



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](#)

博 士 學 位 論 文

리더십 類型과 心理的 임파워먼트,
職務滿足 및 組織沒入間の 關係에 관한
研究

- 警察署長의 變革的 리더십과 去來的 리더십을 中心으로 -

2011年

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

政 策 學 專 攻

金 基 用

博士學位論文
指導教授 李鍾受

리더십 類型과 心理的 임파워먼트,
職務滿足 및 組織沒入間의 關係에 관한
研究

- 警察署長의 變革的 리더십과 去來的 리더십을 中心으로 -

A Study on Relationship between Empowerment, Job
Satisfaction, Organizational Commitment and Leadership
Style

2010年 12月 日

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

政 策 學 專 攻

金 基 用

博士學位論文
指導教授 李鍾受

리더십 類型과 心理的 임파워먼트,
職務滿足 및 組織沒入間の 關係에 관한
研究

- 警察署長の 變革的 리더십과 去來的 리더십을 中心으로 -
A Study on Relationship between Empowerment, Job
Satisfaction, Organizational Commitment and Leadership
Style

위 論文을 行政學 博士學位 論文으로 提出함

2010年 12月 日

漢城大學校 大學院

行 政 學 科

政 策 學 專 攻

金 基 用

金基用의 行政學 博士學位論文을 認准함

2010年 12月 日

審査委員長 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

審査委員 _____ 印

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	4
제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 고찰	5
제 1 절 변혁적 리더십과 거래적 리더십	5
1. 리더십의 개념과 접근방법	5
2. 변혁적/거래적 리더십의 개념과 구성요인	7
3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계	15
제 2 절 심리적 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입	17
1. 심리적 임파워먼트	17
2. 직무만족	22
3. 조직몰입	26
제 3 절 선행연구 고찰	30
1. 외국의 연구	30
2. 국내의 연구	31
3. 선행연구의 시사점	40
제 3 장 연구 설계	42
제 1 절 연구 모형 및 가설의 설정	42
1. 연구 모형	42

2. 가설 설정	43
3. 주요 변수의 조작적 정의	48
제 2 절 조사 설계	53
1. 설문지의 구성	53
2. 조사대상 및 방법	55
제 4 장 가설 검증 및 연구결과의 해석	57
제 1 절 조사대상자의 일반적 특성 분석	57
1. 조사대상자의 일반적 특성	57
2. 일반적 특성에 따른 분석 결과	59
제 2 절 요인분석 · 신뢰성 분석 및 상관관계 분석	78
1. 요인분석	78
2. 신뢰성 분석	81
3. 변수간의 상관관계 분석	82
제 3 절 연구가설 검증 및 논의	84
1. 변수간 직접영향 관계	84
2. 심리적 임파워먼트의 매개 효과	93
3. 가설 검증결과의 요약	103
제 5 장 결 론	106
제 1 절 주요 연구결과의 요약	106
1. 연구 개요	106
2. 주요 연구결과	107
제 2 절 주요 연구결과의 시사점과 한계	110
1. 연구의 시사점	110
2. 연구의 한계	111

【참고문헌】	114
--------------	-----

【부 록】

설 문 지	131
ABSTRACT	136



【 표 목 차 】

[표 1]	변혁적 리더십의 개념 정의	9
[표 2]	리더십 요인들	10
[표 3]	카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 행동 구성요인	11
[표 4]	심리적 임파워먼트의 개념 정의	18
[표 5]	직무만족의 개념 정의	23
[표 6]	직무만족의 구성요인	25
[표 7]	조직몰입의 구성요인	28
[표 8]	민간조직 및 사기업 대상 연구사례 요약	34
[표 9]	공공조직분야 주요 연구사례 요약	39
[표 10]	설문지의 구성	54
[표 11]	연구표본의 분포비율	58
[표 12]	변수별 경찰관의 인식 수준(평균)	60
[표 13]	경찰관 계급별 경찰서장의 리더십에 대한 인식 수준과 심리적 임파워먼트·직무만족도 및 조직몰입 수준(평균)	61
[표 14]	경찰관 계급별 각 변수에 대한 차이분석	61
[표 15]	경찰관 연령대별 경찰서장의 리더십에 대한 인식 수준과 심리적 임파워먼트·직무만족도 및 조직몰입 수준(평균)	63
[표 16]	경찰관 연령대별 각 변수에 대한 인식 차이 분석	63
[표 17]	경찰관 학력별 경찰서장의 리더십에 대한 인식 수준과 심리적 임파워먼트·직무만족도 및 조직몰입 수준(평균)	65
[표 18]	경찰관 학력별 통계분석 결과	66
[표 19]	공채 신입순경(남자)중 전문대졸 이상 비율	67
[표 20]	조사대상 경찰관 계급별 학력 수준	67
[표 21]	계급·학력·연령 간 상관관계	67
[표 22]	경찰관 재직기간별 경찰서장의 리더십에 대한 인식수준과 심리적 임파워먼트·직무만족 및 조직몰입 수준(평균)	68
[표 23]	경찰관 재직기간별 통계분석결과	69

[표 24]	경찰 기능별 경찰관 수	71
[표 25]	경찰관 근무부서별 경찰서장의 리더십에 대한 인식수준과 심리적 임파워먼트 · 직무만족도 및 조직몰입 수준(평균)	71
[표 26]	경찰관 근무부서별 통계분석 결과	72
[표 27]	경찰관 남-녀별 경찰서장의 리더십에 대한 인식수준과 심리적 임파워먼트 · 직무만족도 및 조직몰입 수준(평균)	75
[표 28]	경찰관 근무지역별 경찰서장의 리더십에 대한 인식수준과 심리적 임파워먼트 · 직무만족도 및 조직몰입 수준(평균)	76
[표 29]	경찰관 근무지역별 통계분석 결과	77
[표 30]	리더십 항목별 요인분석 결과	78
[표 31]	심리적 임파워먼트 문항 요인분석 결과	79
[표 32]	직무만족 문항 요인분석 결과	80
[표 33]	조직몰입 문항 요인분석 결과	81
[표 34]	변수별 신뢰도 통계량	82
[표 35]	변수간 상관계수	83
[표 36]	변혁적/거래적 리더십의 직무만족에 대한 영향	84
[표 37]	변혁적/거래적 리더십의 조직몰입에 대한 영향	86
[표 38]	변혁적/거래적 리더십의 정서적 조직몰입에 대한 영향	87
[표 39]	변혁적/거래적 리더십의 규범적 조직몰입에 대한 영향	89
[표 40]	변혁적/거래적 리더십의 심리적 임파워먼트에 대한 영향	90
[표 41]	심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향	91
[표 42]	심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향	92
[표 43]	심리적 임파워먼트의 변혁적 리더십과 직무만족간 매개효과	94
[표 44]	심리적 임파워먼트의 거래적 리더십과 직무만족간 매개효과	96
[표 45]	심리적 임파워먼트의 변혁적 리더십과 조직몰입간 매개효과	97
[표 46]	심리적 임파워먼트의 변혁적 리더십과 정서적 조직몰입간 매개효과	98
[표 47]	심리적 임파워먼트의 변혁적 리더십과 규범적 조직몰입간 매개효과	99

[표 48] 심리적 임파워먼트의 거래적 리더십과 조직몰입간 매개효과	101
[표 49] 심리적 임파워먼트의 거래적 리더십과 정서적 조직몰입간 매개효과	101
[표 50] 심리적 임파워먼트의 거래적 리더십과 규범적 조직몰입간 매개효과	102
[표 51] 가설 검증 결과 요약	104
[표 52] 경찰관의 일반적 특성과 주요변수와의 관계	107

【 그림 목 차 】

<그림 1> 변혁적 리더십의 추가적인 효과	16
<그림 2> 연구 모형	42
<그림 3> 경찰서 조직구조	70

HANSUNG
UNIVERSITY

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

현대사회는 지식정보사회이며, 다양한 조직으로 영위되는 조직사회이다. 그리고 조직은 급변하는 내외의 환경변화 속에서 부응하고 생존하기 위해 효과적인 조직 활동이 필수적이며 이를 위해서 조직 내 구성원들을 하나의 공통된 목표를 향해 움직이도록 이끌어 가는 역할 즉, 효과적인 리더십의 중요성이 더욱 커지고 있다. 그 이유는 리더십의 질(質)이 집단이나 조직의 성패를 결정하는 가장 중요한 요소 중 하나이기 때문이다.

리더십에 관한 연구는 초기에는 리더 개인의 특성이나 자질에 초점을 맞춘 특성론적 접근법(trait approach)으로 출발하여 행태론적 접근법(behavioral approach), 상황적 접근법(situational approach) 등 다양한 이론이 발전되어 왔다. 그러다가 1980년대에 들어서 Burns는 새로운 리더십 이론으로 변혁적 리더십 이론을 제기하였고, 동 이론은 Bass에 의해 더욱 발전되고 구체화되었다. 이후 조직성과(組織成果) 향상을 위한 연구의 일환으로 많은 학자들이 변혁적 리더십에 대한 연구를 활발하게 진행하여 왔으나 우리나라의 경우 그간의 연구는 주로 민간부문을 대상으로 하였으며 공공부문에 대하여는 아직 충분한 연구가 이루어지지 못하고 있는 실정이다(이창원 외, 2008a). 특히 경찰조직을 대상으로 한 변혁적 리더십의 효과에 대한 연구는 소수에 불과하다.

최근 과학의 눈부신 발전과 교통통신의 발달로 각종 범죄는 날로 국제화·광역화 및 지능화·흉포화 되고 있다. 그리고 이같이 급변하는 치안환경으로 인하여 주민들의 불안감은 커지고 있으며, 경찰이 한정된 자원을 효율적으로 활용하여 범죄를 예방·제압하고 국민의 자유와 권리 보호 및 사회공공의 질서유지 등 본연의 임무를 보다 충실히 수행해 줄 것을 요구

하는 목소리 또한 높아지고 있다. 따라서 경찰조직에서도 변혁적 리더십을 통한 조직효과성 제고의 필요성도 그만큼 커지고 있다 하겠다. 특히 최근의 연구결과에 의하면 조직구조와 환경의 변화가 심한 조직에서 변혁적 리더십의 필요성이 더욱 많이 강조되고 있다(이창원 외, 2003).

변혁적 리더십은 부하의 자긍심, 부하에 대한 존중, 창조적인 사고와 영감을 이끌어 내는 것을 핵심으로 하는 리더십이다(이창원 외, 2008a). Bass(1990)의 이론과 주장에 따르면, 리더(경찰서장)가 변혁적 리더십을 충분히 발휘한다면 부하(경찰관)는 동기부여 되고 추가적인 노력을 하게 되며 궁극적으로는 부하 경찰관들의 조직몰입을 통해 조직(경찰서)의 성과가 기대를 훨씬 초월하여 달성된다는 것이다. 따라서 국가유지나 시민생활에 미치는 경찰조직의 중요성을 감안할 때, 최일선 법집행기관인 경찰서조직을 대상으로 한 변혁적 리더십의 효과 연구는 매우 중요하며 시의적절하다고 생각된다.

한편, 최근 조직의 유효성을 설명하는 데 있어 조직구성원들이 조직에 대해 갖는 성향을 나타내는 개념인 조직몰입(organizational commitment)이 많이 이용되고 있으며(Angle and Perry, 1986), 스티어스(Steers, 1977)는 조직몰입정도가 강한 종업원이 약한 종업원보다 업무수행을 더욱 잘하게 된다고 주장하였다. 장영철(2008)은 조직유효성의 요소로 직무만족과 조직몰입을 제시하고 있으며, 달톤(Dalton et al., 1980)에 의하면 조직유효성 평가지표로 사기, 직무만족, 조직몰입 등 심리적 지표가 많이 사용되고 있다고 한다. 또한 최근의 많은 연구에서는 변혁적 리더십이 부하직원의 심리적 임파워먼트 및 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다. 그리고 조직성과 향상과 관련하여 조직구성원의 직무만족을 향상시키기 위해서도 심리적 임파워먼트는 중요한 역할을 한다고 다수 학자들은 주장하고 있다(Gist, 1987; Spreitzer et al., 1997; Thomas & Tymon, 1994).

따라서 본 연구는 최근 주목받고 있는 리더십 이론 중 하나인 변혁적 리더십 이론에 근거하여 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하경찰관들의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 및 심리적 임파워먼트

의 매개효과를 검증하는 것을 목적으로 하였다. 일부 연구자들은 구조주의, 배려 및 거래적 리더십의 요소를 통합하여 전통적 리더십으로 유형화하기도 하나(이창원 외, 2003), 이 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십만을 대비시킨 Bass(1985a)의 두요인 모형(two-factor model)을 기본 모형으로 채택하고자 한다.

연구 수행을 위해 첫째, 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 부하직원들의 직무만족과 조직몰입에 각각 어떤 영향을 미치는지를 살펴볼 것이다. 둘째, 변혁적 리더십 및 거래적 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향도 살펴볼 것이다. 셋째, 심리적 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지도 살펴볼 것이다. 그리고 심리적 임파워먼트가 변혁적/거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 매개역할을 하는 것인지 여부를 검증하고자 한다.

그동안 변혁적 리더십의 효과성에 관한 대부분의 연구는 변혁적 리더십이 집단성과·리더십 효과성·리더에 대한 만족도 등에 긍정적 영향을 주며 이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 능가한다는 것을 당연하게 제시하는 경향을 가진다(이창원 외, 2008a).

본 연구에서는 우리나라의 경찰조직에서도 그 같은 변혁적 리더십 이론이 적용될 수 있는 것인지 검증하고 경찰서에서 부하경찰관들의 직무만족 및 조직몰입을 증대시키는 경찰서장의 리더십유형은 어떤 것인지 확인해보고자 한다. 아울러 경찰서장의 리더십과 부하직원들의 직무만족/조직몰입 사이에 심리적 임파워먼트가 매개역할을 하는지 여부를 분석함으로써 경찰조직의 유효성을 높이기 위한 정책적 시사점을 제공하는데 본 연구의 목적이 있다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구의 표본조사는 경찰종합학교에서 교육을 받고 있는 경찰관들 중 무작위로 대상자를 추출하여 설문조사방법으로 실시하였다. 그 이유는 경찰종합학교는 전국의 현직 경찰관들 가운데 일정요건에 해당되는 경찰관들을 선발하여 교육시키는 기관이며, 동 학교의 입교생 선발은 자원자를 받거나 또는 일정요건 해당자를 강제로 선발하므로 전국의 경찰서에서 임의 추출된 것과 유사한 표본으로 간주될 수 있기 때문이다.

연구는 설문조사와 문헌연구를 통해 이루어졌으며 주요 내용은 다음과 같다. 제2장의 이론적 논의 및 선행연구고찰에서는 먼저 리더십의 개념과 접근방법 및 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 이론적 검토를 한다. 다음 제2절에서는 매개변수인 심리적 임파워먼트와 종속변수인 직무만족 및 조직몰입에 대하여 각 각의 개념과 하부요인을 검토하였으며 제3절에서는 변혁적/거래적 리더십, 심리적 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입과 관련된 최근 국내외에서 이루어진 선행연구를 검토한다.

제3장에서는 제2장에서의 논의를 토대로 분석틀을 설정하고 가설을 설정하며 주요 변수에 대한 조작적 정의를 한다. 또한 분석틀과 가설에 근거하여 설문지를 설계하고 조사대상과 방법을 설명한다.

분석의 초점은 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하경찰관의 직무만족과 조직몰입에 어느 정도 영향을 미치는지와 이 과정에서 경찰관의 심리적 임파워먼트가 리더십-직무만족과 리더십-조직몰입 사이에 어떤 매개적 영향관계에 있는지를 검증하는 것이다. 아울러 경찰관들의 연령·학력·계급의 차이에 따라 경찰서장의 리더십에 대한 인식, 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입의 수준에 차이가 있는지 살펴본다.

마지막으로 연구결과의 의의와 한계 및 시사점을 제시한다.

본 연구의 방법론은 이론적 검토단계에서는 문헌연구를 수행하고, 분석틀과 가설을 검증하는 단계에서는 상관분석과 다중회귀분석 등을 실시하였다.

제 2 장 이론적 논의 및 선행연구 고찰

제 1 절 변혁적 리더십과 거래적 리더십

1. 리더십의 개념과 접근방법

1) 리더십의 개념

리더십이란 용어는 매우 다양하고도 모호한 개념이다. 리더십의 정의가 다양한 이유는 리더십의 속성이 리더와 부하 그리고 상황을 포함하는 복잡한 현실에서 유래한다고 할 수 있다.

Bass(1990)는 리더십을 ‘상황이나 집단 하위자들의 인식과 기대를 구조화하거나 재구조화하기 위해서 교류하는 과정’이라고 정의하였다. Bass에 의해 개발된 리더십 분류시스템(classification system)에 의하면 어떤 리더십 정의들은 집단 과정(group process)에 초점을 두고 있거나 또는 성격의 시각(personality perspectives)에 개념화하고, 또 다른 정의들은 ‘집단 내의 변화를 도모하기 위하여 리더가 취하는 행위 혹은 행동(an act or behavior)’으로 정의하고 있다. Yukl(2002)은 리더십을 ‘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’으로 정의하고 있다. 그 밖에 리더십을 ‘리더와 추종자간의 권력관계’로 보거나(Hollander & Offermann, 1990; Lesly, 1995) 또는 리더십을 ‘목표달성의 수단’(Stogdill, 1974)으로 보기도 한다.

이와 같이 학자들 간의 다양한 개념에도 불구하고 리더십의 정의에 내포되어 있는 기본적인 개념들은 다음과 같다고 할 수 있다. 첫째, 리더십은 조직의 목표와 관련된다. 조직이나 집단이 달성하고자 하는 미래상으로서의 목표를 전제로 행동이 전개되는 과정이며 조직 관리의 필수불가결한

요소이다. 둘째, 리더십은 리더와 하위자간의 관계이다. 리더는 그가 통솔하는 조직이나 집단 전체의 목표와 자신의 권위에 입각하여 하위자의 행동에 영향을 미친다. 하위자 없이 리더는 존재할 수 없다. 셋째, 리더십은 공식적 계층제의 책임자만이 행사하는 것은 아니다. 집단 내의 타 하위자의 행동을 자극하고 영향을 미치는 과정이라면 동료간 또는 하위에 있는 자도 행사할 수 있다. 따라서 조직책임자의 직권과 리더십은 구별된다. 넷째, 리더십은 리더가 하위자에게 일방적으로 영향을 행사하는 것이 아니라 어디까지나 상호작용의 과정을 통해서 발휘된다. 다섯째, 리더십은 리더의 권위를 통해 발휘된다. 리더가 타인의 행위를 유도하고 조정·통제할 수 있는 능력에 따라 발휘되는 것이다. 이러한 권위는 공식적·법적으로 부여된 지위뿐만이 아니라 전문가적인 기술능력과 기타 자질과 특성에 내재하는 것이다. 리더의 권위가 하위자들에 의하여 수용되는 정도와 그가 발휘하는 정도는 밀접한 상관관계가 있다. 마지막으로 리더십이 소속집단 및 조직 내에서 분화된 여러 가지 직능을 수행하는데 그 중에서 리더에 관한 요인, 하위자에 관한 요인, 그리고 상황적인 요인이 영향을 미친다(김창규, 2009).

Northouse(2007)는 리더십 현상에 중심이 되는 요소들을 “1)리더십은 과정(process)이다. 2)리더십은 영향을 미치는(involves influence) 과정이다. 3)리더십은 집단상황(within a group context)에서 일어나는 현상이다. 4)리더십은 목표달성을 위한 과정이다”라고 정리하고, 리더십의 개념을 “공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정”이라고 정의하였다.

한편, Yukl(1989)에 의하면, 리더십에 관한 다양한 정의는 개인적 특성, 리더행동, 상호작용 형태, 부하의 지각 그리고 부하·과업목표·조직문화에 미치는 영향력에 관한 측면으로 정의되어 왔으며 이러한 리더십의 주요한 기능은 다음과 같이 압축될 수 있다. 첫째, 관리기능은 계획·조직·지휘·통제의 네 가지로 구분되는데 지휘의 발휘 없이 여타의 기능도 발휘될 수 없다. 둘째, 적절한 리더십이 없으면 조직이나 사회 그 모두가 분명한 목적 없이 표류하게 되며 급기야 적절한 리더십을 갖춘 사람이나 집

단에 의해 대체된다. 셋째, 리더가 대개 목표달성의 방향을 제시해 주고 있기 때문에 리더십은 집단행동을 이해하는데 있어 중심적인 기능을 하고 있으며, 관계행동을 이해하는데 있어서나 부하의 만족을 제공하는데 있어서도 기본적인 과제가 되고 있다.

2) 리더십 연구의 접근 방법

리더십 이론은 강조하는 측면에 따라 일반적으로 네 가지로 분류할 수 있다. 첫째, 리더를 중심으로 성공적인 리더의 개인적 특성 및 자질 연구의 초점을 맞춘 특성론적 접근법(trait approach)과 둘째, 리더와 부하 간의 관계를 중심으로 리더의 행동을 통하여 리더십의 효과성을 설명하고자 하는 행태론적 접근법(behavioral approach) 및 셋째, 리더가 갖고 있는 권력의 크기와 유형 그리고 그러한 권력이 행사되는 방법 등을 통하여 리더십 효과성을 설명하고자 하는 권력-영향력 접근법(power-influence approach), 그리고 마지막으로 리더의 행동이 상황에 따라 어떻게 다른가를 파악하고 효과적인 리더의 행동이나 특성은 상황에 따라 다르다는 것을 강조하는 상황론적 접근법(situational approach)이다(이창원 외, 2003).

2. 변혁적 리더십 및 거래적 리더십의 개념과 구성요인

1) 변혁적/거래적 리더십의 개념

변혁적 리더십은 1980년대 초부터 많은 연구의 초점이 되고 있는 리더십 접근방법이다. Burns(1978)는 저서 '*Leadership*'(1978)에서 “리더란 부하와 리더의 목표에 보다 더 효과적으로 도달할 수 있도록 부하의 동기를 자극하는 사람”이라고 정의하고 리더십의 형태를 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)으로 구분하였다.

거래적 리더십이란 리더와 부하간의 거래적 관계 즉, 부하는 리더에게

순응하고 이에 대한 대가로서 리더는 부하에게 보상을 제공하는 ‘리더와 부하 간의 교환관계’에 초점을 둔 리더십이며 거래적 리더는 상황에 따른 보상과 처벌을 통해 부하들이 과업성취를 이룰 수 있도록 동기를 부여한다. 기존의 많은 리더십 이론들이 이와 같은 거래적 리더십과 관련이 있다. 그리고 현실에서 거래적 리더십의 교환은 매우 일반적인 현상이며 거의 모든 유형의 조직과 계층에서 관찰될 수 있는 것이다(Northouse, 2007).

거래적 리더십의 효과성은 리더에게 부하들이 원하는 보상을 제공할 재량과 권한이 있다고 부하들이 지각하는 정도에 따라 달라진다. 그러나 많은 조직의 경우 부하들이 가장 원하는 보상인 임금인상과 승진 등은 제한적이므로 리더가 제시하는 보상은 부하들을 동기부여 시키는데 한계가 있게 된다. 결국 거래적 리더십의 효과성은 대부분 처벌의 사용을 통해 이루어지므로 거래적 리더십을 사용하는 것은 상대적으로 그 효과가 낮을 수 밖에 없다(Yammarino and Bass, 1990).

