



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](#)

행정학석사 학위논문

리더십에 대한 인식이  
소속공무원의 조직몰입에  
미치는 영향

- 중앙정부와 지방정부 비교 -

2018년 2월

서울대학교 행정대학원

행정학과 행정학 전공

조종규

## 국문초록

거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)은 현대적 리더십 이론의 대표적 이론으로 조직몰입(organizational commitment)과의 관계에 대한 많은 연구가 이루어졌다. 그러나 행정환경의 변화로 이러한 기존의 리더십의 대안으로 진정성 리더십(authentic leadership)이 떠오르고 있다.

본 연구의 목적은 기존의 리더십뿐만 아니라 진정성 리더십이 공공 부문에서도 조직몰입 증진에 효과가 있는지를 검증하고, 각 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서 기관 유형(중앙/지방)의 조절효과가 있는지를 검증하는 것이다. 이를 위해 한국행정연구원에서 일반행정관리실태조사의 일환으로 실시한 ‘2016년 공직생활에 대한 인식조사’ 데이터를 활용하였다.

회귀분석을 통해 각 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계를 확인한 결과, 각 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤다. 또한, 위계적 회귀분석을 통해 기관 유형의 조절효과를 확인한 결과, 거래적 리더십, 진정성 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에 있어서 기관 유형이 조절효과를 갖는다는 것을 확인할 수 있었다. 이와 같은 연구 결과를 통해 각 리더십 인식의 효과와 기관 유형에 따른 상이한 리더십 효과성에 대한 정책적 함의를 도출하고자 했다.

**주요어** : 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 진정성 리더십, 조직몰입,  
중앙정부, 지방정부

**학 번** : 2015-24503

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 목적과 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 대상과 범위 .....	4
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 .....	6
제 1 절 리더십의 정의와 이론 .....	6
1. 리더십의 정의 .....	6
2. 리더십 이론 .....	7
1) 리더십 연구의 흐름 .....	7
2) 리더십에 대한 전통적 접근 .....	8
(1) 특성이론(Trait Theory) .....	8
(2) 행동이론(Behavioral Theory) .....	8
(3) 상황이론(Situational Theory) .....	9
3) 리더십에 대한 현대적 이론 .....	10
(1) 거래적 리더십(Transactional Leadership) .....	10
(2) 변혁적 리더십(Transformational Leadership) .....	11
(3) 진정성 리더십(authentic leadership) .....	13
제 2 절 조직몰입 .....	15
1. 조직몰입의 개념 .....	15
2. 조직몰입의 분류 및 구성요소 .....	16
제 3 절 리더십과 조직몰입의 관계 .....	19

1. 리더십 인식과 조직몰입의 중요성 .....	19
2. 거래적 리더십과 조직몰입 .....	20
3. 변혁적 리더십과 조직몰입 .....	23
4. 진정성 리더십과 조직몰입 .....	28
<b>제 4 절 리더십과 조직몰입 : 중앙과 지방의 차이 .....</b>	<b>31</b>

### **제 3 장 연구설계 및 분석방법 .....**

<b>제 1 절 분석틀 및 변수측정 .....</b>	<b>34</b>
1. 분석틀 .....	34
2. 변수의 측정 .....	34
1) 독립변수 .....	34
(1) 거래적 리더십 .....	35
(2) 변혁적 리더십 .....	35
(3) 진정성 리더십 .....	36
2) 조절변수 .....	38
3) 종속변수 .....	38
4) 통제변수 .....	39
<b>제 2 절 분석자료 및 분석방법 .....</b>	<b>40</b>
1. 분석의 자료 .....	40
2. 분석방법 .....	42

### **제 4 장 분석결과 .....**

<b>제 1 절 기술통계량 분석 .....</b>	<b>45</b>
1. 독립변수의 기술통계량 .....	45

2. 조절변수의 기술통계량 .....	48
3. 종속변수의 기술통계량 .....	49
4. 통제변수의 기술통계량 .....	51
<b>제 2 절 회귀분석 .....</b>	<b>54</b>
1. 단순회귀분석 결과 및 가설 검정 .....	54
2. 조절회귀분석 결과 .....	55
1) 기관 유형의 조절효과 .....	56
2) 가설 검정과 결과 해석 .....	60
<b>제 5 장 결론 .....</b>	<b>63</b>
제 1 절 연구결과의 요약 .....	63
제 2 절 연구의 시사점 및 정책적 함의 .....	64
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제 .....	66
<b>참고문헌 .....</b>	<b>69</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>77</b>

## 표 목 차

[표 1] Bass(1985)의 거래적 리더십 요인과 내용 .....	11
[표 2] 변혁적 리더십 요인과 내용 .....	13
[표 3] 진정성 리더십의 구성요소 .....	15
[표 4] Allen & Meyer(1990)의 조직몰입 분류 .....	18
[표 5] 거래적 리더십과 조직몰입에 관한 선행연구 .....	22
[표 6] 변혁적 리더십과 조직몰입에 관한 선행연구 .....	26
[표 7] 진정성 리더십과 조직몰입에 관한 선행연구 .....	29
[표 8] 거래적 리더십 변수와 설문 .....	35
[표 9] 변혁적 리더십 변수와 설문 .....	36
[표 10] 진정성 리더십 변수와 설문 .....	37
[표 11] 종속변수와 설문 .....	38
[표 12] 독립변수의 신뢰도 및 타당도 검증 .....	46
[표 13] 독립변수의 기술통계량 .....	47
[표 14] 조절변수의 기술통계량 .....	48
[표 15] 종속변수의 신뢰도 및 타당도 검증 .....	49
[표 16] 종속변수의 기술통계량 .....	50
[표 17] 통제변수 기술통계량 1 _ 성별 .....	51
[표 18] 통제변수 기술통계량 2 _ 연령 .....	51
[표 19] 통제변수 기술통계량 3 _ 학력 .....	52
[표 20] 통제변수 기술통계량 4 _ 재직기간 .....	53
[표 21] 통제변수 기술통계량 5 _ 직급 .....	53

[표 22] 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 효과 ...	55
[표 23] 기관 유형의 조절효과 검증 .....	59

## 그림 목 차

[그림 1] 경쟁가치모형 .....	31
[그림 2] 분석틀 .....	34
[그림 3] 회귀모형 .....	43



# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구의 목적과 필요성

행정(public administration)의 존재 이유는 국민이라고 할 수 있다. 즉, 행정의 목표는 공공가치를 달성하는 것으로 모든 국민의 이해관계와 가치를 증진시키는 것이 경영과 구별되는 행정의 역할이다. 그러나 이윤이라는 확실한 목표가 있는 사기업과 달리 공공조직의 경우 그 목적 자체가 매우 복잡하고 모호한 측면이 많다. 이로 인해 행정의 궁극적 가치 달성 여부를 평가하기 위해 합법성, 능률성, 효과성, 민주성 등과 같은 다양한 하위 행정가치 또는 이념이 만들어졌다.

그 중에서도 학술적 측면과 실제적 측면 모두에서 가장 큰 관심을 받는 것은 조직효과성이라는 개념이다. 1970년대 이후 조직이론과 관리과학에 기반을 둔 행정과학(administrative science)으로서의 행정학이 나타나게 되었는데(Henry, 1975), 계량적 분석을 바탕으로 한 이들 연구들이 행정학에 대한 실증주의적 접근을 더욱 강화시키며 조직효과성이라는 개념이 각광받게 된 것이다.

특히 행정의 과학화와 함께 조직행태론에서는 동기부여, 리더십, 의사소통, 의사결정 등을 핵심 연구대상으로 삼았으며, 조직의 학습과 변화를 추구하는 조직발전론도 점점 발전하기 시작하였다. 이러한 경향에 따라 리더십, 동기부여, 신뢰 등이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 수많은 연구가 이루어지게 되었다(한봉주, 2008; 정재한·고명철, 2013). 그러나 조직효과성이라는 개념 역시 모호한 측면이 있어 그 자체를 측정하는 것

은 매우 어려운 일이다. 따라서 공공부문의 효과성을 측정하는 변수에 대해서는 학자마다 다양한 입장을 보이고 있으나 조직몰입 등 주관적인 측정지표를 사용하는 경험적 연구가 늘어나고 있다(Mowday, Porter & Steers, 1992). 이에 기반한 대다수의 연구들은 조직효과성 변수를 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동과 같은 3가지 차원으로 나누어 연구하고 있다(김호균, 2007; 한봉주; 2009).

조직효과성과 관련된 세 가지 변수를 모두 살펴보는 것도 의미가 있는 연구이나, 본 연구에서는 리더십의 효과성을 평가하는 종속변수로 지난 30년 간 조직행동론 분야에서 가장 중요한 변수로 연구되어 왔던 ‘조직몰입’만을 선정한다. 이는 Bass(1998)가 변혁적 리더십을 통한 기대 이상의 노력과 성취는 부하의 직무와 조직에 대한 몰입에서 발생한다고 언급하였듯이, 변혁적 리더십의 효과는 조직몰입이 충실히 반영하기 때문이며, 조직몰입은 조직시민행동 등과 같은 조직효과성 변수와도 강한 관계를 가지기 때문이다(Allen & Meyer, 1990).

다음으로 본 연구에서는 조직몰입에 영향을 미치는 독립변수로는 리더십에 대한 인식을 설정한다. 인류 역사에서 조직이 형성된 순간부터 국가든 기구든 개인적 모임이든 규모를 막론하고 항상 리더는 존재해왔다. 이러한 리더의 리더십은 조직의 발전에 지대한 영향을 미치기 때문에 1920년대 인간관계론의 등장과 함께 조직연구에 있어 중요한 주제로 등장하였다. 이와 같은 리더십에 대한 연구는 정치학, 사회학에서 시작되었으나, 현재는 경영학, 행정학에 이르기까지 조직을 연구하는 다양한 분야에서 이루어지고 있다. 특히, 행정학계에서 리더십 관련 연구는 앞서도 언급하였듯이, 리더십과 조직효과성 변수인 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등간의 관계를 검증하는 연구들이 주를 이루고 있다. 이는 그만큼 상관의 리더십이 소속 공무원의 조직몰입에 영향을 미쳐 조직효과성

을 높이고자 하는 데에 학문적, 실제적 관심이 크다는 것을 의미한다. 특히 리더십 그 자체뿐만 아니라 리더십을 공무원들이 어떻게 인식하고 받아들이는지가 실제로 공무원의 조직몰입에 영향을 미치는 데에 있어 중요할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 조직 차원의 리더십이 아닌 공무원 개인 차원의 리더십 인식을 독립변수로 설정하고자 한다.

국내에서도 리더십과 조직몰입, 직무만족 등간의 관계를 검증하는 수많은 연구가 있어왔다. 그러나 기존의 연구들은 거래적 리더십 또는 변혁적 리더십 등과 같은 특정 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 연구하거나, 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 경찰 조직이나 교육공무원과 같이 특정 조직에 한정해서 검증하는 데에 그치고 있다.

그러나 본 연구는 기존의 선행연구들과 달리 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 진정성 리더십이라는 세 개의 독립변수 차원 설정을 통해 보다 포괄적인 리더십 유형을 살펴본다는 데에 의미가 있다. 또한, 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계를 특정 지방자치단체나 조직에 한정하는 것이 아니라 총 2,070명의 국가 및 지방공무원을 대상으로 검증한다는 점에서도 그 의미를 찾을 수 있다.

이에 더하여 기존의 리더십 연구들이 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 한정된 것에 반하여 본 연구는 최근 주목받고 있는 진정성 리더십을 본격적으로 공공 부문에서 연구한다는 점에서도 의의를 갖는다. 진정성 리더십은 도덕성과 진정성에 바탕을 둔 것으로서 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 대안으로 제시되고 있다. 이러한 진정성 리더십은 기존에 민간을 중심으로 연구되었고, 국내에서 공공 부문을 대상으로 본격적으로 연구가 시작된 것은 2016년이다(성영태, 2016). 이를 고려할 때, 본 연구는 공무원 조직 전체를 대상으로 진정성 리더십의 효과를 고찰한다는 점에서 그 필요성이 있다고 할 수 있다.

뿐만 아니라, 1995년 본격적으로 지방자치제도가 도입되어 지방자치가 실시된 지 20년의 시간이 지났다. 아직 우리나라의 지방자치가 높은 수준이라고 말할 수는 없으나, 20년의 시간동안 중앙정부와 지방정부의 업무성격, 조직문화 등에 차이가 발생하였을 것이다. 따라서 이는 중앙정부와 지방정부 공무원의 내적, 외적인 차이를 유발하였을 것이고, 이는 중앙정부와 지방정부에서 동일한 리더십이 동일한 효과를 발휘하지 못할 수도 있다는 추론을 가능하게 한다. 그러나 현재까지 중앙정부인지 혹은 지방정부인지의 차이에 따른 리더십과 조직몰입의 효과를 비교하여 살펴본 선행연구는 없다. 따라서 본 연구는 거래적, 변혁적, 진정성 리더십이 중앙정부와 지방정부에서 각각 어느 정도의 효과가 있는지 살펴보고, 이를 비교, 분석함으로써 각 정부의 성격에 맞는 리더십을 찾아 각 정부 수준에 맞는 리더십 교육 프로그램 개발 등과 더불어 지방자치제도를 보다 공고히 할 수 있다는 점에서 그 필요성을 역설할 수 있다.

## 제 2 절 연구의 대상과 범위

본 연구의 목적은 중앙 및 지방 공무원을 대상으로 하여 대표적인 리더십 유형인 거래적, 변혁적, 윤리적 리더십이 공무원의 조직몰입에 실제로 영향을 미치는 지를 실증적으로 검증하는 것이다. 더 나아가 중앙정부와 지방정부 수준에 따라 리더십이 조직몰입에 미치는 영향의 정도를 비교하여 각 정부 수준에 따른 효과적인 리더십을 찾는 것을 목적으로 한다.

이를 위해 활용하는 데이터는 한국행정연구원에서 일반행정관리실태조사사업의 일환으로 실시한 '2016년 공직생활에 대한 인식조사' 데이터이다. 이는 2016년도 현재 행정부 중앙공무원 및 지방공무원을 모집단으로 하

여 다단계층화추출법을 통해 2,070명의 표본을 추출하여 실시한 설문조사이다.

설문조사의 목적은 중앙 및 지방공무원들의 공직생활에 대한 인식을 주기적으로 조사함으로써 과학적이고 효과적인 정부 인적자원관리 정책의 수립 및 운영을 위한 시사점 도출과 직무, 인사, 조직, 복무관리와 같은 정부의 인적자원관리 정책 일반사항 등에 대한 중앙 및 지방공무원들의 2016년도 인식자료 생성이다.

본 설문은 분야별 공직생활에 대한 응답자의 주관적 인식에 초점을 두어 구성되었다. 구체적인 설문의 내용으로는 독립변수인 기관의 리더십을 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 윤리적 리더십 3가지 차원으로 나누어 조사하고 있으며, 종속변수로서 조직몰입에 대한 설문과 조절변수의 역할을 하는 중앙정부와 지방정부의 소속기관 유형 등을 포함하고 있다.

## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구

### 제 1 절 리더십의 정의와 이론

#### 1. 리더십의 정의

조직의 효과성이 높아지기 위해서는 조직 구성원들이 효과적으로 일해야 한다. 이를 위해서는 구성원에 대한 동기부여와 구성원들의 조직몰입이 필수적이며, 이들을 이끌 수 있는 리더와 리더의 능력이 필요하다. 따라서 행정학의 발달과 함께 리더십은 지속적으로 연구가 되어왔지만, 그 정의에 대해 아직까지 합의가 되지 않고 학자마다 다른 주장을 하고 있다.

다시 말해 Stogdill(1974)이 리더십에 대한 개념 정의는 그에 관한 연구의 수만큼 존재한다고 지적한 것과 같이 리더십에 대한 개념 정의는 실로 다양하다. 대표적인 몇 가지의 정의를 소개하면 다음과 같다. Koontz & O'Donnel(1976)은 리더십을 의사전달과정을 통해 추종자들이 조직목표 달성을 위해 기꺼이 협조하도록 그들에게 영향력을 미치는 일련의 과정이라고 정의하였고, Stogdill(1974)은 목표설정과 목표달성에 이바지하도록 집단행위에 영향력을 행사하는 과정으로 정의하였다. Yukl(1981)은 무엇을 해야 하고 그것을 어떻게 하는 것이 효과적인가를 다른 사람들이 이해하고 동의하도록 영향력을 행사하는 과정과 이렇게 공유된 목표를 달성할 수 있도록 개인 및 집단의 노력을 촉진하는 과정

이라고 보며, 오석홍(1991)은 일정한 상황 하에서 목적 성취를 위하여 개인이나 집단 활동에 영향을 미치는 과정으로 본다.

이와 같이 리더십에 대한 개념 정의의 상이성에도 불구하고 논의를 정리하자면, 리더십에는 적어도 두 가지의 공통된 요소가 있음을 알 수 있다. 하나는 둘 이상의 사람이 반드시 포함되어야 하는 집단 현상이라는 점이고, 다른 하나는 지도자가 의도적으로 추종자에게 영향력을 미치려고 하는 과정이며, 그 영향력은 한 가지 공통 목표를 향해 행사된다는 것이다(김병섭 외, 2009). 이를 고려할 때 리더십을 조직이 설정한 공통의 목표달성을 위해 리더가 소속 구성원에게 영향력을 행사하는 과정이라고 말할 수 있다.

## 2. 리더십 이론

### 1) 리더십 연구의 흐름

20세기 초반 리더십연구가 시작된 이후로 리더십에 대한 다양한 이론이 연구되었다. 이 흐름을 시계열 상으로 보았을 때, 특성 이론에서 출발하여, 행위 이론, 상황 이론, 대체 이론, 인식 이론, 변혁 이론, 육성 이론 등으로 발전되었는데(백기복, 2000), 이러한 이론들을 리더십에 대한 전통적 접근으로 볼 수 있다.

그러나 20세기말과 21세기의 세계화와 정보화가 이루어지고 있는 환경과 최근의 4차 산업혁명, 위험사회, 사악한 문제(wicked problems) 등으로 대변되는 환경 변화는 전통적 접근과 같은 방식의 연구의 설득력을 떨어뜨리고 있다. 따라서 환경 변화에 대처하고, 조직을 보다 효과적으로 이끌어갈 수 있는 새로운 리더십 이론이 연구되기 시작하였다. 그러한

이론으로는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트 리더십, 서번트 리더십, 윤리적 리더십 등이 있으며, 이러한 흐름을 리더십에 대한 현대적 접근이라고 할 수 있다. 이하에서는 전통적 접근과 현대적 접근의 대표적 이론을 살펴본다. 전통적 접근의 리더십 이론은 크게 세 가지로 분류할 수 있는 바(유민봉, 2015; 이창원·최창현·최천근, 2012), 그에 해당하는 특성이론, 행동이론, 상황이론을 살펴본다. 현대적 접근 중에는 본 연구를 수행할 3가지 차원의 리더십 이론인 거래적 리더십, 변혁적 리더십과 진정성 리더십을 살펴본다.

## 2) 리더십에 대한 전통적 접근

### (1) 특성이론(Trait Theory)

20세기 초반 리더십 연구가 시작된 초기에는 리더가 신체적, 성격적으로 어떠한 다른 특성을 갖는가를 밝혀내는 데에 주력하였으며 이를 특성이론(trait theory)이라고 한다. 그 대표적인 학자로는 Stogdill, Kirkpatrick, Locke 등을 들 수 있다.

이러한 리더가 가지고 있는 특성은 이후 리더와 리더십연구에 있어서 항상 중요한 과제로서 제기된다는 점에서 특성이론의 의의를 찾을 수 있다. 그러나 특성이론은 상황적 요인을 무시하고, 리더의 속성을 타고난 귀속적인 특성에서 찾아보려는 시도에 머물렀다는 점에서 그 한계가 지적된다.

### (2) 행동이론(Behavioral Theory)



1950년대에 들어와서는 앞서 언급한 특성이론의 한계로 인해 그 회의가 일어나면서 심리학에 기초를 둔 행동이론(behavioral theory)이 등장하였다. 행동이론에서는 리더십을 리더가 하급자들에게 보여주는 행동이라고 규정하였는데, 이는 효과적인 리더가 소속 구성원에게 높은 생산성과 사기를 가져오도록 특별한 행동유형을 발휘할 것이라는 믿음에 기반하고 있다. 행동이론의 대표적인 연구로는 Blake & Mouton의 관리유형도(managerial grid)와 Likert의 연결핀(linking pin) 이론 등을 들 수 있다(김병섭 외, 2009).

이러한 행동이론은 다양한 리더십 스타일을 규정했다는 의의도 지니지만, 그와 함께 리더십의 스타일을 너무 단순하게 몇 가지로 범주화하였다는 한계도 동시에 지닌다. 또한, 지나치게 일반원리를 파악하는 데 주력하였고(이창원·최창현·최천근, 2012), 결국 합의점을 도출하는 데에 실패했다는 점에서 비판을 받는다.

### (3) 상황이론(Situational Theory)

앞서 언급한 행동이론에 대한 반성은 상황이론이 등장하는 계기가 되었다. 상황이론(situational theory)은 리더십을 발휘함에 있어서도 주어진 업무와 상황의 조건에 따라서 리더십이 상이하게 적용되어야 한다는 점에 주목하며 1960년대 후반과 1970년대에 그 연구가 활기를 띠었다. 즉, 이 시기에는 상황에 맞는 리더십을 찾아보려는 연구들이 주를 이루었다. 이러한 상황이론의 대표적인 연구로는 Fiedler의 상황적 리더십이론, House의 경로-목표모형, Hersey & Blanchard의 생활주기이론 등이 있다(김병섭 외, 2009).

상황이론은 행동이론적 접근방법이 간과한 효과적인 리더의 행동은 상

황에 따라 다르다는 사실을 고려하여 개별 상황마다 이에 적합한 리더의 행동이나 특성을 찾으려고 노력했다는 점에서 의의를 갖는다(이창원·최창원·최천근, 2012). 그러나 리더십 이론에 상황적 요인들을 결합하여 리더십이론 자체를 복잡하게 만들었다는 점에서 비판을 받고 있다.

### 3) 리더십에 대한 현대적 이론

리더십의 현대적 이론에는 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 임파워먼트 리더십, 서번트 리더십, 진정성 리더십, 영적 리더십, 윤리적 리더십 등 매우 다양한 이론들이 있다. 이하에서는 본 연구를 수행함에 있어서 필요한 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 진정성 리더십에 대해서 살펴본다.

#### (1) 거래적 리더십(Transaction Leadership)

Burns(1978)는 거래적 리더십을 한 사람이 가지고 있는 것의 교환을 목적으로 타인과의 접촉과정에 있어서 주도성을 추구하는 것으로 정의하면서, 이러한 리더십을 발휘하는 리더는 주로 부하의 외재적 욕구에 초점을 두고 이를 달성하기 위한 교환의 측면에서 부하들과 접촉한다고 하였다. Burns의 이론을 토대로 Bass(1985)는 거래적 리더십을 일련의 교환 또는 협상에 기반을 둔 리더와 부하 간의 관계로부터 기대되는 노력 또는 협상된 노력을 발휘하도록 동기를 부여하는 리더십이라고 정의한 바 있다.

Bass(1985)는 이러한 거래적 리더십이 상황적 보상(contingent reward)과 예외적 관리(management by exception) 등의 2가지 하위 행동특성으로 구성되어 있음을 실증적으로 밝혀냈다. 상황적 보상

(contingent reward)이란 합의된 성과수준이 달성되었을 때, 리더가 약속한 보상을 제공하는 행동과 그러한 보상을 얻기 위해 부하에게 요구되는 역할을 명확히 제시하는 행동 등을 의미한다. 예외적 관리(management by exception)는 합의된 성과수준에 도달하지 못한 때 또는 정해진 기준으로부터 이탈할 때에만 리더가 개입하여 이탈에 대한 경고와 부정적인 피드백(negative feedback), 처벌 등을 주는 리더의 행동특성들을 의미한다(정기산·김성수, 2002). 이러한 거래적 리더십의 요인들을 요약하면 다음의 [표 1]과 같다.

[표 1] Bass(1985)의 거래적 리더십 요인과 내용

구분	요인	내용
거래적 리더십	상황적 보상	리더는 구성원들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려주고, 목표를 달성할 경우 보상, 반대의 경우에는 처벌을 행한다.
	예외적 관리	리더는 구성원들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다(즉, 목표 달성이 곤란한 예외적 사건이 발생했을 때에만 관여함).

출처 : Bass(1985)

## (2) 변혁적 리더십(Transformational Leadership)

Burns(1978)는 변혁적 리더십을 리더가 부하들의 잠재적인 동기를 인식하고, Maslow의 욕구단계 중 상위 욕구를 만족시키도록 추구하고 부

하들과 전인으로 대면하여 리더와 부하 간의 상호 자극과 고양의 과정을 낳는 과정이라고 정의하였다.

Bass(1985)는 실증연구를 통해 변혁적 리더십이 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려 등의 하위 행동특성으로 구성되어 있음을 밝혀냈다. Bass & Avolio(1990)는 이를 발전시켜 변혁적 리더십의 구성요소로서 카리스마적 리더십, 개별적 배려, 지적 자극, 영감적 동기부여의 네 가지를 제시하고 있고, Bass(1990)는 비전을 네 번째 구성요소로 제시하고 있다. 두 연구에서 밝혀낸 구성요소는 용어만 조금 다를 뿐 실제로는 동일한 의미를 갖는다고 볼 수 있다.

그 하위 구성요소를 구체적으로 살펴보면, 카리스마(charisma)란 그리스어로 평범한 사람들에게서 볼 수 없는 비범한 재능을 의미하는 것이지만, 그 현상에 대한 합의를 이끌어내지 못하고 바람직한 가치관, 존경심, 자신감의 세 가지 정도로 범주화되는 관점에서 이 현상에 대한 설명이 이루어지고 있다(Conger & Kanungo, 1987). 지적 자극(intellectual stimulation)은 감정적인 자극에 의한 즉각적 행동변화보다는 믿음과 가치, 상상력과 사고, 이에 더하여 문제해결과 문제인식에 있어 부하를 변화시키고 자극시키는 리더의 행동이다(Bass, 1985). 개별적 배려(individualized consideration)는 부하들에 대한 개별적 관심을 통해 그들의 독특하고 상이한 욕구를 수용하고, 개별적으로 도전적인 과업과 권한의 부여를 통해 부하들의 능력개발을 도모하는 리더의 행동특성을 말한다(정기산·김성수, 2002). 마지막으로 영감적 동기부여(inspirational motivation)은 부하를 정서적으로 자극시키고, 활기를 불어넣고, 생기를 돌구고, 노력을 증진시키며 비전을 명확하게 표현하고, 동기부여가 필요한 일에 대한 의미와 목표를 제공하는 것을 말한다(Bass & Avolio, 1993). 이러한 변혁적 리더십의 요인을 정리하면 [표 2]와 같다.

[표 2] 변혁적 리더십 요인과 내용

구분	요인	내용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감들을 구성원들에게 심어줄 수 있어야 하고 비전을 제시하고 열정을 불어넣을 수 있어야 한다.
	개별적 배려	리더는 구성원들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 구성원 개개인의 능력과 욕구를 세심히 살펴 파악하고 그에 맞는 임무를 부여해야 한다.
	지적 자극	리더는 구성원들이 상황을 분석하는 데 있어 기존의 관습에서 벗어나 보다 창의적인 관점과 새로운 사고방식을 개발하도록 독려한다.
	영감적 동기부여	구성원의 노력에 대한 칭찬을 통해 감정적으로 기운을 북돋아 주고 활기를 불어넣어 준다.

출처 : 김호정(2001), 한봉주(2013)에서 재정리

### (3) 진정성 리더십(authentic leadership)

최근의 다양한 리더십 이론 중 주목을 받고 있는 것이 변혁적 리더십과 윤리적 리더십을 근간으로 한 진정성 리더십(authentic leadership)이다. 이는 100년이 넘는 기간 동안 이루어진 기존의 리더십 연구가 주로 리더십의 스킬에 집중한 점에 대한 반성에서 나온 새로운 리더십 연구경향이다. 즉, 진정성 리더십 연구는 리더 개개인의 스킬보다는 리더 자신

의 진정한(true to oneself) 품성과 관련된 속성들에 대해 연구를 할 것을 제안하며, 2004년 네브라스카 링컨 갤럽 리더십 연구소(the Gallup Leadership Institute at the University of Nebrasak-Lincoln) 설립의 취지로 Avolio & Gardner(2005)와 같은 학자들에 의해 제안된 새로운 리더십 이론이다(윤정구 외, 2011).

Avoilo & Gardner(2005)는 진정성 리더를 자신에 대한 확신이 높고, 모든 일에 희망적, 낙관적이며, 상당히 윤리적인 사람이라고 정의한다. 이러한 진정성 리더는 구성원들에게 자신의 생각과 행동이 구성원의 가치, 관념, 지식, 그리고 강점에 대하여 관심이 많다는 것을 주지시키는 특징을 가지고 있다.

이러한 진정성 리더십의 구성요소는 Walumbwa et al.(2008)에 따르면, 자아인식(Leader self-awareness), 관계적 투명성(Relational transparency), 도덕적 내면 관점(Internalized moral perspective), 균형 잡힌 정보처리(Balanced processing)의 4가지로 구성된다고 할 수 있다. 첫째, 자아인식은 리더들이 본인의 강점과 약점, 동기와 타인이 리더십을 어떻게 인식하는지를 아는 것이다. 따라서 자아인식에는 본인의 자아인식인 내부 관계향과 타인이 인식하는 리더에 대한 인식인 외부 관계향이 포함된다. 둘째, 투명성은 정보공유와 생각과 감정의 진실된 표현을 포함하는 개인적인 공개를 의미한다. 셋째, 도덕적 내면 관점은 리더의 행동 표출이 동료나 조직, 사회적 압박과 같은 외부 압력보다는 내면의 도덕적 가치에서 비롯된다고 보는 것이다. 마지막으로, 균형 잡힌 정보처리는 의사결정을 하기 이전에 모든 정보를 객관적으로 분석하여 모든 구성원들의 의견을 균형 있게 조율하는 것을 말한다(송은주·김명희, 2011).

