



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

# 공공기관 중간관리자 리더십이

## 조직성과에 미치는 영향

- 리더십 인식차이 및 팔로워십의

조절효과를 중심으로 -

2017년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이 영 건

공공기관 중간관리자 리더십이  
조직성과에 미치는 영향

- 리더십 인식차이 및 팔로워십의  
조절효과를 중심으로 -

지도교수 엄 석 진

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로  
제출함

2017년 4월

서울대학교 행정대학원  
공기업정책학과  
이 영 건

이영건의 석사 학위논문을 인준함

2017년 6월

위원장 김 동 욱 (인)

부위원장 김 상 현 (인)

위원 엄 석 진 (인)

## <국문 초록>

지금까지 이루어진 리더십 분야의 많은 연구가 리더와 리더십 효과에 관한 내용이 주축을 이루고 있다. 리더의 특성을 발휘 할 수 있도록 리더교육이 우선되어야 한다는 점과, 조직성과를 높이기 위해서는 팔로워십의 상황에 맞는 리더십을 발휘하여야만 조직성과를 높인다고 본다.

이에 본 연구는 공공기관 중간관리자의 리더십 특성이 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향 관계에 있는지를 먼저 살펴보고, 팔로워십이 중간관리자의 리더십과 조직성과의 관계에 대해 어떠한 조절효과가 있는지를 분석하였다. 더 나아가 리더가 인식하는 리더십과 팔로워들이 인식하는 리더십에 차이가 있는지와 이 차이가 의미하는 것이 무엇인지 분석하였다. 분석결과에 대한 요약은 다음과 같다.

첫째, 리더인 중간관리자의 리더십 인식과 팔로워들의 리더십 인식에 대한 차이이다. 중간관리자와 팔로워 모두에게 리더십 인식조사를 실시하였으며 그 결과 팔로워들에게 인식된 리더십보다 중간관리자들이 인식하는 자신의 리더십이 높았으며, 이 차이는 통계적으로 유의미한 차이가 있음을 확인하였다. 이러한 차이를 조직성과의 관계에서 분석한 결과 리더십 인식차이는 직무만족과 조직몰입에 통계적으로 부(-)의 영향을 나타냈다.

둘째, 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향이다. 변혁적 리더십은 응집적 몰입을 제외한 가치적 몰입, 지속적 몰입과 직장생활·관계만족, 보수·기회·승진만족에서 유의미한 정(+)의 영향을 나타냈다. 거래적 리더십은 직무몰입의 응집적 몰입과, 조직만족의 보수·기회·승진 만족에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력을 가지는 것으로 나타났다.

셋째, 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 있어서 팔로워십 조절효과에 대한 분석이다. 가치적 몰입에서 변혁적 리더십과 목표일치 지각에서 유의미한 양(+)의 조절효과가 있었으며, 응집적 몰입에서는 변혁적 리더십과 능동적 참여에서 유의미한 양(+)의 조절효과가 있었다. 지속적 몰입에서는 변혁적 리더십과 비판적 사고, 거래적 리더십과 능동적 사고에서 유의미한 정(+)의 조절효과를 보였으며, 거래적 리더십과 목표일치 지각은 유의미한 부정적(-)의 조절효과를 나타냈다.

본 연구의 결과로부터 다음과 같은 시사점을 발견할 수 있다.

첫째, 기존의 리더십 연구는 팔로워인 부하직원이 평가한 인식된 리더십을 바탕으로 측정하여 연구 하였다. 하지만 이러한 측정방법은 리더가 인식하는 리더십과 팔로워의 인식된 리더십 간의 차이가 있을 수 있다는 가설 아래 리더의 리더십인식과 팔로워들의 리더십인식을 조사하여 그 차이에 대해서 분석한데 의의가 있다. 리더와 팔로워간 리더십 인식차이를 확인할 수 있었으며 리더십 인식차이는 조직성과에 부정적 영향을 확인할 수 있었다. 이를 통해 공공기관에서 실시하고 있는 획일화된 리더십 교육에서 벗어나 리더와 팔로워간 리더십 인식차이를 줄일 수 있는 새로운 교육방법이 필요할 것이다.

둘째, 리더십과 조직성과와의 관계에 있어 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 효과성이 있는 것으로 나타났다. 리더들이 부하직원의 이익을 확대하고 고양시키고, 팔로워들의 조직의 목적과 임무에 대한 인식과 수용을 이끌어내며, 자신들의 이익을 넘어 조직의 이익을 추구하도록 자극하고 이끌어 나갈 필요가 있음을 보여주고 있다. 따라서 리더에 대한 체계적인 교육실시와 리더십 평가 등을 통해 팔로워를 이끌 자질을 개발할 수 있는 체계를 갖추어 놓는 것이 필요할 것이다.

셋째, 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 있어서 팔로워십에 따라 그 영향을 더 긍정적이거나 부정적으로 만드는 조절효과를 보였다. 팔로워가 리더에게 수동적이지 않고 오히려 활동적으로 업무를 한다면 더욱 효과적인 조직원이 될 수 있다고 볼 수 있는 것이다. 조직관리 차원에서 실무자에 대한 조직 비전과 전략에 대한 충분한 이해를 높이고 전사적인 목표에 대한 공유와 이해를 높여 조직성과를 제고할 수 있을 것이다.

본 연구에서 나타난 것처럼 리더십 유형별 특성과 효과성, 팔로워십의 특성과 효과성에 대한 관심뿐만이 아니라 리더와 팔로워간의 관계 속에서 리더십 인식차이를 감소시키며 효과적인 리더십과 팔로워십의 발휘를 통해 조직성과를 향상 조직문화와 환경을 조성해 나가야 할 것이다.

주요어 : 공공기관 중간관리자, 리더십 인식차이, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 팔로워십, 조직성과

학 번 : 2016-24457

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 목적 .....	2
제 3 절 연구의 대상과 방법 .....	4
1. 연구의 대상 .....	4
2. 연구의 방법 .....	5
제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토 .....	7
제 1 절 중간관리자 리더십 .....	7
1. 리더십에 관한 이론 .....	7
2. 중간관리자의 의의 .....	11
3. 중간관리자의 리더십 유형 .....	12
제 2 절 팔로워십 .....	13
1. 팔로워십의 개념 .....	13
2. 팔로워십 유형 .....	14
3. 팔로워십의 특성 .....	15
제 3 절 조직효과성 .....	16
1. 조직몰입의 이론적 논의 .....	17
2. 직무만족의 이론적 논의 .....	19
제 4 절 선행 연구의 검토 .....	21
1. 리더십과 조직성과와의 관계 .....	22
2. 팔로워십과 조직효과성과의 관계 .....	23
2. 선행연구와의 차별성 .....	24

제 3 장 연구모형 설계 및 방법 .....	26
제 1 절 연구모형 .....	26
제 2 절 변수설정 .....	27
제 3 절 가설설정 .....	28
제 4 절 조작적 정의 .....	31
1. 독립변수 .....	31
2. 종속변수 .....	32
3. 조절변수 .....	33
4. 통제변수 .....	34
제 5 절 조사 설계 .....	34
1. 조사대상의 선정 .....	34
2. 설문지 구성 .....	35
3. 분석방법 .....	36
제 4 장 통계분석 및 가설검증 .....	37
제 1 절 기초 통계분석 .....	37
1. 표본의 선정 및 조사 .....	37
2. 기술통계 분석 .....	38
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증 .....	41
1. 문항의 신뢰도 분석 .....	41
2. 변수들간의 상관관계 분석 .....	43
제 3 절 가설의 검증 .....	46
1. 중간관리자와 팔로워 간의 리더십 인식차이 .....	46
2. 리더십 유형별 중간관리자와 팔로워간의 인식차이 .....	48
3. 리더십 인식차이가 조직성과에 미치는 영향 .....	53
4. 리더십과 조직성과의 가설검증 .....	59
5. 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 대한 팔로워십의 조절효과 검증 .....	64
6. 가설검증 결과 .....	75

제 5 장 결론 .....	76
제 1 절 요약 및 결론 .....	76
제 2 절 연구의 시사점 .....	78
제 3 절 연구의 한계 및 향후 과제 .....	80
참고문헌 .....	81

## 표 목차

[표 2 - 1] 리더십 이론 발전과정 .....	8
[표 3 - 1] 연구모형 1 .....	26
[표 3 - 2] 연구모형 2 .....	27
[표 3 - 3] 설문지의 구성 .....	35
[표 4 - 1] 인구통계학적 변수 빈도분석 .....	38
[표 4 - 2] 리더십 유형 기술통계량 .....	39
[표 4 - 3] 조직효과성 기술통계량 .....	40
[표 4 - 4] 팔로워십 기술통계량 .....	40
[표 4 - 5] 중간관리자 설문신뢰도 분석 .....	41
[표 4 - 6] 팔로워 설문 신뢰도 분석 .....	42
[표 4 - 7] 변수들간의 상관관계 분석 .....	43
[표 4 - 8] 전체 중간관리자와 팔로워간의 리더십 인식차이 t-test .....	46
[표 4 - 9] 유닛별 중간관리자와 팔로워간의 리더십 인식차이 t-test .....	47
[표 4 - 10] 과업지향 리더십 인식차이 .....	49



[표 4 - 11] 관계지향 리더십 인식차이 .....	50
[표 4 - 12] 변혁적 리더십 인식차이 .....	51
[표 4 - 13] 거래적 리더십 인식차이 .....	52
[표 4 - 14] 변혁적 · 거래적 리더십 인식차이가 가치적 몰입에 미치는 영향 .....	53
[표 4 - 15] 변혁적 · 거래적 리더십 인식차이가 응집적 몰입에 미치는 영향 .....	54
[표 4 - 16] 변혁적 · 거래적 리더십 인식차이가 지속적 몰입에 미치는 영향 .....	55
[표 4 - 17] 변혁적 · 거래적 리더십 인식차이가 직장생활 · 관계 만족에 미치는 영향 .....	56
[표 4 - 18] 변혁적 · 거래적 리더십 인식차이가 보수 · 기회 · 승진만족에 미치는 영향 .....	57
[표 4 - 19] 변혁적 · 거래적 리더십이 가치적 몰입에 미치는 영향 .....	59
[표 4 - 20] 변혁적 · 거래적 리더십이 응집적 몰입에 미치는 영향 .....	60
[표 4 - 21] 변혁적 · 거래적 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향 .....	61
[표 4 - 22] 변혁적 · 거래적 리더십이 직장생활 · 관계 만족에 미치는 영향 .....	62
[표 4 - 23] 변혁적 · 거래적 리더십이 보수 · 기회 · 승진만족에 미치는 영향 .....	63
[표 4 - 24] 리더십 특성이 조직몰입(가치적 몰입)에 미치는 영향에 대한 팔로워십의 조절효과 .....	65
[표 4 - 25] 리더십 특성이 조직몰입(응집적 몰입)에 미치는 영향에 대한 팔로워십의 조절효과 .....	67

[표 4 - 26] 리더십 특성이 조직몰입(지속적 몰입)에 미치는 영향에 대한 팔로워십의 조절효과 .....	69
[표 4 - 27] 리더십 특성이 직무만족(직장생활 · 관계만족)에 미치는 영향에 대한 팔로워십의 조절효과 ·	71
[표 4 - 28] 리더십 특성이 직무만족(승진 · 기회 · 보수만족)에 미치는 영향에 대한 팔로워십의 조절효과 ...	73
[표 4 - 29] 가설검증 결과 .....	75

## 그림 목차

[그림 4 - 1] 과업지향 리더십 인식차이와 조직몰입 · 직무 만족과의 관계 .....	49
[그림 4 - 2] 관계지향 리더십 인식차이와 조직몰입 · 직무 만족과의 관계 .....	50
[그림 4 - 3] 변혁적 리더십 인식차이와 조직몰입 · 직무만족 과의 관계 .....	51
[그림 4 - 4] 거래적 리더십 인식차이와 조직몰입 · 직무만족 과의 관계 .....	52

## 부록 목차

[부록1-1] 설문지 .....	85
-------------------	----

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 필요성

조직 내에서 매년 순환보직의 인사시기가 다가올수록 조직원들은 어떤 업무를 맡을 것인가 보다 어떤 팀장, 상사 아래에서 근무를 할 것인지로 많은 고민을 하게 된다. 즉 업무의 성격, 강도보다는 어떠한 리더 아래에서 일을 해야 조직의 성과와 개인의 성과를 함께 높일 수 있을지 고민하는 것이다. 이러한 인식은 조직의 경쟁력은 리더십에서 비롯된다는 인식과, 또한 조직 내외 환경변화를 올바르게 지각·해석하고 이에 대응하는 능력이 바로 리더십의 본질이라는 연구들과 맥을 같이한다.

그러나 일반적으로 조직의 성과는 리더에 의해 좌우되는 것으로 간주하는 경향이 있고, 팔로워에 대한 관심은 상대적으로 적었으며(Alcon, 1992) 주로 주체와 객체관계로 이루어지는 보였다. 이는 공공기관에서도 마찬가지일 것이다. 부하직원들을 어떻게 지휘, 통솔하여 뛰어난 성과를 얻는가는 대체로 상급자에 달려 있는 것으로 생각하는 경향이 짙다. 이러한 인식이 확산된 이유에 대해 Wart (2003)는 행정조직이 관료제의 위계 하에 과학적 관리의 틀 안에서 부하직원들의 개인적 특성과 무관하게 운영된다고 보는 일반적인 믿음 때문이라고 설명하고 있다. 그러나 상급자의 정책선호는 팔로워들에 의해 구체화되고 이를 통해 조직의 목적이 실현된다. 팔로워들의 정책성향과 태도 등 개인적인 특성이 조직성과에 영향을 미치지 않을 수 없는 것이다.

리더십의 유형에 따른 조직성과와 팔로워십에 대한 민간조직 중심의 연구를 보며 공공기관에서 리더 라고 할 수 있는 중간관리자의 리더십인식과 팔로워의 리더십에 인식에 어떠한 차이가 있을까와 리더십에 의해서만 조직성과가 나타나며 리더 밑에서 실제로 업무를 수행하는 팔로워들에 의한 팔로워십의 특성은 조직성과에 영향을 미치지 않는 것일까 하는 의문이 있었다.

본 연구는 이러한 측면에 주목하여 공공기관에서 중간관리자인 팀장의 리더십 특성이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 리더의 리

더십에 대한 인식과 팔로워들의 리더십에 대한 인식의 차이를 확인해보며, 부하직원인 팔로워들의 가치관 특성을 분류하여 리더십에 의한 조직 성과에 조절효과가 있는지를 분석함으로써 시사점을 도출해 보고자 한다.

## 제 2 절 연구의 목적

이 논문의 연구목적은 공공기관 중간관리자인 팀장의 리더십 특성과 조직성과와의 관계를 살펴보고 성과를 높일 수 있는 방안을 모색하는데 있다. 아울러 조직의 중간관리자들(middle-level managers)의 리더십이 조직구성원들의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향과 팔로워십의 조절 효과를 통해 영향을 미치는지를 분석할 계획이다.

인사운영이나 조직관리, 교육훈련 등을 통해 적절한 리더십을 지닌 중간 관리자를 배치하거나 양성할 수 있으며(정재근, 2013), 직원들의 팔로워십 함양을 통해 직무태도를 높일 수 있는 방안을 찾을 수 있을 것이다.

상관의 리더십 중에서 중간관리자(부장, 팀장) 보직의 리더십이 연구대상 중 하나로 선정한 이유로서 심형인·유민봉(2010)은 공공기관 대부분은 조직혁신 측면에서 팀 단위로 조직을 관리하는 것으로 이는 전사 차원의 비전·전략·핵심성과지표를 팀 단위로 배분(cascading)하여 관리하고, 팀 단위에서 경쟁 중심의 성과 및 보상 시스템을 구축·운영하는 것으로, 팀 단위의 성과가 모아지면 조직성과를 달성할 수 있다는 논리를 가지고 있다고 하였으며, 팀 조직의 활성화를 위해 다수의 공기업에서 팀장의 권한과 책임을 확대하여 실제로 전체 결재건수의 70-80%를 팀장이 전결처리하고 있다는 점으로 팀장의 역할이 상급자의 결정과 지시사항을 단순히 실행·감독하는 정도가 아니라, 실질적으로 리더십을 발휘하여 팀 단위의 성과를 창출해 내는 것임을 의미하는 것이라 하였다.

리더십 인식차이에 있어서 백기복(2010)은 한국의 리더들의 리더십효과성에서 성취열정, 상향적응, 환경변화의 순으로 높게 나타났으나, 리더십 효과성을 설명함에 있어서는 솔선수범, 하향온정, 수평조화, 미래비전의 순으로 나타남으로써 리더들의 실제행동빈도와 응답자들의 리더에 대한 기대치에 차이가 있음을 이야기 했으며, 노용진(2008)은 직장인리더십 연구에서 리더십 만족점수는 44.1점인 반면, 팔로워십 수준이라고 할 수

있는 협력자 정신은 68.2점으로 구성원들 스스로에게는 관대한 반면 리더에게는 혹독한 평가를 하는 경향이 있음을 주장하였다. 이는 리더십의 인식에 있어서 중간관리자인 리더와 팔로워인 직원들 사이에 분명한 인식차가 발생할 수 있을 것으로 예상되며 이러한 인식차와 팔로워십이 어떻게 조직성과에 영향을 미치는지에 대해서 이상의 사유로 리더십 중 부장(팀장)의 리더십과 팔로워십을 연구대상으로 하였다.

본 연구의 목적인 연구문제는 아래와 같다.

첫째, 중간관리자 리더십 특성이 팔로워의 조직몰입 및 조직만족 등의 조직성과에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

둘째, 공공기관 중간관리자의 리더십인식과 팔로워들의 리더십에 대한 인식차이가 있는지를 확인하고, 팔로워십 특성이 중간관리자 리더십 유형의 조절 효과로 조직몰입·직무만족간의 관계에 있어 어떻게 작용하는지를 실증적으로 분석하고자 하였다.

셋째, 이러한 실증적 연구를 통해 중간관리자의 리더십 함양의 방향과, 조직구성원이 팔로워십을 강화를 통해 조직몰입과 직무만족과 같은 직무몰입을 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 중간관리자 리더십의 개념과 구성요인, 공공기관 조직구성원의 팔로워십, 직무몰입과 조직만족을 도출해 내고, 각 변인들 간의 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 진행할 계획이다. 본 연구의 공간적 범위는 공공기관 중에서 준정부기관의 하나인 H공공기관 직원 대상으로 하였으며 설문 내용 중 중간관리자 리더십의 평가는 2급, 3급 팀장보직자와 직원들을 대상으로 동시에 실시하여 리더십과 내용과 인식차를 조사할 계획이며, 팔로워십 평가는 3급 이하의 직원을 대상으로 실시하였다. 또한 본 연구를 위한 설문조사의 시간적 범위는 2017년 2월 1일부터 2월 10일까지는 중간관리자를 대상으로 2017년 2월 15일부터 3월 8일까지는 팔로워를 대상으로 실시하였으며, 설문조사는 조사대상자가 문항별 해당되는 곳에 직접 기입하는 자기기입법(self-administered questionnaires)을 사용하였다.

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 중간관리자의 개념 및 기능, 조직구성원의 팔로워십에 대한 개념과 분류 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 중간관리자에 대한 리더십을 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하며 조직구성원의 팔로워십 특성을 4가지로 분류해 목표 일치성 지각, 능동적 참여, 팀 정신, 비판적 사고로 나누고, 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 분석하며, 분석결과에 대한 논의를 하였다.

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

## 2. 연구의 방법

본 연구는 문헌연구와 실증연구를 병행하여 연구를 진행하였다. 우선 문헌연구에서는 중간관리자 리더십에 대한 이론적 고찰, 조직구성원의 팔로워십의 개념과 기능, 조직몰입 및 조직만족에 대한 이론과 선행연구를 검토하며 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 H공공기관 직원들을 대상으로 설문조사를 실시할 계획이다. 자료수집은 H공공기관 본사와 지역본부에 근무하는 중간관리자 66명과, 3급 이하 직원들을 346명에 대한 리더십, 팔로워십, 조직몰입 및 직무만족 인식조사 설문을 통한 데이터를 사용하였다. 인식 조사에 사용될 표본은 본사와 지역본부(지사포함)로 나누어 파견자, 휴직자를 제외한 전 직원을 대상으로 하는 전수조사를 실시하였다.

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 분석하였으며, 그 세부내용은 다음과 같다.

우선, 표본의 인구 통계적 특성 분석을 위해 빈도수(frequency)와 백분율(percent)을 산출하는 빈도분석(frequency analysis) 실시, 측정변수의 분포를 분석하기 위하여 평균(mean)과 표준편차(standard deviation)을 산출하는 기술 통계분석(descriptive statistics)을 실시한다. 또한 측정한 설문항목의 신뢰성을 검증하기 위하여 Cronbach 's  $\alpha$  계수를 산출하여 검증하며 측정변수간의 상관관계를 분석하기 위하여 상관분석(correlation analysis)을 실시한다. 마지막으로 설정된 연구모형의 영향관계 검증 및 연구가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis) 및 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하여 분석하였다.