반면 Bass(1985a)가 제안한 변혁적 리더십이란 리더가 부하들에게 과업성취의 중요성을 인식시키며 조직과 팀의 이익을 개인의 이익보다 우선하게 하여 더욱 상위의 욕구를 활성화시킴으로써 부하들에게 동기를 부여하고 변화를 가져오는 리더십을 의미한다. 거래적 리더가 보상과 처벌을 통해 부하들을 동기 부여하는 것과는 달리 변혁적 리더는 부하들에게 미래의 비전을 제시하고 영감적인 메시지를 통해 부하들이 그러한 비전에 몰두하게 한다. 이를 통해 부하들은 자신의 업무가 갖는 중요성을 인식하게 되고 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시키며 자신의 업무에 만족하게 되고 높은 수행목표를 달성하려는 동기를 갖게 된다는 것이다.

변혁적인 리더는 조직하위자들로 하여금 리더에 대한 신뢰를 갖게 하는 카리스마를 지니고 있어야 하며 조직변화의 필요성을 감지하고 그러한 변화를 이끌어 낼 수 있는 새로운 비전을 제시할 수 있는 능력이 있어야 한다. 이러한 변화를 효과적으로 유도하려면 리더는 하위자들에게 업무를 할 당함은 물론 그 할당된 과제의 가치와 이를 달성해야 할 당위성을 밝혀주는 동시에 성공에 대한 기대를 제공해 주어야 한다.

이와 같은 맥락에서 변혁적 리더십은 최고지도자뿐만 아니라 조직의 상이한 관리적 수준에 있는 리더의 행동과 관련이 있다고 한다. 변혁적 리더십의 초기 이론은 조직의 미시적 수준에서 리더와 하위자의 영향력 관계와 더불어 조직의 구조를 변화시키는 원동력으로서의 거시적 수준에 대해 논의하고 있다고 하였다(Yukl, 1989). 변혁적 리더에 대한 다양한 정의를 정리하면 <표 1>과 같다.

< 표 1 > 변혁적 리더십의 개념 정의

연 구 자	변 혁 적 리 더 십 의 개 념
Burns(1978)	추종자들의 흥미를 진작시키거나 확대시키고 집단 내 목표나 사명감을 받아들이고 지각하게 하여 이기주의를 초월한 집단 이익을 추구하게 하는 자.
Bass(1985a)	추종자들에게 영감을 심어주거나, 추종자 개개인의 성취 욕구를 고취시켜 주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고, 개인적 노력을 고양시키는 자.
Bradford and Cohen(1984)	개발자(경영자)로서의 공유된 책임 집단을 구성하고 지속적으로 추종자들의 기술을 계발시키고 공동의 목표를 제시하는 자.
Tichy and Devanna(1986)	변화의 필요성을 정의하고 새로운 비전을 창출하며 그 비전을 몰입하도록 동기를 부여하여 궁극적으로 조직을 변환시키는 자.
Kouzes and Posner(1987)	과정을 변화시키고 행동을 고취시키며 문제해결의 방법을 제시하고 감정을 자극하는 자.

자료: 국승오(2009)에서 요약 인용

2) 변혁적 리더십의 구성요인

Bass는 요인분석을 통해 변혁적 리더십을 구성하는 네 가지 요인으로 ①이상적 영향력(또는 카리스마) ②영감적 동기부여 ③지적 자극 ④개별적 배려를 기술하였다.

< 표 2 > 리더십 요인들

변혁적 리더십 요인	거래적 리더십 요인	비리더십 요인
1)이상적 영향력 (idealized influence), 카리스마(Charisma)	5)업적에 따른 보상 (contingent reward), 조건적 보상	7)자유방임적 (laissez-faire),
2)영감적 동기부여 (inspirational motivation)	6)예외 관리 (management-by-exception) 적극적/소극적 (active/passive)	비거래적(non-transactional)
3)지적 자극 (intellectual stimulation)		
4)개별적 배려 (individualized consideration)		

자료: 김남현 역, 리더십(2009)

첫째 요인인 이상적 영향력 또는 카리스마는 부하들에게 많은 존경을 받으며 강력한 역할모델이 되는 리더들로 매우 높은 도덕적·윤리적 행동 기준을 가지며 부하들에게 항상 비전과 사명감을 심어준다. 또한 카리스마는 리더와 하위자와의 강한 정서적 유대감을 유발시키고 하위자들로 하여금 리더와 동일시하도록 만드는 리더의 능력을 말한다.

Bass(1985a)는 변혁적 리더십의 구성요소 중 ‘카리스마’야말로 가장 중요하고 일반적인 요소라고 주장하고 있다. 또한 Avolio, Waldman과 Einstein(1988)은 카리스마가 변혁적 리더의 특성 및 하위자의 직무만족과 성과라는 결과변수를 설명하는데 있어 가장 높은 공분산을 보여주는 변수라고 한다. 카리스마적 리더는 부하의 욕구를 고양시키고 동기를 자극한다

는 면에서 변혁적이다. 카리스마적 리더는 부하의 욕구와 희망 및 이상적인 가치를 내면화시키고 이러한 통찰을 설득적이고 감동적인 웅변과 행동을 통해 공식화한다.

카리스마적 리더는 부하들에게 높은 신뢰감을 표시하고 부하가 앞으로 달성하게 될 성과에 대한 높은 기대감을 갖게 한다. 그 결과 부하들에게 높은 자긍심과 일에 대한 열정을 증가시킴으로써 부하들이 이러한 리더의 기대를 만족시킬 수 있도록 추가적인 노력을 경주하게 한다(Bass, 1985b).

< 표 3 > 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 행동구성요인

구 분	비카리스마적 리더	카리스마적 리더
현실에 대한 견해	현실에 대해 동의하고 유대 하는데 노력함	현실에 대하여 반대를 하고, 현상을 변화시키려고 노력
미래 목표	현실에 어긋나지 않는 방향으로 목표설정	현실과 완전히 다른 이상적인 비전을 설정
전문성	기존관행에 의해 목표달성을 위한 수단을 이용하는 전문성	기존방법을 초월하기 위한 비실습적인 수단을 사용하는 전문성
행 동	기존의 규범에 대하여 동의하는 실습적인 행동	비실습적이거나 기존의 규범에 반작용하는 행동
환경에 대한 민감성	현실을 유대하기 위한 환경적 민감성에 낮은 욕구	현실을 변화시키기 위한 환경적 민감성에 대한 높은 욕구
목표설정의 구체성	목표와 동기부여에 대한 낮은 구체성	미래의 비전과 동기부여에 대한 강한 구체성
권력의 기초	직위권력과 개인적 권력	개인적 권력
리더와 하위자의 관계	하위자와 합의를 모색하는 평등주의를 선호하고 하위자들과 견해를 공유하기 위해 하위자들에게 관심을 끌거나 명령함.	본보기를 통한 엘리트적인 관계, 급진적인 변화를 공유하기 위해 하위자들을 변화시킴.

자료: Conger & Kanungo(1987); 김창규(2009)에서 재인용

Bass(1985a)에 의하면 카리스마는 변혁적 리더십의 필요조건이기는 하지만 그것만으로는 충분조건이 되지 않는다고 한다. 변혁적 리더는 하위자를 정서적으로 고양시키지만 카리스마적 리더는 때로는 이와는 반대되는 행동을 취한다. 또한 카리스마적 리더의 내면적 지도·자신감·야망 그리고 사명감과 같은 측면이 조직하위자에게 합의되지 않는다면 결과적으로 조직성과의 결핍을 초래하여 실패할 수 있다고 경고하면서 오히려 카리스마의 정도가 강할수록 조직 내외의 많은 비판을 받을 수 있다고 하였다.

영감적 동기부여(inspirational motivation)또는 감화(inspiration)는 부하들에게 높은 기대를 표시하며, 조직 구성원들 간에 공유된 비전을 실현하는데 최선을 다하도록 동기유발을 통해 부하들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 리더를 묘사하는 말이다(Northouse, 2007).

Yukl과 Van Fleet(1992)는 감화(inspiration)를 “조직의 성과에 대한 하위자의 열정을 자극하고 주어진 과제와 조직의 목표를 성공적으로 완수하도록 하위자에게 확신을 주는 것”이라고 설명하고 있다. 비전을 제시하는 리더는 하위자들이 자신감을 가지고 스스로 가치 있는 일을 하고 있다고 생각하도록 격려하며 조직의 목표달성에 방해가 되는 조직 내외의 새로운 환경의 변화와 도전을 훌륭하게 극복해 낼 수 있다는 확신을 보여줌으로써 하위자들을 안심하게 한다. 비전을 제시하는 리더는 이러한 자신의 행위 즉 자기 확신, 내적인 갈등의 해소, 자기 책임 하에 내리는 주체적인 결정, 그리고 효과적인 리더가 갖추어야 하는 여러 가지 능력을 통해 하위자들에게 높은 자긍심을 가진 것으로 지각된다.

Bass(1985a)는 비전 제시를 카리스마의 하위구성요소라고 정의한다. 카리스마는 정서적으로 하위자를 고양시키지만 리더는 항상 카리스마적이고 영감적일 필요는 없다. 비전을 제시하는 리더는 조직의 문화적인 의식이나 상징을 이용하거나 카리스마적 행동을 통해서 하위자들의 의욕을 북돋아 주는 카리스마적인 리더와는 다르다. 비전을 제시하는 리더는 하위자의 높은 기대감을 유지한다든지 하위자들에게 업무의 동기에 대한 믿음을 확고히 하거나 자신감을 높이거나 하는 리더의 행동 경향을 포함하고 있다.

지적 자극(intellectual stimulation)은 변혁적 리더가 하위자들에게 창의성과 혁신성을 자극하고 그들 자신의 신념과 가치뿐만 아니라 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 리더십을 말한다(Northouse, 2007).

변혁적 리더는 새로운 방식으로 사고하며 자기 발전에 매진하여 기존의 문제를 어떻게 해결해 나가야 할지 보여 준다. 또한 지적 자극을 통해 하위자가 문제를 인지하는 방법을 알려주고 그것을 해결해 나가도록 격려해주며 하위자의 신념과 가치에 대한 변화까지도 가능하게 한다. 나아가 하위자가 조직의 문제점과 해결책을 개념화하고 체계적으로 이해하며 서로 간의 의견의 불일치를 극복해 나가도록 도와준다(Bass, 1985b).

지적 자극과 카리스마는 밀접하게 관련되어 있는데, 카리스마적 리더는 하위자가 직면한 문제를 해결해 나가도록 강력한 비전의 제시가 필요할 뿐만 아니라 이러한 비전을 조직에 전파하고 공유하는 능력도 필요하게 된다. Bass에 의하면 새롭고 지속되는 가치·규범 및 신념체계를 확립하고 조직에 도입하는 리더의 능력은 새로운 아이디어와 신념을 조직문화와 분위기 속에 퍼뜨리는 변혁적 리더십에 집약된다고 한다. 변혁적 리더의 지적자극은 리더가 표출하는 상징을 통해 나타난다. 이 상징은 하위자에게 전달되는 정보와 인식의 묶음들로 구성된다. 리더의 지적인 공헌은 하위자가 변혁적 리더의 아이디어와 신념을 이해할 수 있는 능력의 관점에서 먼저 고려되어야 한다고 한다.

개별적 배려(individualized consideration)는 변혁적 리더십의 네 번째 요인이다. 이 요인은 부하들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하려는 리더들의 대표적인 특성이며 리더가 부하들에게 코치나 조언자로서의 역할을 수행하는 것을 의미한다(Northouse, 2007).

Bryman(1992)이 정의한 것에 의하면 개별적 배려는 하위자의 욕구에 대한 리더의 개인적 관심 즉, 하위자에 대한 신뢰와 존경 및 하위자가 스스로 자신의 책임감을 높이도록 교육시키는 것을 포함한다. 개별적 배려는 효과적인 업무성과를 평가하는 것에서부터 구성원의 업무수행 방식에서의

부족함을 지적해주고 이끌어 주는 것까지 다양한 형태로 나타난다. 변혁적 리더가 사용하는 개별적 배려의 요소는 주로 권한이양과 직속 하위자들과의 긴밀한 접촉 및 비공식적인 의사교환과정 등을 포함하는 것이다.

그러나 리더의 개별적 배려는 작업집단에게 새로운 문제점을 발생시킬 잠재요소가 있는 것으로 드러났다. 리더의 내집단에 속한 구성원들은 리더의 성공과 실패에 따라 그들의 평판이 달라질 수가 있으며 리더에게 특별한 관심과 배려를 받은 내집단 구성원들에게 업무에 대한 추가적인 노력이 기대된다. 그러나 외집단에 속해 있는 구성원들은 리더와의 관계에서 보다 적은 보상조건과 보다 많은 소외를 느끼며 보다 적은 몰입을 하게 되는데 그 결과 이들은 리더와 협동하거나 과업을 지지하고 의사소통을 하는데 제한을 받는다는 것이다(Bass, 1985b).

3) 거래적 리더십의 구성요인

거래적 리더는 부하들의 욕구를 개별화하지 않고 부하들의 개인적 발전에도 주의를 기울이지 않는다. 거래적 리더십에서는 부하와 자신의 일상적인 일정계획을 추진하기 위해 업적의 달성과 그에 따른 대가를 주고받는 거래적 교환이 이루어진다(Kuhnert, 1994). 거래적 리더의 영향력은 리더가 원하는 대로 하는 것이 부하에게 최대의 이익을 가져다주기 때문이라는 것이다.

거래적 리더십의 구성요인은 ‘업적에 따른 보상’(조건적 보상: contingent reward)과 ‘예외에 의한 관리’(management-by-exception)가 있다. 먼저 업적에 따른 보상이란 ‘부하의 노력이 특정한 보상과 교환되어지는 과정’을 가리키는 것으로 ‘리더는 수행되어야 할 과업이 무엇인지 제시하고 그것을 수행하는 것에 대한 보상에 대해 부하들과 합의를 도출하려 노력한다는 것이다. 그리고 예외에 의한 관리는 적극적 형태와 소극적 형태가 있는데 적극적 형태의 리더는 부하들의 실수와 규칙위반을 지켜보고 그때그때 수정조치를 취한다. 그러나 소극적 예외관리는 사후적으로 기준에 미달하거나 문제가 표면화된 후에만 개입을 한다는 것이다(Northouse, 2007).

3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계

Burns(1978)는 리더십에 관한 연구에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 나누어 설명하였다. 거래적 리더십에서는 부하직원의 이익을 충족시켜 줄 수 있는 보상을 제의함으로써 리더와 부하직원간 상호 교환을 통해 높은 생산성에 도달할 수 있다고 주장한 반면, 변혁적 리더십에서는 부하직원이 자신의 이익을 위해서가 아니라 높은 이상이나 목표에 대한 소명감으로 행동하도록 유도하며 이를 통해 리더를 포함한 조직 하위자 모두에게 동기부여와 성숙이 고취된다고 주장하였다.

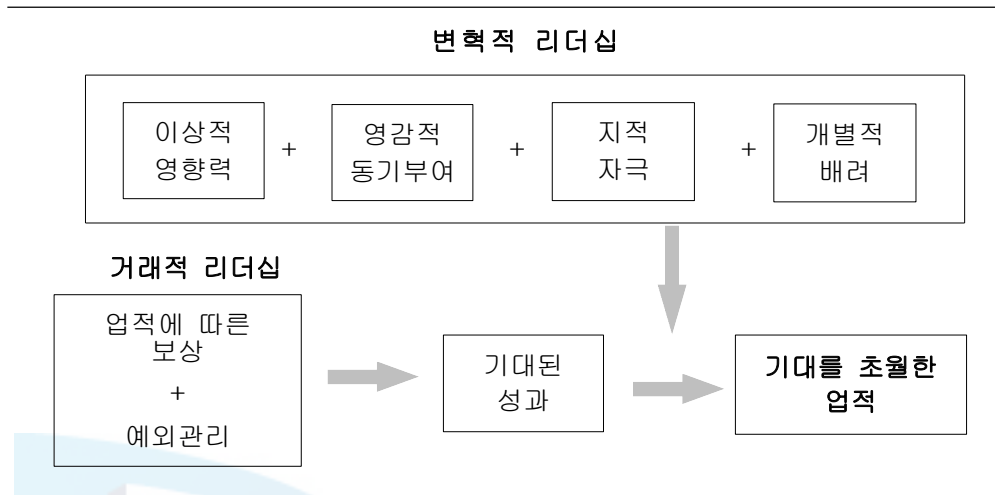
Bass(1985a)는 일반적인 입장에서 거래적 리더십과 변혁적 리더십 간의 관계를 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 변혁적 리더십은 상황적 보상보다 더욱 효율적이고 상황적 보상은 예외적 관리보다는 효율적이며 예외적 관리의 무관심 리더십보다는 효율적이다. 둘째, 변혁적 리더십은 거래적 리더십을 보완한다는 것이다.

본질적으로 거래적 리더십과 비교할 때 변혁적 리더십은 보다 큰 성과를 이루어낸다. 즉 거래적 리더십은 ‘기대된 성과’를 올리게 한다면 변혁적 리더십은 ‘기대를 훨씬 초과하는 업적성과’를 초래하게 한다는 것이다. 아래 <그림 1>은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계를 간명하게 보여주고 있다. Kotter(1990)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 적절하게 사용할 줄 알아야 훌륭한 리더가 될 수 있다고 주장하였다.

Carey(1992)는 변혁적 리더십이 도덕적 리더십이어야 하는가와 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 단일 차원인가 혹은 두 차원인가에 관해 두 이론의 비교·분석을 통해 통합된 모형을 제시하였다. 주요내용은 다음과 같다. 첫째, Burns는 변혁적 리더가 형식적 가치보다는 목표 가치를 추구한다고 주장하였다. 그는 변혁적 리더를 부하들이 긍정적인 도덕적 가치와 상위 수준의 욕구를 강조하는 훌륭한 리더로만 국한시키지만, 이와는 달리 Bass는 부하들의 동기를 자극하고 증대시키는 역할을 하는 것으로 변혁적 리더를 규정하고 있다. 그러나 그 효과의 유익성 여부에 대해서는 언급하고 있지 않다.

둘째, Burns는 변혁적 리더십의 본질적인 측면으로 도덕적 리더십을 핵심요소로 보는 반면, Bass는 도덕적 선과 악에 관계없이 변화를 창출해 낼 수 있는 리더십은 모두 변혁적 리더십의 범주로 파악하였다.

< 그림 1 > 변혁적 리더십의 추가적인 효과



자료 : Bass and Avolio(1990)

셋째, Burns는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 연속선 위에서 존재하는 양극의 개념으로 보고 있는 반면 Bass는 이 두 가지 리더십 유형을 독립적인 차원에서 파악하고 있다. 따라서 Bass의 견해는 대부분의 리더들이 정도의 차이는 있지만 이 두 가지 특성을 동시에 공유하고 있으며, 또한 동일한 리더가 상황에 따라 이 두 가지 리더십 유형을 선택적으로 사용할 수 있다고 한다.

김성수(2003)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이는 변혁적 리더십이 부하들의 높은 가치체계(자유·평등·정의 등)에 호소하여 그들의 의식을 고양시켜 스스로 할 수 있는 힘과 권한을 부여(empowering)함으로써 자발적 참여와 조직 몰입을 이끌어 내는데 반해 거래적 리더십은 공포·탐욕·시기·증오 등과 같은 감정에 의존하여 경제적·물질적 교환관계를 통한 만족을 추구하는데 있다고 주장하였다.

제 2 절 심리적 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입

1. 심리적 임파워먼트(empowerment)

1) 심리적 임파워먼트의 개념

Conger and Kanungo(1988)에 의하면 심리적 임파워먼트는 “사람들이 자신의 삶에 대해 보다 많은 통제력을 달성하도록 하는 과정”이며, “리더나 관리자가 그들의 하위자와 힘을 공유하는 과정”으로 정의하고 있다. Thomas and Velthouse(1990)는 심리적 임파워먼트를 “직원이 자신의 직무에 대해 의미성·역량·자기결정력·영향력을 지각함으로써 내재적 작업동기를 향상시키는 심리적 과정”으로 정의하고 심리적 임파워먼트를 의미(meaning), 역할수행능력(self-efficacy), 인지상태로 구분하였다. 또 Scott and Bruce(1994)는 심리적 임파워먼트가 유연성을 향상시키기 때문에 임파워된 부하는 더욱 적응력이 높다고 하였다.

Spreitzer(1995)의 연구결과에 의하면 임파워먼트에 역량(competence), 의미성(meaningfulness), 자기결정감(self-determination), 영향력(impact)의 4가지 요소가 포함된다는 결과가 도출되었다. 임파워먼트된 구성원들은 조직을 위해 보다 중요한 일을 할 수 있는 힘과 능력을 가지고 있다는 확신을 가지며 그 결과로 자신의 업무에서 보다 높은 성과를 낸다. 즉, 개인은 업무의 내용과 결과가 자신의 가치 및 이상과 일치할 때, 업무가 수행되는 방식과 시기를 결정하는 능력을 가지고 있을 때, 업무를 효과적으로 수행하는 것에 대해 높은 자신감이 있을 때, 그리고 직무와 작업환경에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 믿을 때 자신이 임파워먼트 된다는 것을 느낀다는 것이다.

Thomas 와 Velthouse(1990)는 임파워먼트란 다양한 내용으로 구성되어 있으므로 그 본질을 단일관점에서 파악하기란 어려우며, 임파워먼트는 그 내용·목표·과정 중 어디에 초점을 두고 설명하느냐에 따라 다양하게 해석될 수 있다고 하였다. 임파워먼트에 대한 학자들의 다양한 개념을 정리

하면 <표 4>와 같다.

< 표 4 > 심리적 임파워먼트의 개념 정의

연 구 자	개 념 정 의
Conger & Kanungo (1988)	리더나 관리자가 그들의 부하와 임을 공유하는 과정: 효능감 정보를 제공하는 공식적 조직관행과 비공식적 기법에 의해 좋지 못한 여건을 제거시켜 나감으로써 조직구성원들에게 자기효능감을 고양시켜주는 과정.
Thomas & Velthouse (1990)	자기의 역할에 개인이 지향되어 있는 바를 비취주는 인지 부분으로서의 자기결정감(self-determination), 의미(meaning), 능력(competence: self-efficacy와 같은 의미), 효과(impact)가 구체화된 내재적 과업동기부여의 증대.
Sims & Lorenze (1992)	효능감 정보를 제공해주는 공식·비공식기법에 의해 무력감을 촉진시키는 여건이 제거됨에 따라 강한 효능감이 고양되도록 하는 과정.
Fisher (1995)	권한(A), 자원(R), 정보(I), 책무(O) 변수들의 함수이다. 즉, $E = f(A, R, I, O)$
Spreitzer (1995)	의미(meaning), 효과(impact), 능력(competence), 자기결정감(self-determination)의 4가지 인지속에서 구체화된 동기부여적 개념. Thomas & Velthouse의 관점에 동의한 정의.

자료: 유영식(2009)에서 연구자가 재정리 함.

한편, 변혁적 리더십은 부하의 심리적 임파워먼트와 유의한 관계가 있다고 하며(Masi, 1994; Seltzer & Miller, 1990), Oezaralli(2003)에 의하면 임파워먼트는 팀 효율성과 높은 정적(+) 상관관계가 있고 임파워먼트 중 과업의미성이 팀 성취에 크게 기여하였다고 한다.

