절변수인 중간관리자의 리더십을 측정하기 위해서 목표지향 리더십과 지원적 리

더십에 관한 문항으로 구성하였다. 마지막으로 응답자에 대한 인구통계학적 특성과 근무특성을 파악하기 위한 9문항을 포함하고 있다. 구체적인 변수별 설문 문항 수, 문항 번호 및 출처는 위 [표 3-1]의 설문문항 구성과 같다.

3. 분석방법

수집된 자료의 분석은 범용 통계 패키지인 SPSS(statistic package for social science) 22.0을 활용하여 통계처리 하였으며 다음과 같은 통계절차를 거쳤다.

우선, 표본의 인구 통계적 특성 분석을 위해 빈도수(frequency)와 백분율(percent)을 산출하는 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였으며 측정변수의 분포를 분석하기 위하여 평균(mean)과 표준편차(standard deviation)을 산출하는 기술 통계분석(descriptive statistics)을 실시하였다. 또한 측정한 설문항목의 신뢰성을 검증하기 위하여 Cronbach's α 계수를 산출하여 검증하였고, 구성개념의 차원을 확보하고 타당성 검증을 위해 요인분석(facter analysis)을 실시하였다.

또한, 측정변수간의 상관관계를 분석하기 위하여 상관분석(correlation analysis)을 실시하였다. 그리고 팔로어십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향과 중간관리자의 리더십 유형이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향력에 대한 연구가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하여 분석하였다. 마지막으로 팔로어십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향력에 대하여 중간관리자의 리더십이 조절효과를 갖는다는 연구가설을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석(hierarchial regression analysis)을 실시하여 분석하였다.

제 4 장 실증분석 및 결과해석

제 1 절 기술통계 분석

1. 조사대상의 개인적 특성

설문조사를 실시하여 수거된 총 230부의 설문 중에서 독립, 종속 변수 등의 측정문항에 대한 결측치가 있는 설문을 제외하고 최종분석에 사용한 설문은 총 206부이다. 각 변수 조사대상 표본의 개인적 특징을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시한 결과는 아래의 <표 4-1>과 같이 나타났다.

K공단 전체직원 5,144명[6]을 중 3급 이하 직원 4,710명을 모집단으로 하여 이중에서 250명을 대상으로 설문을 실시하였으며 230명이 응답하였다. 여기서 설문답변에 결측치 등 오류가 있는 24명을 제외하고 본 연구의 표본 수는 206명으로 집계되었다. 이는 K공단 직원 중 모집단인 3급 이하 직원 대비 4.3%의 비율을 차지하는 것으로 나타났다.

먼저 개인특성을 살펴보면 표본의 성별구성은 남성의 비율이 53.9%, 여성의 비율이 46.1%로 나타났다. K공단의 현재 남녀 구성비가 남성 54.25%, 여성 45.75%임을 고려할 때 적정하게 설문에 참여한 것으로 판단된다.

연령별로는 20대가 12.1%, 30대가 38.8%, 40대가 42.2%, 50대 이상이 6.8%로 나타났다. 근무연한은 6년 미만이 27.2%, 6년 이상 12년 미만이 29.1%, 12년 이상 18년 미만이 21.8%, 18년 이상 24년 미만이 17.0%, 24년 이상이 4.9%로 나타났다.

---

6) 2014년말 기준(기획재정부 ALIO 홈페이지 참조)

[표 4-1] 조사대상의 개인적 특성

* 본연구의 총 표본수(N) : 206명

구 분			빈도수(명)	구성비율(%)
개인 특성	성별	남자	111	53.9
		여자	95	46.1
	연령	20대	25	12.1
		30대	80	38.8
		40대	87	42.2
		50대	14	6.8
	근무 연수	6년 미만	56	27.2
		6년 이상 - 12년 미만	60	29.1
		12년 이상 - 18년 미만	45	21.8
		18년 이상 - 24년 미만	35	17.0
		24년 이상	10	4.9
	결혼 유무	미혼	69	33.5
		기혼	137	66.5
	학력	고등학교졸업	7	3.4
		전문대학 졸업	12	5.8
		대학교 졸업	166	80.6
		대학원 졸업	21	10.2

2. 조사대상의 조직적 특성

한편, 각 변수별 조사대상 표본의 조직적 특징을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시한 결과는 아래의 <표 4-2>과 같이 나타났다. 조직특성을 살펴볼 때 직급은 차장 11.2%, 과장 40.3%, 대리 26.2%, 주임 22.3% 이며 직군의 경우 일반사무직 84.5%, 복지직 7.3%, 전산직 3.9%, 심사직 3.

4%, 기술직 1.0%로 나타났다.

그리고 표본의 근무부서의 경우 본부는 30.6% 이고, 지사는 69.4% 이며, 표본의 응답자와 현재 같이 근무하고 있는 부장과의 근무기간은 1년 미만이 67.0%, 1년 이상 2년 미만이 24.8%, 2년 이상 3년 미만이 1.9%, 3년 이상이 6.3%로 나타났다.

전체 표본수의 일반적인 특성과 K공단의 전체 현황을 비교해 볼 때 직군, 근무지역 등 일부 항목을 제외하고는 크게 차이가 없었으며 이를 통해 본 연구의 목적달성을 위한 객관적인 자료 수집이 적절하게 이루어졌다고 판단되었다.

[표 4-2] 조사대상의 조직적 특성

* 본연구의 총 표본수(N) : 206명

조직 특성	직위	차장	23	11.2
		과장	83	40.3
		대리	54	26.2
		주임	46	22.3
	직군	일반사무직	174	84.5
		복지직	15	7.3
		전산직	8	3.9
		심사직	7	3.4
		기술직	2	1.0
	현재 근무지	본부	63	30.6
		지사	143	69.4
	부장과 함께 근무한 기간	1년 미만	138	67.0
		2년 미만	51	24.8
		3년 미만	4	1.9
		3년 이상	13	6.3

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

1. 타당성 검증

측정도구의 타당성은 연구자가 측정하고자 하는 개념이나 특성을 최대한 정확하게 측정할 수 있는가에 대한 문제이다. 본 연구에서는 측정도구의 타당성을 검증하기 위하여 가장 보편적인 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 그리고 요인분석 중에서 탐색적 요인분석을 통해 타당성을 검증하였다.

요인분석은 문항이나 변인들 간의 상호관계를 분석하여 상관이 높은 문항이나 변인들을 묶어서 몇 개의 요인으로 규명하고 그 요인의 의미를 부여하는 통계방법(특수교육학 용어사전, 2012)으로서 측정도구의 타당성을 판정하는 것이다. 요인분석은 다수의 변수들을 상관관계가 높은 것끼리 묶어줌으로서 그 내용을 단순화 시키는 통계기법이다. 요인분석으로 주성분 분석을 실시하였으며, 요인회전은 직교회전인 베리멕스(varimax) 방법을 사용하였다. 요인 수는 고유 값(eigen value) 1.0 이상인 요인을 선택하였다. 또한 고유 값의 차이와 스크린 도표를 확인한 후 요인 설명량을 고려하여 요인수를 결정하였다.

1) 조직몰입과 조직만족의 타당성 분석

독립변수에 대한 요인분석을 실시한 후 아래 [표 4-3]과 [표 4-4]에 구분하여 제시하였다. 우선 조직몰입에 대한 요인분석을 실시하였는데 조직몰입 구성요인은 가치적 몰입, 응집적 몰입, 지속적 몰입 등으로 선행연구(Mowday, 1982)에 의해 그 요인의 타당성이 이미 입증된 바 있

다. 조직몰입에 대한 요인분석의 결과는 아래 [표 4-11]에 제시되어 있는 바와 같이 2개의 요인으로 분류되었다. 고유값 1.0 이상인 2개의 요인이 도출되었고, 이 두 요인들의 전체 설명변량(%)은 59.608이었으며, 요인 적재치 모두 0.6 이상으로 나타났다.

[표 4-3] 조직몰입의 요인분석 결과

설 문 문 항	구성요소	
	가치·지속적 몰입	응집적 몰입
Q 1-07 공단에 근무해봐야 이득 없음(역)	.841	.248
Q 1-10 공단에서 조직생활을 후회(역)	.789	.104
Q 1-06 다른 곳으로 이직을 고려(역)	.770	.143
Q 1-02 공단에 충성심을 느끼지 못함(역)	.707	.315
Q 1-09 공단에 갈 수 있는 제일 나은 곳	.686	.027
Q 1-05 공단은 나에게 최대한 지원해 줌	.648	.259
Q 1-08 공단의 장래에 대해 지대한 관심	.612	.335
Q 1-04 다른 조직에서 지금하고 있는 일하기(역)	.124	.807
Q 1-01 공단에서 성공하기 위해 기대이상 노력	.142	.755
Q 1-03 공단에 어떤 일을 맡겨도 열심히 할 것	.275	.752
고유값	3.081	2.160
분산(%)	38.008	21.601
누적(%)	38.008	59.608

* (역) : 역코딩 대상 문항

Mowday의 설문을 토대로 연구한 선행 연구와 비교해 볼 때 응집적 몰입은 같게 나왔으나, 가치적 몰입과 지속적 몰입의 경우 요인이 하나로 나왔다. 이는 설문대상이 가치적 몰입과 지속적 몰입에 대하여 거의 동일하게 인식한다는 것인데 이러한 결과가 나온 이유를 2가지로 살펴보면 첫째 조사대상이 민간기업이 아니라 한번 입사하면 대부분 이직하지 않고 정년퇴직 때까지 근무하는 공공기관 조직원이 특성이 반영된 것으로 보인다. 둘째로는 조직몰입이라는 것이 개인의 심리를 반영한 것으로

국가별 문화에 의해 영향을 받을 수 있는 변수임을 고려해 볼 때, 국외 연구에서 이미 타당성과 신뢰성이 검증된 Mowday의 설문이라 하더라도 역시 국내에서 적용하기에는 무리가 따르는 문항이 존재할 수 있음을 고려해야 할 것이다(이목화・문형구, 2014). 이에 본 연구에서는 가치적 몰입과 지속적 몰입을 하나로 묶어 가치·지속적 몰입으로 명명하여 사용하였다.

또 다른 종속변수인 직무만족에 대한 요인분석의 결과는 아래 [표 4-4]와 같다. 고유값 1.0이상인 2개의 요인이 나왔으며 이 두 요인들의 전체 설명변량(%)은 58.864이었으며, 요인 적재치 대부분 0.7 이상으로 나타났다.

[표 4-4] 직무만족의 요인분석 결과

설 문 문 항	구성요소	
	승진보수 만족	생활관계 만족
Q 1-18 공단의 급여수준에 만족	.775	-.021
Q 1-15 공단의 승진에 만족	.754	.289
Q 1-17 공단에서 나의 성장과 발전에 만족	.746	.304
Q 1-16 공단의 교육훈련에 만족	.716	.297
Q 1-13 내 직업의 안정성에 만족	.032	.763
Q 1-14 직장동료와의 관계에 만족	.176	.706
Q 1-11 공단생활 전반에 만족	.512	.629
Q 1-12 현재 담당하고 있는 업무에 만족	.305	.586
고유값	2.625	2.084
분산(%)	32.815	26.048
누적(%)	32.815	58.864

2) 팔로어십 요인 타당성 분석

독립변수인 팔로어십 요인은 Kelley(1994)가 분류한 5가지 팔로어 유형으로 분류를 하거나, 요인분석을 통한 분류를 통한 특성별로 구분하여 분석한 연구가 있다(Conlangelo, 2000; 표영현, 2003; 한연주, 2011; 권중생·정대식, 2012). 실제로 설문을 분석해보면 요인이 다르게 나타날 수 있어 그 타당성이 결여될 수 있기 때문에 본 연구에서는 선행연구 등을 참고하되 요인분석을 통하여 하위 요인을 추출하였다(한연주, 2011).

앞서 살펴본 바와 같이 Conlangelo(2000)는 요인분석 결과에 기초하여 팔로어의 능동적 참여(active engagement), 비판적 사고(critical, mdependent thinking), 열정(passion) 그리고 팀정신(team mindedness)으로 나누었던 연구결과와 국내연구인 표영현(2003)의 능동적 참여, 비판적 사고, 팀 정신과 구관모(2003)가 분류한 목표 일치성 지각 및 표영현·정범구(2004)가 분류한 목표 일치성 지각을 사용하여 연구 하였다.

팔로어십에 대한 요인분석의 결과는 아래 [표 4-5]에 제시되어 있는 바와 같이 4개의 요인으로 분류되었다. 이는 Conlangelo(2000)와 표영현(2003) 등 선행연구와 같이 고유값 1.0 이상인 4개의 요인이 도출되었다. 본 연구는 이들 요인들의 특성 및 선행연구와 일치성 등을 고려하여 목표일치성(7문항; 1,2,3,4,6,7,11), 팀정신(5문항; 9,10,13,14,15), 능동적 참여(5문항; 5,8,12,16,17), 비판적 사고(3문항; 18,19,20)로 이들 요인들의 특성을 명명하여 사용하였다. 이들 요인들의 전체 설명변량(%)은 57.520이었으며, 요인 적재치 대부분 0.6 이상으로 나타났다.

[표 4-5] 팔로어십의 요인분석 결과

설 문 문 항	구성요소			
	목표 일치성 지각	팀정신	능동적 참여	비판적 사고
Q 2-02 개인과 조직의 목표의 조화	.730	.159	-.229	-.043
Q 2-04 동료, 선후배를 활기차게 함	.688	.169	.368	.005
Q 2-11 새로운 아이디어 독자적 제기	.674	.288	.080	.194
Q 2-07 상관에게 업무로 부각	.667	.181	.359	-.029
Q 2-01 사회적 목표나 개인적인 꿈 추구	.661	.043	.318	-.019
Q 2-06 독특한 능력을 적극적으로 발휘	.638	.392	.025	.010
Q 2-03 헌신적으로 업무를 수행	.603	.398	.247	.066
Q 2-09 주위의 동료를 솔선수범하여 도와줌	.159	.767	.216	.021
Q 2-10 많은 일보다 많은 일을 수행	.338	.717	.159	.034
Q 2-13 다른 동료들이 좋은 평가받도록 도움	.077	.608	.173	.234
Q 2-14 상관에게 여러 의견 제시	.298	.588	.297	.120
Q 2-15 조직 목표를 달성하기 위해 노력	.373	.582	.066	-.127
Q 2-05 중요한 것이 무엇인지 자신이 판단	.168	.204	.717	.207
Q 2-12 상관의존 보다는 자기 스스로 해결	.011	.188	.626	.369
Q 2-17 상관의 판단을 내 스스로 평가	.212	.152	.589	.243
Q 2-16 내 장점과 단점을 솔직하게 인정	.111	.325	.553	-.240
Q 2-08 어려운 일을 자주 맡음	.308	.442	.489	.097
Q 2-20 중요한 문제에 나의 견해 제시	.184	.135	.164	.797
Q 2-18 내 업무분야나 관심사 아니면 거절	-.110	.120	-.026	.770
Q 2-19 내 자신의 윤리적 기준에 따라 행동	.006	-.117	.338	.646
고유값	3.714	3.088	2.620	2.083
분산(%)	18.570	15.438	13.099	10.413
누적(%)	18.570	34.008	47.107	57.520

3) 중간관리자 리더십의 타당성 분석

조절변수인 중간관리자의 리더십에 대한 요인분석의 결과는 아래 [표 4-6]에 제시되어 있는 바와 같이 2개의 요인으로 분류되었다. 고유값 1.0 이상인 2개의 요인이 도출되었고, 이 두 요인들의 전체 설명변량(%)은 57.520이었으며, 요인 적재치는 모두 0.8 이상으로 나타났다.

[표 4-6] 중간관리자 리더십의 요인분석 결과

설 문 문 항	구성요소	
	목표지향적 리더십	지원적 리더십
Q 3-04 부장님은 내게역량 활용기회를 줌	.881	.209
Q 3-06 부장님은 내게 업적향상을 위한 제안	.879	.280
Q 3-05 부장님과 대화는 역량향상에 도움	.878	.263
Q 3-07 부장님은 직원들의 자기계발 지원	.808	.231
Q 3-02 부장님은 목표와 우선순위 전달	.205	.925
Q 3-03 부장님은 업무진행사항 점검 및 평가	.205	.914
Q 3-01 부장님은 동기부여와 책임감을 부여	.412	.800
고유값	3.228	2.575
분산(%)	46.114	36.789
누적(%)	46.114	82.903

2. 신뢰성 검증

측정도구의 신뢰성은 같은 대상에 대해 같은 측정도구를 반복적으로 사용할 때 그 측정결과 값의 차이가 작아야 된다는 것으로 이는 반복 측정해도 일관된 결과를 산출하는 것으로 측정도구의 정확성을 의미하는 것이다. 이러한 측정 도구의 신뢰성을 평가하는 방법으로 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)가 주로 사용되고 있다.