## 제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 검토

### 제 1절 중간관리자 리더십

#### 1. 리더십에 관한 이론

리더십이란 리더와 팔로워의 상호작용과정 속에서 발휘되는 집단적 기능으로, 이와 같은 상호작용 속에서 팔로워들로 하여금 특정한 방식으로 생각하고 행동하도록 유도하는 사람을 리더 라고하며, 리더가 팔로워들에게 의도적으로 영향력을 발휘하는 것을 통상 리더십이라 한다. 이러한 리더십의 정의는 연구자에 따라 조금씩 다르게 사용되고 해석되어져 왔다(Stogdil, 1974). 또한 연구자들은 항상 리더십을 연구자 자신이 관심 있는 측면만 강조하여 정의하였기에 이를 통합하여 통일된 정의를 내리기는 쉽지 않다(Yukl, 1988). 시대 순으로 주요학자의 정의를 살펴보면 Hemphil & Coons(1957)은 리더십을 “집단의 활동을 공유된 하나의 목표로 집중시키는 개인의 행동이다.” 라고 했다. Hollander & Julian(1969)은 “두 사람 이상의 사이에서 발생하는 특정한 영향력의 관계” 라고 정의 했으며, Stogdill(1974)은 “기대나 실제 교류 속에서 집단의 구조를 창조하고 유지하는 것” 이라 하였다. 그리고 Roach & Behing(1984)은 “집단의 목표를 달성하기 위해 조직화된 집단에 영향력을 행사하는 과정” 으로 리더십으로 파악했다. 이와 같이 다양하게 정의되는 리더십에 합의된 주요개념을 요약해보면 첫째, 리더십은 조직목표(goal)의 달성과 연관을 가진다. 둘째, 리더십은 리더와 팔로워간의 관계이다. 셋째, 리더십은 리더가 팔로워에게 일방적인 권한을 통해 행동을 강요하는 것이 아니라 상호작용의 과정을 통해 효과가 나타나는 것이다. 넷째, 리더십은 리더의 권위를 통해 팔로워에게 영향력을 미친다. 다섯째, 리더십은 소속집단 및 조직의 성과와 밀접한 여러 가지 기능을 수행한다.

### 1) 리더십 이론 발전과정

리더십에 대한 초기의 이론들은 대부분 리더십 효과성을 발생시키는 요인인 리더의 특성이나 행동 및 상황들을 인식하는 데에 중점을 두어 왔다. (박미정, 2005). 이러한 리더십은 시대에 따라 특성이론, 행동이론, 상황이론, 변혁이론으로 발전되었다.

[표 2-1 리더십 이론 발전과정]

구분	주요 연구자	주요내용
특성이론 (1930~1950)	테드, 버나드, 스토질	리더와 리더가 아닌 사람을 구별할 수 있는 특징이나 특성이 존재
행동이론 (1950~1960)	레빈, 헬핀, 리커드	리더십의 중요한 특면은 리더가 여러 상황에서 실재하는 행위. 성공적 리더와 비성공적인 리더는 그들의 리더십 스타일에 의해 구별
상황이론 (1970~1980)	피들러, 하우스, 레딘	리더 스타일일 뿐만 아니라 리더십 환경을 이루는 상황에 의해서도 결정. 상황에는 리더나 하급자들의 특성, 과업의 성격, 집단의 구조, 강화의 유형 등이 있음
변혁이론 (1980)	번즈, 퀸	리더, 추종자의 관계 강조, 비전·변혁마인드 강조

\*양창삼(1999), p353표 재구성

#### 가. 특성이론

리더십 연구는 위인들에 관한 연구로 출발하였다가, 1920~50년대에서 심리학의 관심에 따라 더욱 발전되었다. 이 시기에는 리더가 갖는 특성을 찾아내는데 집중했는데, 이 이론의 관점은 리더는 만들어지는 게 아니라 타고난다는 것으로, 특성이론은 리더가 선천적으로 타고나는 개인적인 능력에 근거하여 성공한 리더들이 가진 특성에 초점을 맞췄다. 따라서 성공한 리더의 개인적인 특성이 리더십을 결정하는 요인이 된다고 주장하였다.

#### 나. 행동이론

20세기 중반 전후로 인간 행동관련 학문 분야의 전반에 행동주의가 주목받기 시작하였다. 행동이론은 과학적 방법론을 바탕으로 인간에 관한 연구를 하는 것으로 직접적 관찰이나 측정이 가능한 행동을 연구대상으로 삼아 리더들이 업무를 수행함에 따라 보이는 행동양식이나 효과성 간의 관련성을 파악하는 것이 행동이론의 중심이 된다(조성중, 2002).

#### 다. 상황이론

1970년대에 들어오면서 리더십 유형에 관한 연구는 상황이론으로 전개되었다. 이 이론은 리더의 행동에 영향을 미치는 상황적 요인에 관점을 맞추어, 어떠한 상황에서도 최선의 리더십 유형은 나타나지 않으며, 여러 다른 상황환경에서 동태적이고 탄력적으로 적용될 수 있어야 효과적일 수 있다고 주장한다. 많은 연구에서 Fiedler는 상황적 리더십 모형을 통하여 리더십의 유효성은 어떤 특정한 상황적 변수와 상호작용에 의존한다고 하였다(박미정, 2005).

### 2) 현대적 리더십 이론

특성이론, 행위이론, 상황이론들은 리더가 팔로워에게 어떤 영향을 미쳐야 하는가를 설명하지 못했으며, 다른 리더십 영향 요인도 설명하지 못하는 한계가 있었다. 1990년대에 이르러 팔로워에 미치는 영향을 중심으로 다루는 동시에 전통적 이론의 한계를 보완하기 위해 이에 대한 실질적인 영향력 관계를 연구하는 새로운 리더십 연구가 등장하였다.

#### 가. 변혁적 리더십(transformational leadership)

변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해서 제기된 이론으로 팔로워들의 질적 변화를 추구하기 위한 새로운 리더십으로, 그 후 Bass(1985)가 구체화하였다. Burns(1978)는 변혁적 리더십을 리더와 팔로워간의 관계가 높은 수준의 동기부여를 갖게 하는 관계라고 정의했으며, Bass(1985)는 변혁적 리더십은 하급직원들이 리더에 대한 신뢰나, 충성도를 갖고 또한 동시에 자발적인 노력을 갖게 하는 과정으로 정의하고 있다. 이러한 변혁적 리더십의 구성변수를 Bass & Avolio(1990)는 카리스마, 동기부여, 개별적 배려, 지적자극 등 4가지 항목으로 주장하였다. 카리스마는 리더가 자신에 대한 강한 정서를 나타냄으로써 부하들에게 영향을 미치는 과정이다. Bass(1990)에 의하면 카리스마적 리더는 강한 자신감을 가지며, 타인에게 영향력을 행사하고자 하는 강한 욕구와 의사소통 기술을 가지고 있다. 리더의 카리스마는 팔로워들에게 조직의 비전을 제시해주고, 이에 팔로워들이 그 비전에 대해 동일시하게 되고, 리더의 권위에 충성

심을 가지며, 리더의 가치관마저도 자신의 것으로 여기게 된다. Yukl & Fleet(1982)는 영감적 동기부여를 팔로워들에게 동기를 부여함으로써 자극하고 성과에 성공적으로 도달하며 조직의 목표를 달성하기 위해 팔로워들이 가진 능력에 대해 자신감을 갖게 하는 것으로 정의하였다.

개별적 배려는 리더가 조직구성원 개개인에게 세심한 관심을 갖고 존중하며 지도해주는 멘토나 코치의 역할을 하며 직접적인 대면 방식으로 의사소통을 하여 개 개인의 욕구나 역량을 파악하고 대우함으로써 자발적으로 동기가 유발되도록 하는 것을 의미한다. 또한 조직구성원간의 신뢰감을 증진시키는 역할을 하기도 한다. 이러한 과정에서 부하들은 자신에게 주어진 직무와 리더에게 높은 만족도를 가지게 된다. 더 나아가 이로 인해서 높아진 부하들의 직무만족과 리더만족은 조직의 성과를 향상시키는데 도움을 준다(Bass, 1990).

지적자극은 리더가 팔로워들에게 상황에 대한 문제의식을 갖게 하고 새로운 관점에서 바라보도록 하며 해결 방법에 대한 새로운 접근을 시도하게 한다. 이러한 리더의 행동은 팔로워들이 기존의 사고의 틀을 넘어 창의적인 관점으로 볼 수 있게 한다. 리더가 팔로워들에게 새로운 아이디어를 제공함으로써 도전의식을 느끼게 하고 일상적인 문제에 대해서도 새로운 방식으로 생각하도록 자극하는 것이 중요하다(김남현·김정원, 2001).

#### 나. 거래적 리더십

거래적 리더십은 리더가 상황에 따라 보상을 하면서 영향력을 행사하는 과정이다. Burns에 의하면 거래적 리더십은 가치 있는 것을 교환할 목적으로 타인과의 관계에서 주도권을 가질 때 생긴다고 한다. 리더가 교환이라는 관점에서 팔로워에게 접근하고 조직의 경영과 기능에 정직, 충성 등과 같은 형식적 가치에 중점을 둔다. 그러므로 거래적 리더는 부하에게 확실한 책임을 부여하고 자신의 목표를 알려줌으로써 부하들이 목표를 위해 최선을 다하도록 묵시적 계약관계를 유지한다. 이러한 거래적 리더십은 조건적보상과 예외에 의한 관리라는 두 가지 변수로 구성된다.

조건적 보상은 리더가 정한 수준에 성과를 달성했을 때 팔로워에게 보상을 제공하는 것을 말하며, 아이디어나 변화보다는 효율적인 관리과정

을 중요시한다. 거래적 리더는 이를 위해 보상과 처벌의 권력을 적절하게 사용한다. 조건적 보상은 리더가 많은 권한을 보유하고 팔로워가 보상을 얻기 위해서 리더에게 의존하며, 정확한 성과측정과 팔로워의 능력으로 성과가 달성될 수 있을 때 큰 효과를 거둘 수 있다. 예외에 의한 관리는 리더가 예외적인 사건이 발생했을 때만 간섭을 하고 그렇지 않은 경우에는 목표가 달성될 때까지 두는 것을 말한다. 예외에 의한 관리는 적극적 예외에 의한 관리와 소극적 예외에 의한 관리로 나누어지는데, 적극적 예외에 의한 관리는 리더가 팔로워를 사전 감독하여 효율적으로 임무를 수행하도록 시정조치를 취하는 것이고, 소극적 예외에 의한 관리는 성과기준을 명백히 이탈했을 경우에만 개입하여 교정조치를 취하는 것이다.

지금까지 살펴본 바와 같이 거래적 리더십은 공포, 탐욕, 시기 등과 같은 감정에 의존하여 물질적 교환관계를 통한 만족을 추구하는 반면 변혁적 리더십은 팔로워들의 높은 가치체계에 맞춰 그들의 의식을 고양시키며 스스로 할 수 있는 힘과 권한을 부여함으로써 자발적인 조직몰입을 이끌어내는데 있다고 할 수 있다. 즉, 거래적 리더가 조건적 보상이나 예외에 의한 관리를 통해 팔로워들을 통제하고 가시적인 성과를 이룩하는 것이라면, 변혁적 리더는 카리스마를 바탕으로 팔로워 개개인을 배려하고, 분발을 고취하며, 지적욕구를 자극해 구성원들을 본질적으로 변화시키는 것에 그 차이가 있다(김남현·김정원, 2001).

## 2. 중간관리자의 의의

본 연구에서는 고위관리자가 아닌 중간관리자의 리더십을 연구대상으로 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 행정업무

의 처리를 구체적으로 관리하는 계층이다(박재춘, 2012). 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). 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 팔로워인 직원들과 변화하는 조직 환경에 잘 대응하기 위한 리더십 역량을 지니고 있어야 하는 것이 필요한 것이다. 심형인·유민봉(2010)에 의하면 한국 사회의 수직적이고 고맥락의 문화 속에서는 팀장의 ‘수평적 리더십’과 팀원 상호 간에 ‘공감대 조성관리’가 팀 성과에 매우 중요한 특성이라고 주장한다.

### 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). 그러나 최근의 연구에서 공공기관 대부분은 조직혁신 측면에서 팀단위로 조직을 관리하는 것으로 이는 전사 차원의 비전·전략·핵심성과지표를 팀 단위로 배분(cascading)하여 관리하고, 팀 단위에서 경쟁 중심의 성과 및 보상 시스

팀을 구축·운영하는 것으로, 팀 단위의 성과가 모아지면 조직성과를 달성할 수 있다는 논리를 가지고 있으며, 팀장의 역할이 상급자의 결정과 지시사항을 단순히 실행·감독하는 정도가 아니라, 실질적으로 리더십을 발휘하여 팀 단위의 성과를 창출해 내는 것임을 의미하는 것이다.(심형인·윤민봉, 2010). 중간관리자들의 리더십은 조직성과에 있어서 중요하다고 볼 수 있으며 중간관리자들에게도 일반적인 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 하위계층의 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 조직구성원들에게 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 2 절 팔로워십

### 1. 팔로워십의 개념

팔로워십은 구조화된 조직의 성과를 높이기 위한 리더의 노력을 지원해주고 지시를 따르는 효과적인 능력을 의미한다(Kent. et. al., 2006). 팔로워십에 대한 연구는 리더 중심의 연구에 대한 비판이 제기되면서 시작되었다고 볼 수 있다. Kelley(1988)는 리더에 필적할 만큼 중요한 것이 팔로워(Follower)이며, 조직목표달성의 80~90%가 팔로워, 나머지 10~20%만이 리더에 의해서 결정된다고 주장한다. 팔로워십을 조직의 목표를 달성하는 데 기여하는 팔로워들의 효과인 자질이나 역할이라고 정의하고,

효과적인 팔로워들은 ‘나무와 숲을 동시에 보는 통찰력과 타인과 잘 융합할 수 있는 사회역량을 지니고 있고, 지지와 상관없이 활동하며 어떤 목적을 달성하기 위해 적극적으로 참여하고 노력하려는 의지를 보유했다’고 보았다. Banutu-Gomez(2004)는 팔로워십을 독립적이고 비판적인 사고를 가지고 일을 수행하며 창의적이고 건설적인 팔로워들을 특징짓는 것으로 정의하고 있다. 정찬근(1983)은 리더십 정의들을 종합하여 영향력 관계에서 팔로워십을 설명하고 있다. 즉 “팔로워십이란 주어진 상황에서 상호간의 목표를 달성하기 위해 팔로워는 리더에 한 특수한 유형의 권력원(power resource)을 통하여 리더의 행동을 변화시키는 리더에 대한 영향력 행사 과정”으로 정의하고 있다. 백기복(2000)은 팔로워의 역할이 중요하다고 하더라도 리더가 없을 수는 없기 때문에 리더와 팔로워의 융합이 필요하다면서 이슈리더십(issue leadership)을 주장한다. 따라서 리더십과 팔로워십을 통합 개념으로 보고 팔로워십이란 “조직 목표를 달성하고자 주어진 역할을 상황에 따라 적극적이고 창의적으로 수행해 나가는 과정”이라고 정의했다. 이렇듯 리더십 연구의 한 분야로서 팔로워십에 대한 관심과 연구가 진행되어 왔으나 Kelley(1994), Bass(1985) 등 소수 학자들에 의한 팔로워십의 개념 정의와 유형에 대한 연구가 대부분으로, 리더십과의 관계, 조직몰입과 직무만족 같은 조직성과와의 관계에 대한 보다 심층 연구가 필요하다고 할 수 있다(한연주, 2010).

## 2. 팔로워십의 유형

Kelley(1988,1992)의 유형분류에 의하면 독립 비판적 사고의 차원에서 효과인 팔로워는 스스로 생각하고, 건설적인 비판을 하며, 자기 나름의 개성이 있고, 혁신적이며 창조적인 개인들로 묘사되고 있다. 한편 적극적인 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. 모범형(effective Followers)는 팔로워십의 두 가지 기



본적 특성을 잘 소화하고 있다는 점에서 다른 팔로워와 구분된다. 실무형(pragmatic followers)은 리더의 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 팔로워와 정반대 유형인데 그들의 생각을 리더에게 말하고 임무를 열성적으로 수행하지 않는다. 책임감이 결여되어 있고 솔선하지 않으며 지시 없이는 주어진 임무를 수행하지 않는다. Kelley(1992)의 두 차원의 분류기준과 팔로워십 연구는 팔로워에 대한 개념을 전환하는데 많은 기여를 했다는 평가를 받고 있다. 팔로워십은 리더십과 동전의 양면과도 같은 관계에 있지만, 리더십과 동일한 역할이나 행동특성을 나타내는 것이 아니라 독립적인 특성을 가지고 있다는 점을 밝혀냈고, 리더십과는 별도로 팔로워십이 자체로 어떠한 결과를 산출해 낼 수 있다는 관점을 제시하였다는데 그 의의가 있다고 볼 수 있다.

### 3. 팔로워십의 특성

Kelley의 팔로워십 유형별 분류 방법과 달리 팔로워가 가지고 있는 특성별로 연구를 진행한 경우도 있다. Conlangelo(2000)는 Kelley의 측정도구를 활용하여 팔로워십 유형을 구분하고자 하였으나 요인분석 결과가 Kelley가 제시한 차원과 다르게 나타나 새로운 팔로워십 유형을 구분하는 시도를 하였다. Kelley의 측정도구는 본래 독립적·비판적 사고와 적극성·능동성 차원을 기준으로 팔로워십 유형을 구분하나, Conlangelo는 요인분석 결과에 기초하여 팔로워의 특성별로 능동적 참여(active engagement), 비판적 사고(critical, independent thinking), 열정(passion) 그리고 팀정신(team mindedness)으로 나누었다. 한편, 국내연구에서도 표영현(2003)은 팔로워의 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 팔로워십 유형 대신 4가지 하부특성, 즉 Conlangelo(2000)의 분류 중 능동적 참여, 비판

적 사고, 팀 정신을 구관모(2003), 표영현·정범구 (2004)가 분류한 목표 일치성 지각을 사용하여 연구하였다.

### 제 3 절 조직효과성

조직성과란 조직활동이나 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 민간 부문에서 널리 사용되는 수익성 중심의 관점에서 접근한 조직성과라는 관점을 그대로 수용하여 사용하기는 어렵다는 것이다. 공공조직은 ‘공적영역에서의 공익실현’이라는 특수한 조직목표를 가지고 있기에 민간 영역의 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 팔로워십이나 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 재직기간과

는 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(involverment)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 남아 있으려는 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 이끌어내야하는 이유는 다음과 같다 Mowday & Porter, 1982). 첫째, 조직은 개인에게 경제적 욕구의 원천, 미래의 경제적 보장 그리고 심리적 보상을 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 말할 수 있다.

이러한 조직몰입에 대한 2원적 분류는 Meyer & Allen(1991)은 조직몰

입을 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 조직원으로 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 개인 특성, 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 결과 변수로는 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 단계

는 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. McCormic등(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 조

직의 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. 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 4 절 선행연구의 검토

### 1. 리더십과 조직성과와의 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, 직무만족)에 각각 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다. 아울러 이창원·박희봉·Ralph(2005)는 변혁적·거래적·구조주도·배려적 리더십 유형을 사용하여 한국과 뉴질랜드 지방자치단체장을 대상으로 리더십 효과를 비교 분석하였다. 연구결과 배려적 리더십은 한국과 뉴질랜드 양국에서 조직효과성의 긍정적인 영향요인임을 인정받았으나, 구조

주도 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 학교 조직의 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. 가장 최근의 연구로서 이기성(2015)은 공공기관 중간관리자의 경우 지원적 리더십이 목표지향적 리더십에 비하여 효과적으로 조직원의 조직몰입과 직무만족을 향상시키는 것으로 연구 하였다.

## 2. 팔로워십과 조직성과와의 관계

지금까지의 팔로워십과 조직몰입과 직무만족 같은 직무태도간의 관계에 관한 연구는 팔로워십을 Kelley(1992)의 유형분류, 즉 모범형, 실무형, 순응형, 소외형, 수동형에 따라 분석한 연구결과가 많이 존재한다. 박선숙(1996)은 팔로워 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 팔로워의 유형별로 모범형>순응형>소외형>수동형 순으로 직무만족과 조직몰입에 차이를 보인다는 연구결과를 밝혔다. 엄자영(2002)은 팔로워십은 조직몰입 중 정서몰입과 지속몰입에는 유의한 영향을 미치지 않고 규범몰입에만 영향을 미친다고 밝혔다. 이정근(1999)의 연구에 의하면, 공군 장교의 리더십이 하사 팔로워의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는데 있어 팔로워십 유형에 따라 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.



또한, 박미화(2005) 또한 팔로워십의 유형이 조직몰입에 영향을 미친다고 밝혔고, 한명현(2006)은 한국전력공사 직원을 대상으로 한 팔로워십 연구에서 효과적인 팔로워십을 보유한 모범형 팔로워가 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 팔로워십 측정도구를 사용했지만 그의 팔로워십의 유형을 그대로 따르지 않고 요인분석을 통해 4가지 팔로워십 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 팔로워십 중에서 능동적 참여, 열정, 팀정신과 의미있는 상관관계가 있다고 하였다. 국내에서도 표영현(2003)은 팔로워의 특성을 Conlangelo(2000) 연구와 유사한 능동적 참여, 비판적 사고로 나누어 직무태도의 하나인 직무만족과의 관계를 살펴보았다.

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

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

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

리더십이 조직시민행동의 여러 하위차원들에 유의한 영향을 미쳤다.

이도화 등(2009)는 팔로워십이 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 팔로워십이 카리스마적 리더십과 조직사회자본 사이에서 조절효과가 있는지를 분석하였다. 연구결과 팔로워십은 두변수의 관계를 조절하는 변수로 확인되었다.

권중생·권대식(2012)의 연구에서도 팔로워십 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 팔로워 유형이 변혁적 리더십, 거래적 리더십 및 서번트 리더십의 각 하위차원과 직무몰입 및 직무만족 사이에서 조절효과가 있는지에 대한 실증연구를 진행하였다. 팔로워십 유형은 모범형 팔로워와 실무형 팔로워로 나누었다. 연구결과 팔로워십 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.

### 3. 선행연구와의 차별성

이상에서 살펴본 바와 같이 대다수의 선행연구들은 실증분석 방법을 활용하여 리더십인식의 조직몰입, 직무만족과 관련한 변수에게 어떠한 효과를 미치는지를 분석하고 하고 있으며, 팔로워십에 대해서는 팔로워 유형연구를 통해 조직효과성에 미치는 영향과 최근에 민간부분을 대상으로 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 대해서 팔로워십의 조절 효과를 살펴보고 있다.

Heller and Van Til(1982)가 지적했듯이 리더십을 이해하려면 팔로워십에 대한 이해가 반드시 필요하다 라고 하였지만, 팔로워에 대한 관심은

상대적으로 적었으며(Alcon, 1992) 주로 주체와 객체관계로 이루어지는 보였다. 따라서 팔로워십은 무시되거나 리더들의 성과에 예외적인 기여 요인으로 여겨져 왔다. 국내외 선행연구들을 검토하여 다음과 같은 차별화를 하였다.