2) 심리적 임파워먼트의 구성요인

(1) 과업의미성(meaningfulness)

과업의미성의 의미는 주어진 과업활동과 신념·태도·가치 및 행위간의 적합성에 관한 것이다. 여기서 과업의미성이란 주어진 과업활동의 목적 또는 목표의 가치가 되며 이것은 개인이 가지고 있는 이상과 가치체계·신념·태도에 관련된다(Thomas & Velthouse, 1990). 즉 주어진 과업활동시 개인의 가치체계를 반영하게 되면 개인은 의미성을 더 느낀다. 개인적으로 의미 없는 과업활동에 관여하는 것은 인지적 부조화를 야기시켜 개인적인 이탈이 가능하지만(Kahn, 1990) 개인적으로 의미 있는 과업활동은 목적의식이나 열정을 창출해 낸다는 것이다. 따라서 과업의미성은 Hackman & Oldham(1976)의 의미충만성을 포함하고 있는 것으로 볼 수 있다.

Spreitzer(1992)는 임파워먼트의 첫번째 차원으로 과업의미성을 제시하고 그 이유를 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째, 임파워먼트를 지각하는 개인들은 자기가 수행하는 과업활동을 믿고 염려하며 자기의 과업활동 수행시 정신적 에너지의 투입의 일종인 열정을 보여준다는 것이다(Thomas & Velthouse, 1990). 둘째, 임파워먼트를 지각하는 개인은 정신적인 에너지를 가지며 이들이 관여하는 과정에서 개인의 의미성을 느낀다고 주장한다(Vogt & Murrell, 1990). 참여의 기회를 주게 되면 임파워먼트를 지각한 개인은 자기정체성과 개인적인 통합의식을 느끼며 과업활동에 개인적인 연계성을 지닌다(Zimmerman, 1990). 셋째, 과업의미성의 차원은 임파워먼트의 인지적인 측면뿐만 아니라 정서적 측면까지를 반영한다. 이러한 과업의미성 차원은 임파워먼트 과정의 엔진으로 여겨지는데, 즉 그것은 개인이 주어진 과업을 수행하는데 에너지를 주게 되고 그래서 개인은 의미성을 통하여 연계된다는 것이다.

(2) 역할수행능력(역량: competence)

Bandura와 Wood(1989)에 의하면 역할수행능력은 과업활동에 대한 믿음

으로 지칭되는데 이것은 곧 개인이 결과를 산출하는데 필요한 행동을 성공적으로 정확하게 수행할 수 있다는 믿음을 의미하는 것이다. 그러나 역할수행능력의 개발은 복잡한 인지적·사회적·언어학적·물리적 기술의 점진적인 습득을 통해서 가능하다고 하였다.

Spreitzer(1992)는 임파워먼트의 두 번째 구성요소로 역할수행능력을 제시하고 그 이유를 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째, 임파워먼트를 지각하는 개인들은 자기들의 능력과 가능성을 믿고 자아효과성과 개인적 역할수행능력의 의식을 지닌다고 주장한다. Thomas & Velthouse(1990)도 그들은 필요한 기술과 능력뿐만 아니라 정확하게 일을 수행할 수 있다는 자신감도 가진다고 믿는다. 둘째, 임파워먼트를 지각하는 개인들은 새로운 도전을 충족시킬 수 있는 자기들의 능력을 믿으며, 그들은 개인적 숙달과 수행능력의식을 가지고 있다(Vogt & Murrell, 1990). 결과적으로 역할수행능력은 과업을 수행할 수 있는 능력의 관점에서 보면 임파워먼트의 중요한 구성요소로 볼 수 있다.

(3) 자기결정력(self-determination)

자기결정력은 자기 자신의 행동에서 행동의 시작과 규제의 선택을 경험하는 것을 말한다(Deci & Connell, 1989). 역할수행능력에는 행동의 지배를 반영하고 자기결정력에는 행동의 선택이 반영되어 있다. 자기결정력은 외부 힘에 좌우되는 행동이 아닌 자기 자신의 표현으로서, 선택을 통해 시작되고 의도적인 행동을 통해 표출된다. 또한 자기결정력은 인간행동의 내적확신을 나타내며 스스로로부터 발산되는 것을 말한다(Deci & Ryan, 1987).

Spreitzer(1992)에 의하면 임파워먼트의 세 번째 차원은 사람이 행동을 스스로 결정하는 의미의 자기결정력이 된다. 임파워된 개인들은 자신의 활동에 책임감과 주인의식을 가진다. 그들은 스스로를 수동적인 추종자라기 보다는 먼저 진취적이고 술선수범하여 행동하는 사람으로 간주한다. 그들은 자신의 의지로 일을 시작하고 독립적인 의사결정을 하며 새로운 아이

디어를 산출하려 노력하는 경향이 있다는 것이다(Vogt & Murrell, 1990).

조직원이 임파워되면 다양한 참여 기회를 통하여 자기역할이 자율적이라고 느끼며 자기의 행동을 미리 결정된, 필수 불가결한, 외부에 의해 받아들이진 것으로 생각하지 않게 된다. 또한 자기결정력은 자기 스스로 수행한 결과에 대한 책임을 내포하고 있다(Thomas & Velthouse, 1990). 즉, 자기결정력은 과업을 수행함에 있어서 개인적인 독창성을 발휘할 기회를 가지며 자신의 행위에 대한 자율적 규제를 반영하는 것이다(Deci & Connell, 1989).

과업을 수행하는 사람들이 자기 스스로 행동을 선택하거나 과업달성 수단을 자유롭게 선택할 수 있는 상황이 주어지게 되면 자기결정력이 있다고 생각한다. 과업을 수행하는데 자기결정력이 주어지면 종업원들은 수동적·반응적이기 보다는 능동적이고 진취적이 된다는 것이다. 이들은 자신의 행동에 대해 책임감을 느낀다. 왜냐하면 자신의 행동이 외부적 요인의 통제 하에 발생한 것이 아니라 자기 자신의 내부적인 요인에 의해 발생한 것으로 판단하기 때문이다. 결국 종업원들이 업무를 수행할 때 스스로 행위를 선택할 기회가 주어지면 직무만족·직무몰입·직무성과가 높고 스트레스·결근율·이직율이 낮아진다는 것이다(배오식, 2000).

(4) 영향력(impact)

영향력이란 개인이 조직결과에 영향을 끼칠 수 있다는 스스로의 믿음을 말한다(Ashforth, 1989). 이것은 개인이 조직의 전략적·관리적·업무적 의사결정에 영향력을 미칠 수 있다고 믿는 것이다. 임파워먼트를 지각하는 개인은 자기 자신의 과업환경에 영향을 미칠 수 있는 것으로 판단하며(Thomas & Velthouse, 1990) 조직에서의 전략적 의사결정에 참여하고 부분적으로 지배도 할 수 있는 것으로 생각한다.

Spreitzer(1992)는 임파워먼트의 네 번째 차원으로 영향력을 제시하고 그 이유를 다음과 같이 설명하였다. 임파워된 조직원들은 자기 자신들이 영향력을 가지고 있으며 과업환경에서 의도된 효과를 생성해 낸다고 생각

한다. 그들은 자기들이 기대되는 변화에 영향을 줄 수 있고 조정할 수 있으며 보다 더 넓은 환경에서 약간의 통제를 가진다고 믿는다. 그들은 자기 자신을 무기력한 객체라기보다는 자신이 속한 큰 시스템의 방향과 결과에 대하여 통제하고 형성하는 주체로서 적극적인 참여자로 생각한다. 그들은 자기 스스로를 변화에 대처하는 사람이거나 조직의 미래를 형성하는 사람으로 간주한다(Kanter, 1968).

결국 영향력이란 개인이 속한 거대한 조직 환경에 개인이 미칠 수 있는 영향력으로 볼 수 있으며 임파워먼트의 중요한 구성요소로 인식된다.

2. 직무만족(job satisfaction)

1) 직무만족의 개념

직무만족은 최근 조직의 유효성을 평가하는 주요 기준의 하나로 취급되고 있으며 따라서 많은 연구자들에 의해 다양한 연구가 이루어지고 있으나 그 개념에 대하여는 일치를 보지 못하고 있으며 학자마다 다양하게 정의하고 있다.

Locke(1976)는 “개인이 자신의 직무나 이를 통해서 얻게 되는 경험을 평가해서 나타내는 유쾌함이나 긍정적인 정서 상태”라고 정의하였고 Steers 와 Poter(1983)는 “직무만족은 개인이 직무경험을 통하여 기쁨을 느끼는 정서 상태”로 정의하고 있으며 Smith 등(1983)은 “개인적인 직무를 통하여 경험하는 좋고 싫은 감정의 조화, 혹은 좋고 싫은 감정의 균형 상태에서 기인된 일련의 태도”라고 정의하였다. 또 Osborn(1982)은 직무만족이란 “직무과업, 과업조건, 근로관계 등 여러 측면에 대한 긍정적 또는 부정적 느낌의 정도”라고 정의하고 있다. 여러 학자들의 직무만족에 대한 다양한 개념 정의를 정리하면 다음 <표 5>와 같다

< 표 5 > 직무만족의 개념 정의

연구자	직 무 만 족 정 의
Poter & Lawler(1968)	직무만족은 “실제로 얻은 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도”라고 정의하고, 실제의 보상이 정당하다고 인정되는 수준에 미달하면 할수록 주어진 상황에 대한 불만은 더욱 커진다고 한다.
Bently & Rempel(1970)	직무만족은 “개인이 주어진 직무상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하려 할 때 갖게 되는 직업적 관심이나 열의”이다.
Quinn & Mangione(1973)	직무만족이란 어떤 특별한 직무내용, 즉 보상·안전·감독 등에 대한 만족도를 근거로 계량화된 개선의 정도다.
McCormick & Ilgen (1980)	직무만족은 “조직구성원들에 의해 유지되는 태도의 특성 서브셋”이다. 즉 직무만족이란 사람들이 자기 직무에 대해서 가지는 특정태도이며, 이를 달리 말한다면 그것은 그들의 직무에 대한 감정적인 태도이다.
Osborn(1982)	직무만족이란 “직무과업·과업조건·근로관계 등 여러 측면에 대한 긍정적 또는 부정적 느낌의 정도”이다.
Steer & Poter(1983)	직무만족은 “개인이 직무경험을 통하여 기쁨을 느끼는 정서 상태”라고 정의하고 직무환경에 대해 개인이 느끼는 태도로 설명하였다.

자료: 홍성관(2008)에서 재정리

다시 말하자면 직무만족이란 조직구성원들의 직무속성 또는 근무환경에 따라 개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 태도와 신념 등의 만족수준이라 할 수 있다(안상태, 2009). 이는 직무에 대하여 긍정적 또는 부정적으로 느끼는 정도이며 구성원들이 수행하는 과업과 직무수행의 물리적·사회적 조

건에 대한 감정적 반응 또는 태도를 의미한다. 따라서 직무만족은 태도와 가치·신념·욕구 등의 수준에 따라 달라질 수 있으며 감정적·정서적 만족상태를 의미하므로 포괄적 개념이라 하겠다(남기일, 2009).

이러한 직무만족은 개인의 능력과 자질 및 수행하고 있는 업무에 대한 적응력 그리고 조직 내에서의 여러 가지 조직 환경과 관계가 있으며, 직무 태도나 조직행동에 커다란 영향을 미치기 때문에 조직몰입과 함께 성과에 측의 중요한 지표로 자주 사용되고 있다(Angle and Perry, 1986).

2) 직무만족의 구성요인

직무만족이 형성되는 원인과 결과 그리고 구조를 다루는 접근방법은 첫째, 개인이 환경을 인지하여 어떤 판단기준에 의해 직무태도를 가진다는 인지적 판단 접근법(cognitive judgement approach)과 둘째, 만족이 형성되는 구조는 인지적 판단 접근법과 동일하나 인지가 직무태도로 발전하는 과정에서 사회적 정보가 영향을 준다는 사회적 영향 접근법(social influences approach) 그리고 셋째, 인간의 긍정적 정서와 부정적 정서 경향이 만족형성에 영향을 준다는 기질적 접근법(dispositional approach) 및 정서적 반응의 중심적 원인으로 사건을 중시하는 정서적 사건 이론(affective event theory) 등이 있다(김창규, 2009).

직무만족요인 연구에 있어서는 과업, 역할, 책임, 상호작용, 유인, 보상 등의 복잡한 상호관계를 이해할 필요가 있으며 Steers 와 Poter(1983)는 직무만족요인을 ①급여와 승진기회, 조직정책과 절차, 조직구조를 포함한 조직전체요인, ②감독스타일, 참여적 의사결정, 작업집단규모, 동료작업자와 작업집단을 포함하는 작업환경요인, ③직무범위, 역할모호성과 역할갈등을 포함하는 직무내용 요인, ④연령과 근속년수, 퍼스낼리티를 포함하는 개인적 요인의 네 가지 요인으로 구분하였다. 여러 학자들이 다양하게 제시하는 직무만족의 구성요인은 <표 6>과 같다.

< 표 6 > 직무만족의 구성요인

학 자	직무만족의 구성요인
March & Simon(1958)	자신의 이미지에 대한 직무의 적합도, 직무관계의 예측능력, 직무와 다른 역할과의 조화
Herzberg (1959)	성취정도 인정, 직무자체, 책임, 성장률
Vroom (1964)	감독, 작업진단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간
Locke (1976)	직무자체, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업조건, 감독, 동료, 회사경영방침
Jurgenson (1978)	발전, 복리후생, 사회, 동료, 작업시간, 임금, 안전, 감독, 작업유형 및 조건
Steers (1984)	직무, 보수, 승진기회, 상사, 동료작업자

자료: 김창규(2009) 및 남기일(2009)에서 재정리

또 Steers(1984)는 직무, 보수, 승진기회, 상사, 동료작업자의 5가지 요인에 대하여 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째, 직무는 조직원에게 분할된 업무의 기술적 단위이며 직무 그 자체의 내용은 조직원이 과업에서 느끼는 흥미의 정도, 학습 및 책임부담의 제공정도를 말한다. 직무의 성격에 따라서 포함되는 직무의 중요성, 자율성, 다양성 등 범주가 클수록 직무만족이 높다고 밝혀졌다.

둘째, 보수는 수행하는 업무에 대한 금전적 보상으로 조직원의 기본적인 욕구와 관련되어 있다. 보수가 지나치게 낮거나 보상관리제도에 있어서 불공정이 발생하면 절대적 불만족요인이 된다고 한다. 반면, 금전적 보수가 성과인정 및 강화수단으로 사용될 경우 만족요인으로 작용한다고 하였다.

셋째, 승진은 전직이나 이직과 달리 보다 중요한 높은 수준의 직위로의 수직적 이동을 말한다. 승진에 따라 책임의 증대, 지위의 상승, 업무기능의 확대 및 임금상승 등이 수반되어 심리적 성장욕구 및 지위에 대한 욕구 등을 보상받게 된다. 승진기회와 공정성은 조직원의 직무만족에 많은 영향

을 주는 것으로 연구결과 밝혀지고 있다.

넷째, 직장에서 상사라 함은 자기보다 직위가 높은 사람으로, 조직원을 자극하여 최대한 성과를 내도록 하는 사람을 말하는데 감독유형 및 영향력, 기술적-인간적 관계, 관리기술 등이 조직원의 직무만족과 관련이 있는 것으로 밝혀졌다.

다섯째, 동료는 조직 내에서 같은 부서나 팀에서 조직공동의 목표달성을 위해 협력관계에 있는 사람을 말한다. 동료관계는 우호적 관계, 협조, 신뢰성, 친밀성 등을 들 수 있는데 이러한 동료관계가 조직원의 직무만족에 영향을 주는 것으로 나타났다.

3. 조직몰입(organizational commitment)

1) 조직몰입의 개념

조직몰입이란 조직구성원들이 조직에 대해 갖는 성향을 나타내는 개념으로 직무만족과 함께 조직의 유효성을 설명하는데 많이 이용되고 있다 (Angle and Perry, 1986). 그러나 학자들의 연구목적과 방법에 따라 서로 다른 정의를 내리고 있어 조직몰입의 개념에 대하여는 여전히 다양하게 제시되고 있다.

Becker(1960)는 조직몰입을 “조직에 근속하는 동안 개인의 부수적 투자에 의해 활동의 연속선상에서 많은 이해관계가 얽혀 구속되는 상태”로 정의하고 있으며, Kanter(1968)는 “사회적 행위자가 사회적 시스템에 그들의 노력과 충성심을 쏟으려는 의지이고 자기표현으로 보여지는 사회적 관계에 대한 인성체계의 애착”이라고 정의하면서 조직을 위해 충성심을 바칠 의사로 보고 있다. Sheldon(1971)은 “개인의 정체성을 조직에 연계시키거나 애착을 가지도록 하는 개인의 조직에 대한 태도나 성향”으로 정의하였으며, Oliver(1990)에 의하면 “특정조직에 대해 개인의 강한 일체감과 참여의지로서 조직의 목표와 가치에 대한 신념, 조직을 위한 자발적인 노력의

지 그리고 조직에 계속 남으려는 강한 욕구”로 특징 지워진다. Allen & Meyer(1991)는 “조직에 대한 종업원의 감정적 애착, 조직과 동일시하는 것”이라 하였으며, Mowday & Steers(1993)는 “개인이 자신이 속한 조직에 대해 조직의 목표와 가치관을 받아들이고 조직을 위해 헌신하며, 조직의 성원으로 남으려는 조직구성원의 욕구”라고 정의하였다. 즉, 조직몰입의 개념은 자기가 속한 조직에 대한 동일시·몰입·일체감·애착심을 나타내 주는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 노력하려는 의사, 조직원으로 남아 있겠다는 강한 의지를 내포하고 있는 것이다.

이처럼 조직몰입에 대한 합의된 개념 정의는 없지만 조직몰입이 관심을 받는 이유는 대부분의 연구자들은 조직몰입이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점에 대하여 동의하기 때문인 것으로 보인다. 스티어스(Steers, 1977)는 조직몰입이 강한 종업원이 약한 종업원보다 더욱 업무수행을 잘하고 직무만족보다는 조직몰입이 이직의 중요한 예측치이며 조직효과성의 유용한 지표 중의 하나가 된다고 주장하였다. 즉, 조직몰입은 직무만족(job satisfaction)과 함께 조직의 직무효과성에 영향을 미치는 중요한 변수 중 하나라는 것이다. 특히 리더십 유효성 측정지표로 조직몰입이 많이 활용되고 있으며, 비교적 장기적이고 안정적이기 때문에 조직구성원의 태도와 행동간 관계를 잘 나타내준다고 한다(김창규, 2009).

일반적으로 직무만족과 조직몰입은 다음과 같은 차이가 있다. 첫째, 조직몰입이 조직 전체에 대한 개인의 감정을 반영하는 반면, 직무만족은 직무나 직무의 어떤 측면에 대한 반응을 의미하기 때문에 조직몰입은 직무만족에 비하여 보다 포괄적 개념이라고 할 수 있다. 둘째, 직무만족은 직무환경의 변화에 따라 쉽게 변할 수 있지만 조직몰입은 직무환경 외의 다른 여러 가지 요인들이 작용하므로 쉽게 변하지 않는 특성이 있다. 셋째, 직무만족은 직무에 대한 태도를 의미하는 만큼 과거 및 현재 지향적이며, 직무에 만족하더라도 반드시 조직의 목표나 규범을 수용하는 것은 아니라는 것을 고려한다면 직무만족은 조직몰입의 선행요인이라 볼 수 있다(Steers, 1984).

2) 조직몰입의 구성요인

조직몰입의 구성요인에 대해 여러 학자들이 다양한 기준에 따라 여러 가지 형태로 유형화하고 있으며, 이를 정리하면 <표 7>과 같다.

< 표 7 > 조직몰입의 구성요인

학 자	연 도	구 성 요 인
Kanter	1968	근속몰입, 응집몰입, 통제몰입
Buchanan	1974	동일화, 몰입, 충성심
Etzioni	1975	소외적 몰입, 도덕적 몰입, 타산적 몰입
Salancik	1977	태도몰입, 행태몰입
Katz and Kahn	1978	부분몰입, 잠재몰입, 우선몰입
Angle and perry	1981	근속몰입, 가치몰입
Mowday, Porter & Steers	1982	동일시, 애착, 근속
Meyer and Allen	1984	정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입
O'Reilly and Chatman	1986	순종, 동일화, 내면화

자료: 김창규(2009)에서 인용

본 연구에서는 위의 다양한 조직몰입의 구성요인 분류 중 Meyer와 Allen의 정서적(affective) 몰입, 지속적(continuance) 몰입, 규범적(normative) 몰입으로 개념화한 분류를 연구대상으로 하였다. 그 이유는 최근 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계를 분석한 국내외의 많은 연구를 통해서도 상기 세 가지 차원의 몰입개념이 주로 이용되고 있으며(김한준,

1997; Bycio et al., 1995; Dorfman et al., 1997), 따라서 연구결과와 비교 분석에 용이하다고 판단되었기 때문이다.

첫째, 정서적(affective) 몰입은 부하직원의 충성심·호의·따뜻함·소속감·다정함·행복감·유쾌함 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대한 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 의미하는 것으로 개인이 조직에 대하여 열정과 충성심을 스스로 행사하려는 의지이다(Kanter, 1968). 이는 조직과 동일시하는 감정으로 조직에 대한 자긍심, 조직과 연계를 맺으려는 욕망 등의 감정이다.

둘째, 지속적(continuance) 몰입은 부하직원이 조직을 떠나는 비용이 크기 때문에 조직 구성원으로 남아 있으려고 느끼는 개인적 감정의 정도를 말한다. 즉, 개인이 조직을 떠나게 되었을 경우 잃게 될지도 모르는 누적된 투자나 자신에게 돌아오는 부수적 가치를 잃어버리게 될 것이라는 이해득실 관계를 인지하거나 또는 조직에 남는 것과 비교할만한 대안이 불확실할 때에 형성되는 것이다(Becker, 1960). 구성원들은 조직에 근무하면서 시간·노력 등을 조직에 투자하게 되고 조직생활을 통해 다른 사람들과 우호적인 대인관계를 맺으며 조직 내의 특수한 기술을 습득하는 등 시간이 지날수록 더 많은 것이 축적되기 때문에, 만일 오랜 구성원이 조직을 떠나는 경우 손실비용은 더욱 크게 늘어나므로 결국 조직에 남고자 생각하게 된다는 것이다(Huselid & Day, 1991). 전술한 정서적 몰입이 조직에 대한 감정적 애착으로부터 나오게 되는 자발적 몰입인데 반해, 지속적 몰입은 조직과의 관계에서 이익과 손실의 합리적 계산에 의해 나타나는 비자발적 몰입이다(Meyer & Allen, 1991).

셋째, 규범적(normative) 몰입은 부하직원이 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말한다. 그것은 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야 한다는 점에서 내재적 가치관이다.

제 3 절 선행연구 고찰

1. 외국의 연구

그간 외국 학자들의 변혁적 리더십에 관한 연구에서 일차적인 관심은 변혁적 리더십의 효과성에 있어 왔다. 그리고 다수 연구들에서 변혁적 리더십은 조직 효과성과 리더에 대한 만족도 등에 긍정적 영향을 주며 이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 능가한다고 하였다(Bass, 1985b; Harter & Bass, 1988).

또한 외국의 다수 연구들은 변혁적 리더십이 직무만족 · 조직몰입 · 조직 시민행동 등 조직의 유효성을 증진시키는데 긍정적인 역할을 하는 것으로 제시하고 있으며, 상황적 보상을 근간으로 하는 거래적 리더십 또한 성과에 긍정적인 영향력을 행사하고 있는 것으로 나타났다(이창원, 2005).