일반적으로 클론바흐 알파(Cronbach's alpha) 값이 0.7이상이면 내적 일관성이 크다고 판단하나 이는 절대적인 기준은 아니며 질문의 수와 차원을 종합적으로 고려하여 적정한 알파 값을 판단한 필요가 있다(고길곤, 2014). 그러나 0.6보다 작으면 내적 일관성이 부족한 것으로 판단되며 이 경우 항목을 제거함으로써 크론바흐 알파 값을 높일 수 있다. 본 연구에서도 크론바흐 알파 값이 0.6 이상인 경우 유의한 변수로 간주하여 분석하였다. 측정도구에 대한 신뢰성 분석결과는 아래 [표 4-7]와 같다.

[표 4-7] 측정문항의 신뢰성

측정 요소	크론바흐 알파 값	문 항	항목제거시 크론바흐 알파 값
가치·지속적 몰입	.871	Q 1-02 공단에 충성심을 느끼지 못함	.850
		Q 1-05 공단은 나에게 최대한 지원해 줌	.858
		Q 1-06 다른 곳으로 이직을 고려	.851
		Q 1-07 공단에 근무해봐야 이득 없음	.829
		Q 1-08 공단의 장래에 대해 지대한 관심	.859
		Q 1-09 공단에 갈 수 있는 제일 나은 곳	.868
		Q 1-10 공단에서 조직생활을 후회	.850
응집적 몰입	.720	Q 1-01 공단에서 성공하기 위해 기대이상 노력	.727
		Q 1-03 공단에 어떤 일을 맡겨도 열심히 할 것	.572
		Q 1-04 다른 조직에서 지금하고 있는 일하기	.587
조직생활·관계 만족	.700	Q 1-11 공단생활 전반에 만족	.545
		Q 1-12 현재 담당하고 있는 업무에 만족	.657
		Q 1-13 내 직업의 안정성에 만족	.667
		Q 1-14 직장동료와의 관계에 만족	.662
승진·보수 만족	.791	Q 1-15 공단의 승진에 만족	.713
		Q 1-16 공단의 교육훈련에 만족	.726
		Q 1-17 공단에서 나의 성장과 발전에 만족	.723
		Q 1-18 공단의 급여수준에 만족	.792

측정 요소	크론바흐 알파 값	문 항	항목제거시 크론바흐 알파 값
목표일치성 지각	.851	Q 2-01 사회적 목표나 개인적인 꿈 추구	.838
		Q 2-02 개인과 조직의 목표의 조화	.844
		Q 2-03 헌신적으로 업무를 수행	.827
		Q 2-04 동료, 선후배를 활기차게 함	.821
		Q 2-06 독특한 능력을 적극적으로 발휘	.829
		Q 2-07 상관에게 업무로 부각	.825
		Q 2-11 새로운 아이디어 독자적 제기	.828
능동적 참여	.747	Q 2-05 중요한 것이 무엇인지 자신이 판단	.667
		Q 2-08 어려운 일을 자주 맡음	.699
		Q 2-12 상관의존 보다는 자기 스스로 해결	.700
		Q 2-16 내 장점과 단점을 솔직하게 인정	.746
		Q 2-17 상관의 판단을 내 스스로 평가	.689
팀 정신	.787	Q 2-09 주위의 동료를 솔선수범하여 도와줌	.725
		Q 2-10 많은 일보다 많은 일을 수행	.713
		Q 2-13 다른 동료들이 좋은 평가받도록 도움	.792
		Q 2-14 상관에게 여러 의견 제시	.741
		Q 2-15 조직 목표를 달성하기 위해 노력	.763
비판적 사고	.682	Q 2-18 내 업무분야나 관심사 아니면 거절	.652
		Q 2-19 내 자신의 윤리적 기준에 따라 행동	.626
		Q 2-20 중요한 문제에 나의 견해 제시	.480
목표지향 리더십	.910	Q 3-01 부장님은 동기부여와 책임감을 부여	.907
		Q 3-02 부장님은 목표와 우선순위 전달	.841
		Q 3-03 부장님은 업무진행사항 점검 및 평가	.864
지원적 리더십	.919	Q 3-04 부장님은 내게역량 활용기회를 줌	.892
		Q 3-05 부장님과 대화는 역량향상에 도움	.883
		Q 3-06 부장님은 내게 업적향상을 위한 제안	.879
		Q 3-07 부장님은 직원들의 자기계발 지원	.922

3. 변수들간 상관관계 검증

변수들 간의 관련성을 확인하기 위해서는 상관관계분석(correlation analysis)이 필요하다. 여기서는 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. Pearson 상관관계 분석은 어떤 변수가 타 변수와의 밀접한 관련성을 가지고 변화하는가를 알아보기 위하여 사용이 된다. 이러한 변수들간 관련성은 특정변수의 분산 중에서 다른 변수와 같이 변화하는 분산이 어느 정도 되는지에 좌우된다. 변수들간 상관관계 분석결과는 아래의 [표 4-8]과 같다.

[표 4-8] 변수들간 상관관계 분석

구 분	가치지속 몰입	응집 몰입	생활·관계 만족	승진·보수 만족	요인1	요인 2	팀 정신	비판적 리더십	목표지향 리더십	지원적 리더십
가치지속 몰입	1									
응집 몰입	.470**	1								
생활·관계 만족	.268**	.625**	1							
승진·보수 만족	.206**	.552**	.573**	1						
목표일치 성 지각	.387**	.264**	.333**	.179*	1					
능동적 참여	.448**	.497**	.528**	.351**	.632**	1				
팀 정신	.220**	.106	.268**	.088	.603**	.520**	1			
비판적 사고	.045	.003	.098	.150*	.195**	.121	.378**	1		
목표지향 리더십	.101	.208**	.156*	.083	.236**	.293**	.252**	.018	1	
지원적 리더십	.186**	.370**	.332**	.338**	.244**	.429**	.118	.061	.548**	1

* : 상관관계가 95% 범위내에서 유의(p<0.05), ** : 상관관계가 99% 범위내에서 유의(p<0.01)

변수들의 하위요인들간의 상관관계 결과를 살펴보면 먼저, 종속변수의 경우 조직몰입의 하위요인인 가치·지속적 몰입과 응집적 몰입간에는 r=0.470(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었으며, 직무만족의 하위요인인 조직생활·관계 만족과 승진·보수 만족간에는 r=0.573(p<0.01) 이상의 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

다음으로 독립변수인 팔로어십의 각 요인들간의 상관관계를 살펴보면 목표일치성 지각과 능동적 참여간에는 r=0.632(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있고, 목표일치성 지각과 팀 정신간에는 r=0.603(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있으며 목표일치성 지각과 비판적 사고간에는 r=0.195(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었다. 그리고 능동적 참여와 팀 정신간에는 r=0.520(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었으며, 팀 정신과 비판적 사고간에는 r=0.378 (p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었다. 다만, 독립변수의 하위요인 중에서 능동적 참여와 팀 정신에는 유일하게 유의한 수준의 상관관계가 있지 않았다. 한편, 조절변수인 리더십의 하위변수인 목표지향적 리더십과 지원적 리더십 간에는 r=0.548(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었다.

이제 변수들간 상관관계를 살펴본다. 먼저 독립변수인 팔로어십과 종속변수인 조직몰입과의 상관관계를 보면 팔로어십의 목표일치성 지각과 가치·지속적 몰입간에는 r=0.387(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있고 응집적 몰입간에는 r=0.264(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었다. 능동적 참여와 가치·지속적 몰입간에는 r=0.448(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있고 응집적 몰입간에는 r=0.497(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었다. 팀 정신과 가치·지속적 몰입과만 r=0.220(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었다.

그리고 팔로어십과 직무만족과의 상관관계를 살펴보면 목표일치성 지각과 조직생활·관계 만족간에는 r=0.333(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었고 승진·보수 만족간에는 r=0.179 (p<0.05) 이상의 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 능동적 참여와 조직생활·관계 만족간에는 r=0.528(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었고 승진·보수 만족간에는 r=0.351 (p<0.01) 이상의 정(+)적인 상관관계가 있는 것

으로 나타났다. 팀 정신과 조직생활·관계 만족간에는 r=0.268(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있고 비판적 사고와 승진·보수 만족간에는 r=0.150 (p<0.05) 이상의 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

종속변수인 팔로어십과 조절변수인 중간관리자의 리더십간의 상관관계는 다음과 같다. 팔로어십의 목표일치성 지각과 중간관리자 리더십 중 목표지향적 리더십과는 r=0.236(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었고, 지원적 리더십과는 r=0.268(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 능동적 참여의 경우 목표지향적 리더십과는 r=0.293(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었고, 지원적 리더십과는 r=0.429(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 팀 정신의 경우 목표지향적 리더십과는 r=0.252(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

조절변수인 중간관리자의 리더십과 종속변수중 하나인 조직몰입간의 관계를 살펴보면, 중간관리자의 하위요인인 목표지향적 리더십의 경우 응집적 몰입과의 관계에서만 r=0.208(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타난 반면에 지원적 리더십의 경우 가치·지속적 몰입간에는 r=0.186(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었고, 응집적 몰입과의 관계에서는 r=0.370(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 중간관리자의 리더십과 종속변수 중 하나인 직무만족간의 관계를 살펴보면, 중간관리자의 하위요인인 목표지향적 리더십의 경우 생활·관계 만족과의 관계에서만 r=0.156(p<0.05)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타난 반면에 지원적 리더십의 경우 생활·관계 만족간에는 r=0.332(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있었고, 승진·보수 만족과의 관계에서는 r=0.338(p<0.01)의 이상의 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

제 3 절 가설의 검증

1. 기초통계 분석

각 변수의 기초통계는 아래에 있는 [표 4-9]와 같다. 각 변수들을 측정하기 위한 설문에서 5점 척도 측정방식을 조사하였으며 '전혀 그렇지 않다.' 1점, '그렇지 않다.' 2점, '보통이다.' 3점, '그렇다.' 4점, '매우 그렇다.' 5점의 점수를 매겼으며 점수가 높을수록 긍정적이다.

[표 4-9] 기초 통계 분석

구분		표본수	최소값	최대값	평균	표준편차	비 고
연령		206	1	4	2.4369	.79228	1=20대, 2=30대, 3=40대, 4=50대
근무연수(년)		206	1	5	2.4320	1.19460	1=~6년, 2=6~12년, 3=12~18년, 4=18~24년 5=24년~
학력(교육기간)		206	12년	18년	15.9년	1.08990	고졸=12년, 전문졸=14년, 대졸=16년, 대학원=~18년
직위		206	1	4	2.4029	.95651	1=주임, 2=대리, 3=과장, 4=차장
본부/지사 근무		206	0	1	.3058	.46188	0=지사, 1=본부
부장과 근무기간		206	1.00	4.00	1.4757	.81862	1=~1년, 2=1~2년, 3=2~3년, 4=3년~
조직몰입	가치·지속적 몰입	206	1.86	4.86	3.8211	.62636	5점 척도
	응집적 몰입	206	2.00	5.00	3.6343	.61334	
직무만족	조직생활·관계 만족	206	2.50	5.00	3.8398	.53403	
	승진·보수 만족	206	1.00	5.00	3.0097	.74729	
팔로어십	팀 정신	206	2.60	5.00	3.7320	.51556	
	목표일치성 지각	206	2.00	5.00	3.5354	.60813	
	능동적 참여	206	2.00	5.00	3.7282	.54198	
	비판적 사고	206	1.33	5.00	3.0728	.73884	
중간관리자 리더십	목표지향적 리더십	206	1.00	5.00	3.5615	.88605	
	지원적 리더십	206	1.00	5.00	3.4782	.80100	

2. 연구가설의 검증

1) 팔로어십과 조직몰입·직무만족간의 관계

가설 Ⅰ에 대한 검증으로 독립변수인 팔로어십의 특성이 조직몰입과 직무만족에 관한 관계에 대한 가설을 검증하기 위해 다중회귀방식으로 독립변수들을 동시에 투입하는 방식으로 분석하였으며 검증한 결과는 아래의 [표 4-10]에서 [표 4-11]와 같다.

가. 팔로어십 특성과 조직몰입간의 관계

독립변수인 팔로어십 하위 특성인 목표일치성 지각, 능동적 참여, 팀 정신과 비판적 사고와 종속변수인 조직몰입의 하위요인인 가치·지속적 몰입과 응집적 몰입과의 관계를 회귀식으로 살펴보면 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 먼저 아래의 [표 4-10]는 팔로어십 특성이 응집적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과를 보여준다.

[표 4-10] 팔로어십 특성이 응집적 몰입에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 수준	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	1.800	.314		5.735	.000		
팀 정신	**.260**	**.105**	**.218**	**2.479**	**.014**	**.497**	**2.011**
목표일치성 지각	**.365**	**.083**	**.362**	**4.389**	**.000**	**.567**	**1.765**
능동적 참여	-.111	.096	-.098	-1.155	.249	.533	1.875
비판적 사고	-.004	.056	-.005	-.069	.945	.850	1.177

R = .474, R^2 = .225, 수정된 R^2 = .210
F = 14.587, p = .000 , Durbin-Watson = 1.748

[표 4-10] 회귀모형은 독립변수인 팔로어십의 특성이 종속변수인 응집적 몰입을 설명하는 정도인 R^2 값이 0.225로 나타났으며, 자유도를 반영한 수정된 R^2 값은 0.210으로 나타났다. 이는 회귀모형이 종속변수인 응집적 몰입을 21% 설명할 수 있음을 의미한다.

독립변수들과 종속변수들 간에 앞서 살펴 본 바와 같이 상관계수는 최대 .448, 최소 .045로 상관관계가 있는 것으로 나타났는데, 회귀분석을 했을 때 다중공선성을 검증한 결과 VIF 수치가 팀 정신이 2.011, 목표일치성 지각이 1.765, 능동적 참여가 1.875 및 비판적 사고가 1.177 이며, 허용 오차가 팀 정신은 0.497, 목표일치성 지각은 0.597, 능동적 참여가 0.553 및 비판적 사고가 0.850 이기에 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 Durbin-Wastson은 1.748로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다.

분석결과를 살펴보면 독립변수인 팔로어십의 특성 4가지 요인 중에서 팀 정신과 목표일치성 지각인 2가지 요인만이 응집적 몰입에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 또한 응집적 몰입에 영향을 미치는 유형들 간의 상대적인 크기를 표준화된 베타 값을 통해 비교해 보면 목표일치성 지각(β=.362, t=4.389)의 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다.

아울러 아래의 [표 4-11]은 팔로어십 특성이 가치·지속적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과를 보여준다. 분석 결과 독립변수인 팔로어십의 특성이 종속변수인 가치·지속적 몰입을 설명하는 정도인 R^2 값이 0.280로 나타났으며, 자유도를 반영한 수정된 R^2 값은 0.265으로 나타났다. 이는 회귀모형이 종속변수인 가치·지속적 몰입을 21% 설명할 수 있음을 의미한다.

독립변수들과 종속변수간에 상관계수는 최대 .493, 최소 .003으로 상관

관계가 있는 것으로 나타났는데, 회귀분석시 다중공선성을 검증한 결과 VIF 수치가 팀 정신은 2.011, 목표일치성 지각은 1.765, 능동적 참여가 1.875 및 비판적 사고가 1.177 이며, 허용 오차가 팀 정신은 0.497, 목표일치성 지각은 0.597, 능동적 참여가 0.553 및 비판적 사고가 0.850 이기에 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 Durbin-Wastson은 2.118로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다.

[표 4-11] 팔로어십 특성이 가치·지속적 몰입에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 수준	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	2.484	.309		8.038	.000		
팀 정신	.019	.103	.015	.181	.857	.497	2.011
목표일치성 지각	**.619**	**.082**	**.601**	**7.551**	**.000**	**.567**	**1.765**
능동적 참여	**-.254**	**.095**	**-.220**	**-2.681**	**.008**	**.533**	**1.875**
비판적 사고	.009	.055	.010	.161	.872	.850	1.177

R = .529, R^2 = .280, 수정된 R^2 = .265
F = 19.500, p = .000 , Durbin-Watson = 2.118

분석결과를 살펴보면 독립변수인 팔로어십의 특성 4가지 요인 중에서 가치·지속적 몰입에 목표일치성 지각은 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하고, 능동적 참여는 유의미하게 부(-)의 영향력을 행사 하는 것으로 나타났다. 또한 가치·지속적 몰입에 영향을 미치는 유형들 간의 상대적인 크기를 표준화된 베타 값을 통해 비교해 보면 목표일치성 지각(β =.601, t=7.551)의 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다.