첫째, 이 연구의 독립변수인 중간관리자의 리더십은 팔로워인 부하직원이 평가한 인식된 리더십을 바탕으로 측정하였다. 실제로 중간관리자의 리더십이 팔로워의 인식을 통해 행동에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 지각된 리더십도 객관적인 리더십만큼 중요하다고 말할 수 있다. 하지만 이러한 측정방법으로 인해 실제의 리더십 유형과 팔로워의 인식된 리더십 유형간의 차이가 있을 수 있다는 점은 배제 할 수 없다고 본다. 이와 같은 인식차이를 확인해 보고자 리더와 팔로워 모두에게 리더십 인식조사를 실시하여 그 차이를 확인하였다.

둘째, 리더는 팔로워 없이 존재할 수 없고, 팔로워도 리더 없이 존재할 수 없는데도 팔로워십이 어떻게 조직성과에 영향을 미치는지에 대한 정보를 제공하는 팔로워십의 조절효과(moderating effect)나 매개효과(mediating effect)에 대한 검증은 매우 부족한 상태이며,(권중생·정대식, 2012) 특히 공공부분에 대한 연구는 매우 적었다. 대부분의 연구를 살펴보면 리더십에 따른 조직몰입, 직무만족에 관한 연구와 팔로워십의 유형 또는 특성별로 분류하고 이에 대한 조직몰입, 직무만족 등 직무태도와 조직유효성에 대한 직접·간접적 영향을 분석하는데 그치고 있다. 본 연구에서는 공공기관인 H기관의 중간관리자의 리더십과 팔로워들의 팔로워십을 조사하여 리더십이 조직성과에 미치는 영향과 팔로워십의 조절효과를 실증적으로 확인하고 그 의미를 분석한다.

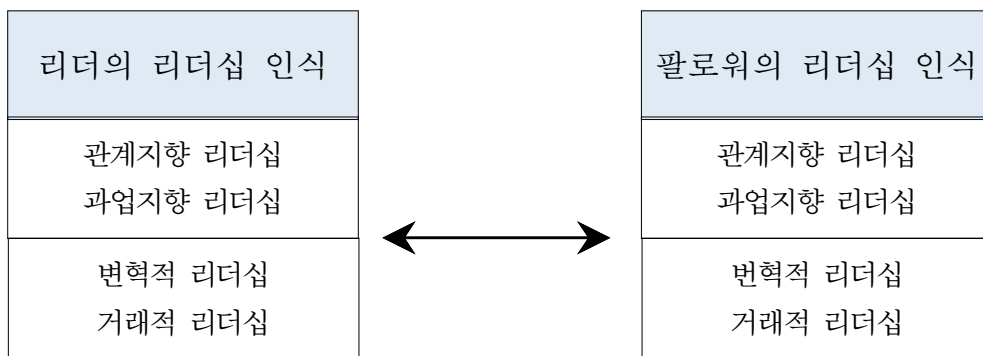
## 제 3 장 연구모형 설계 및 방법

### 제 1 절 연구 모형

본 연구는 앞에서 고찰해본 선행연구를 토대로 공공기관내 리더십에 대한 연구에 초점을 두면서 조직구성원들이 인식하는 리더십의 유형과 효과를 파악하고 팔로워십 특성에 따른 조직성과에 대해 비교 분석함이 목적이다.

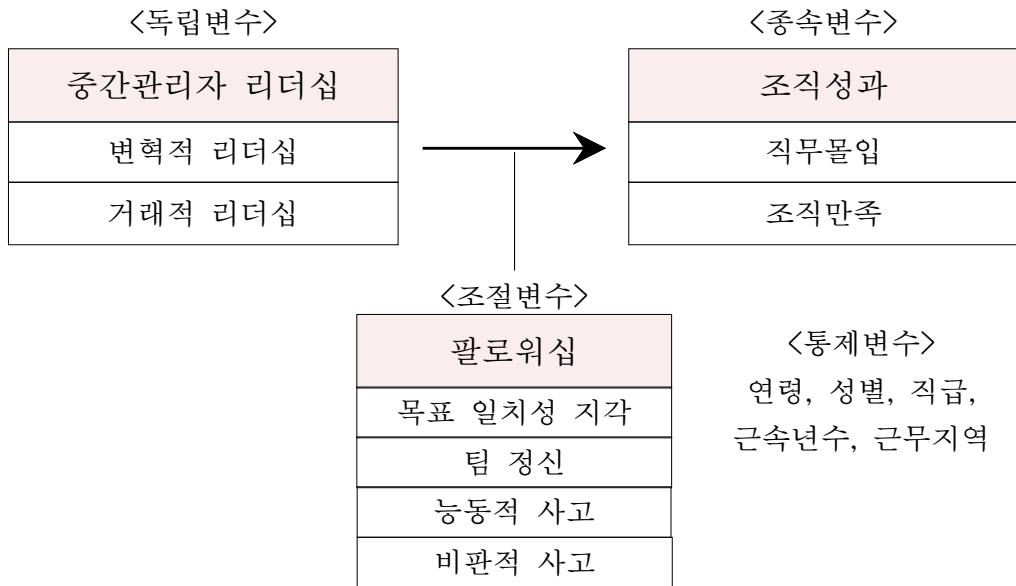
구체적으로 첫째 중간관리자인 리더의 리더십에 대한 인식과 팔로워들의 중간관리자의 리더십에 대한 인식차이를 분석하고, 둘째 중간관리자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향을 분석하고, 셋째 리더십 유형과 조직성과와의 관계에서 팔로워십과 조절변수로 작용하는 지를 살펴보는 것이다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 각 변수들 간의 관계 대하여 아래와 같이 연구모형을 설정하였다.

#### <연구모형 1> 리더십 인식차이



[그림 3-1] 연구모형 1

## 〈연구모형 2〉 중간관리자의 리더십이 조직성과에 미치는 영향 및 팔로워십의 리더십에 대한 조절효과 분석



[그림 3-2] 연구모형 2

## 제 2 절 변수설정

리더십 효과성 분석은 리더가 인식하는 리더십과 조직원인 팔로워들이 보는 리더십의 인식차를 조사하고 분석하여 어떠한 특성이 있는지 파악하기 위해 실시한다. 이의 조사를 위해 리더십 행동이론의 미시간대학교 리더십연구를 활용하여 관계지향/과업지향 리더십과 독립변수로 활용될 Bass의 ‘2요인 모형’을 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 두 가지 리더십 설문을 선택하여 중간관리자와 팔로워에게 동일한 설문을 배포하고 그 차이를 확인한다.

독립변수는 리더십 인식차이에서 언급한 대부분의 선행연구가 선택한 Bass의 ‘2요인 모형’을 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 설정하고, 각각의 하위변수는 변혁적 리더십은 카리스마, 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려로, 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외적 관리로 설정하였다. 종속변수는 조직몰입과 직무만족으로 조직성과를 설정하였다.

통제변수는 인구통계학적 변수인 연령, 성별, 직급, 근속연수, 근무지역으로 설정하였다. 또한 중간관리자의 리더십이 팔로위의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대해 팔로위십의 특성이 조절작용을 할 것으로 보고 조절변수로 설정하였으며 하위변수로는 목표일치성 지각, 팀 정신, 능동적 참여, 비판적 사고로 설정하였다.

### 제 3 절 가설설정

#### 1. 중간관리자와 팔로위의 리더십 인식차이 분석

백기복(2010)은 한국의 리더들의 리더십효과성에서 성취열정, 상향적응, 환경변화의 순으로 높게 나타났으나, 리더십 효과성을 설명함에 있어서는 솔선수범, 하향온정, 수평조화, 미래비전의 순으로 나타남으로써 리더들의 실제행동빈도와 응답자들의 리더에 대한 기대치에 차이가 있음을 이야기 했으며, 노용진(2008)은 직장인리더십 연구에서 리더십 만족점수는 44.1점인 반면, 팔로위십 수준이라고 할 수 있는 협력자 정신은 68.2점으로 구성원들 스스로에게는 관대한 반면 리더에게는 혹독한 평가를 하는 경향이 있음을 주장하였다. 이러한 연구결과를 볼 때 리더십에 대해 중간관리자인 팀장의 리더십 인식과 팔로위인 부하직원들의 리더십 인식차이가 존재할 것으로 보인다. 따라서 실증적으로 이러한 차이를 확인하고 통계적으로 유의미한지 검증하며 실무적으로는 이러한 차이를 어떻게 줄일 것인지에 대한 논의가 필요할 것이다.

**가설 1 : 리더십 인식에 중간관리자와 팔로위 간에 차이가 존재한다.**

가설 1-1 : 관계지향 리더십, 과업지향 리더십 인식에 중간관리자와 팔로위 간에 차이가 존재한다.

가설 1-2 : 변혁적 리더십, 거래적 리더십 인식에 중간관리자와 팔로위 간에 차이가 존재한다.

## 2. 리더십과 조직성과와의 관계

선행연구를 통해 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 모두 조직성과(조직 몰입, 직무만족)을 향상시킨다고 보았다. 다수의 결과는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 리더십 효과성에 더 강한 관계를 갖는 것으로 보인다. Lowe et al.(1996)의 메타분석 결과 리더십과 조직효과성간의 평균 상관계수는 공·사부분에서 각각 카리스마 .74, .69, 개별배려 .65, .56, 지적자극 .63, .62, 상황적 보상 .41, .41, 예외관리 .10, -0.2로 나왔으며, 20편의 연구결과들을 대상으로 한 다른 메타분석에서도 효과성, 만족, 추가노력과 평균 상관계수는 각각 변혁적 리더십 .76, .71, .88, 거래적 리더십 .27, .22, .32로 큰 차이를 보인다. 이에 본 연구에서는 선행연구의 검토를 통해 중간관리자의 변혁적 리더십이 거래적 리더십 유형보다 조직효과성에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 전제하에 다음과 같은 가설을 세워 검증하고자 한다.

**가설 2 : 중간관리자의 변혁적 리더십은 조직성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

가설 2-1 : 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 : 변혁적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설 3 : 중간관리자의 거래적 리더십은 조직효과성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다**

가설 3-1 : 거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2 : 거래적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 중간관리자의 리더십과 조직몰입 및 직무만족에 영향을 주는 조직원의 팔로워십의 조절효과

팔로워들의 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).

모범형 팔로워의 경우 스스로 독립적, 자율적으로 업무를 추진하기에 중간관리자의 변혁적 리더십 보다는 거래적 리더십의 영향 하에서 리더와의 동일화, 애착의 수준이 높아 질 수 있다고 보여진다. 한편, 수동형 팔로워는 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 팔로워는 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 팔로워는 책임감이 결여되어 있고 리더의 지시 없이는 임무를 수행하지 않기에 중간관리자의 거래적 리더십보다는 목표의 부여나 보상과 처벌을 부여하는 중간관리자의 변혁적 리더십에 더 높은 수준의 조직몰입과 직무만족을 얻을 수 있다고 본다(양종호, 2003).

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

**가설 4 : 중간관리자의 변혁적 리더십 특성이 조직성과에 미치는 영향은 팔로워십 특성에 따라 유의한 조절효과가 있을 것이다.**

**가설 5 : 중간관리자의 거래적 리더십 특성이 조직성과에 미치는 영향은 팔로워십 특성에 따라 유의한 조절효과가 있을 것이다.**



## 제 4 절 조작적 정의

### 1. 독립변수

#### 가. 변혁적 리더십

변혁적 리더란 조직의 목적에 헌신하고, 목표의 달성을 위해 부하직원들에게 권한위임을 하는 과정(Yukle, 1998: 324)을 말한다. 변혁적 리더십은 리더들이 부하직원의 이익을 확대하고 고양시킬 때, 그들이 조직의 목적과 임무에 대한 인식과 수용을 이끌어낼 때, 그리고 그들이 부하직원들로 자신들의 이익을 넘어 조직의 이익을 추구하도록 자극할 때 발생한다(Hater & Bass, 1998: 702).

변혁적 리더십의 구성변수를 크게 카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려로 나눌 수 있다. 카리스마는 리더가 가진 개인적 매력과 특성을 통해서 부하들에게 호감과 충성을 이끌어내고 그들을 주도해가는 능력을 말하는 것으로 리더로서의 성공의 상징이다. 동기부여는 리더가 조직의 목표나 비전, 기대하는 업무수준 등을 부하들에게 인식시키고 그들이 그러한 목표에 도달할 수 있는 자발적인 열정을 불러일으키며 지속적으로 이러한 열의가 높아지도록 유도하는 것이다. 개별적 배려는 리더가 부하를 개인적으로 존중한다는 것을 부하가 인지하는 것이 중요하기 때문에 부하 개개인에 대한 관심을 계속적으로 표현하고, 각 부하의 특정 요구사항을 이해하는 것이다. 지적자극은 리더가 부하들로 하여금 창의적인 개념과 아이디어를 도출해낼 수 있도록 기존의 관례적인 사고를 뛰어넘을 수 있도록 자극하는 것이다.

이처럼 변혁적 리더십은 전통적 리더십과는 다른 특징을 가지고 있는데 리더 자신의 카리스마도 중시하면서 조직구성원의 마음을 움직여 자발적인 참여를 얻어내려는 동기부여, 업무에 대한 리더의 지적자극, 그리고 리더 중심이 아닌 조직 구성원에 대한 배려를 강조하는 새로운 차원의 리더십이다.

## 나. 거래적 리더십

거래적 리더십은 리더와 구성원간의 거래관계에 중점을 두는 것으로서 기존의 전통적인 리더십이론에 대한 개념이라고 할 수 있다. 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외적 관리의 두 가지 변수로 구성되어 있다. 조건적 보상은 리더가 제시한 조직의 목표달성 수준에 대하여 달성한 부하에게 목표를 제시했을 때 약속했던 보상을 하는 것이고, 예외적 관리는 부하 직원들이 수행한 업무를 리더가 감독하면서 기준이나 규칙에서 이탈하는 일이 발생했을 때에 시정조치를 취하여 부하 직원들이 실수를 하지 않도록 시행하는 적극적인 관리와 문제발생이 심각한 상황에 도달할 때까지 리더는 개입하거나 교정하지 않고 있다가 부하 직원들의 실수가 드러나 리더의 주목을 끌 때 조치를 취하기를 기다리는 소극적 관리로 정의할 수 있다.

변혁적·거래적 리더십에 관한 설문항목은 Bass & Avolio(1996)의 LQ-6S (Multifactor Leadership Questionnaire Short form 6S)를 수정 사용하였다. 변혁적 리더십에 관한 설문은 12개 항목(카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적배려 각 3개 항목), 거래적 리더십에 관한 설문은 6개 항목(조건적 보상, 예외적 관리 각 3개 항목)이다.

## 2. 종속변수

종속변수인 조직성과는 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(3문항)” 으로 둘째, 구성원이 조직을 위하여 애쓰려는 의사로서의 애착은 “응집 몰입(3문항)” 으로 셋째, 구성원이 조직원으로 남아 있으려는 강한 욕구로서의 근속은 “지속적 몰입(4문항)” 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 Questionnaire)와 Cook & Wall(1979)이 개발한 ‘총체적 직무만족 설문지’ (Overall Job Satisfaction Questionnaire)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.

### 3. 조절변수

중간관리자인 리더의 리더십에 대한 인식과 팔로워인 조직원의 리더십 인식차를 보기위해 독립변수로 사용한 변혁적·거래적 리더십에 관한 설문항목을 그대로 사용하여 인식차이(gap)을 확인하고자 하였다. 설문은 Bass & Avolio(1926)의 LQ-6S (Multifactor Leadership Questionnaire Short form 6S)를 수정 사용하였다. 변혁적 리더십에 관한 설문은 12개 항목(카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적배려 각 3개 항목), 거래적 리더십에 관한 설문은 6개 항목(조건적 보상, 예외적 관리 각 3개 항목)이다.

팔로워십은 조직 목표달성을 위하여 팔로워 스스로 적극적 자기개발과 동시에 독립적으로 자신의 책임하에 최선을 다하며 리더에게 신뢰를 주고 리더의 영향력을 수용하고 헌신, 노력하는 과정을 의미한다(한연주, 2011). 본 연구의 팔로워 유형은 Kelley(1994)의 팔로워 유형을 활용하였다. 즉, 팔로워 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, 총20문항을 리커드 5점 척도로 측정하였다.

#### 4. 통제변수

선행연구에서 일반적으로 선정한 인적 변수로서 설문응답자의 연령, 성별, 직급, 근속년수, 근무지역의 5개를 인구통계학적 변수로 선정하였다.

### 제 5 절 조사설계

#### 1. 조사대상의 선정

본 연구는 조직성과에 어떠한 리더십이 더 효과적인지와 리더십에 대한 팔로워십의 조절효과를 확인하기 위한 연구의 일환으로 공공기관 중 한 곳인 H공공기관에 대한 실증연구를 통해 중간관리자의 리더십이 직무몰입과 직무만족에 미치는 영향과 리더와 팔로워의 리더십에 대한 인식차이와 조직구성원의 팔로워십이 리더십의 조직성과의 관계에 조절효과로서 영향을 미치는 지에 대한 실증적인 연구이다.

따라서 모집단은 H공공기관 직원이며 중간관리자의 리더십과 팔로워십을 동시에 측정하기 위해 중간관리자는 공공기관 직원 중 팀장의 직위를 맡고 있는 2급 또는 3급 66명을 대상으로 하며, 팔로워십 및 리더십 인식은 3급(부장보직자 제외) 이하의 346명을 대상으로 측정하였다.

자료 수집은 H공공기관에 근무하는 본사와 지사직원 중 2급 및 3급이하 직원 412명에 대한 인식조사 설문을 통한 데이터를 활용하였다. 자료수집의 용이성을 고려해 온라인 조사와 대면 설문조사를 병행하였다.

설문조사는 2017년 2월 1일부터 2월 10일까지는 중간관리자를 대상으로 2017년 2월 15일부터 3월 8일까지는 팔로워를 대상으로 실시하였으며, 설문조사는 조사대상자가 문항별 해당되는 곳에 직접 기입하는 자기기입법(self-administered questionnaires)을 사용하였다.

## 2. 설문지 구성

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

팔로워십, 리더십, 조직성과에 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 표와 같다.

[표 3-3] 설문지의 구성

변수		문항	문항수	출처
리더십 인식차이	과업지향리더십	I :1~20중 홀수	10	미시간대학교 모형
	관계지향리더십	I :1~20중 짝수	10	
독립 변수	변혁적 리더십	카리스마	II :1,2,3	Bass & Avolio 의 MLQ-6
		동기부여	II :4,5,6	
		지적자극	II :7,8,9	
		개별적배려	II :10,11,12	
	거래적 리더십	조건적 보상	II :13,14,15	
		예외적관리	II :16,17,18	
종속 변수	조직 몰입	가치적 몰입	III :5,8,9	Mowday(1982), 이금숙(2008)
		응집적 몰입	III :1,3,4	
		지속적 몰입	III :2,6,7,10	
	직무 만족	직장생활 만족	III :11	Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967), Cook & Wall(1979), 김호균(2009), 왕태규(2007)
		수행업무 만족	III :12	
		신분안정성 만족	III :13	
		동료관계 만족	III :14	
		승진 및 기회만족	III :15,16,17	
		보수정도 만족	III :18	
	조절 변수	목표일치성 지각	IV :1,5,12,16,18	Kelley(1992), Conlangelo(2000), 표영현(2003), 한연주(2010), 권중생·권대식(2012)
팀정신		IV :2,3,8,9,10		
능동적 참여		IV :4,6,7,13,15		
비판적 사고		IV :11,14,17,19,20		
통제 변수	인구통계학적 특성	V :1,2	연령, 성별 직급, 근속년수, 근무지역	
	근무특성	V :3,4,5		
총 문항수			81	

연구를 위해 사용된 설문지는 크게 5부분으로 구성되었다. 첫 번째 부분은 리더십 인식 차이를 확인하는 문항으로 리더와 팔로워의 인식을 측정하고자 한다. 두 번째 부분은 독립변수로서 변혁적리더십, 거래적리더십에 대한 문항으로 구성하였다. 세 번째 부분은 종속변수인 조직성과를 측정하기 위해 조직몰입, 직무만족 항목으로 구성하였다. 네 번째로 조절변수인 팔로워십을 측정하기 위해 목표일치성 지각, 팀 정신, 능동적 참여, 비판적 사고에 관한 문항으로 구성하였다. 마지막으로 응답자에 대한 인구통계학적 특성과 근무특성을 파악하기 위한 5문항을 포함하고 있다.

### 3. 자료 분석방법

앞서 설명한 대로 자료 분석에 실제로 활용된 설문지는 Likert-type의 5점 척도로 구성된 설문지였으며, 회수된 설문지 중 통계처리에 부적합한 응답은 제외하고 분석을 하였다.

설문 자료를 통계적으로 분석하기 위하여 통계패키지 SPSS를 이용하며, 5점 척도법에 의한 설문결과들에 대해 가장 부정적인 응답부터 가장 긍정적인 응답까지 1점에서 5점까지 부여하여 결과들을 분석하며, 인구통계학적 변수에 대해서는 빈도분석과 기술통계분석(평균, 표준편차 등)을 실시하고, 설문문항의 신뢰성을 검증하기 위하여 Cronbach's Alpha 계수를 활용할 하였다. 가설검증을 위해 수집된 자료를 정리하여 변수별로 자료의 특성을 제시하고, 리더십 성향과 조직효과성의 변수에 대하여 분석을 한다. 가설검증에 앞서 변수들 간의 관련성 정도 확인을 위해 상관관계 분석을 실시하였으며, 이 논문에서 사용되는 리더십 인식차이 분석을 위한 t-test, 독립변수와 종속변수간의 인과관계를 검증하기 위한 다중회귀분석, 팔로워십의 리더십에 대한 조절효과 확인을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

## 제 4 장 통계분석 및 가설검증

### 제 1 절 기초 통계분석

#### 1. 표본의 선정 및 조사

본 연구의 조사대상은 H공공기관 이었으며, 팀장급 중간관리자와 중간관리자 소속부서의 팔로워로 구분하였다. 조사방법은 온라인 설문조사를 실시하였으며 전체직원 496명중 임원 및 1급, 파견 및 휴직직원을 제외하고 중간관리자 66명, 346명을 대상으로 설문을 진행하였다.