Mottaz(1989)는 리더의 개별적 배려가 부하직원의 조직몰입을 고취한다고 하였다. 즉 변혁적 리더는 부하 직원에게 조직 및 과업의 목표에 높은 의미를 부여하도록 하고 이를 통해 부하직원들은 조직의 목표에 대해 개인적인 몰입을 하게 되며 개인적 희생을 기꺼이 감수한다고 주장하였고, Mathieu and Zajac(1990)는 변혁적 리더십이 정서적 몰입에는 많은 영향을 미치지만 지속적 몰입에는 거의 영향을 미치지 않는다고 주장하였다. Bycio · Allen and Hackett(1995)는 변혁적 리더십은 정서적 몰입과 유의한 정(+)의 관계가 있지만 지속적 몰입과의 관계는 오히려 부(-)의 관계가 나타났다고 주장하였다. Bass & Avolio(2000)의 미국 보병부대 지휘관을 대상으로 연구한 결과는 거래적 리더십보다 변혁적 리더십에서 높은 점수를 받은 지휘관들이 구성원들에게 더욱 큰 리더십 효과와 만족감을 주어 그 부대를 효과적으로 지휘했다고 한다.

이를 종합해보면 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비하여 더 큰 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있다.

2. 국내의 연구

1) 민간조직 및 사기업 대상 연구 사례

외국에서의 다양한 연구에 비해 우리나라에서의 변혁적 리더십에 관한 연구는 최근에 관심이 높아지고 있으나 아직까지는 그 수가 많지 않으며 민간조직을 대상으로 한 연구들은 공통적으로 변혁적 리더십이 조직효율성·신뢰·자기효능감 등 다양한 측면에서 긍정적 효과를 주고 있다고 결론을 내리고 있다(이창원, 2005).

(1) 병원조직 대상 연구

박원숙(2002)은 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 임파워먼트·조직몰입·간호업무성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다고 한다. 또한 임파워먼트와 조직몰입간의 관계에서는 임파워먼트 구성요인 중 자기결단력과 영향력이 조직몰입에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났으며 특히 거래적 리더십은 임파워먼트를 매개하지 않고 직접적으로 간호업무성과에 영향을 주고 있다고 하였다. 김현숙(2008)은 종합병원 간호사를 대상으로 연구한 결과 임파워먼트가 높을수록 직무만족도가 높다고 하였으며, 최영진(2009)은 서울지역 간호사를 대상으로 연구한 결과 직무만족과 조직몰입은 유의한 상관관계가 있으나 심리적 임파워먼트와 조직몰입은 유의한 영향변수가 아닌 것으로 나타났다고 하였다.

(2) 일반 기업체 대상 연구

김관선(2002)은 광주지역 기업종사자를 대상으로 연구결과, 변혁적 리더십(카리스마)과 거래적 리더십(조건적 보상)은 조직몰입에 큰 영향력을 미치고 변혁적 리더십(카리스마, 개별배려)은 심리적 임파워먼트에 유의적이며 거래적 리더십은 조건적 보상만이 심리적 임파워먼트에 유의적이라고

하였다. 또한 심리적 임파워먼트는 조직몰입에 상당한 영향력 미치며 심리적 임파워먼트가 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 매개적 효과는 없는 것으로 나타났다.

석기현(2003)의 국내외 항공사 종업원을 대상으로 연구한 결과는 변혁적 리더십의 하위차원 중에서 ‘카리스마’는 임파워먼트를 통해 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며, 거래적 리더십의 하위요인은 ‘조건적 보상’과 ‘예외적 관리’ 모두 직무만족과 조직몰입에 유의적인 간접영향을 미친다고 하였다. 황의철(2004)은 일반건설업체 종사자를 대상으로 연구한 결과 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비하여 직무만족이나 조직몰입에 더욱 큰 영향을 미친다고 하였다. 김세리(2005)는 외식업 종사자에 대한 연구에서 변혁적 리더십과 임파워먼트가 모두 조직유효성에 효과적이며, 특히 변혁적 리더십의 직접적인 효과보다도 임파워먼트의 매개역할이 조직유효성에 더 중요하게 작용하는 것으로 나타났다고 하였다. 우인수(2006)는 리조트 직원을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십은 종사자들의 직무만족에 영향을 미치지 않으며 조직몰입에는 부(-)의 영향을 미친다. 거래적 리더십은 종사자의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치나 조직몰입에는 영향을 미치지 아니한다고 하였다. 또 종사자들의 직무만족은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 보고하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 종사자들의 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미치며, 리조트 종사자의 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 김용구(2008)는 서울과 수도권소재 여행사 직원 대상 연구결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 일반 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다고 주장하였다. 또한 임파워먼트가 조직유효성에 미치는 영향을 분석한 결과, 조직몰입에 영향을 미치는 요인을 보면 의미성·영향력·역량·자기결정력 순으로 영향을 미치고, 일반 직무만족에 영향을 미치는 요인을 보면 의미성·역량·자기결정력·영향력 순으로 영향을 미친다고 주장하였다. 이상동(2008)은 호텔 종사원을 대상으로 연구한 결과 직무만족은 조직몰입에 유의한 영향을 미치나 직무만족이 고객지향성에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며 임파워먼트는 종업원들의 직무만족과 조직몰입에

영향을 미친다고 한다. 오운균(2007)은 공공조직과 민간조직 하위자를 대상으로 연구한 결과 민간조직에서는 변혁적 리더십 중 카리스마와 개별적 배려 및 분발고취요인은 직무만족과 조직몰입 모두에 긍정(+)영향을 미친다. 그러나 변혁적 리더십요인 중 지적자극은 민간조직의 직무만족과 조직몰입 양쪽에 영향을 미치지 않는 것으로 분석결과 나타났다고 한다.

(3) 운동선수 지도자 대상 연구

박경혜(2008)는 태권도사범을 대상으로 연구결과 변혁적 리더십의 이상적 영향력·영감적 동기부여·개별적 배려 요인이 직무만족과 조직성장에 정(+)적 상관관계를 보인다고 하였다. 최태원(2008)은 프로축구 지도자의 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력을 검증한 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 구성원들의 직무만족 및 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인하였고 그 중에서도 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입 모두에 더욱 높은 영향력을 미치는 것으로 보고 하였다. 한편, 프로축구 지도자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 구성원들의 임파워먼트에 유의한 영향을 미치며 그 중에서도 변혁적 리더십이 임파워먼트에 더욱 높게 작용하는 것으로 나타났다. 또한 구성원들의 임파워먼트가 조직몰입·직무만족에 미치는 영향력을 검증한 결과 유의한 영향력이 있는 것으로 나타났다. 문병량(2009)은 축구선수들이 지각하는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두가 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다고 보고하였다. 리더십 유형과 임파워먼트 수준에 있어서 의미성·역량성·자기결정력과의 관계는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두가 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 심리적 임파워먼트는 조직몰입에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

민간조직과 사기업 대상의 주요 연구사례를 요약하면 <표 8>과 같다.

< 표 8 > 민간조직과 사기업 대상 연구사례 요약

영 향 관 계	연구 대상	연구자 (년도)
변혁적 리더십 ⇨ 임파워먼트, 조직몰입, 간호업무성과(+) 거래적 리더십 ⇨ 임파워먼트, 조직몰입, 간호업무성과(+) ※ 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 큰 영향을 미침. 심리적 임파워먼트 ⇨ 조직몰입(+)	간호사	박원숙 (2002)
변혁적 리더십(카리스마) ⇨ 조직몰입(+) 거래적 리더십(조건적 보상) ⇨ 조직몰입(+), 임파워먼트(+) 변혁적 리더십(카리스마, 개별배려) ⇨ 임파워먼트(+) 심리적 임파워먼트 ⇨ 조직몰입(+)	기업 종사자	김관선 (2002)
변혁적 리더십(카리스마) ⇨ 임파워먼트 ⇨ 직무만족(+) 거래적 리더십 ⇨ 조직몰입(+), 직무만족(+)	항공사 종업원	석기현 (2003)
변혁적 리더십 ⇨ 직무만족(+), 조직몰입(+) 거래적 리더십 ⇨ 직무만족(+), 조직몰입(+) ※ 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비하여 더 큰 영향.	건설업체 종사자	황의철 (2004)
변혁적 리더십과 임파워먼트 ⇨ 조직유효성(+) ※ 임파워먼트의 매개효과도 중요하게 작용함.	외식업 종사자	김세리 (2005)
변혁적 리더십 ⇨ 직무만족(x), 조직몰입(-), 임파워먼트(+) 거래적 리더십 ⇨ 직무만족(+), 조직몰입(x), 임파워먼트(+) 직무만족 ⇨ 조직몰입(+) 임파워먼트 ⇨ 직무만족(+), 조직몰입(+)	리조트 직원	우인수 (2006)
변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 분발고취요인) ⇨ 직무만족(+), 조직몰입(+)	공공조직, 민간조직	오운균 (2007)
변혁적 리더십(이상적 영향력·영감적 동기부여·개별적 배려) ⇨ 직무만족(+)	태권도 사범	박경혜 (2008)
변혁적 리더십 ⇨ 조직몰입(+), 직무만족(+), 임파워먼트(+) 거래적 리더십 ⇨ 조직몰입(+), 직무만족(+), 임파워먼트(+) ※ 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 큰 영향력 있음. 임파워먼트 ⇨ 조직몰입(+), 직무만족(+)	프로축구 지도자	최태원 (2008)
변혁적 리더십 ⇨ 조직몰입(+), 직무만족(+) 임파워먼트 ⇨ 조직몰입(+), 직무만족(+)	여행사 직원	김용구 (2008)
직무만족 ⇨ 조직몰입(+) 임파워먼트 ⇨ 조직몰입(+), 직무만족(+)	호텔 종사원	이상동 (2008)
심리적 임파워먼트 ⇨ 직무만족도(+)	간호사	김현숙 (2008)

직무만족 ⇨ 조직몰입(+)	간호사	최영진 (2009)
심리적 임파워먼트 ⇨ 조직몰입(X) :영향관계 없음.		
변혁적 리더십 ⇨ 조직몰입(+), 심리적 임파워먼트(+)	축구선수	문병량 (2009)
거래적 리더십 ⇨ 조직몰입(+), 심리적 임파워먼트(+)		
심리적 임파워먼트 ⇨ 조직몰입(+)		

주: (+): 긍정적 영향, (-): 부정적 영향, (x): 영향 없음

2) 공공조직 대상 연구 사례

한편 변혁적 리더십과 관련하여 우리나라의 공공조직에 대한 연구는 아직은 적은 숫자에 불과하지만 최근 꾸준히 증가하고 있으며 연구결과는 대부분 변혁적 리더십이 조직의 효과성 및 주요변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론을 내리고 있다. 최근 이루어진 연구들을 지방자치단체 · 경찰 · 군부대 · 학교 등 분야별로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 자치단체 공무원 대상 연구

이창원(2002)의 연구에 의하면 우리나라 기초자치단체장들은 광역자치단체장들보다 변혁적 리더십 행태를 많이 사용하고 이러한 리더십 행태는 기초자치단체장의 리더십 효과성을 제고하는 것으로 나타났다. 김호정(2001a, 2001b)에 의하면 행정조직은 기업조직보다 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계가 현저히 약한 것으로 나타났고 변혁적 리더십이 전통적 리더십의 효과를 보완하지 못했으며 오히려 전통적 리더십이 변혁적 리더십의 효과를 상당히 보강하는 것으로 나타났다고 하였다. 그 이유는 행정조직이 기계적 구조에 가깝고 리더의 보상제공권한이 제한적이기 때문인 것으로 주장하였다(이창원 외, 2008a). 또한 이창원 · 김호정 · 박희봉과 Adler(2003)는 한국과 뉴질랜드 두 나라를 대상으로 연구한 결과 한국의 단체장들이 변혁적 리더십과 구조주도를 수행하는 것은 부하들의 조직몰입과 직무만족에 모두 효과적이지만 거래적 리더십은 효과적이지 못하다고 하였다.

성영태(2006)는 대구광역시 기초자치단체를 공무원들 대상으로 연구결과 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 많은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다고 하였다. 또한 단체장들이 변혁적 리더십을 발휘할수록 임파워먼트의 상승효과는 커지고 임파워먼트의 매개효과를 통해 공무원의 조직몰입이 증대될 것이라고 하였다. 이희성(2007)은 무주, 진주, 천안, 보령, 아산, 영동 등의 지방공무원을 대상으로 조사결과 변혁적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향이 있으며 거래적 리더십은 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 확인하지 못하였다고 한다. 이금숙(2008)은 대구광역시소재 기초자치단체 종사자를 대상으로 변혁적 리더십과 팔로어십의 관계가 조직몰입에 미치는 영향을 연구한 결과 변혁적 리더십요인 중 카리스마는 가치적 몰입과 응집적 몰입에 간접적으로 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 보고하였다. 김창규(2009)는 경기도내 자치단체공무원을 대상으로 연구한 결과, 상사의 카리스마·비전 제시·개별적 배려가 부하직원의 직무만족에 긍정영향을 미치고 상사의 비전 제시·지적자극은 부하직원의 조직몰입에 긍정영향을 미친다고 하였다.

(2) 경찰관 대상 연구

정창호(2002)는 대·중·소 60개 경찰서 과장급이하 900명을 대상으로 조사 결과, 경찰서장의 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 주민만족을 제외하고는 조직성과에 더 큰 영향을 미치고, 거래적 리더십요소 가운데 예외관리는 음(-)의 영향을 미치며 상황적 보상은 조직성과에 유의미한 영향을 미치지 못한다고 하였다. 송병호(2003)는 715명의 경찰관을 대상으로 연구한 결과, 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)적 영향을 미치며 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미친다. 변혁적 리더십은 정서적 몰입과 강한 정(+)적 상관관계를 가지나 거래적 리더십은 영향을 미치지 않았다. 그러나 규범적 몰입과의 관계에서는 변혁적 리더십보다 거래적 리더십의 영향력이 더 크다고 하였다. 유경화(2003)는 서울시소재 57개 파출소의 조직성과지표 분석과 총 353명의 설문자료를 수집·

분석한 결과, 변혁적 리더십은 집단효능감을 매개하여 파출소의 조직성
에 영향을 미치는 간접적인 효과가 있으나 조직성파에 직접적인 영향을
미치지 않는다고 하였다. 반면, 거래적 리더십은 조직성파에 직접적인 영향력을
보여 주었으며 집단효능감을 매개한 간접효과는 존재하지 않는다고 하
였다.

(3) 교사 대상 연구

윤연희(2008)는 학교장의 변혁적 지도성과 직무만족도 및 조직효과성
관계와 관련, 155편의 기존 논문을 메타분석을 통해 연구한 결과 “변혁적 지
도성이 직무만족도에 대해 35.31% 만큼의 효과가 있었으며 조직효과성에
대해 45.82% 만큼의 효과가 있었다.”고 보고 한 바 있으며, 개별 연구사례
는 다음과 같다.

최연인(2005)은 서울소재 초등학교 교사를 대상으로 연구결과, 변혁적
지도성이 조직효과성에 직접효과가 있고 임파워먼트를 매개로 한 간접효
과가 있으며 학교장의 변혁적 지도성은 조직효과성에 미치는 영향은 정적
(+) 상관관계를 나타내고 임파워먼트와 약한 정적(+) 상관관계를 나타냈다
고 하였다. 또한 학교장의 변혁적 지도성은 임파워먼트와 약한 정적(+)상
관관계를 나타내고 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향은 매우 강한
정적(+) 상관관계를 나타냈다고 한다. 국승오(2009)는 대전광역시 소재 초
중고 교사 대상 연구한 결과, 학교장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십은
교사의 조직몰입에 유의적인 영향을 미치며 변혁적 리더십이 더 큰 영향
을 미친다고 하였다. 박지수(2009)는 중등교원을 대상으로 한 연구에서 1)
학교장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 교사들의 직무만족에 긍정(+)
영향을 미치며 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 좀 더 높은 영향을 미
친다. 2)학교장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 교사들의 정서적 몰입
과 유지적 몰입에 긍정(+)영향을 미치며 이때 정서적 몰입에는 변혁적 리
더십이 더 큰 영향을 미치며 유지적 몰입에는 거래적 리더십이 더 높은
정적(+) 영향을 미친다고 하였다.

(4) 군조직 대상 연구

김현철(2008)은 보병부대 초급간부 대상 연구결과, 직무만족에 영향을 미치는 리더십은 거래적 리더십-변혁적 리더십-배려적 리더십 순이고 조직몰입에 영향을 미치는 리더십은 변혁적 리더십-거래적 리더십-배려적 리더십-구조주도 리더십 순이었다고 한다. 홍성관(2008)은 육군부대에 근무하는 장병을 대상으로 연구한 결과, 변혁적 리더십의 하위요소인 카리스마·개별적 배려·지적자극이 직무만족에 긍정적 영향을 미치고 있으며 그 중 개별적 배려가 가장 큰 영향을 미친다. 또한 조직몰입에 대하여도 카리스마·개별적 배려·지적 자극이 긍정적 영향을 미친다. 그러나 거래적 리더십은 ‘예외에 의한 관리’는 직무만족이나 조직몰입 모두 유의적인 영향을 미치지 못하나 ‘조건적 보상’은 직무만족이나 조직몰입 모두 유의적인 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 구형회(2008)는 육해공군 대상으로 연구한 결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미친다고 보고 하였다.

(5) 기타 연구사례

오운균(2007)은 공공조직과 민간조직 하위자 1000명을 대상으로 연구한 결과 공공조직에 있어서 변혁적 리더십은 개별적 배려·지적자극·분발고취요인이 직무만족에 긍정(+)영향을 미치며 변혁적 리더십 중 카리스마와 지적자극·분발고취요인은 조직몰입에 긍정(+) 영향을 미치는 것으로 분석결과 나타났다. 최충식(2007)은 충청남도 소재 대학의 일반직원 대상으로 연구결과, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 부하의 임파워먼트에 부분적으로 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. 정대용(2010)은 노인요양시설 종사자를 대상으로 한 연구결과 심리적 임파워먼트는 직무만족에 부분적으로 유의한 영향을 미치며 임파워먼트 속성 중에 의미성과 유능함이 커

질수록 직무만족과 조직몰입이 커진다고 하였다. 또한 직무만족과 조직몰입의 관계에서 직무만족이 커질수록 조직몰입도 함께 커진다고 하였다.

공공조직분야의 변혁적/거래적 리더십과 심리적 임파워먼트·조직몰입 및 직무만족과의 관계를 연구한 주요 사례를 요약하면 <표 9>와 같다.

< 표 9 > 공공조직 분야 주요 연구사례 요약

영 향 관 계	연구(조사)대상	연구자(년도)
경찰서장의 변혁적 리더십 ⇨ 조직성과(+) 경찰서장의 거래적 리더십 ⇨ 조직성과(+) ※변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 큰 영향을 미침.	경 찰 관 900명	정창호 (2002)
변혁적 리더십과 구조주도 ⇨ 부하들의 조직몰입과 직무만족에 모두 효과적이거나, 거래적 리더십은 효과적이지 못함.	한국, 뉴질랜드 자치단체장	이창원 외 3 , (2003)
변혁적 리더십은 조직성과에 직접 영향을 미치지 않음. 거래적 리더십은 조직성과에 직접 영향을 미침.	경 찰 관 353명	유경화 (2003)
경찰서장의 변혁적 리더십 ⇨ 정서적 몰입(+), 규범적 몰입(+), 경찰서장의 거래적 리더십 ⇨ 정서적 몰입(+), 규범적 몰입(+) ※ 정서적 몰입에는 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미치고 규범적 몰입에는 거래적 리더십이 더 큰 영향을 미침.	경 찰 관 715명	송병호 (2003)
변혁적 지도성 ⇨ 조직효과성 (+) 변혁적 지도성 ⇨ 임파워먼트 ⇨ 조직효과성(+) ※ 임파워먼트를 매개로 한 조직몰입 증대효과(+) 있음.	초등학교 교사	최연인 (2005)
변혁적 리더십 ⇨ 조직몰입(+) 거래적 리더십 ⇨ 조직몰입(+) ※변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 큰 영향을 미침.	자치단체 공무원	성영태 (2006)
변혁적 리더십 ⇨ 조직몰입(+), 직무만족(+) 거래적 리더십 ⇨ 조직몰입(x), 직무만족(x)	지방공무원	이희성 (2007)
변혁적 리더십(개별적 배려, 지적자극, 분발고취) ⇨ 직무만족(+) 변혁적 리더십(카리스마, 지적자극, 분발고취) ⇨ 조직몰입(+)	공공조직, 민간조직	오운균 (2007)

변혁적 리더십 ⇨ 조직몰입(+), 직무만족(+) 거래적 리더십 ⇨ 조직몰입(+), 직무만족(+)	보병부대 간부	김현철 (2008)
변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적자극) ⇨ 직무만족(+) 변혁적 리더십(카리스마, 개별적 배려, 지적자극) ⇨ 조직몰입(+) 거래적 리더십(조건적 보상) ⇨ 직무만족(+), 조직몰입(+)	육군장병	홍성관 (2008)
변혁적 리더십 ⇨ 조직몰입(+), 직무만족(+) 거래적 리더십 ⇨ 조직몰입(+), 직무만족(+) ※ 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미침.	육해공군 장병	구형희 (2008)
변혁적 리더십(이상적 영향력) ⇨ 직무만족(+) 변혁적 리더십(이상적 영향력, 개별적 배려) ⇨ 조직몰입(+)	지방의회 직원	이석원 (2009)
변혁적 리더십(카리스마, 비전제시, 개별적 배려) ⇨ 직무만족(+) 변혁적 리더십(비전 제시, 지적자극) ⇨ 조직몰입(+)	자치단체 공무원	김창규 (2009)
변혁적 리더십 ⇨ 조직몰입(정서몰입, 유지몰입)(+), 직무만족(+) 거래적 리더십 ⇨ 조직몰입(정서몰입, 유지몰입)(+), 직무만족(+) ※ 변혁적 리더십이 직무만족에 더 큰 영향을 미침.	중등교원	박지수 (2009)
심리적 임파워먼트(의미성, 유능함) ⇨ 직무만족 심리적 임파워먼트(의미성, 유능함) ⇨ 조직몰입 직무만족 ⇨ 조직몰입(+)	노인요양 시설 중 사자	정대용 (2010)

주: (+): 긍정적 영향, (-): 부정적 영향, (x): 영향 없음

3. 선행연구의 시사점

선행연구결과를 종합해 보면 앞에서 언급하였듯이 대부분의 민간조직과 공공조직에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 직무만족 및 조직몰입에 긍정(+) 영향을 미치며, 아울러 심리적 임파워먼트와도 정(+)의 상관관계가 있음을 알 수 있다. 또한 심리적 임파워먼트는 조직성과(직무만족과 조직몰입 등)와 정(+)의 상관관계가 있으며(McDermott 외, 1996; Wilson & Laschinger, 1994), 나아가 심리적 임파워먼트는 변혁적 리더십이 조직성과에 영향을 미치는 과정에서 매개역할을 한다는 점도 확인되고 있다(김세리, 2005; 최연인, 2005).

이와 같은 선행연구결과를 토대로 본 연구에서는 경찰조직에서 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하 경찰관들의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향 및 심리적 임파워먼트와의 관련성에 대하여 연구를 하고자 하며 그 필요성은 다음과 같다.

첫째, 앞서 사례를 제시하였지만 경찰조직의 리더십을 대상으로 한 연구는 연구의 중요도에 비추어 양적으로 매우 적으며 시기적으로도 경찰서장의 변혁적 리더십과 관련한 최근의 연구는 거의 없는 실정이다.

