

# 리더십의 조직효과성에 관한 경험적 연구: 단순최소자승 모형과 순위프로빗 모형의 비교\*

정호준\*\*

김도현\*\*\*

오정일\*\*\*\*

## 〈目 次〉

|              |           |
|--------------|-----------|
| I. 서론        | IV. 연구 결과 |
| II. 기존연구 검토  | V. 결 론    |
| III. 이론 및 모형 |           |

## 〈요 약〉

본 논문의 목적은 공무원이 인식하는 리더십의 유형을 파악하고 리더십의 조직효과성을 실증적으로 분석하는 것이다. 연구를 위해 포항시에 근무하는 9급 이상 4급 이하 공무원을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 본 논문에서는 조직의 효과성을 직무만족, 혁신적 행동, 조직시민행동의 측면에서 측정하였고 리더십은 진성리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 구분하였다. 또한, 단순최소자승 모형과 순위프로빗 모형을 추정함으로써 분석의 엄밀성을 제고하였다. 최소자승 모형의 추정 결과를 요약하면 다음과 같다. 조직효과성을 어떻게 정의하든 변혁적 리더십의 조직효과성이 가장 큰 것으로 나타났다. 진성리더십은 직무만족에, 거래적 리더십은 직무만족과 조직시민행동에 정(+)의 영향을 주었다. 변혁적 리더십이나 거래적 리더십에 비해 진성리더십의 영향은 제한적이었다. 순위프로빗 모형을 추정한 결과는 다음과 같다. 첫째, 진성리더십은 구성원의 직무만족과 혁신적 행동에 긍정적인 영향을 미쳤다. 둘째, 조직시민행동에 있어서 거래적 리더십의 영향력이 변혁적 리더십에 비해 컸다. 이는 단순최소자승 모형을 추정한 결과와 다르다. 향후 유사한 연구를 수행할 경우 두 모형을 추정한 결과를 비교해야 할 것이다. 셋째, 리더십이 1점 상승할 때 직무만족이나 혁신적 행동이 5점 이상일 확률이 상승하는 반면, 조직시민행동은 6점 이상일 확률이 상승하였다. 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향력의 범위가 상대적으로 좁다는 사실을 알 수 있다.

【주제어: 리더십, 조직효과성, 인과성, 단순최소자승 모형, 순위프로빗 모형】

\* 본 논문에 대해 유익한 논평을 해주신 세 분의 심사자께 감사드립니다. 또한, 논문의 작성에 도움을 준 안대영 박사에게 고마움을 전합니다.

\*\* 제1저자, 포항시청 주무관(beakmy@korea.kr)

\*\*\* 공동저자, 경북대학교 행정학부 박사과정(wva249wh@nate.com)

\*\*\*\* 교신저자, 경북대학교 행정학부 부교수(jo31@knu.ac.kr)

논문접수일(2015.10.24), 수정일(2015.12.14), 게재확정일(2015.12.24)

## I. 서론

리더십(leadership)은 “이끄는 자”라는 의미의 leader와 “마음가짐”이라는 뜻의 ship이 합쳐진 단어로서 “이끌어가는 사람의 마음가짐”으로 해석된다. 그 동안 리더십에 관한 연구가 많았음에도 불구하고 합의된 정의가 없어서 리더십은 연구자에 따라 다양하게 정의되었다. 리더십은 구성원들의 가치관, 신념, 태도 등을 변화시켜서 더 높은 수준의 목표를 달성하도록 동기를 부여한다. 즉, 리더십은 구성원이 개인적인 이익에서 벗어나서 조직 전체의 가치를 추구하도록 변화시키는 기능을 한다(이상동·박봉규, 2010).

대체로 리더십 연구자들은 거래적 리더십을 전통적인 리더십으로, 이와 대비되는 리더십으로서 변혁적 리더십을 상정한다. 이에 따라 리더십에 관한 경험적 연구의 대다수는 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 영향력을 비교한 것이다. 먼저, Burns는 거래적 리더십을 “한 사람이 가지고 있는 것의 교환을 목적으로 타인과의 접촉 과정에서 주도성을 추구하는 것”으로 정의하였다. 또한, 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 부하의 일차적, 외재적 욕구와 동기에 초점을 맞추고 이러한 것들의 교환적 측면에서 부하에게 접근한다고 주장하였다(정기산 외, 2002). 다음으로, 변혁적 리더십은 “리더가 부하의 잠재적인 동기를 인식하고 욕구 단계 중 상위의 욕구를 만족시키도록 추구하고 부하에게 전인으로 대면하여 리더와 부하 간의 상호 자극과 고양의 과정을 낳게 하는 과정”으로 정의된다(정기산 외, 2002).

최근에는 거래적 리더십과 변혁적 리더십 외에 많은 연구자들에 의해 다양한 유형의 리더십이론이 만들어졌다. 전략적 리더십, 임파워먼트 리더십, 비전적 리더십, 서번트 리더십, 진성리더십 등이 대표적인 예이다. 이 중에서 진성리더십이 주목을 받는 이유는 이것이 기존의 변혁적 리더십이나 서번트 리더십의 근간을 이루는 리더십이기 때문이다. 진성리더십은 다양한 종류의 긍정적 리더십을 구성하는 공통적인 요인들을 추출·통합해서 만든 새로운 리더십이다. 진성리더십에 대한 본격적인 논의는 2003년부터 시작되었다. Enron과 같은 거대 기업이 윤리적 문제로 인해 파산하면서 윤리 경영이 학계와 기업에서 화두가 되었다(김명희 외, 2013).<sup>1)</sup>

진성리더십은 “긍정적 자기개발을 이루면서 구성원들과 함께 일하는 리더로서 높은 자아 인식과 내면화된 도덕적 측면, 균형 잡힌 정보 처리, 관계적 투명성을 장려하기 위한 긍정적 심리 수용력과 윤리 분위기를 촉진하는 리더 행동의 패턴”을 의미한다. 따라서 진성리더십을 구성하는 요소는 자아 인식, 내면화된 도덕적 시각, 균형 잡힌 정보 처리, 관

1) 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 대한 이론적 논의는 3장을 참조.

계적 투명성이라고 할 수 있다(김명희 외, 2013).<sup>2)</sup>

조직의 효과성이란 무엇인가? 조직효과성(organizational effectiveness)은 조직과 효과성의 합성어로서 “어떤 원인이나 작용에 의해 조직에 발생하는 산출, 결과, 효력의 정도”를 의미한다(민진, 2003). 조직효과성이라는 개념이 등장하게 된 원인은 환경적 요인과 조직의 구성 요소가 다양해지면서 조직을 평가하는 것이 어려워졌기 때문이다. 이에 따라 보다 구체적인 개념에 근거해서 조직을 평가할 필요성이 제기되었다(양창상, 1994; 노시범·조성래, 2009). 조직효과성의 개념과 측정 방법에 대해서 많은 논의가 있었으나 일치된 견해는 없다. 다만, 조직효과성이 직무만족<sup>3)</sup>, 조직몰입<sup>4)</sup> 등과 같은 태도적 측면과 혁신적 행동<sup>5)</sup>, 조직시민행동<sup>6)</sup>과 같은 행동적 측면을 내포하는 개념이라는 데 대해서는 이견이 없다(남차현, 2012).

본 논문에서는 전통적인 리더십 유형인 거래적 리더십, 이와 대조되는 변혁적 리더십, 그리고 최근에 주목을 받고 있는 진성리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 실증적으로 분석, 비교한다. 대체로 기존연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조직효과성을 비교한 것이 대다수이다. 변혁적 리더십과 진성리더십 혹은 거래적 리더십과 진성리더십의 영향력을 비교한 연구는 드물며 세 유형의 리더십의 조직효과성 동시에 다룬 연구는 발견하기 어렵다. 기존의 거래적 리더십과 변혁적 리더십 외에 진성리더십의 영향력을 분석해야 하는 이유는 변혁적 리더십에 관한 기존연구는 리더십의 근간이 되는 진정성의 개념을 고려하지 않고 리더십이 조직효과성에 미치는 영향력을 측정하였는데 진성리더십을 배제하고 측정한 변혁적 리더십의 효과는 거짓일 수 있기 때문이다(한봉주, 2013).

또한, 본 논문에서는 세 유형의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향력을 네 가지 측면: 직무만족, 조직몰입, 혁신적 행동, 조직시민행동에서 분석한다. 기존연구는 대체로 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하는데 집중되었으며 혁신적 행동이나 조직시민행동에 대한 연구는 상대적으로 적었다. 본 논문은 세 유형의 리더십이 조직에 미치는 효과를 네 가지 측면에서 분석하였다는 점에서 리더십의 조직효과성에 관한 포괄적인(comprehensive) 계량적 분석이라고 할 수 있다.