Walumbwa et al.(2008)은 진정성 리더십을 그 기반이 된 변혁적 리더십, 윤리적 리더십과 비교하면서 초점 구성요소(focal component)와 적

거나 암시적 구성요소(minor or implicit component)로 구분한 바 있다. 진정한 리더십의 초점 구성요소로는 앞서 언급한 네 가지 요소인 자아인식, 관계적 투명성, 도덕적 내면 관점, 균형 잡힌 정보처리에 더하여 윤리적 리더십의 구성 요소인 도덕적 개인(Moral person)을 추가하고 있다. 또한, 암시적 구성요소에는 윤리적 리더십의 요소인 도덕적 관리자(Moral manager)와 변혁적 리더십의 요소인 이상적 영향력(Idealized influence)을 포함시키고 있다. 이러한 진정한 리더십의 구성요소를 정리하면 [표 3]과 같다.

[표 3] 진정한 리더십의 구성요소

구분	요소	내용
진정한 리더십	초점 구성요소	자아 인식
		관계적 투명성
		도덕적 내면 관점
		균형 잡힌 정보처리
		도덕적 개인
	암시적 구성요소	도덕적 관리자
		이상적 영향력

출처 : Walumbwa et al.(2008)

## 제 2 절 조직몰입

### 1. 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)은 행정학 이외에도 경영학, 심리학 등을 비롯한 조직을 다루는 다양한 분야에서 사용되고 있는 개념으로 조직의 인적자원관리 관점에서 매우 중요한 주제로 연구되고 있다(황창호·문명재, 2012). 따라서 조직몰입은 연구되는 분야나 학자에 따라서 다양하게 정의되고 있다. 조직몰입을 정의한 학자들의 다양한 개념을 몇 가지 소개하면 다음과 같다.

Porter & Steers(1973)는 조직몰입을 조직의 목표에 대한 강한 신뢰를 바탕으로 조직을 위해 헌신하려는 의지와 조직의 구성원으로 존재하려는 강력한 욕망이 포함되어 있는 것으로 정의한다. Buchanan(1974)는 구성원들이 조직의 목표를 본인의 것으로 인식하면서 과업에 심리적으로 몰두하고 조직에 대한 강한 애착과 믿음을 조직몰입으로 정의하였다. Kanungo(1982)는 조직몰입을 자신과 직무 사이의 구체적인 신념, 전반적인 근로행위, 생활에서 일이 차지하는 근로몰입으로 보았다. Northcraft & Neale(1990)은 조직몰입이 무만족과 더불어 구성원이 조직에 대해 어느 정도 애착을 가지고 헌신하려는가를 보여주는 지표로서, 단순히 조직에 대한 충성만을 의미하는 것이 아니라 조직의 영구적인 번영에 대한 구성원의 관심을 표현하는 지속적인 과정을 의미한다고 본다.

국내 학자들의 정의를 살펴보면, 이용규·정석환(2005)은 조직의 목표와 가치에 대한 신뢰를 가지고 조직을 위해서 자발적으로 노력하려는 내면의 상태를 의미한다고 정의하였다. 신황용·이희선(2013)과 옥원호 등(2001)은 조직의 목표와 가치에 대한 강한 믿음 및 애착, 조직을 위해 상당한 노력을 기꺼이 하겠다는 헌신과 희생의 의사, 조직구성원으로서 존재하려는 강한 욕구 등이 포함된 것으로 포괄적으로 정의한 바 있다.

## 2. 조직몰입의 분류 및 구성요소



조직몰입이라는 개념은 가시적이지 않고, 매우 포괄적인 개념이기 때문에 학자들은 조직몰입을 보다 정확하게 측정하기 위해 조직몰입의 차원을 나누거나 그 하위 구성요소들을 연구하였다. 조직몰입의 개념이 다양한 만큼 조직몰입의 구성요소 또는 그 차원에 대한 학자들의 접근 역시 매우 다양하다. 관련 학자들의 조직몰입에 대한 접근을 살펴보면 다음과 같다.

Buchanan(1974)은 조직몰입에 최소한 세 가지의 요인의 포함되어 있다고 보았다. 첫째는 동일시(identification)로서 조직의 가치관과 목표를 본인의 것으로 수용한다는 것이다. 둘째는 관여(invovement)로서 구성원이 자신의 업무역할에 심리적으로 몰입하거나 열중하는 것이다. 셋째는 충성심(loyalty)으로 소속 조직에 대한 애착적 감정이나 집착이라고 본다.

O'Reilly(1989)는 조직몰입에 세 가지 단계가 있다고 하였다. 첫째는 '복종'의 단계로서 보수와 같은 외재적 보상을 획득하기 위해 조직의 영향력을 받아들이는 단계이다. 둘째는 '일체화'(identification)의 단계로서 이는 조직 내에서 만족스러운 인간관계를 유지하기 위해 조직의 영향력을 받아들이는 것이다. 이 단계부터 조직에 대한 소속감을 느낄 수 있게 된다. 셋째는 '내면화'(internalization) 단계로서 조직의 목표와 가치를 달성하는 것이 구성원들에게 내재적인 보상이 되어 조직의 가치와 구성원의 가치가 일치하게 되는 단계를 말한다.

Mowday, Steers & Porter(1979)는 조직몰입을 구성원이 조직과 동일시하고 헌신하는 것에 대한 상대적인 정도를 나타내는 것으로 정의하며, 조직몰입의 세 가지 요소로 조직의 목표와 가치의 수용, 조직을 위한 헌신적 노력, 조직구성원의 자리를 유지하고자 하는 강한 욕구를 제시하고

있다. 이는 앞서 살펴본 조직몰입의 개념에 포함되는 요소와 유사하다는 것을 알 수 있다.

조직몰입을 구성하는 하위요인에 대한 연구 중 가장 대표적인 연구를 한 학자들인 Allen & Meyer(1990)은 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 형태로 구분하여 정의하고 있다. 첫째로 정서적 몰입은 조직에 대한 애착으로 조직의 문제와 본인의 문제를 동일하게 인식하여 조직에 계속 있고자 할 때 생겨난다. 둘째로 지속적 몰입은 이직을 할 경우 발생할 것으로 인식되는 비용으로 지금까지 조직을 위해 많은 노력을 기울였다고 생각하는 경우 교환의 대상이 되는 자신의 이익을 계산적 사고를 통해 인식할 때 발생한다. 셋째로 규범적 몰입은 조직에 계속 근무하는 것에 대한 의무감으로 구성원의 스스로 조직에 남아 있는 것이 옳다고 생각하는 개인의 가치와 의무감에서 발생한다(황성원 외, 2008). Allen & Meyer의 조직몰입 분류를 정리하면 [표 4]와 같다.

고종욱·장인봉(2004)를 비롯한 많은 국내 학자들도 조직몰입을 조직의 목표와 가치의 수용, 조직에 계속 있으려는 애착, 조직에 대한 충성심과 헌신하고자 하는 정도를 조직몰입의 구성요소로 인식하여 Meyer & Allen의 감정적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 세 가지 형태로 조직몰입을 분석한 연구들이 상당수 존재한다.

[표 4] Allen & Meyer(1990)의 조직몰입 분류

분류	내용
정서적(Affective) 몰입	조직에 대한 심리적 애착
지속적(continuance) 몰입	조직과의 관계에 따른 손익을 계산하여 현재의 조직에 남으려는 강도
규범적(normative) 몰입	자신에게 주어진 의무를 열심히 수행해

### 제 3 절 리더십과 조직몰입의 관계

#### 1. 리더십 인식과 조직몰입의 중요성

리더십 연구는 기관 차원의 리더십과 개인 차원의 리더십 인식을 구분해야 한다. 부서 또는 집단 차원에서 발휘하고 있는 리더십과 이에 대한 개인들의 인식이 다를 수 있기 때문이다. 본 연구에서는 객관적인 리더십이 아니라 설문조사를 통한 개인들의 주관적 리더십 인식 데이터를 사용한다. 객관적인 리더십 데이터는 기관 차원의 특정한 리더십 유형이 모든 구성원에게 동일한 영향을 미치고, 구성원들도 리더의 행동에 대해 동일하게 지각한다는 평균적 리더십(Average Leadership Style; ALS)에 기반을 두고 있는데, 최근 연구들은 이러한 객관적 리더십이 조직 내에서 리더와 구성원 개개인 간의 관계적 특성을 고려하지 않아 실제 현실과 괴리가 있다는 비판을 하고 있기 때문이다(Graen, Liden, & Hoel, 1982; Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982).

또한, 본 연구에서 독립변수 중 하나로 설정하고 있는 진정성 리더십과 관련하여 Avolio & Gardner(2005)는 리더의 진정성이 부하들에게 인지될 때에 비로소 진정성 리더십이 제 기능을 할 수 있다고 본다. 이에 더하여 Eagly(2005)는 리더가 진정성을 지니고 리더십을 발휘하더라도 리더의 진정성을 부하들이 인식하지 못한다면 진정성 리더십이 작용하지 못한다고 본다. 그렇기 때문에 진정성 리더십을 연구함에 있어서는 객관적 리더십 유형보다는 부하들의 주관적 인식 데이터를 활용할 필요가 있

는 것이다.

다음으로 조직효과성은 직접 관찰하고 측정하기 어렵기 때문에, 그 대리변수로 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 등 다양한 변수를 활용하고 있다. 이와 같은 다양한 변수 중에 본 연구에서는 리더십의 효과성을 평가하는 변수로 ‘조직몰입’을 선정하였다. Allen & Meyer(1990)는 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하는데, 이 중 심리적 몰입과 유사한 개념인 정서적 몰입이 동기부여, 성과, 조직시민행동 등의 조직효과성과 강한 관계를 가지기 때문이다(Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993). 또한, Bass(1998)가 변혁적 리더십을 통한 기대 이상의 노력과 성취는 조직몰입에서 발생한다고 한 것을 고려할 때, 다양한 리더십 효과성의 측정변수 중 조직몰입이 변혁적 리더십의 효과를 가장 충실히 반영하는 것으로 볼 수 있다.

이에 더하여 구성원의 조직몰입이 생산성, 직무만족 등과 같은 다른 조직성과 또는 조직유효성의 대리변수들보다 상황변동성이 상대적으로 낮다는 점은 조직몰입이 조직의 성과변수 중 가장 중요하게 인식되는 이유 중 하나이다(임몽택, 2017). 이와 같이 조직몰입은 조직성과를 이해하는 데 가장 중요한 요인으로 간주되고 있기 때문에 조직몰입을 리더십 효과성의 종속변수로 설정하였다.

## 2. 거래적 리더십과 조직몰입

거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향과 변혁적 리더십에 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구는 대부분이 동일한 연구에서 상호 비교·분석의 방식으로 이루어졌다. 이는 거래적 리더십이 변혁적 리더십과 비교

대상이 되는 리더십으로 나타난 개념이기 때문에 대다수의 연구에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 함께 연구하는 것으로 생각할 수 있다. 이하에서는 먼저 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 연구한 국내외의 선행연구를 살펴본다.

김호정(2001)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대해서 연구하였다. 연구 결과 기존의 선행연구들과 달리 행정조직에서는 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 더 크고, 변혁적 리더십보다 거래적 리더십의 증폭효과가 더 큰 것으로 나타났다. 이는 행정조직이 기업보다 기계적이고 보상제공 권한이 약해서 행정조직에서는 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 더 큰 것으로 볼 수 있다.

김호정(2003)은 부산지역 기초자치단체를 대상으로 조직문화·리더십과 조직몰입 간의 관계를 연구하였다. 연구결과 합리문화와 거래적 리더십이 결합할 경우 조직몰입에 유의한 양의 영향을 미친다고 하였다.

이창원 외(2003)는 2001년 현재 248명의 지방자치단체장 중 무작위로 추출한 75명의 단체장과 자주 접촉하는 10명의 부하직원과 접촉을 시도하여 총 454명을 대상으로 변혁적 리더십과 리더십 효과성에 대해 연구하였다. 분석 결과에 의하면, 한국과 뉴질랜드 모두 거래적 리더십은 구성원의 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

구연원(2005)는 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 분석하였다. 기존의 선행 연구들이 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 효과적인 리더십 행동이라고 주장하는 것과 달리, 연구 결과에서 조직몰입에 미치는 영향은 상황적 보상, 개별적 배려, 핵심변혁적 리더십 순으로 큰 것으로 분석되었다. 즉, 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직몰입에 미치는 영향이 큰 것으로 나타난 것이다.

김호균(2007)은 전라남도 도청 공무원을 모집단으로 삼아 층화표본추출을 하여 조직문화, 리더십, 조직몰입 간의 인과관계에 대하여 연구하였다. 연구결과 거래적 리더십은 조직몰입에 유의미한 정의 영향을 주는 것으로 나타났으나, 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 인과관계는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다. 이는 공공조직의 경우 사적 조직과 달리 환경적응성이 낮고, 인센티브 시스템에 제약이 있기 때문에 보상제공과 관련된 거래적 리더십을 더욱 중시한다는 인식을 반영한 결과로 볼 수 있다. 이와 같은 거래적 리더십과 조직몰입에 관한 선행연구를 정리하면 [표 5]와 같다.

[표 5] 거래적 리더십과 조직몰입에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
김호정 (2001)	행정조직과 기업조직의 중간관리자를 대상으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 조직몰입에 대한 효과 분석	·행정조직에서는 변혁적 리더십보다 거래적 리더십의 효과가 크고, 조직몰입에 대한 증폭효과 더 강력 ·원인은 행정조직이 기계적 구조를 가지며 보상의 권한이 미약
김호정 (2003)	부산지역 기초자치단체를 대상으로 조직문화·리더십 결합과 조직몰입 간의 관계 연구	·합리문화와 거래적 리더십이 결합할 경우 조직몰입에 유의미한 양의 영향을 미침
이창원 외	지방자치단체장들의 변	·한국과 뉴질랜드 모두 거래적

(2003)	혁적 리더십과 조직효과성(직무만족, 조직몰입) 간의 관계 연구	리더십은 부하들의 조직몰입에 유의성 있는 영향을 미치지 못함
구연원 (2005)	조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향 분석	·조직몰입에 미치는 영향은 상황적 보상, 개별적 배려, 핵심변혁적 리더십 순서로 큼 ·거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직몰입에 미치는 영향이 강력
김호균 (2007)	전라남도 도청 공무원을 대상으로 조직문화, 리더십, 조직몰입 간의 인과관계 분석	·거래적 리더십은 조직몰입과 유의미한 정의 관계, 변혁적 리더십과 조직몰입은 유의미한 인과관계 없음 ·원인은 낮은 환경적응성과 미약한 인센티브시스템으로 판단

이상의 선행연구 중에는 거래적 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못할 것이라는 연구도 있으나, 대다수의 연구가 지방자치단체를 포함한 행정조직에서 거래적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 보고 있다. 이에 따라 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

**가설 1 : 거래적 리더십에 대한 인식은 공무원의 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.**

### 3. 변혁적 리더십과 조직몰입

Bass(1985)는 리더십과 성과 간의 관계를 연구하면서 거래적 리더십은 ‘기대된 성과’만을 가져오지만, 변혁적 리더십은 ‘기대한 것 이상의 성과’를 가져올 수 있다는 결과를 도출하였다. 이는 변혁적 리더십이 조직효과성의 변수 중 하나인 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 나타난 결과이다.