최근 급변하는 국내외 정치·경제·사회적 환경변화와 시민의식의 변화 등에 부응할 필요성과 경찰업무 특성상 실질적으로 국민생활에 막대한 영향을 미친다는 점을 고려할 때 효과적인 리더십을 통한 경찰조직의 성과제고가 절실하게 요청되고 있다. 따라서 경찰조직에 바람직한 리더십 유형을 탐색하는 일은 중요하고도 시의적절한 일이라 생각된다.

둘째, 경찰조직은 경찰청-지방경찰청(16개)-경찰서(244개)로 계층적으로 구조화되어 있으며, 경찰은 계급장이 부착된 제복을 입고 근무하는 조직으로 우리나라 어느 조직보다 경직적인 상하관계가 형성·유지되고 있는 특수한 조직이다. 따라서 이와 같은 특성을 가진 경찰조직에 변혁적 리더십 이론이 적용될 수 있는지를 연구하는 일은 의미가 있다고 하겠다. 특히 경찰서는 경찰활동의 최일선 조직이므로 조직의 효율적인 운영과 성과제고를 위한 경찰서장의 효과적인 리더십 연구는 더욱 중요하다고 생각된다.

제 3 장 연구 설계

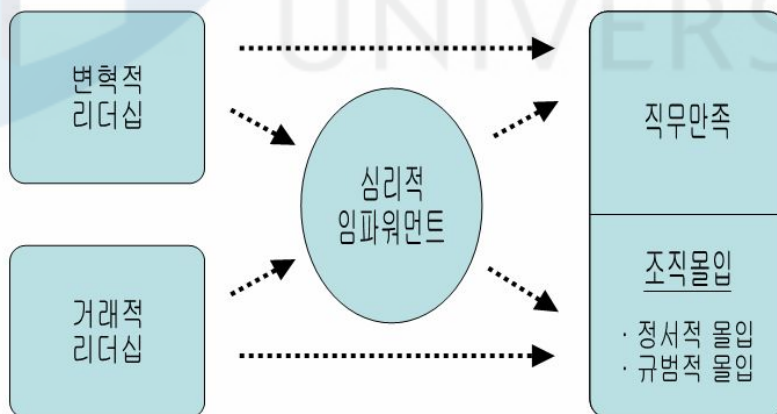
제 1 절 연구 모형 및 가설의 설정

1. 연구 모형

본 연구에서는 변혁적 리더십 이론에 근거하여 경찰서장의 리더십 유형이 부하경찰관들의 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하는 것을 연구목적으로 설정하였다.

본 연구에서는 ‘변혁적 리더십’과 ‘거래적 리더십’을 독립변수로 하고 ‘직무만족과 조직몰입’을 종속변수로 ‘심리적 임파워먼트’를 매개변수로 하여 <그림 2>와 같은 연구모형을 설계하였다.

< 그림 2 > 연구 모형



이는 앞서 언급하였듯이 리더의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 행태가 부하의 직무만족과 조직몰입 및 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과가 제시되고 있으며 또 심리적 임파워먼트는 변혁적/거래적 리더십과 직무만족의 영향관계 및 변혁적/거래적 리더십과 조직몰입의 영향관계에 각각 매개역할을 한다는 그간의 다양한 선행연구결과를 근거로 한 것이다.

2. 가설 설정

본 연구는 변혁적/거래적 리더십에 관한 이론 및 직무만족, 조직몰입과 심리적 임파워먼트에 관한 선행연구를 토대로 <그림 2>에서 제시된 연구의 분석틀에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

1) 주요 변수간 직접관계

(1) 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 부하들에게 직무수행에 대한 새로운 관점과 방법을 제시하고 이는 부하들의 높은 수준의 직무만족으로 나타나게 되며(Viator, 2001), 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 부하들의 직무태도를 높은 수준으로 고양시키는데 이것은 변혁적 리더가 부하들로 하여금 그들의 과업을 보다 흥미롭게 만들어 줌으로써 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 것이다(Podsakoff et al., 1990). 또한 국내의 선행연구결과도 공·사조직을 막론하고 변혁적 리더십이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(오운균, 2007; 최태원, 2008; 김용구, 2008; 이희성, 2007; 김현철, 2008; 홍성관, 2008; 구형희, 2008; 김창규, 2009).

이러한 선행연구의 결과를 근거로 경찰서장의 변혁적 리더십은 부하경찰관들의 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설1> 변혁적 리더십은 부하의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을

미칠 것이다.

(2) 거래적 리더십 또한 종사자의 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다는 다수의 선행연구결과가 있으므로(석기현, 2003; 황의철, 2004; 최태원, 2008; 김현철, 2008; 홍성관, 2008; 구형회, 2008; 박지수, 2009), 이러한 선행연구의 결과를 근거로 경찰서장의 거래적 리더십은 부하경찰관들의 직무만족에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가정을 할 수 있고 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설2> 거래적 리더십은 부하의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(3) 최근 다수의 연구 결과는 변혁적 리더십이 대부분의 조직에서 효과적이라고 한다. Bass(1996, 1997)는 변혁적 리더십은 어떤 상황이나 문화권에서도 효과적으로 간주된다고 하였고 국내 학자들의 연구를 통해서도 변혁적 리더십의 효과성 즉, 조직몰입에 대한 긍정적 영향은 입증되고 있다(김호정 2001a, 2001b; 이창원, 2002; 송병호, 2003; 최연인, 2005; 성영태, 2006; 김현철, 2008; 홍성관, 2008; 구형회, 2008; 박지수, 2009).

특히 경찰조직은 변혁적 리더십의 한 요인인 카리스마가 중요한 조직이다. 따라서 이러한 선행연구의 결과를 근거로 경찰서장의 변혁적 리더십은 부하경찰관들의 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설3> 변혁적 리더십은 부하의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-1: 변혁적 리더십은 부하의 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-2: 변혁적 리더십은 부하의 규범적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(4) 거래적 리더십은 리더와 부하간의 일련의 교환 또는 거래에 근거하는데, Bass는 이러한 리더십을 구성하는 요소로 조건적 보상과 예외 관리를 들고 있다. 최근의 상당수 연구에서 거래적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 결과가 확인되고 있으며(정창호, 2002; 유경화, 2003; 송병호, 2003; 성영태, 2005; 김현철, 2008; 홍성관, 2008; 구형희, 2008; 박지수, 2009), 이러한 선행연구의 결과를 근거로 거래적 리더십을 발휘하는 경찰서장은 부하경찰관들의 자기이해에 기초하여 조직에 대한 충성과 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가정을 할 수 있으므로 다음과 같은 가설을 설정하였다

<가설4> 거래적 리더십은 부하의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-1: 거래적 리더십은 부하의 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-2: 거래적 리더십은 부하의 규범적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(5) Conger와 Kanungo(1988)는 변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계 연구를 통해 변혁적 리더십이 임파워먼트에 강한 영향관계를 갖는다고 주장하였으며, 이외에도 변혁적 리더십이 부하의 심리적 임파워먼트와 유의한 관계가 있다는 다수의 연구결과가 있다(Masi, 1994; Seltzer & Miller, 1990; 박원숙, 2002; 김관선, 2002; 우인수, 2006; 최태원, 2008; 문병량, 2009).

따라서 이러한 선행연구의 결과를 근거로 경찰서장의 변혁적 리더십은 부하경찰관들의 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설5> 변혁적 리더십은 부하의 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(6) 앞서 선행연구 고찰에서 언급하였듯이 다수의 연구결과는 거래적 리더십도 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였는데(박원숙, 2002; 김관선, 2002; 우인수, 2006; 최태원, 2008; 문병량, 2009), 이러한 선행연구의 결과를 바탕으로 거래적 리더십을 발휘하는 경찰서장은 부하경찰관들의 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가정을 할 수 있으며 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설6> 거래적 리더십은 부하의 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(7) 심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향과 관련하여 정대용(2010)은 노인요양시설 종사자를 대상으로 연구한 결과 임파워먼트의 속성 중 의미성과 유능함이 커질수록 직무만족이 커진다고 하였으며 여타의 선행연구에서도 임파워먼트는 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 한다(우인수, 2006; 최태원, 2008; 김용구, 2008; 이상동, 2008; 김현숙, 2008). 따라서 경찰관들의 심리적 임파워먼트가 높아지면 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이라는 가정 하에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<가설7> 심리적 임파워먼트는 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

(8) 임파워먼트와 조직몰입의 관계를 보면 임파워된 조직원은 업무에 대한 집중력과 탄력성이 증대되고 업무처리의 주도성이 증대(Thomas & Velthouse, 1990)하여 업무에 대한 자신의 의미가 높아지고(Kanter, 1983), 기꺼이 조직목표에 몰입하게 되어 기술·전문지식·자기관리의 능력을 통해 팀워크와 질적인 향상을 가져오게 된다(Vogt & Murrell, 1990). 즉, 임파워된 조직원은 자신을 조직과 동일시함으로써 과업을 수행하는 과정에서 나타내는 주도적 역할이 조직몰입을 높이게 하며 업무를 성공적으로 수행하기 위해 도전적인 상황에서도 좌절하지 않고 일을 주도적으로 처리

하게 된다. 이렇게 볼 때 임파워된 조직원은 자신의 조직에 헌신하고 자신을 조직과 동일시하는 성향이 강하다고 할 수 있다(최영진, 2009). 국내의 연구사례도 임파워먼트가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하고 있다(김관선, 2002; 우인수, 2006; 최태원, 2008; 김용구, 2008; 이상동, 2008; 문병량, 2009; 정대용, 2010). 따라서 임파워먼트는 부하경찰관들의 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

8-1: 심리적 임파워먼트는 부하의 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

8-2: 심리적 임파워먼트는 직원의 규범적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 심리적 임파워먼트의 매개효과 관련 가설

다음으로 변혁적/거래적 리더십과 직무만족의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과와 관련하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

(1) 석기현(2003)은 변혁적 리더십의 하위차원 중에서 ‘카리스마’가 임파워먼트를 통해 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며, 거래적 리더십의 하위요인인 ‘조건적 보상’과 ‘예외적 관리’ 모두 임파워먼트를 통해 직무만족과 조직몰입에 유의적인 간접영향을 미친다고 하였다. 따라서 경찰조직에서도 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 경찰관들의 직무만족에 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 하는 것으로 가정할 수 있고 따라서 아래와 같이 가설을 설정하였다.

<가설9> 변혁적 리더십이 부하의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다.

<가설10> 거래적 리더십이 부하의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다.

(2) 또한 Vogot와 Murrell(1990)은 임파워먼트가 부하 자신들의 실력향상을 위해 노력하도록 하고 조직몰입을 높이도록 매개적인 역할을 한다고 하였다. 임준철과 윤정구(1999)의 기업을 대상으로 한 연구에서도 변혁적/거래적 리더십과 조직몰입과의 관계에서 임파워먼트의 자기유능감이 매개적 역할을 한다고 하며, 김용구(2008)는 거래적 리더십의 하위요인인 상황적 보상이 일반 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 임파워먼트가 부분매개효과가 있는 것으로 보고하였다. 따라서 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하경찰관의 조직몰입에 영향을 미치는데 있어 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설11> 변혁적 리더십이 부하의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.

11-1: 변혁적 리더십이 부하의 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.

11-2: 변혁적 리더십이 부하의 규범적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.

<가설12> 거래적 리더십이 부하의 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.

12-1: 거래적 리더십이 부하의 정서적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.

12-2: 거래적 리더십이 부하의 규범적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.

3. 주요변수의 조작적 정의

1) 독립변수: 변혁적 리더십과 거래적 리더십

본 연구문제 해결을 위한 변수로써 독립변수는 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 하고 있다.

(1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 앞서 언급하였듯이 부하직원의 정서·가치관·윤리·행동규범 그리고 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 개인을 변화시키고 구성원을 동기부여 시켜 궁극적으로는 개인적 이해관계를 넘어 기대이상의 성과를 달성하도록 변혁시키는 리더십이다. 본 연구에서 다루고 있는 변혁적 리더십은 이상적 영향력·영감적 동기부여·지적 자극·개별적 배려의 네 가지 요소가 포함된 의미로 조작화하였다.

첫째, 이상적 영향력(idealized influence)은 부하들에게 많은 존경을 받으며 강력한 역할모델이 되는 리더의 역할로, 매우 높은 도덕적·윤리적 행동기준을 가지며 항상 부하들에게 비전과 사명감을 심어준다. 또한 이상적 영향력은 리더와 부하와의 정서적 유대감을 강하게 유발시키고 부하들로 하여금 리더와 동일시하도록 만드는 리더의 능력을 의미한다.

둘째, 영감적 동기부여(inspirational motivation)는 부하들에게 높은 기대를 표시하며 조직 구성원들에게 공유된 비전을 실현하는데 최선을 다하도록 부하들의 동기를 유발시키고 의욕을 끊임없이 고무시키는 리더십을 의미한다.

셋째, 지적 자극(intellectual stimulation)은 리더가 부하들에게 창의성과 혁신성을 자극하고 그들 자신의 신념과 가치뿐만 아니라 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바꿔 나가려고 노력하는 리더십을 의미한다.

넷째, 개별적 배려(individualized consideration)는 부하들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고 지원적 분위기를 조성하려는 리더들의 대표적인 특성이며 리더가 부하들에게 코치나 조언자로서의 역할을 수행하는 것을 의미한다.

본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하기 위한 도구로는 Bass와 Avolio(1992)의 MLQ-6S를 활용하였고 이의 측정을 위해 변혁적 리더십은 4개의 하위요인으로 그리고 거래적 리더십은 2개의 하위요인

으로 총 18개의 문항으로 구성하였다. 각 진술문항에 대해서는 1점 ‘전혀 그렇지 않다’부터 5점 ‘매우 그렇다’까지 Likert식 5점 척도를 이용하였다.

(2) 거래적 리더십

다음으로 거래적 리더십은 리더와 부하 간의 거래적 관계에 초점을 둔 리더십이다. 부하는 리더에게 순응하고 이에 대한 대가로서 리더는 부하에게 보상을 제공하는, 즉 상황에 따른 보상과 처벌을 통해 ‘리더와 부하 간의 교환관계’에 초점을 둔 리더십이다.

거래적 리더십과 관련하여서는 ‘업적에 따른 보상’과 ‘예외에 의한 관리’의 2개 요소를 포함하는 것으로 구성하였다.

첫째, ‘업적에 따른 보상’이란 ‘부하의 노력이 특정한 보상과 교환되어지는 과정’을 가리키는 것으로 ‘리더는 수행되어야 할 과업이 무엇인지 제시하고 그것을 수행하는 것에 대한 보상에 대해 부하들과 합의를 도출하려 노력한다’는 것이다.

둘째, ‘예외에 의한 관리’는 적극적 형태와 소극적 형태가 있는데 적극적 형태의 리더는 부하들의 실수와 규칙위반을 지켜보고 그때그때 수정조치를 취하는 것이며, 소극적 예외관리는 사후적으로 기준에 미달하거나 문제가 표면화된 후에만 개입을 한다는 것이다.

2) 매개변수: 심리적 임파워먼트

본 연구문제 해결을 위한 변수로써 매개변수는 심리적 임파워먼트로 하고 있다. 본 연구에서는 “임파워먼트된 구성원들은 조직을 위해 보다 많은 중요한 일을 할 수 있는 힘과 능력을 가지고 있다는 확신을 가지게 되며 그 결과 자신의 업무에서 보다 높은 성과를 낸다.”는 Spreitzer(1995)의 정의에 따라 심리적 임파워먼트는 4개의 하위요인으로 조작화하여 총 7개의 문항으로 구성하였다. 역시 각 진술문항에 대해서는 1점 ‘전혀 그렇지 않다’부터 5점 ‘매우 그렇다’까지 Likert식 5점 척도를 이용하였다.

첫째, 의미성(meaningfulness)은 개인의 이상이나 기준과 관련하여 판단

되는 업무목표나 목적에 대한 가치이다. 즉, 의미성은 업무의 내용과 결과가 개인의 가치 및 이상과 일치하는 적합성을 의미한다.

둘째, 역량(competence)은 개인이 결과를 산출하는데 필요한 행동을 성공적으로 정확하게 수행할 수 있다는 믿음을 의미하는 것이다. 즉, 직무에서 높은 성과를 낼 수 있다는 자신의 능력에 대한 믿음이다.

셋째, 자기결정감(self-determination)은 업무가 수행되는 방식과 시기를 결정하는 능력을 가지고 있을 때 즉, 업무행동과 프로세스를 시작하고 지속하는데 자율성을 반영하는 의미이다.

넷째, 영향력(impact)은 직무와 작업환경에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 믿을 때 즉, 개인이 직무의 전략적·관리적 또는 운영적 산출물에 영향을 미침으로써 차이를 만들어 낼 수 있는 정도를 의미하며 이러할 때 자신이 임파워먼트 된다는 것을 느낀다는 것이다.

3) 종속변수: 직무만족과 조직몰입

본 연구문제 해결을 위한 종속변수는 직무만족(job satisfaction)과 조직몰입(organizational commitment)으로 하였다.

(1) 직무만족(job satisfaction)

직무만족에 대하여는 앞서 설명하였듯이 학자마다 다양한 개념정의를 제시하고 있으나 본 연구에서는 직무만족을 “개인이 직무경험을 통하여 기쁨을 느끼는 정서 상태”라는 Steer & Poter(1983)의 정의를 바탕으로 “직무에 대하여 포괄적인 의미에서 긍정적 또는 부정적으로 느끼는 정도이며 경찰관들이 수행하는 직무에 대하여 가지는 관심·열의·애착 등과 같은 감정적 반응 또는 태도”로 정의하기로 한다.

직무만족을 측정하기 위한 도구는 “미네소타 직무만족도 설문지(Minnesota Satisfaction Questionnaire)”를 기본으로 하였는데, 동 설문지는 성취(achievement)·편안함(comfort)·지위(status)·이타주의(altruism), 안전성(safety)·자율성(autonomy)의 6개 가치들을 포함하고 있으며 총 20

개 문항으로 구성되어 있다(박아이린, 2005). 본 연구에서는 동 설문지를 번역한 박아이린의 K-MSQ 20개 문항 중 경찰조직에 적합하지 않은 7개 항목을 제외한 13개 항목을 활용하였으며, 각 진술문항에 대해서는 1점 ‘전혀 그렇지 않다’부터 5점 ‘매우 그렇다’까지 Likert식 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

(2) 조직몰입(organizational commitment)

조직몰입은 직무만족(job satisfaction)과 함께 조직의 직무효과성에 영향을 미치는 중요한 변수 중 하나이며, 특히 비교적 장기적이고 안정적인 기 때문에 조직구성원의 태도와 행동간 관계를 비교적 잘 나타내준다(김창규, 2009). 또한 조직몰입(organizational commitment)은 조직구성원들이 조직에 대해 갖는 성향을 나타내는 개념으로 조직의 유효성을 설명하는데 많이 이용되고 있다(Angle and Perry, 1986). 그러나 학자들의 연구목적과 방법에 따라 서로 다른 정의를 내리고 있어 조직몰입의 개념은 다양하게 제시되고 있으며 본 논문에서는 Allen & Meyer(1993)의 “조직에 대한 종업원의 감정적 애착 및 조직과 동일시하는 것”이라는 정의에 따르기로 하였다.

조직몰입을 측정하기 위한 도구로는 Meyer와 Allen(1991)의 다차원성 조직몰입을 활용하였고 이의 측정을 위해 조직몰입은 2개의 하위요인 즉, 정서적(affective) 몰입과 규범적(normative) 몰입으로 총 7개의 문항으로 구성하였다. 각 진술문항에 대해서는 1점 ‘전혀 그렇지 않다’부터 5점 ‘매우 그렇다’까지 Likert식 5점 척도를 이용하였다.

첫째, 정서적 몰입은 구성원이 조직과 동일시하고 조직에 공헌하는 것에 대한 상대적 강도로 정의되며 구성원들이 조직에 대하여 충성심·호의·따뜻함·소속감·다정함·행복감·유쾌함 등 감정적으로 애착을 가지고 조직과의 일체감을 갖는 것을 의미한다.

둘째, 규범적 몰입은 구성원이 조직의 목표·가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말한다. 즉 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직이 부여한 책임을 충실히 수행해야

한다는 내재적 가치관이다.

본 논문에서는 조직몰입을 정서적 몰입과 규범적 몰입 요소를 포함하는 의미로 하고 지속적 몰입은 제외하였다. 그 이유는 이미 선행연구부분에서 설명하였듯이 다수의 연구결과에서 변혁적 리더십이 지속적 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났기 때문이다(Mathieu and Zajac, 1990; Bycio, Allen and Hackett, 1995).

제 2 절 조 사 설 계

1. 설문지의 구성

본 연구를 위한 설문지는 5가지 영역으로 구성하였다. 첫째는 부하경찰관들이 느끼는 경찰서장의 리더십유형에 대하여 측정하는 설문내용이다. 많은 연구에서 리더십을 측정함에 있어 부하에게 지각된 리더십의 중요성을 강조하는 이유는 상사의 리더십이 궁극적으로 부하에게 지각될 수 있을 때 부하의 행위에 영향을 줄 수 있다고 착안하기 때문이다(고성돈, 2008).

첫째, 리더십의 유형은 연구목적에 맞추어 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 설정하였고 이를 측정하기 위한 설문항목은 Bass 와 Avolio(1992)가 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)의 축소판으로 개발한 MLQ-6S 21개 항목(김남현, 2009) 중에서 자유방임적 리더십과 관련된 3개 항목을 제외하고 18개 항목을 경찰조직의 실정에 맞게 일부 변형하여 사용하였다.

둘째, 경찰관들의 현 직장에서 직무에 대한 만족도를 측정하는 설문항목이다. 측정은 미네소타 직무만족도 설문지(MSQ:Minnesota Satisfaction Questionnaire)를 한글로 번역한 후 동 검사지의 문항 및 척도타당성, 내

적일관성을 연구한 결과 신뢰할 수 있다고 보고한 박아이린(2005)의 직무만족도검사지(K-MSQ, 20개 문항-5점 척도) 중 경찰조직에 적합한 13개 문항을 선택, 일부 수정하여 사용하였다.

셋째, 경찰관들이 현 경찰조직에 대한 몰입정도를 측정하기 위한 항목이다. 조직몰입은 Meyer & Allen(1990)이 제시한 설문문항 가운데 본 연구에 적합하다고 판단되는 설문 7개 문항을 추출한 후 다시 경찰조직에 맞게 수정·보완하여 사용하였다.

넷째, 지휘관인 경찰서장의 리더십유형을 경찰관들이 지각하고 결과적으로 조직몰입으로 매개하는 요인으로서 심리적 임파워먼트를 측정하기 위한 설문항목이다. 심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995)가 개발한 도구(석기현: 2003)를 다시 경찰조직에 적합하게 7개 항목으로 수정하여 사용하였다.

마지막으로 조사대상자들의 근무부서, 성별, 연령, 계급, 근무경력, 학력 등의 차이에 따라서 경찰서장의 리더십유형이 경찰관들의 심리적 임파워먼트, 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하기 위한 설문항목으로 총 9개 항목으로 설계하였다.