수집된 설문지는 중간관리자는 56매, 팔로워는 263매였으며, 그 중에서 중시화 경향이 뚜렷하거나, 불성실한 답변이 많은 설문지를 제외하고 최종 선정된 분석대상 자료는 중간관리자 56매, 팔로워 233매 이다.

본 연구에서 회수된 설문지의 인구통계학적 변수에 대한 빈도분석을 한 결과 중간관리자의 경우 연령은 40대가 10명(17.8%), 나머지 56명(82.2%)은 50대로 나타나 50대가 압도적으로 많았다. 성별은 남성 54명(96.4%), 여성 2명(3.6%)로 공공기관에서 남성관리자가 압도적으로 많은 현실을 나타내고 있다. 중간관리자의 직급은 1급 1명(1.8%), 2급 52명(92.9%), 3급 3명(5.4%)로 이는 H공공기관의 복수직급 제도로 인해 중간관리자인 2급의 직책에 1급과 3급도 근무하고 있기 때문이다. 근속년수는 10년~15년 2명(3.6%), 16년 ~ 20년은 6명(10.7%), 21년 ~ 25년 미만은 27명(48.2%), 26년 이상은 21명(37.5%)였다. 근무지역은 본사 22명(39.3%), 지역본부·지사에 근무는 34명(60.7%)로 나타났다.

팔로워인 직원들의 인구통계학적 변수를 살펴보면 연령은 10대~20대가 36명(15.5%), 30대가 90명(38.6%), 40대가 88명(37.8%), 50대가 19명(8.2%)으로 나타나 30대와 40대가 가장 주축을 차지하고 있었다. 성별은 남성 170명(73.0%), 여성 63명(27.0%)로 공공기관에서 남성이 많은 현실을 나타내고 있다. 팔로워의 직급은 3급 98명(42.1%), 4급 122명(52.4%), 5급 13명(5.6%)로 3급과 4급이 주축을 이루고 있다. 근속년수는 5년 이하 81명(34.8%), 6년 ~ 10년 39명(16.7%), 11년 ~ 15년 44명(18.9%), 16년 ~ 20

년 24명(10.3%), 21년 ~ 25년 36명(15.5%), 26년 이상 9명(3.9%)의 비교적  
 고른 분포를 보이고 있다. 근무지역은 본사 99명(42.5%), 지역본부·지사  
 근무하는 팔로워는 134명(57.5%)로 나타났다.

[표 4-1] 인구통계학적 변수 빈도분석

구분		중간관리자		팔로워	
		빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
연령	20대	-		36	15.5
	30대	-		90	38.6
	40대	10	17.8	88	37.8
	50대	56	82.2	19	8.2
성별	남성	54	96.4	170	73.0
	여성	2	3.6	63	27.0
직급	1급	1	1.8	-	-
	2급	52	92.9	-	-
	3급	3	5.4	98	42.1
	4급	-	-	122	52.4
	5급	-	-	13	5.6
근무년수	5년 이하	-	-	81	34.8
	6~10년	-	-	39	16.7
	11~15년	2	3.6	44	18.9
	16~20년	6	10.7	24	10.3
	21~25년	27	48.2	36	15.5
	26년 이상	21	37.56	9	3.9
근무지역	본사	22	39.3	99	42.5
	지역	34	60.7	134	58.5
합계		56	100	233	100

## 2. 기술통계 분석

다음은 평균과 표준편차가 자료의 적절한 특성치로 될 수 있는 변수들  
 이다. 각 변수별 평균과 표준편차, 중앙값을 중간관리자와 팔로워로 나  
 누어 제시하였다. 이 표에서 살펴볼 때 중간관리자와 팔로워간의 평균값  
 에서도 이미 차이를 보이고 있지만 통계적으로 의미 있는 차이가 있는지  
 에 대해서는 t-test를 통해 검증하기로 한다.



## 1) 독립변수에 대한 기술통계 분석

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 중간관리자와 팔로워의 리더십 인식차이를 확인하기 위해 리더십을 과업지향 리더십과 관계지향 리더십 설문과 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 구성하고, 변혁적 리더십을 카리스마, 동기부여, 지적자극, 개별적 배려로 하위변수로, 거래적 리더십을 조건적 보상, 예외적 관리로 하위변수를 구성하여 별도 설문하였으며 세부요인의 각 항목들은 Likert 5점 척도로 측정 하였다. 리더십 유형에 대한 기술 통계량을 살펴보면 과업지향과 관계지향 리더십에서는 중간관리자는 평균 4.20과 4.27로 나타났으며 표준편차는 0.41과 0.39로 나타났으며, 팔로워에서의 평균값은 3.57과 3.50으로 나타났으며, 표준편차는 0.71과 0.69로 나타났다. 변혁적리더십과 거래적리더십 에서는 중간관리자는 평균 3.85~4.40, 표준편차 0.42~0.61까지로 나타났고, 팔로워에서는 평균 3.22~3.44, 표준편차 0.57~0.85까지로 나타났다.

[표 4-2 ] 리더십 유형 기술통계량

구분	중간관리자			팔로워		
	평균	표준편차	중앙값	평균	표준편차	중앙값
과업지향 리더십	4.27	0.41	4.30	3.57	0.71	3.70
관계지향 리더십	4.20	0.39	4.20	3.50	0.69	3.90
변혁적 리더십	4.15	0.42	4.13	3.37	0.79	3.42
(카리스마)	3.85	0.57	4.00	3.31	0.84	3.33
(동기부여)	4.12	0.45	4.00	3.31	0.85	3.33
(지적자극)	4.40	0.43	4.33	3.44	0.79	3.67
(개별적배려)	4.20	0.48	4.00	3.40	0.83	3.33
거래적 리더십	4.01	0.47	4.00	3.30	0.57	3.33
(조건적 보상)	4.09	0.54	4.00	3.22	0.69	3.33
(예외적 관리)	3.92	0.61	4.00	3.38	0.59	3.33

## 2) 종속변수에 대한 기술통계분석

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 조직성과를 측정하기 위해 조직몰입과 직무만족으로 구성하였으며, 조직몰입의 하위로는 가치적 몰입, 응집적 몰입, 지속적 몰입과 직무만족의 하위로는 직장생활 만족, 수행업무만족, 신분안정 만족, 동료관계 만족, 승진 및 기회 만족, 보수정도 만족으로 구성하였다. 세부요인의 각 항목들은 Likert 5점 척도로 측정하였다. 조직성과에 대한 기술 통계량을 살펴보면, 각 요인들의 평균은 3.06~3.95까지로 나타났으며 표준편차는 0.28~0.82까지로 나타났다.

[표 4-3] 조직효과성 기술통계량

구분	평균	중앙값	표준 편차
<b>조직몰입</b>	3.09	3.08	0.28
(가치적 몰입)	3.46	3.33	0.64
(응집적 몰입)	3.35	3.33	0.63
(지속적 몰입,역변환)	3.54	3.50	0.74
<b>직무만족</b>	3.50	3.50	0.54
(직장생활 만족)	3.51	4.00	0.82
(수행업무 만족)	3.35	3.00	0.81
(신분안정 만족)	3.95	4.00	0.68
(동료관계 만족)	3.79	4.00	0.70
(승진 및 기회만족)	3.06	3.00	0.67
(보수정도 만족)	3.40	3.00	0.79

## 3) 조절변수에 대한 기술통계분석

본 연구에서는 중간관리자 리더십이 조직성과에 미치는 영향에서 팔로워십의 조절효과를 살펴보기 위해 팔로워십에 대한 선행연구를 바탕으로 목표일치지각, 팀정신, 능동적참여, 비판적 사고로 구성하였다. 각 항목들은 Likert 5점 척도로 측정하였다. 팔로워십에 대한 기술 통계량을 살펴보면, 각 요인들의 평균은 3.33~3.36까지로 나타났으며 표준편차는 0.49~0.59까지로 나타났다.

[표 4-4] 팔로워십 기술통계량

구분	평균	중앙값	표준 편차
목표일치지각	3.36	3.40	0.50
팀정신	3.35	3.40	0.59
능동적참여	3.33	3.20	0.53
비판적사고	3.36	3.40	0.49

## 제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검증

### 1. 문항의 신뢰도 분석

본 연구의 가설을 검증하기에 앞서 측정도구인 설문지의 각 문항에 대한 신뢰도 검증을 실시하였다. 신뢰도 검증은 중간관리자와 팔로워에 대해서 각각 실시하였다. 리더십 인식차이 조사를 위한 과업지향, 관계지향 리더십 20문항과 설문지에 반영된 독립변수인 리더십(변혁적·거래적 리더십의 하위변수) 18개 문항과 종속변수인 조직성과(조직몰입의 하위로 가치적 몰입, 응집적 몰입, 지속적 몰입과 직무만족의 하위로는 직장생활 만족, 수행업무만족, 신분안정 만족, 동료관계 만족, 승진 및 기회 만족, 보수정도 만족) 18개 문항과 조절변수인 팔로워십(목표일치성 지각, 팀정신, 능동적참여, 비판적 사고) 20문항에 대한 Chronbach's Alpha 계수를 분석해보았다.

신뢰도(reliability)는 유사한 설문항목을 사용하여 동일한 변수에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말하는데 본 연구에서는 Chronbach's Alpha 계수를 사용하여 신뢰도를 측정하였다. 일반적으로 클론바흐 알파(Cronbach's alpha) 값이 0.7이상이면 내적 일관성이 크다고 판단하나 이는 절대적인 기준은 아니며 질문의 수와 차원을 종합적으로 고려하여 적절한 알파 값을 판단한 필요가 있다(고길곤,2014).

본 연구에서 중간관리자를 대상으로 사용한 설문지 각 문항에 대한 신뢰도 분석 결과는 최저 0.646, 최고 0.911로 각 변수의 내적일관성은 비교적 높다고 할 수 있다. 신뢰도 검증결과는 아래에서 정리하여 제시하였다.

[표 4-5] 중간관리자 설문신뢰도 분석

변수명	측정내용	문항수	Chronbach's Alpha
리더십 인식조사	과업지향 리더십	10	0.850
	관계지향 리더십	10	0.831
변혁적 리더십	카리스마	3	0.814
	동기부여	3	0.714
	지적자극	3	0.736
	개별적 배려	3	0.761
	변혁적 리더십(전체)	12	0.911
거래적 리더십	조건적 보상	3	0.769
	예외적 관리	3	0.646
	거래적 리더십(전체)	6	0.694

또한 본 연구에서 팔로워를 대상으로 사용한 설문지 각 문항에 대한 신뢰도 분석 결과는 최저 0.545, 최고 0.971로 일부변수에서 내적일관성이 비교적 낮게 나오나 전체적인 내적일관성은 비교적 양호 하다고 할 수 있다. 신뢰도 검증결과는 아래에서 정리하여 제시하였다.

[표 4-6] 팔로워 설문 신뢰도 분석

변수명	측정내용	문항수	Chronbach's Alpha
리더십 인식조사	과업지향 리더십	10	0.954
	관계지향 리더십	10	0.939
변혁적 리더십	카리스마	3	0.906
	동기부여	3	0.922
	지적자극	3	0.905
	개별적 배려	3	0.908
	변혁적 리더십(전체)	12	0.971
거래적 리더십	조건적 보상	3	0.754
	예외적 관리	3	0.598
	거래적 리더십(전체)	6	0.790
조직몰입	가치적 몰입	3	0.611
	응집적 몰입	3	0.545
	지속적 몰입	4	0.828
직무만족	조직생활 관계만족	4	0.774
	승진 및 보수 만족	4	0.740
조절변수	목표일치성 지각	5	0.598
	팀정신	5	0.820
	능동적 참여	5	0.798
	비판적 사고	5	0.644

## 2. 변수들 간의 상관관계 분석

본 연구의 회귀 분석에 앞서 연구모형에서 제시된 변수들간의 관련성을 확인하기 위해 상관관계(correlation analysis)를 실시하였다. 상관관계 분석은 두 변수 간 등간 또는 비율척도로 측정되었을 경우 관련성의 정도를 측정하는 방법으로서 두 변수들 간에 얼마나 밀접한 선형관계를 가지고 있는가를 분석하는 통계기법으로 두 변수간의 관계의 강도를 파악할 수 있다는 장점이 있다. 상관관계를 분석하는 도구로서 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다. 상관계수의 절대치 혹은 상관계수의 자승 값이 1에 가까울수록 상관관계가 강하다고 판단한다(노형진, 2008).

[표 4-7] 변수들간의 상관관계 분석

구분	변혁적 리더십	거래적 리더십	가치몰입	응집몰입	지속몰입	직장생활	수행업무	신분안정	동료관계	승진/기회	보수정도	목표일치각	팀정신	능동적참여	비판적사고
변혁적 리더십	1														
거래적 리더십	.678**	1													
가치적 몰입	.387**	.312**	1												
응집적 몰입	.240**	.316**	.456**	1											
지속적 몰입	.468**	.324**	.736**	.367**	1										
직장생활 만족	.321**	.292**	.621**	.329**	.600**	1									
수행업무 만족	.219**	.203**	.474**	.355**	.506**	.507**	1								
신분안정 만족	.212**	.208**	.523**	.299**	.465**	.490**	.402**	1							
동료관계 만족	.442**	.285**	.475**	.262**	.456**	.540**	.348**	.503**	1						
승진 및 기회만족	.404**	.378**	.549**	.303**	.546**	.503**	.455**	.447**	.467**	1					
보수정도 만족	.248**	.285**	.481**	.177**	.408**	.399**	.289**	.405**	.301**	.519**	1				
목표일치각	.230**	.271**	.417**	.440**	.362**	.358**	.291**	.282**	.254**	.282**	.174**	1			
팀정신	.366**	.413**	.534**	.598**	.494**	.451**	.382**	.360**	.347**	.386**	.191**	.668**	1		
능동적참여	.368**	.361**	.468**	.554**	.442**	.414**	.348**	.290**	.406**	.354**	.140*	.695**	.852**	1	
비판적사고	.204**	.242**	.293**	.416**	.242**	.258**	.254**	.182**	.166*	.080	-.013	.660**	.671**	.721**	1

변수들의 하위요인들간의 상관관계 결과를 살펴보면 먼저 독립변수인 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상관관계는  $r=0.678(p<0.01)$ 의 정(+)의 상관관계가 있었으며, 종속변수의 경우 조직몰입의 하위요인인 가치적, 지속적, 응집적 몰입간에서는 가치적 몰입과 응집적 몰입 사이에는  $r=0.456(p<0.01)$ 의 다소 높은 정(+)의 상관관계가 있었으며, 가치적 몰입과 지속적 몰입사이에는  $r=0.736(p<0.01)$ 의 높은 정(+)의 상관관계가 있었으며, 응집적 몰입과 지속적 몰입 사이에는  $r=0.367(p<0.01)$ 의 낮은 정(+)의 상관관계가 나타났다. 직무만족의 하위요인인 직장생활 만족, 수행업무 만족, 신분안정성 만족, 동료관계 만족, 승진 및 기회만족, 보수정도 만족 사이에서는 수업업무 만족과 보수정도 만족 사이에서  $r=0.289(p<0.01)$ 의 낮은 정(+)의 상관관계와 동료관계 만족과 보수정도 만족 사이에서  $r=0.301(p<0.01)$ 의 낮은 정(+)의 상관관계가 있었으며 나머지 하위 변수들간에는  $r=0.400\sim 0.540(p<0.01)$ 의 다소 높은 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

다음으로 조절변수인 팔로워십의 목표일치 지각, 팀정신, 능동적 참여, 비판적 사고간에는  $r=0.660\sim 0.852(p<0.01)$ 의 높은 정(+)의 상관관계를 보여주고 있다.

이제 변수들간 상관관계를 살펴본다. 먼저 독립변수인 리더십과 종속변수인 조직몰입과의 상관관계를 보면 변혁적 리더십과 가치적 몰입간에는  $r=0.387(p<0.01)$ 의 이상의 정(+)의 상관관계가 있고 응집적 몰입간에는  $r=0.240(p<0.01)$ 의 이상의 정(+)의 상관관계가 있고, 지속적 몰입간에는  $r=0.468(p<0.01)$ 의 이상의 정(+)의 상관관계가 있었다. 거래적 리더십과 가치적 몰입간에는  $r=0.312(p<0.01)$ 의 이상의 정(+)의 상관관계가 있고 응집적 몰입간에는  $r=0.316(p<0.01)$ 의 이상의 정(+)의 상관관계가 있고, 지속적 몰입간에는  $r=0.324(p<0.01)$ 의 이상의 정(+)의 상관관계가 있었다. 그리고 리더십과 직무만족과의 상관관계를 살펴보면 변혁적 리더십과 직무만족 간에는  $r=0.212\sim 0.442(p<0.01)$ 간의 정(+)의 상관관계가 있었고 거래적 리더십과 직무만족 간에는  $r=0.203\sim 0.378(p<0.01)$ 간의 정(+)의 상관관계가 있었다.

종속변수인 조직몰입, 직무만족과 조절변수인 팔로워십의 상관관계는 다음과 같다. 가치적 몰입과 팔로워십의 상관관계에서는  $r=0.293\sim 0.534$

( $p < 0.01$ )간의 정(+)의 상관관계가 있었고, 응집적 몰입과 팔로워십의 상관관계에서는  $r = 0.416 \sim 0.598$ ( $p < 0.01$ )간의 정(+)의 상관관계가 있었고, 지속적 몰입과 팔로워십의 관계에서는  $r = 0.242 \sim 0.494$ ( $p < 0.01$ )간의 정(+)의 상관관계가 있었다.

직무만족의 직장생활 만족과 팔로워십의 상관관계는  $r = 0.258 \sim 0.451$ ( $p < 0.01$ )간의 정(+)의 상관관계가 있었고, 수행업무 만족과 팔로워십의 관계에서는  $r = 0.254 \sim 0.382$ ( $p < 0.01$ )간의 정(+)의 상관관계가 있었고, 신분안정만족과 팔로워십의 관계에서 신분안정만족과 비판적 사고의 관계에서는  $r = 0.182$ ( $p < 0.01$ )로 정(+)의 상관관계가 거의 없는 것으로 나타났으며, 목표일치지각, 팀정신, 능동적참여의 상관관계는  $r = 0.282 \sim 0.360$ ( $p < 0.01$ )간의 정(+)의 상관관계로 나타났다. 동료관계 만족에서는 비판적 사고와의 상관관계가  $r = 0.166$ ( $p < 0.05$ )로 상관관계가 거의 없는 것으로 나타났으며 목표일치 지각, 팀정신, 능동적 참여의 상관관계는  $r = 0.254 \sim 0.406$ ( $p < 0.01$ )간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 승진 및 기회만족과 팔로워십의 관계에서는 비판적 사고의 경우에는 상관관계가 유의하지 않은 것으로 나타났으며 목표일치지각, 팀정신, 능동적 참여의 상관관계는  $r = 0.282 \sim 0.386$ ( $p < 0.01$ )간의 정(+)의 상관관계가 있었다. 보수정도 만족과 팔로워십의 관계에서는 능동적참여는  $r = 0.140$ ( $p < 0.05$ )으로 상관관계가 거의 없는 것으로 나타났으며, 비판적 사고는 유의하지 않게 나타났고, 목표일치 지각은  $r = 0.174$ ( $p < 0.01$ ), 팀정신은  $r = 0.191$ ( $p < 0.01$ )로 정(+)의 상관관계가 거의 없는 것으로 나타났다.

### 제 3 절 가설의 검증

#### [연구모형 1]

#### 1. 중간관리자와 팔로워 간의 리더십 인식차이

연구모형 1의 가설에 대한 검증으로 리더십에 대해 중간관리자인 팀장의 리더십 인식과 팔로워인 부하직원들의 리더십 인식차이가 분명하게 존재할 것인지에 대해 실증적으로 이러한 차이를 확인하고 통계적으로 유의미한지 독립검정 t-test를 통하여 분석하였다.

먼저 중간관리자 56명과 팔로워 233명간의 리더의 리더십 인식과 팔로워의 리더십 인식차이를 분석한 결과는 아래와 같다.

[표 4-8] 전체 중간관리자와 팔로워간의 리더십 인식차이 t-test

구 분	평균		표준편차		t값	p값
	중간관리자 (n=56)	팔로워 (n=233)	중간관리자 (n=56)	팔로워 (n=233)		
과업지향 리더십	4.27	3.57	0.41	0.71	7.177***	.000
관계지향 리더십	4.20	3.50	0.39	0.69	7.335***	.000
변혁적리더십(총괄)	4.15	3.37	0.42	0.79	7.177***	.000
카리스마	3.85	3.31	0.57	0.84	4.592***	.000
동기부여	4.12	3.31	0.45	0.85	6.902***	.000
지적자극	4.40	3.44	0.43	0.79	8.752***	.000
개별적 배려	4.21	3.40	0.48	0.83	6.937***	.000
거래적리더십(총괄)	4.01	3.30	0.47	0.57	8.595***	.000
조건적보상	4.09	3.22	0.54	0.69	8.800***	.000
개별적 배려	3.92	3.38	0.61	0.59	6.164***	.000

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1

과업지향 리더십은 t값이 7.17, p값이 0.000, 관계지향 리더십은 t값이 7.335, p값이 0.000 수준으로 과업지향리더십과 관계지향 리더십 모두에서 두 집단간에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 인식차이에 있어서도 변혁적 리더



십은 t값이 7.177, p값이 0.000 수준으로, 거래적 리더십은 t값이 8.595, p값이 0.000 수준으로 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났으며 변혁적 리더십의 하위변수와 거래적 리더십의 하위변수에서 모두 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

다음은 중간관리자의 팀, 지사를 1개의 유닛으로 설정하고, 개별 중간관리자와 함께 근무하는 팔로워를 하나의 단위로 묶어 중간관리자와 팔로워의 인식차이를 분석하였다. 중간관리자 56명중 팔로워가 응답하지 않은 중간관리자 1명, 팔로워 조사 결과 중 팀장이 설문에 응답하지 않은 본사 17명, 지역 22명의 총 39명을 제거하고 194명을 실제 같이 근무하는 중간관리자와 매칭 하여 분석하였으며, 이에 따른 전체 표본수는 55개로 분석되었다. 중간관리자의 리더십 인식의 평균은 동일하였으며, 팔로워의 리더십인식은 동일하거나 일부 변수에서 0.01~0.03정도로 미미하게 증가하였다.