2) 진성리더십에 대한 이론적 논의는 3장을 참조.

3) 직무와 관련된 조건 즉, 임금, 승진, 동료 등에 대해 얼마나 만족하느냐를 나타내는 것이 직무만족이다.

4) 조직몰입은 조직과 자신을 동일시하고 충성심과 애착을 가지고 조직에 몰두하는 것이다(안대영 외, 2013).

5) 혁신적 행동은 창의적인 아이디어를 만들어내고 실천하는 일련의 과정이다(안대영 외, 2013).

6) 조직시민행동은 구성원이 자발적으로 수행하는 직무 수행의 범위를 넘어선 행위이다.

이 밖에, 본 논문에서는 방법론 측면에서 단순최소자승(ordinary least squares) 모형 외에 순위프로빗(ordered probit) 모형을 사용한다. 리더십의 조직효과성을 파악하는 가장 손쉬운 방식은 “상사의 리더십이 1점 상승할 때 직무만족은 몇 점 상승하는가?”이다. 이러한 측면에서는 단순최소자승 모형이 최적이다. 그러나 조직의 효과성을 나타내는 변수는 일반적으로 5점 혹은 7점 척도로 측정하므로 이론적 측면에서 순위로짓(ordered logit)이나 순위프로빗 모형을 적용할 필요가 있다. 회귀분석을 사용한 모든 기존연구는 단순최소자승 모형을 사용하였다. 본 논문에서는 두 방법을 모두 사용해서 모형을 추정하고 결과를 비교하였다. 두 결과가 일치하는지, 일치하지 않는다면 원인은 무엇인지를 파악하는 것은 본 논문의 또 다른 목적이다.

본 논문은 5개의 장으로 구성되었다. 2장에서는 유사한 주제를 다룬 기존연구를 검토하였다. 기존연구에 대한 검토는 리더십의 조직효과성에 초점을 맞추었다. 3장은 연구 방법과 설문조사에 대해 설명한 부분으로서 연구 모형을 수립하고 설문 항목에 대해 서술하였다. 4장의 주된 내용은 세 가지이다. 표본에 대한 기술적 통계(descriptive statistics), 단순최소자승 모형과 순위프로빗 모형의 추정 결과가 그것이다. 끝으로 5장은 본 논문의 결론에 해당한다. 연구 결과를 요약·정리하고 연구의 한계를 제시하였다.

## II. 기존연구 검토

전통적인 리더십 이론은 리더 중심적 관점에서 자질이론, 행태이론, 상황이론 순으로 발전되어 왔다. 반면, 현대적 의미의 리더십 이론으로는 구성원에게 물질적인 이해관계를 통해 영향을 미치는 거래적 리더십과 사명감이나 헌신을 통해 영향을 미치는 변혁적 리더십이 주목을 받았다(장호일 외, 2014). 이에 따라 대다수 기존연구는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직에 미치는 영향 혹은 효과를 비교하였다. 물론, 조직의 효과를 구성하는 다양한 요인 중에서 무엇을 분석의 대상으로 삼느냐에 따라 두 리더십의 효과를 비교한 기존연구를 구분할 수 있다.<sup>7)</sup>

거래적 리더십과 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 비교한 연구로는 이영균 외(2014), 정재명(2011), 이창한(2010)을 들 수 있다. 이영균 외(2014)는 노인요양시설에 근무하는 종사자들이 시설장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 따라 담당 직무에 얼마나 만족하는지를 분석하였다. 이에 따르면 직무만족을 향상하기 위해서는 시설장의 개별

7) 여기에서는 공조직이나 공조직과 유사한 조직을 대상으로 한 기존연구를 검토하였다.

적 배려와 지적 자극(변혁적 리더십)과 조건적 보상(거래적 리더십)이 요구되는 반면, 카리스마(변혁적 리더십)나 예외에 의한 관리(거래적 리더십)는 직무 만족에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 정재명(2011)은 경남지역 기초자치단체와 광역자치단체 공무원에 대한 설문조사를 바탕으로 구조방정식을 통해 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과를 비교하였다. 이에 따르면 두 유형의 리더십은 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 주었으나 영향력의 크기는 변혁적 리더십이 월등하게 높았다. 전국 49개 보호관찰기관 직원을 대상으로 한 이창한(2010)의 연구결과도 유사하다. 카리스마와 개별적 배려, 지적 자극(변혁적 리더십)은 통계학적으로 의미가 있는 변수이지만 예외적 관리(거래적 리더십)는 직무만족에 영향을 주지 않았다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 비교한 연구도 비교적 많은데 장호일 외(2014), 이해진 외(2011), 정진우 외(2009)가 대표적이다. 장호일 외(2014)는 119안전센터장의 리더십 유형이 부하직원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 종속변수로 조직몰입을, 독립변수로 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 임금, 업무량, 조직 규모, 성별, 연령, 학력, 계급, 근무연수를 고려하였다. 연구 결과, 거래적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을, 변혁적 리더십은 부정적인 영향을 주었다. 또한, 조직규모가 클수록, 근무연수가 길수록 조직몰입이 떨어지는 것으로 나타났다. 반면, 이해진 외(2011)에 의하면 사회복지관의 경우 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직몰입을 높였으나 영향력의 크기는 변혁적 리더십이 더 컸다. 다만, 변혁적 리더십은 규범적 몰입에 영향을 주지 않고, 거래적 리더십은 정서적 몰입과 지속적 몰입에 영향을 미치지 않는 것이 확인되었다. 정진우 외(2009)의 결과도 이해진 외(2011)와 유사하다. 정진우 외(2009)는 국립중앙극장과 국방홍보원을 대상으로 리더십 유형이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하였다. 그 결과, 두 리더십 모두 조직몰입에 유의미한 영향을 미쳤으나 영향력의 크기는 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 컸다.

이상의 기존연구는 연구 대상이 직무만족 혹은 조직몰입에 국한된 것이다. 이와 달리 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력을 모두 분석한 연구로 진중순 외(2014), 금융주 외(2014), 천홍우 외(2010), 이선영 외(2010), 노시범 외(2009)를 들 수 있다. 용인시 공무원을 대상으로 한 진중순 외(2014)에서는 변혁적 리더십만이 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳤으며 두 종류의 리더십 모두 조직몰입에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 전국의 대학직원을 대상으로 한 금융주 외(2014)의 경우 변혁적 리더십은 내재적, 외재적 만족에, 거래적 리더십은 외재적 만족에 긍정적인 영향을 주었다. 그러나 조직몰입에 있어서는 변혁적 리더십은 정서적 몰입을 높이지만 거래적 리더

십은 정서적, 지속적, 규범적 몰입 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 공군교육사령부에 대한 천홍우 외(2010), 경기도 기초자치단체를 대상으로 한 이선영 외(2010), 노시범 외(2009)에서는 구성원의 직무만족과 조직몰입을 높이는 데 있어서 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 효과적이라는 사실이 확인되었다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 비교한 기존 연구의 결과를 종합하면 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 구성원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다. 둘째, 직무만족에 대한 영향력은 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 크다. 셋째, 대체로 변혁적 리더십은 구성원의 조직몰입을 높인다. 넷째, 거래적 리더십과 조직몰입의 관계는 일률적이지 않다. 즉, 연구자에 따라 정(+) 혹은 부(-)의 관계가 발견된다. 다섯째, 조직몰입에 대한 영향력은 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 크다고 할 수 없다.

이 밖에, 드물지만 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 혁신적 행동에 미치는 영향을 비교한 연구도 있다. 대표적인 것으로 박종표 외(2009)와 류은영 외(2008)가 있다. 전자는 두 유형의 리더십이 직무만족, 조직몰입, 혁신적 행동에 미치는 영향력을, 후자는 혁신적 행동에 미치는 효과만을 분석한 것이다. 먼저, 박종표 외(2009)에 의하면 경기도에 근무하는 공무원의 경우 직무만족에 있어서는 상황적 보상이, 조직몰입에 있어서는 예외적 관리가, 혁신적 행동의 경우에는 상황적 보상이 가장 영향력이 큰 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십보다는 거래적 리더십이 조직에 미치는 효과가 더 크다고 할 수 있다. 이러한 결과는 앞의 기존연구와 대조된다. 다음으로, 류은영 외(2008)는 52개 공공기관을 대상으로 한 연구에서 카리스마와 지적 자극은 혁신적 행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 반면, 개별적 배려와 상황적 보상은 영향을 미치지 않는다는 사실을 밝혔다. 즉, 혁신적 행동을 유발하는 측면에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 효과적이라고 할 수 있다.