위의 분석 결과를 요약해보면, 조직몰입 중에서 응집적 몰입의 경우 팔로어십의 특성 중에서 팀 정신과 목표일치성 지각이 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하였고, 가치·지속적 몰입의 경우에는 목표일치성 지각

은 유의미한 정(+)의 영향력, 능동적 참여는 유의미한 부(-)의 영향력을 행사 하는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 1-1> “조직구성원의 팔로어십 특성이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.”는 부분 채택이 되었다.

나. 팔로어십 특성과 직무만족간의 관계

독립변수인 팔로어십의 하위 특성인 목표일치성 지각, 능동적 참여, 팀 정신과 비판적 사고와 종속변수인 직무만족의 하위요인인 직장생활·관계 만족과 승진·보수 만족의 관계에 대한 회귀식에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 먼저 아래의 [표 4-12]는 팔로어십 특성이 직장생활·관계 만족에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과를 보여준다.

[표 4-12] 팔로어십 특성이 직장생활·관계 만족에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 수준	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	2.172	.263		8.249	.000		
팀 정신	.004	.088	.004	.042	.966	.497	2.011
목표일치성 지각	**.470**	**.070**	**.535**	**6.737**	**.000**	**.567**	**1.765**
능동적 참여	-.028	.081	-.028	-.344	.731	.533	1.875
비판적 사고	.031	.047	.043	.659	.511	.850	1.177

R = .530, R^2 = .281, 수정된 R^2 = .266
F = 19.500, p = .000 , Durbin-Watson = 1.796

[표 4-13] 회귀모형은 독립변수인 팔로어십의 특성이 종속변수인 직장생활·관계 만족을 설명하는 정도인 R^2 값이 0.281로 나타났으며, 자유도를 반영한 수정된 R^2 값은 0.266으로 나타났다. 이는 회귀모형이 종속변수인 응집적 몰입을 26.6% 설명할 수 있음을 의미한다.

독립변수들과 종속변수간에 상관계수는 최대 .528, 최소 .098로 상관관계가 있는 것으로 나타났는데, 회귀분석시 다중공선성을 검증한 결과 VIF 수치가 팀 정신은 2.011, 목표일치성 지각은 1.765, 능동적 참여는 1.875 및 비판적 사고의 경우 1.177 이며, 허용 오차가 팀 정신은 0.497, 목표일치성 지각은 0.597, 능동적 참여는 0.553 및 비판적 사고의 경우 0.850 이기에 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 Durbin-Wastson은 1.796로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다.

분석결과를 살펴보면 독립변수인 팔로어십의 특성 4가지 요인 중에서 목표일치성 지각 요인만이 직장생활·관계 만족에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다.

그리고 아래의 [표 4-13]는 팔로어십 특성이 보수·승진 만족에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과를 보여준다. 분석 결과 독립변수인 팔로어십의 특성이 종속변수인 보수·승진 만족을 설명하는 정도인 R^2 값이 0.162로 나타났으며, 자유도를 반영한 수정된 R^2 값은 0.145으로 나타났다. 이는 회귀모형이 종속변수인 가치·지속적 몰입을 14.5% 설명할 수 있음을 의미한다.

[표 4-13] 팔로어십 특성이 승진·보수 만족에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 수준	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	1.647	.398		4.140	.000		
팀 정신	-.021	.133	-.014	-.158	.874	.497	2.011
목표일치성 지각	**.544**	**.105**	**.443**	**5.163**	**.000**	**.567**	**1.765**
능동적 참여	**-.275**	**.122**	**-.200**	**-2.260**	**.025**	**.533**	**1.875**
비판적 사고	**.177**	**.071**	**.175**	**2.498**	**.013**	**.850**	**1.177**

R = .402, R^2 = .162, 수정된 R^2 = .145
F = 9.695, p = .000 , Durbin-Watson = 1.812

독립변수들과 종속변수간에 상관계수는 최대 .351, 최소 .088으로 상관관계가 있는 것으로 나타났는데, 회귀분석시 다중공선성을 검증한 결과 VIF 수치가 팀 정신은 2.011, 목표일치성 지각은 1.765, 능동적 참여는 1.875 및 비판적 사고는 1.177 이며, 허용 오차가 팀 정신은 0.497, 목표일치성 지각은 0.597, 능동적 참여는 0.553 및 비판적 사고의 경우 0.850 이기에 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 Durbin-Wastson은 1.812로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다.

분석결과를 살펴보면 독립변수인 팔로어십의 특성 4가지 요인 중에서 보수·승진 만족에 대해 목표일치성 지각과 비판적 사고는 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하고, 능동적 참여는 유의미하게 부(-)의 영향력을 행사 하는 것으로 나타났다. 또한 가치·지속적 몰입에 영향을 미치는 유형들 간의 상대적인 크기를 표준화된 베타 값을 통해 비교해 보면 목표일치성 지각(β=.443, t=5.163)의 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다.

위의 분석 결과를 요약해보면, 직무만족 중에서 직장생활·관계 만족의 경우에는 팔로어십 특성 중에서 목표일치성 지각 요인만이 직장생활·관계 만족에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났고, 승진·보수 만족의 경우에는 목표일치성 지각과 비판적 사고는 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하고, 능동적 참여는 유의미하게 부(-)의 영향력을 행사 하는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 1-2> “팔로어십 특성이 직무만족에 영향을 미칠 것이다.”은 부분 채택이 되었다.

2) 중간관리자 리더십과 조직몰입·직무만족간의 관계

가설 Ⅱ에 대한 검증으로 조절변수인 중간관리자의 리더십 유형이 조직몰입과 직무만족에 관한 관계에 대한 가설을 검증하기 위해 다중회귀 방식으로 독립변수들을 동시에 투입하는 방식으로 분석하였으며 검증한 결과는 아래의 [표 4-14]에서 [표 4-15]와 같다.

가. 중간관리자 리더십 유형과 조직몰입간의 관계

본 연구에서 중간관리자 리더십은 조절변수이다. 중간관리자 리더십의 유형인 목표지향적 리더십과 지원적 리더십은 종속변수인 조직몰입의 하위요인인 응집적 몰입과 가치·지속적 몰입과의 관계에 대한 회귀식에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 먼저 아래의 [표 4-14]는 중간관리자 리더십 유형이 응집적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과를 보여준다.

[표 4-14] 중간관리자 리더십 유형이 응집적 몰입에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 수준	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	3.139	.206		15.246	.000		
목표지향적 리더십	-.001	.057	-.001	-.012	.991	.700	1.429
지원적 리더십	.143	.063	.187	2.268	.024	.700	1.429

R = .186, R^2 = .035, 수정된 R^2 = .025
F = 14.587, p = .000 , Durbin-Watson = 1.747

[표 4-14] 회귀모형은 조절변수인 중간관리자의 리더십 유형이 종속변수인 응집적 몰입을 설명하는 정도인 R^2 값이 0.035로 나타났으며, 자유도를 반영한 수정된 R^2 값은 0.025으로 나타났다. 이는 회귀모형이 종속

변수인 응집적 몰입을 2.5% 설명할 수 있음을 의미한다. 이 연구의 독립변수인 팔로어십 특성이 응집적 몰입에 대해 21%의 설명력을 가지는 것에 비해 상대적으로 설명력이 부족하다. 이는 조직몰입 중 응집적 몰입에 대한 영향력이 팔로어십이 중간관리자의 리더십에 비해 높다는 것을 의미한다.

조절변수들과 종속변수간에 상관계수는 지원적 리더십과는 .186, 목표지향적 리더십과는 .101로 상관관계가 있는 것으로 나타났는데, 회귀분석시 다중공선성을 검증한 결과 VIF 수치가 목표지향적 리더십 및 지원적 리더십 모두 1.427 이며, 허용 오차가 두개 모두 0.700 으로 나타나 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 Durbin-Wastson은 1.747로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다.

분석결과를 살펴보면 조절변수인 중간관리자의 리더십 유형 중에서 지원적 리더십만이 응집적 몰입에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 또한 응집적 몰입에 영향을 미치는 표준화된 베타 값은 0.187, t 값은 2.286으로 나타났다.

아울러 아래의 [표 4-15]는 중간관리자의 리더십 유형이 직무만족 중 가치·지속적 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과를 보여준다.

분석 결과 중간관리자의 리더십 유형이 종속변수인 가치·지속적 몰입을 설명하는 정도인 R^2 값이 0.137로 나타났으며, 자유도를 반영한 수정된 R^2 값은 0.128으로 나타났다. 이는 회귀모형이 종속변수인 가치·지속적 몰입을 12.8% 설명할 수 있음을 의미한다.

중간관리자 리더십 유형과 가치·지속적 몰입과의 상관계수는 목표지향적 리더십과 가치·지속적 몰입과는 .208, 지원적 리더십과 가치·지속적 몰입과는 .370으로 상관관계가 있는 것으로 나타났는데, 회귀분석시 다중

공선성을 검증한 결과 VIF 수치가 목표지향적 리더십 및 지원적 리더십 모두 1.427 이며, 허용 오차가 두개 모두 0.700 으로 나타나 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 Durbin-Wastson은 1.747로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다. 또한 Durbin-Wastson은 1.927로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다.

[표 4-15] 중간관리자 리더십 유형이 가치·지속적 몰입에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 수준	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	2.807	.199		14.116	.000		
목표지향적 리더십	.006	.055	.008	.103	.918	.700	1.429
지원적 리더십	**.286**	**.061**	**.366**	**4.691**	**.000**	**.700**	**1.429**

R = .370, R^2 = .137, 수정된 R^2 = .128
F = 16.013, p = .000 , Durbin-Watson = 1.927

분석결과를 살펴보면 조절변수인 중간관리자의 리더십 유형 중에서 지원적 리더십만이 가치·지속적 몰입에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 또한 가치·지속적 몰입에 영향을 미치는 표준화된 베타 값은 .366, t 값은 4.691으로 나타났다.

위의 분석 결과를 요약해보면, 중간관리자의 리더십 유형 중에서 지원적 리더십이 응집적 몰입과 가치·지속적 몰입에 모두 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2-1> “중간관리자의 목표지향적 리더십은 조직구성원의 조직몰입에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다”는 채택되지 않았고, <가설 2-2> “중간관리자의 지원적 리더십은 조직구성원의 조직몰입에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다”는 채택되었다.

나. 중간관리자 리더십 유형과 직무만족간의 관계

이 연구에서 조절변수인 중간관리자 리더십의 유형인 목표지향적 리더십과 지원적 리더십과 종속변수인 직무만족의 하위요인인 직장생활·관계 만족과 승진·보수 만족과의 관계에 대한 회귀식에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 먼저 아래의 [표 4-16]는 중간관리자 리더십 유형이 직장생활·관계 만족 몰입에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과를 보여준다.

[표 4-16] 중간관리자 리더십 유형이 직장생활·관계 만족에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 수준	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	3.102	.172		18.035	.000		
목표지향적 리더십	-.023	.048	-.038	-.475	.635	.700	1.429
지원적 리더십	**.235**	**.053**	**.353**	**4.465**	**.000**	**.700**	**1.429**

R = .334, R^2 = .112, 수정된 R^2 = .103
F = 12.741, p = .000 , Durbin-Watson = 1.722

[표 4-16] 회귀모형은 조절변수인 중간관리자의 리더십 유형이 종속변수인 직무만족 중에서 직장생활·관계 만족을 설명하는 정도인 R^2 값이 0.112로 나타났으며, 자유도를 반영한 수정된 R^2 값은 0.103으로 나타났다. 이는 회귀모형이 종속변수인 직장생활·관계 만족을 10.3% 설명할 수 있음을 의미한다.

중간관리자 리더십 유형과 직무만족 중 직장생활·관계 만족간에 상관계수는 목표지향적 리더십과는 직장생활·관계 만족은 0.208, 지원적 리더십과 직장생활·관계 만족은 0.307로 상관관계가 있는 것으로 나타났는데, 회귀분석시 다중공선성을 검증한 결과 VIF 수치가 목표지향적 리더십

및 지원적 리더십 모두 1.429 이며, 허용 오차가 두개 모두 0.700 으로 나타나 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 Durbin-Wastson 은 1.722로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다.

분석결과를 살펴보면 중간관리자의 리더십 유형 중에서 지원적 리더십만이 직장생활·관계 만족에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 그리고 직장생활·관계 만족에 영향을 미치는 정도인 표준화된 베타 값은 0.353, t 값은 4.465으로 나타났다.

다음으로 아래의 [표 4-17]는 중간관리자의 리더십 유형이 직무만족 중 승진·보수 만족에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과를 보여준다. 분석 결과 중간관리자의 리더십 유형이 직무만족 중 승진·보수 만족을 설명하는 정도인 R^2 값이 0.129로 나타났으며, 자유도를 반영한 수정된 R^2 값은 0.120으로 나타났다. 이는 회귀모형이 종속변수인 가치·지속적 몰입을 12% 설명할 수 있음을 의미한다.

[표 4-17] 중간관리자 리더십 유형이 보수·승진 만족에 미치는 영향

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 수준	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
(상수)	2.094	.238		8.785	.000		
목표지향적 리더십	-.123	.066	-.146	-1.867	.063	.700	1.429
지원적 리더십	**.390**	**.073**	**.418**	**5.333**	**.000**	**.700**	**1.429**

R = .359, R^2 = .129, 수정된 R^2 = .120
F = 15.017, p = .000 , Durbin-Watson = 1.928

중간관리자 리더십 유형과 직무만족 중 승진·보수 만족과의 상관계수는 목표지향적 리더십과 승진·보수 만족과는 .083, 지원적 리더십과 승진·보수 만족과는 .338으로 상관관계가 있는 것으로 나타났는데, 회귀분

석시 다중공선성을 검증한 결과 VIF 수치가 목표지향적 리더십 및 지원적 리더십 모두 1.429 이며, 허용 오차가 두개 모두 .700 으로 나타나 다중공선성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 Durbin-Wastson은 1.928로 0 또는 4에 가깝지 않아 잔차들간에 상관관계가 없어 회귀모형에 적합한 것으로 나타났다.

분석결과를 살펴보면 조절변수인 중간관리자의 리더십 유형 중에서 지원적 리더십만이 승진·보수 만족에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 또한 승진·보수 만족에 영향을 미치는 정도을 나타내는 표준화된 베타 값은 0.418, t 값은 5.333으로 나타났다.

위의 분석 결과를 요약해보면, 중간관리자의 리더십 유형 중에서 지원적 리더십이 직무만족의 하위요인인 직장생활·관계 만족과 승진·보수 만족에 모두 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2-3> “중간관리자의 목표지향적 리더십은 조직구성원의 직무만족에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다”는 채택되지 않았고, <가설 2-4> “중간관리자의 지원적 리더십은 조직구성원의 직무만족에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다”는 채택되었다.

3) 팔로어십과 조직몰입 및 직무만족간의 관계에 대한 중간관리자 리더십의 조절효과 검증

가설 Ⅲ에 대한 검증으로 팔로어십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 중간관리자 리더십의 조절효과에 대해 분석한 결과는 아래와 같다. 조절효과 실증적으로 파악하기 위한 방법 중 하나는 위계적 회귀분석을 통한 분석이다. 위계적 회귀분석은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수와의 상호작용 항으로 추가했을 때의 설명력 값이 통계적으로 유의미하게 증가하느냐의 여부를 통해 알아보는 방법이다(표영현, 2003).

예를 들어 독립변수(X)와 종속변수(Y)간이 관계에서 가정된 조절변수(M)의 조절효과는 다음과 같은 3단계의 회귀식을 통해 확인할 수 있다.