Meyer & Allen(1991)은 조직몰입의 세 가지 차원인 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 중 정서적 몰입이 변혁적 리더십과 강력한 양의 관계를 가지고 있다고 보고 있다. 즉, 변혁적 리더십의 구성요소인 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 등이 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김호정(2002)은 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대해서 연구하였다. 분석 결과, 조직효과성을 향상시키기 위해서는 집단문화와 발전문화의 향상이라는 바람직한 문화변동이 필요한데, 이를 위해서는 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 강화되어야 하는 것으로 나타났다. 구청직원들의 조직몰입 향상에 의미 있는 영향을 미치는 문화유형이 집단문화, 발전문화, 합리문화인 것으로 나타나, 이를 연결하면 조직몰입을 향상시키는 데에는 문화를 변화시킬 수 있는 변혁적 리더십이 효과적인 것으로 해석할 수 있다.

김호정(2003)은 앞의 연구와 유사한 맥락에서 부산 지역의 기초자치단체를 대상으로 조직문화·리더십의 결합과 조직몰입과의 관계에 대한 연구를 진행하였다. 연구 결과 집단문화·변혁적 리더십, 발전문화·변혁적 리더십의 결합형태는 조직몰입에 유의미한 양의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이창원 외(2003)는 한국 지방자치단체장들의 변혁적 리더십이 리더십



효과성에 미치는 영향을 뉴질랜드와의 비교를 통해 분석하였다. 연구에서 리더십 효과성의 변수로는 조직몰입과 직무만족을 설정하였다. 연구결과 한국에서 단체장의 변혁적 리더십은 부하들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친 것으로 분석되었다.

이영균 외(2004)는 공기업 직원 500명을 대상으로 하여 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계에 대해 연구하였다. 독립변수인 변혁적 리더십을 구성요소인 카리스마, 개별 고려, 지적 자극 세 가지 차원으로 나누고, 종속변수인 조직몰입은 정서적 몰입과 유지적 몰입으로 나누어 가설을 검증하였다. 분석 결과 6개의 가설 모두 유의한 것으로 나타났고, 그 중에서도 지적 자극형 리더십이 구성원의 정서적 몰입에 가장 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

권경득(2005)은 중앙부처 공무원을 대상으로 조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일과 구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구를 하면서 구성원의 직무행태에 조직몰입을 포함시켜 연구하였다. 연구결과에 의하면, 리더십 스타일이 과제지향형인 경우 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 못하나, 변혁주도형 리더형인 경우에는 조직몰입이나 정서적 몰입에 의미있는 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

성영태 외(2008)는 대구광역시를 중심으로 기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과, 소속 공무원의 조직몰입을 증진시키기 위해서는 카리스마 리더십과 지적 자극 리더십 유형, 즉 변혁적 리더십을 많이 활용해야 한다는 결과가 도출되었다. 즉, 기초자치단체 수준에서 공무원의 조직몰입을 증진시키는 데에는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 효과적이라는 것이다. 이와 같이 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계에 대한 선행연구들을 정리하면 [표 6]과 같다.

[표 6] 변혁적 리더십과 조직몰입에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
Bass (1985)	리더십과 성과 간의 관계 연구	·거래적 리더십은 기대된 성과 만 얻을 수 있지만, 변혁적 리 더십은 기대 이상의 성과를 얻 을 수 있음 ·변혁적 리더십의 구성요소가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미 침으로써 기대 이상의 성과 획 득 가능
Meyer et al. (1991)	조직몰입의 구성요 소 개념화 및 리더 십과 조직몰입의 관 계 연구	·변혁적 리더십과 정서적 몰입 의 강한 정의 관계 ·변혁적 리더십의 구성요소가 조직몰입에 긍정적 영향
김호정 (2002)	기초자치단체(구청) 을 대상으로 행정조 직문화가 조직몰입 과 직무만족에 미치 는 영향 분석	·문화변동에는 변혁적 리더십이 효과적 ·조직몰입을 향상시킬 수 있는 문화로 변화하기 위해서는 변혁 적 리더십이 필요
김호정 (2003)	부산지역 기초자치 단체를 대상으로 조 직문화·리더십 결합 과 조직몰입 간의	·변혁적 리더십은 집단문화 또 는 발전문화와 결합할 경우 조 직몰입에 유의미한 양의 영향을 미침

	관계 연구	
이창원 외 (2003)	지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리 더십 효과성(직무만 족, 조직몰입) 간의 관계에 대한 연구	·지방자치단체장들의 변혁적 리 더십은 부하들의 조직몰입에 유 의미한 긍정적 영향을 미침
이영균 외 (2004)	공기업 직원 500명 을 대상으로 변혁적 리더십과 조직몰입 의 관계 분석	·변혁적 리더십의 세 가지 차원 과 조직몰입의 두 가지 요소 간 의 관계에 대한 연구가설 6개 모두 유의함 ·지적 자극형 리더십이 정서적 몰입에 가장 긍정적인 영향
권경득 (2005)	중앙부처 공무원 대 상으로 관리자의 리 더십 스타일과 구성 원의 직무행태 연구	·과제지향성 리더십은 조직몰입 에 유의미한 영향을 미치지 않 음 ·변혁주도형(변혁적) 리더십은 조직몰입과 정서적 몰입에 유의 미한 영향
성영태 외 (2008)	대구광역시를 중심 으로 기초자치단체 장의 리더십 유형과 공무원의 조직몰입 관계 분석	·소속공무원의 리더십을 증진시 키기 위해서는 카리스마 리더십 과 지적 자극 리더십 적극 활용 ·변혁적 리더십이 조직몰입에 더욱 효과적

변혁적 거래십과 조직몰입 간의 관계를 부정적으로 평가하는 선행연구

도 있으나, 위의 선행연구를 포함한 대다수의 선행연구에서 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 정의 관계를 말하고 있다. 따라서 이상의 선행연구에서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

**가설 2 : 변혁적 리더십에 대한 인식은 공무원의 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.**

#### 4. 진정성 리더십과 조직몰입

진정성 리더십은 거래적·변혁적 리더십에 비해 상대적으로 최신 개념이다. 따라서 리더십에 대한 선행연구는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 위주로 진행되어 왔으며, 진정성 리더십에 대한 선행연구는 국내에서는 2000년대 후반부터 본격적으로 이루어지기 시작했다. 또한, 진정성 리더십에 대한 연구가 민간부문을 중심으로 진행되어 왔고, 공공기관을 대상으로 한 연구는 많이 시도되지 않았다. 따라서 이하에서는 공조직과 사조직을 구분하지 않고 진정성 리더십과 조직몰입의 관계에 대한 국내외의 선행연구를 살펴본다.

Walumbwa et al.(2008)은 중국, 케냐와 미국으로부터 얻은 5개의 다른 표본을 통해 이론에 기반한 진정성 리더십의 측정 지표를 개발하고 시험하였다. 그와 함께 진정성 리더십과 기관장과 관련된 성과 간의 관계도 분석하였다. 연구 결과에 의하면, 진정성 리더십은 조직시민행동, 조직몰입과 기관장에 대한 구성원들의 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Artem(2011)은 진정성 리더십이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향에 대해서 연구한 바 있다. 연구결과 진정성 리더십이 조직몰입의 차원 중

정서적 몰입과 규범적 몰입과 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

송은주 외(2011)는 외식기업에서 관리자의 진정성 리더십이 조직유효성에 미치는 영향을 심리자본의 조절효과와 함께 연구하였다. 연구 결과 관리자의 진정성 리더십은 조직유효성의 변수 중 조직몰입에 정의 영향을 미쳤다. 이는 관리자의 진정성 리더십이 조직몰입에 영향을 미쳐 조직유효성을 향상시킬 수 있다는 것을 의미한다.

김대영 외(2013)는 인천 지역의 유아교육기관에 재직 중인 교사 1,392명을 대상으로 설문조사를 실시하여 731명의 유효 표본을 얻어 기관장의 진정성 리더십이 교사의 조직 몰입에 미치는 영향을 연구하였다. 연구 결과, 유아교육기관장의 진정성 리더십은 교사들의 조직 몰입 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기존에 기업을 배경으로 한 선행 연구의 결과들이 교육기관에도 적용 가능함을 입증하였다는 점에서 그 의의가 있다.

성영태(2016)는 2016년 현재 691명의 대구광역시 기초자치단체 공무원을 대상으로 기초자치단체장의 진정성 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 대해서 연구하였다. 이는 공공부문 중 기초자치단체장의 진정성 리더십과 집단효능감이 조직효과성에 미치는 연구를 처음 시도하였다는 데에 의의가 있다. 연구 결과에 따르면, 단체장의 진정성 리더십은 조직효과성의 변수인 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이와 같은 진정성 리더십과 조직몰입에 관한 선행연구를 정리하면, [표 7]과 같다.

[표 7] 진정성 리더십과 조직몰입에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
-----	------	------

Walumbwa et al. (2008)	진정성 리더십과 기관장과 연관된 성과 간의 관계 분석	·진정성 리더십이 구성원의 조직시민행동, 조직몰입, 기관장에 대한 만족에 긍정적인 영향을 미침
Artem (2011)	리더의 진정성 리더십이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향 분석	·진정성 리더십이 정서적 몰입, 규범적 몰입과 정의 상관관계를 가짐
송은주 외 (2011)	외식기업에서 관리자의 진정성 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 분석	·진정성 리더십이 조직몰입에 정의 영향을 미치고 이를 통해 조직유효성도 향상시킬 수 있음
김대영 외 (2013)	인천 소재 유아교육기관을 대상으로 기관장의 진정성 리더십과 교사의 조직 몰입 간의 관계 분석	·유아교육기관장의 진정성 리더십은 교사들의 조직 몰입향상에 유의미한 정의 영향을 미침
성영태 (2016)	대구광역시 기초자치단체 공무원을 대상으로 단체장의 진정성 리더십과 조직효과성 간의 관계 분석	·단체장의 진정성 리더십은 조직효과성 변수인 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미침

공공조직에서 진정성 리더십과 조직몰입 간의 관계에 대한 연구는 많지 않으나, 앞서 언급한 국내외의 선행연구를 통해 볼 때 진정성 리더십은 조직몰입과 정의 관계를 가질 것이라고 추론할 수 있다. 따라서 이상

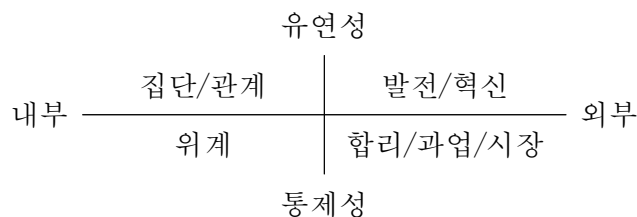
의 선행연구에서 다음과 같은 가설의 도출이 가능하다..

가설 3 : 진정성 리더십에 대한 인식은 공무원의 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

#### 제 4 절 리더십과 조직몰입 : 중앙과 지방의 차이

리더십의 효과성이 조직문화에 따라 다를 수 있다는 선행연구를 몇 가지 살펴보면 다음과 같다. Quinn & McGrath(1985)는 Quinn & Rohrbaugh(1983)가 제시한 경쟁가치적 접근(competing values approach)을 조직문화에 처음 적용한 Quinn & Kimberly(1984)의 조직문화 경쟁가치모형에 따라 조직문화와 리더십 간의 적합관계를 분석하였다. 연구결과에 따르면, 위계문화(hierarchical culture)와 합리문화(rational culture)는 거래적 리더십과 연계성이 높을 것이고, 집단문화(group culture)와 발전문화(development culture)는 변혁적 리더십과의 연계성이 높을 것이라고 하였다.

[그림 1] 경쟁가치모형



김호정(2003)도 부산시내 15개 구청의 공무원을 대상으로 405명의 표본을 확보하여 Quinn & McGrath(1985)와 같은 방식으로 경쟁가치모형

에 따른 네 가지 조직문화와 리더십 간의 적합관계를 연구하였다. 분석 결과에 따르면, 집단문화와 발전문화는 변혁적 리더십과 적합하고, 합리 문화는 거래적 리더십과 적합하였다. 연구자는 적합성의 판단기준은 효과성이 될 수 있고 적합성이 높을수록 효과성도 높아진다고 보았다. 따라서 본 연구결과에 따르면, 집단문화와 발전문화에서는 변혁적 리더십이 조직몰입 향상에 효과적이고, 합리문화에서는 거래적 리더십이 조직몰입 향상에 효과적인 것으로 볼 수 있다.

조경호 외(2005)는 Cameron & Quinn(1999)이 제시한 경쟁가치모형을 적용하여 지방자치단체장의 리더십과 조직효과성 간의 관계에서 조직문화의 조절효과를 분석하였다. 이를 통해 바람직한 리더십 유형과 조직문화 유형 간의 관계를 실증적으로 분석한 것이다. 연구결과에 따르면, 유연한 관계지향문화(Clan Culture)에서는 촉진자형·후견인형 리더십(변혁적 리더십)의 효과가 크고, 안정적인 과업지향문화(Market Culture)에서는 생산독려형·목표달성형 리더십(거래적 리더십)의 효과가 큰 것으로 나타났다.

이러한 선행연구들을 종합해보았을 때, 경쟁가치모형에서 유연성(flexibility)이 강한 조직문화에서는 변혁적 리더십의 효과가 크고, 통제성(control)이 강한 조직문화에서는 거래적 리더십의 효과가 클 것이라는 추론을 할 수 있다. 진정성 리더십은 최근의 개념이기 때문에 조직문화와 진정성 리더십의 효과성에 대한 선행연구가 없으나, 진정성 리더십이 변혁적 리더십에 기반을 두고 있고, Walumbwa et al.(2008)에 따르면 진정성 리더십과 변혁적 리더십의 구성요소가 상당 부분 중복되는 측면이 있다. 따라서 진정성 리더십도 변혁적 리더십과 유사할 것이라고 예측할 수 있다.



Cameron & Quinn(1999)의 조직규모에 의해서도 조직문화 유형은 달라질 수 있다고 한 연구, 김호정(2002)의 조직의 규모가 클수록 통제지향적인 위계문화가 강하다는 연구, 황창연(2003)의 기관별로 하위문화가 권위주의·민주주의 차원에서 다르게 존재할 수 있으며 중앙정부 소속의 기관은 권위주의적 성향을 보이고 있다는 선행연구들을 경쟁가치모형에 보면, 중앙정부 소속 기관이 통제지향적인 조직문화를 보다 강하게 가지고 있는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 선행연구를 통해 중앙정부와 지방정부의 조직문화 차이를 추론해보면, 중앙정부가 지방정부보다 상대적으로 통제지향적인 조직문화를 가질 가능성이 크다고 할 수 있다. 이를 통해 중앙정부와 지방정부 간의 조직문화에 차이가 있음을 예상할 수 있으며, 이를 앞의 리더십 효과성 논의와 연결시켜 다음과 같은 가설을 설정해볼 수 있다.

**가설 4 : 소속기관의 유형은 리더십에 대한 인식과 조직몰입 사이에 조절효과를 발생시킬 것이다.**

가설 4-1 : 거래적 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 효과는 지방정부보다 중앙정부에서 강할 것이다.

가설 4-2 : 변혁적 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 효과는 중앙정부보다 지방정부에서 강할 것이다.