이론적으로 진성리더십은 구성원의 신뢰, 희망 등 긍정적인 심리를 고양시켜 구성원의 태도와 행동을 변화시키는데 효과적이라고 알려져 있다. 즉, 진성리더십은 조직에 헌신하고 자신의 업무에 만족하게 하며, 일에 대한 의미 추구하고 업무의 참여도를 높이는 구성원 태도의 변화를 이끌어 낸다. 또한, 직무수행, 업무에서의 추가 노력, 이직 의도 등에서도 긍정적인 행동을 향상시킨다(한봉주, 2013). 그러나 이러한 주장은 이론적인 것인 바, 진성리더십이 실제로 조직에 영향을 미치는지에 대해서는 실증적인 분석이 필요하다. 또한, 변혁적 리더십과 진성리더십 중에서 어떤 것이 구성원의 행동에 더 많은 영향을 미치는지를 규명하는 것도 중요한 연구과제이다(한봉주, 2013).

진성리더십의 조직효과성에 관한 경험적 연구는 변혁적 리더십이나 거래적 리더십에 비해 적다. 또한, 비교적 최근에 사기업을 대상으로 한 연구가 다수이다. 한봉주(2013)는 국내 통신업계에 근무하는 조직구성원들을 대상으로 한 연구에서 두 가지의 사실을 발견하였다. 첫째, 진성리더십은 조직몰입에 직접적인 영향을 미치지 못하지만, 심리적 자본을 증가시켜서 간접적으로 조직몰입을 높인다는 사실이 밝혀졌다. 이러한 결과는 진성리더십이 구성원의 태도를 변화시키기 위해서는 매개요인이 필요하다는 것을 의미한다. 둘째, 진성리더십과 달리 변혁적 리더십은 조직몰입에 직·간접적인 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 한봉주(2013)에 의하면 조직몰입을 높이는 측면에서는 진성리더십이 변혁적 리더십에 비해 효과적이라고 할 수 있다. 끝으로 김명희(2013)와 남차현 외(2012)는 우리나라 외식기업을 대상으로 한 연구를 통해 진성리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 직·간접적으로 정(+의 영향을 미친다는 것을 입증하였다.

결론적으로 기존연구의 특징을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 최근까지 대다수 기존연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 집중되어 있다. 변혁적 리더십과 진성리더십 혹은 거래적 리더십과 진성리더십의 효과를 비교한 연구는 드물다. 더구나 세 종류의 리더십의 효과를 동시에 비교한 연구는 전무하다. 둘째, 대체로 기존연구는 직무만족과 조직몰입에 집중되어 있으며 혁신적 행동이나 조직시민행동을 분석한 연구는 상대적으로 많지 않다. 저자들이 살펴본 바로는 직무만족, 조직몰입, 혁신적 행동, 조직시민행동을 동시에 분석한 연구는 없었다. 셋째, 소수의 연구는 리더십 외에 설명변수로서 인구사회학적 변수를 통제변수로서 고려하였으나 다수의 연구는 별도의 통제변수를 모형에 포함시키지 않았다. 이론적인 측면에서 리더십 외에 조직의 효과성에 영향을 미치는 변수가 있으므로 이를 고려하지 않고 양적인 분석을 수행하면 리더십의 효과가 왜곡될 수 있다.<sup>8)</sup>

### Ⅲ. 이론 및 모형

#### 1. 이론적 배경

본 논문에서는 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 그리고 진성리더십의 조직효과성을 실

8) 예를 들면, 성별과 직무만족 혹은 조직몰입의 관계에 있어서 여성은 남성에 비해 직무만족이나 조직몰입이 낮다고 알려져 있다. 여성이 남성에 비해 하급 직무에 종사하는 경우가 많고, 급여와 승진에 있어서 불리하기 때문이다. 또한, 연령 혹은 재직기간이 늘어날수록 직무만족이나 조직몰입이 높아지는 것으로 설명된다(진종순 외, 2014).

증적 측면에서 비교한다. 이 절에서는 세 종류의 리더십과 조직효과성의 구성 요인에 대해 이론적 측면에서 논의한다. 이는 적절한 설문 항목을 선정하는 데 있어서 하나의 기준이 된다.

Bass는 Burns의 이론을 바탕으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 구성 요인을 제시하였다. 이에 따르면 거래적 리더십은 상황적 보상과 예외적 관리로 구성된다. 상황적 보상은 합의된 성과 수준이 달성되었을 때 리더가 약속한 보상을 제공하는 행동과 보상을 얻기 위해 요구되는 역할을 명확히 제시하는 행동이다. 반면, 예외적 관리는 합의된 성과 수준에 도달하지 못할 때 리더가 개입해서 이탈에 대한 경고와 부정적 피드백, 처벌 등을 제공하는 것을 의미한다. 또한, 변혁적 리더십은 카리스마, 지적인 자극, 개별적 배려 등으로 구성된다. 카리스마는 비범한 재능을, 지적인 자극은 감정적 자극에 의한 즉각적인 행위 변화보다는 믿음과 가치, 문제 인식과 해결에 있어 부하를 자극, 변화시키는 행동을 뜻한다. 끝으로 개별적 배려는 부하에 대한 개별적인 관심을 통해 이질적인 욕구를 인정하고 도전적인 과업과 권한의 이양을 통해 부하의 능력을 개발하는 것으로 정의된다(정기산 외, 2002).

앞에서 언급했듯이, 진성리더십은 네 가지 요소로 구성된다. 첫째, 올바른 자아 인식은 리더가 자신의 의미를 어떻게 만드는지, 그러한 과정이 리더 자신에게 어떻게 보이는지, 어떠한 영향을 미치는지를 이해하는 것이다. 둘째, 관계적 투명성은 부하에게 진정한 리더 자신을 나타내는 것이다. 이는 리더가 정보를 공유하고 자신의 생각과 느낌을 표현하는 것으로 구체화된다. 셋째, 균형 잡힌 정보처리능 의사결정에 있어서 리더가 관련된 모든 정보를 객관적으로 분석하는 것이다. 넷째, 내면화된 도덕적 시각은 리더의 행위가 일치하는지 여부를 나타낸다. 요약하면, 진성리더십을 구성하는 하위 개념은 성찰, 투명성, 도덕성, 진정성이라고 할 수 있다.

대다수 기존연구와 달리 본 논문에서는 조직효과성을 구성하는 네 가지 요인; 직무만족, 조직몰입, 혁신적 행동, 조직시민행동의 영향력을 모구 분석하므로 이론적 측면에서 이들을 구성하는 하위 요인을 정리할 필요가 있다.

먼저, Constance and Becker는 직무만족은 감정적 반응이므로 구성원들이 자신의 직무에 대한 평가에서 획득하는 유쾌하고 긍정적인 감정으로 정의하였으며 Smith and Organ은 직무를 통해 경험하는 좋고 싫은 감정의 조화에서 기인된 일련의 태도를 직무만족이라고 하였다. 또한, 직무만족은 생산성 향상, 조직에 대한 충성심, 원만한 인간관계, 책임의식과 밀접한 관계를 맺고 있다고 주장한 연구자도 있다(이상동 외, 2010).

개념적으로 조직몰입은 정서적 조직몰입과 타산적 조직몰입으로 구분된다. 전자는 조



직과 구성원의 심리적 연대를, 후자는 조직을 떠날 경우 발생하는 비용과 남을 경우 예상되는 이익에 대한 구성원의 고려를 의미한다. 혁신적 행동은 직무 수행에 대한 새로운 방법의 개발 외에 이것의 현실화를 위한 노력을 포함하는 개념이다. 창의적인 아이디어의 개발과 실행의 주체는 개인이므로 혁신적 행동은 조직 측면에서의 혁신과 다르다. 개인 수준의 혁신은 조직의 경쟁우위를 창출하고 유지하는 원천이 된다. 끝으로 조직시민행동은 시민의식을 바탕으로 구성원들이 자발적으로 구축하는 동료와의 협력적 관계이다. 개념적으로 조직시민행동은 다음의 다섯 가지 요소로 구성된다. 다섯 가지 구성 요소는 이타성, 예의성, 스포츠맨십, 양심성, 그리고 시민 정신이다(안대영 외, 2013).<sup>9)</sup>

## 2. 연구 모형 및 설문 조사

본 논문에서는 회귀분석을 통해 리더십이 조직의 효과성에 미치는 영향을 측정하므로 리더십을 나타내는 변수가 독립변수, 조직의 효과성을 나타내는 변수는 종속변수가 된다. 설문 조사에 있어서 응답자는 상사의 리더십을 7점 척도로 평가하고 조직의 효과성에 관해서는 자신을 평가하였다. 조직효과성도 7점 척도로 측정하였다. 리더십과 조직효과성에 대한 응답은 “전혀 그렇지 않다”가 1점, “매우 그렇다”는 7점이다.