1단계 : $Y = \alpha + \beta X + \varepsilon$

2단계 : $Y = \alpha + \beta X + \gamma M + \varepsilon$

3단계 : $Y = \alpha + \beta X + \gamma M + \delta XM + \varepsilon$

* 참조 - α : 상수, $\beta \cdot \gamma \cdot \delta$: 회귀계수, ε : 잔차항

이때, 조절변수(M)와 상호작용항(XM)이 다중공선성이 발생 할 수 있기 때문에 본 연구는 각 변수들을 평균 중심화(mean-centering)한 후 상호작용항을 만들어서 분석하였다. 평균중심화를 이용해 검증한 이유는 다중공선성을 감소시킬 수 있고, 회귀계수를 해석할 때 보다 의미가 있는 해석이 가능하다는 것이다(박길수·최인옥, 2011, 이지언 2012). 그리고 조절변수로 작용하는지에 대한 검증은 독립변수(X)와 종속변수(Y)간의 경로나 방향성 보다는 변수간 영향력의 크기와 관련이 있다. 이를 통해 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 촉매하거나 완화시키는 영향력을 확인 할 수 있는 것이다.

가. 팔로어십과 조직몰입 : 목표지향적 리더십의 조절효과 검증

가) 팔로어십 특성과 조직몰입(응집적 몰입)

팔로어십 특성(목표일치성 지각, 팀 정신, 능동적 참여, 비판적 사고)과 조직몰입(응집적 몰입)과의 관계에서 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 실증적으로 분석한 위계적 회귀분석 결과는 아래[표 4-18]와 같다.

먼저 팔로어십(목표일치성 지각)이 조직몰입(응집적 몰입)에 미치는 영향에 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 살펴보면, 목표일치성 지각이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 7%였으나 중간관리자의 목표지향적 리더십을 투입한 2단계의 경우 9.2%와 상호작용항을 추가로 투입한 3단계 모두 설명력이 9.3%로 증가 하였다. 하지만 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다 ($p>0.1$).이는 목표일치성 지각과 응집적 몰입의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

다음으로 팔로어십(팀정신)과 조직몰입(응집적 몰입)을 살펴보면, 팀 정신이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 15%였으나 중간관리자의 목표지향적 리더십을 투입한 2단계와 상호작용항을 추가로 투입한 3단계 모두 설명력이 0%에 가깝게 나타났다. 또한 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 팀 정신과 응집적 몰입의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

이제 팔로어십(능동적 참여)가 조직몰입(응집적 몰입)에 미치는 영향에 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 보면, 능동적 참여가 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 4.8%였으나 중간관리자의 목표지향

적 리더십을 투입한 2단계의 경우 5.1%와 상호작용항을 추가로 투입한 3단계 모두 설명력이 5.2%로 증가 하였다. 하지만 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>0.1). 이는 능동적 참여와 응집적 몰입의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

마지막으로 팔로어십(비판적 사고)가 조직몰입(응집적 몰입)에 미치는 영향에서 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 분석해 보면, 비판적 사고의 경우 1단계에서 3단계로 투입될 때 설명력이 0.2%에서 2%까지의 설명력이 있고 변수가 모든 단계에서 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>0.1). 이는 비판적 사고와 응집적 몰입의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다. 따라서 <가설 3-1> “팔로어십 특성이 조직몰입에 미치는 영향은 중간관리자 목표지향적 리더십에 따라 유의한 조절효과가 있을 것이다.”는 채택되지 않았다.

[표 4-18] 팔로어십 특성과 조직몰입(응집적 몰입)의 관계에 대한 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과

독립변수 : 팔로어십	종속변수 : 조직몰입(응집적 몰입)							
	투입순서		β	t	R^2	ΔR^2	F	ΔF
목표일치성 지각	1	목표일치성 지각	.448	7.164***	.201	.201	51.330***	51.330***
	2	목표일치성 지각	.458	6.984***	.202	.001	25.693***	.246
		목표지향적 리더십	-.033	-.496				
	3	목표일치성 지각	.486	2.050**	.202	.000	17.051***	.015
		목표지향적 리더십	.007	.020				
		목표일치성 지각× 목표지향적 리더십	-.055	-.124				
팀 정신	1	팀 정신	.387	5.993***	.150	.150	35.914***	35.914***
	2	팀 정신	.384	5.772***	.150	.000	17.884***	.025
		목표지향적 리더십	.011	.159				
	3	팀 정신	.252	.929	.151	.001	11.962***	.252
		목표지향적 리더십	-.225	-.475				
		팀 정신× 목표지향적 리더십	.298	.502				
능동적 참여	1	능동적 참여	.220	3.220***	.048	.048	10.370***	15.318***
	2	능동적 참여	.208	2.937**	.051	.002	5.412**	5.037*
		목표지향적 리더십	.049	.694				
	3	능동적 참여	-.060	-.221	.055	.005	3.957*	.058
		목표지향적 리더십	-.411	-.901				
		능동적 참여× 목표지향적 리더십	.592	1.021				
비판적 사고	1	비판적 사고	.045	.639	.002	.002	.408	.408
	2	비판적 사고	.043	.615	.012	.010	1.246	2.082
		목표지향적 리더십	.101	1.443				
	3	비판적 사고	-.301	-1.128	.021	.009	1.428	1.783
		목표지향적 리더십	-.270	-.944				
		비판적 사고× 목표지향적 리더십	.519	1.335				

*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01

나) 팔로어십 특성과 조직몰입(가치·지속적 몰입)

팔로어십 특성(목표일치성 지각, 팀 정신, 능동적 참여, 비판적 사고)과 조직몰입(가치・지속적 몰입)과의 관계에서 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 실증적으로 분석한 위계적 회귀분석 결과는 아래 [표 4-19]와 같다.

먼저 팔로어십(목표일치성 지각)이 조직몰입(응집적 몰입)에 미치는 영향에 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 살펴보면, 목표일치성 지각이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 24.7%였으나 중간관리자의 목표지향적 리더십을 투입한 2단계의 경우 25.2%이고 상호작용항을 추가로 투입한 3단계 모두 설명력이 27%로 계속하여 증가 하였다.

아울러 3단계의 경우 목표일치성 지각($p<0.01$), 목표지향적 리더십($p<0.05$) 및 교차항($p<0.05$) 모두 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 목표일치성 지각과 가치·지속적 몰입의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받고 있다는 것을 보여준다고 하겠다. 여기서 상호작용항 t값(-2.263)이 음수의 값이 나왔는데 이는 조절변수의 수준이 높아질수록 목표일치성 지각이 가치·지속적 몰입에 미치는 영향이 낮아진다는 의미이다. 정리하자면 목표일치성 지각과 가치·지속적 몰입의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 부정적인 영향을 받고 있다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

다음으로 팔로어십(팀정신)과 조직몰입(응집적 몰입)을 살펴보면, 팀정신이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 7%였으나 중간관리자의 목표지향적 리더십와 상호작용항을 추가로 투입한 3단계에 이르러서는 설명력이 9.3%에 가깝게 나타났다. 하지만, 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 팀

정신과 가치·지속적 몰입의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

이제 능동적 참여가 가치·지속적 몰입에 미치는 영향에 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 실증적으로 분석해 보면, 능동적 참여가 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 1%였으나 중간관리자의 목표지향적 리더십을 투입한 2단계의 경우 4.6%와 상호작용항을 추가로 투입한 3단계 모두 설명력이 6.4%로 증가 하였다. 하지만 3단계의 경우 능동적 참여($p<0.10$)과 상호작용항($p<0.10$)의 경우 통계적으로 유의한 수준이나, 목표지향적 리더십이 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 능동적 참여와 가치·지속적 몰입의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

끝으로 비판적 사고가 가치·지속적 몰입에 미치는 영향에서 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 보면, 비판적 사고의 경우 1단계에서부터 설명력이 0%로 나타났다. 3단계로 가서야 5.9%의 설명력이 있었지만 3단계의 경우 비판적 사고($p<0.10$)과 상호작용항($p<0.10$)의 경우 통계적으로 유의한 수준이나, 목표지향적 리더십이 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 비판적 사고와 가치·지속적 몰입의 관계가 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다. 따라서 <가설 3-1> "팔로어십 특성이 조직몰입에 미치는 영향은 중간관리자 목표지향적 리더십에 따라 유의한 조절효과가 있을 것이다."는 부분채택 되었다. 중간관리자의 리더십의 조절효과중에서 유일하게 채택된 가설을 해석해자면 팔로어의 성향이 목표일치성 지각이 높을수록 조직에 대한 가치·지속적 몰입이 높아진다. 그런데 만일 중간관리자가 목표지향적 리더십을 발휘하면 할수록 팔로어의 조직에 대한 몰입도가 낮아지게 된다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

[표 4-19] 팔로어십 특성과 조직몰입(가치・지속적 몰입)의 관계에 대한 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과

독립변수 : 팔로어십	종속변수 : 조직몰입(가치・지속적 몰입)							
	투입순서		β	t	R^2	$\triangle R^2$	F	$\triangle F$
목표일치성 지각	1	목표일치성 지각	.497	8.188***	.247	.201	67.036***	67.036***
	2	목표일치성 지각	.477	7.516***	.252	.001	34.131***	1.169
		목표지향적 리더십	.069	1.081				
	3	목표일치성 지각	.970	4.280***	.270	.000	24.924***	5.123**
		목표지향적 리더십	.754	2.438**				
		목표일치성 지각× 목표지향적 리더십	-.964	-2.263**				
팀 정신	1	팀 정신	.264	3.914***	.070	.070	15.318***	15.318***
	2	팀 정신	.228	3.310***	.092	.023	10.329***	5.037**
		목표지향적 리더십	.154	2.244**				
	3	팀 정신	.162	.578	.093	.000	6.874***	.058
		목표지향적 리더십	.037	.076				
		팀 정신× 목표지향적 리더십	.148	.241				
능동적 참여	1	능동적 참여	.106	1.517	.011	.011	2.303	2.303
	2	능동적 참여	.057	.800	.046	.035	4.937**	7.498**
		목표지향적 리더십	.194	2.738**				
	3	능동적 참여	-.450	-1.665*	.064	.017	4.593**	3.770*
		목표지향적 리더십	-.677	-1.491				
		능동적 참여× 목표지향적 리더십	1.121	1.942*				
비판적 사고	1	비판적 사고	.003	.046	.000	.000	.002	.002
	2	비판적 사고	.000	-.007	.043	.043	4.602	9.202**
		목표지향적 리더십	.208	3.034**				
	3	비판적 사고	-.465	-1.777*	.059	.016	4.231*	3.380*
		목표지향적 리더십	-.292	-1.041				
		비판적 사고× 목표지향적 리더십	.700	1.838*				

*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01

나. 팔로어십과 직무만족 : 목표지향적 리더십의 조절효과 검증

가) 팔로어십 특성과 직장생활·관계 만족

팔로어십 특성(목표일치성 지각, 팀 정신, 능동적 참여, 비판적 사고)과 직무만족(직장생활・관계 만족)과의 관계에서 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 실증적으로 분석한 위계적 회귀분석 결과는 아래 [표 4-20]와 같다.

먼저 팔로어십(목표일치성 지각)이 직무만족(직장생활・관계 만족)에 미치는 영향에 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 살펴보면, 목표일치성 지각이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 27.9% 이고 중간관리자의 목표지향적 리더십을 투입한 2단계에도 27.9%와 상호작용항을 추가로 투입한 3단계에는 설명력이 28.1%로 다소 증가 하였다. 하지만 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 목표일치성 지각과 직장생활·관계 만족의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

다음으로 팔로어십(팀 정신)이 직무만족(직장생활·관계 만족)에 미치는 영향을 보면. 팀 정신이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 11.1%였으나 중간관리자의 목표지향적 리더십을 투입한 2단계에는 11.7%이고 상호작용항을 추가로 투입한 3단계에는 설명력이 12%로 조금 더 증가 하였다. 하지만, 3단계의 경우를 살펴보면 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 팀 정신과 직장생활·관계 만족의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

이제 팔로어십(능동적 참여)가 직무만족(직장생활·관계 만족)에 미치는

영향에서 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 분석해 보면 능동적 참여가 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 7.2%였으나 중간관리자의 목표지향적 리더십을 투입한 2단계의 경우8%와 상호작용항을 추가로 투입한 3단계 모두 설명력이 11.5%로 증가 하였다. 하지만 3단계의 경우 능동적 참여와 목표지향적 리더십이 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>0.1). 이는 능동적 참여와 직장생활·관계 만족의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

마지막으로 팔로어십(비판적 사고)이 직무만족(직장생활·관계 만족)에 미치는 영향에서 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 살펴보면, 비판적 사고의 경우 1단계에서 3단계로 투입될 때 설명력이 1%에서 4.1%까지의 설명력만이 있고 변수가 모든 단계에서 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>0.1). 이는 비판적 사고와 직장생활·관계 만족의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다. 따라서 가설은 기각되었다.

[표 4-20] 팔로어십 특성과 직무만족(직장생활 · 관계 만족)의 관계에 대한 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과

독립변수 : 팔로어십	종속변수 : 직무만족(직장생활 · 관계만족)							
	투입순서		β	t	R^2	$\triangle R^2$	F	$\triangle F$
목표일치성 지각	1	목표일치성 지각	.528	8.885***	.279	.279	78.949***	78.949***
	2	목표일치성 지각	.528	8.469***	.279	.000	39.282***	.000
		목표지향적 리더십	.001	.022				
	3	목표일치성 지각	.353	1.569	.281	.002	26.361***	.654
		목표지향적 리더십	-.242	-.787				
		목표일치성 지각× 목표지향적 리더십	.342	.809				
팀 정신	1	팀 정신	.333	5.048***	.111	.111	25.480***	25.480***
	2	팀 정신	.314	4.626***	.117	.006	13.491***	1.446
		목표지향적 리더십	.082	1.203				
	3	팀 정신	.094	.341	.120	.003	9.204***	.673
		목표지향적 리더십	-.310	-.643				
		팀 정신× 목표지향적 리더십	.496	.821				
능동적 참여	1	능동적 참여	.268	3.981***	.072	.072	15.845***	15.845***
	2	능동적 참여	.245	3.518***	.080	.008	8.869***	1.828
		목표지향적 리더십	.094	1.352				
	3	능동적 참여	-.467	-1.779	.115	.035	8.740***	7.882*
		목표지향적 리더십	-1.131	-2.561				
		능동적 참여× 목표지향적 리더십	1.575	2.807*				
비판적 사고	1	비판적 사고	.098	1.402	.010	.010	1.966	1.966
	2	비판적 사고	.095	1.376	.033	.024	3.496**	4.987**
		목표지향적 리더십	.154	2.233**				
	3	비판적 사고	-.221	-.838	.041	.007	2.849**	1.538
		목표지향적 리더십	-.187	-.659				
		비판적 사고× 목표지향적 리더십	.477	1.240				

*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01

나) 팔로어십 특성과 승진·보수 만족

팔로어십 특성(목표일치성 지각, 팀 정신, 능동적 참여, 비판적 사고)과 직무만족(승진・보수 만족)과의 관계에서 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 실증적으로 분석한 위계적 회귀분석 결과는 아래[표 4-21]와 같다.

먼저 팔로어십(목표일치성 지각)이 직무만족(승진・보수 만족)에 미치는 영향에 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 살펴보면, 목표일치성 지각이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 12.3%였으나 중간관리자의 목표지향적 리더십을 투입한 2단계의 경우 12.4%이고 상호작용항을 추가로 투입한 3단계 모두 설명력이 12.8%로 대동소이 하였다. 아울러 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>0.1). 이는 목표일치성 지각과 승진·보수 만족의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

이제부터는 팔로어십(팀 정신)이 직무만족(승진·보수 만족)에 미치는 영향에서 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 실증적으로 파악해 보면, 팀 정신이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 3.2%에 불과하고 3단계일 때도 3.5%로 나타났다. 게다가, 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>0.1). 이는 팀 정신과 승진·보수 만족의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

다음으로 팔로어십(능동적 참여)가 직무만족(승진·보수 만족)에 미치는 영향에서 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 보면, 능동적 참여가 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 0.8%에 불과하고 3단계에 이르러서는 2.9%로 다소 증가 하였다. 그렇지만 3단계의 경우 모든 변수가

신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>0.1). 이는 능동적 참여와 승진·보수 만족의 관계는 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

끝으로 팔로어십 특성(비판적 사고)가 직무만족(승진·보수 만족)에 미치는 영향에서 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과를 살펴보면, 비판적 사고의 경우 1단계에서부터 설명력이 2.3%이고 3단계에도 2.9%의 설명력에 불과하며, 3단계의 경우에도 상호작용항은(p<0.10) 통계적으로 유의한 수준이나, 비판적 사고와 목표지향적 리더십이 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>0.1). 이는 비판적 사고와 승진·보수 만족의 관계가 중간관리자의 목표지향적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다. 따라서 가설은 기각되었다.