[표 4-9] 유닛별 중간관리자와 팔로워간의 리더십 인식차이 t-test

구 분	평균		표준편차		t값	p값
	중간관리자 (n=55)	팔로워 (n=55)	중간관리자 (n=55)	팔로워 (n=55)		
과업지향 리더십	4.27	3.55	0.41	0.59	7.505***	.000
관계지향 리더십	4.20	3.53	0.39	0.54	7.510***	.000
변혁적리더십(총괄)	4.15	3.39	0.42	0.69	6.943***	.000
카리스마	3.85	3.34	0.57	0.69	4.186***	.000
동기부여	4.12	3.33	0.46	0.72	6.861***	.000
지적자극	4.41	3.44	0.43	0.70	8.702***	.000
개별적 배려	4.21	3.45	0.48	0.72	6.535***	.000
거래적리더십(총괄)	4.01	3.32	0.47	0.37	8.530***	.000
조건적보상	4.09	3.23	0.54	0.46	8.956***	.000
개별적 배려	3.93	3.41	0.61	0.37	5.458***	.000

중관리자와 팔로워간의 리더십 인식을 지각하는데 차이가 있을것이다 라는 연구문제 1의 분석내용도 전체 중간관리자와 팔로워로 분리하여 분석한 결과와 유사한 분석결과가 도출되었다. 과업지향 리더십은 t값이

7.505, p값이 0.000, 관계지향 리더십은 t값이 7.510, p값이 0.000 수준으로 과업지향리더십과 관계지향 리더십 모두에서 두 집단간에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 인식차이에 있어서도 변혁적 리더십은 t값이 6.943, p값이 0.000 수준으로, 거래적 리더십은 t값이 8.530, p값이 0.000 수준으로 통계적으로 차이가 있는 것으로 나타났으며 변혁적리더십의 하위변수와 거래적 리더십의 하위변수에서 모두 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다. 이는 한국의 리더들의 리더십효과성에서 성취열정, 상향적응, 환경변화의 순으로 높게 나타났으나, 리더십 효과성을 설명함에 있어서는 솔선수범, 하향온정, 수평조화, 미래비전의 순으로 나타남으로써 리더들의 실제행동빈도와 응답자들의 리더에 대한 기대치에 차이가 있음을 제시하는 백기복(2010)의 연구에서 예상한 리더와 팔로워 간의 인식차이를 실증적인 인식조사와 통계 검증으로 인식차이에 있어서 통계적으로 매우 유의미하게 다름을 알 수 있다.

## 2. 리더십 유형별 중간관리자와 팔로워 간의 인식차이 분석

이러한 리더와 팔로워간의 각기 다른 리더십유형의 인식차이에 있어 중간관리자의 리더십 유형별 표준편차(과업 0.41, 관계 0.39, 변혁적 0.42, 거래적 0.57)를 기준으로 4가지 유형별로 분류하였다.

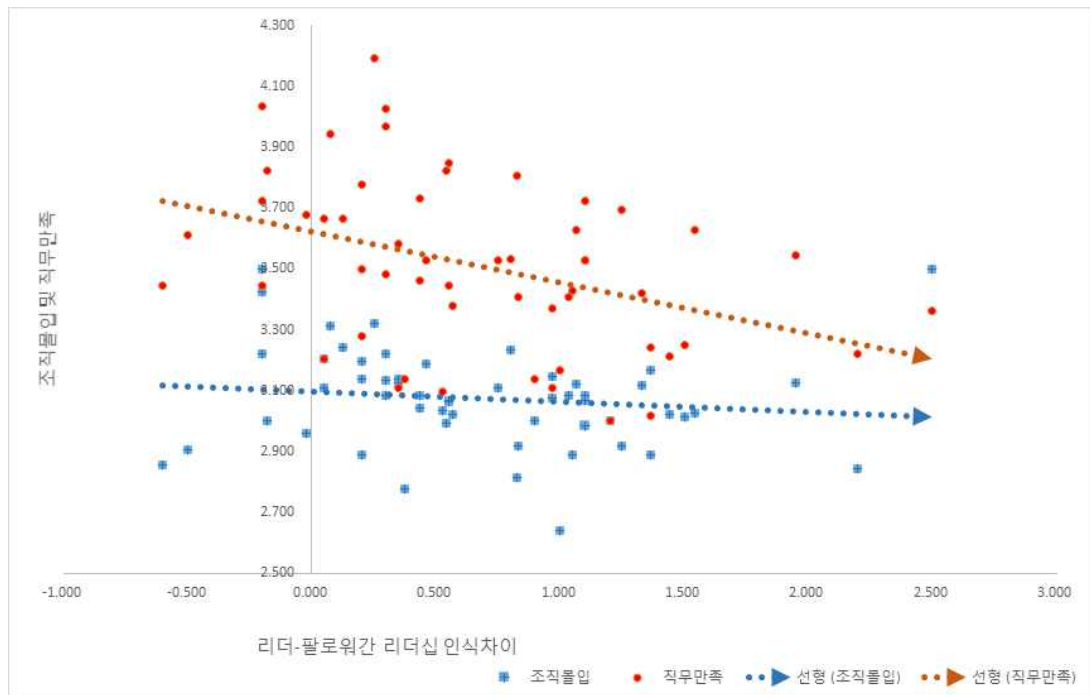
첫 번째 유형은 중간관리자의 리더십 인식이 매우 높은 과대형 리더, 표준편차 범위안에 있는 소대형 리더, 표준편차 범위내에서 인식이 낮은 소소형리더, 표준편차 범위 밖의 인식이 매우 낮은 소심형 리더로 구분하였고, 각 유형별 중간관리자와 팔로워의 인식차이, 조직몰입, 직무만족과 팔로워십을 평균과 비교하였다.

리더와 팔로워간의 리더십 인식차이가 크면 클수록 조직성과의 변수인 직무몰입과 직무만족이 떨어짐을 확인할 수 있었다. 그러나 전체 표본수가 55개로 충분하지는 않아 통계적 유의미성을 확인하기에는 어려운 것이 사실이다.

[표 4-10] 과업지향 리더십 인식차이

구 분	인식차이	조직몰입	직무만족	목표일치지각	팀정신	능동적참여	비판적사고
평균	0.72	3.08	3.51	3.34	3.30	3.32	3.33
과대리더 (n=14)	1.39	3.10	3.46	3.30	3.27	3.23	3.31
소대리더 (n=15)	0.75	3.12	3.59	3.36	3.36	3.37	3.34
소소리더 (n=18)	0.53	3.05	3.42	3.33	3.27	3.32	3.35
소심리더 (n=8)	0.01	3.07	3.62	3.42	3.33	3.38	3.33

[그림 4-1] 과업지향 리더십 인식차이와 조직몰입 · 직무만족과의 관계

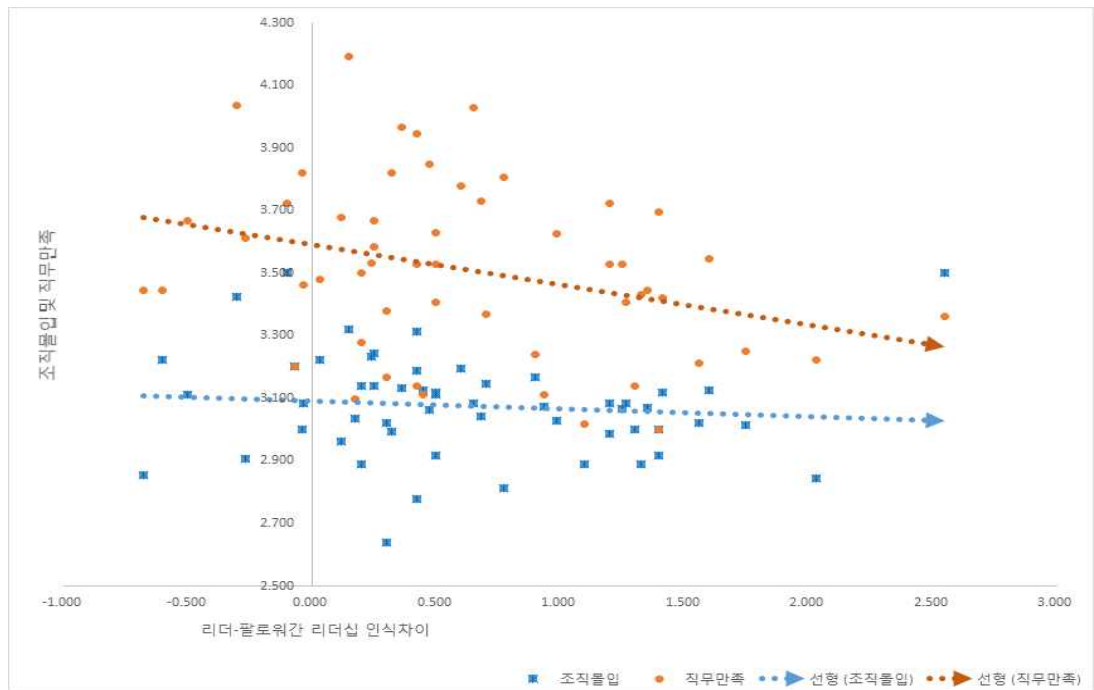


과업지향리더십 인식차이에 있어서 중간관리자와 팔로워의 인식차이는 0.72 였으나 과대형리더는 1.39, 소대형 리더는 0.75, 소소형 리더는 0.53, 소심형 리더는 0.01의 차이를 보였다. 조직성과인 직무만족에서 리더십 인식차가 클수록 직무만족이 감소하는 것을 확인할 수 있다.

[표 4-11] 관계지향 리더십 인식차이

구 분	인식차이	조직몰입	직무만족	목표일치지각	팀정신	능동적참여	비판적사고
평균	0.67	3.08	3.51	3.34	3.30	3.32	3.33
과대리더 (n=14)	1.47	3.07	3.39	3.41	3.24	3.21	3.34
소대리더 (n=15)	0.80	3.10	3.62	3.26	3.23	3.28	3.29
소소리더 (n=18)	0.26	3.14	3.52	3.39	3.44	3.46	3.38
소심리더 (n=8)	0.01	2.97	3.42	3.34	3.28	3.32	3.35

[그림 4-2] 관계지향 리더십 인식차이와 조직몰입·직무만족과의 관계

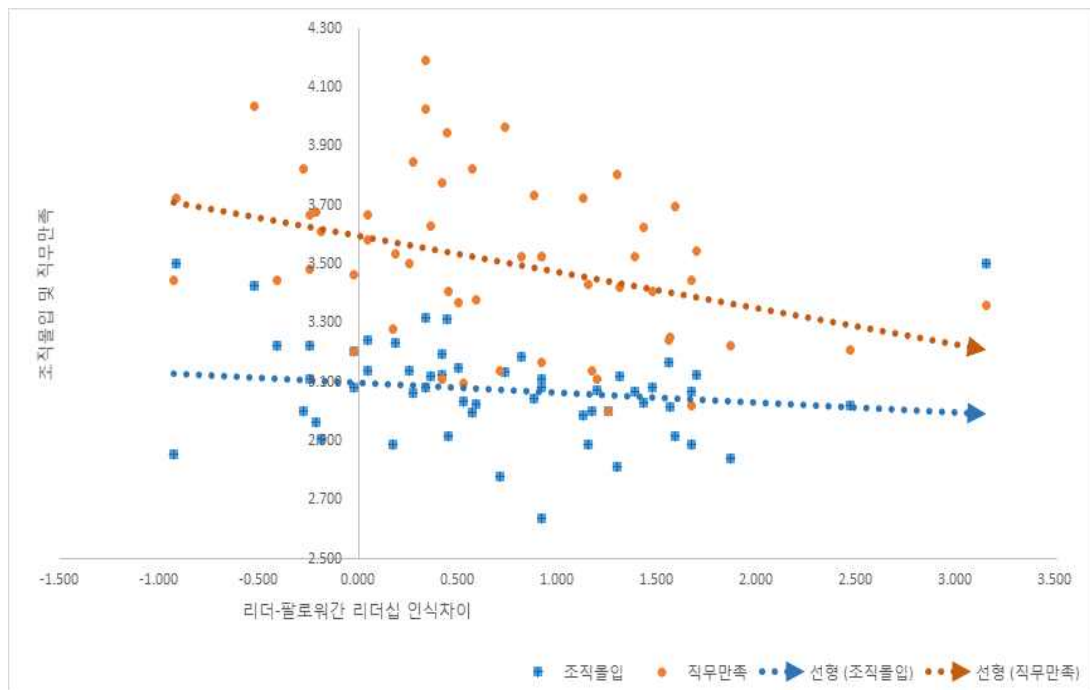


관계지향리더십 인식차이에 있어서 중간관리자와 팔로워의 인식차이는 0.67 였으나 과대형리더는 1.47, 소대형 리더는 0.80, 소소형 리더는 0.26, 소심형 리더는 0.01의 차이를 보였다. 관계지향 리더십에서도 조직성과인 조직몰입과, 직무만족이 리더와 팔로워간의 인식차이가 클수록 만족도가 떨어지는 경향을 확인할수 있다.

[표 4-12] 변혁적 리더십 인식차이

구 분	인식차이	조직몰입	직무만족	목표일치지각	팀정신	능동적참여	비판적사고
평균	0.76	3.08	3.51	3.34	3.30	3.32	3.33
과대리더 (n=9)	1.77	3.09	3.37	3.32	3.18	3.20	3.33
소대리더 (n=19)	1.11	3.05	3.55	3.29	3.26	3.25	3.29
소소리더 (n=19)	0.30	3.15	3.52	3.41	3.40	3.44	3.36
소심리더 (n=8)	-0.15	2.99	3.51	3.32	3.28	3.34	3.38

[그림 4-3] 변혁적 리더십 인식차이와 조직몰입 · 직무만족과의 관계

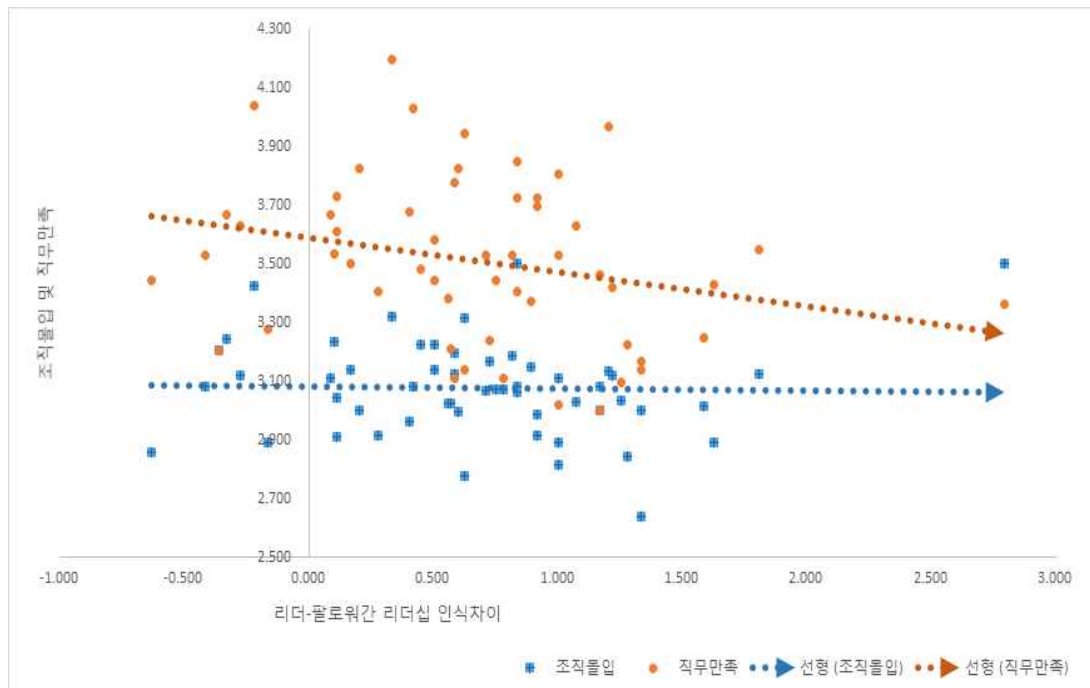


변혁적리더십 인식차이에 있어서 중간관리자와 팔로워의 인식차이는 0.76 이었으나 과대형리더는 1.77, 소대형 리더는 1.11, 소소형 리더는 0.30, 소심형 리더는 -0.15의 차이를 보였다. 변혁적 리더십에서도 조직 성과인 직무만족이 인식차이가 클수록 직무만족도가 떨어지는 것을 확인할 수 있다.

[표 4-13] 거래적 리더십 인식차이

구 분	인식차이	조직몰입	직무만족	목표일치지각	팀정신	능동적참여	비판적사고
평균	0.69	3.08	3.51	3.34	3.30	3.32	3.33
과대리더 (n=6)	1.80	3.19	3.41	3.35	3.27	3.30	3.35
소대리더 (n=17)	0.91	3.10	3.56	3.33	3.33	3.33	3.28
소소리더 (n=26)	0.51	3.05	3.51	3.32	3.25	3.30	3.35
소심리더 (n=6)	-0.24	3.09	3.45	3.45	3.44	3.40	3.42

[그림 4-4] 거래적 리더십 인식차이와 조직몰입·직무만족과의 관계



거래적리더십 인식차이에 있어서 중간관리자와 팔로워의 인식차이는 0.69 였으나 과대형리더는 1.80, 소대형 리더는 0.91, 소소형 리더는 0.51, 소심형 리더는 -0.24의 차이를 보였다. 조직성인 조직몰입은 리더십 인식차이에 따라 큰 변화를 보이지 않았지만, 직무만족은 리더십 인식차이가 클수록 만족도가 떨어지는 것을 확인할 수 있었다.

### 3. 리더십 인식차이가 조직성과에 미치는 영향

이러한 팀장과 팀원과의 리더십 인식차이가 조직성과에 미치는 영향에 대해서 살펴보기 위해 개별 중간관리자와 함께 근무하는 팔로워 개인별로 중간관리자의 리더십 인식에서 팔로워 개인의 리더십 인식을 빼서 계산하여 분석하였다. 앞에서의 중간관리자와 팀원의 리더십 인식차이와 마찬가지로 중간관리자 56명중 팔로워가 응답하지 않은 중간관리자 1명, 팔로워 조사 결과 중 팀장이 설문에 응답하지 않은 본사 17명, 지역 22명의 총 39명을 제거하고 194명을 실제 같이 근무하는 중간관리자의 리더십 인식과 팔로워 개인의 리더십 차이를 분석하였으며 팔로워 전체 표본수는 194개로 분석하였다. 이때 다중공선성 문제를 진단하기 위하여 공차한계(Tolerance)와 분산팽창요인 (VIF, Variance Inflation Factor), Durbin-Watson을 살펴보았다.

[표 4-14] 변혁적·거래적 리더십 인식차이가 가치적 몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계	VIF
가치적몰입	상수	.743		1.556	.121		
	변혁적리더십	.060	-.330	-3.543	.001***	.499	2.005
	거래적리더십	.075	.011	.118	.906	.500	2.000
	성별	.107	-.131	-1.739	.084*	.763	1.311
	나이	.012	.290	1.926	.056*	.191	5.237
	직급	.124	.348	3.010	.003***	.323	3.100
	근속년수	.010	.161	1.267	.207	.268	3.729
	근무지역	.014	.185	2.686	.008***	.905	1.105
	R=.444, R <sup>2</sup> =.197, 수정된 R <sup>2</sup> =.167 F=6.528, P=.000, Durbin-Watson=1.904						

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1

변혁적·거래적 리더십 인식차이와 가치적 몰입과의 관계는 [표4-14]와 같이 나타났는데, 상관관계는 0.444으로 다소높은 상관관계를 보였으며, 회귀모형에 대한 예측력이 16.7% (R<sup>2</sup> =.167)으로 이에 대한 F값은

6.528, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다.

또한 공차한계는 모두 0.1보다 크고, VIF도 9미만이며, Durbin-Watson=1.904로 기준값인 2에 매우 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다.

두 개의 리더십 인식차이 중 변혁적 리더십 인식차이는 통계적 t값이 -3.543로 나타나 유의수준 하에서 가치적몰입에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 인식차이는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

[표 4-15] 변혁적·거래적 리더십 인식차이가 응집적 몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계	VIF
응집적 몰입	상수	.732		3.300	.001		
	변혁적리더십	.059	-.083	-.868	.387	.499	2.005
	거래적리더십	.074	-.149	-1.566	.119	.500	2.000
	성별	.105	-.099	-1.280	.202	.763	1.311
	나이	.012	.083	.541	.589	.191	5.237
	직급	.122	.142	1.196	.233	.323	3.100
	근속년수	.010	.311	2.395	.018***	.268	3.729
	근무지역	.014	.025	.360	.719	.905	1.105
	R=.397, R <sup>2</sup> =.158, 수정된 R <sup>2</sup> =.126 F=4.979, P=.000, Durbin-Watson=2.005						

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1

변혁적·거래적 리더십 인식차이와 응집적 몰입과의 관계는 [표4-15]와 같이 나타났는데, 상관관계는 0.397로 다소 높은 상관관계를 보였으며, 회귀모형에 대한 예측력이 12.6% (R<sup>2</sup> =.126)으로 이에 대한 F값은 4.979, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다.

또한 공차한계는 모두 0.1보다 크고, VIF도 9미만이며, Durbin-Watson=2.005로 기준값인 2에 매우 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다.



두 개의 리더십 인식차이에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 리더십 인식차이는 확인되지 않았다.