구체적으로 진성리더십의 하위 범주를 자아 인식, 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보 처리, 내재화된 도덕적 관점으로 나누고 각각에 대해 하나의 설문 문항을 구성하였다. 변혁적 리더십의 하위 범주는 카리스마, 개인적 배려, 지적 자극으로 구분해서 설문 문항을 한 개씩 구성하였다. 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외적 관리로 나누고 총 두 개의 설문 문항을 구성하였다.<sup>10)</sup> 또한, 조직의 효과성을 파악하기 위해 직무만족, 조직몰입, 혁신적 행동, 조직시민행동에 대해 각각 두 개의 설문 문항을 구성하였다. 끝으로 리더십 외에 응답자의 개별적인 특성을 나타내는 연령, 재직 기간, 직무를 통제변수로서 고려하였다. 대체로 응답자의 나이가 많을수록 재직 기간이 길기 때문에 연령은 모형에 포함시키지 않았다.<sup>11)</sup>

9) 이타성은 동료의 업무를 도와주려는 것, 예의성은 자신의 행동이 미치는 부정적 영향을 유념하는 것, 스포츠맨십은 동료에 대한 비난을 자제하는 것, 양심성은 조직 내 규범을 준수하는 것, 시민 정신은 조직 내 활동에 참여하는 것을 의미한다(안대영 외, 2013).

10) 본 논문에서는 세 종류의 리더십을 분석하고 각각의 리더십은 복수의 하위 범주로 구성된다. 이에 따라 설문 항목이 지나치게 많아지는 것을 방지하기 위해 하나의 하위 범주에 대해 하나의 설문 항목을 대응시켰다. 이는 이론적 측면에서 본 연구의 한계로 지적될 수 있다. 다만, 하위 범주에 해당하는 응답 점수의 합계를 종속변수로 사용하기 때문에 이러한 문제가 어느 정도 완화될 것으로 기대한다.

본 논문에서 리더십의 조직효과성은 두 가지 방법으로 추정하였다. 하나는 단순최소자승 모형이고 다른 하나는 순위토빗 모형이다. 단순최소자승 모형을 추정하면 리더십의 조직효과성을 쉽게 파악할 수 있다. 리더십 변수의 계수 자체가 영향력의 크기를 나타내기 때문이다. 예를 들어, 종속변수로 직무만족을, 설명변수로 진성리더십을 사용해서 추정한 결과, 계수가 0.2이면 이는 “상사의 진성 리더십이 1점 상승하면 구성원의 직무만족도가 0.2점 오른다.”는 것을 의미한다. 다만, 종속변수가 질적(qualitative) 응답인 경우 단순최소자승 모형을 적용하면 추정치가 비일관적(inconsistent)이 된다고 알려져 있다. 이러한 이유로 단순최소자승 모형과 순위프로빗 모형의 추정 결과를 비교하였다.<sup>12)</sup>

설문 조사의 대상은 경상북도 포항시에 근무하는 9급 이상 4급 이하 공무원이었다. 설문지는 사업소를 포함한 본청과 외청(읍·면사무소, 동 주민센터, 구청)에 배포하였다. 설문 기간은 2015년 4월 6일부터 4월 10일까지였다. 본청에서는 대면 설문을, 외청에서는 행정내부전산망을 통한 e-mail 설문을 시행하였다. 설문지 회수율은 본청은 208부가 회수되어 83.2%, 외청은 217부가 회수되어 86.8%이다. 설문 문항을 독립변수, 종속변수, 통제변수로 구분하고 변수에 대한 정의를 정리한 것이 <표 1>이다.

본 논문에서 사용한 리더십과 조직효과성에 관한 설문 항목은 유사한 기존 연구에서 인용한 것이다. 먼저, 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 묻는 설문 항목은 정기산 외(2002)에서 인용하였다. 구체적으로 거래적 리더십은 설문 31~39번 중에서 2개를, 변혁적 리더십은 설문 16~30번 중에서 3개를 선택하였다. 다음으로, 진성리더십에 관한 설문 항목은 김명희 외(2013)를 참고하였다. 다만, 김명희 외(2013)는 내재화된 도덕적 관점을 ‘도덕적 윤리성’으로 표현한 것이 다르다. 끝으로 조직효과성을 구성하는 네 가지 요소에 대한 설문 항목은 안대영 외(2013)로부터 인용하였다.<sup>13)</sup>

11) 통제변수가 조직효과성에 정(+)의 영향을 미친다면 이를 제외하고 모형을 추정할 경우 리더십이 조직효과성에 미치는 영향이 과장된다.

12) 오차 항(error term)이 정규분포(normal distribution)를 따른다고 가정하면 순위프로빗 모형을, 로지스틱 분포(logistic distribution)를 따른다고 가정하면 순위로짓 모형을 적용한다.

13) 네 개의 통제변수는 기존연구에서 공통적으로 사용한 변수들이다.

〈표 1〉 설문 문항

| 구분       |         | 변수명         | 설문                                   |                                       |
|----------|---------|-------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 독립 변수    | 진성 리더십  | 자아 인식       | 나의 상관은 자신의 장점과 단점을 알고 있다.            |                                       |
|          |         | 관계적 투명성     | 나의 상관은 자신이 가진 정보나 생각을 다른 사람과 공유한다.   |                                       |
|          |         | 균형 잡힌 정보처리  | 나의 상관은 다양한 의견을 들은 후 의사결정을 한다.        |                                       |
|          |         | 내재화된 도덕적 관점 | 나의 상관은 자신의 도덕적 신념에 반하는 압력에 저항한다.     |                                       |
|          | 변혁적 리더십 | 카리스마        | 나의 상관이 존경스럽다.                        |                                       |
|          |         | 개인적 배려      | 나의 상관은 나의 상황을 이해하려고 한다.              |                                       |
|          |         | 지적 자극       | 나의 상관은 내가 생각하지 못한 방법을 제안하는 능력이 있다.   |                                       |
|          | 거래적 리더십 | 조건적 보상      | 나의 상관은 업무 결과에 대한 신상필벌이 확실하다.         |                                       |
|          |         | 예외적 관리      | 나의 상관은 내가 업무를 제대로 수행하지 못할 때 직접 개입한다. |                                       |
|          | 종속 변수   | 조직 효과성      | 직무 만족                                | 직무 자체                                 |
| 자율성      |         |             |                                      | 나는 업무에 대한 의사결정을 스스로 한다.               |
| 조직 몰입    |         |             | 정서적 몰입                               | 나는 직장의 문제를 나의 문제로 느낀다.                |
|          |         |             | 근속적 몰입                               | 나는 현재보다 나은 직장이 나타나면 이직을 고려할 것이다.      |
| 혁신적 행동   |         |             | 개인 수준                                | 나는 업무와 관련해서 새로운 아이디어를 찾으려고 노력한다.      |
|          |         |             | 조직 수준                                | 나는 업무 수행에 유용한 새로운 기술이나 방법을 찾으려고 노력한다. |
| 조직 시민 행동 |         | 이타성         | 나는 업무량이 많은 동료를 도와준다.                 |                                       |
|          |         | 양심성         | 나는 업무시간에 사적인 일로 자리를 거의 비우지 않는다.      |                                       |
| 통제 변수    | 응답자 특성  | 성별          | 응답자가 남성이면 1, 여성이면 0.                 |                                       |
|          |         | 재직기간        | 재직 기간이 10년 이상이면 1, 아니면 0.            |                                       |
|          |         | 직급          | 응답자가 6급 이상이면 1, 아니면 0.               |                                       |
|          |         | 직무          | 응답자가 행정직이면 1, 아니면 0.                 |                                       |

## IV. 연구 결과

### 1. 기술적 통계

설문 조사를 통해 만든 표본의 구성을 살펴보면 다음과 같다. 응답자의 성별 구성은 남성이 약 60%, 여성은 40%이다. 응답자의 나이는 20세에서 59세까지 분포되어 있는데 약 70%가 30대와 40대이다. 응답자의 재직 기간은 양극화되어 있다. 20년 이상인 응답자의 비율이 40%인 반면, 10년 미만인 응답자의 비율도 40%이다. 응답자의 직급별 분포는 7급 이하가 80% 이상이다. 응답자의 직무를 행정직과 비행정직으로 나누면 비율은 약

6:4이다. 행정직이 다수이기는 하나 비행정직의 비율이 낮지 않다. 본청에 근무하는 응답자 외에 구청이나 읍·면사무소 근무자가 표본에 포함된 때문으로 해석된다.