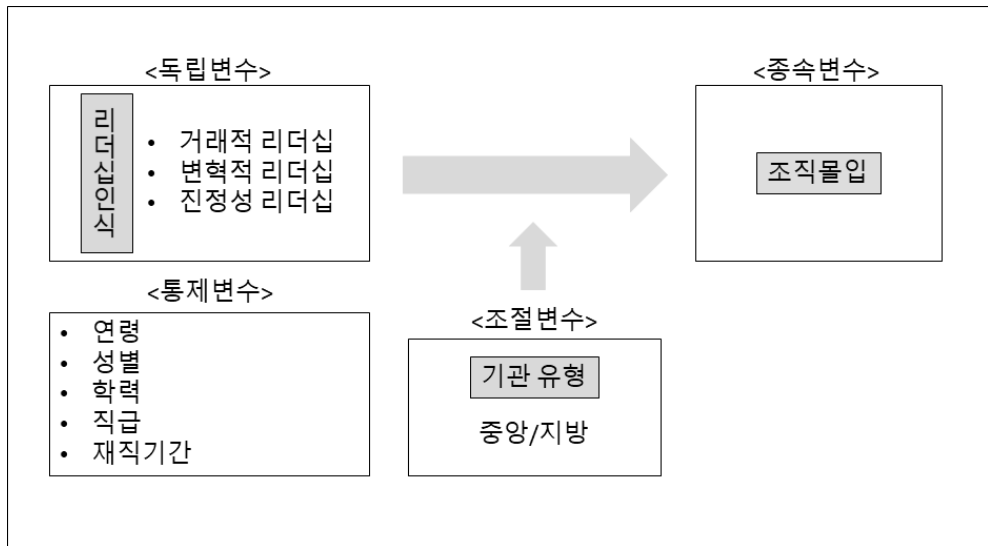
가설 4-3 : 진정성 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 효과는 중앙정부보다 지방정부에서 강할 것이다.

# 제 3 장 연구설계 및 분석방법

## 제 1 절 분석틀 및 변수측정

### 1. 분석틀

[그림 2] 분석틀



### 2. 변수의 측정

#### 1) 독립변수

(1) 거래적 리더십

거래적 리더십의 측정변수로 Bass(1985)는 상황적 보상과 예외적 관리를 제시하였고, 이후의 많은 연구에서는 거래적 리더십을 상황적 보상과 예외적 관리로 나누어서 측정하고 있다. 상황적 보상은 부하의 성과와 연계한 조직의 보상을 의미하고, 예외적 관리는 부하의 실수를 방지하기 위해 일정한 기준을 정해 놓고 이를 일탈할 경우에만 개입하는 것을 의미한다.

이러한 의미에 따라 거래적 리더십을 측정하기 위해 상황적 보상과 예외적 관리 각각에 대해 하나씩의 설문 문항을 설정하여 데이터를 수집한다. 이후에 각 응답자의 설문 문항에 대한 답변을 평균하여 거래적 리더십에 대한 인식이라는 독립변수를 측정한다. 거래적 리더십의 설문 문항은 Likert 5점 척도로 구성되어 있으며, 구체적 설문 문항은 [표 8]과 같다.

[표 8] 거래적 리더십 변수와 설문

독립변수	하위변수	설문 문항	참조
거래적 리더십	상황적 보상	상관은 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	Bass (1985)
	예외적 관리	상관은 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다.	

(2) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 Bass(1985)가 구분한 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration), 지적 자극(intellectual stimulation)이라는 세 개의 하위변수로 나누어 측정한다. 이후에 Bass & Avolio(1990)는 네 번째 요소로 영감적 리더십을, Bass(1990)는 비전을 추가하였으나, 기존의 카리스마가 영감적 리더십과 비전을 상당부분 포함하고 있으며, 양자 간의 밀접한 관계에 있으므로 많은 연구에서 영감적 리더십 또는 비전을 카리스마에 포함시켜 보편적으로 활용하고 있다.(김호정, 2001).

본 연구에서는 변혁적 리더십의 하위변수로 개별적 배려, 지적 자극을 설정하여 각 하위변수에 대해 하나씩의 설문 문항을 작성하여 조사한 데이터를 활용한다. 응답자의 세 가지 문항에 대한 응답을 평균하여 독립변수 변혁적 리더십에 대한 인식을 측정한다. 설문 문항은 Likert 5점 척도로 구성되었으며, 설문 문항의 구성은 다음의 [표 9]와 같다.

[표 9] 변혁적 리더십 변수와 설문

독립변수	하위변수	설문 문항	참조
변혁적 리더십	개별적 배려	상관은 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	Bass (1985)
	지적 자극	상관은 내가 낡은 문제를 새로운 시각에서 생각할 수 있도록 이끌어 준다.	

### (3) 진정성 리더십

진정성 리더십을 측정하기 위한 변수로 Walumbwa et al.(2008)의 연

구를 참조하여 관계적 투명성, 도덕적 내면 관점, 균형잡힌 정보처리의 세 가치를 설정하였다. 설문 문항은 Walumbwa et al.(2008)이 동일한 연구의 부록에서 각각의 하위변수에 대해서 제시한 사례 문항을 참고하였다.

진정성 리더십에 대한 설문 문항은 관계적 투명성 1개, 도덕적 내면 관점 2개, 균형잡힌 정보처리 2개로 총 5개 문항에 대한 답변을 평균하여 각 응답자의 진정성 리더십에 대한 인식 수준을 측정한다. 진정성 리더십의 문항 역시 Likert 5점 척도로 구성되었으며, 구체적인 설문 문항의 구성은 [표 10]과 같다.

[표 10] 진정성 리더십 변수와 설문

독립변수	하위변수	설문 문항	참조
진정성 리더십	관계적 투명성	나의 상사는 실수를 했을 때 이를 솔직하게 인정한다.	Walumbwa et al. (2008)
	도덕적 내면 관점	나의 상사는 자신의 핵심가치에 기반하여 결정을 내린다.	
		나의 상사는 의사결정에 어려움이 있더라도 높은 수준의 윤리규범을 따른다.	
	균형잡힌 정보처리	나의 상사는 자신이 견지하고 있는 입장에 반대하는 의견을 듣고자 한다.	
		나의 상사는 결론을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다.	

## 2) 조절변수

본 연구에서는 각각의 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향이 소속기관의 유형에 따라 조절효과가 있다는 것을 검증하기 위해 소속기관의 유형을 조절변수로 설정한다. 소속기관의 유형은 국가(행정부)와 지방(광역자치단체)의 2개로 구분한다. 설문조사를 통해 중앙부처 42개 소속의 국가공무원 1340명과 광역자치단체 17개 소속의 지방공무원 730명의 응답을 확보하였으며, 이를 바탕으로 중앙과 지방을 나누어 리더십 유형과 조직몰입의 관계를 분석하고자 한다.

## 3) 종속변수

조직몰입을 구체적으로 측정하기 위해 Mowday et al.(1979)은 15개의 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)을 개발하였다. 이후 Allen & Meyer(1990)는 이를 세분화하여 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 등으로 구분하였다.

본 연구에서는 조직몰입을 3개의 하위 차원으로 구분하지 않고, Mowday et al.(1979)의 OCQ를 비롯한 선행연구의 지표와 조직동일화, 조직애착, 직무몰입 등의 내용들을 포함한 국내의 기존 척도를 참조한 6개의 설문 문항을 통해 조직몰입을 측정하였다. 구체적으로는 6개 문항에 대한 응답자의 응답을 평균하여 조직몰입 수준을 측정한다. 조직몰입의 설문 문항 역시 Likert 5점 척도로 구성되었으며, 구체적인 설문 문항은 [표 11]과 같다.

[표 11] 종속변수와 설문

종속변수	차원	설문 문항	참조
조직몰입	정서적 몰입	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직 무라도 수행할 용의가 있다.	Mowday et al. (1979), Allen et al. (1990)
		나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다.	
		나는 우리 조직에 대해 소속감을 강 하게 느낀다.	
		나와 우리 조직이 추구하는 목표는 대체로 일치한다.	
		우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다.	
나는 우리 조직을 일하기 좋은 조직 이라고 추천한다.			

#### 4) 통제변수

김호정(2001)은 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석함에 있어서 공조직과 사조직의 개인을 층화추출하였다. 이러한 표본을 추출함에 있어서 성별, 연령, 학력, 직급을 감안하였음을 고려할 때, 리더십과 조직몰입의 관계를 연구함에 있어 통제변수로 성별, 연령, 학력, 직급을 설정할 필요가 있음을 알 수 있다.

김호정(2002)은 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 연구함에 있어서도 연령, 재직기간, 직급, 학력을 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 변수로 고려하여 통제변수로 설정하였다.

이러한 선행연구를 고려할 때, 리더십과 조직몰입 간의 정확한 관계를

파악하기 위해 성별, 연령, 학력, 직급, 재직기간을 통제변수로 설정해야 할 필요가 있다. 구체적으로 성별은 남성/여성, 연령은 만 나이, 학력은 현재의 학력으로 고졸 이하/전문대학 졸업/대학(4년제) 졸업/대학원 석사 졸업/대학원 박사 졸업의 5단계, 직급은 현재의 직급으로 1급부터 9급까지의 5단계로 분류한다. 재직기간은 설문조사가 실시된 2016년도에서 각 공무원들의 입직년도를 뺀 값을 통해 측정한다.

## 제 2 절 분석자료 및 분석방법

### 1. 분석의 자료

본 연구는 기관의 유형에 따라 각 기관의 리더십 유형이 조직 구성원의 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고 비교하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 공공정보포털에 공시된 한국행정연구원 사회조사센터에서 수행한 2016년도 공직생활에 대한 인식조사 데이터를 활용했다.

설문조사는 2016년 현재 중앙부처 42개, 광역자치단체 17개 총 59개 기관의 국가 및 지방공무원을 대상으로 공직생활에 대한 다양한 인식 조사를 수행하였다. 이 때 중앙부처 소속 공무원 수는 행정자치부 정부조직관리정보시스템(2016년 8월 기준)을 활용하였고, 광역자치단체 소속 공무원 수는 자치법규시스템(2016년 8월 기준)을 통한 정원 조례를 활용하여 그 수를 결정하였다. 이 때, 대상 공무원은 연구 및 지도직을 제외한 일반/기술직 공무원으로 한정하였다.

표본의 크기는 총 2,070명이다. 표본추출은 1차 층화는 기관유형을 기준으로, 2차 층화는 종사자 수를 기준으로 하여 다단계층화추출법을 활



용하였으며, 이를 통해 최종적으로 국가공무원 1340명, 지방공무원 730명의 설문응답을 확보하여 총 2,070명의 표본을 확보하였다.

공직생활에 대한 인식조사는 2011년부터 국가 및 지방공무원을 대상으로 매년 수행되어온 설문조사로, 그 내용은 크게 직무환경(직무관리), 인사관리, 조직관리, 공직에 대한 일반적 인식, 응답자 일반사항으로 구성된다. 본 연구에서 사용할 변수의 설문문항은 Likert식 5점 척도로 구성되었다(1='전혀 그렇지 않다', 2='그렇지 않다', 3='보통이다', 4='그렇다', 5='매우 그렇다'). 따라서 본 설문조사에서 독립변수와 종속변수 및 통제변수에 관련된 데이터를 모두 확보할 수 있다.

독립변수인 리더십은 조직관리 분야의 설문조사를 통해 그 데이터를 획득할 수 있다. 리더십은 총 13개의 문항으로 구성되었으며, 거래적 리더십은 2개 문항, 변혁적 리더십은 3개 문항, 진정성 리더십은 8개의 문항을 통해 측정하였다. 2015년도의 설문조사와 달라진 점은 진정성 리더십이 새로운 리더십 항목으로 추가되었다는 점이다. 기존의 연구가 변혁적·거래적 리더십에 초점을 맞추었는데, 본 연구는 최근 주목받고 있는 진정성 리더십을 추가하여 새로운 관점에서 볼 수 있다는 의의를 가질 수 있게 되었다.

종속변수인 조직몰입 역시 조직관리 분야의 설문조사를 통해 그 데이터를 확보할 수 있다. 조직몰입은 2015년 설문조사에서는 5개의 문항에서 1개의 문항이 추가되어 총 6개의 문항으로 구성되었으며, 정서적 몰입 3개 문항, 규범적 몰입 3개 문항으로 구성된 것으로 판단된다.

마지막으로 공직에 대한 일반적 인식 설문을 통해 통제변수로 활용될 수 있는 성별, 연령, 학력, 직급에 대한 데이터를 확보하였고, 조절변수의 역할을 하는 소속기관의 유형 역시 확보하였다.

## 2. 분석방법

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 통계패키지 SPSS 23.0을 사용하여 다음과 같은 통계 분석 방법을 사용한다.

첫째, 각 변수(독립변수, 통제변수, 조절변수, 종속변수)의 특성을 파악하기 위한 기술통계량 분석 또는 빈도분석을 실시한다.

둘째, 수집된 측정도구의 객관성을 입증하기 위한 타당성 및 신뢰성 검증을 실시한다. 본 연구에서는 개념 타당성 검증을 위해 주성분 분석을 통한 요인 추출 및 베리맥스(verimax) 회전을 통해 요인적재값을 추출하는 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 서로 동일한 개념들을 측정하는 항목들이 동일한 용인으로 묶여지는 방법으로 하나의 요인으로 묶여진 항목들은 동일한 개념을 측정하는 것으로 볼 수 있고 요인들 간에 상호 독립적이라는 것은 서로 관계가 없으므로 상이한 개념이라고 할 수 있다. 다음으로 동일한 개념을 반복해서 측정하였을 때 동일한 측정값이 얻어지는 정도를 말하는 신뢰성에 대한 검증은 크론바흐 알파계수(Cronbach's  $\alpha$ )의 도출을 통해 그 내적 일관성을 검토한다. 크론바흐 알파 계수는 하나의 개념에 대해 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용할 경우에 사용되어지는 방법이기 때문에 본 연구에 적합한 신뢰성 평가 방법이다.

셋째, 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에 있어서 기관 유형(중앙/지방)의 조절효과가 있는지 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시한다. 조절변수의 효과를 검증하는 방법으로는 하위집단 상관계수 비교법 등을 비롯해 다양한 방법이 있지만, 가장 자주 쓰이는 방법은 독립변수가 종속변수를 예측하는 데 있어서 조절변수와 통계적으로 의미 있는 상호작용을 하는지를 통계적으로 검증하는 조절회귀분석이다(한인

수, 2002). 이러한 조절회귀분석의 방식은 많은 정보를 활용할 수 있으며, 각 집단별로 차별적인 예측을 하는 데 매우 중요한 역할을 할 수 있기 때문에 조절효과를 분석하는 가장 보편적인 방법으로 자리 잡을 수 있었다.

이러한 조절회귀분석은 일반적으로 3단계에 걸친 위계적 회귀분석 방법으로 이루어진다. 1단계에서는 단순회귀분석을 통해 독립변수와 종속변수 간의 영향 관계를 파악하고, 2단계에서는 조절변수를 투입하여 조절변수가 종속변수에 미치는 직접적인 효과가 무엇인지를 확인한다. 마지막으로 3단계에서는 독립변수와 조절변수 간의 상호작용항을 투입하여 독립변수와 종속변수 간의 관계에 있어서 조절변수에 의한 조절효과가 있는지를 확인한다.