[표 4-21] 팔로어십 특성과 직무만족(승진 · 보수 만족)의 관계에 대한 중간관리자의 목표지향적 리더십의 조절효과

독립변수 : 팔로어십	종속변수 : 직무만족(승진 · 보수 만족)							
	투입순서		β	t	R^2	$\triangle R^2$	F	$\triangle F$
목표일치성 지각	1	목표일치성 지각	.351	5.357***	.123	.123	28.695***	28.695***
	2	목표일치성 지각	.358	5.205***	.124	.000	14.336***	.103
		목표지향적 리더십	-.022	-.321				
	3	목표일치성 지각	.120	.484	.128	.004	9.889***	.996
		목표지향적 리더십	-.352	-1.042				
		목표일치성 지각× 목표지향적 리더십	.464	.998				
팀 정신	1	팀 정신	.179	2.598	.032	.032	6.751	6.751
	2	팀 정신	.169	2.379	.034	.002	3.546**	.361
		목표지향적 리더십	.043	.601				
	3	팀 정신	.035	.120	.035	.001	2.431*	.229
		목표지향적 리더십	-.197	-.389				
		팀 정신× 목표지향적 리더십	.303	.478				
능동적 참여	1	능동적 참여	.088	1.260	.008	.008	1.587	1.587
	2	능동적 참여	.072	.992	.012	.004	1.193	.801
		목표지향적 리더십	.065	.895				
	3	능동적 참여	-.437	-1.587	.029	.018	2.026	3.661
		목표지향적 리더십	-.810	-1.751*				
		능동적 참여× 목표지향적 리더십	1.124	1.913*				
비판적 사고	1	비판적 사고	.150	2.173	.023	.023	4.720	4.720
	2	비판적 사고	.149	2.154	.029	.006	3.032	1.337
		목표지향적 리더십	.080	1.156				
	3	비판적 사고	.114	.428	.029	.000	2.018	.019*
		목표지향적 리더십	.042	.147*				
		비판적 사고× 목표지향적 리더십	.053	.137*				

*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01

다. 팔로어십과 조직몰입 : 지원적 리더십의 조절효과 검증

가) 팔로어십 특성과 조직몰입(응집적 몰입)

팔로어십 특성(목표일치성 지각, 팀 정신, 능동적 참여, 비판적 사고)과 조직몰입(응집적 몰입)과의 관계에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 실증적으로 분석한 위계적 회귀분석 결과는 아래[표 4-22]와 같다.

우선 팔로어십(목표일치성 지각)이 조직몰입(응집적 몰입)에 미치는 영향에 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 살펴보면, 팔로어의 목표일치성 지각이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 20%이었고, 중간관리자의 지원적 리더십을 투입한 2단계의 경우에도 20.1%이었으며 상호작용항을 추가로 투입한 3단계에도 설명력이 20.3%로 비슷하였다. 하지만 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 이는 목표일치성 지각과 응집적 몰입의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

다음으로, 팔로어십(팀 정신)이 조직몰입(응집적 몰입)에 미치는 영향 중 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 실증적으로 분석해 보면, 팀 정신이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 15%였으나 중간관리자의 지원적 리더십을 투입한 2단계는 15.9%이고 상호작용항을 추가로 투입한 3단계는 16%로 나타났다. 하지만, 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 팀 정신과 응집적 몰입의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

이제 팔로어십(능동적 참여)가 조직몰입(응집적 몰입)에 미치는 영향에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 살펴보면 능동적 참여가

1단계로 투입되었을 때는 설명력이 4.8%였으나 중간관리자의 지원적 리더십을 투입한 2단계의 경우 7.4%와 상호작용항을 추가로 투입한 3단계 모두 설명력이 7.8%로 증가 하였다. 하지만 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>0.1). 이는 능동적 참여와 응집적 몰입의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

끝으로 팔로어십 특성(비판적 사고)가 조직몰입(응집적 몰입)에 미치는 영향에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 파악해 보면 비판적 사고의 경우 1단계에서 3단계로 투입될 때 설명력이 0.2%에서 4%까지의 설명력이 있고 변수가 모든 단계에서 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>0.1). 이는 비판적 사고와 응집적 몰입의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다. 따라서 가설은 기각되었다.

[표 4-22] 팔로어십 특성과 조직몰입(응집적 몰입)의 관계에 대한 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과

독립변수 : 팔로어십	종속변수 : 조직몰입(응집적 몰입)							
	투입순서		β	t	R^2	$\triangle R^2$	F	$\triangle F$
목표일치성 지각	1	목표일치성 지각	.448	7.164***	.201	.201	51.330***	51.330***
	2	목표일치성 지각	.452	6.501***	.201	.000	25.546***	.011
		지원적 리더십	-.007	-.105				
	3	목표일치성 지각	.287	1.149	.203	.002	17.144***	.472
		지원적 리더십	-.228	-.694				
		목표일치성 지각× 지원적 리더십	.330	.687				
팀 정신	1	팀 정신	.387	5.993***	.150	.150	35.914***	35.914***
	2	팀 정신	.363	5.469***	.159	.009	19.147***	2.173
		지원적 리더십	.098	1.474				
	3	팀 정신	.228	.961	.160	.001	12.842***	.354
		지원적 리더십	-.138	-.343				
		팀 정신× 지원적 리더십	.302	.595				
능동적 참여	1	능동적 참여	.220	3.220***	.048	.048	10.370***	10.370***
	2	능동적 참여	.201	2.953**	.074	.026	8.169***	5.729*
		지원적 리더십	.163	2.394*				
	3	능동적 참여	.213	.808	.075	.000	5.420***	.002
		지원적 리더십	.183	.424				
		능동적 참여× 지원적 리더십	-.025	-.047				
비판적 사고	1	비판적 사고	.045	.639	.002	.002	.408	.408
	2	비판적 사고	.033	.484	.036	.034	3.774**	7.128**
		지원적 리더십	.184	2.670*				
	3	비판적 사고	-.432	-1.392	.047	.011	3.321**	2.364
		지원적 리더십	-.262	-.878				
		비판적 사고× 지원적 리더십	.673	1.538				

*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01

나) 팔로어십 특성과 조직몰입(가치·지속적 몰입)

팔로어십 특성(목표일치성 지각, 팀 정신, 능동적 참여, 비판적 사고)과 조직몰입(가치・지속적 몰입)과의 관계에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 실증적으로 분석한 위계적 회귀분석 결과는 아래[표 4-23]와 같다.

우선 팔로어십(목표일치성 지각)이 조직몰입(가치・지속적 몰입)에 미치는 영향에 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 살펴보면, 목표일치성 지각이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 24.7%였으나 중간관리자의 지원적 리더십을 투입한 2단계의 경우 27.7%이고 상호작용항을 추가로 투입한 3단계 모두 설명력이 27.8%로 계속하여 증가 하였다. 하지만 3단계의 경우 목표일치성 지각($p<0.05$)만 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났고 나머지 변수는 통계적으로 유의미 하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 목표일치성 지각과 가치·지속적 몰입의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

이제 팔로어십(팀 정신)이 조직몰입(가치·지속적 몰입)에 미치는 영향에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 살펴보면 팀 정신이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 7%였으나 중간관리자의 지원적 리더십와 상호작용항을 추가로 투입한 3단계에 이르러서는 설명력이 16.9%로 높게 나왔다. 하지만, 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 팀 정신과 가치·지속적 몰입의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

다음으로 팔로어십(능동적 참여)가 조직몰입(가치·지속적 몰입)에 미치는 영향에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 살펴보면, 능동

적 참여가 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 1.1%였으나 중간관리자의 지원적 리더십을 투입한 2단계의 경우 14.1%와 상호작용항을 추가로 투입한 3단계 모두 설명력이 14.2%로 증가 하였다. 하지만 3단계에서 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다 ($p>0.1$). 이는 능동적 참여와 가치·지속적 몰입의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

끝으로 팔로어십(비판적 사고)가 조직몰입(가치·지속적 몰입)에 미치는 영향에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 보면, 비판적 사고의 경우 1단계에서부터 설명력이 0% 이며, 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 비판적 사고와 가치·지속적 몰입의 관계가 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다. 따라서 가설은 기각되었다.

[표 4-23] 팔로어십 특성과 조직몰입(가치・지속적 몰입)의 관계에 대한 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과

독립변수 : 팔로어십	종속변수 : 조직몰입(가치・지속적 몰입)							
	투입순서		β	t	R^2	$\triangle R^2$	F	$\triangle F$
목표일치성 지각	1	목표일치성 지각	.497	8.188***	.247	.247	67.036***	67.036***
	2	목표일치성 지각	.415	6.283***	.277	.030	38.965***	8.446**
		지원적 리더십	.192	2.906***				
	3	목표일치성 지각	.540	2.273***	.278	.001	25.987***	.299
		지원적 리더십	.359	1.148				
		목표일치성 지각× 지원적 리더십	-.250	-.547				
팀 정신	1	팀 정신	.264	3.914***	.070	.070	15.318***	15.318***
	2	팀 정신	.185	2.805**	.169	.099	20.656***	24.248***
		지원적 리더십	.325	4.924***				
	3	팀 정신	.254	1.079	.169	.000	13.740***	.094
		지원적 리더십	.445	1.115				
		팀 정신× 지원적 리더십	-.154	-.306				
능동적 참여	1	능동적 참여	.022	.106	.011	.011	2.303	2.303
	2	능동적 참여	.020	.063	.141	.130	16.632***	30.627***
		지원적 리더십	.015	.363***				
	3	능동적 참여	.079	.213	.142	.002	11.179***	.377
		지원적 리더십	.093	.614				
		능동적 참여× 지원적 리더십	.006	-.311				
비판적 사고	1	비판적 사고	.003	.046	.000	.000	.002	.002
	2	비판적 사고	-.019	-.298	.137	.137	16.148***	32.294***
		지원적 리더십	.371	5.683***				
	3	비판적 사고	-.091	-.310	.138	.000	10.737***	.062
		지원적 리더십	.302	1.065				
		비판적 사고× 지원적 리더십	.104	.250				

*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01

라. 팔로어십과 직무만족 : 지원적 리더십의 조절효과 검증

가) 팔로어십 특성과 직장생활·관계 만족

팔로어십 특성(목표일치성 지각, 팀 정신, 능동적 참여, 비판적 사고)과 직무만족(직장생활・관계 만족)과의 관계에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 실증적으로 분석한 위계적 회귀분석 결과는 아래[표 4-24]와 같다.

우선 팔로어십(목표일치성 지각)이 직무만족(직장생활・관계 만족)에 미치는 영향에 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 살펴보면, 목표일치성 지각이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 27.9% 이고 중간관리자의 지원적 리더십을 투입한 2단계와 상호작용항을 추가한 3단계에서는 설명력이 29.3%로 다소 증가 하였다. 하지만 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 목표일치성 지각과 직장생활·관계 만족의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

다음으로 팔로어십(팀 정신)이 직무만족(직장생활·관계만족)에 미치는 영향에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 분석해 보면 팀 정신이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 11.1%였으나 중간관리자의 지원적 리더십을 투입한 2단계에는 17.8%이고 상호작용항을 추가로 투입한 3단계에는 설명력이 18.1%로 조금 더 증가 하였다. 하지만, 3단계의 경우를 살펴보면 팀 정신과 지원적 리더십의 경우는 신뢰수준에서 유의한 것으로 나왔으며($p<0.01$), 상호작용항의 경우 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 팀 정신과 직장생활·관계만족의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

이제 팔로어십 특성(능동적 참여)가 직무만족(직장생활·관계 만족)에 미치는 영향에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 살펴보면, 능동적 참여가 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 7.2%였으나 중간관리자의 지원적 리더십을 투입한 2단계의 경우 16.4%와 상호작용항을 추가로 투입한 3단계 모두 설명력이 17%로 증가 하였다. 하지만 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 능동적 참여와 직장생활·관계 만족의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

마지막으로 팔로어십 특성(비판적 사고)과 직무만족(직장생활·관계 만족)에 미치는 영향에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 보면 비판적 사고의 경우 1단계에서 3단계로 투입될 때 설명력이 1%에서 12%까지의 설명력만이 있고, 변수가 모든 단계에서 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 비판적 사고와 직장생활·관계 만족의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다. 따라서 가설은 기각되었다.

[표 4-24] 팔로어십 특성과 직무만족(직장생활 · 관계 만족)의 관계에 대한 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과

독립변수 : 팔로어십	종속변수 : 직무만족(직장생활 · 관계 만족)							
	투입순서		β	t	R^2	$\triangle R^2$	F	$\triangle F$
목표일치성 지각	1	목표일치성 지각	.015	.528***	.279	.279	78.949***	78.949***
	2	목표일치성 지각	.016	.473***	.293	.014	42.015***	3.942**
		지원적 리더십	.013	.130**				
	3	목표일치성 지각	.058	.372	.293	.001	27.966***	.199
		지원적 리더십	.059	-.005				
		목표일치성 지각× 지원적 리더십	.005	.202				
팀 정신	1	팀 정신	.333	5.048***	.111	.111	25.480***	25.480***
	2	팀 정신	.268	4.086***	.178	.067	21.999***	16.573***
		지원적 리더십	.267	4.071***				
	3	팀 정신	.313	3.773***	.181	.003	14.912***	.785
		지원적 리더십	.302	3.938***				
		팀 정신× 지원적 리더십	-.085	-.886				
능동적 참여	1	능동적 참여	.268	3.981***	.072	.072	15.845***	15.845***
	2	능동적 참여	.233	3.598***	.164	.092	19.892***	22.285***
		지원적 리더십	.305	4.721***				
	3	능동적 참여	-.071	-.284	.170	.007	13.828***	1.586
		지원적 리더십	-.203	-.497				
		능동적 참여× 지원적 리더십	.627	1.259				
비판적 사고	1	비판적 사고	.098	1.402	.010	.010	1.966	1.966
	2	비판적 사고	.078	1.175	.117	.107	13.390***	24.587***
		지원적 리더십	.328	4.959***				
	3	비판적 사고	-.197	-.660	.120	.004	9.219***	.890
		지원적 리더십	.065	.225				
		비판적 사고× 지원적 리더십	.397	.944				

*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01

나) 팔로어십 특성과 직무만족(승진·보수 만족)

팔로어십 특성(목표일치성 지각, 팀 정신, 능동적 참여, 비판적 사고)과 직무만족(승진・보수 만족)과의 관계에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 실증적으로 분석한 위계적 회귀분석 결과는 아래[표 4-25]와 같다.

우선 팔로어십(목표일치성 지각)이 직무만족(직장생활・관계 만족)에 미치는 영향에 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 살펴보면, 목표일치성 지각이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 12.3%였으나 중간관리자의 지원적 리더십을 투입한 2단계와 상호작용항을 추가로 투입한 3단계 모두 설명력이 16.6%가 되었다. 하지만 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>0.1). 이는 목표일치성 지각과 승진·보수 만족의 관계는 승진·보수 만족의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

이제 팔로어십 특성(팀 정신)이 직무만족(승진·보수 만족)에 미치는 영향에서 중간관리자의 리더십의 조절효과를 실증적으로 파악해보면, 팀 정신이 1단계로 투입되었을 때는 설명력이 3.2%에 불과하지만 3단계일 때도 13%나 되는 것으로 나타났다. 하지만 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>0.1). 이는 팀 정신과 승진·보수 만족의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

다음으로 팔로어십 특성(능동적 참여)가 직무만족(승진·보수 만족)에 미치는 영향에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 분석하여 보면, 능동적 참여가 1단계로 투입되었을 때부터 설명력이 0.8%에 불과하고 상호작용항까지 투입한 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다(p>0.1). 이는 능동적 참여와 승

진·보수 만족의 관계는 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다.

끝으로 팔로어십 특성(비판적 사고)가 직무만족(승진·보수 만족)에 미치는 영향에서 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과를 살펴보면, 비판적 사고의 경우 1단계에서부터 설명력이 2.3%이고 3단계에도 13.3%의 설명력을 가지고 있으나, 3단계의 경우 모든 변수가 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($p>0.1$). 이는 비판적 사고와 승진·보수 만족의 관계가 중간관리자의 지원적 리더십에 영향을 받지 않음을 보여준다고 하겠다. 따라서 가설은 기각되었다.