〈표 2〉 표본 구성

|     | 20 대       | 30 대       | 40 대        | 50 대 이상    | 합계          |
|-----|------------|------------|-------------|------------|-------------|
| 남 성 | 15         | 68         | 88          | 70         | 241         |
| 여 성 | 19         | 53         | 71          | 25         | 168         |
| 합계  | 34(8.3%)   | 121(29.6%) | 159(38.9%)  | 95(23.2%)  | 409(100.0%) |
|     | 5년 미만      | 5~10년      | 10~20년      | 20년 이상     | 합계          |
| 남 성 | 38         | 51         | 54          | 98         | 241         |
| 여 성 | 45         | 27         | 33          | 63         | 168         |
| 합계  | 83(20.3%)  | 78(19.1%)  | 87(21.2%)   | 161(39.4%) | 409(100.0%) |
|     | 9 급        | 8 급        | 7 급         | 6급 이상      | 합계          |
| 남 성 | 24         | 48         | 97          | 72         | 241         |
| 여 성 | 34         | 42         | 81          | 11         | 168         |
| 합계  | 58(14.2%)  | 90(22.0%)  | 178(43.8%)  | 83(20.3%)  | 409(100.0%) |
|     | 행 정 직      | 비 행정 직     | 합 계         |            |             |
| 남 성 | 105        | 136        | 241         |            |             |
| 여 성 | 53         | 115        | 168         |            |             |
| 합 계 | 158(38.6%) | 251(61.4%) | 409(100.0%) |            |             |

〈표 3〉은 리더십과 조직효과성에 대한 기술적 통계를 요약한 것이다. 본 논문에서는 리더십이 조직효과성에 미치는 영향력을 측정하므로 리더십과 조직효과성에 대한 응답의 신뢰성을 확인하는 것이 필요하다.

리더십에 대한 응답을 보면 평균은 5점 내외, 표준편차는 1.5점을 넘지 않는다. 리더십을 7점 척도로 측정했다는 사실을 감안하면 응답자들이 상사의 리더십을 비교적 높게 평가했다고 할 수 있다. 리더십을 나타내는 9개의 변수 중에서 평균이 가장 높은 것은 ‘지적 자극’이다. 지적 자극은 “나의 상관은 내가 생각하지 못한 방법을 제안하는 능력이 있다.”에 대한 응답이다. 지적 자극은 상사의 능력에 대한 평가이다. 대체로 응답자가 상사의 능력을 높게 평가했다는 것을 알 수 있다.

리더십을 나타내는 변수는 상사에 대한 평가이지만 조직효과성을 나타내는 변수는 응답자가 자신을 평가한 것이므로 신뢰성이 떨어질 수 있다. 조직효과성을 나타내는 변수가 과장 혹은 축소된 응답으로부터 만들어지면 모형이 제대로 추정되지 않는다. ‘근속적 몰

입'의 평균이 3.80으로서 매우 낮았다. 근속적 몰입은 “나는 현재보다 나은 직장이 나타나면 이직을 고려할 것이다.”에 대한 응답이다. 이직할 생각이 있더라도 응답자가 정직하게 답변할 가능성은 낮다. 조직몰입도에 대한 Cronbach- $\alpha$  검정과 요인 분석의 결과는 이러한 추론을 뒷받침한다(부록 참조). 이러한 이유로 2절에서 리더십과 조직몰입도의 인과성을 분석하지 않았다.

〈표 3〉 리더십과 조직효과성에 대한 기술적 통계

| 변수          | 평균   | 표준편차 | 백분율분포(%) |       |       |       |       |       |       |
|-------------|------|------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|             |      |      | 1점       | 2점    | 3점    | 4점    | 5점    | 6점    | 7점    |
| 자아 인식       | 4.61 | 1.32 | 1.71     | 6.10  | 8.29  | 29.27 | 28.29 | 20.73 | 5.61  |
| 관계적 투명성     | 4.72 | 1.46 | 2.93     | 6.59  | 7.32  | 24.88 | 23.66 | 26.34 | 8.29  |
| 균형 잡힌 정보처리  | 4.57 | 1.37 | 1.95     | 6.59  | 10.24 | 28.05 | 25.37 | 22.20 | 5.61  |
| 내재화된 도덕적 관점 | 4.77 | 1.48 | 2.68     | 6.59  | 9.27  | 20.49 | 24.15 | 27.32 | 9.51  |
| 카리스마        | 4.73 | 1.49 | 3.17     | 5.61  | 9.76  | 22.68 | 25.12 | 22.93 | 10.73 |
| 개인적 배려      | 4.95 | 1.39 | 1.95     | 4.88  | 8.54  | 14.88 | 30.00 | 29.76 | 10.00 |
| 지적 자극       | 4.85 | 1.43 | 1.95     | 6.34  | 9.02  | 17.07 | 27.80 | 28.78 | 9.02  |
| 조건적 보상      | 4.56 | 1.23 | 0.98     | 5.37  | 9.27  | 33.90 | 25.37 | 21.46 | 3.66  |
| 예외적 관리      | 4.73 | 1.26 | 0.98     | 5.61  | 9.02  | 25.37 | 33.66 | 19.27 | 6.10  |
| 직무 자체       | 4.65 | 1.39 | 2.44     | 5.85  | 8.05  | 27.80 | 28.29 | 19.27 | 8.29  |
| 자율성         | 4.64 | 1.20 | 0.98     | 4.39  | 10.24 | 25.61 | 34.88 | 20.24 | 3.66  |
| 정서적 몰입      | 4.65 | 1.24 | 0.49     | 5.37  | 10.73 | 26.34 | 31.22 | 20.98 | 4.88  |
| 근속적 몰입      | 3.80 | 1.84 | 14.39    | 14.39 | 14.88 | 19.51 | 14.88 | 14.39 | 7.56  |
| 개인 수준       | 4.69 | 1.19 | 1.22     | 3.41  | 7.32  | 31.95 | 30.98 | 20.00 | 5.12  |
| 조직 수준       | 4.77 | 1.20 | 1.46     | 3.41  | 6.34  | 27.07 | 34.88 | 21.22 | 5.61  |
| 이타성         | 4.93 | 1.15 | 1.22     | 2.20  | 3.41  | 27.07 | 34.88 | 24.15 | 7.07  |
| 양심성         | 5.28 | 1.40 | 2.20     | 3.41  | 3.66  | 16.10 | 22.93 | 33.17 | 18.54 |

## 2. 회귀분석

〈표 4〉는 직무만족, 혁신적 행동, 조직시민행동을 종속변수로, 세 종류의 리더십과 기타 통제변수를 설명변수로 설정하고 회귀분석을 수행한 결과를 정리한 것이다.<sup>14)</sup> 본 논문에서는 리더십의 조직효과성을 단순최소자승 모형과 순위프로빗 모형을 통해 추정하였다.

단순최소자승 모형의 추정 결과는 다음과 같다. 세 종류의 리더십 모두 직무만족에 정

14) 재직 기간이 길수록 직급이 높으므로 '직급' 변수를 모형에서 제외하였다.

(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 영향력의 크기는 리더십에 따라 상이하였다. 변혁적 리더십의 영향력이 가장 컸다. 진성리더십과 거래적 리더십의 영향력의 차이는 크지 않았다. 통제변수의 경우에는 여성보다는 남성이, 재직 기간이 길수록 직무에 대한 만족도가 높다는 사실이 확인되었다. 조직의 효과성을 나타내는 두 번째 변수는 구성원의 혁신적인 행동이다. 혁신적 행동은 변혁적 리더십이 강할수록 높아지는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십이 1점 오를 경우 구성원의 혁신적 행동은 약 0.23점 상승하는 것으로 추정되었다. 진성리더십과 거래적 리더십의 영향은 통계학적으로 의미가 없었다. 성별과 재직 기간의 효과는 혁신적 행동에서도 뚜렷하게 나타났다. 조직의 효과성을 나타내는 세 번째 변수는 조직시민행동이다. <표 4>를 보면 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직 시민행동에 정(+)의 영향을 미쳤다. 양자의 영향력의 크기는 거의 같았다.