< 표 10 > 설문지의 구성

변 수		문항 수	문항 번호	출 처
I. 리더십 유형	변혁적 리더십	12	1-4, 7-10, 13-16	B. M. Bass & B. J. Avolio(1992)의 MLQ-6S
	거래적 리더십	6	5-6, 11-12, 17-18	
II. 직 무 만 족		13	1-13	박아이린의 K-MSQ

Ⅲ. 조직몰입	정서적 몰입	4	1-4	J. P. Meyer & N. J. Allen(1990)
	규범적 몰입	3	5-7	
Ⅳ. 심리적 임파워먼트		7	1-7	G. M. Spreitzer(1995)
Ⅴ. 인구 통계학적 특성		9	1-9	근무부서, 성별, 연령, 계급 학력, 경력, 경찰서규모 등

2. 조사대상 및 방법

1) 조사 대상

2009년 말 현재, 전국의 244개 경찰서에 약 10만 여명의 경찰관들이 근무하고 있다. 본 연구는 이들 가운데 경찰종합학교에서 교육을 받고 있는 일선경찰서 소속 경찰관들 중 무작위로 대상자를 추출하여 설문조사를 실시하였다. 경찰종합학교는 전국의 경찰관들 중 일정요건을 갖춘 대상자를 선발하여 교육시키는 기관으로 전국의 경찰서에서 무작위로 표본이 추출된 것과 유사한 것으로 간주될 수 있다고 판단되었기 때문이다.

2) 조사 방법

설문조사는 2009년 6월 경찰종합학교에 의뢰하여 실시하였으며, 설문지는 총 600부를 배포하여 513부를 회수 하였으나 응답이 충실치 않은 37부를 제외하고 최종 476부의 응답지를 분석하였다.

3) 자료 분석방법

우선 빈도분석을 통해 통제변수 가운데 경찰관의 연령, 학력, 계급 등 주요 변수에 따른 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 인식 정도와 직무만족도 및 심리적 임파워먼트의 차이 그리고 조직몰입 수준의 차이를 분석하였다.

다음으로 연구모형에 따라 변혁적/거래적 리더십, 심리적 임파워먼트와 직무만족 그리고 조직몰입 등 각 변수의 영향/상관관계를 분석하기 위해 상관분석과 다중회귀분석 및 매개효과를 검증하기 위한 3단계 매개회귀분석(Three-step mediated regression analysis)을 실시하였다.



제 4 장 가설검증 및 연구결과의 해석

제 1 절 조사대상자의 일반적 특성과 분석

1. 조사대상자의 일반적 특성

본 연구는 앞서 언급하였듯이 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하경찰관들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고 이들 리더십유형과 직무만족/조직몰입 등 변수들과의 관계에서 심리적 임과 위먼트가 어떤 매개적 역할을 하는지 여부를 검증하기 위하여 수행되었다.

앞서 언급한 대로 설문조사를 통해 최종 분석에 사용된 설문지는 476매이며, 분석대상 경찰관들의 일반적 특성을 정리하면 <표 11>과 같다.

첫째, 조사대상자의 연령은 평균 42.3세이며, 경찰입문자들은 남자의 경우 보통 병역의무를 마친 이후 30대 초반에 입문을 한다는 점을 고려하면 각 연령대별로 고른 분포를 보이고 있다. 또한 전체 경찰관의 연령별 분포와도 유사한 분포를 보였다.

둘째, 성별로는 남자경찰관이 458명으로 96%를 차지하였으며 여자경찰관은 18명으로 4%가 포함되었다.

셋째, 학력은 대졸 이상의 학력보유자가 191명(40.3%)이고 고졸 이하 학력자는 153명(32.3%)으로 고학력자의 비율이 매우 높았다. 이는 전체 경찰관들의 대졸이상 학력자 비중이 34.8%에 비하여 조사대상에 고학력자 비중이 다소 많이 포함되었음을 알 수 있다.

넷째, 계급별로는 경사 218명(45.8%), 경위 180명(37.8%)으로 대다수를 차지하고 순경·경장은 78명(16.1%)이 포함되었다. 이를 전체경찰관의 계급별 비중과 비교해보면 경사·경장 계층이 보다 많이 조사대상에 포함되었으나 전체적으로 빈도수가 많은 관계로 연구 결과에 크게 영향을 미치지

않는 것으로 판단된다.

다섯째, 근속년수는 각 구간별 비교적 고른 분포를 보였으며, 평균재직 기간은 16.3년으로 조사되었다. 이는 전체 경찰관들의 근속년수별 분포와 매우 유사하게 분포함을 알 수 있다.

여섯째, 조사대상자들의 근무부서는 지역경찰(지구대 등) 38.7%, 본서 정복부서 34.1%, 본서 사복부서 27.2%로 이 또한 전체 경찰관들의 근무부서와 비교할 때 비교적 적절한 분포를 보이고 있다.

일곱째, 연구 표본 경찰관들의 근무지역은 대도시와 중소도시 근무자가 각 절반으로 비슷한 정도로 분포하고 있으며 적절한 것으로 판단되었다.

< 표 11 > 연구표본의 분포비율

구 분	분 류	조사대상자의 빈도 및 비율		전체경찰관의 분포비율(%)
		빈 도	비 율(%)	
연 령	26-35	101	21.3	24.5
	36-40	104	21.8	23.3
	41-45	114	23.9	22.3
	46-50	68	14.3	12.8
	51-58	87	18.3	17.1
성 별	남	458	96.0	94.3
	여	18	4.0	5.7
학 력	고졸이하	153	32.3	38.7
	전문대졸	130	27.4	26.5
	대 졸	182	38.4	32.1
	대학원이상	9	1.9	2.7

계 급	순 경	27	5.7	10.5
	경 장	51	10.7	21.2
	경 사	218	45.8	36.8
	경 위	180	37.8	25.3
근속연수	5년 이하	59	12.5	15.0
	6-10년	69	14.6	15.8
	11-15년	94	19.9	16.5
	16-20년	111	23.5	26.5
	21-25년	59	12.5	10.0
	26-32년	81	17.1	16.4
근무부서	본서(정복)	162	34.1	30.7
	본서(사복)	129	27.2	25.6
	지구대	184	38.7	43.7

주: 전체경찰의 분포비율은 2008말 현재 기준이며 “2008 경찰통계연보”(2009. 8, 경찰청)에서 발췌하였음.

2. 일반적 특성에 따른 분석결과

조사대상자의 계급, 학력, 근속연수, 근무부서 등 특성에 따라 경찰서장의 리더십에 대한 인식의 차이와 심리적 임파워먼트·직무만족도 그리고 조직몰입 정도의 차이가 있는지 여부를 확인하기 위하여 t-검정, 분산분석 등 통계분석을 실시한 결과를 정리하면 다음과 같다.

먼저 경찰서장의 변혁적 리더십에 대하여 전혀 그렇지 않다(1), 별로 그

렇지 않다(2), 보통이다(3), 대체로 그렇다(4), 매우 그렇다(5) 의 5점 척도로 조사한 결과 조사대상 전체 경찰관들의 평균적 인식은 2.77로 중간 값(3.0)보다 낮았으며 거래적 리더십에 대한 평균적 인식은 3.06으로 중간 값(3.0)보다 약간 높았다. 이는 동일한 측정도구인 MLQ를 이용하여 경찰서장의 변혁적/거래적 리더십을 측정한 송병호(2003)의 연구결과와 비교할 때 변혁적 리더십에 대한 인식은 낮아지고(2.90 → 2.77), 거래적 리더십에 대한 인식은 높아진 것(2.88 → 3.06)이다.

또한 전체 경찰관들의 심리적 임파워먼트는 평균 3.43으로 상당히 높은 편이었고 직무만족도는 평균 3.20, 조직몰입은 평균값이 3.45로 중간 값에 비하여 대체로 높게 나타났다.

< 표 12 > 변수별 경찰관의 인식 수준(평균)

요소 별	변혁적 리더십	거래적 리더십	심리적 임파워먼트	직무 만족	조직 몰입		
					전체	정서적몰입	규범적몰입
평 균	2.77	3.06	3.43	3.20	3.45	3.82	2.97

한편, 조직몰입의 평균적 수준과 관련하여 알렌과 메이요(Allen & Meyer, 1990)의 조직몰입유형 구분에 의하고 본 연구와 동일하게 5점 척도로 분석한 송병호(2003)의 연구와 비교하면 정서적 몰입의 경우 3.88 → 3.82로 규범적 몰입은 2.84 → 2.97로 약간의 변동이 있으나 비교적 유사한 결과가 나타났다.

1) 경찰관 계급별 차이 비교 분석

경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 경찰관들의 인식과 심리적 임파워먼트 수준, 직무만족도 및 조직몰입 정도가 계급에 따라 유의한 차이가 있는지 여부를 분석한 결과는 다음과 같다. <표 13>에서 보듯이 경찰관들의 계급이 높아질수록 경찰서장의 변혁적 리더십 및 거래적 리더십에 대한 인식과 심리적 임파워먼트·직무만족 및 조직몰입 정도가

높아지는 것으로 나타났다. 또한 이와 같은 차이는 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다.

< 표 13 > 경찰관 계급별 경찰서장의 리더십에 대한 인식수준과
심리적 임파워먼트, 직무만족도 및 조직몰입 수준(평균)

집단구분 (계급별)	a	b	c	전체
	순경·경장	경사	경위	(평균)
변혁적 리더십	2.56	2.68	3.11	2.77
거래적 리더십	2.85	2.90	3.35	3.06
심리적 임파워먼트	3.20	3.43	3.54	3.43
직무만족도	3.05	3.12	3.35	3.20
조직몰입도	3.34	3.42	3.55	3.45

주: 순경의 표본 수(27명)가 적어 경장에 통합하여 분석함.

< 표 14 > 경찰관 계급별 각 변수에 대한 차이분석

변수명		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의 확률	scheffé
변혁적 리더십	집단-간	33.925	3	16.962	26.730	.000	a,b<c
	집단-내	300.160	473	.635			
	합계	334.084	475				
거래적 리더십	집단-간	24.105	3	12.053	29.317	.000	a,b<c
	집단-내	194.455	473	.411			
	합계	218.560	475				
심리적 임파워먼트	집단-간	6.333	3	3.166	9.157	.000	a<b,c
	집단-내	163.556	473	.346			
	합계	169.888	475				
직무만족	집단-간	7.178	3	3.589	14.037	.000	a,b<c
	집단-내	120.928	473	.256			
	합계	128.105	475				
조직몰입	집단-간	2.876	3	1.438	3.599	.028	a<c
	집단-내	189.010	473	.400			
	합계	191.886	475				

먼저 경찰서장의 변혁적 리더십에 대한 인식수준은 순경·경장(2.56)이 경위계급(3.11)과 큰 차이(0.55)를 보이고 있으며 경찰서장의 거래적 리더십에 대한 인식수준도 순경·경장(2.85)에 비하여 경위(3.35)가 크게 높은 것으로 나타나고 있다. 다음으로 경찰관의 심리적 임파워먼트 수준은 순경·경장(3.20)에 비하여 경위(3.54)가 상당히 높았으며, 경찰관들의 직무만족도 수준도 순경·경장(3.05)에 비하여 경위(3.35)가 높은 것으로 나타났다. 또한 조직몰입 수준도 순경·경장(3.34)에 비하여 경위(3.55)가 높았다.

이와 같은 차이는 계급을 중시하는 경찰조직의 특성상 계급이 상승될수록 팀장 등 간부 보직이 가능하고 팀장이 아니더라도 팀 내에서 비교적 영향력이나 독자적인 업무영역이 증대하며, 상대적으로 경찰서장과는 접촉기회가 늘어나므로 경찰서장의 리더십에 대한 인식도 높아진다고 생각된다. 특히 경위가 되면 종전 경사 이하와 달리 조직 내 간부계급이라는 인식과 함께 조직몰입도 자연스럽게 높아지기 때문인 것으로 볼 수 있다. 이러한 결과는 우리나라 중앙부처 중간간부들을 대상으로 연구한 박찬우(1999)의 분석결과와 일치하는 것이며 일반적으로 계급이 상승할수록 조직몰입 수준이 상승한다는 다수의 연구결과와 일치하는 것이다(송병호, 2003; 김창, 2009). 모로(Morrow) 등은 조직에서 감독직에 있는 사람은 그렇지 못한 경우보다 충성도가 높다고 하며 조직의 상층부로 승진할 수 있는 이유는 그만큼 조직에 헌신하고 노력한 결과이기 때문에 조직몰입이 높을 수밖에 없다고 한다. 경찰관을 대상으로 하는 선행연구에서는 이성규(2005)의 연구결과도 경찰관의 계급과 직무만족의 차이를 분석한 결과 계급에 따라 직무만족도가 차이가 있으며, 계급이 높아짐에 따라 직무만족이 높아지는데 이는 통계적으로 유의하다고 하였다. 그러나 주재진(2007)은 경찰관의 계급과 직무만족간에 유의한 차이를 확인할 수 없다고 하였다.

또한 유영현(2006)과 주재진(2007)은 “계급상승에 따라 조직몰입 수준이 높아진다.”고 하였으나, 송병호(2003)는 “경찰관의 계급별·연령별·학력별·근무부서별·근무지역별로는 조직몰입 수준에 유의한 차이를 확인할 수 없었다. 그러나 근무기간별 조직몰입정도는 통계적으로 유의한 차이가 있기는 하나 확연한 차이는 없었으며, 다만 성별로는 조직몰입 수준에 유의한 차이가 있다.”고 하였다.

2) 경찰관 연령대별 차이 비교 분석

경찰관들의 연령에 따라 경찰서장의 변혁적 리더십/거래적 리더십에 대한 인식수준과 심리적 임파워먼트 수준, 직무만족도 및 조직몰입 수준이 유의한 차이가 있는지 여부를 분석한 결과는 다음과 같다.

< 표 15 > 경찰관 연령대별 경찰서장의 리더십에 대한 인식수준과 심리적 임파워먼트, 직무만족도 및 조직몰입 수준(평균)

집 단 (연령)	a	b	c	d	e	전체평균
	26-35	36-40	41-45	46-50	51-58	42.3세
변혁적 리더십	2.54	2.60	2.69	3.09	3.08	2.77
거래적 리더십	2.83	2.91	3.06	3.31	3.33	3.07
심리적 임파워먼트	3.26	3.43	3.43	3.54	3.55	3.43
직무만족도	3.09	3.13	3.17	3.35	3.33	3.20
조직몰입도	3.37	3.46	3.43	3.45	3.60	3.46

< 표 16 > 경찰관 연령대별 각 변수에 대한 인식 차이 분석

변수명		제 곱 합	자 유 도	평 균 제 곱	F	유 의 확 률	scheffé
변혁적 리더십	집단-간	24.842	4	6.211	9.434	.000	a,b<e,d
	집단-내	308.762	469	.658			
	합계	333.604	473				
거래적 리더십	집단-간	18.269	4	4.567	10.712	.000	a,b<d,e
	집단-내	199.975	469	.426			
	합계	218.244	473				
심리적 임파워먼트	집단-간	5.064	4	1.266	3.606	.007	a<d,e
	집단-내	164.661	469	.351			
	합계	169.725	473				
직무만족	집단-간	4.936	4	1.234	4.712	.001	a<e,d
	집단-내	122.826	469	.262			
	합계	127.762	473				
조직몰입	집단-간	2.781	4	.695	1.725	.143	-
	집단-내	189.010	469	.403			
	합계	191.791	473				

<표 15>와 <표 16>에서 보듯이 경찰관들의 연령이 높아질수록 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 인식은 높아지는 것으로 나타났다으며 이와 같은 차이는 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 한편, 연령이 증가할수록 경찰관들의 심리적 임파워먼트와 직무만족도 역시 높아지는 것으로 나타났다으며 이 차이 또한 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다.

이와 같은 현상의 원인은 대체로 위의 계급별 차이 분석에서 언급된 바와 같다. 즉, 경찰관들은 입직 후 연령이 증가하면 대체로 계급이 높아지게 되며 따라서 조직 내에서 역할이 증대되고 이로 인하여 자연스럽게 심리적 임파워먼트나 직무만족도가 높아지며 나아가 경찰서장과의 접촉 빈도가 높아지면서 경찰서장의 변혁적/거래적 리더십에 대한 인식도가 높아지는 것으로 유추해 볼 수 있겠다.

그러나 주재진(2007)은 “연령과 직무만족간에 유의한 차이를 확인할 수 없었다”고 하였으며, 박영주(2007)의 연구결과는 “수사경찰은 연령과 직무만족간 유의한 관계가 없으며, 일반경찰의 경우에는 연령과 직무만족간 오히려 역(-)상관관계가 있다”고 하였다.

다음으로 조직몰입 수준은 ‘35세 이하’는 평균 3.37이고 ‘51세 이상’은 평균 3.60으로 차이가 있기는 하지만 통계적으로는 경찰관의 연령과 조직몰입간 유의한 차이를 확인하지 못하였다. 이와 같은 결과는 “경찰관의 연령별로 조직몰입에 유의한 차이가 없다”는 송병호(2003)·김정훈(2004)·박영주(2007)의 연구결과와 일치하는 것이나, 주재진(2007)은 경찰관의 연령증가에 따라 조직몰입 수준이 높아진다고 하였으며 유영현(2006)의 연구결과는 “큰 차이는 없지만 연령이 증가함에 따라 조직몰입이 오히려 감소한다.”고 하였다.

그러나 일반적 연구결과는 연령증가 및 재직기간 증가에 따라 조직몰입이 상승한다고 한다. 그 이유는 연령(또는 재직기간)이 높아질수록 조직에 대한 이해력이나 애착감이 증가하고 노력·시간·비용의 투자가 증가하여 조직에 대한 매몰비용이 증가하므로 타 직종으로의 전직이 어려워지고 지속적 몰입이 증가하여 이와 같은 결과로 나타난다고 한다(March &

Simon, 1958; 박찬우, 1999; 김문숙, 1997; 유영현, 2006; 송병호, 2003).

3) 경찰관 학력별 비교 분석

경찰관의 학력에 따라 경찰서장의 변혁적 리더십/거래적 리더십에 대한 인식과 심리적 임파워먼트 수준, 직무만족도 및 조직몰입 수준에 유의한 차이가 있는지 여부를 분석한 결과, 경찰관들의 학력이 높아질수록 경찰서장의 변혁적 리더십·거래적 리더십에 대한 인식과 심리적 임파워먼트 수준은 낮아지는 것으로 나타났으며 이와 같은 차이는 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다.

< 표 17 > 경찰관 학력별 경찰서장의 리더십에 대한 인식수준과
심리적 임파워먼트, 직무만족도 및 조직몰입 수준(평균)

집단구분 (학력별)	a	b	c	전체
	고졸이하	전문대졸	대학졸이상	(평균)
변혁적 리더십	2.85	2.85	2.65	2.77
거래적 리더십	3.12	3.17	2.94	3.06
심리적 임파워먼트	3.53	3.45	3.35	3.43
직무만족도	3.27	3.18	3.15	3.20
조직몰입도	3.51	3.41	3.44	3.45

<표 17>과 <표 18>에서 우선 학력이 높아질수록 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대하여 낮게 인식하고 있으며 그 차이가 상당한 것으로 나타났다.

즉 변혁적 리더십에 대한 인식에 있어 ‘고졸 이하’는 평균 2.85 인데 비하여 ‘대학졸업 이상’은 평균 2.65로 0.20의 차이를 보였고, 거래적 리더십에 대한 인식에서도 ‘고졸 이하’는 평균 3.12이나 ‘대학졸업 이상’은 2.94로 평균 0.18의 차이를 나타내고 있다.

< 표 18 > 경찰관 학력별 통계분석 결과

변수명		제곱합	자유도	평균 제곱	F	유의 확률	scheffé
변혁적 리더십	집단-간	4.841	2	2.421	3.468	.032	c<b<a
	집단-내	328.769	471	.698			
	합계	333.611	473				
거래적 리더십	집단-간	5.089	2	2.544	5.622	.004	c<b
	집단-내	213.155	471	.453			
	합계	218.244	473				
심리적 임파워먼트	집단-간	2.776	2	1.388	3.914	.021	c<a
	집단-내	167.028	471	.355			
	합계	169.804	473				
직무만족	집단-간	1.407	2	.704	2.631	.073	-
	집단-내	125.939	471	.267			
	합계	127.346	473				
조직몰입	집단-간	.827	2	.414	1.021	.361	-
	집단-내	190.870	471	.405			
	합계	191.697	473				

이와 같은 차이에 대하여 원인을 분석해보면 앞서 분석된 계급별 차이와 연령별 차이의 유사한 이유로 그 원인을 찾아볼 수 있다. 즉, 최근 수년간 경찰 입직자들의 경쟁심화로 고학력자들이 증가하였으며 따라서 조사 대상자 중 학력이 높은 경찰관들은 상당수가 최근 입직한 사람들이고 이들은 대부분 계급이 낮고 연령도 낮은 경찰관들이라는 점이다. <표19>에서 확인되듯이 순경 입직자 중 전문대 졸업 이상의 학력자 비중이 '90년대 초반 30% 수준이었으나 2000년대 들어서 80%이상으로 높아졌음을 확인할 수 있다.

이와 같은 내용은 아래 <표 20> 계급별 학력수준과 <표 21>에서 상관관계 분석을 통하여도 확인되어진다. 즉, 학력수준은 계급과 연령에 역(-)상관관계가 나타나고 있음을 알 수 있다.

< 표 19 > 공개채용 신입순경(남자)중 전문대졸이상 비율

	순경	경장	경사	경위	전체
평균	2.78	2.44	2.29	1.68	2.10
표본 수	27	50	217	180	474

< 표 20 > 조사대상 경찰관 계급별 학력수준(평균)

연도별	90-94	95-99	00-04	05-09
전체채용인원	23,720	19,338	8,175	11,173
전문대졸이상	7,098	13,711	7,142	9,309
비율(%)	30	71	87	83

주: 학력수준을 수치화(고졸이하:1, 전문대졸:2, 대학졸:3, 대학원이상:4)하여
평균점수를 산정하였음.

< 표 21 > 계급·학력·연령 간 상관관계

변 수		계 급	학 력	연 령
계 급	Pearson 상관계수	1		
	유의 확률 (양쪽)			
	N	476		
학 력	Pearson 상관계수	-.374**	1	
	유의 확률 (양쪽)	.000		
	N	474	474	
연 령	Pearson 상관계수	.766**	-.446**	1
	유의 확률 (양쪽)	.000	.000	
	N	474	473	474

주: ** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함

결국 계급조직인 경찰조직 내에서 학력은 높으나 계급이 낮은 경찰관들이 독자적인 업무영역은 적고 상대적으로 단순 반복적인 업무에 종사하면서 경찰서장과의 접촉기회는 적어 경찰서장의 리더십에 대한 인식도가 낮으며 심리적 임파워먼트도 낮은 것으로 생각되어진다. 한편, 학력이 높아질수록 경찰관들의 직무만족도·조직몰입도 역시 평균적으로는 낮아지는 것으로 나타났으나 이에 대한 통계적인 유의성을 확인하지 못하였다.

이와 관련하여 선행연구인 김관선(2002)의 연구나 경찰관을 대상으로 한 송병호(2003), 유영현(2006) 및 박영주(2007)의 연구에서도 학력과 조직몰입간의 관계에서 통계적으로 유의한 차이를 확인하지 못하였다.

그러나 다수의 연구결과는 교육수준이 높을수록 조직에 대한 기대수준이 높고 다른 대체직업을 선택할 기회가 많기 때문에 조직몰입 수준이 낮다고 한다(C. Gilsson, & H. Durick, 1988).

4) 경찰관 재직기간별 차이 분석 결과

경찰관의 재직기간별로도 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 인식 및 심리적 임파워먼트와 직무만족도의 수준에 유의한 차이를 보였다. 즉, 재직기간이 길수록 경찰서장의 리더십에 대한 인식이 높았으며 심리적 임파워먼트와 직무만족도의 수준도 높은 것으로 나타났다.