본 연구에서도 1단계는 독립변수인 각 리더십에 대한 인식만을 투입하여 거래적 리더십, 변혁적 리더십과 진정성 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계를 각각 파악한다. 2단계에서는 조절변수인 기관 유형을 추가로 투입하여 조절변수인 기관의 유형이 조직몰입에 미치는 직접적인 효과를 확인한다. 마지막으로 3단계에서는 독립변수인 리더십에 대한 인식과 조절변수인 기관유형을 곱한 상호작용항을 각각 투입하여 각 리더십에 대한 인식 수준과 조직몰입 간의 관계에 있어서 기관 유형의 조절효과를 검증한다. 이에 따른 본 연구의 회귀식은 [그림 3]과 같다.

[그림 3] 회귀모형

모형 1 :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + (\beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8) + \epsilon$$

모형 2 :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta' Z + (\beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8) + \epsilon$$

모형 3 :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta' Z + \beta'' X_1 \cdot Z + \beta''' X_2 \cdot Z + \beta'''' X_3 \cdot Z + (\beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8) + \epsilon$$

<종속변수>

Y = 조직몰입

<독립변수 : 리더십 인식>

$X_1$  = 거래적 리더십에 대한 인식

$X_2$  = 변혁적 리더십에 대한 인식

$X_3$  = 진정성 리더십에 대한 인식

<조절변수>

기관 유형 : 중앙(Z=0), 지방(Z=1)

<상호작용 효과>

$X_i \cdot Z$  :  $X_i$  = 리더십에 대한 인식(i = 1, 2, 3), Z = 기관 유형

<통제변수>

$X_4$  : 성별

$X_5$  : 연령

$X_6$  : 학력

$X_7$  : 직급

$X_8$  : 재직기간

## 제 4 장 분석결과

### 제 1 절 기술통계량 분석

#### 1. 독립변수의 기술통계량

우선, 요인 분석(factor analysis)을 통해 독립변수들이 단일 차원으로 구성되었는지 파악한 후, 변수들 간의 신뢰도 분석을 통해 내적 일관성을 분석했다. 구체적으로 주성분 분석을 통한 요인 추출 및 베리맥스(varimax) 회전을 통해 분석을 수행한 후, 요인적재값 0.6을 기준으로 타당도를 검증하였다. 그 결과 거래적 리더십의 문항 1은 0.871, 문항 2는 0.877의 요인적재값을 가져 기준치를 만족하였다. 또한, 변혁적 리더십의 문항 1은 0.766, 문항 2는 0.772의 요인적재값을 가져 기준치를 만족하는 것으로 나타났다. 마지막으로 진정성 리더십의 5개 문항의 요인적재값도 각각 0.755, 0.753, 0.831, 0.788, 0.807으로 모두 0.6을 초과하여 기준치를 만족했다. 즉, 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 진정성 리더십의 문항들이 각각 타당하게 단일 차원으로 구성되었음을 확인할 수 있다.

한편, 문항들 간의 내적 일관성 분석을 위한 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  계수 0.6 이상을 기준으로 판단했다. 그 결과 거래적 리더십의 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.903, 변혁적 리더십의 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.864, 진정성 리더십의 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.914로 각 요인 모두 기준치를 만족시켜 내적 일관성도 만족되는 것으로 확인되었다.

[표 12] 독립변수의 신뢰도 및 타당도 검증

독립변수	문항	요인적재값	Cronbach's $\alpha$
거래적 리더십	상관은 목표가 달성될 경우 내가 받게 될 보상/이익에 대해 잘 이해시켜 준다.	0.871	0.903
	상관은 업무성과에 따른 보상/이익을 얻기 위해 내가 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 알려준다.	0.877	
변혁적 리더십	상관은 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다.	0.766	0.864
	상관은 내가 낡은 문제를 새로운 시각에서 생각할 수 있도록 이끌어 준다.	0.772	
진정성 리더십	나의 상사는 실수를 했을 때 이를 솔직하게 인정한다.	0.755	0.914
	나의 상사는 자신의 핵심가치에 기반하여 결정을 내린다.	0.753	
	나의 상사는 의사결정에 어려움이 있더라도 높은 수준의 윤리규범을 따른다.	0.831	
	나의 상사는 자신이 견지하고 있는 입장에 반대하는 의견을	0.788	

	듣고자 한다.		
	나의 상사는 결론을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울인다.	0.807	

이후, 각 독립변수의 하위 요인별로 기초통계분석을 실시하였다. 그 결과 거래적 리더십 중 상황적 보상의 평균은 3.00, 예외적 관리의 평균은 2.99로 나타났다. 또한, 변혁적 리더십 중 개별적 배려와 지적 자극의 평균은 모두 3.17로 나타났다. 마지막으로, 진정성 리더십 중 관계적 투명성의 평균은 3.30, 도덕적 내면 관점의 평균은 3.40, 균형잡힌 정보처리의 평균은 3.28로 나타났다. 이는 공무원들이 인식하는 기관의 리더십 수준을 의미하는 것으로서, 공무원들은 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 진정성 리더십 모두 너무 약하지도 너무 강하지도 않은 중간 수준으로 인식하지만, 진정성 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 순으로 강하게 인식한다는 것을 알 수 있다.

한편, 표준편차를 살펴보면, 거래적 리더십의 상황적 보상과 예외적 관리의 각각 0.791, 0.807이고, 변혁적 리더십의 개별적 배려와 지적 자극은 각각 0.826, 0.840이며, 진정성 리더십의 관계적 투명성, 도덕적 내면 관점, 균형잡힌 정보처리는 각각 0.859, 0.725, 0.817으로 나타났다. 이는 거래적 리더십에 대한 공무원의 인식이 다른 리더십에 비해 약간 낮은 편이나, 다른 리더십에 비해 비교적 명확하기 때문에 그 인식의 편차는 상대적으로 작은 것으로 볼 수 있다.

[표 13] 독립변수의 기술통계량

독립변수	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
------	-----	----	------	-----	-----

(거래적 리더십)					
상황적 보상	2070	3.00	0.791	1	5
예외적 관리	2070	2.99	0.807	1	5
(변혁적 리더십)					
개별적 배려	2070	3.17	0.826	1	5
지적 자극	2070	3.17	0.840	1	5
(진정성 리더십)					
관계 투명성	2070	3.30	0.859	1	5
도덕적 내면	2070	3.40	0.725	1	5
균형 정보	2070	3.28	0.817	1	5

## 2. 조절변수의 기술통계량

조절변수인 기관의 유형에 대해서 기초통계분석을 수행한 결과, 전체 2,070명의 응답자 중 1,340명은 행정부 소속, 730명은 광역자치단체 소속인 것으로 나타났다. 이를 비율로 보았을 때 중앙부처 소속 공무원이 64.7%, 지방정부 소속 공무원이 35.3%인데, 이는 2016년 말 기준으로 국가공무원 63.7%, 지방공무원 36.3%의 모집단 비율과 유사하여 모집단의 특성을 잘 반영하는 표본인 것으로 볼 수 있다.

[표 14] 조절변수의 기술통계량

소속기관유형	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
행정부	1340	64.7	64.7	64.7
광역자치단체	730	35.3	35.3	100.0



전체	2070	100.0	100.0	
----	------	-------	-------	--

### 3. 종속변수의 기술통계량

종속변수인 조직몰입은 6개의 문항을 통해 측정하였다. 우선, 요인 분석(factor analysis)을 통해 종속변수가 단일 차원으로 구성되었는지 파악한 후, 문항들 간의 신뢰도 분석을 통해 내적 일관성을 분석했다. 구체적으로 주성분 분석을 통한 요인 추출 및 베리맥스(varimax) 회전을 통해 분석을 수행한 후, 요인적재값 0.6을 기준으로 타당도를 검증하였다. 그 결과 각 설문 문항의 요인적재값은 각각 0.781, 0.773, 0.847, 0.875, 0.866, 0.786으로 모두 0.6을 초과하여 기준치를 만족했다. 즉, 조직몰입의 문항들 간의 내적 타당성이 높아 단일 차원으로 구성된 것으로 볼 수 있다.

한편, 본 연구에서는 측정 도구의 신뢰성을 평가하기 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 를 산출하고 이를 평가하였다. Cronbach's  $\alpha$ 는 하나의 개념에 대해 여러 개의 항목으로 구성된 척도를 이용할 경우에 사용되어지는 방법으로 동일한 개념을 측정한 항목들의 내적 일관성을 평가하여 일관된 측정값의 분산이 나타나는 지를 판단할 수 있게 한다. 이에 따라 문항들 간의 내적 일관성 분석을 위한 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  계수 0.6 이상을 기준으로 판단했다. 그 결과 여섯 문항의 Cronbach's  $\alpha$ 가 0.902로 기준치를 만족시켜 문항들 간의 내적 일관성도 만족되는 것으로 확인되었다.

[표 15] 종속변수의 신뢰도 및 타당도 검증

종속변수	문항	요인적재값	Cronbach's $\alpha$
------	----	-------	---------------------

조직몰입	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다.	0.781	0.902
	나는 조직의 성공을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다.	0.773	
	나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다.	0.847	
	나와 우리 조직이 추구하는 목표는 대체로 일치한다.	0.875	
	우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 대체로 일치한다.	0.866	
	나는 우리 조직을 일하기 좋은 조직이라고 추천한다.	0.786	

이후, 6개의 설문 문항의 평균치를 도출해 조직몰입이라는 단일 변수를 생성하고 기초통계분석을 실시하였다. 그 결과 조직몰입의 평균은 3.3181로 보통보다 약간 높은 수준임을 알 수 있다. 또한 표준편차는 0.69309로 독립변수인 리더십 문항들의 표준편차보다 크지 않아 공무원들의 조직몰입에 대한 인식 수준이 리더십에 대한 인식보다 큰 편차를 보이지 않는 것으로 나타났다.

[표 16] 종속변수의 기술통계량

종속변수	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
조직몰입	2070	3.3181	0.69309	1.00	5.00

#### 4. 통제변수의 기술통계량

통제변수는 크게 인구통계학적 특성인 성별, 연령과 사회통계학적 특성인 학력, 그리고 공무원으로서 조직 내에서의 특징인 재직기간과 직급으로 분류하여 서베이를 통해 분석하였다.

우선 인구통계학적 특성인 성별의 빈도 분석을 수행하였다. 그 결과는 아래의 [표 17]과 같다. 2,070명의 전체 표본 중 남자는 1,312명으로 63.4%, 여자는 758명으로 36.6%를 차지하는 것으로 나타났다.

연령에 대해서도 기술통계량 분석을 수행한 결과, 평균은 39.92세, 표준편차는 7.915세, 최소값은 15세, 최대값은 60세로 나타나 30대에서 40대의 공무원이 가장 큰 비율을 차지하였다.

[표 17] 통제변수 기술통계량 1 \_ 성별

성별	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
남자	1312	63.4	63.4	63.4
여자	758	36.6	36.6	100
전체	2070	100	100	

[표 18] 통제변수 기술통계량 2 \_ 연령

통제변수	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
연령	2070	39.92	7.915	15	60

학력은 입직 당시 학력이 아니라 2016년도 현재 학력을 기준으로 하

여 고졸 이하, 전문대학 졸업, 대학 졸업, 대학원 석사 졸업, 대학원 박사 졸업의 5개의 카테고리로 분류하여 측정하였다. 그 결과 고졸 이하는 60명, 전문대학 졸업은 113명, 대학원 석사 졸업은 365명, 대학원 박사 졸업은 33명으로 이들이 전체에서 차지하는 비율은 27.6%에 불과하였다. 반면, 4년제 대학을 졸업한 사람이 1,499명으로 전체 표본에서 무려 72.4%를 차지하여 상당수의 공무원이 4년제 대학 졸업자인 것으로 나타났다.

[표 19] 통제변수 기술통계량 3 \_ 학력

학력	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
고졸 이하	60	2.9	2.9	2.9
전문대학 졸업	113	5.5	5.5	8.4
대학(4년제) 졸업	1499	72.4	72.4	80.8
대학원 석사 졸업	365	17.6	17.6	98.4
대학원 박사 졸업	33	1.6	1.6	100
전체	2070	100	100	

마지막 통제변수 군은 공무원으로서의 특성으로, 재직기간과 직급을 설정하였다. 재직기간은 서베이가 진행되었던 2016년도에서 입직년도를 뺀 것으로 측정하였고, 직급은 입직 당시 직급이 아니라 2016년도 현재 직급을 기준으로 측정하였다. 기초통계 분석 결과 평균 재직기간은 12.7913년이고 표준편차는 9.00636인 것으로 나타나, 오른쪽으로 꼬리가

긴 분포를 가지고 있는 것으로 볼 수 있다.

직급은 2급부터 9급까지 총 8개의 직급이 표본에 포함되어 있었으며, 고위직급인 2급은 1명, 3급은 27명, 4급은 118명으로 전체에서 7%를 차지하였으며, 하위직급인 8급은 162명, 9급은 102명으로 전체에서 12.7%를 차지하는 것으로 나타났다. 한편 중간직급으로 볼 수 있는 5급은 468명, 6급은 596명, 7급은 596명으로 세 직급이 80%를 넘는 비율을 차지하고 있는 것으로 확인되었다. 이를 통해 볼 때 표본이 된 공무원들의 직급 분포는 중간직급을 기준으로 종형 분포를 가지고 있는 것으로 볼 수 있다.

[표 20] 통제변수 기술통계량 4 \_ 재직기간

통제변수	관측치	평균	표준편차	최소값	최대값
재직기간	2070	12.7913	9.00636	0	42

[표 21] 통제변수 기술통계량 5 \_ 직급

직급	빈도	퍼센트	유효 퍼센트	누적 퍼센트
2급	1	0	0	0
3급	27	1.3	1.3	1.4
4급	118	5.7	5.7	7.1
5급	468	22.6	22.6	29.7
6급	596	28.8	28.8	58.5
7급	596	28.8	28.8	87.2
8급	162	7.8	7.8	95.1
9급	102	4.9	4.9	100

전체	2070	100	100	
----	------	-----	-----	--

## 제 2 절 회귀분석

### 1. 단순회귀분석 결과 및 가설 검정

리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계는 모형 1을 통한 첫 번째 단계의 단순회귀분석에서 확인할 수 있었다. 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 진정성 리더십이 상호 간에 영향을 미칠 가능성이 있으므로 세 가지 리더십을 모두 투입하여 다른 독립변수에 대한 통제변수로 설정하였다.

우선, 가설 1은 거래적 리더십에 대한 인식과 조직몰입의 관계에 대한 것이다. 분석 결과, 거래적 리더십에 대한 공무원의 인식은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.202$ ,  $p\text{-value}=0.000$ ). 따라서 가설 1은 채택되었다.

다음으로 가설 2는 변혁적 리더십에 대한 공무원의 인식과 조직몰입의 관계에 대한 것이다. 분석결과를 살펴보면, 변혁적 리더십에 대한 인식은  $\beta=0.207$ , 유의확률( $p\text{-value}$ )=0.000으로 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2도 채택되었다.

마지막으로 가설 3은 진정성 리더십에 대한 공무원의 인식과 조직몰입 간의 관계에 관한 것이다. 분석 결과를 살펴보면, 진정성 리더십에 대한 인식은  $\beta=0.151$ , 유의확률( $p\text{-value}$ )=0.000으로 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3도 채택되었다.