〈표 4〉 조직효과성의 결정 요인

|                     | 단순최소자승 모형           |                     |                     | 순위프로빗 모형            |                     |                     |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                     | 직무 만족 <sup>a</sup>  | 혁신적 행동 <sup>b</sup> | 조직시민행동 <sup>c</sup> | 직무 만족               | 혁신적 행동              | 조직시민행동              |
| 진성리더십 <sup>d</sup>  | 0.155***<br>(0.078) | 0.126<br>(0.107)    | 0.105<br>(0.106)    | 0.150*<br>(0.078)   | 0.134*<br>(0.079)   | 0.114<br>(0.079)    |
| 변혁적리더십 <sup>e</sup> | 0.238***<br>(0.075) | 0.230**<br>(0.104)  | 0.197*<br>(0.107)   | 0.251***<br>(0.073) | 0.213***<br>(0.073) | 0.197***<br>(0.073) |
| 거래적리더십 <sup>f</sup> | 0.146*<br>(0.079)   | 0.062<br>(0.081)    | 0.193***<br>(0.073) | 0.181**<br>(0.072)  | 0.074<br>(0.072)    | 0.210***<br>(0.072) |
| 성별                  | 0.164*<br>(0.099)   | 0.313***<br>(0.101) | -0.040<br>(0.099)   | 0.169<br>(0.105)    | 0.343***<br>(0.105) | -0.050<br>(0.104)   |
| 재직기간                | 0.359***<br>(0.099) | 0.259**<br>(0.105)  | 0.171*<br>(0.099)   | 0.386***<br>(0.105) | 0.281***<br>(0.105) | 0.184*<br>(0.104)   |
| 직무                  | -0.188<br>(0.101)   | 0.075<br>(0.107)    | 0.027<br>(0.102)    | -0.027<br>(0.105)   | 0.063<br>(0.106)    | 0.006<br>(0.106)    |
| 상수항                 | 1.795***<br>(0.273) | 2.347***<br>(0.281) | 2.670***<br>(0.306) | -                   | -                   | -                   |
| 조정된 R <sup>2</sup>  | 0.316               | 0.222               | 0.255               | -                   | -                   | -                   |
| F값                  | 24.09               | 16.21               | 15.97               | -                   | -                   | -                   |
| Chi-squared값        | -                   | -                   | -                   | 154.46              | 100.70              | 115.54              |
| 표본 크기               | 409                 | 409                 | 409                 | 409                 | 409                 | 409                 |

주. \*: 10% 유의수준에서 의미가 있음 \*\*: 5% 유의수준에서 의미가 있음 \*\*\*: 1% 유의수준에서 의미가 있음. 괄호 안의 숫자는 표준오차(standard error) <sup>a</sup>: 직무만족을 묻는 2개 설문문의 점수의 합을 2로 나눈 것 <sup>b</sup>: 혁신적 행동을 묻는 2개 설문문의 점수의 합을 2로 나눈 것 <sup>c</sup>: 조직시민행동을 묻는 2개 설문문의 점수의 합을 2로 나눈 것 <sup>d</sup>: 상사의 진성리더십을 묻는 4개 설문문의 점수의 합을 4로 나눈 것 <sup>e</sup>: 상사의 변혁적 리더십을 묻는 3개 설문문의 점수의 합을 3으로 나눈 것 <sup>f</sup>: 상사의 거래적 리더십을 묻는 2개 설문문의 점수의 합을 2로 나눈 것.

요약하면, 첫째, 변혁적 리더십이 강할수록 조직효과성이 증가하였다. 둘째, 영향력의 크기는 변혁적 리더십>거래적 리더십>진성리더십이었다. 진성리더십의 영향력이 가장 작은 것은 흥미로운 결과이다. 셋째, 리더십 외에 응답자의 성별과 재직 기간이 조직의 효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 끝으로 리더십의 조직효과성에 관한 모형의 설명력은 직무만족>조직시민행동>혁신적 행동이었다.<sup>15)</sup>

순위프로빗 모형을 추정한 결과는 대체로 단순최소자승 모형의 추정 결과와 유사하다. 다만, 단순최소자승 모형에서는 진성리더십이 혁신적 행동에 영향을 주지 않았으나 순위프로빗 모형의 경우 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 단순최소자승 모형과 달리 순위프로빗 모형에서는 추정된 계수가 영향력의 크기를 나타내지 않으므로 리더십이 조직효과성에 미치는 영향력을 추가적으로 측정하였다. <표 5>는 세 종류의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향력을 나타내는데 <표 4>에 제시된 순위프로빗 모형의 추정 결과를 바탕으로 작성하였다. 예를 들면, 직무만족도가 5점일 확률은 24.14%이고 진성리더십의 증가는 이 확률을 1.18% 높인다.

<표 5>에서 발견되는 특징적인 사실을 정리하면 다음과 같다. 단순최소자승 모형과 달리 순위프로빗 모형에서는 응답자가 답변한 점수에 따라 리더십의 조직효과성이 달랐다. 이러한 결과는 순위프로빗 모형의 특징이다. <표 5>에 의하면 리더십이 강해질 경우 직무만족과 혁신적 행동이 4점 이하일 확률은 낮아지나 5점 이상일 확률은 높아진다. 조직시민행동은 5점 이하일 확률이 하락하는 반면, 6점 혹은 7점일 확률은 상승한다. 또한, 6점을 기준으로 리더십의 한계효과를 측정하면 진성리더십은 2.3-2.4%, 변혁적 리더십은 3.7-4.0%, 거래적 리더십은 3.0-4.0%이다. 응답이 6점일 확률이 10.85%인 점을 감안하면 이러한 수치는 상당히 높은 것이라고 할 수 있다.

끝으로 단순최소자승 모형과 순위프로빗 모형을 통해 추정한 리더십의 조직효과성을 비교하기 위해 <표 6>을 작성하였다. 이것은 통계학적으로 의미가 있는 경우에 한해 리더십의 영향력을 백분율로 환산한 것이다. 단순최소자승 모형에서는 리더십의 조직효과성이 일정하고 계수 자체가 영향력의 크기를 나타내지만<sup>16)</sup> 순위프로빗 모형의 경우에는 응답 점수를 6점으로 가정하고 영향력을 백분율로 환산하였다. 예를 들면, 진성리더십이 직무만족에 미치는 영향력은  $2.34/10.85 \times 100 = 21.6\%$ 이다. <표 6>을 보면 단순최소자승 모형을 적용할 경우 리더십의 효과가 축소된다는 것을 알 수 있다. 이러한 현상은 직무만족에서 두드러지게 나타났다.

15) 이는 조정된 R<sup>2</sup>을 통해 알 수 있다.

16) 단순최소자승 모형의 경우 <표 4>와 <표 6>이 일치한다.

〈표 5〉 리더십의 한계효과(단위: %)

| 점수 | 직무 만족                        |          |         | 혁신적 행동            |          |         | 조직시민행동           |         |          |
|----|------------------------------|----------|---------|-------------------|----------|---------|------------------|---------|----------|
|    | 진성 리더십                       | 변혁적 리더십  | 거래적 리더십 | 진성 리더십            | 변혁적 리더십  | 거래적 리더십 | 진성 리더십           | 변혁적 리더십 | 거래적 리더십  |
| 1  | -0.04<br>(0.07) <sup>a</sup> | -0.06    | -0.05   | -0.10<br>(0.23)   | -0.15    | -0.05   | -0.06<br>(0.17)  | -0.11   | -0.12    |
| 2  | -0.20<br>(0.56)              | -0.34*   | -0.25*  | -0.27<br>(0.89)   | -0.43*   | -0.15   | -0.11<br>(0.38)  | -0.19   | -0.20    |
| 3  | -1.06*<br>(4.15)             | -1.77*** | -1.28** | -0.59<br>(2.68)   | -0.94**  | -0.33   | -0.38<br>(1.70)  | -0.66** | -0.71**  |
| 4  | -2.13*<br>(19.62)            | -3.57*** | -2.58** | -2.45*<br>(22.02) | -3.89*** | -1.35   | -1.60<br>(11.48) | -2.75** | -2.93*** |
| 5  | 1.18*<br>(24.14)             | 1.98***  | 1.43**  | 0.98<br>(24.66)   | 1.55**   | 0.54    | -0.52<br>(19.01) | -0.90** | -0.96**  |
| 6  | 2.34**<br>(10.85)            | 3.91***  | 2.83**  | 2.36*<br>(13.98)  | 3.74***  | 1.29    | 2.18<br>(20.02)  | 3.75*** | 4.00***  |
| 7  | 0.45*<br>(1.15)              | 0.75**   | 0.55**  | 0.86<br>(2.82)    | 1.37**   | 0.48    | 0.71<br>(2.70)   | 1.23**  | 1.31**   |

주. \*: 10% 유의수준에서 의미가 있음 \*\*: 5% 유의수준에서 의미가 있음 \*\*\*: 1% 유의수준에서 의미가 있음. 괄호 안의 숫자는 표준오차(standard error). 리더십 변수는 평균값을, 나머지 더미변수를 0으로 가정하고 계산한 값임. 리더십을 제외한 변수의 한계효과는 표에서 제외하였음. <sup>a</sup>: 리더십 변수는 평균값을, 나머지 더미변수를 0으로 가정할 경우 직무만족이 1점일 확률은 0.07%임.