< 표 22 > 경찰관 재직기간별 경찰서장의 리더십에 대한 인식수준과 심리적 임파워먼트, 직무만족 및 조직몰입 수준(평균)

변수별	집 단 (재직기간)	a	b	c	d	e	f
		(1-5)	(6-10)	(11-15)	(16-20)	(21-25)	(26-32)
변혁적 리더십		2.57	2.53	2.64	2.66	3.38	2.97
거래적 리더십		2.92	2.80	2.95	3.03	3.51	3.25
심리적 임파워먼트		3.18	3.33	3.42	3.45	3.68	3.51
직무만족도		3.06	3.10	3.14	3.16	3.45	3.31
조직몰입도		3.28	3.47	3.40	3.46	3.60	3.53

< 표 23 > 경찰관 재직기간별 통계분석결과

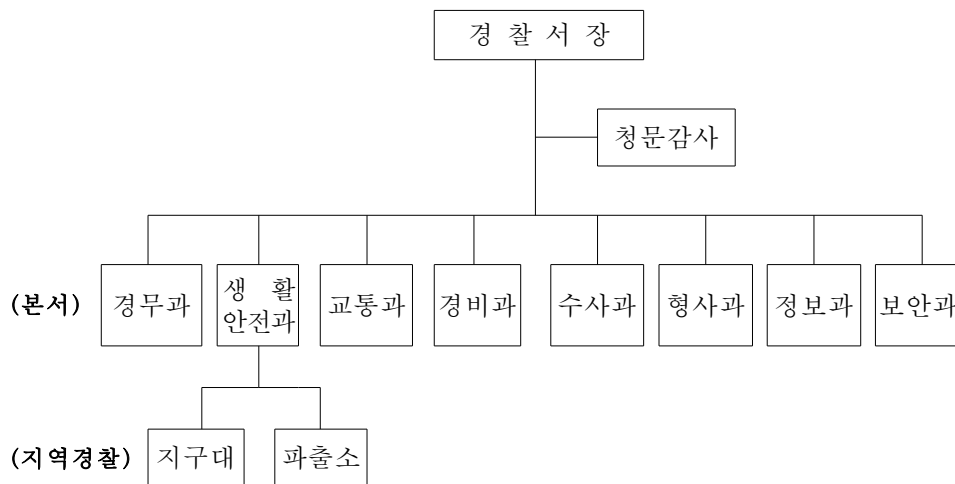
변수명		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의 확률
변혁적 리더십	집단-간	34.785	5	6.957	10.873	.000
	집단-내	298.815	467	.640		
	합계	333.600	472			
거래적 리더십	집단-간	22.038	5	4.408	10.520	.000
	집단-내	195.670	467	.419		
	합계	217.708	472			
심리적 임파워먼트	집단-간	8.780	5	1.756	5.098	.000
	집단-내	160.860	467	.344		
	합계	169.641	472			
직무만족	집단-간	6.955	5	1.391	5.378	.000
	집단-내	120.792	467	.259		
	합계	127.747	472			
조직몰입	집단-간	3.895	5	.779	1.936	.087
	집단-내	187.866	467	.402		
	합계	191.761	472			

다만 조직몰입의 경우 경찰관의 재직기간과 유의한 관계가 없는 것으로 나타났는데 이는 유영현(2006)의 연구결과와도 일치하는 것이다. 그러나 경찰관의 재직기간과 계급 및 연령과 상관관계를 고려할 때 이에 대하여 추가적인 연구가 필요하다고 생각된다.

5) 경찰관 근무부서별 차이 분석

경찰서의 조직구조는 다음 그림과 같다. 본서 내에 대개 경무과, 생활안전과, 교통과, 경비과, 수사과, 정보과, 보안과 등의 부서가 있고 본서 외에 지구대 및 파출소가 있는데 이곳에 근무하는 경찰관들은 경찰서 생활안전과 소속이지만 본서 근무자와 구별하여 ‘지역경찰관’이라 부른다.

< 그림 3 > 경찰서 조직구조



주: 1) 경찰서 내 ‘과’의 편제는 경찰서 규모(급지)에 따라 다르며 2급서 이하의 경우 경비교통과, 정보보안과 등으로 통합 운영됨.

2) 정복부서의 경우에도 생활안전과의 소년담당형사, 경무과의 경리계 등 특정 보직은 사복근무를 하는 경우가 있음.

그런데 ①제복을 입고 근무하는 경찰관과 ②사복을 입고 근무하는 경찰관 그리고 ③경찰서(본서)에 출근하지 않고 지구대(또는 파출소)에서 교대 근무를 하는 경찰관들 사이에 근무형태나 여건 등에서 상당한 차이가 있다. 따라서 본 논문에서는 경찰서장의 변혁적/거래적 리더십에 대한 인식 정도와 본인들이 느끼는 심리적 임파워먼트·직무만족도 그리고 조직몰입의 수준이 위 그룹별로 상이할 것이라는 가정 하에 분석을 실시하였다. 참고로 2008. 12. 현재, 전국 경찰관서의 근무 경찰관 97,732명 중 위 기준에 의한 정복부서 근무자는 27.8%이고 사복부서 근무자는 25.6%이며 지역경찰관은 43.7%를 차지하고 있다(2008 경찰통계년보, 2009).

< 표 24 > 경찰 기능별 경찰관 수(2008. 12. 현재)

기능별	합계	정복부서				사복부서				기타	지역 경찰
		경무	교통	경비	생활 안전	수 사	정보	보안	외사		
인원(명)	97,732	3,595	9,566	8,163	5,712	18,563	3,521	1,860	1,105	2,455	42,752
비중(%)	100.0	3.7	9.8	8.4	5.9	19.0	3.6	1.9	1.1	2.4	43.7
		27.8				25.6					

주: 1) 지역경찰은 지구대 및 파출소 근무자를 의미함.

2) 기타는 감사·정보통신·홍보 등임.

본 연구에서 조사대상자들을 근무부서별로 분석한 결과 경찰관들이 인식하는 변혁적 리더십과 심리적 임파워먼트·직무만족도 및 조직몰입에 있어 근무부서에 따라 유의한 차이가 있으며 다만, 거래적 리더십에 대한 인식수준은 근무부서별로 통계적으로 유의한 차이가 확인되지 않았다.

< 표 25 > 경찰관 근무부서별 경찰서장의 리더십에 대한 인식수준과 심리적 임파워먼트·직무만족 및 조직몰입 수준(평균)

변수별	집 단 (근무부서)	a	b	c	전체평균
		본서정북	본서사복	지구대	
변혁적 리더십		2.94	2.63	2.72	2.77
거래적 리더십		3.12	2.97	3.08	3.06
심리적 임파워먼트		3.49	3.55	3.30	3.43
직무만족도		3.28	3.17	3.15	3.20
조직몰입도		3.55	3.46	3.37	3.45

<표 25>에서 보듯이 변수별로 살펴보면, 변혁적 리더십은 본서정북부서

근무자가 가장 높고 지구대-본서사복 경찰관 순으로 낮아지며, 심리적 임파워먼트 수준은 본서사복-본서정복-지구대 경찰관 순으로 높은 것으로 나타났다. 직무만족도는 본서정복-본서사복-지구대 근무자 순이었으며 조직몰입도 역시 본서정복-본서사복-지구대 근무자 순이나 본서 정복 근무자에 비하여 지구대 경찰관들의 조직몰입도가 낮은 것으로 분석되었다.

이를 근무부서별로 보면 본서 정복부서 근무자들은 변혁적 리더십에 대한 인식에서 평균 2.94로 지구대 근무자(2.72)나 본서 사복부서 근무자(2.63)들에 비하여 현저히 높게 인식하고 있으며 임파워먼트를 제외한 직무만족도나 조직몰입수준도 사복부서 근무자나 지구대 근무자들에 비하여 높은 수준을 나타내고 있다.

< 표 26 > 경찰관 근무부서별 통계분석결과

변수명		제 곱 합	자유도	평균 제 곱	F	유의 확 률	scheffé
변혁적 리더십	집 단-간	7.373	2	3.686	5.372	.005	b<a
	집 단-내	323.868	472	.686			
	합 계	331.241	474				
거 래 적 리더십	집 단-간	1.829	2	.915	2.014	.135	-
	집 단-내	214.282	472	.454			
	합 계	216.111	474				
심 리 적 임 파 워 먼 트	집 단-간	5.903	2	2.952	8.497	.000	c<a,b
	집 단-내	163.963	472	.347			
	합 계	169.867	474				
직 무 만 족	집 단-간	1.764	2	.882	3.296	.038	c<b<a
	집 단-내	126.266	472	.268			
	합 계	128.029	474				
조 직 몰 입	집 단-간	2.979	2	1.489	3.727	.025	c<a
	집 단-내	188.613	472	.400			
	합 계	191.592	474				

이와 같은 결과는 본서 정복부서 근무가 대부분 내근형태(경찰서 내 사무실 근무)이므로 경찰서장과의 접촉기회가 비교적 많고 따라서 리더십에

대한 인식도 높아지는 것으로 추정할 수 있으며, 직무만족도의 경우 내근 직은 대부분 부여된 직무가 한정되고 그것을 규정에 따라 수행하므로 직무수행에 대한 만족도가 비교적 높은 것으로 추정된다.

반면 지구대 근무 경찰관들의 경우 변혁적 리더십 인식·심리적 임파워먼트·직무만족도·조직몰입도 등 모든 면에서 본서 근무자들(정복 또는 사복근무자들)에 비하여 낮은 수준을 나타내고 있다.

이는 앞서 설명되었듯이 본서 정복 근무자들과는 반대로 지구대 근무자는 특별한 이유가 없는 한 본서에 출근하지 아니하고 지구대(또는 파출소)에서 교대근무를 하는 경찰관으로서, 경찰서장과의 접촉기회가 거의 없으며 따라서 경찰서장의 변혁적 리더십에 대한 인식도가 낮은 것으로 추정할 수 있다. 또한 근무 자체도 순찰과정에서 수시로 발생하는 사건을 처리해야 하므로 날마다 언제 어디에서 어떤 일이 일어날지 예측하기 어렵고 주취자나 각종 신고사건 등 처리과정에서도 안정감이 적으므로 직무만족도나 조직몰입도가 본서 근무 경찰관들에 비하여 낮은 것으로 추정된다.

본 연구결과에서 나타났듯이 지구대 근무 경찰관들이 경찰서장의 변혁적 리더십에 대한 인식의 측면에서나 심리적 임파워먼트·직무만족·조직몰입 등의 모든 측면에서 세 집단 중 가장 낮다는 점은 향후 이에 대한 정책적인 대안이 필요하다는 점을 시사한다.

한편 본서 사복부서 근무자들은 리더십인식에 있어 본서 정복부서 근무자나 지구대 근무자들에 비하여 가장 낮았고, 직무만족도나 조직몰입 수준은 본서 정복 근무자들보다는 낮았으나 지구대 근무자들에 비하여는 높은 것으로 조사되었다. 다만 심리적 임파워먼트의 경우 사복경찰관들이 가장 높은 것으로 나타났고 다음은 본서정복부서이며 지구대 직원들이 상대적으로 매우 낮은 것으로 나타났다.

사복근무자들의 경우 리더십에 대한 인식이 낮은 이유는 대개 외근활동을 하면서 본서 사무실 근무시간이 비교적 짧고 따라서 경찰서장과의 접촉빈도가 적어 리더십을 인식할 기회가 작기 때문으로 생각된다. 또한 이들의 임파워먼트 수준이 정복근무자들에 비하여 높은 것은 다양한 이유가 있겠으나 이들은 정복근무자들에 비하여 비교적 자유로운 근무환경과 직

무수행상의 재량권 행사 정도 등에 의한 차이가 원인으로 생각된다.

특이한 것은 사복부서 근무자들의 경우 심리적 임파워먼트 수준이 세 집단 중 가장 높은 반면, 이 집단의 직무만족도나 조직몰입도가 본서 정복부서 근무자에 비하여 낮다는 점이다. 이는 심리적 임파워먼트가 높을수록 직무만족도가 높다거나 조직몰입도가 높다는 앞서 선행연구들(McDermott 외, 1996; Wilson & Laschinger, 1994; 양길모, 1998; 김관선, 2002; 우인수, 2006; 최태원, 2008; 이상동, 2008; 김용구, 2008; 문병량, 2009)이 제시한 결과와 일치하지 않는 것이다. 특히 이승길(2003)은 전북지역 경찰관 대상 연구에서 심리적 임파워먼트가 높을수록 경찰관들의 직무만족도가 높다고 주장하였다. 그러나 최영진(2009)은 서울지역 간호사를 대상으로 연구한 결과 심리적 임파워먼트와 조직몰입은 유의한 영향변수가 아닌 것으로 나타났다고 하였다. 따라서 이 부분에 대하여도 추가적으로 보다 심도 있는 연구가 필요하다고 본다.

한편, 경찰관을 대상으로 한 선행연구에서 송병호(2003)는 경찰관들의 근무부서(경무, 생활안전, 경비, 교통, 수사, 형사, 정보, 보안 등)별 조직몰입 정도는 평균적으로 차이는 있으나 통계적인 유의성이 없었다고 하였으며, 다만 업무에 외근비율이 높은 집단일수록 조직몰입 정도가 높고 외근비율이 낮을수록 조직몰입 정도가 낮아진다고 보고하였다. 그러나 본 연구 결과는 경찰서 내 정복부서인 경무, 생활안전, 경비 등 내근부서 근무 경찰관들이 조직몰입 정도가 가장 높은 것으로 나타났다. 이는 경찰관들의 부서별 직무만족도를 조사한 결과 경무(3.61)-정보보안(3.46)-교통·경비(3.40)-생활안전(3.25)-지구대(3.13)순으로 보고한 이성규(2005)의 연구결과와 유사한 것이다. 유영현(2006)의 연구결과는 경찰관의 근무부서별 조직몰입 수준에 있어 통계적으로 유의한 차이가 있으나 그 차이는 크지 않은 것으로 나타났으며, 또한 박영주(2007)는 수사경찰과 일반경찰의 비교분석에서 수사경찰관들이 일반경찰관에 비하여 전반적인 직무만족의 평균수준이 높았으며 이는 통계적으로 유의하였다고 보고하였다. 그리고 주재진(2007))은 정복부서와 사복부서로 구분하여 분석한 결과, 조직몰입수준은 양 부서 간 유의한 차이를 확인할 수 없었으나 직무만족도의 경우 정복부

서 근무자(3.615)보다 사복부서 근무자(3.756)가 더 높은 것으로 나타났다고 한다.

6) 경찰관 성별 차이 분석

이번 조사대상자 중 남성경찰관은 458명이며 여성경찰관은 18명으로 비율은 약 4%였다. 이들을 대상으로 남녀간 경찰서장의 변혁적·거래적 리더십에 대한 인식수준과 심리적 임파워먼트, 직무만족도 및 조직몰입 수준에 있어 차이가 있는지를 t-검정으로 분석해 본 결과는 <표 27>과 같으며 각 변수에 대하여 남-녀간 통계적으로 유의한 차이를 확인할 수 없었다.

이러한 결과는 유영현(2006)의 연구결과와 일치하는 것으로 우리사회의 전반적인 발전과 여성들의 사회참여의식이 보다 적극적으로 변화함에 따라 여성들의 조직몰입 정도가 남성들에 비하여 차이가 없는 것으로 나타나는 것으로 해석할 수 있으며, 이는 “조직몰입 정도는 남녀간 성별에 의한 차이가 없다”는 메이어와 엘렌(Meyer & Allen: 1993)의 연구결과와도 일치하는 것이다.

< 표 27 > 각 변수에 대한 남-녀간 차이 분석 결과

	성별	N	평균	표준편차	t	자유도	유의확률
변혁적 리더십	여	18	2.74	.78	.193	474	.847
	남	458	2.70	.85			
거래적 리더십	여	18	3.11	.44	.234	474	.815
	남	458	3.06	.79			
심리적 임파워먼트	여	18	3.47	.51	.292	474	.771
	남	458	3.43	.60			
직무만족	여	18	3.48	.50	.730	474	.466
	남	458	3.39	.55			
조직몰입	여	18	3.39	.60	.630	474	.529
	남	458	3.49	.63			

그러나 경기도 지역 공무원 600여명을 대상으로 한 김창규(2009)의 연구에서는 남녀간 직무만족과 조직몰입(정서적 몰입) 수준이 차이가 있으며 남자직원이 직무만족도 및 조직몰입 수준이 더 높다고 하였다. 또 송병호(2003)는 남자경찰관의 조직몰입 수준이 여자 경찰관들에 비하여 높으며 이는 통계적으로 유의하다고 하였고, 박영주(2007)는 남자경찰관이 여자 경찰관에 비하여 직무만족도·감정(정서적)몰입도·계속적몰입도가 높다고 하였으며, 전남·광주지역 제조회사를 대상으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 연구한 김관선(2002)의 연구결과도 전반적으로 남자 종업원들이 여자 종업원들과 비교하여 조직몰입 정도가 높다고 하였다. 또한 길슨과 듀릭(Gilsson & Durick, 1988)의 연구결과도 남성이 여성보다 조직몰입 수준이 더 높다고 한다.

다만 본 연구의 대상 표본수가 여경은 18명으로 작아 연구결과를 일반화하기에는 한계가 있다고 하겠다.

7) 경찰서의 규모(급지)별 차이 분석

2009년 말 현재 경찰서는 전국에 244개가 있으며 각 경찰서는 해당관할 지역의 인구, 발생범죄규모 등에 따라 1, 2, 3급으로 나누어 인력이나 예산 등을 차등 배분하고 있다.

따라서 본 연구에서는 이와 같은 경찰서 규모의 차이가 해당경찰서에 근무하는 경찰관들의 리더십인식·심리적 임파워먼트·직무만족도 및 조직몰입에 일정 정도 차이가 있는 것으로 가정하고 분석하였으나 각 변수에 대하여 통계적으로 유의한 차이를 확인하지 못하였으며 통계분석결과는 <표 28>과 <표 29>에 제시되어 있다.

< 표 28 > 경찰관 근무지역별 경찰서장의 리더십에 대한 인식수준과
심리적 임파워먼트·직무만족 및 조직몰입 수준(평균)

변수별	집 단 (근무지)	a	b	c	전 체 평균
		1급서	2급서	3급서	
변혁적 리더십		2.68	2.85	2.68	2.71
거래적 리더십		3.07	3.09	3.04	3.07
심리적 임파워먼트		3.44	3.42	3.42	3.44
직무만족도		3.38	3.47	3.38	3.39
조직몰입도		3.46	3.62	3.49	3.49

< 표 29 > 경찰관 근무지역별 통계분석결과

변수명		제 곱 합	자 유 도	평 균 제 곱	F	유 의 확 률
변혁적 리더십	집단-간	1.064	2	.802	1.094	.336
	집단-내	342.386	467	.783		
	합계	343.991	469			
거래적 리더십	집단-간	.106	2	.053	.086	.918
	집단-내	287.307	467	.615		
	합계	287.413	469			
심리적 임파워먼트	집단-간	.056	2	.028	.078	.925
	집단-내	167.058	467	.358		
	합계	167.114	469			
직무만족	집단-간	.504	2	.252	.833	.436
	집단-내	141.439	467	.303		
	합계	141.943	469			
조직몰입	집단-간	1.463	2	.731	1.801	.166
	집단-내	189.639	467	.406		
	합계	191.102	469			

이와 관련하여 송병호(2003)와 이성규(2005)의 연구에서도 경찰서 급수별로 경찰관의 조직몰입 정도에서 차이를 확인할 수 없다고 하였다.

제 2 절 요인분석 · 신뢰도 분석 및 상관관계 분석

이 절에서는 본 연구에서 사용된 측정항목의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위해 요인분석(factor analysis)과 신뢰성 분석(reliability analysis) 하였으며, 가설에 사용된 변수들 간의 관계를 살펴보기 위하여 상관관계분석을 실시하였다.

1. 요인분석

1) 리더십항목의 요인분석 결과

리더십문항 18개 항목에 대한 요인분석 결과는 <표 30>에서 보듯이 총 2개의 요인으로 도출되었으며 요인1은 거래적 리더십의 5개 문항, 요인2는 변혁적 리더십의 8개 문항으로 각각 구성되었다.

그러나 문2, 문3, 문9, 문12, 문15 등 5개 문항은 2개의 요인에 동시에 높은 요인 적재치(Factor loading)를 보이고 있어 판별타당성을 저해하여 제거하였다. 그 후 나머지 13개 항목의 전체 누적설명력은 65.7%로 높게 나타났다.

< 표 30 > 리더십항목별 요인분석 결과

설 문 내 용		문항번호	적재 값	
			요인 1	요인 2
거래적 리더십 관련문항	목표달성인정	11	.765	.244
	원칙제시	18	.752	.281
	성과보상설명	5	.706	.301
	업적보상관심	17	.655	.334
	업적충족만족	6	.614	.303
변혁적 리더십 관련문항	주위 호감	1	.096	.819
	직원서장신뢰	7	.374	.748

	서장생각고지	10	.298	.742
	서장자랑생각	13	.349	.724
	자기개발지원	4	.340	.628
	개인적관심	16	.382	.625
	일 의 미 환 기	14	.292	.622
	가능성표현	8	.265	.612
eigen-value			4.637	3.901
설명력			35.669	30.007
누적설명력			35.669	65.676

2) 심리적 임파워먼트 문항의 요인분석 결과

심리적 임파워먼트 관련 7개 문항의 요인분석 결과는 <표 31>에서 보여주듯이 하나의 단일요인으로 구성되었으며 타당성을 저해하는 문항은 나타나지 않았다. 7개 항목의 전체 설명력은 52.7%로 높은 수준으로 파악되었다.

< 표 31 > 심리적 임파워먼트 문항 요인분석 결과

설 문 내 용	문 항 번 호	적재값
팀내영향력	5	.806
독자처리권	6	.804
팀내결정력	7	.792
방법재량권	4	.698
직무자신감	2	.686
직무재량권	3	.671
직무중요성	1	.599
eigen-value		3.688
설명력		52.682
누적설명력		52.682

3) 직무만족 문항의 요인분석 결과

직무만족 13개 문항에 대한 요인분석결과는 아래 <표 32>에서 보듯이 하나의 단일요인으로 구성되었다. 그러나 문항3(비반복성), 문항4(서장태도), 문항8(급여수준), 문항9(승진공정) 등 4개 문항은 요인적재치가 0.60이하로 나타나, 집중타당성을 저해하여 제거하였다. 그 후 나머지 9개 문항을 분석한 결과 전체 설명력은 56.8%로 높게 나타났다.

< 표 32 > 직무만족 문항 요인분석 결과

설 문 내 용	문 항 번 호	적 재 값
성 취 감	13	.773
능 력 활 용	7	.719
업 무 자 율	10	.700
기 여 성	6	.678
독 립 성	2	.674
능 력 인 정	12	.669
동 료 친 밀	11	.664
안 정 성	5	.652
업 무 량	1	.616
eigen-value		4.212
설명력		56.797
누적설명력		56.797

4) 조직몰입 문항의 요인분석 결과

조직몰입 7개 문항에 대한 요인분석 결과 2개의 요인으로 도출되었으며, 요인1은 정서적 몰입의 4개 문항, 요인2는 규범적 몰입의 2개 문항으로 각각 구성되었다. 그러나 규범적 몰입 3번 문항은 정서적 몰입의 요인으로 구성되어 선행이론의 구성타당도를 저해하여 제거하였다. 그 결과 총 누적 설명력은 65.7%로 높게 나타났다.