[표 4-25] 팔로어십 특성과 직무만족(승진 · 보수 만족)의 관계에 대한 중간관리자의 지원적 리더십의 조절효과

독립변수 : 팔로어십	종속변수 : 직무만족(승진 · 보수 만족)							
	투입순서		β	t	R^2	$\triangle R^2$	F	$\triangle F$
목표일치성 지각	1	목표일치성 지각	.351	5.357***	.123	.123	28.695***	28.695***
	2	목표일치성 지각	.253	3.564***	.166	.043	20.220***	10.421**
		지원적 리더십	.229	3.228**				
	3	목표일치성 지각	.210	.821	.166	.000	13.426***	.031
		지원적 리더십	.171	.508				
		목표일치성 지각× 지원적 리더십	.087	.177				
팀 정신	1	팀 정신	.179	2.598**	.032	.032	6.751**	6.751**
	2	팀 정신	.103	1.517	.124	.092	14.350***	21.278***
		지원적 리더십	.312	4.613***				
	3	팀 정신	-.170	-.706	.130	.006	10.049***	1.391
		지원적 리더십	-.163	-.399				
		팀 정신× 지원적 리더십	.609	1.179				
능동적 참여	1	능동적 참여	.088	1.260	.008	.008	1.587	1.587
	2	능동적 참여	.049	.734	.116	.109	13.355***	24.938***
		지원적 리더십	.332	4.994***				
	3	능동적 참여	-.158	-.615	.119	.003	9.121***	.694
		지원적 리더십	-.014	-.034				
		능동적 참여× 지원적 리더십	.427	.833				
비판적 사고	1	비판적 사고	.150	2.173	.023	.023	4.720**	4.720**
	2	비판적 사고	.130	1.987**	.131	.108	15.279***	25.275***
		지원적 리더십	.330	5.027**				
	3	비판적 사고	-.054	-.181	.133	.002	10.291***	.405
		지원적 리더십	.153	.539				
		비판적 사고× 지원적 리더십	.266	.637				

*:p<0.10, ** : p < 0.05, *** : p < 0.01

3. 가설검증 요약

1) 팔로어십과 조직몰입·직무만족간의 관계

독립변수인 팔로어십의 특성이 종속변수인 조직몰입과 직무만족의 관계에 대한 가설의 검증결과는 아래와 같다. 먼저 조직몰입의 경우 조직몰입 중에서 응집적 몰입의 경우에는 팔로어십 특성 중에서 팀 정신과 목표일치성 지각이 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하였고, 가치·지속적 몰입의 경우에는 목표일치성 지각은 유의미한 정(+)의 영향력, 능동적 참여는 유의미한 부(-)의 영향력을 행사 하는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 1-1> “공공기관 조직구성원의 팔로어십 특성이 조직몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.”는 부분 채택되었다.

다음으로 직무만족과의 관계를 살펴보면 직무만족 중에서 직장생활·관계 만족의 경우에는 팔로어십 특성 중에서 목표일치성 지각 요인만이 직장생활·관계 만족에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났고, 승진·보수 만족의 경우에는 목표일치성 지각과 비판적 사고는 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하고, 능동적 참여는 유의미하게 부(-)의 영향력을 행사 하는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 1-2> ″공공기관 조직구성원의 팔로어십 특성이 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.″ 역시 부분 채택이 되었다.

2) 중간관리자 리더십 유형과 조직몰입·직무만족간의 관계

조절변수인 중간관리자의 리더십 유형이 종속변수인 조직몰입과 직무만족과의 관계에 대한 가설검증 결과는 다음과 같다. 먼저, 조직몰입과의 관계를 살펴보면 중간관리자의 리더십 유형 중에서 지원적 리더십만이

응집적 몰입과 가치·지속적 몰입에 모두 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2-1> “중간관리자의 목표지향적 리더십은 조직구성원의 조직몰입에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다”는 채택되지 않았고, <가설 2-2> “중간관리자의 지원적 리더십은 조직구성원의 조직몰입에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다”만 채택되었다.

그리고 직무만족과의 관계를 보면 중간관리자의 리더십 유형 중에서 지원적 리더십만이 직무만족의 하위요인인 직장생활·관계 만족과 승진·보수 만족에 모두 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2-3> “중간관리자의 목표지향적 리더십은 조직구성원의 직무만족에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다”는 채택되지 않았고, <가설 2-4> “중간관리자의 지원적 리더십은 조직구성원의 직무만족에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다”는 채택되었다.

3) 팔로어십, 조직몰입 및 직무만족간의 관계에 대한 중간관리자 리더십의 조절효과

독립변수인 팔로어십 특성이 종속변수인 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 중간관리자 리더십의 조절효과에 대한 가설 검증 결과는 아래와 같다.

먼저 팔로어십 특성이 조직몰입과 직무만족에 대해 미치는 영향에 대한 목표지향적 리더십의 조절효과의 경우 팔로어십 특성 중 목표일치성 지각과 조직몰입의 하위요인 중 가치·지속적 몰입의 관계만이 유의미한 관계가 있는 것으로 분석되었다. 그런데 이 변수들간의 관계가 중간관리자의 목표지향적 리더십에 부정적인 영향을 받고 있다는 것을 확인 할 수 있었다. 즉, 목표일치성이 높은 팔로어십을 지닌 조직구성원의 경우

중간관리자가 목표지향적 리더십을 발휘할수록 가치·지속적인 몰입도가 낮아진다는 것을 의미한다. 이외의 나머지 가설은 모두 기각되었다. 따라서 <가설 3-1> 팔로어십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 중간관리자 목표지향적 리더십에 따라 유의한 조절효과가 있을 것이다는 일부 채택되었다. 하지만, 팔로어십 유형이 조직몰입에 미치는 영향은 중간관리자의 지원적 리더십에 따라 유의한 조절효과가 있을 것이라는 가설은 모두 기각되었다.

다음으로 팔로어십 특성이 조직몰입과 직무만족에 대해 미치는 영향에 대한 지원적 리더십의 조절효과의 경우 모든 가설에서 유의미한 결과 값이 나오지 않았다. 따라서 <가설 3-3> 팔로어십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 중간관리자 목표지향적 리더십에 따라 유의한 조절효과가 있을 것이다 라는 가설은 기각되었다. 그리고 <가설 3-4> 팔로어십 유형이 직무만족에 미치는 영향은 중간관리자의 지원적 리더십에 따라 유의한 조절효과가 있을 것이라는 가설 역시 기각되었다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

1. 연구결과의 요약

지금까지 이루어진 리더십 분야 연구는 대부분 리더와 리더십에 대한 관심이 주축을 이루고 있다. 즉, 리더의 영향력에 의해서 조직성과가 달성되는 것으로 보았다. 팔로어는 독자적이거나 창의적인 사고와 능동적인 행동을 할 수 없다고 본 것이다.

그런데, 어떠한 조직이건 간에 어느 조직원이 현실적으로 온전하게 리더인 경우는 거의 없다. 대부분 리더이면서 동시에 팔로어로 존재한다. 또한 완전히 팔로어인 경우도 많다. 이런 관점에서 본다면 오히려 팔로어십이 역시 중요하다고 볼 수 있다. 하지만, 대부분 사람들은 리더와 리더십의 중요성만을 강조해왔다. 리더는 팔로어의 아버지 같은 존재라며 모든 책임과 영광을 리더의 몫으로 돌리는 이른바 '리더에게 몰아주기 오류'가 지금까지 대부분의 조직에서 마치 마법 같은 주문처럼 통용되어 왔다고 볼 수 있다(Barabra Kellerman, 2012).

이에 본 연구는 조직 구성원의 조직몰입, 직무만족과 같은 직무태도가 조직성과를 높이는데 중요한 역할을 한다는 이론과 선행연구들을 바탕으로 공공기관 조직구성원의 팔로어십 특성이 그들의 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향 관계에 있는지를 살펴보았다. 그리고 공공조직 중간관리자 리더십이 직원들의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향과 중간관리자

리더십이 팔로어십과 조직몰입 및 직무만족과의 관계에 대해 어떠한 영향관계에 있는지를 규명하고자 했다.

이를 통하여 직무태도를 높이기 위해 요구되는 공공부분 조직구성원의 팔로어십과 중간관리자 리더십 도출을 통하여 조직성과를 높일 수 있는 방안의 실마리를 마련하고자 하는 것이 이 연구의 목적이다.

이러한 목적으로 독립변수인 조직구성원의 팔로어십은 요인분석을 통하여 그 특성별로 목표일치성 지각, 팀 정신, 능동적 참여, 비판적 사고로 구분하였다. 그리고 종속변수인 조직몰입 역시 요인분석의 과정을 거쳐 응집적 몰입과 가치·지속적 몰입으로 구분하고, 직무만족은 조직생활·관계 만족과 승진·보수 만족으로 세분화 하였다. 한편 조절변수인 중간관리자의 리더십은 목표지향적 리더십과 지원적 리더십으로 구분하여 살펴보았다.

한편, 본 연구는 조직구성원의 인식을 바탕으로 한 설문조사를 기반으로 하기에 국내외 선행연구를 참조한 설문지를 마련하여 조사도구의 타당성과 신뢰성을 높이기 위해 노력하였으며, 모집단의 특성이 반영될 수 있는 범위 내에서 표본을 추출하여 분석하였다. 그리고 수집된 설문자료는 기본적으로 기술통계, 타당도, 신뢰도 및 상관관계 분석을 실시하였고, 이 연구의 가설은 다중 회귀분석, 위계적 회귀분석을 통하여 검증하였다. 가설에 대한 검증 결과는 다음과 같다.

우선, K공단의 대상으로 한 설문의 요인분석 결과 팔로어십의 경우 선행연구(Kelley,1992)에서 제시된 독립적·비판적 사고와 적극적·능동적 사고로 분류되지 않고, 이후 진행된 국내 선행연구(표영현, 2003; 한연주, 2010; 권중생·정대식 2012)와 유사하게 팔로어십 특성에 입각한 팀정신, 목표일치성 지각, 능동적 참여, 비판적 사고로 구분되었다. 그리고 조직몰입 경우 역시 선행연구(Mowday, 1982)와 같이 가치적 몰입과 지속적

몰입이 구분되지 않고 두 개의 몰입이 동일하게 인식되고 있어 가치・지속적 몰입으로 명명하여 응집적 몰입과 함께 2개의 세부 변수를 사용하였다.

둘째, 가설검증 차원에서 우선적으로 독립변수인 팔로어십의 특성과 종속변수인 조직몰입과 관계를 살펴보면 팔로어십 특성 중에서 목표일치성 지각과 팀 정신은 조직몰입(응집적 몰입)에 유의미한 정(+)의 영향을 미치었다. 다음으로 팔로어의 목표일치성 지각은 조직몰입(가치·지속적 몰입)에 정(+)의 영향력을 행사하고, 능동적 참여는 부(-)의 영향력을 끼치는 것으로 나타났다.

다음으로 팔로어십과 직무만족간의 관계는 팔로어십 특성 중 목표일치성 지각이 직무만족(직장생활·관계 만족)에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하고, 팔로어의 목표일치성 지각과 비판적 사고는 직무만족(승진·보수 만족)에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하고, 팔로어의 능동적 참여는 유의미하게 부(-)의 영향력을 행사 하는 것으로 나타났다.

셋째, 중간관리자 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향은 중간관리자의 지원적 리더십만이 조직몰입과 직무만족에 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다.

넷째, 중간관리자 리더십이 독립변수와 종속변수 사이에 조절효과를 가지는 지를 살펴보면 거의 대부분 유의미한 관계가 나타나지 않았다. 다만, 유의미한 조절효과가 있는 것은 유일하게 하나 있는데, 중간관리자의 목표지향적 리더십이 팔로어십 특성 중에서 목표일치성 지각과 조직몰입(가치·지속적 몰입)의 관계에서 유의미하게 부정적(-)인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 즉, 목표일치성이 높은 팔로어십 특성을 가진 조직구성원은 중간관리자가 목표지향적 리더십을 발휘할수록 가치・ 지속적인 조직몰입도가 낮아진다는 것을 의미한다.

2. 연구의 시사점

세계화, 정보화로 인해 빠르게 변화하는 환경에서 현대조직은 분권화, 전문화, 유연화된 조직을 추구하며 대처해 나가고 있다. 기존에 해왔던 업무의 반복이 아닌 새로운 전문지식과 창의력이 요구되는 업무로 변화되는 현실 앞에서 형식적인 기존의 업무방식에만 의존할 수 없기 때문이다. 이러한 엄중한 변화의 시기에 리더의 지시로만 움직이는 팔로어들로 이루어진 조직은 급변하는 환경에 적절히 대응하기 어려워 살아남기 어려우며, 팔로어들도 조차도 그들의 역량을 제대로 발휘하거나 개발 할 수 없게 될 것이다.

그렇기에 현대사회에서 조직성과를 탁월한 성과를 발휘하며 앞서가는 조직은 리더뿐만 아니라 팔로어들에게 적극적인 역할을 부여하고 활동할 수 있도록 공간을 주고 있다. Kouzes & Posner(2007)는 모든 리더십은 개인의 행동이 아니라 팀의 노력에 해당된다며 리더와 팔로어간 협업을 강조하였다. 또한 Goleman(2002)는 심지어 집단에서 가장 똑똑한 개인이 내린 의사결정보다 집단이 내린 의사결정이 더 뛰어나다는 것은 입증되었다라고 주장한다.

결국, 팔로어가 리더에게 수동적이지 않고 오히려 활동적이고 독자적인 존재로 활동하면 더욱 효과적인 조직원이 될 수 있다고 볼 수 있는 것이다. Yukl(1998)는 팔로어들이 리더에게 정확한 정보를 제공하고, 잘못된 결정에 도전하고, 부적절한 영향력에 저항하고, 지원과 자극을 주고 심지어 코칭과 충고를 제공함으로써 리더십을 향상시키는 중요한 역할을 할 수 있다고 주장하였다. 또한 Kelley(1994)도 팔로어를 리더나 조직에 의존하는 수동적인 양떼가 아니라 리더를 보좌하는 1차적인 보조자(frist assistant)로서 실질 업무를 수행하고 리더와 조직의 성공을 좌우하는 사

람으로 보고 있다.

이와 같이 현대조직에서 팔로어의 역할이 중요해지는 이유를 살펴보면 첫째로, 빠른 환경변화로 팀제, TF팀 등 유연조직의 활성화로 팔로어들의 적극 참여해야 하는 조직구조가 늘어나고 있다. 둘째, 학력이나 근무연수보다는 능력 중심적인 직무가 늘어나고 있다. 셋째로, IT기술로 무장되고 전문적인 분야가 늘어나다보니 팔로어의 능력이 향상되어 리더의 지식을 능가하는 팔로어가 많아지고 있다. 넷째로, 정보화 사회의 진전으로 리더만이 가졌던 제한된 정보를 팔로어도 쉽게 공유가 가능하여, 이를 바탕으로 현장에서 팔로어의 독자적인 의사결정과 능동적인 행동을 할 수 있게 되었다. 결국 팔로어의 역할은 점점 비중이 높아질 것이다.

본 연구는 리더십 분야 연구에서 리더십에 비해 상대적으로 소홀히 다루어져 왔던 팔로어(follower)와 팔로어십 역할의 중요성을 실증적 연구를 통해 입증함으로써 조직몰입과 직무만족을 향상시키기 위한 효과적인 팔로어십의 특성을 제시한 것이 가장 중요한 의의라고 할 수 있다.

학문적인 차원에서 살펴보면 우선, 공공조직에서 어떠한 팔로어십 특성이 조직성과를 창출할 수 있는 중요한 요소인 조직몰입과 직무만족에 유의미한 영향을 줄 수 있는지에 대한 시각을 제시하였다고 볼 수 있다. 조직에서 리더의 추종자인 팔로어의 조직몰입은 조직목표에 대한 인식이 높을수록, 조직원들과 팀워크가 잘 될수록 높았으나 팔로어가 능동적 참여경향이 높을수록 조직 몰입도는 낮아졌다. 그리고 직무만족의 경우 팔로어가 목표에 대한 인식이 높을수록 만족도가 높아지나 팔로어가 능동적 참여경향이 높을수록 만족도가 낮아진다는 것을 실증적으로 확인할 수 있었다.

다음으로 선행연구에서와 같이 중간관리자의 경우 지원적 리더십이 목표지향적 리더십에 비해 공공기관에서 더 효과적이라는 재확인 하였다는

점을 들 수 있다. 그리고 중간관리자의 리더십이 팔로어를 통한 조직몰입과 직무만족에는 영향을 미치지 못한다는 것을 확인 하였다.