따라서 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 진정성 리더십에 대한 인식이 소속 공무원의 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다. 각 리더십 인식 차원의  $\beta$ 값을 비교해보면, 거래

적 리더십은 0.202, 변혁적 리더십은 0.207, 진정성 리더십은 0.151로 나타나 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 진정성 리더십에 대한 인식 순으로 조직몰입에 큰 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 이러한 결과는 [표 22]와 같다.

[표 22] 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 효과

변수	모형1	
	$\beta$	t값
(독립변수)		
거래적 리더십	0.202***	7.786
변혁적 리더십	0.207***	6.649
진정성 리더십	0.151***	5.500
(통제변수)		
성별	-0.022	-1.124
연령	0.128***	3.152
학력	0.032	1.681
직급	0.044**	2.002
재직기간	0.113***	2.874
Adj - R <sup>2</sup>	0.308	
F	116.343***	

\*\*\*p<0.01 \*\*p<0.05

## 2. 조절회귀분석 결과

본 연구의 목적은 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서 기관의 유형이 발생시키는 조절효과를 분석하고자 하는 것이다. 이를 위해 조절변수를 도입하여 3단계에 걸친 회귀분석을 실시하였다. 첫 번째 단계(모형1)에서는 독립변수인 리더십에 대한 인식과 종속변수인 조직몰입 간의 상관관계를 분석하였다. 이후 두 번째 단계(모형2)에서는 조절변수인 기관의 유형(중앙/지방)을 모형에 도입하여 조절변수와 종속변수 간의 직접적인 상관관계를 분석하였다. 마지막으로 세 번째 단계(모형3)에서는 독립변수와 조절변수 간의 곱을 통해 상호작용항을 도입하여 조절변수인 기관 유형의 조절효과를 분석하고자 했다. 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서 기관 유형의 조절효과를 분석한 결과는 [표 29]와 같다.

### 1) 기관 유형의 조절효과

우선, 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계를 분석한 모형 1에서는 수정된 R값이 0.308로 도출되어, 본 회귀모형이 종속변수에 대해 갖는 설명력이 30.8%임을 확인할 수 있다. 기관 유형이라는 조절변수를 추가한 모형 2에서는 수정된 R값이 0.316으로 본 모형이 종속변수인 조직몰입에 대해 갖는 설명력이 31.6%로 증가한 것을 볼 수 있다. 마지막으로 상호작용항을 추가로 투입한 모형 3에서는 수정된 R값이 0.322로 모형 3이 종속변수에 대해 갖는 설명력이 32.2%로 증가한 것을 확인할 수 있다. 즉, 조절변수와 상호작용항이 추가됨에 따라 점점 모형의 설명력이 순차적으로 증가한 것을 판단할 수 있다. 또한 회귀모형의 통계적 유의성을 뜻하는 F값이 세 모형 모두 1% 유의수준에서 유의한 것으로 나타나고 유의확률 F 변화량이 세 모형 모두에서 0.000으로 본 모형이 통계



적으로 유의미하며, 조절효과가 있다라는 것을 확인할 수 있다.

회귀분석을 통해 도출된 회귀계수는 통제변수와 다른 독립변수가 일정할 때, 독립변수가 한 단위 증가할 때 종속변수가 몇 단위 변화하는지를 의미한다. 또한 표준화 회귀계수를 통해서는 설명변수들 간의 상대적인 영향력의 크기를 비교할 수 있다. 모형 1에서 독립변수인 거래적 리더십에 대한 인식의 표준화 회귀계수 값은 0.202로 나타났고, 이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 즉, 거래적 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 변혁적 리더십에 대한 인식의 표준화 회귀계수 값은 0.207로 나타났으며, 이 역시도 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었다. 마지막으로 진정성 리더십에 대한 인식의 표준화 회귀계수 값은 0.151로 산출되었으며, 이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 표준화 회귀계수 값을 통해 볼 때 조직몰입에 미치는 영향의 정도는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 진정성 리더십 순으로 나타났다.

한편, 통제변수들이 조직몰입에 미치는 영향력을 보면, 연령과 직급, 재직기간이 조직몰입과 통계적으로 유의미한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 연령의 표준화 회귀계수 값은 0.128로 1% 유의수준에서 유의미했으며, 이를 통해 연령이 높을수록 조직몰입이 높아진다는 것을 알 수 있다. 또한, 직급의 표준화 회귀계수 값은 0.044로 1% 유의수준에서 유의미했으며, 직급이 높을수록 조직몰입이 높다진다는 것을 파악할 수 있다. 마지막으로 재직기간은 1% 유의수준에서 통계적 유의성을 보였으며, 표준화 회귀계수 값은 0.113으로 재직기간이 길어질수록 조직몰입에 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

모형 2에서는 기관 유형 변수를 도입하여 조절변수와 종속변수 간의 직접적인 상관관계를 파악하고자 했다. 회귀분석 결과 기관 유형 변수의

표준화 회귀계수는 0.091로 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 기관 유형과 조직몰입 간에는 유의미한 상관관계가 존재하는 것을 알 수 있었다. 즉, 중앙공무원에 비해 지방공무원의 경우 조직몰입이 더 높다는 점을 확인할 수 있었다.

마지막으로 모형 3에서는 독립변수인 리더십에 대한 인식 변수와 조절 변수인 기관 유형 변수를 곱한 상호작용항(interaction term)을 도입하여 리더십에 대한 인식과 조직몰입 사이에서 기관 유형이 발생시키는 조절 효과를 분석하였다. 그 결과 거래적 리더십 상호작용항의 유의확률은 0.001으로 통계적 유의미성이 있는 것을 알 수 있었다. 즉, 거래적 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서 기관의 유형은 유의미한 조절 효과를 발생시키는 것으로 확인되었다. 이를 구체적으로 살펴보면, 기관 유형이 거래적 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계를 약화시키는 것으로 나타났다( $\beta$ 값 : -0.402). 즉, 중앙정부보다 지방정부에서 거래적 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향이 약화되는 것으로 볼 수 있다.

다음으로 변혁적 리더십에 대한 인식과 기관 유형을 곱한 상호작용항(interaction term)의 표준화 회귀 계수는 -0.125(p-value=0.406)로, 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 기관 유형은 변혁적 리더십에 대한 인식과 조직몰입 사이에 조절효과를 발생시키지 않음을 알 수 있다.

마지막으로 진정성 리더십에 대한 인식과 기관 유형 간 상호작용항의 유의확률(p-value)은 0.000으로, 통계적 유의미성이 있는 것을 알 수 있었다. 즉, 진정성 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서 기관의 유형은 유의미한 조절효과를 발생시키는 것으로 확인되었다. 이를 구체적으로 살펴보면, 기관 유형이 진정성 리더십에 대한 인식과 조직몰입

간의 관계를 강화시키는 것으로 나타났다( $\beta$ 값 : 0.612). 즉, 중앙정부보다 지방정부에서 진정성 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향이 강화되는 것으로 볼 수 있다.

이상의 결과를 종합하자면 중앙공무원과 지방공무원의 조직몰입에 있어 차이가 존재하며, 이는 변혁적 리더십에 대한 인식의 조절효과가 아니라 거래적 리더십과 진정성 리더십에 대한 인식의 조절효과로 인한 것임을 알 수 있다.

[표 23] 기관 유형의 조절효과 검증

변수	모형1		모형2		모형3	
	$\beta$	t값	$\beta$	t값	$\beta$	t값
(독립변수)						
거래적 리더십	0.202***	7.786	0.203***	7.874	0.430***	5.587
변혁적 리더십	0.207***	6.649	0.206***	6.645	0.275***	2.961
진정성 리더십	0.151***	5.500	0.157***	5.736	-0.158	-1.939
(조절변수)						
기관 유형			0.091***	4.791	-0.009	-0.105
(상호작용항)						
거래적 리더십 *기관 유형					-0.402***	-3.194
변혁적 리더십 *기관 유형					-0.125	-0.830
진정성 리더십 *기관 유형					0.612***	4.142
(통제변수)						

성별	-0.022	-1.124	-0.018	-0.902	-0.015	-0.746
연령	0.128***	3.152	0.114***	2.818	0.117***	2.919
학력	0.032	1.681	0.031	1.605	0.032	1.691
직급	0.044**	2.002	0.018	0.813	0.019	0.863
재직기간	0.113***	2.874	0.098**	2.507	0.094**	2.403
Adj - R <sup>2</sup>	0.308		0.316		0.322	
F	116.343***		107.068***		83.043***	

\*\*\*p<0.01 \*\*p<0.05

## 2) 가설 검정과 결과 해석

리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서 기관 유형의 조절효과는 모형 3을 통한 세 번째 단계의 회귀분석에서 확인할 수 있었다. 우선 거래적 리더십에 대한 인식과 조직몰입의 관계에서 기관 유형이 미치는 조절효과를 분석한 결과, 거래적 리더십에 대한 인식과 조직몰입 사이에서 기관 유형이 부(-)의 조절효과를 발생시키고 있는 것으로 나타나, <가설 4-1>이 지지되었다. 즉, 중앙정부보다 지방정부에서 거래적 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향이 약화된다.

이는 거래적 리더십이 통제 지향적인 문화에서 보다 잘 작용할 수 있기 때문이라고 해석할 수 있다. 실제로 김호정(2003)은 통제 지향적인 위계문화와 합리문화가 거래적 리더십과 적합관계에 있다고 보았으며, 조경호 외(2005) 또한 위계문화와 합리문화가 거래적 리더십과 연계성이 높다고 보았다. 앞서 선행연구를 통해 조직의 규모가 큰 중앙정부가 지방정부보다 상대적으로 통제지향적이고 권위주의적인 문화를 가질 수 있음을 예측한 바 있다. 이를 종합적으로 해석해보면, 상대적으로 통제지향

적인 문화가 약한 지방정부에서는 거래적 리더십과 조직몰입간의 관계가 중앙정부와 비교했을 때 더 약화된다는 것을 알 수 있다.

또한, 보상 및 처벌의 활용 가능성 및 그 정도 또한 거래적 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서 기관 유형의 조절효과를 유발한 원인으로 볼 수 있다. 우리나라의 경우 국세와 지방세의 비율이 약 8:2 수준이며, 지방자치단체 약 90%의 재정자립도가 50% 미만이다. 이와 같이 지방자치단체의 열악한 재정 상황으로 인해 상대적으로 중앙보다 지방의 경우 보상의 활용 가능성 및 정도가 떨어진다. 거래적 리더십의 하위 차원중 하나인 상황적 보상의 핵심은 보상과 처벌이라는 것을 고려할 때, 그 활용 가능성과 정도가 떨어지는 지방정부에서 거래적 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향 역시 중앙정부보다 상대적으로 낮은 것이다.

다음으로, 변혁적 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서 기관 유형의 조절효과를 분석한 결과, 이 경우에는  $p\text{-value}=0.406$ 으로 나타나 기관 유형이 유의미한 조절효과가 없는 것으로 확인되어 <가설 4-2>는 기각되었다.

이는 변혁적 리더십이 그 문화나 조직의 유형과 관계없이 우수한 성과를 가져오기 때문으로 해석할 수 있다. 많은 선행연구에서 변혁적 리더십은 직무만족, 조직몰입, 조직효과성 등에 큰 영향을 미치는 매우 효과적인 리더십 행동이라고 주장하였으며, Northouse(2015)의 연구에서는 변혁적 리더십이 공기업이나 영리기업에 상관없이 우수한 성과를 가져오는 것으로 나타났다. 이러한 점을 고려할 때, 변혁적 리더십은 조직문화나 유형에 관계없이 높은 효과성을 가져오기 때문에 중앙정부와 지방정부라는 기관 유형에 따른 조절효과가 발생하지 않은 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 진정성 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서 기

관의 유형이 미치는 조절효과를 분석한 결과, 진정성 리더십에 대한 인식과 조직몰입 사이에서 기관 유형이 정(+)의 조절효과를 발생시키고 있는 것으로 나타나, <가설 4-3>이 지지되었다.

이는 소속 공무원들의 진정성 리더십에 대한 인식이 조직몰입을 향상시키는 데에 중앙정부보다 상대적으로 유연한 문화를 가진 지방정부에서 더욱 효과적이기 때문으로 해석할 수 있다. 진정성 리더십이 그 효과를 발휘하기 위해서는 구성원과 내집단을 만들어 개방적인 대화와 신뢰를 통해 긍정적인 업무관계와 심리적 자본을 형성해야 하는데, 이에 중앙정부보다 권력거리가 짧고 상대적으로 유연한 문화를 가진 지방정부가 유리한 것으로 보인다. 그렇기 때문에 권력거리가 멀고 조직규모가 큰 중앙정부 소속 공무원보다는 지방정부 소속 공무원이 진정성 리더십을 보다 잘 인식할 수 있으며, 이를 바탕으로 조직몰입을 더 크게 향상시킬 수 있는 것으로 해석할 수 있다.

## 제 5 장 결론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구의 목적은 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서 기관의 유형이 미치는 조절효과를 분석하고자 하는 것이었다. 이를 분석하기 위해 리더십을 거래적 리더십(transactional leadership), 변혁적 리더십(transformational leadership), 진정성 리더십(authentic leadership) 차원에서 분석하였으며, 조직몰입(organizational commitment)은 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire) 문항을 통해 측정하였다.

이를 위해 공공정보포털에 게시된 한국행정연구원 사회조사센터에서 수행한 2016년도 공직생활에 대한 인식조사 데이터를 활용하였다. 설문 조사는 2016년 현재 중앙부처 42개, 광역자치단체 17개 총 59개 기관의 국가 및 지방공무원을 대상으로 공직생활에 대한 다양한 인식 조사를 수행하였으며 표본의 크기는 총 2,070명이다. 표본추출은 1차 층화는 기관 유형을 기준으로, 2차 층화는 종사자 수를 기준으로 하여 다단계층화추출법을 활용하였으며, 이를 통해 최종적으로 국가공무원 1340명, 지방공무원 730명의 설문응답을 확보하여 총 2,070명의 표본을 확보하여 설문 조사를 실시하였다.

이러한 표본을 바탕으로 3단계에 걸친 회귀분석을 통해 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서 기관의 유형이 미치는 조절효과를 분석

하였다. 우선 1단계 모형을 통해 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 진정성 리더십에 대한 인식 모두 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 도출되었다.

그리고 2단계 모형에서 기관의 유형과 조직몰입 간의 관계를 분석한 결과에서도 조절변수인 기관 유형과 종속변수인 조직몰입 간에 유의미한 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 즉, 세 가지의 리더십 인식 차원에서 모두 중앙정부보다 지방정부에서 조직몰입 수준이 높은 것을 확인할 수 있었다.

마지막 3단계에서 독립변수와 조절변수를 곱한 상호작용항을 만들어 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서 기관의 유형이 미치는 조절효과를 분석한 결과, 리더십의 종류별로 서로 상이한 결과가 도출되었다. 우선 변혁적 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서 기관의 유형은 유의미한 조절효과를 발생시키지 못하는 것으로 나타났다. 하지만 거래적 리더십, 진정성 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에서는 기관의 유형이 통계적으로 유의미한 조절효과를 발생시키는 것으로 나타났다. 구체적으로 거래적 리더십의 경우 중앙정부보다 지방정부에서 조직몰입에 미치는 효과가 약화되는 것으로 나타났으며, 진정성 리더십의 경우 중앙정부보다 지방정부에서 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 효과가 강화되는 것으로 확인되었다.