〈표 6〉 단순최소자승 모형과 순위프로빗 모형 비교

|        | 단순최소자승 모형 |        |        | 순위프로빗 모형 <sup>a</sup> |        |        |
|--------|-----------|--------|--------|-----------------------|--------|--------|
|        | 직무 만족     | 혁신적 행동 | 조직시민행동 | 직무 만족                 | 혁신적 행동 | 조직시민행동 |
| 진성리더십  | 15.5%     | -      | -      | 21.6% <sup>b</sup>    | 16.9%  | -      |
| 변혁적리더십 | 23.8%     | 23.0%  | 19.7%  | 36.04%                | 26.8%  | 18.7%  |
| 거래적리더십 | 14.6%     | -      | 19.3%  | 26.08%                | -      | 20.0%  |

주. <sup>a</sup>: 응답 점수가 6점인 경우를 가정하고 계산하였음. <sup>b</sup>: 2.34/10.85 X 100=21.6%.

## V. 결론

본 논문의 목적은 공무원이 인식하는 리더십의 유형을 파악하고 이를 바탕으로 리더십의 조직효과성을 실증적으로 분석하는 것이다. 이를 위해 포항시 공무원을 대상으로 설문



조사를 실시하였고 회귀분석을 수행하였다. 본 논문의 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

먼저, 최소자승 모형의 추정 결과를 살펴보면 조직효과성을 어떻게 정의하든 변혁적 리더십의 조직효과성이 가장 큰 것으로 나타났다. 반면, 진성리더십은 직무만족에, 거래적 리더십은 직무만족과 조직시민행동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 주었다. 결과적으로 변혁적 리더십만이 구성원의 혁신적 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 요약하면, 변혁적 리더십이나 거래적 리더십에 비해 진성리더십의 영향은 제한적이다. 이러한 결과에 대해서는 다음과 같은 해석이 가능하다. 진성리더십은 그 자체로 조직효과성에 직접적인 영향을 미치지 못한다. 진성리더십은 조직효과성을 매개하는 다른 변수에 영향을 미침으로써 간접적으로 조직의 효과성을 높인다. 비슷한 맥락에서 한봉주(2013)는 진성리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 구성원의 긍정적인 심리적 자본을 함양해야 한다고 하였다.

다음으로, 순위프로빗 모형의 추정 결과는 단순최소자승 모형의 그것과 상이하다. 첫째, 진성리더십은 구성원의 직무만족과 혁신적 행동에 긍정적인 영향을 미쳤다. 순위프로빗 모형을 적용하면 진성리더십의 조직효과성이 보다 분명하게 나타난다는 사실을 알 수 있다. 둘째, 조직시민행동에 있어서 거래적 리더십의 영향력이 변혁적 리더십에 비해 컸다. 이는 최소자승 모형을 추정한 결과와 상반된다. 모형의 추정에 사용한 방법론에 따라 추정 결과가 상이한 현상에 대해서는 향후 심도있는 논의가 있어야 할 것이다. 다만, 향후 유사한 연구를 수행하는 데 있어서 단순최소자승 모형만을 추정하기 보다는 다양한 방법론을 사용해서 결과를 비교하는 것이 필요하다. 이러한 작업을 통해 연구 결과의 강건성(robustness)이 확보될 것이다. 예를 들어, 본 연구에서 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향력은 어떤 방법으로 추정하든 가장 크다고 나타났다.

또한, 순위프로빗 모형의 추정을 통해 리더십이 1점 상승할 때 직무만족이나 혁신적 행동이 4점 이하일 확률이 하락하고 5점 이상일 확률은 상승하는 반면, 조직시민행동의 경우에는 5점 이하일 확률이 하락하고 6점 이상일 확률은 상승한다는 사실을 발견하였다. 조직시민행동에 있어서는 리더십의 영향력의 범위가 좁다고 할 수 있다. 본 논문을 제외하면 리더십의 조직효과성을 순위프로빗이나 순위로짓 모형을 사용해서 분석한 연구가 없으므로 이러한 결과를 일반하기 어렵다. 추가적인 연구를 통해 유사한 결과가 지속적으로 나타난다면 이론적 측면의 논의가 가능할 것이다.

끝으로 인구통계학적 변수 중에서는 성별과 재직기간이 조직효과성을 높이는 것으로 나타났다. 즉, 여성보다는 남성이, 재직 기간이 길수록 조직의 효과성이 높아졌다. 이는 기존의 연구 결과와 일치하며 리더십이론에도 부합한다. 다만, 응답자의 직무는 조직효과

성에 영향을 주지 않았다.

본 논문의 한계를 지적하면 다음과 같다. 본 논문은 포항시를 대상으로 한 경험적 연구이기 때문에 연구 결과의 일반화가 어려울 수 있다. 연구 결과를 전국 지방자치단체의 경우로 일반화하기 위해서는 대상 지역을 넓히고 분석 대상이 되는 기관 수를 늘려야 한다. 또한, 본 연구에서 설문 조사는 1주일 간 이루어졌다. 향후 포항시에 대해 동일한 연구를 수행하면 연구 결과가 달라질 수 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 상당 기간 응답자를 추적하는 연구가 필요하다. 끝으로 본 연구에서는 응답자가 설문지에 기입하는 방식으로 조사가 이루어졌다. 이로 인해 응답이 과소 혹은 과대 평가될 수 있다. 조직몰입에 대한 설문에서 실제로 이러한 문제가 발생하였다. 향후 연구에서는 질적 연구가 병행되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 구연원. (2005). 조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위 논문. 용인대학교 대학원.
- 구영희. (2009). 리더십유형과 조직문화가 군 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 한성대학교 대학원.
- 권환진. (2011). 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적리더십과 거래적리더십의 조절효과를 중심으로. 박사학위논문. 동신대학교 대학원.
- 금용주·송건섭. (2014). 변혁적·거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향. 「한국행정논집」, 26(1): 53-75.
- 김문준·장석인. (2015). 변혁적·거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 직무만족의 매개효과 연구: 경기지역(시화, 반원, 부천)의 기업을 중심으로. 「인적자원관리연구」, 22(1): 25-43.
- 김석규. (2014). 특정직 공무원의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 정보공무원의 인식을 중심으로. 박사학위논문. 가천대학교 대학원.
- 김학범·오세연. (2012). 교정 관리자의 리더십 유형이 교정공무원의 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국치안행정논집」, 9(1): 71-96.
- 김호정. (2001). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공사조직의 비교. 「한국행정학보」, 35(2): 197-216.
- 남차현. (2012). 외식기업 관리자의 진성리더십이 조직유효성에 미치는 영향: 상사에 대한 신뢰를 조절효과로. 「Tourism Research」, 37: 165-185.
- 노시범·김종래. (2009). 지방자치단체 리더십이 조직효과성에 미치는 영향연구. 「GRI연구논총」,

11(3): 6-30.