실무적인 차원에서 보면 먼저 조직구성원의 대부분이 팔로어인 점을 것을 감안할 때 조직효과성을 높일 수 있는 조직원의 특징을 보다 명확하고 구체적으로 이해할 수 있도록 도움을 줄 수 있다. 예를 들면, 본 연구의 분석결과와 같이 일선 실무자들의 경우 조직목표에 대한 인식이 높을수록 조직몰입과 직무만족이 높아지는 것으로 분석되었기에 조직관리 차원에서 실무자에 대한 조직 비전과 전략에 대한 설명회 실시, 상하 동료 직원간의 소통강화 노력 등을 통해 전사적인 목표에 대한 공유와 이해가 높을수록 조직효과성이 제고될 수 있다는 점을 시사해준다고 볼 수 있다.

아울러 능동적 참여성향이 높은 팔로어의 조직몰입과 만족도가 낮아지는 것은 조직업무에 적극적인 참여하고자 하는 의욕은 높으나 공조직의 특성상 계층화, 공식화 되어 있어 조직원의 자율적인 업무추진은 상대적으로 어렵게 되어있기 때문으로 분석된다. 능동적 참여성향의 팔로어의 직무태도를 향상시키기 위해서는 TF 팀 활성화, 권한의 위임 등을 통해 창의적이고 자율적인 업무 추진과 직원간 소통이 활성화 될 수 있는 업무환경을 조성하는 노력이 요구된다고 볼 수 있다.

다음으로 공조직의 중간관리자의 경우 지원적 리더십이 목표지향적 리더십에 비해 효과적으로 조직원의 조직몰입과 직무만족을 향상시키기에 주어진 인적자원을 활용하여 조직의 목표와 성과를 달성하기 위해서는 팀장급 중간관리자에게 지원적 리더십이 강화될 수 있는 교육훈련을 실시하는 것이 필요하다고 본다.

본 연구에서 살펴본 바와 같이 리더의 유형과 팔로어의 특성에 따라 몰입도와 만족도가 달라지기에 중간관리자로서 부장급 리더는 팔로어들

에게 지원적 리더십을 잘 발휘하여 부하인 팔로어들을 이끌어 줄 때 직무태도의 향상을 기대할 수 있다. 따라서 현대조직에서 중시하는 감성적, 진성(authentic) 리더십의 일환인 지원적 리더십을 발휘할 있도록 부장급 리더에 대한 체계적인 교육실시와 리더십 평가 등을 통해 자질을 계발할 수 있는 체계를 갖추어 놓는 것이 필요하다고 본다.

따라서 본 연구의 정책적 함의는 공공조직내에서 팔로어인 부하들이 효과적인 능력을 발휘하지 못하는 이유는 개인적인 원인이나 조직문화적인 측면도 있을 수 있겠지만 상사의 리더십 능력 여하에 따라 팔로어의 능력도 달라질 수 있다는 것이다. 그리고 리더십은 팔로어의 특성에 따라 그 효과가 달라질 수 있는 것을 인식해야 한다. 리더십이 아무리 뛰어나도 이를 따르는 팔로어의 특성을 모르고 발휘한다면 효과적인 조직성과가 나타나지 않을 가능성이 높다.

본 연구의 결과를 통해 보면 조직원의 직무태도를 향상시키기 위해서는 추종자인 팔로어에게 조직과 개인의 목표를 일치될 수 있도록 동기를 부여하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 경영진에서는 조직의 미션과 비전의 공유하려는 노력을 지속적으로 추진하고 및 조직원의 팀 워크를 향상시킬 수 있는 방안 강구 등을 통해 조직몰입도 높은 팔로어들이 활동할 수 있도록 교육훈련 및 부서간·직원간 소통 강화 노력 등이 필요하다고 본다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후과제

본 연구는 분석대상 및 범위의 차원에서 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 표본의 한계점으로 일반화하기 어렵다는 문제점이 있다. 이 연구에서는 K공단 조직구성원으로 대상이 한정되어 있고, 전수조사방식

이 아닌 표본을 통한 설문조사 방식으로 연구를 진행하였다. 따라서 공공기관 조직구성원의 팔로어십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 보다 일반화를 통해 설명력을 높이기 위해서는 다른 공공기관 구성원으로 연구의 확대가 필요하다. 아울러 표본을 더욱 확대하여 정부부문과 민간부문들과 다양한 비교를 통해 연구의 일반화에 접근할 필요가 있다고 본다.

둘째, 본 연구의 데이터는 연구대상에 대해 어느 일정시점의 인식을 대상으로 한 횡단면의 자료만을 토대로 분석하였다. 매년 인식도 조사를 통해 시계열 자료를 확보하여 종단면을 같이 연구할 수 있다면 보다 설득력 있는 연구가 될 것이다.

그리고 변수의 측정을 단일차원인 조직원의 주관적인 인식을 설문조사를 통한 척도조사라는 양적 연구방법을 이용하여 연구하였으나 설문에서 나온 데이터의 이면을 살펴보기 위해 대상자들간 그룹토의, 심층 면접조사 등 질적인 연구방법을 통해 보완이 이루어졌다면 보다 완성도 높은 연구가 되었을 것이다.

셋째, 이 연구의 조절변수인 중간관리자의 리더십은 팔로어인 부하직원이 평가한 인식된 리더십에 입각하여 측정되었다. 현실세계에게 중간관리자의 리더십이 부하직원의 인식을 통해 행동에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 지각된 리더십도 객관적인 리더십만큼 중요하다고 말할 수 있다. 하지만 이러한 측정방법으로 인해 실제의 리더십 유형과 팔로어의 인식된 리더십 유형간의 적합성에 있어 괴리가 나타날 수 있다는 점은 배제 할 수 없다고 본다. 이와 같은 설문조사방식의 문제점은 향후 리더와 팔로어 모두를 조사하는 방법을 실시한다면 단일한 응답자로 인한 오류를 극복할 수 있다고 본다.

넷째, 독립변수와 종속변수인 팔로어십과 조직몰입의 요인분석의 결과

가 기존 선행연구와 일치되지 않는 부분이 있어 연구결과의 일반화에는 한계가 있을 수 있다. 팔로어십의 경우 Kelley(1992)의 설문을 사용한 이번 연구의 경우 Kelley의 연구와 같이 2개의 요인으로 분석될 것으로 보았으나 국외(Conlangelo, 2000) 및 국내(표영현, 2003 ; 구관모, 2003 : 권중생·정대식, 2012)의 선행연구와 같이 4개의 요인으로 분석되었다. 또한 조직몰입의 경우 역시 Mowday(1982)가 분류한 가치적 몰입, 지속적 몰입, 응집적 몰입이라는 3개의 차원이 아닌 가치적 몰입과 지속적 몰입이 하나의 요인으로 분석되어 2개의 요인으로 다르게 분석되었다. 따라서 다른 공공조직으로 일반화하기에는 어렵다고 볼 수 있다.

본 연구는 위에서 설명한 많은 한계에도 불구하고 공공부문에 종사하고 있는 조직구성원의 팔로어십이 조직에 대한 몰입과 직무에 대한 만족을 분석해 보았다. 금번 연구에서는 팔로어십을 높이는 방안으로 중간관리자의 리더십을 대안으로 보고 살펴보았다.

앞으로도 공공부문의 성과를 높일 수 있는 본질적인 연구 즉 조직관리자의 리더십을 개발하고 조직구성원의 팔로어십을 함양하여 응집력 있고 성과를 내는 조직이 될 수 있는 방안에 대한 다양하고 심도 있는 후속 연구가 이루어지길 기대해 본다.

참 고 문 헌

<단행본>

고길곤,『통계학의 이해와 활용』, 박영사, 2014

김충련,『SPSS 데이터 분석』: Spss Statistics 20 : 21세기사, 2012

백기복,『이슈 리더십』, 창만사, 2000

이상호(2013), 『조직과 리더십』, 서울 : 도서출판 북넷

이진원 역, Barbara Kellerman.(2012). 『(세상을 바꾸는 새로운 리더십, 팔로어십) 리더십의 종말』 : (주)MBC C&I

장형철(2012),『팔로어중심 리더십』: 부산외국어대학교 출판부

장동현 역, Kelley, R. E.(1994). 『(성공기업을 창출하는) 팔로어십과 리더십』: 고려원, 2001

추헌(1992), 『조직행동론』, 서울 : 형설출판사

Richard L. Daft(2010), New Era of Management), 11th edition, South-Western cengage learning, 2012

<신문·잡지 기타>

공공기관 경영정보시스템 알리오 www.alio.go.kr

국민연금공단 홈페이지 : http://www.nps.or.kr

<논 문>

김덕중, “성과주의 인사관리의 효과적 도입에 관한 연구, 연세대학교 경영대학원 석사학위논문, 2007

구관모, “팔로어십 특성이 상사-부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향”, 리더십학회 춘계학술대회 논문집, pp 18-45, 2003

권용주, 신정하, “호텔종사원 교육훈련의 학습특성과 전이특성이 전이성과에 미치는 영향: 조직의 학습지원 조절효과를 중심으로”, 호텔관광연구 Vol 제21권 pp 27-43, 2006

강영순, 김희철, 강문실, “LMX와 팔로어십, 그리고 리더십유효성간의 관계”, 인적자원관리연구 Vol 제13권 제1호 pp 45-63, 2006

고동운, “상사의 리더십 행동 및 리더십 효과성에 대한 차상위 상사의 지원에 관한 연구”, 서울대학교 경영대학원 박사학위논문, 2010

고성희, “리더십과 팔로어십이 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 정부산하 연구기관을중심으로”, 한국정책분석평가학회 학술대회 발표논문집 제2권 pp 1-26, 2012

구정대, 오창호, “조직구성원의 팔로어십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 관광학 연구 제34권 제2호 pp 391-409, 2010

권중생, “4가지 팔로어십 특성 : 리더십과 직무몰입 관계에 미치는 효과”, 한국인적자원관리학회 제20권 제1호, 2013

권중생, 정대식, “리더십과 조직성과간에 미치는 팔로어십 특성의 조절효과와 매개효과에 관한 비교분석”, 산업경제연구 제23권 제4호, 2012

김용현, “경찰 중간관리자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : Fiedler의 상황적합 모형을 중심으로”, 계명대학교 박사학위논문, 2007

김호균, “지방화 시대의 issue : 지방자치단체에서의 리더십 변인이 조직성과 변인에 미치는 영향 - 조직시민 행동을 중심으로 ”, 사회과학연구, 35(3) : 69-103

김호정, “변혁적・거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공・사조직의 비교” 한국행정학보, 제30권 제2호, 2001

류병곤, 류은영, “변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 조직문화의 조절효과를 중심으로”, GRI연구논총 제15권 제3호, 2013

박미화, “사회복지조직 실무자의 Followership에 관한 연구”, 한남대학교 석사학위 논문, 2005

박민생, 장영철, “팔로어십의 유형화에 관한 실증연구”, 인적자원관리연구 제17권 제1호 pp 57-72, 2010

박화옥, “중간관리자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향 : 우리나라 중앙정부조직을 중심으로”, 서울대 행정대학원 석사학위 논문, 2012

박재춘, “리더의 행동과 리더-구성원 교환관계(LMX), 리더십 효과성 간의 관계 : 공직사회를 중심으로”, 한국행정연구 제22권 제1호, 2013

박재춘, 이영미 “공공부문에서 관계 및 변화지향 리더십 행동과 조직변화몰입의 관계 : 리더 도덕성의 조절효과와 LMX의 매개효과를 중심으로”, 한국인사행정학회보 제13권 제22호, 2013

서창석, 윤여선 “직속상사의 변혁적 리더십과 종업원의 팔로어십 특성에 따른 종업원만족이 고객 인지 서비스 품질에 미치는 영향”, 한국서비스 경영학회 하계학술대회 pp 1-29, 2005

송윤현, “공공조직의 환경변화와 중간관리자들의 리더십”, 한국거버넌스 학회보 제18권 제1호, 2011

안재선, “조직공정성과 Followship이 조직시민행동에 미치는 영향 : 리더

-구성원 교환관계의 조절효과를 중심으로", 가천대학교 박사학위논문, 2013

양동훈, 구관모, "팔로어십 특성이 상사부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향", 경영학연구 제34권 제3호 pp 939-969, 2005

양종호, "조직구성원의 팔로어십 유형이 리더십의 효과에 미치는 영향에 관한 연구", 부산대학교 행정대학원 석사학위논문, 2003

여인길, 김성수, "리더십 유형이 신뢰의 역할에 따라 조직성과에 미치는 영향 : 증권회사를 중심으로", 대한경제학회지 제18권 제2호(통권 49호), 2005

오종철, 서현숙, 김영택, "호텔기업의 팔로어십이 직무만족과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구 : 커뮤니케이션 환경을 중심으로", 대한관광경영학회 관광연구 제24권 제1호 pp 141-164, 2006

유시정, 김영택, 양태식, "서비스 기업의 팔로어십 특성이 직원의 교환관계의 질, 임파워먼트, 직무태도간에 미치는 영향", 서비스경영학회지 제8권 제1호 pp 57-78, 2007

이규현, 임유신, 김경섭 "팔로어십을 고려한 리더십 개발의 필요성에 관한 실증 연구 : 리더신뢰의 매개효과를 중심으로", HRD 연구 제12권 제2호 pp 113-144, 2010

이도화, 강기형, 이종법, "변혁적 리더십과 팔로어십이 조직구성원의 성과에 미치는 영향", 인적자원관리연구 제16권 pp 227-245, 2009

이목화, 문형구, "국내 조직몰입 연구의 현황과 향후방향", 조직과 인사관리연구 제38집 2권, 2014

이성우, "호텔기업의 리더십 유형이 사회적 교환관계와 조직성과에 미치는 영향 : 충청지역 특급호텔을 중심으로", 순천향대학교 박사학위논문, 2013

이진서, 이홍배, “CEO의 비전설정 행위와 조직성과 간 조직시민행동의 매개효과 분석 : 비전 설정 유형의 조절효과를 중심으로”, 산업경제연구 제26권 제6호, 2013

이춘우, 안명희, “서울특별시 중간관리자의 솔선수범행동과 부하의 직무만족 및 직무성과”, 서울도시연구 제12권 제2호, 2011

이창원, 박희봉, “리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 집단효능감의 매개역할 : 한국과 뉴질랜드 단체장 리더십 비교”, 한국정책과학학회보 제9권 제4호, 2005

주효진, ″조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구 : 업무특성별 기관분류를 중심으로″, 행정논총 제42권 제2호 pp 29-53, 2004

정대용, 윤미옥, 김희숙, “변혁적·거래적 리더십, 팔로어십이 LMX를 매개로 조직성과에 미치는 영향 연구 : 중소기업을 중심으로”, 한국창업협회 2008년 3권 2호 pp 253-275, 2008

정재근, “지방자치단체 중간관리자 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 임파워먼트 매개효과와 팔로어십 조절효과를 중심으로”, 대전대학교 대학원 박사학위 논문, 2013

정재한, 고명철, “공기업에서의 리더십 유형과 조직효과성 간 구조적 관계 분석”, 한국행정논집 제25권 제4호, 2013

정대식, “팔로어십 특성이 리더십과 직무몰입 간에 미치는 조절효과와 매개효과 분석”, 경일대학교 대학원 박사학위논문, 2012

정대용, 조철호, “상사부하 교환관계(LMX)에 기반한 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 대구 경북지역 노인요양시설을 중심으로”, 대한경제학회지 제23권 제5호(통권 82호), 2010

주형근, 황인표, “조직 중간관리자의 역량별 상호관련성 및 그 성과에 관

한 연구", 한국조직학회보 제6권 제1호, 2009

최광신, "Followership이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 임파워먼트의 조절효과를 중심으로", 한국정보전략학회지, 제2권 제1호, 한국정보전략학회, 1999

최미정, "팔로워십 유형과 조직몰입간의 상관성 연구", 연세대학교 교육대학원 석사학위 논문, 2003

최충식, "변혁적 리더십과 거래적 리더십이 대학직원의 조직시민행동에 미치는 영향 : 임파워먼트의 매개효과와 조절효과 검증", 강원대 경영대학원 박사학위 논문, 2007

표영현, "리더십 유형과 직무태도와의 관계에 있어서 팔로워십 특성의 조절효과에 관한 연구, 충남대학교 대학원 석사학위논문, 2003

표영현, 정범구, "리더십 유형과 직무태도와의 관계에 있어서 팔로워십 특성과 조절효과에 관한 연구, 경영경제연구, 제26권 제2호, 2004

한명현, "조직구성원의 팔로워십 유형과 리더십 유형에 따른 조직유효성 분석", 한양학교 대학원 석사학위 논문, 2006

한연주, "리더십, 팔로우십, 상사부하교환관계(LMX)의 질이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 관광·컨벤션 기업을 중심으로", 경희대학교 대학원 박사학위 논문, 2010

한연주, 김대관, "팔로우십, 상사부하교환관계(LMX), 조직몰입간의 관계에 관한 연구 : 관광·컨벤션 기업을 중심으로", 관광·레저 연구 제23권 제7호(통권 제62호), 2011

Banutu-Gomez, M. B.,(2004), Great Leaders Teach Exemplary Followership and Serve As Servant Leaders, Journal of American Academy of Business, 4(1/2) : 143-151, 2004

Bass, B. M. A .and B. J. Avolio.,(1990), Manualforthe Multifactor Leader

ship Questionnaire", Palo Alto, CA; Consulting Psychologists Press

Baron, R. A & J. Greenberg.,(2008), Behavior in Organization, Prentice Hall

Bass, B.,(1990). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Applications. New York : Free Press.