## 제 2 절 연구의 시사점 및 정책적 함의

우리나라 공무원을 대상으로 한 본 연구는 세 가지 리더십에 대한 인



식과 조직몰입 간의 관계에서 기관의 유형(중앙/지방)이 미치는 조절효과를 분석함으로써, 세 가지 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계가 기관의 유형에 따라 상이한지를 확인하고자 했다. 그리고 분석 결과를 통해 크게 두 가지 시사점 및 정책적 함의를 도출할 수 있다.

첫째는 공공 부문에서도 진정성 리더십의 활용을 적극적으로 해야 한다는 점이다. 앞선 선행연구에서 살펴보았듯이, 진정성 리더십은 개발된 지 13년밖에 되지 않은 리더십 이론으로 그동안의 연구는 주로 민간 부문을 중심으로 이루어졌다. 2000년대 후반에 들어오며 공공 부문에서의 연구도 이루어 졌으나, 그 수도 적을 뿐만 아니라 군대 또는 특정 기초자치단체를 대상으로 이루어진 연구밖에 없다. 그러한 상황에서 2,070명의 중앙 및 지방공무원을 대상으로 이루어진 본 연구에서 진정성 리더십의 각 하위 차원에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 효과가 모두 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 진정성 리더십이 민간 부문 뿐만 아니라 공공 부문에서도 충분히 작용할 수 있다는 하나의 근거가 되었다. 따라서 앞으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십뿐만 아니라 진정성 리더십도 공공 부문에서 적극적으로 활용하는 것이 공무원의 조직몰입을 증진시키는 데에 유리할 것이다.

둘째는 리더십 유형을 보다 세부적으로 유형화하고, 조직의 특성에 맞게 적용하려는 노력이 필요하다는 것이다. 본 연구에서 거래적 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 중앙정부보다 지방정부에서 약화되고, 진정성 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 미치는 영향은 중앙정부보다 지방정부에서 강화되는 것을 확인할 수 있었다. 이는 상대적으로 지방정부보다 중앙정부가 공식화 정도가 높고, 보상의 활용 정도가 크기 때문에 지방정부보다 중앙정부에서 거래적 리더십이 효과적으로 발휘될 수 있는 부분이 많고, 지방정부는 상대적으로 유연한 조직문화를 가지고

있어 진정성 리더십이 효과적으로 발휘될 수 있는 부분이 크기 때문으로 보인다. 이와 같이 중앙정부와 지방정부라는 상이한 조직에서는 그 특성의 차이 때문에 리더십이 조직몰입에 미치는 효과가 달라질 수 있는 것이다. 그렇기 때문에 각 조직의 특성에 맞게 다양한 리더십 유형을 개발하고, 이를 각 조직 또는 기관 별로 차별적으로 적용함으로써 각 조직 구성원들의 조직몰입과 조직효과성이 개선될 수 있을 것이다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 리더십 측정의 문제이다. 본 연구에서는 리더십을 조직 단위 또는 부처 단위로 측정한 것이 아니라 공무원 개인 단위로 측정하여 리더십에 대한 개인의 인식을 독립변수로 설정하였다. 공무원의 조직몰입과 관련하여 개인의 리더십 인식이 중요한 부분이기 는 하나, 개인의 리더십 인식과 조직 또는 부처 차원의 리더십은 상이한 측면이 있다. 따라서 개인의 인식뿐만 아니라 조직이나 부처 차원의 리더십을 측정하여 각각의 변수가 조직몰입에 미치는 영향을 연구한다면 리더십의 조직몰입에 대한 효과성을 보다 객관적으로 확인할 수 있을 것이다.

둘째, 설문 문항의 다양성 문제가 있다. 본 연구에서 사용한 설문 문항은 거래적 리더십 2개, 변혁적 리더십 2개, 진정성 리더십 5개, 조직몰입 6개로 변수를 측정하는 데에 사용한 설문 문항이 많지 않다는 한계가 있다. 물론 소수의 문항만으로 변수를 정확히 측정할 수도 있겠지만, 보다 많은 문항을 통해 측정하는 것이 다양한 하위 차원을 검토할 수도 있다는 점에서 의미가 있을 것이라고 생각한다. 따라서 이러한 점을 고려하여 많은 설문 문항을 통해 변수를 측정한다면 더욱 풍부한 연구를 할 수

있을 것으로 기대된다.

셋째로는, 리더십에 대한 인식이 조직몰입에 영향을 미쳐 조직효과성이 실제로 어떻게 나타났는지를 연구하지 못하였다는 점이다. 리더십에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에 대한 연구는 궁극적으로 공무원의 조직몰입을 통해 조직효과성을 높이는 것이다. 이러한 조직효과성은 행정에 대한 국민의 만족도, 운영성과, 효율적인 예산 운영 등 다양한 정량적, 정성적 지표를 통해 확인할 수 있는 바, 이러한 지표의 측정을 통해 리더십과 조직몰입이 조직효과성에 어떠한 영향을 미쳤는지를 분석하는 것 또한 의미가 있을 것이다.

넷째로, 본 연구에서는 중앙정부와 지방정부라는 기관의 유형을 조절변수로 설정하였는데, 보다 다양한 조절변수를 활용하여 연구를 더욱 발전시킬 수 있을 것이다. 기관의 유형뿐만 아니라 조직문화, 환경, 규모 등과 같은 조절변수를 설정하여 연구를 진행한다면 기관의 성격을 분석하여 보다 효과적인 리더십을 기관별로 찾아낼 수 있을 것이고, 이를 바탕으로 각 조직에 맞는 맞춤형 리더십 설정 및 교육을 통해 조직의 효과성을 높이는 데 기여할 수 있을 것이다.

마지막으로는 리더십의 하위 차원과 측정 문항의 타당성이다. 거래적 리더십의 상황적 보상과 예외적 관리, 변혁적 리더십의 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 그리고 영감적 동기부여 모두 많은 선행연구에서 하위 차원으로 설정하여 분석을 진행하였으나, 실제로 이러한 용어들이 거래적 리더십, 변혁적 리더십과 강한 연관성이 있는 것으로 느껴지지 않았다. 또한, 진정성 리더십의 자아 인식, 관계적 투명성, 도덕적 내면 관점, 그리고 균형잡힌 정보처리라는 하위 차원들 역시 진정성 리더십과의 연관성이 잘 느껴지지 않는다는 한계가 있었다. 이에 더하여 각 하위 차원을 측정하기 위한 대표적인 설문 문항 역시도 그 측정 대상과의 관계

가 잘 드러나지 않는다는 점에서 본 연구의 한계가 있다고 할 수 있다. 이러한 한계를 극복하기 위하여 향후 연구를 진행함에 있어서 각 리더십의 하위 차원과 설문 문항에 대하여 설문 대상자가 괴리감을 느끼지 않도록 조정할 필요가 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 고종욱, 장인봉. (2004). 조직에 대한 정감적, 지속적 및 규범적 몰입의 결정요인들에 대한 비교연구. 한국행정학보, 38(5), 327-349.
- 구연원. (2005). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 용인대학교 대학원 박사학위논문, 7-25.
- 권경득. (2005). 조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일과 구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구. 한국사회와 행정연구, 16(1), 57-79.
- 권경득, 여영현. (2008). 지방공공기관의 조직문화, 리더십 및 구성원의 직무행태에 관한 비교연구: 강원도 계층별 기관사례를 중심으로. 한국행정연구, 17(1), 163-190.
- 김근세, 이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구: 운전면허시험관리단을 중심으로. 한국행정학보, 39(3), 179-203.
- 김대영, 배을규, 한미자. (2013). 유아교육기관장의 진성 리더십이 교사의 조직 몰입에 미치는 영향. 대한경영학회지, 26(10), 2561-2582.
- 김병섭, 박광국, 조경호. (2008). 휴먼조직론. 서울: 대영문화사.
- 김호균. (2007). 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 효과. 한국행정학회 학술발표논문집, 2007. 10, 327-345.
- 김호균. (2007). 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰. 한국사회와 행정연구, 18(2), 23-49.
- 김호정. (2001). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향. 한국행정학보, 35(2), 197-216.
- 김호정. (2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 한

- 국행정학보, 36(4), 87-105.
- 김호정. (2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로. 한국행정학보, 37(4), 103-124.
- 박희욱, 이준혁. (2014). 변혁적리더십과 서번트리더십이 직무만족, 조직몰입, 서비스품질 및 고객만족에 미치는 영향. 한국호텔외식관광경영학회, 호텔경영학연구 23(2), 167-194.
- 백기복. (2000). 이슈리더십. 서울: 창민사.
- 성영태, 최봉기, 임채숙. (2008). 기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향: 대구광역시를 중심으로. 지방정부연구, 12(1), 263-284.
- 성영태. (2016). 기초자치단체장의 진정성 리더십이 조직효과성에 미치는 영향. 한국행정논집, 28(4), 655-682.
- 송은주, 김명희. (2011). 진정성 리더십이 조직유효성에 미치는 영향. 한국인사조직학회 발표논문집, 28-59.
- 신황용·이희선. (2013). 조직문화의 유형과 직무만족, 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계. 한국행정학보, 47(1): 123-147.
- 원구환, 류숙원, 김상윤. (2008). 공기업 유형별 조직몰입 영향요인 비교 연구. 한국조직학회보, 5(3), 29-63.
- 오석홍. (2009). 조직이론. 서울: 박영사.
- 옥원호, 김석용. (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. 한국행정학보, 35(4), 355-373.
- 유민봉. (2015). 한국행정학. 제5판. 서울: 박영사.
- 유제호, 김태규. (2013). 진정성 리더십과 자기 효능감이 조직 유효성에 미치는 영향. 노동연구, 25, 219-256.
- 윤정구, 김가진, 홍지혜, 아지예. (2011). 한국에서의 진정성 리더십 연구

- 방향. 리더십연구, 2, 3-26.
- 이영균, 최종목. (2004). 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 관한 연구. 한국정책과학학회보, 8(2), 130-151.
- 이용규, 정석환. (2005). 공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석.
- 이정. (2003). 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-조직 신뢰를 매개 변인으로. 기업경영연구 (구 동림경영연구), 18(단일호), 111-138.
- 이창원, 김호정, 박희봉, Adler, R. W. (2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성. 한국행정학보, 37(1), 19-36.
- 이창원, 최창현, 최천근. (2012). 새조직론. 제3판. 서울: 대영문화사.
- 임몽택. (2017). 상사의 변혁적 리더십이 부하의 조직몰입에 미치는 영향. *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology* Vol.7, No.1, January. 433-441.
- 정기산, 김성수. (2002). 중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계. 농촌지도와 개발, 9, 247-262.
- 정재한, 고명철. (2013). 일반논문 : 공기업에서의 리더십 유형과 조직효과성 간구조적 관계 분석. 한국행정논집. 25(4). 1119-1145.
- 조경호, 김정필. (2005). 지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계-경쟁가치모형의 적용. 지방행정연구, 19(4), 59-91.
- 주호진. (2004). 조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로.
- 최도림, 권향원, 박정민. (2016). 윤리적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향 : 상사신뢰와 윤리풍토의 매개효과. 한국조직학회, 한국조직학회보 12(4), 1-25.

- 한봉주. (2008). 행정조직, 리더십 : 조직문화와 리더십의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향 -A사 사례를 중심으로-. 한국정책학회 하계학술발표논문집. 2008(1). 59-93
- 한봉주. (2009). 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과 : 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로. 서울대학교 한국행정연구소, <행정논총> 47권 3호, 165-199.
- 한봉주. (2013). 변혁적 리더십, 진정성 리더십과 조직몰입 간의 관계에 관한 연구. 한국조직학회보, 10(1), 157-201.
- 한인수. (2002). 경영연구에 있어서 조절효과검증에 관한 연구. 경영경제연구, 25(2), 137-153.
- 한태천, 임재강. (2011). 감성리더십이 조직몰입에 미치는 영향 - 경찰조직을 중심으로. 지방정부연구 제15권 제1호, 253-275.
- 황성원, 최진식, 김승언. (2008). 조직몰입과 직무몰입이 성과관리제도 수용성에 미치는 영향에 관한 연구. 한국인사행정학회보, 7(2), 151-174.
- 황창연. (2003). 행정조직에서 조직문화 및 하위문화의 비교. 한국행정학보, 37(1), 37-58.
- 황창호, 문명재. (2012). 공공기관 구성원들의 조직몰입과 이직충동, 이직활동의 영향요인 분석. 한국인사행정학회보, 11: 245-272.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*. 63(1). 1-18.
- Artem Kliuchnikov. (2011), "Leader's Authenticity Influence on



- Follower' Organizational Commitment," *Emerging Leadership Journeys*, 4(1): 70-90.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press; Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership (Rev. Ed.).
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- Burns, J. M. (1978). leadership. NY.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organisational culture. Reading: Addison-Wesley.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Eagly, A.H., 2005, "Achieving Relational Authenticity in Leadership:

- Does Gender matter?," *The Leadership Quarterly*, Vol.16, 459-474.
- Emery, C. R. & Barker, K. J. (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on The Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1): 77-90.
- Graen, G.B., Liden, R., & Hoel, W (1982), "Role of leadership in the employee withdrawal process," *Journal of Applied Psychology*, 67: 868-872.
- Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P (1982), "The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model," *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Henry, Nicholas. (1975). Paradigms of Public Administration. *Public Administration Review*. 35(4).
- Hoamer, L. T. (1994). Moral leadership in business. Irwin.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3): 341.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). Management: A systems and contingency analysis of managerial functions. Book World Promotions.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to

- organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New-York: Academic Press.
- Northcraft, G.B. & Neale, M.A. (1990). *Organizational Behavior*. The Dryden Press.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications. Inc.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- O'Reilly, Charles. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*. 31(4): 9-25.
- O'Reilly, Charles III., and Chatman, J. (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2): 151.

- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Managing organizational transitions. McGraw-Hill/Irwin.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. *Organizational culture*, 315, 334.
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Yukl, G. A. (1981). Leadership in organizations. Pearson Education India.

Abstract

The Effect of perception of  
leadership on the  
organizational commitment

- comparison between central government  
and local authorities -

Cho, Jong Gyu

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

Transactional leadership and transformational leadership are the representative theories of modern leadership theory, and many studies have been conducted on the relationship with organizational commitment. However, as the administrative environment changes, authentic leadership emerges as an alternative to the existing leaderships.

The purpose of this study is to examine whether authentic leadership and existing leaderships are effective in enhancing organizational commitment in the public sector and whether there is a moderating effect of institutional type(central/local) in the relationship between perception of leadership and organizational commitment. This study used the data of 'Cognition Survey on Public Life in 2016' conducted by the Korea Institute of Public Administration.

The result of regression analysis showed that perception of each leadership had a positive effect on organizational commitment. Also, the result of hierarchical regression analysis confirmed that institutional type has a moderating effect on the relationship between perception of leadership(transactional and authentic) and organizational commitment. These research results suggest the policy implications for the effects of leadership perception and the different leadership effects according to institutional type.

**keywords : Transactional Leadership, Transformational Leadership, Authentic Leadership, Organizational Commitment, Central Government, Local Authorities**

***Student Number : 2015-24503***