[표 4-16] 변혁적·거래적 리더십 인식차이가 지속적 몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계	VIF
지속적 몰입	상수	.825		3.075	.002		
	변혁적리더십	.067	-.451	-4.978	.000***	.499	2.005
	거래적리더십	.083	.061	.672	.503	.500	2.000
	성별	.118	-.191	-2.605	.010**	.763	1.311
	나이	.013	.141	.964	.336	.191	5.237
	직급	.138	.131	1.165	.246	.323	3.100
	근속년수	.011	.076	.618	.537	.268	3.729
	근무지역	.015	.189	2.810	.005***	.905	1.105
	R=.487, R <sup>2</sup> =.237, 수정된 R <sup>2</sup> =.209 F=8.267, P=.000, Durbin-Watson=2.283						

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1

변혁적·거래적 리더십 인식차이와 가치적몰입과의 관계는 [표4-16]와 같이 나타났는데, 상관관계는 0.487로 다소높은 상관관계를 보였으며, 회귀모형에 대한 예측력이 20.9% (R<sup>2</sup> =.207)으로 이에 대한 F값은 8.267, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 또한 공차한계는 모두 0.1보다 크고, VIF도 9미만이며, Durbin-Watson=2.283로 기준값인 2에 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다.

두 개의 리더십 인식차이 중 변혁적 리더십 인식차이의 통계적 t값이 -4.978로 나타나 유의수준 하에서 지속적 몰입에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십 인식차이는 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

[표 4-17] 변혁적·거래적 리더십 인식차이가 직장생활·관계 만족에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계	VIF
직장생활 만족	상수	.643		4.301	.000		
	변혁적리더십	.052	-.340	-3.545	.000***	.499	2.005
	거래적리더십	.065	-.012	-.127	.899	.500	2.000
	성별	.092	-.120	-1.548	.123	.763	1.311
	나이	.010	.146	.940	.349	.191	5.237
	직급	.107	.195	1.635	.104	.323	3.100
	근속년수	.009	.062	.477	.634	.268	3.729
	근무지역	.012	.063	.890	.374	.905	1.105
	R=.382, R <sup>2</sup> =.146, 수정된 R <sup>2</sup> =.114 F=4.550, P=.000, Durbin-Watson=1.976						

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1

변혁적·거래적 리더십과 직장생활·관계 만족과의 관계는 [표4-17]과 같이 나타났는데, 상관관계는 0.382의 상관관계를 보였으며, 회귀모형에 대한 예측력이 11.4% (R<sup>2</sup> =.114)으로 이에 대한 F값은 4.550, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다.

또한 공차한계는 모두 0.1보다 크고, VIF도 9미만이며, Durbin-Watson=1.976로 기준값인 2에 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다.

두 개의 리더십 인식차이 중 변혁적 리더십 인식차이는 통계적 t값이 -3.545로 나타나 유의수준 하에서 직장생활 만족에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

[표 4-18] 변혁적·거래적 리더십 인식차이가 보수·기회·승진만족에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계	VIF
보수·기회 승진만족	상수	.711		4.127	.000		
	변혁적리더십	.057	-.329	-3.546	.000***	.499	2.005
	거래적리더십	.072	-.071	-.764	.446	.500	2.000
	성별	.102	-.172	-2.302	.022**	.763	1.311
	나이	.011	-.210	-1.406	.161	.191	5.237
	직급	.119	.194	1.682	.094*	.323	3.100
	근속년수	.010	.267	2.116	.036**	.268	3.729
	근무지역	.013	.271	3.943	.000***	.905	1.105
	$R=.452, R^2=.204, \text{수정된 } R^2=.174$ $F=6.809, P=.000, \text{Durbin-Watson}=2.031$						

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1

변혁적·거래적 리더십 인식차이와 보수·기회·승진만족과의 관계는 [표4-18]와 같이 나타났는데, 상관관계는 0.452의 상관관계를 보였으며, 회귀모형에 대한 예측력이 17.4% ( $R^2 = .174$ )로 이에 대한 F값은 6.809, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다.

또한 공차한계는 모두 0.1보다 크고, VIF도 9미만이며, Durbin-Watson=2.031로 기준값인 2에 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다.

두 개의 리더십 인식차이 중 변혁적 리더십 인식차이는 통계적 t값이 -3.546으로 나타나 유의수준 하에서 승진 및 보수만족에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

분석결과를 살펴보면 독립변수인 변혁적·거래적 리더십 인식차이의 특성 2가지 요인 중에서 변혁적 리더십 인식차이는 조직 몰입의 하위 변수인 가치적 몰입, 지속적 몰입에 통계적으로 유의미 하게 부(-)의 영향을 보이고 있으며, 응집적 몰입에 대해서는 통계적으로 유의미한 결과가 나오지 않았다. 직무만족의 하위 변수인 직장생활·관계 만족과 보수·승진 만족에 대해서 모두 통계적으로 유의미하게 부(-)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다. 거래적 리더십 인식차이는 직무몰입과 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

리더십과 조직성과와의 관계에서 리더십 유형별, 리더십에 대한 팔로워십의 조절효과 뿐만이 아니라 리더십 인식에 있어 리더인 중간관리자와 팔로워간의 리더십 인식차이도 통계적으로 영향을 미치고 있음을 의미한다. 리더와 팔로워간의 리더십 인식이 클수록 통계적으로 부(-)의 영향을 미치고 있으므로 이러한 리더십 인식차이를 줄일 수 있는 새로운 리더십 교육방안이 필요할 것으로 보인다.

[연구모형 2]

4. 리더십과 조직성과와의 가설검증

중간관리자의 리더십 유형이 조직몰입과, 직무만족에 미치는 영향을 확인하기 위해 모든 변수들을 동시에 투입한 다중회귀분석을 실시하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입(가치적 몰입, 응집적 몰입, 지속적 몰입)과 직무만족(직장생활·관계 만족, 승진·기회·보수 만족)에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이때 다중공선성 문제를 진단하기 위하여 공차한계(Tolerance)와 분산팽창요인 (VIF, Variance Inflation Factor), Durbin-Watson을 살펴보았다.

[표 4-19] 변혁적·거래적 리더십이 가치적 몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계	VIF
가치적몰입	상수	.541	-	1.848	.66	-	-
	변혁적리더십	.068	.364	4.394	.000***	.502	1.992
	거래적리더십	.093	.037	.450	.653	.499	2.003
	성별	.097	-.124	-1.831	.068*	.751	1.331
	나이	.078	.172	1.575	.117	.287	3.484
	직급	.107	.223	2.283	.023**	.360	2.780
	근속년수	.041	.193	1.919	.056*	.340	2.945
	근무지역	.008	.108	1.753	.081*	.907	1.103
	R=.476, R <sup>2</sup> =.226, 수정된 R <sup>2</sup> =.202 F=9.394, P=.000, Durbin-Watson=1.929						

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1

변혁적·거래적 리더십과 가치적 몰입과의 관계는 [표4-19]와 같이 나타났는데, 상관관계는 0.476으로 다소높은 상관관계를 보였으며, 회귀모형에 대한 예측력이 22.6% (R<sup>2</sup> =.226)으로 이에 대한 F값은 9.394, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 또한 공차한계는 모두 0.1보다 크고, VIF도 9미만이며, Durbin-Watson=1.929로 기준값인 2에 매우 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다.

두 개의 리더십 중 변혁적 리더십은 통계적 t값이 4.394로 나타나 유의수준 하에서 가치적몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

[표 4-20] 변혁적·거래적 리더십이 응집적 몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계	VIF
응집적 몰입	상수	0.549	-	4.067	.000	-	-
	변혁적리더십	.068	.039	.453	.651	.502	1.992
	거래적리더십	.094	.234	2.722	.007**	.499	2.003
	성별	.099	-.096	-1.363	.174	.751	1.331
	나이	.079	-.062	-.551	.582	.287	3.484
	직급	.108	.037	.364	.716	.360	2.780
	근속년수	.041	.307	2.946	.004**	.340	2.945
	근무지역	.081	-.057	-.894	.372	.907	1.103
	R=.411, R <sup>2</sup> =.169, 수정된 R <sup>2</sup> =.143 F=6.524, P=.000, Durbin-Watson=2.068						

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1

변혁적·거래적 리더십과 응집적 몰입과의 관계는 [표4-20]와 같이 나타났다는데, 상관관계는 0.411으로 다소높은 상관관계를 보였으며, 회귀모형에 대한 예측력이 16.9% (R<sup>2</sup> =.169)으로 이에 대한 F값은 6.524, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 또한 공차한계는 모두 0.1보다 크고, VIF도 9미만이며, Durbin-Watson=2.068로 기준값인 2에 매우 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다.

두 개의 리더십 중 거래적 리더십은 통계적 t값이 2.722로 나타나 유의수준 하에서 응집적몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

[표 4-21] 변혁적·거래적 리더십이 지속적 몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계	VIF
지속적 몰입	상수	.598	-	2.846	.005	-	-
	변혁적리더십	.075	.517	6.520	.000***	.502	1.992
	거래적리더십	.103	-.078	-.983	.327	.499	2.003
	성별	.108	-.226	-3.481	.001***	.751	1.331
	나이	.086	.052	.494	.622	.287	3.484
	직급	.118	.074	.795	.428	.360	2.780
	근속년수	.045	.133	1.375	.171	.340	2.945
	근무지역	.088	.112	1.892	.060*	.907	1.103
	$R=.537, R^2=.289, \text{수정된 } R^2=.267$ $F=13.056, P=.000, \text{Durbin-Watson}=1.629$						

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1

변혁적·거래적 리더십과 가치적몰입과의 관계는 [표4-21]와 같이 나타났는데, 상관관계는 0.537으로 다소높은 상관관계를 보였으며, 회귀모형에 대한 예측력이 28.9% ( $R^2 = .267$ )으로 이에 대한 F값은 13.056, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 또한 공차한계는 모두 0.1보다 크고, VIF도 9미만이며, Durbin-Watson=1.629로 기준값인 2에 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다.

두 개의 리더십 중 변혁적 리더십은 통계적 t값이 6.520로 나타나 유의수준 하에서 지속적 몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

[표 4-22] 변혁적·거래적 리더십이 직장생활·관계 만족에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계	VIF
직장생활 만족	상수	.506		4.845	.000		
	변혁적리더십	.063	.329	3.857	.000***	.502	1.992
	거래적리더십	.087	.056	.655	.513	.499	2.003
	성별	.091	-.143	-2.046	.042**	.751	1.331
	나이	.073	.028	.249	.804	.287	3.484
	직급	.100	.039	.384	.701	.360	2.780
	근속년수	.038	.077	.745	.457	.340	2.945
	근무지역	.074	.017	.267	.789	.907	1.103
	$R=.422, R^2=.178, \text{수정된 } R^2=.152$ $F=6.945, P=.000, \text{Durbin-Watson}=1.947$						

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1

변혁적·거래적 리더십과 직장생활·관계 만족과의 관계는 [표4-22]와 같이 나타났는데, 상관관계는 0.422의 상관관계를 보였으며, 회귀모형에 대한 예측력이 17.8% ( $R^2 = .178$ )으로 이에 대한 F값은 6.945, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다.

또한 공차한계는 모두 0.1보다 크고, VIF도 9미만이며, Durbin-Watson=1.947로 기준값인 2에 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다.

두 개의 리더십 중 변혁적 리더십은 통계적 t값이 3.857로 나타나 유의수준 하에서 직장생활 만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.



[표 4-23] 변혁적·거래적 리더십이 보수·기회·승진만족에 미치는 영향

종속변수	독립변수	표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계	VIF
보수·기회 승진만족	상수	.529		2.742	.007		
	변혁적리더십	.066	.290	3.496	.001**	.502	1.992
	거래적리더십	.091	.200	2.401	.017**	.499	2.003
	성별	.095	-.155	-2.285	.023*	.751	1.331
	나이	.076	-.137	-1.250	.213	.287	3.484
	직급	.104	.075	.770	.442	.360	2.780
	근속년수	.040	.121	1.198	.232	.340	2.945
	근무지역	.078	.124	2.009	.046*	.907	1.103
	R=.472, R <sup>2</sup> =.223, 수정된 R <sup>2</sup> =.199 F=9.237, P=.000, Durbin-Watson=1.927						

\*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.1

변혁적·거래적 리더십과 보수·기회·승진만족과의 관계는 [표4-23]과 같이 나타났는데, 상관관계는 0.472의 상관관계를 보였으며, 회귀모형에 대한 예측력이 22.3% (R<sup>2</sup> =.223)으로 이에 대한 F값은 9.237, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 또한 공차한계는 모두 0.1보다 크고, VIF도 9미만이며, Durbin-Watson=1.927로 기준값인 2에 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다.

두 개의 리더십 모두 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 변혁적 리더십은 통계적 t값이 3.496, 유의확률 0.001로 나타나 99% 유의수준 하에서 직장생활 만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십도 통계적 t값이 2.401, 유의확률 0.17로 나타나 95% 유의수준 하에서 직장생활 만족에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

분석결과를 살펴보면 독립변수인 변혁적·거래적 리더십 특성 2가지 요인 중에서 변혁적 리더십은 조직 몰입의 하위 변수인 가치적 몰입, 지속적 몰입에 통계적으로 유의미 하게 정(+)의 영향을 보이고 있으며, 응집적 몰입에 대해서는 통계적으로 유의미한 결과가 나오지 않았다. 직무 만족의 하위 변수인 직장생활·관계 만족과 보수·승진 만족에 대해서 모두 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났다.

거래적 리더십은 직무몰입의 하위변수 3개중 응집적 몰입에 대해서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났으며, 직무몰입의 하위변수 2개 중에서 보수·승진 만족에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력을 가지는 것으로 나타났다.

승진·보수 만족에서 변혁적, 거래적 리더십 모두에서 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사 하는 것으로 나타났는데, 상대적인 크기를 표준화된 베타 값을 통해 비교해 보면 변혁적 리더십( $\beta=.290, t=3.496$ )이 거래적 리더십( $\beta=.200, t=2.401$ )보다 영향력이 큰 것으로 나타났다.

## 5. 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 대한 팔로워십의 조절효과 가설 검증

가설 3에 대한 검증으로 리더십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 팔로워십의 조절효과에 대해 분석한다. 조절효과 실증적으로 파악하기 위한 방법 중 하나는 위계적 회귀분석을 통한 분석으로 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.

$$1\text{단계} : Y = \alpha + \beta X + \epsilon$$

$$2\text{단계} : Y = \alpha + \beta X + \gamma M + \epsilon$$

$$3\text{단계} : Y = \alpha + \beta X + \gamma M + \delta XM + \epsilon$$

\* 참조 -  $\alpha$  : 상수,  $\beta \cdot \gamma \cdot \delta$  : 회귀계수,  $\epsilon$  : 잔차항

상호작용항 생성시(XM)이 다중공선성이 발생하여, 이 연구에서는 각 변

수들을 평균 중심화(mean-centering)한 후, 상호작용항을 만들어서 분석하였다. 평균중심화를 이용해 분석한 이유는 다중공선성을 감소시킬 수 있고, 회귀계수를 해석할 때 보다 의미가 있는 해석이 가능하다는 것이다(박길수·최인옥, 2011, 이지언 2012). 그리고 조절변수로 작용하는지에 대한 분석은 독립변수(X)와 종속변수(Y)간의 경로나 방향성 보다는 변수 간 영향력의 크기와 관련이 있다. 이를 통해 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 추매하거나 완화시키는 영향력을 확인 할 수 있는 것이다.

### 1) 거래적·변혁적 리더십과 조직몰입(가치적 몰입)의 조절효과 분석

변혁적·거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에서 조직몰입의 하위변수인 가치적 몰입이 조절 변수에 의해서 어떠한 효과를 나타내는 지 알아보고자 한다.

[표 4-24] 리더십 특성이 조직몰입(가치적 몰입)에 미치는 영향에 대한 팔로워십의 조절효과

독립변수	종속변수 : 가치적 몰입								
	모델1			모델2			모델3		
	β	t값	p값	β	t값	p값	β	t값	p값
상수		4.307	.000		4.230	.000		4.572	.000
변혁적리더십	.359	4.477	.000***	.268	3.661	.000***	.292	3.686***	.000
거래적리더십	.044	.540	.590	-.063	-.840	.402	-.091	-1.151	.251
목표일치 지각				.161	2.068**	.040	.181	2.263**	.025
팀 정신				.462	4.435***	.000	.435	4.118***	.000
능동적참여				-.013	-.120	.904	-.009	-.079	.937
비판적사고				-.155	-1.922*	.056	-.152	-1.814*	.071
변혁×목표일치							.232	2.006***	.046
변혁×팀정신							-.079	-.586	.558
변혁×능동적참여							.048	.267	.790
변혁×비판적사고							-.063	-.529	.597
거래×목표일치							-.080	-.700	.485
거래×팀정신							-.066	-.413	.680
거래×능동적참여							.019	.086	.931
거래×비판적사고							-.013	-.093	.926
성별	-.115	-1.722	.086	-.093	-1.551	.122	-.088	-1.453	.148
나이	.192	1.766	.079	.176	1.823	.070	.130	1.301	.195
직급	.221	2.280	.024	.296	3.381	.001	.258	2.831	.005
근속연수	.181	1.814	.071	.155	1.747	.082	.163	1.802	.073
근무지역	.163	2.743	.007	.131	2.466	.014	.124	2.284	.023
통계량	R=.491, R <sup>2</sup> =.241, 수정된 R <sup>2</sup> =.217 F=10.205, P=.000,			R=.641, R <sup>2</sup> =.411, 수정된 R <sup>2</sup> =.382 F=14.018, P=.000,			R=.657, R <sup>2</sup> =.432, 수정된 R <sup>2</sup> =.381 F=8.526, P=.000, Durbin-Watson=1.916		

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

표와 같이 가치적 몰입에 영향을 미치는 변수들 및 조절효과를 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 모델1을 살펴보면 변혁적·거래적 리더십은 종속변수인 가치적 몰입에 대해 24.1%설명하고 있으며 F값은 10.205, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 변혁적 리더십은 통계적 t값이 4.477, 유의확률 0.000로 나타나 99% 유의수준 하에서 가치적 몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 통계적으로 유의미 하지 않았다.

모델 2는 모델 1에서 목표일치성 지각, 팀정신, 능동적참여, 비판적 사고를 추가 회귀 시킨 것으로 모델 1에 비해 17.0%설명력이 증가하였으며 F값은 14.018, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 설명력은 확인되었다. 또한 변혁적 리더십은 통계적 t값이 4.477, 유의확률 0.000, 목표일치 지각은 통계적 t값이 2.068, 유의확률 0.040, 팀정신은 통계적 t값이 4.435, 유의확률 0.000으로 나타나 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 거래적리더십, 능동적 참여, 비판적 사고는 통계적으로 유의미 하지 않았다.

모델 3은 모델 2에서 변혁적 거래적 리더십에 대한 팔로워십의 조절효과를 살펴보기 위해 상호작용항을 추가로 회귀시킨 결과이다. 모델 3은 가치적 몰입에 대해 43.2% 설명하고 있으면 이는 모델 2에 비해 2.1%설명력이 증가하였으며 F값은 8.526, 유의확률은 0.000, Durbin-Watson은 1.916으로 기준값인 2에 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀 모형의 적합성이 확인되었다. 변혁적 리더십은 통계적 t값이 3.686, 유의확률 0.000, 목표일치 지각은 통계적 t값이 2.263, 유의확률 0.025, 팀정신은 통계적 t값이 4.118, 유의확률 0.000으로 나타나 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 변혁적 리더십과 목표지각 일치의 상호작용항에서 t값이 2.006, 유의확률 0.046로 통계적으로 유의미한 결과가 나와 조절효과가 있는 것으로 분석되나 나머지 변수에서는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 <가설 4> “중간관리자의 변혁적 리더십 특성이 조직성과에 미치는 영향은 팔로워십 특성에 따라 다르게 나타날 것이다.” 는 일부 채택 되었다.

## 2) 거래적·변혁적 리더십과 조직몰입(응집적 몰입)의 조절효과 분석

변혁적·거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에서 조직몰입의 하위변수인 응집적 몰입이 조절 변수에 의해서 어떠한 효과를 나타내는 지 알아보고자 한다.

[표 4-25] 리더십 특성이 조직몰입(응집적 몰입)에 미치는 영향에 대한 팔로워십의 조절효과

독립변수	종속변수 : 응집적 몰입								
	모델1			모델2			모델3		
	β	t값	p값	β	t값	p값	β	t값	p값
상수		6.450	.000		6.720	.000		6.419	.000
변혁적리더십	.039	.453	.651	-.080	-1.058	.291	-.123	-1.528	.128
거래적리더십	.234	2.722***	.007	.118	1.563	.119	.148	1.857*	.065
목표일치 지각				.047	.600	.549	.054	.675	.500
팀 정신				.415	3.961***	.000	.439	4.127***	.000
능동적참여				.167	1.490	.138	.140	1.234	.219
비판적사고				-.053	-.641	.522	-.083	-.988	.324
변혁×목표일치							.148	1.272	.205
변혁×팀정신							.044	.326	.745
변혁×능동적참여							-.323	-1.767*	.079
변혁×비판적사고							-.062	-.521	.603
거래×목표일치							-.120	-1.048	.296
거래×팀정신							-.021	-.132	.895
거래×능동적참여							.330	1.493	.137
거래×비판적사고							.008	.056	.955
성별	-.096	-1.363	.174	-.069	-1.139	.256	-.061	-.992	.322
나이	-.062	-.551	.582	-.080	-.819	.414	-.075	-.745	.457
직급	.037	.364	.716	.128	1.449	.149	.126	1.380	.169
근속연수	.307	2.946	.004	.264	2.958	.003	.259	2.847	.005
근무지역	-.057	-.894	.372	-.052	-.941	.348	-.036	-.635	.526
통계량	R=.411, R <sup>2</sup> =.169, 수정된 R <sup>2</sup> =.143 F=6.524, P=.000,			R=.635, R <sup>2</sup> =.403, 수정된 R <sup>2</sup> =.373 F=13.558, P=.000,			R=.652, R <sup>2</sup> =.426, 수정된 R <sup>2</sup> =.374 F=8.303, P=.000, Durbin-Watson=1.911		

표와 같이 응집적 몰입에 영향을 미치는 변수 및 조절효과를 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 모델1을 살펴보면 변혁적·거래적 리더십은 종속변수인 가치적 몰입에 대해 16.9%설명하고 있으며 F값은 6.524, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 거래적 리더십은 통계적 t값이 2.722, 유의확률 0.007로 나타나 99% 유의수준 하에서 응집적 몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십은 통계적으로 유의미 하지 않았다.