Bauer, T. N., & Green, S. G.,(1996), Development of leader-member exchange : A longitudinaltest.Academy of Management Journa l, 39(6) : 1538-1567

Blake, R. R. & J. S. Mouton.,(1968), Corporate Excellence through Grid Organizational Development, Houston, Gulf Publishing

Bryman, A.,(1992), Charisma and leadershipin organizations, Sage Pub.

Burns, J. M.,(2003), Transforming Leadership, NY : Atlantic Monthly Press

Bulter, J & Cantrell, R.,(1997). Effects of Perceived Leadership Behaviors on Job Satisfaction and Productivity. Psychological Reports, 80(3): 976-978

Brewer, G & Selden, S.,(2000). Why Elephant Gallop Assessing Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. Journal of Public Administration Research and Theory, 10(4): 685-711.

Coglisera, Claudia, C. Schriesheimb, A. Chester, TerriA. Scandurac, & William L. Gardnera.,(2009), Balance in leader and followe r perceptions of leader - member exchange : Relationships with performance and work attitudes, Leadership Quarterly 20(3) : 452-465

Conlangelo, A. J.,(2000). Followership : Leadership styles, The

University of Oklahoma, Ph. D.

Daft, R. L.,(1999) “Leadership ; Theory and Practice”, Dryden Press

Fields, D. L.(2007), “Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity”, European Management Journal, 25(3): 195-206

Goleman, J.,(2002), Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Cambridge, MA: Harvard Business School Press

Graen, G. B & M. Uhl-Bien.,(1995), Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years : Applying multi-level multi-domain perspective, Leadership Quarterly,6(2):219-247

Kelley, R. E.,(1992), The Power of Followership. How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves, New York, Doubleday Dell

Kouzes, J. M., & B. Z. Posner.,(2007), The Leadership Challenge, San Francisco: Jossey-Bass

Kelley, R. E.,(1994), The Power of Followship, New York: Doubleday Bussiness, Inc.

Liden, R. C., & J. M. Maslyn.,(1998), Multi-dimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, Journal of Management, 24(1):43-72

Meyer, J. P. & N. J. Allen.,(1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review,1(1): 61-89

Mowday, R. T., L. M. Porter, & R. M. Steers.,(1982), Employee-Organizational Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York:AcademicPress

Northouse, P. G.,(2010), Leadership : Theory and Practice, Sage

Pillai, R. and E. A. Williams.,(1998), Does Leadership Matter in the Political Arenal Voter Perception of Candidates' Transformational and Charismatic Leadership and the 1996 U.S. Presidential Vote, The Leadership Quarterly, 9(3): 283-302.

Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie and R. Fetter,(1993), Substitutes for Leadership and the Management of Professionals, Leadership Quarterly, 4:1-44

Robbins, S. P. & Wright, P. L.,(1987), Organization theory : readings and cases Prentice- 109 Hall

Setton, R. P., N. Benett & R.C. Liden.,(1996), The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes :A casual model, Journal of Applied Psychology, 79 : 75-766

Seltzer, J. and B. M. Bass.,(1990), Transformational Leadership; Beyond Initiation and Consideration, Journal of Management, 16(4): 693-703

Stogdill, R. M.,(1974), Handbook of leadership: A Survey of the Literature, New York: FreePress.

Stogdill, R. M.,(1981), Stogdill's handbook of leadership : A survey of theory and research, Free Press

Susan D. Baker.,(2007). Followership : The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct, Journal of Leadership & Organizational Studies

Tepper, B. J. and P. M. Percy.,(1994), Structural Validity of the Multi-factor Leadership Questionnaire, Educational and Psychological Measurement, 54(3): 734-744

Wortman, M. S.,(1986), Strategic management and changin gleader-followers roles, Journal of Applied Behavior Science, 18 : 371-383

Vecchio & Gobdel.,(2003), In search ofgender advantage/ 14(6) : 835-850 Leadership Quarterly

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

Yukl, G. A.,(1994), Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall.

Yukl, G. A.,(1998), Leadership in Organizations, 4th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs. NJ.

Yukl, G. A.,(2002), Leadership in Organizations, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. A.,(2006), Leadership in Organizations, 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Person Education.

Zain, A. Y .& R. Gill.,(1999), A Psychometric Assessment of the Malay Version of Meyer & Allen's Organizational Commitment Measure, Malaysian Management Review

Abstract

A Study on the Relationship Among The Style of Followership, Organization Commitment, Job Satisfaction and : Focused on Moderating Effect of Mid-level Managers' Leadership Type

Lee, Ki Sung

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

of Public Administration

Seoul National University

This thesis pays great attention to followers, who play an important role in improving organizational performance with the leader. The aim of this research is to find ways to improve organizational performance by determining what relationships are among the followership, organizational commitment and job satisfaction.

In addition, this paper analyzed middle-level managers' leadership which might influence on followers' organizational commitment and

job satisfaction. It was also examined what influence middle-level managers' leadership as a moderating variable have on the relationship among the followership, organizational commitment and job satisfaction.

In this thesis, the meanings of variables were embodied by operational definitions. The types of followership were divided into four categories by its characteristics: Goal congruence perception, Active engagement, Team mindedness and Critical thinking. The Organizational commitment was classified with Value-Continuancy commitment and Cohesion commitment. The Job satisfaction was subdivided into life-Relations satisfaction and Promotion-Rewards satisfaction. Lastly, middle-level managers' leadership was classified with Goal-oriented leadership and Supportive leadership.

In order to perform this study, the questionnaire data collected from 206 persons working for K-public institution were analyzed.

The empirical results are as follows:

The higher degree of goal congruence perception and team mindedness the followers have, the higher degree of the organizational commitment and job satisfaction is found. However, as the active engagement of followers increases, it shows that the organizational commitment and job satisfaction decreases. When it comes to the middle-level managers' leadership, only supportive leadership has significant impact on the organizational commitment and job satisfaction. Finally, the moderating effect of the middle-level managers leadership does not strengthen or weaken its influence on the organizational commitment and the job satisfaction of followers.

The implications of this research are as follows.

First, This study has highlighted the importance of the role of followership which has been addressed insignificantly in comparison with the role of leadership

Second, this paper has presented the characteristics of an effective followership which might improve the organizational commitment and job satisfaction.

Third, an informative perspective has been provided, which shows the characteristics of followership that can yield high organizational performance resulting from the organizational commitment and job satisfaction.

Forth, concerning the middle-level managers' leadership in a public institution, supportive leadership seems more effective than goal-oriented leadership in enhancing followers' organizational commitment and job satisfaction.

Therefore, to improve organizational performance, it seems necessary and significant;

- for middle-level managers to strengthen their supportive leadership by education and training.
- for followers to be motivated by harmonizing their individual goal with organizational one, and to improve the organizational commitment by strengthened education and training with active communication.

keywords : Organizational Commitment, Job Satisfaction, Followership, Mid-level Managers, Leadership

Student Number : 2014-23637

설 문 지

안녕하십니까? 먼저 바쁘신 가운데에도 귀중한 시간을 내어주신데 대하여 깊이 감사드립니다. 저는 서울대학교 행정대학원에서 공기업 정책학 석사과정 중인 학생입니다.

본 설문은 **[직원의 팔로어십, 조직몰입과 직무만족, 공단 부장의 리더십]**에 관하여 알아보고자 하였으며 귀하의 소중한 의견을 연구 자료로 사용하고자 작성된 것입니다.

본 설문에 관련된 모든 내용은 학문적인 용도로만 사용되며, 모든 것은 익명으로 처리 되기에, 귀하의 의견은 **통계법 제 33조의 규정에 의하여 통계목적 이외에는 절대로 사용되지 않으며, 개인에 대한 사항은 절대 비밀이 보장됩니다.** 귀하가 작성하여 주시는 설문은 학위논문 작성에 매우 귀중하게 활용될 것입니다.

귀하의 도움에 깊이 감사드립니다.

2015년 1월

Ⅰ. 현재 귀하의 조직몰입, 직무만족에 관한 내용입니다. 귀하가 평소 생각하시는 바를 해당하는 칸에 ✔표시하여 주시기 바랍니다.

NO	설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 현재 일하고 있는 공단에서 성공하기 위해 내 자신의 기대 이상의 노력을 기울이고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 공단에 대한 충성심을 거의 느끼지 못하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	공단에서 계속 일하기 위해 어떤 일을 맡겨도 기꺼이 할 것이다.	①	②	③	④	⑤
4	타 기관(공단)에서 지금 내가 하는 일을 맡겨주면 그 기관을 해서 열심히 일할 것이다.	①	②	③	④	⑤
5	공단은 내가 최선을 다할 수 있도록 지원하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6	공단에서는 새로운 변화를 기하기 어렵기 때문에 다른 곳으로 옮겨야겠다는 생각을 한다.	①	②	③	④	⑤
7	공단에서 오래 근무 해봐야 얻을 것이 별로 없을 것이다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 공단의 장래에 대하여 지대한 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
9	내가 갈 수 있는 기관(공단) 중에서 공단이 그래도 제일 나은 곳이다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 공단에서 조직생활을 한 것을 크게 후회한다.	①	②	③	④	⑤
11	나는 공단생활 전반에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 내가 현재 담당하고 있는 업무에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 내 직업의 안정성에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 직장 동료와의 관계에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 공단의 승진제도에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
16	나는 공단의 교육훈련에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
17	나는 나의 성장과 발전에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 공단의 급여수준에 만족한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음은 팔로어십에 대한 내용으로 본인의 입장에서 자신에 대한 평가 입니다. 귀하가 평소 생각하시는 바를 해당하는 칸에 ✔표시하여 주시기 바랍니다.

NO	설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나에게 중요한 그 어떤 사회적 목표나 개인적인 꿈을 위해 직장생활을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	내가 추구하는 개인의 직업목표는 조직의 목표와 잘 조화된다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 항상 최선의 아이디어와 능력을 헌신적으로 발휘하여 업무를 수행하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 나의 직장생활에 대한 열의가 확산되어서 주위의 동료들, 선후배들을 활기차게 만든다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
5	나는 중요한 조직목표를 성취하는데 있어서 가장 중요한 것이 무엇인지를 자신이 직접 판단한다.	①	②	③	④	⑤
6	나는 리더와 조직에 가치 있는 사람이 되기 위해 나의 독특한 능력을 적극적으로 발휘한다.	①	②	③	④	⑤
7	나는 일이나 업무가 시작되었을 때 나는 상급자가 중요하게 생각하는 업무분야에서 바로 두각을 나타낸다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 상급자는 나의 능력을 믿고 기한 내에 훌륭히 해낼 수 있을 것이라고 믿고 나에게 어려운 일을 자주 맡긴다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 나에게 주어진 임무뿐만 아니라 주위의 동료들이 어려워하는 일을 찾아서 솔선수범하여 도와준다.	①	②	③	④	⑤
10	나는 업무의 책임자가 아니더라도 스스로 직장을 위해 맡은 일보다 많은 일을 하고 능력껏 공헌하고자 한다.	①	②	③	④	⑤

11	나는 상급자나 조직목표에 크게 공헌할 수 있는 새로운 아이디어를 독자적으로 개발하여 제기한다.	①	②	③	④	⑤
12	나는 어려운 문제가 생겼을 때 상급자에게 의존하기 보다는 스스로 해결하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
13	나는 아무런 인정을 받지 못할지라도 다른 동료들이 좋은 평가를 받도록 돕는다.	①	②	③	④	⑤
14	나는 상급자가 어떤 계획을 면밀히 검토하도록 하기 위해 여러 의견을 제시한다.	①	②	③	④	⑤
15	나는 상급자의 요구나 목표, 제약을 이해하고 그것들을 충족시키기 위해 열심히 노력한다.	①	②	③	④	⑤
16	나는 나에 대한 평가를 회피하기 보다는 장점과 약점을 적극적이고 솔직하게 인정한다.	①	②	③	④	⑤
17	나는 지시 받은 일만을 하는데서 탈피하여 상급자의 판단을 내 스스로 평가해보는 습관이 있다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 상급자가 나에게 나의 업무분야나 개인적인 흥미에 정면으로 배치되는 일을 해달라고 부탁할 때 거절하는 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤
19	나는 상급자나 집단의 기준이 아니라 내 자신의 윤리적 기준에 따라 행동한다.	①	②	③	④	⑤
20	조직과 갈등이 생기거나 상급자에게 좋지 않은 인상으로 비쳐진다 하더라도 중요한 문제에 대해 나의 견해를 주장한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 현재 같이 근무하고 있는 부장의 리더십에 관한 내용입니다. 귀하가 평소 생각하시는 바를 해당하는 칸에 ✔표시하여 주시기 바랍니다.

(①: 전혀 그렇지 않다 ~ ⑤ 매우 그렇다)

구분	설문 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 부장님은 직원들에게 높은 수준의 동기부여와 책임감을 불러 일으킨다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 부장님은 부서의 목표와 우선순위를 전달한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 부장님은 부서의 목표와 우선순위를 달성하기 위해 진행사항을 점검하고 평가한다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 부장님은 직원들의 리더십 기술과 업무역량을 활용할 수 있는 기회를 준다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 부장님과의 대화는 나의 업무성과 향상에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 부장님은 직원들의 업무성과를 향상시킬 수 있는 건설적인 제안을 해준다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 부장님은 직원들의 자기계발을 지원해 준다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 귀하의 일반적 사항에 대한 질문입니다. 귀하의 개인정보는 절대 유출되지 않고 오직 통계적 분석의 목적으로만 사용되오니, 각 물음에 성실한 답변을 부탁드립니다.

1	성 별	① 남 ( ) ② 여 ( )
2	연 령	① 20세 이상 - 25세 미만( ), ② 25세 이상 - 30세 미만( ), ③ 30세 이상 - 35세 미만( ), ④ 35세 이상 - 40세 미만( ), ⑤ 40세 이상 - 45년 미만( ), ⑥ 45세 이상 - 50세 미만( ), ⑦ 50세 이상 - 55세 미만( ), ⑧ 55세 이상 - 60세 미만( )
3	학 력	① 고등학교 졸업 ( ) ② 전문대학 졸업 ( ) ③ 대학교 졸업 ( ) ④ 대학원(이상) 졸업 ( )
4	결혼 여부	① 미혼 ( ) ② 기혼 ( )
5	현재 근무부서(지역)	① 본부( ), ② 서울북부지역( ), ③ 서울남부지역( ) ④ 경인지역( ), ⑤ 충청지역( ), ⑥ 대구경북( ) ⑦ 부산경남( ), ⑧ 광주전남지역( )
6	직위	① 차장( ), ② 과장( ), ③ 대리( ), ④ 주임( )
7	직군	① 사무직( ), ② 복지직( ), ③ 전산직( )
8	근속 연수	① 3년 미만( ), ② 3년 이상 - 6년 미만( ), ③ 6년 이상 - 9년 미만( ), ④ 9년 이상 - 12년 미만( ), ⑤ 12년 이상 - 15년 미만( ), ⑥ 15년 이상 - 18년 미만( ), ⑦ 18년 이상 - 21년 미만( ), ⑧ 21년 이상 - 24년 미만( ), ⑨ 24년 이상 - 27년 미만( ) ⑩ 27년 이상
9	지금 부장과 함께 근무한 기간	① 6개월 미만( ), ② 6개월 이상 - 1년 미만( ), ③ 1년 이상 - 1년 6개월 이하( ) ④ 1년 6개월 이상 - 2년 이하( ), ⑤ 2년 이상 - 2년 6개월 이상 ⑦ 2년 6개월 이상 - 3년 미만, ⑧ 3년 이상