- 류은영·유민봉. (2008). 변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과: LISREL과 매개회귀분석을 적용하여. 「한국행정학보」, 42(4): 151-177.
- 민 진. (2003). 조직효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화. 「한국행정학보」, 37(2): 83-104.
- 박보식. (2012). 「리더십: 이론과 실제」. 서울: 대영문화사.
- 박종표·최수일. (2009). 팀장의 리더십 유형이 신뢰 및 팀 유효성에 미치는 영향: 경기도 공무원을 중심으로. 「지방정부연구」, 13(3): 87-110.
- 박주호. (2008). 교장의 변혁적-거래적 리더십 유형과 교사의 학습조직 인식간의 관계 분석. 「Andragogy Today」, 11(2): 71-99.
- 양시을. (2011). 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 목포대학교 대학원.
- 양희옥·김성희. (2003). 리더십유형이 항공사 객실승무원의 만족도와 직무성과에 미치는 영향. 「문화관광연구」, 5(1): 308-334.
- 오봉익. (2009). 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향: 새마을금고를 중심으로. 박사학위논문. 계명대학교 대학원.
- 이길민·여경철. (2012). 스포츠산업의 리더십 유형과 조직성과에 관한 연구. 「e-비즈니스 연구」, 2: 111-129.
- 이상동·박봉규. (2010). 호텔종사원의 변혁적리더십과 셀프리더십이 임파워먼트와 직무성과에 미치는 영향. 「관광연구」, 24(6): 313-332.
- 이선영·이종원. (2010). 지방정부 중간관리자들의 변혁적·거래적 리더십의 효과분석: 조직효과성과 임파워먼트에 미친 효과를 중심으로. 「한국행정논집」, 22(3): 845-867.
- 이영균·김영태. (2014). 노인요양시설의 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향연구: 리더신뢰를 매개변수로 활용하여. 「한국공공관리학보」, 28(2): 1-33.
- 이창한. (2010). 보호관찰관의 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향. 「교정연구」, 48: 133-158.
- 이혜진·이창원. (2011). 사회복지관장의 리더십 유형이 종사자의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국정책학회보」, 20(1): 213-242.
- 임영호. (2002). 리더십유형과 행정성과의 상관관계에 관한 연구: 민선 지방자치단체장에 대한 공무원의 인식을 중심으로. 박사학위논문. 한남대학교 대학원.
- 장연. (2014). 중간관리자 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 박사학위논문. 원광대학교 대학원.
- 장호일·이재완. (2014). 119안전센터장의 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 효과에 관한 연구: 리더십대체이론을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 13(3): 1-22.
- 전원보. (2003). 지방자치단체장의 변혁적·거래적 리더십의 효과성 비교. 「동의법행」, 19: 193-213.
- 정윤길·이규만. (2000). 상사의 리더십 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 관한 연구: 지방자치단체 공무원을 중심으로. 「한국행정학회보」, 34(4): 323-341.

- 정재명. (2011). 지방자치단체의 상관 리더십유형이 조직몰입 및 노조몰입에 미치는 영향 연구: 경상남도 지방공무원들의 인식을 중심으로. 「한국행정논총」, 49(2): 149-177.
- 정진우·임보영·류영아. (2009). 책임운영기관장의 리더십유형이 조직몰입도에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 47(2): 95-120.
- 정후교. (2004). 경영자의 리더십 유형과 경영윤리에 관한 실증적 연구. 박사학위논문. 관동대학교 대학원.
- 조병섭. (2010). 중등학교 골프지도자의 리더십유형(거래적, 변혁적, 카리스마적, 서번트리더십)이 리더만족 및 경기력에 미치는 영향. 「코칭능력개발지」, 12(3): 83-92.
- 진중순·왕홍파. (2014). 리더십과 직무만족, 그리고 조직몰입:한국과 중국의 지방정부를 중심으로. 「한국지방정부학회」, 18(2): 57-83.
- 천홍우·홍정화. (2010). 거래적리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 「상업교육연구」, 24(2): 81-103.
- 한봉주. (2013). 변혁적 리더십, 진정성 리더십과 조직몰입 간의 관계에 관한 연구: 심리적 자본과 LMX의 매개효과를 중심으로. 「한국조직학회보」, 10(1): 157~201.
- 한봉주. (2013). 진성리더십(Authentic Leadership)과 조직몰입 간의 관계에서 LMX와 심리적 자본의 매개효과 분석 「조직과 인사관리연구」, 37(3): 125-153.
- 함원용. (2013). 군 지휘관의 리더십유형과 조직구조가 조직유효성에 미치는 영향 연구:해군을 중심으로. 박사학위논문. 원광대학교 대학원.
- 허전. (2002). 공사조직 중간관리자의 리더십이 부하 직원의 '가외적 노력'과 '리더에 대한 만족'에 미치는 영향. 「한국행정논집」, 14(4): 1,135-1,159.
- 홍성관. (2007). 리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 육군 연대 및 대대를 중심으로. 박사학위논문. 전남대학교 대학원.

## 부록. 리더십과 조직효과성 변수에 대한 신뢰성 검정

진성리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십은 4개, 3개, 2개의 설문 항목으로 구성되었고 직무만족, 조직몰입, 혁신적 행동, 조직시민행동은 2개의 설문 항목으로 구성되었다. 따라서 이 변수들에 대해서는 설문 항목의 신뢰성을 검정해야 한다.

〈표 7〉에서 확인되듯이 조직몰입에 대한 Cronbach- $\alpha$ 값은 부(-)이다. 이러한 결과는 본문에서 예상된 것이다. ‘근속적 몰입’에서 문제가 발생한 것으로 추정되었다. 가능성은 두 가지이다. 하나는 응답자가 설문의 방향성을 제대로 인식하지 못했을 수 있다. 이 경우에는 역 코딩을 하면 문제가 해결된다.<sup>17)</sup> 다른 하나는 응답자가 의도적으로 축소된 답변을 했을 가능성이 있다. 이때는 응답을 신뢰할 수 없으므로 분석에서 제외해야 한다. 근속적 몰입 변수를 역 코딩해서 Cronbach- $\alpha$  검정을 수행한 결과 0.097로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 리더십과 조직몰입의 인과성에 대한 회귀분석을 수행하지 않았다.

〈표 7〉 Cronbach- $\alpha$  검정

|       | 리더십   |       |       | 조직효과성 |        |       |         |
|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|---------|
|       | 진성    | 변혁적   | 거래적   | 직무만족  | 조직몰입   | 혁신행동  | 조직 시민행동 |
| 문항 수  | 4     | 3     | 2     | 2     | 2      | 2     | 2       |
| 신뢰도계수 | 0.843 | 0.923 | 0.709 | 0.711 | -0.108 | 0.896 | 0.648   |

〈표 8〉 요인 분석

|       |          | 변수명         | 요인적재량  | 공통성   |
|-------|----------|-------------|--------|-------|
| 리더십   | 진성       | 자아 인식       | 0.828  | 0.686 |
|       |          | 관계적 투명성     | 0.882  | 0.779 |
|       |          | 균형 잡힌 정보처리  | 0.727  | 0.528 |
|       |          | 내재화된 도덕적 관점 | 0.857  | 0.734 |
|       | 변혁적      | 카리스마        | 0.937  | 0.877 |
|       |          | 개인적 배려      | 0.922  | 0.851 |
|       |          | 지적 자극       | 0.933  | 0.870 |
| 거래적   | 조건적 보상   | 0.880       | 0.775  |       |
|       | 예외적 관리   | 0.880       | 0.775  |       |
| 조직효과성 | 직무만족     | 직무 자체       | 0.882  | 0.779 |
|       |          | 자율성         | 0.882  | 0.779 |
|       | 조직몰입     | 정서적 몰입      | -0.726 | 0.528 |
|       |          | 근속적 몰입      | -0.726 | 0.528 |
|       | 혁신적 행동   | 개인 수준       | 0.952  | 0.906 |
|       |          | 조직 수준       | 0.952  | 0.906 |
|       | 조직 시민 행동 | 이타성         | 0.863  | 0.745 |
| 양심성   |          | 0.863       | 0.745  |       |

17) 원 설문에서는 “전혀 그렇지 않다”가 1점, “매우 그렇다”가 7점인데 이를 7점과 1점으로 바꾸는 것이 역 코딩이다.

## ABSTRACT

### An Empirical Study of the Organizational Effectiveness of Leadership: Ordinary Least Squares and Ordered Probit Model

Ho-Jun Jeong, Do-hyun Kim & Jeungil Oh

The aim of this paper is twofold. One is to figure out the leadership type of the mayor of PohangCity. The other is to examine the causality of leadership and organizational effectiveness (OE) in Pohang. This study collected data from surveys and tested a couple of hypotheses by ordinary least squares and an ordered probit model. The main results follow. First, all three types of leadership raise the degree of organizational effectiveness. “Authentic”, “innovative”, and “transactional” leadership have positive effects on “job satisfaction”, “innovative behavior”, and “organizational citizen behavior”. Second, innovative leadership has the largest effect on organizational effectiveness. The effect of authentic leadership is the smallest. Third, the effect of leadership on organizational effectiveness is different in the two models. It is necessary to estimate ordinary least squares and ordered probit model in other similar studies. Finally, it was found that the mayor’s desire to be re-elected and tough competition for advancement within Pohang make transactional leadership popular.

【Keywords: Leadership, Organizational Effectiveness, Causality, Ordinary Least Squares Model, Ordered Probit Model】