모델 2는 모델 1에서 목표일치성 지각, 팀정신, 능동적참여, 비판적 사고를 추가 회귀 시킨 것으로 모델 1에 비해 23.4%설명력이 증가하여 전체 설명력은 40.3%였으며 F값은 13.558, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 설명력은 확인되었다. 변혁적·거래적 리더십은 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나왔으나, 팀정신은 통계적 t값이 3.961, 유의확률 0.000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 외 목표일치 지각, 능동적참여, 비판적사고는 통계적으로 유의미 하지 않았다.

모델 3은 모델 2에서 변혁적·거래적 리더십에 대한 팔로워십의 조절효과를 살펴보기 위해 상호작용항을 추가로 회귀시킨 결과이다. 모델 3은 응집적 몰입에 대해 42.6% 설명하고 있으면 이는 모델 2에 비해 2.3%설명력이 증가하였으며 F값은 8.303, 유의확률은 0.000, Durbin-Watson은 1.911으로 기준값인 2에 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다. 거래적 리더십은 통계적 t값이 1.857, 유의확률 0.065로  $p < 0.1$ 수준의 신뢰범위 안에서 통계적으로 유의미하게 타나났으며, 팀정신은 통계적 t값이 4.127, 유의확률 0.000으로 나타나 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조절변수인 변혁적 리더십과 능동적참여의 상호작용항에서 t값이 -1.767, 유의확률 0.079로  $p < 0.1$ 수준의 신뢰범위 안에서 통계적으로 유의미한 결과가 나와 조절효과가 있는 것으로 분석되나 나머지 변수에서는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 <가설 4> “중간관리자의 변혁적 리더십 특성이 조직성과에 미치는 영향은 팔로워십 특성에 따라 다르게 나타날 것이다.” 는 일부 채택 되었다.

### 3) 거래적·변혁적 리더십과 조직몰입(지속적 몰입)의 조절효과 분석

변혁적·거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에서 조직몰입의 하위변수인 지속적 몰입이 조절 변수에 의해서 어떠한 효과를 나타내는 지 알아보고자 한다.

[표 4-26] 리더십 특성이 조직몰입(지속적 몰입)에 미치는 영향에 대한 팔로워십의 조절효과

독립변수	종속변수 : 지속적 몰입								
	모델1			모델2			모델3		
	β	t값	p값	β	t값	p값	β	t값	p값
상수		5.592	.000		5.650	.000		5.514	.000
변혁적리더십	.517	6.520***	.000	.440	5.893***	.000	.382	4.793***	.000
거래적리더십	-.078	-.983	.327	-.170	-2.273**	.024	-.124	-1.577	.116
목표일치 지각				.099	1.275	.204	.138	1.735*	.084
팀 정신				.419	4.035***	.000	.431	4.100***	.000
능동적참여				.024	.214	.831	.005	.045	.964
비판적사고				-.197	-2.423**	.016	-.221	-2.650***	.009
변혁×목표일치							.131	1.141	.255
변혁×팀정신							-.067	-.500	.618
변혁×능동적참여							-.248	-1.372	.171
변혁×비판적사고							.201	1.701*	.090
거래×목표일치							.045	.399	.691
거래×팀정신							-.184	-1.165	.245
거래×능동적참여							.358	1.640*	.100
거래×비판적사고							-.255	-1.839*	.067
성별	-.226	-3.481	.001	-.210	-3.513	.001	-.218	-3.581	.000
나이	.052	.494	.622	.041	.425	.671	.009	.092	.927
직급	.074	.795	.428	.123	1.405	.161	.130	1.440	.151
근속연수	.133	1.375	.171	.111	1.254	.211	.145	1.610	.109
근무지역	.112	1.892	.060	.103	1.889	.060	.100	1.799	.073
통계량	R=.537, R <sup>2</sup> =.289, 수정된 R <sup>2</sup> =.267 F=13.056, P=.000,			R=.642, R <sup>2</sup> =.412, 수정된 R <sup>2</sup> =.383 F=14.084, P=.000,			R=.662, R <sup>2</sup> =.438, 수정된 R <sup>2</sup> =.388 F=8.737, P=.000, Durbin-Watson=1.678		

표와 같이 지속적 몰입에 영향을 미치는 변수 및 조절효과를 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 모델1을 살펴보면 변혁적·거래적 리더십은 종속변수인 지속적 몰입에 대해 28.9% 설명하고 있으며 F값은 13.056, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 변혁적 리더십은 통계적 t값이 6.520, 유의확률 0.000로 나타나 99% 유의수준 하에서 지속적 몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 통계적으로 유의미하지 않았다.

모델 2는 모델 1에서 목표일치성 지각, 팀정신, 능동적참여, 비판적 사고를 추가 회귀시킨 것으로 모델 1에 비해 12.2% 설명력이 증가하였으며 F값은 14.084, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 설명력은 확인되었다. 또한 변혁적 리더십은 통계적 t값이 5.893, 유의확률 0.000, 거래적 리더십은 통계적 t값이 -2.273, 유의확률 0.024로 통계적으로 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 팀 정신은 통계적 t값이 4.035, 유의확률 0.000로 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비판적 사고는 통계적 t값이 -2.423, 유의확률 0.016으로 나타나 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 목표일치 지각, 능동적 참여는 통계적으로 유의미하지 않았다.

모델 3은 모델 2에서 변혁적·거래적 리더십에 대한 팔로워십의 조절효과를 살펴보기 위해 상호작용항을 추가로 회귀시킨 결과이다. 모델 3은 지속적 몰입에 대해 43.8% 설명하고 있으면 이는 모델 2에 비해 2.7% 설명력이 증가하였으며 F값은 8.737, 유의확률은 0.000, Durbin-Watson은 1.676으로 기준값인 2에 근접하고, 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다. 변혁적 리더십은 통계적 t값이 4.793, 유의확률 0.000, 팀정신은 통계적 t값이 4.100, 유의확률 0.000으로 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비판적 사고는 통계적 t값이 -2.650, 유의확률 0.009으로 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적·거래적 리더십에 대한 팔로워십의 조절효과는 변혁적 리더십과 비판적 사고의 상호작용항에서 t값이 1.701, 유의확률 0.090로 통계적으로 유의미한 결과가 나와 조절효과가 있는 것으로 분석되며, 거래적 리더십과 비판적 사고의



상호작용항에서 t값이 1.640, 유의확률 0.100로 통계적으로 유의미한 정(+)  
 (+)의 영향과, 거래적 리더십과 목표일치의 상호작용항에서 t값이 -1.839,  
 유의확률 0.067로 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향이 있는 것으로 나타  
 났으며 나머지 변수에서는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.  
 따라서 <가설 4> “중간관리자의 변혁적 리더십 특성이 조직성과에 미치  
 는 영향은 팔로워십 특성에 따라 다르게 나타날 것이다.” 와 <가설 5>  
 “중간관리자의 거래적 리더십 특성이 조직성과에 미치는 영향은 팔로워  
 십 특성에 따라 다르게 나타날 것이다” 가 일부 채택 되었다.

#### 4) 거래적 · 변혁적 리더십과 직무만족(직장생활 · 관계 만족)의 조절효과 분석

변혁적 · 거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에서 직무만족의  
 하위변수인 직장생활 · 관계 만족에 조절 변수에 의해서 어떠한 효과를  
 나타내는지 알아보려고 한다.

[표 4-27] 리더십 특성이 직무만족(직장생활 · 관계만족)에 미치는 영향에 대한 팔  
 로워십의 조절효과

독립변수	종속변수 : 직장생활 · 관계만족								
	모델1			모델2			모델3		
	β	t값	p값	β	t값	p값	β	t값	p값
상수		7.603	.000		7.819	.000		8.014	.000
변혁적리더십	.329	3.857***	.000	.231	2.898***	.004	.273	3.202***	.002
거래적리더십	.056	.655	.513	-.036	-.447	.655	-.062	-.735	.463
목표일치 지각				.118	1.426	.155	.114	1.344	.180
팀 정신				.335	3.015***	.003	.295	2.623***	.009
능동적참여				.145	1.219	.224	.185	1.537	.126
비판적사고				-.168	-1.938*	.054	-.177	-1.978**	.049
변혁×목표일치							.174	1.418	.158
변혁×팀정신							-.094	-.654	.514
변혁×능동적참여							.118	.609	.543
변혁×비판적사고							-.138	-1.095	.275
거래×목표일치							-.185	-1.534	.126
거래×팀정신							.269	1.590	.113
거래×능동적참여							-.250	-1.070	.286

거래·비판적사고							.025	.165	.869
성별	-.143	-2.046	.042	-.118	-1.843	.067	-.106	-1.632	.104
나이	.028	.249	.804	.010	.094	.926	-.046	-.432	.666
직급	.039	.384	.701	.098	1.045	.297	.056	.582	.561
근속연수	.077	.745	.457	.051	.533	.595	.065	.674	.501
근무지역	.017	.267	.789	.011	.181	.856	.000	.000	1.000
통계량	R=.422, R <sup>2</sup> =.178, 수정된 R <sup>2</sup> =.152 F=6.945, P=.000,			R=.573, R <sup>2</sup> =.328, 수정된 R <sup>2</sup> =.295 F=9.818, P=.000,			R=.597, R <sup>2</sup> =.356, 수정된 R <sup>2</sup> =.299 F=6.201, P=.000, Durbin-Watson=1.937		

표와 같이 직무만족의 하위변수인 직장생활·관계 만족에 영향을 미치는 변수 및 조절효과를 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 모델1을 살펴보면 변혁적·거래적 리더십은 종속변수인 직장생활·관계만족에 대해 17.8%설명하고 있으며 F값은 6.945 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 변혁적 리더십은 통계적 t값이 3.857, 유의확률 0.000로 나타나 99% 유의수준 하에서 직장생활·관계 만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십은 통계적으로 유의미 하지 않았다.

모델 2는 모델 1에서 목표일치성 지각, 팀정신, 능동적참여, 비판적 사고를 추가 회귀 시킨 것으로 모델 1에 비해 15.0%설명력이 증가하였으며 F값은 9.818, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 설명력은 확인되었다. 또한 변혁적 리더십은 통계적 t값이 2.898, 유의확률 0.004. 팀 정신은 통계적 t값이 3.015, 유의확률 0.004로 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비판적 사고는 통계적 t값이 -1.938, 유의확률 0.054로 나타나 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십, 목표일치 지각, 능동적 참여는 통계적으로 유의미한 결과가 나오지 않았다.

모델 3은 모델 2에서 변혁적·거래적 리더십에 대한 팔로워십의 조절효과를 살펴보기 위해 상호작용항을 추가로 회귀시킨 결과이다. 모델 3은 직장생활·관계 만족에 대해 35.6% 설명하고 있으면 이는 모델 2에 비해 2.8%설명력이 증가하였으며 F값은 6.201, 유의확률은 0.000, Durbin-Watson은 1.937로 기준값인 2에 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않

기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다. 변혁적 리더십은 통계적 t 값이 3.202, 유의확률 0.000, 팀정신은 통계적 t 값이 2.623, 유의확률 0.009로 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 비판적 사고는 통계적 t 값이 -1.978, 유의확률 0.049로 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적·거래적 리더십에 대한 팔로워십의 조절효과는 통계적으로 유의미 하지 않게 나타났다.

### 5) 거래적·변혁적 리더십과 직무만족(승진·기회·보수 만족)의 조절효과 분석

변혁적·거래적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에서 직무만족의 하위변수인 승진·기회·보수 만족에 조절 변수에 의해서 어떠한 효과를 나타내는지 알아보고자 한다.

[표 4-28] 리더십 특성이 직무만족(승진·기회·보수만족)에 미치는 영향에 대한 팔로워십의 조절효과

독립변수	종속변수 : 승진·기회·보수 만족								
	모델1			모델2			모델3		
	β	t값	p값	β	t값	p값	β	t값	p값
상수		6.196	.000		6.650	.000		6.448	.000
변혁적리더십	.290	3.496***	.001	.215	2.718**	.007	.200	2.338**	.020
거래적리더십	.200	2.401**	.017	.136	1.729*	.085	.155	1.834*	.068
목표일치 지각				.198	2.409**	.017	.215	2.519**	.012
팀 정신				.281	2.561**	.011	.277	2.446**	.015
능동적참여				.133	1.130	.260	.143	1.183	.238
비판적사고				-.402	-4.686**	.000	-.420	-4.686**	.000
변혁×목표일치							-.002	-.020	.984
변혁×팀정신							-.163	-1.131	.260
변혁×능동적참여							.101	.520	.604
변혁×비판적사고							.066	.521	.603
거래×목표일치							.046	.382	.703
거래×팀정신							.009	.053	.958
거래×능동적참여							.022	.095	.925
거래×비판적사고							-.119	-.797	.426

성별	-.155	-2.285	.023	-.136	-2.143	.033	-.143	-2.183	.030
나이	-.137	-1.250	.213	-.158	-1.547	.123	-.187	-1.754	.081
직급	.075	.770	.442	.081	.877	.381	.075	.766	.444
근속연수	.121	1.198	.232	.119	1.264	.208	.136	1.403	.162
근무지역	.124	2.009	.046	.096	1.666	.097	.096	1.611	.109
통계량	R=.472, R <sup>2</sup> =.223, 수정된 R <sup>2</sup> =.199 F=9.237, P=.000,			R=.586, R <sup>2</sup> =.343, 수정된 R <sup>2</sup> =.310 F=10.495, P=.000,			R=.592, R <sup>2</sup> =.351, 수정된 R <sup>2</sup> =.293 F=6.063, P=.000, Durbin-Watson=1.991		

표와 같이 직무만족의 하위변수인 승진·기회·보수 만족에 영향을 미치는 변수 및 조절효과를 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저 모델1을 살펴보면 변혁적·거래적 리더십은 종속변수인 직장생활·관계만족에 대해 22.3%설명하고 있으며 F값은 9.237 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었다. 변혁적 리더십은 통계적 t값이 3.496, 유의확률 0.000이었으며, 거래적 리더십은 통계적 t값이 2.401, 유의확률 0.017 나타나 승진·기회·보수 만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

모델 2는 모델 1에서 목표일치성 지각, 팀정신, 능동적참여, 비판적 사고를 추가 회귀 시킨 것으로 모델 1에 비해 12.0%설명력이 증가하였으며 F값은 10.495, 유의확률은 0.000으로 나타나 회귀계수에 대한 설명력은 확인되었다. 또한 변혁적 리더십은 통계적 t값이 2.718, 유의확률 0.007이었으며, 거래적 리더십은 통계적 t값이 1.729, 유의확률 0.085 나타나 승진·기회·보수 만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 목표일치 지각, 팀정신, 비판적 사고는 통계적으로 유의미한 결과가 나왔으나, 능동적 참여는 통계적으로 유의미 하지 않았다.

모델 3은 모델 2에서 변혁적·거래적 리더십에 대한 팔로워십의 조절효과를 살펴보기 위해 상호작용항을 추가로 회귀시킨 결과이다. 모델 3은 승진·기회·보수 만족에 대해 35.1% 설명하고 있으면 이는 모델 2에 비해 0.8%설명력이 증가하였으며 F값은 6.063, 유의확률은 0.000, Durbin-Watson은 1.991로 기준값인 2에 근접하고, 0또는 4에 가깝지 않기 때문에 회귀모형의 적합성이 확인되었다. 변혁적 리더십은 통계적 t값이 2.338, 유의확률 0.020이었으며, 거래적 리더십은 통계적 t값이

1.834, 유의확률 0.068 나타나 승진·기회·보수 만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 목표일치 지각은 통계적 t값이 2.519, 유의확률 0.012, 팀정신은 통계적 t값이 2.446, 유의확률 0.015, 비판적 사고는 통계적 t값이 4.686, 유의확률 0.000으로 통계적으로 유의미한 결과가 나왔으나, 능동적 참여는 통계적으로 유의미 하지 않았다. 그러나 변혁적·거래적 리더십에 대한 팔로워십의 조절효과는 통계적으로 유의미한 결과는 나오지 않았다.

## 6 . 가설검증 결과

[표 4-29] 가설검증 결과 요약

가설		검증결과
가설 1	리더십 인식에 중간관리자와 팔로워 간에 차이가 존재한다.	
가설 1-1	관계지향 리더십, 과업지향 리더십 인식에 중간관리자와 팔로워간에 차이가 존재한다.	채택
가설 1-2	변혁적 리더십, 거래적 리더십 인식에 중간관리자와 팔로워간에 차이가 존재한다.	채택
가설 2	중간관리자의 변혁적 리더십은 조직성과에 유의한 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	
가설 2-1	변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	부분 채택
가설 2-2	변혁적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	중간관리자의 거래적 리더십은 조직효과성에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다	
가설 3-1	거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설 3-2	거래적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설 4	중간관리자의 변혁적 리더십 특성이 조직성과에 미치는 영향은 팔로워십 특성에 따라 유의한 조절효과가 있을 것이다.	부분 채택
가설 5	중간관리자의 거래적 리더십 특성이 조직성과에 미치는 영향은 팔로워십 특성에 따라 유의한 조절효과가 있을 것이다.	부분 채택

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 요약 및 결론

공공기관도 주어진 업무만 해결해 나가는 것을 넘어서 창의성과 진취성을 요구하는 근무환경 속에서 구성원의 인식과 태도를 긍정적으로 변화시키고 조직성과를 창출하기 위한 핵심적인 역할을 팀장과 직원들에게 요구하고 있다. 이에 따라 중간관리자의 리더십과 팔로워들의 팔로워십이 다시 관심을 받고 있다고 할 수 있을 것이다.

지금까지 이루어진 리더십 분야 연구는 대부분 리더와 리더십에 대한 관심이 주축을 이루고 있다. Heller and Van Til(1982)이 지적했듯이 리더십을 이해하려면 팔로워십에 대한 이해가 반드시 필요하다고 하였지만, 팔로워에 대한 관심은 상대적으로 적었으며(Alcon, 1992) 주로 주체와 객체관계로만 이해되고 있다.

이에 본 연구는 조직 구성원의 조직몰입, 직무만족과 같은 직무태도가 조직성과를 높이는데 중요한 역할을 한다는 이론과 선행연구들을 바탕으로 공공기관 중간관리자의 리더십 특성이 조직몰입과 직무만족에 어떠한 영향 관계에 있는지를 살펴보았으며 리더가 인식하는 리더십과 팔로워들이 인식하는 리더십에 어떠한 차이가 있는지와 공공기관 중간관리자 리더십이 직원들의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향과 팔로워들의 팔로워십이 중간관리자의 리더십과 조직몰입 및 직무만족과의 관계에 대해 어떠한 영향관계에 있는지를 살펴보려고 했다.

이를 통하여 직무태도를 높이기 위해 요구되는 공공부분 중간관리자 리더십 향상과 조직구성원의 팔로워십의 도출, 리더와 팔로워간 리더십 인식의 간극을 줄여 조직성과를 높일 수 있는 방안의 실무적 방법을 마련하고자 하는 것이 이 연구의 목적이다.

한편, 본 연구는 조직구성원의 인식을 바탕으로 한 설문조사를 기반으로 하기에 국내외 선행연구를 참조한 설문지를 마련하여 조사도구의 타당성과 신뢰성을 높이기 위해 노력하였으며, 모집단의 전체 특성이 반영될 수 있도록 H공공기관의 중간관리자와 팔로워에 대해서 전수조사를

실시하였다. 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.

첫째, 이 연구의 독립변수인 중간관리자의 리더십은 팔로워인 부하직원이 평가한 인식된 리더십을 바탕으로 측정하였다. 실제로 중간관리자의 리더십이 부하직원의 인식을 통해 행동에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 지각된 리더십도 객관적인 리더십만큼 중요하다고 말할 수 있다. 하지만 이러한 측정방법으로 인해 리더가 인식하는 리더십과 팔로워의 인식된 리더십 유형간의 차이가 있을 수 있다는 점은 배제할 수 없다고 본다. 이와 같은 인식차이를 확인해 보고자 리더인 중간관리자와 팔로워 모두에게 리더십 인식조사를 실시하였으며 그 결과 팔로워들에게 인식된 리더십보다 중간관리자들이 인식하는 자신의 리더십이 높았으며, 이 차이는 통계적으로 유의미한 차이가 있음을 확인하였다. 이러한 차이를 조직성과와 관계를 검증해본 결과 리더십 인식차이는 직무만족과 조직몰입에 통계적으로 부(-)의 영향이 있음을 확인할 수 있었다.

둘째, 가설검증 차원에서 우선적으로 독립변수인 변혁적리더십, 거래적리더십 특성과 종속변수인 조직효과성을 관계를 살펴보면 변혁적리더십은 응집적 몰입을 제외한 가치적 몰입, 지속적 몰입과 직장생활·관계만족, 보수·기회·승진만족에서 유의미한 정(+)의 영향을 나타냈다. 거래적 리더십은 직무몰입의 하위변수 3개중 응집적 몰입에 대해서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났으며, 조직만족의 하위변수 중에서 보수·기회·승진 만족에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 승진·기회·보수 만족에서 변혁적, 거래적 리더십 모두에서 유의미하게 정(+)의 영향력을 행사하는 것으로 나타났는데, 상대적인 크기를 표준화된 베타 값을 통해 비교해보면 변혁적 리더십( $\beta=.290, t=3.496$ )이 거래적 리더십( $\beta=.200, t=2.401$ )보다 영향력이 큰 것으로 나타났다. 이는 선행연구에서와 같이 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직성과에 좀더 큰 영향을 미친다고 할 수 있을 것이다.

셋째, 팔로워십이 중간관리자 리더십의 독립변수와 조직효과의 종속변수 사이에 조절효과를 가지는지 조직몰입의 하위변수를 살펴보면 가치적

몰입에서 변혁적리더십과 목표일치 지각에서 유의미한 양(+의 조절효과)가 있었으며, 응집적 몰입에서는 변혁적 리더십과 능동적 참여에서 유의미한 양(+의 조절효과) 있었으며, 지속적 몰입에서는 변혁적 리더십과 비판적 사고, 거래적 리더십과 능동적 사고에서 유의미한 정(+의 조절효과)를 보였으며, 거래적 리더십과 목표일치 지각은 유의미한 부정적(-)의 조절효과를 나타냈다. 즉 비판적 사고가 높은 팔로워일수록 중간관리자의 변혁적 리더십에는 지속적 몰입이 증가하고, 거래적 리더십에는 지속적 몰입이 낮아진다는 것을 의미한다. 직무만족의 하위변수인 직장생활·관계만족과 승진·기회·보수 만족에서는 유의미한 조절효과가 나타나지 않았다. 이러한 결과로 공공기관에서 중간관리자의 리더십의 유형에 따라 조직효과성에 영향을 미치며 팔로워의 팔로워십에 따라 유의미한 조절 효과가 있는 것으로 볼수 있다.

## 제 2 절 연구의 시사점

본 연구의 결과로부터 다음과 같은 시사점을 발견할 수 있다.

첫째, 기존의 리더십 연구는 팔로워인 부하직원이 평가한 인식된 리더십을 바탕으로 측정하였다. 하지만 이러한 측정방법으로 인해 리더가 인식하는 리더십과 팔로워의 인식된 리더십 유형간의 차이가 있을 수 있다는 가설 아래 본 연구는 중간관리자인 리더의 리더십과 팔로워들의 리더십 인식을 조사하여 그 차이에 대해서 분석한데 의의가 있다. 리더인 중간관리자와 팔로워간 리더십 인식차이를 확인할 수 있었으며 리더십 인식차이는 조직몰입과 직무만족에 통계적으로 부(-)의 영향을 확인할수 있었다. 이를 통해 공공기관에서 실시하고 있는 획일화된 리더십 교육에서 벗어나 리더와 팔로워간의 리더십 인식의 격차를 줄일 수 있는 새로운 접근방법이 필요할 것이다.

둘째, 리더십과 조직성과와의 관계에 있어 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 효과성이 있는 것으로 나타났다. 이것은 공공기관의 상명하복식 조직문화에서 리더들은 명령하고, 팔로워들은 수행하는 것보다 리더들이 부하직원의 이익을 확대하고 고양시키고, 팔로워들이 조직의 목적과 임무에 대한 인식과 수용을 이끌어내며, 팔로워들 자신들의 이익을



넘어 조직의 이익을 추구하도록 자극하고 이끌어 나갈 필요가 있음을 보여주고 있다. 따라서 중간관리자 리더에 대한 체계적인 교육실시와 리더십 평가 등을 통해 팔로워를 이끌어 나갈 수 있는 자질을 개발할 수 있는 체계를 갖추어 놓는 것이 필요하다고 본다.

셋째, 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 있어서 팔로워십에 따라 그 영향을 더 긍정적이거나 부정적으로 만드는 조절효과를 보였다. 팔로워가 리더에게 수동적이지 않고 오히려 활동적이고 업무를 수행하면 더욱 효과적인 조직원이 될 수 있다고 볼 수 있는 것이다. 실무적인 차원에서 보면 조직의 구성원 중 대부분이 팔로워인 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 변혁적 리더십을 가진 중간관리자와 조직목표에 인식이 높은 팔로워가 같이 근무할 경우 조직몰입 높아지는 것으로 분석되었기에 조직관리 차원에서 실무자에 대한 조직 비전과 전략에 대한 충분한 이해를 높이고, 상하 동료 직원간의 소통강화 노력 등을 통해 전사적인 목표에 대한 공유와 이해가 높을수록 조직성과가 제고될 수 있다는 점을 시사해준다고 볼 수 있다. 또한 팔로워십의 비판적 사고는 조직몰입에 부정적 영향을 미쳤는데 변혁적 리더십에서는 긍정적 조절효과를 거래적 리더십에서는 부정적 조절 효과를 가져왔는데, 조직업무에 적극적인 비판의식은 오히려 공조적 특성상 계층화, 공식화 되어 있어 조직원의 사고는 상대적으로 어렵게 되어있기 때문으로 분석된다. 이러한 비판적 사고를 가진 팔로워들의 직무몰입을 향상시키기 위해서는 생산적인 비판에 대한 좀더 열린 시각을 가지고 창의적이고 자율적인 업무 추진과 리더와 팔로워간 소통이 원활할 수 있는 업무환경을 조성하는 노력이 요구된다고 볼 수 있다. 본 연구에서 살펴본 바와 같이 리더의 유형과 팔로워의 특성에 따라 조직몰입과 직무만족의 정도가 달라지기 때문에 중간관리자인 리더는 팔로워들에게 변혁적 리더십을 잘 발휘하여 부하인 팔로워들을 이끌어 줄 때 직무태도의 향상을 기대할 수 있다.

공공기관의 운영방식은 강한 군대식 관료주의 패러다임에 기반하고 있으며, 상명하복의 문화가 지배하고 있다고 해도 과언이 아니다. 그러나 변화가는 환경에 적응하고 발전하기 위해서는 분권화, 전문화, 유연화된

조직으로의 변화가 요구된다. 명령하는 리더와 복종하는 팔로워로는 이러한 변화가 이루어지기 어려울 것이며, 팔로워들조차도 그들의 역량을 제대로 발휘하거나 개발 할 수 없을 것이다.

지금까지의 리더십 연구는 리더십 유형별 특성과 효과성, 팔로워십의 특성과 효과성에 대해 주로 다루었고 주목해왔다면, 앞으로는 여기에 더해 리더와 팔로워간의 관계 속에서 리더십 인식차이를 확인하고 이러한 인식차이를 어떻게 극복해 나갈 수 있는지와, 리더십과 팔로워십의 효과적인 발휘를 통해 조직성과를 창출해 낼 수 있는 조직문화와 환경을 조성해 나가는데 관심을 기울일 필요가 있을 것이다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후과제

본 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형과 조직성과 대하여 공공기관 조직구성원이 인식하고 있는 인지적 척도를 조사하여 측정 분석하는 주관적 측정방법에 의존하였다. 따라서 이연구결과가 반영하고 있는 리더십 성향과 조직성과에 대한 응답자들의 지각이 어느 정도 정확하게 나타내고 있는 지에 대해서는 비판의 여지가 있을 수 있다. 공공기관에서 중간관리자의 객관적 지표를 위한 데이터를 수집하는 것이 현실적으로 어려우며, 리더십의 효과성을 반영하는 적절한 객관적 데이터를 선정하는 것이 어렵다. 후속연구에서는 다양한 객관적 조직효과성 자료를 수집해서 활용할 필요가 있다고 생각된다.

둘째, 표본의 한계점으로 일반화하기 어렵다는 문제점이 있다. 이 연구에서는 H공공기관을 대상으로 한정되어 있어, 리더와 팔로워의 리더십 인식차이와 공공기관 중간관리자 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 대한 팔로워십의 조절효과를 보다 일반화를 통해 설명력을 높이기 위해서는 다른 공공기관 구성원으로 연구의 확대가 필요하다.

셋째, 본 연구는 횡단적 연구(cross-sectional method)에만 의존하고 있다, 리더십의 조직성과와의 관계를 측정하기 위해서는 지속적인 인식조사를 통해 시계열자료를 확보하고 분석한다면 종단면을 함께 연구할 수 있다면 보다 설득력 있는 연구가 될 것이다.

## <참고문헌>

- 권중생, 정대식 “리더십과 조직성과 간에 미치는 팔로워십 특성의 조절 효과와 매개효과에 관한 비교분석”, 산업경제연구 25(4), 2575~2605, 2012
- 이기성, “K 공단 조직구성원의 팔로워십 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 중간관리자 리더십의 조절효과를 중심으로”, 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문, 2015
- 심형인, 유민봉, “고성과 팀장의 리더십 특성에 대한 심층적 이해 : 근거이론을 적용하여”, 한국행정연구 제21권 제4호, pp103-137, 2012
- 정재근, “지방자치단체 중간관리자 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 임파워먼트 매개효과와 팔로워십 조절효과를 중심으로”, 대전대학교 대학원 박사학위 논문, 2013
- 강대석, “조직생산성에 기여하는 효과적인 팔로워십과 예측변수들”, 생산성논집, 제19권, 제3호, pp.97-124, 2005.
- 차동욱, 홍권표, 장제욱, 박성현, 강금원, “상사지원인식이 역할내 성과와 역할외 성과에 미치는 영향 : 직무기반 심리적 주인의식의 매개효과를 중심으로”, 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제2호, pp.398-410, 2012.
- 표영현, 정범구, “리더십 유형과 직무태도와의 관계에 있어서 팔로워십 특성의 조절효과에 관한연구”, 경영경제연구, 제26권, 제2호, pp.171-199, 2004.
- 양동훈, 구관모, “팔로워십 특성이 상사부하간 교환관계 및 직무태도에 미치는 영향”, 경영학연구, 제34권, 제3호, pp.939-969, 2005.
- 박재춘, “리더의 행동과 리더-구성원 교환관계(LMX), 리더십 효과성 간의 관계 : 공직사회를 중심으로”, 한국행정연구 제22권 제1호, 2013

- 주효진, “조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구 : 업무 특성별 기관분류를 중심으로“, 행정논총 제42권 제2호 pp 29-53, 2004
- 이창원, 박희봉, “리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 집단 효능감의 매개역할 : 한국과 뉴질랜드 단체장 리더십 비교”, 한국정책과학학회보 제9권 제4호, 2005
- 정대용, 윤미옥, 김희숙, “변혁적·거래적 리더십, 팔로워십이 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 팔로워십 조절효과를 중심으로”, 대전대학교 대학원 박사학위 논문, 2013
- 정재한, 고명철, “공기업에서의 리더십 유형과 조직효과성 간 구조적 관계 분석”, 한국행정논집 제25권 제4호, 2013
- 정대식, “팔로워십 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
- 최낙범, “조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 경찰조직을 중심으로”, 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문, 2013
- 노용진, “대한민국 직장인 리더십 진단” LGERI 리포트, 2008
- 김호정, “변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 공·사조직의 비교” 한국행정학보 제 35권 제2호, 197~216, (2001)
- E. Mostovicz, N. Kakabadse, and A. Kakabadse, “A dynamic theory of leadership development,” Leadership and Organization Development Journal, Vol.30, No.6, pp.563-576, 2009.
- A. Bandura, *Self-Efficacy : The Exercise of Control (1st ed.)*, Worth Publishers, 1997.

- A. Semadar, G. Robins, and G. Ferris, "Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, No.4, pp.443-461, 2006.
- Alcorn, S.D. "Dynamic Followership : Empowerment at Work," *Management Quarterly*, 33(1), 9-13, 1992
- A. Shalit, M. Popper, and D. Zakay, "Followers' attachment styles and their preference for social or for personal charismatic leaders," *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.31,No.5, pp.458-472, 2010.
- Kelley, R. E. *The Power of Followership. How to Create Leaders People Want to Follow and Followers Who Lead Themselves*, New York, Doubleday Dell, 1992
- M. Wart, "Public-Sector Leadership Theory:An Assessment," *Public Administration Review*, Vol.63, No.2, pp.214-228, 2003.
- Yukl, G. A.,(1989), *Leadership in organizations*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A., *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, 1994
- Yukl, G. A., *Leadership in Organizations*, 4th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs. NJ, 1998
- Yukl, G. A., *Leadership in Organizations*, 5th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002
- Yukl, G. A., *Leadership in Organizations*, 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Person Education., 2006
- Stogdill, R. M., *Handbook of leadership: A Survey of the iterature*, New York: FreePress. Stogdill, R. M.,(1981), *Stogdill's handbook of leadership : A survey of theory and research*, Free Press, 1974
- Seltzer, J. and B. M. Bass.,(1990), *Transformational Leadership; Beyond Initiation and Consideration*, *Journal of Management*, 16(4): 693-703, 1990

- C. Defee, T. Stank, and T. Esper, "Performance implications of transformational supply chain leadership and followership," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.40, No.10, pp.763-791, 2010.
- G. Gilbert and A. Hyde, "Followership and the Federal Worker," *Public Administration Review*, Vol.48, No.6, pp.962-968, 1988.
- Heller, T. and Van Til, J.(1982), "Leadership and Followership: Some Summary Propositions" , *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 405-414, 1982
- J. Washbush and C. Clements, "The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics," *Journal of Workplace Learning*, Vol.11, No.5, pp.170-176, 1999.
- Meindl, J., "Reinventing Leadership: A Radical, Social Psychology Approach" , In J. K., 1993
- Nurnighan(Ed.) *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, 89-118, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

## 부 록

### < 설 문 지 >

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 소중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 깊은 감사를 드립니다. 본 설문은 우리나라 「리더십이 조직 성과에 미치는 영향」에 대한 학술적 연구를 위하여 작성되었습니다. 모든 설문은 무기명으로 취합·조사될 것이며, 설문내용은 통계적으로 처리되고 순수하게 연구목적으로만 사용될 것입니다.

설문에 응해주셔서 다시 한 번 감사드립니다.

2017. 2 .

서울대학교 행정대학원

연구자 : 이 영 건

연락처 : darthbadar@naver.com

- 작성요령 -

1. 각 질문에 정답은 없습니다.  
각 항목에 대해 너무 오래 생각하지 마시고 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직히 답해 주십시오.
2. 사회적으로, 혹은 타인이 바람직하다고 여겨지는 쪽으로 대답하려 하지 마시고 실제생각을 편안하게 응답해 주시면 됩니다.
3. 설문에 대해 문의사항이 있으실 경우 본 연락처로 문의 부탁드립니다.

I. 다음은 귀하가 근무하는 조직의 상사(부서장/팀장)의 리더십 스타일에 대한 귀하의 생각을 묻는 것입니다. 귀하의 판단에 가장 가깝다고 생각되는 곳에 표기해 주시기 바랍니다.

문항	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	팀원들에게 그들이 해야 할 일이 무엇인가를 구체적으로 말해준다	①	②	③	④	⑤
2	팀원들을 친절하게 대한다	①	②	③	④	⑤
3	팀원들에게 업적기준(성과목표)를 설정해준다	①	②	③	④	⑤
4	다른 사람들을 도와 조직 내에서 만족을 느끼도록 한다.	①	②	③	④	⑤
5	문제해결을 위한 제안을 한다.	①	②	③	④	⑤
6	다른 사람들이 내놓은 제안에 대해 호의적인 반응을 한다.	①	②	③	④	⑤
7	자신의 생각이나 관점을 다른 사람에게 분명히 제시한다.	①	②	③	④	⑤
8	다른 사람들을 대할 때 불편부당하지 않고 공정하다.	①	②	③	④	⑤
9	자신이 직접 조직을 위해 행동계획을 작성한다	①	②	③	④	⑤
10	팀원들이 예측 가능하게 행동한다	①	②	③	④	⑤
11	팀원들 각자에게 역할책임을 확정해준다	①	②	③	④	⑤
12	팀원들과 적극적으로 의사소통을 한다	①	②	③	④	⑤
13	조직내에서 자신의 역할이 무엇이라는 것을 분명히 한다.	①	②	③	④	⑤
14	다른 사람들의 개인적 복지에 대한 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤
15	업무가 어떻게 수행되어야 하는가에 대한 계획을 세운다	①	②	③	④	⑤
16	의사결정에서 융통성을 보인다.	①	②	③	④	⑤
17	조직의 업적 기대치나 업적기준을 설정해준다.	①	②	③	④	⑤
18	팀원들에게 자신의 생각이나 감정을 털어놓는다.	①	②	③	④	⑤
19	팀원들이 작업을 질을 높이도록 한다.					
20	팀원들이 서로간에 잘 지내도록 도와준다					



II. 다음은 귀하가 근무하는 조직의 상사(부서장/팀장)의 리더십 스타일에 대한 귀하의 생각을 묻는 것입니다. 귀하의 판단에 가장 가깝다고 생각되는 곳에 표기해 주시기 바랍니다.

문항	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 상사는 부하직원들에게 미래의 비전을 제시해준다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 상사는 부하들이 본받을 만한 모델이 되는 사람이다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 나의 상사와 함께 직장생활을 한다는 것만으로도 긍지를 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4	상사는 부하직원들이 보다 더 열심히 일을 잘 할 수 있도록 격려해준다.	①	②	③	④	⑤
5	상사는 부하직원들에게 신바람을 불러 일으킨다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 상사는 부하직원들이 하는 일의 가치를 높게 평가해 준다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 상사는 부하직원들에게 새로운 아이디어나 의견을 제시하도록 격려해준다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 상사는 부하직원들의 자기계발을 적극적으로 지원한다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 상사는 부하직원들의 업무개선 노력을 높이 평가한다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 상사는 별로 관심을 끌지 못하는 부하직원들에게도 개인적인 관심을 보여준다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 상사는 부하직원들에게 자상한 지도를 해준다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 상사는 부하직원들이 어려움에 처했을때 도움을 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 상사는 부하직원들에게 업무성과가 승진과 연결된다는것을 자주 이야기 한다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 상사는 사전에 합의한대로 노력하면 부하들이 원하는 보상을 해준다.	①	②	③	④	⑤
15	나의 상사는 목표가 달성되었을 때, 부하들이 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜준다.	①	②	③	④	⑤
16	나의 상사는 부하직원들에게 정해진 규칙과 절차를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
17	나의 상사는 부하직원들이 반드시 알아두어야 할 사항만 말해주고 나머지는 부하들이 스스로 알아서 하게 한다.	①	②	③	④	⑤
18	나의 상사는 부하직원들이 정해진 목표를 달성하지 못했을 경우에만 필요한 조치를 취한다.	①	②	③	④	⑤

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

문항	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	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 해 봐야 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

IV. 다음은 팔로워십에 대한 내용으로 본인의 입장에서 자신에 대한 평가입니다.  
 귀하가 평소 생각하시는 바를 해당하는 칸에 ✓ 표시하여 주시기 바랍니다.

문항	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 나에게 중요한 그 어떤 사회적 목표나 개인적인꿈을 위해 직장생활을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	내가 추구하는 개인의 직업목표는 조직의 목표와 잘조화된다고 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 해낼수 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

문항	질문내용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
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 적극적으로 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

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

1. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
2. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대
3. 귀하의 최종학력은? ① 고졸 ② 대졸 ③ 대학원 이상 ④ 기타
4. 귀하의 결혼 상태는? ① 미혼 ② 기혼
5. 귀하의 근속년수는?  
① 5년 이하 ② 6~10년 ③ 11~15년 ④ 16~20년 ⑤ 20년 이상
6. 귀하의 근무지역은  
① 본사 ② 지역본부·지사

## **Abstract**

# **The Impact of Middle Management Leadership in Public Enterprise on Organizational Performance**

- Focusing on the difference of leadership perception  
and the moderating effect by Followership -

Lee Young Gon

Master of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

Many researches in the field of leadership have been focused of leader and leadership itself. Leader education should be prioritized so as to show the characteristics of leader, and to improve organizational performance, it is necessary to exert leadership suited to the situation of followership to improve organizational performance

The purpose of this study is to investigate how the leadership characteristics of middle managers in public enterprise are related to organizational commitment and job satisfaction, and analyzed the moderating effect of followership on the relationship between leadership and organizational performance of middle managers. Furthermore, this study analyzed whether there is a difference in leadership perceived by the leader and the perceived leadership of the follower and what this difference means.

The summary of the analysis results is as follows.

First, the difference between leadership perceived by the middle managers and followers perception of leadership. The leadership perceptions of middle managers were found to be higher than those perceived by followers, and this difference was statistically significant. As a result of analyzing these differences in relation to organizational performance, the difference in leadership perception showed statistically negative effects on job satisfaction and organizational commitment.

Second, the effect of leadership type on organizational performance. Transformational leadership has a significant positive effect on value commitment, persistent commitment, satisfaction with work life and relationship, satisfaction with compensation, opportunity, and promotion except cohesive commitment. Transactional leadership has a statistically significant positive influence on cohesive commitment of job commitment and satisfaction of compensation, opportunity, and promotion of organizational satisfaction.

Third, analysis of the moderating effect of followership on the impact of leadership on organizational performance. The value immersion had significant positive moderating effect on transformational leadership and goal consensus, and cohesive commitment had significant positive moderating effect on transformational leadership and active participation. Continuous commitment showed a significant positive moderating effect in transformational leadership and critical thinking, transactional leadership and active thinking, and transactional leadership and target agreement perception showed a significant negative moderating effect.

From the results of this study, the following implications can be found.

Existing leadership research has been measured based on the perceived leadership that has been evaluated by subordinates. Under the hypothesis that there may be a difference between the leadership perceived by middle managers and followers , so it is important to analyze the difference between the leadership perception of the leader and the follower's perception

of leadership. This study could confirm the difference of leadership perception between leader and follower, and the differences in leadership perception could have a negative impact on organizational performance. Through this result a new education method that can reduce the difference of leadership perception from the uniformized leadership education which is carried out in the public enterprise will be needed.

Second, transformational leadership is more effective than transactional leadership in the relationship between leadership and organizational performance. It shows that leaders need to expand and elevate the interests of their subordinates, to draw awareness and acceptance of the goals and mission of their followers, and to stimulate and lead them to pursue the interests of the organization beyond their own interests. It is necessary to have a system that can develop the qualities that lead the followers through the systematic education of the leader and the evaluation of the leadership

Third, the effect of leadership on organizational performance was moderated by followership that making it more positive or negative. If the subordinates are not passive to the leader but rather actively work, they can become more effective members. In terms of organizational management, it will be possible to enhance the understanding of organizational vision and strategy for practitioners, and improve sharing and understanding of organizational goals and performance.

As shown in this study, it is necessary not only to pay attention to the characteristics and effectiveness of each type of leadership and followership, it is necessary to reduce the difference in leadership perception and to improve organizational performance and culture through effective relationship between leader and follower,

Keywords : middle manager of public enterprise, leadership perception, transformational leadership, transactional leadership, followership, organizational performance

Student Number : 2016-24457