< 표 33 > 조직몰입 문항 요인분석 결과

설 문 내 용		문 항 번 호	적재 값	
			요인 1	요인 2
정서적 몰입 관련문항	조직발전기대	4	.753	-.195
	소속감	3	.732	.371
	조직문제인식	2	.729	.286
	정년근무	1	.645	.292
규범적 몰입 관련문항	조직에 빛	8	.040	.895
	조직의 덕	9	.303	.809
eigen-value			2.145	1.798
설명력			35.748	29.962
누적설명력			35.748	65.710

2. 신뢰성 분석

신뢰성이란 측정된 결과치의 일관성·예측가능성과 관련된 개념이며, 동일한 개념에 대하여 측정을 되풀이하였을 때 동일한 측정치를 얻을 수 있는 가능성을 의미한다. 신뢰성은 여러 가지 방법으로 측정할 수 있는데 그 중 통계분석을 통한 신뢰성 검증에는 Cronbach의 알파(α) 계수를 이용한 내적일관성법을 가장 많이 이용하며, 이 때 Cronbach 알파(α)계수 값은 적어도 0.60은 넘어야 신뢰도가 만족할 만한 수준이라 할 수 있다(김원표, 2005).

본 연구의 신뢰성을 확인하기 위해 내적일관성법에 의거 분석한 결과, 표<표 34>에서 보듯이 Cronbach의 알파(α) 값은 충분히 높은 것으로 나타났다. 먼저 변혁적 리더십 8개 항목의 신뢰도계수는 .913으로 나타났으며, 거래적 리더십 관련 6개 문항 알파(α) 값은 .782였으나 “변화 시도 하지 않음” 1개 항목이 신뢰도를 저해하는 것으로 나타나 제거하였고, 다시 나머지 5개 항목을 측정한 결과 계수(α) 값은 .842로 높아졌다. 그리고 심리적 임파워먼트 7개 항목과 직무만족 9개 항목 및 조직몰입 6개 항목도 측

정문항의 내적 일관성과 신뢰도는 높은 것으로 판단되었다.

< 표 34 > 변수별 신뢰도 통계량

	리더십		심리적 임파워먼트	직무만족	조직몰입
	변혁적	거래적			
항목 수	8	5	7	9	6
Cronbach 알파(α)	.913	.842	.846	.855	.765
제거된 항목수	4	1	-	4	1

3. 변수간의 상관관계 분석

본 연구의 가설에 사용된 변수들간의 관계를 살펴보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 35>와 같다. 사회과학의 영역에서 상관관계수의 강도는 상관관계수의 범위에 따라 ‘상관이 거의 없다’(0.00-0.20), ‘상관이 낮다’(0.20-0.40), ‘상관이 있다’(0.40-0.60), ‘상관이 높다’(0.60-0.80), ‘상관이 매우 높다’(0.80-1.00)고 표현한다(김태근, 2006).

본 연구에서의 변수간 상관관계를 분석한 결과 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 심리적 임파워먼트·직무만족 및 조직몰입 등 변수 간 상관관계는 통계적으로 유의하게 정(+)의 상관관계가 나타났지만 각 변수 간 상관성은 그다지 높지 않은 것으로 나타났다. 1) 변혁적 리더십은 심리적 임파워먼트와 직무만족 및 정서적 몰입 및 규범적 몰입과의 상관관계가 낮은 상관관계(.265~.370)를 나타내고 있으며, 2) 거래적 리더십의 경우에도 심리적 임파워먼트·직무만족·정서적 몰입 및 규범적 몰입과의 관계가 낮은 상관관계(.210~.387)로 나타났다. 3) 심리적 임파워먼트는 직무만족 및 정서적 조직몰입과 상관관계가 있는 것(.448~.525)으로 나타났으나, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 및 규범적 조직몰입간의 관계는 낮은 상관관계(.251~.313)로 나타났다. 4) 직무만족은 심리적 임파워먼트 및 정서

적 조직몰입과 상관관계가 있는 것(.525~.536)으로 나타났으며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십 및 규범적 조직몰입간의 관계는 낮은 상관관계(.360~.387)로 나타났다.

이를 다시 조직몰입 측면에서 보면 정서적 조직몰입은 심리적 임파워먼트 및 직무만족과는 상관관계가 있으며(.448~.536), 변혁적 리더십이나 거래적 리더십 요인과의 상관관계는 낮은 것으로 분석되었다. 그리고 규범적 조직몰입의 경우에는 변혁적 리더십이나 거래적 리더십 요인은 물론 심리적 임파워먼트 및 직무만족과의 상관관계가 낮은 것으로 분석되었다.

< 표 35 > 변수간 상관계수

변수별		변혁적 리더십	거래적 리더십	심리적 임파워먼트	직무 만족	정서적 조직몰입	규범적 조직몰입
변혁적 리더십	피어슨 상관계수	1					
	유의 확률 (양쪽)						
거래적 리더십	피어슨 상관계수	.821**	1				
	유의 확률 (양쪽)	.000					
심리적 임파워먼트	피어슨 상관계수	.294**	.313**	1			
	유의 확률 (양쪽)	.000	.000				
직무만족	피어슨 상관계수	.370**	.387**	.525**	1		
	유의 확률 (양쪽)	.000	.000	.000			
정서적 조직몰입	피어슨 상관계수	.274**	.307**	.448**	.536**	1	
	유의 확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.000		
규범적 조직몰입	피어슨 상관계수	.265**	.210**	.251**	.360**	.433**	1
	유의 확률 (양쪽)	.000	.000	.000	.000	.000	

주: ** 상관계수는 $p < 0.01$ 수준(양쪽)에서 유의합니다.

제 3 절 연구가설의 검증 및 논의

1. 변수간 직접영향 관계

1) 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하의 직무만족에 미치는 영향

<가설 1>	변혁적 리더십은 부하직원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<가설 2>	거래적 리더십은 부하직원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하 경찰관들의 직무만족에 미치는 영향을 확인하기 위하여 직무만족을 종속변수로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 36>과 같다.

< 표 36 > 변혁적/거래적 리더십의 직무만족에 대한 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수		유의확률
	B	표준오차	β	t	
(상수)	2.564	.094		27.290	.000
변혁적 리더십	.103	.048	.160	2.161	.031
거래적 리더십	.180	.052	.256	3.466	.001
$R^2=.158$, 수정된 $R^2=.155$, $F=44.507$, 유의확률=.000					

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 직무만족에 대한 t-검정결과 회귀계수에 대한 통계적 유의성이 확인되었다. 또한 회귀식에서 결정계수 R^2 은 .158로 비교적 설명력은 높았으며 F 값은 44.507, $p<.05$ 이므로 회귀식도 통계적으로 유의하였다.

$$f(\text{직무만족}) = 2.564 + 0.103(\text{변혁적 리더십}) + 0.180(\text{거래적 리더십})$$

따라서 <가설 1> “변혁적 리더십은 부하직원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 채택되었다. 이것은 변혁적 리더가 부하들로 하여금 그들의 과업을 보다 흥미롭게 만들어 줌으로써 직무만족에 유의한 영향을 미치게 된다는 것이며(Podsakoff et al., 1990), 국내의 선행연구결과와도 일치하는 것이다.(오운균, 2007; 최태원, 2008; 김용구, 2008; 이희성, 2007; 김현철, 2008; 홍성관, 2008; 구형회, 2008; 김창규, 2009).

또한 <가설 2> “거래적 리더십은 부하직원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”도 채택되었으며 이 결과 또한 다수의 선행연구결과와 일치하는 것이다(최태원, 2008; 김현철, 2008; 구형회, 2008; 박지수, 2009).

결국 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 경찰관의 직무만족에 긍정적(+) 영향을 미친다는 점이 확인되었으며 계수의 크기로 볼 때 거래적 리더십이 보다 큰 영향을 미친다고 판단된다.

2) 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하의 조직몰입에 미치는 영향

<가설 3>	변혁적 리더십은 부하직원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
(가설 3-1)	변혁적 리더십은 부하직원의 정서적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
(가설 3-2)	변혁적 리더십은 부하직원의 규범적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<가설 4>	거래적 리더십은 부하직원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
(가설 4-1)	거래적 리더십은 부하직원의 정서적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
(가설 4-2)	거래적 리더십은 부하직원의 규범적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하경찰관들의 조직몰입에 미치는 영향을 확인하기 위하여 조직몰입을 종속변수로 변혁적 리더십

과 거래적 리더십을 독립변수로 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 37>에 나타나 있다.

< 표 37 > 변혁적/거래적 리더십의 조직몰입에 대한 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	β		
상수	2.709	.112		24.195	.000
변혁적 리더십	.131	.057	.175	2.306	.022
거래적 리더십	.140	.062	.171	2.255	.025
$R^2 = .110$, 수정된 $R^2 = .106$, $F = 29.100$, 유의확률 = .000					

위 표에서 보듯이 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 t-검정결과 회귀계수에 대한 통계적 유의성은 확인되었으며, 회귀식에서 결정계수 R^2 은 .110 이고 F값은 29.100, $p < .05$ 이므로 회귀식도 통계적으로 유의성을 가진다고 할 수 있다.

$$f(\text{조직몰입}) = 2.709 + 0.131(\text{변혁적 리더십}) + 0.140(\text{거래적 리더십})$$

따라서 <가설3> “변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다” 와 <가설4> “거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 채택되었다.

이러한 연구결과는 경찰관들을 대상으로 한 송병호(2003)의 연구와 일치하고 기존의 다수 선행연구 결과들과도 일치하는 것이다. 즉, 이창원(2002)에 의하면 다수의 선행연구에서 변혁적 리더십이 직무만족·조직몰입 등 조직의 유효성을 증진시키는데 긍정적인 역할을 하고 있으며, 상황적 보상을 근간으로 한 거래적 리더십 또한 성과에 긍정적인 영향력을 행사하고 있는 것으로 나타났다.

그리고 표준화 회귀계수 값으로 볼 때, 변수별 영향력은 미세한 차이이기는 하지만 거래적 리더십(.171)보다는 변혁적 리더십(.175)이 경찰관들의 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 앞서 선행연구에서 언급하였듯이 “변혁적 리더십이 집단성과 및 리더십 효과성 등에서 거래적 리더십의 효과를 능가한다.”는 그간 외국 학자들의 연구결과와 일치하는 것이며, “변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 큰 영향을 미친다.”는 국내 학자들의 선행연구 결과와도 동일한 결과이다(박원숙, 2002; 황의철, 2004; 성영태, 2006; 이희성, 2007; 김현철, 2008; 최태원, 2008; 구형희, 2009).

그러나 계수의 크기에서 확인되듯이 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비하여 별다른 차이를 나타내지 않고 있음을 알 수 있고 이는 경찰조직에서 변혁적 리더십의 효과가 거래적 리더십에 비하여 그다지 크게 효과를 나타내지 못함을 의미하는 것이다. 유경화(2003)의 연구에서도 서울시 소재 57개 파출소 경찰관 대상으로 연구한 결과 “변혁적 리더십은 조직성장에 직접적인 영향을 미치지 않는 반면 거래적 리더십은 조직성장에 직접적인 영향력이 나타났다”고 결론을 제시하고 있다.

다음으로 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하경찰관들의 정서적 조직몰입에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

< 표 38 > 변혁적/거래적 리더십의 정서적 조직몰입에 대한 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	β		
(상수)	2.994	.123		24.334	.000
변혁적 리더십	.056	.062	.068	.893	.372
거래적 리더십	.223	.068	.251	3.270	.001
$R^2 = .096$, 수정된 $R^2 = .092$, $F = 25.016$, 유의확률 = .000					

<표 38>에서 나타나 있듯이 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 정서적 조직몰입에 대한 분석 결과 회귀식에서 결정계수 R^2 은 .096이었으며, F값은 25.016, $p < .05$ 이므로 회귀식은 통계적으로 유의성을 가진다고 할 수 있다. 그러나 회귀계수에 대한 검정결과는 거래적 리더십의 통계적 유의성은 확인되었으나 변혁적 리더십은 통계적으로 유의하지 않았다.

따라서 (가설 3-1) “변혁적 리더십은 정서적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 기각되었으며, (가설4-1) “거래적 리더십은 정서적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 채택되었다. 이러한 결과는 “변혁적 리더십은 정서적 조직몰입에 강한 정(+)적 상관관계를 맺었고 다른 요인과는 특별한 관계를 발견할 수 없었다”는 바이시오 등(Bycio, Hackett and Allen, 1995)의 연구결과 및 “경찰관의 정서적 조직몰입에 대하여 변혁적 리더십은 긍정적 영향을 미치나 거래적 리더십은 유의한 영향을 미치지 못한다.”는 송병호(2003), 김형철(2002) 등의 연구결과와는 일치하지 않는 결과로 추후 보다 면밀한 연구가 필요하다고 본다.

다음으로 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하경찰관들의 규범적 조직몰입에 미치는 영향을 확인하기 위하여 규범적 조직몰입을 종속변수로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 다중회귀분석을 실시한 결과는 다음과 같다.

<표 39>에서 나타나 있듯이 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 규범적 조직몰입에 대한 분석 결과 회귀식에서 결정계수 R^2 은 .070이었으며, F값은 17.935, $p < .05$ 이므로 회귀식은 통계적으로 유의성을 가진다고 할 수 있다. 그러나 회귀계수에 대한 검정결과는 변혁적 리더십의 통계적 유의성은 확인되었으나 거래적 리더십은 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 (가설 3-2) “변혁적 리더십은 규범적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 채택되었으며, (가설4-2) “거래적 리더십은 규범적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 기각되었다.

< 표 39 > 변혁적/거래적 리더십의 규범적 조직몰입에 대한 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차	β		
(상수)	2.139	.151		14.142	.000
변혁적 리더십	.281	.077	.285	3.669	.000
거래적 리더십	-.026	.084	-.024	-.312	.755
$R^2 = .070$, 수정된 $R^2 = .067$, $F = 17.935$, 유의확률 = .000					

결론적으로 본 연구결과는 “정서적 조직몰입에는 거래적 리더십이 정(+)의 영향을 미치나 변혁적 리더십은 영향이 없고 규범적 조직몰입에는 변혁적 리더십이 정(+)의 영향을 미치나 거래적 리더십은 영향이 없다”는 것이다.

3) 변혁적/거래적 리더십이 부하 경찰관의 임파워먼트에 미치는 영향

<가설 5>	변혁적 리더십은 부하직원의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
<가설 6>	거래적 리더십은 부하직원의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하 경찰관들의 심리적 임파워먼트에 미치는 영향을 확인하기 위하여 심리적 임파워먼트를 종속 변수로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 40>과 같다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 심리적 임파워먼트에 대한 회귀식에서 결정계수 R^2 은 .099로 나타났으며 F 값은 26.959, $p < .05$ 이므로 통계적으로 유의하였다. 그러나 <가설 5> “변혁적 리더십은 부하직원의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 회귀계수의 유의성이

입증되지 아니하여 기각되었으며, <가설 6> “거래적 리더십은 부하직원의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”는 회귀계수의 유의성이 입증되어 채택되었다.

< 표 40 > 변혁적/거래적 리더십의 심리적 임파워먼트에 대한 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	β		
(상수)	2.703	.106		25.557	.000
변혁적 리더십	.078	.053	.112	1.463	.144
거래적 리더십	.170	.059	.222	2.904	.004
$R^2=.102$, 수정된 $R^2=.099$, $F=26.959$, 유의확률=.000					

이와 같은 결과는 앞서 언급하였듯이 경찰의 업무특성상 강력한 지휘통솔체계를 유지하기 위한 조직의 경직성 및 위계질서 등과 관련된 것으로 보인다.

또한 본 연구의 이러한 결과는 “변혁적 리더십이 부하의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미친다.”는 기존의 다수 선행연구 결과들(박원숙, 2002; 최연인, 2005; 우인수, 2006; 성영태, 2006; 최충식, 2007; 최태원, 2008; 김용구, 2008; 문병량, 2009)과 다른 것으로, 특히 박원숙(2002) 및 최태원(2008)은 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 심리적 임파워먼트에 더 큰 영향을 미친다고 하였다.

그러나 성영태(2006)와 최충식(2007)은 변혁적 리더십이 심리적 임파워먼트에 미치는 영향이 제한적이라고 하였다.

4) 심리적 임파워먼트가 경찰관의 직무만족에 미치는 영향

<가설 7>	심리적 임파워먼트는 경찰관의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
--------	---

위 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과 <표 41>과 같이 심리적 임파워먼트는 경찰관의 직무만족과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 7>은 채택되었다.

< 표 41 > 심리적 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향

독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	β		
(상수)	1.739	.125		13.901	.000
심리적 임파워먼트	.482	.036	.525	13.441	.000
$R^2=.276$, 수정된 $R^2=.274$, $F=180.665$, 유의확률=.000					

이러한 연구결과는 정대용(2010)의 노인요양시설 종사자를 대상으로 연구한 결과 및 여타의 선행연구결과와 일치한다(우인수, 2006; 최태원, 2008; 김용구, 2008; 이상동, 2008). 따라서 경찰조직에서도 경찰관들의 심리적 임파워먼트가 높아지면 직무만족에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 판단되므로 일선경찰관들의 직무만족을 높이기 위해서는 심리적 임파워먼트를 높이는데 관심을 기울여야 할 것으로 보인다.

5) 심리적 임파워먼트가 경찰관의 조직몰입에 미치는 영향

<가설 8>	심리적 임파워먼트는 경찰관의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
(가설 8-1)	심리적 임파워먼트는 경찰관의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
(가설 8-2)	심리적 임파워먼트는 경찰관의 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

위 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과 <표 42>와 같이 심리적 임파워먼트는 경찰관의 조직몰입과 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 심리적 임파워먼트는 조직몰입의 하위변수

인 정서적 몰입과 규범적 몰입에 대하여도 통계적으로 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 확인되었다. 따라서 <가설 8>과 (가설 8-1) 및 (가설 8-2)는 모두 채택되었다.

이러한 연구결과는 McDermott 등(1996)의 일반간호사를 대상으로 한 연구 및 여타 다수의 선행연구결과들과 일치한다(Wilson & Laschinger, 1994; 양길모, 1998; 김관선, 2002; 우인수, 2006; 최태원, 2008; 이상동, 2008; 김용구, 2008; 문병량, 2009). 따라서 경찰조직에서도 심리적 임파워먼트가 높은 경찰관들일수록 조직몰입도가 높은 것으로 판단되므로 일선 경찰관들의 조직몰입을 높이기 위해서는 심리적 임파워먼트를 높이도록 해야 함을 의미한다.

< 표 42 > 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	β		
조직몰입	(상수)	1.898	.153		12.384	.000
	임파워먼트	.464	.044	.436	10.555	.000
	$R^2=.190$, 수정된 $R^2=.189$, $F=111.407$, 유의확률=.000					
정서적 몰입	(상수)	2.044	.166		12.311	.000
	임파워먼트	.519	.048	.448	10.904	.000
	$R^2=.201$, 수정된 $R^2=.199$, $F=118.901$, 유의확률=.000					
규범적 몰입	(상수)	1.605	.218		7.364	.000
	임파워먼트	.353	.062	.251	5.650	.000
	$R^2=.063$, 수정된 $R^2=.061$, $F=31.927$, 유의확률=.000					

그러나 최영진(2009)은 서울지역간호사를 대상으로 연구한 결과 심리적 임파워먼트와 조직몰입은 유의한 영향변수가 아닌 것으로 나타났다고 하였다.

2. 심리적 임파워먼트의 매개 효과

매개효과란 변수들간의 영향관계에 있어서 ‘독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 중간에 경유하는 변수의 역할’을 의미하며 즉, 독립변수와 종속변수간의 관계를 더욱 잘 설명할 수 있는 중간변수의 역할을 의미하는 것이다.

변수간 매개효과를 검증하는 통계적 방법론은 여러 가지가 있으나 본 연구에서는 일반적으로 매개효과를 파악하기 위하여 가장 널리 사용되는 통계기법인 Baron & Kenny(1986)의 “3단계 매개회귀분석(Three-step mediated regression analysis)”을 사용하였다.

“3단계 매개회귀분석”의 절차는 먼저, 매개 효과의 검증을 3단계로 나누어 하는데 1단계 회귀분석에서 각 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시키며, 이 때 얻은 회귀방정식에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의한 영향을 미쳐야 한다. 그리고 2단계 분석에서 각 독립변수에 대해 종속변수를 회귀시키는데 이 때 얻은 회귀방정식에서 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 마지막으로 3단계에서는 매개변수와 독립변수를 동시에 투입하여 종속변수에 회귀시키는데 이 단계의 회귀방정식에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다.

다음으로 매개효과 검증 단계는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 나타내는 회귀계수(비표준화 계수: B)를 비교할 때 3단계 방정식의 독립변수 회귀계수 값이 2단계 회귀방정식의 회귀계수 값보다 작아야 한다 (즉 2단계가 더 커야 한다). 이런 전제하에 ① 만일 3단계의 독립변수와 종속변수와의 관계에서 통계적으로 유의성이 없으면 완전매개이고 ② 그 관계가 통계적으로 유의하면 부분매개 역할을 하는 것으로 해석한다. 여기서 완전매개란 독립변수가 종속변수에 직접적인 영향을 미치지 않으며 매개변수를 통해서만 유의한 효과를 나타내는 경우이고 부분매개효과란 독립변수가 매개변수에 의해 종속변수에 영향을 미치면서 동시에 독립변수가 종속변수에 직접적인 영향도 있다는 것을 말한다.

- 1) 변혁적 리더십이 부하경찰관의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는데
심리적 임파워먼트가 매개역할을 하는지 여부

<가설 9>	변혁적 리더십이 부하직원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다.
--------	---

위 가설을 검증하기 위하여 3단계로 매개효과를 분석한 결과는 <표 43>과 같다.

< 표 43 > 심리적 임파워먼트의 변혁적 리더십과 직무만족간 매개효과

단계	독립변수	종속변수	R ²	F	B	t
1단계	변혁적 리더십	심리적 임파워먼트	.086	44.781**	.206	6.692**
2단계	변혁적 리더십	직무만족	.137	75.255**	.238	8.675**
3단계	변혁적 리더십	직무만족	.327	114.881**	.152	5.985**
	심리적 임파워먼트				.418	11.553**

주: ** p< .01

1단계 회귀분석결과 변혁적 리더십은 매개변수인 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 2단계 분석에서 변혁적 리더십은 종속변수인 직무만족에도 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 3단계로 매개변수(심리적 임파워먼트)와 독립변수(변혁적 리더십)를 동시 투입한 결과 매개변수(심리적 임파워먼트)는 종속변수(직무만족)에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나고 있다.

이제 매개효과의 검증단계로 먼저 독립변수인 변혁적 리더십의 3단계 회귀계수 값(.152)과 2단계 회귀계수 값(.238)을 비교한 결과 3단계에서 작아졌으며 독립변수와 종속변수 관계에서 통계적으로 유의하므로 부분매개 역할을 하는 것으로 판단되었다. 따라서 “변혁적 리더십이 부하직원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것”이라는 <가설 9>는 지지되었다.

이러한 결과는 “변혁적 리더십의 하위차원 중에서 ‘카리스마’가 임파워먼트를 통해 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다.”는 석기현(2003)의 연구결과 및 “변혁적 리더십이 조직유효성에 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개작용을 한다.”는 김세리(2005)의 연구결과와 일치하는 것이다.

2) 거래적 리더십이 부하경찰관의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 하는지 여부

<가설 10>	거래적 리더십이 부하직원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다.
---------	---

위 가설을 검증하기 위하여 3단계 매개회귀분석의 결과는 <표 44>와 같다. 1단계 회귀분석결과 거래적 리더십은 매개변수인 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 2단계 분석에서 거래적 리더십은 종속변수인 직무만족에도 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 3단계로 매개변수(심리적 임파워먼트)와 독립변수(거래적 리더십)를 동시 투입한 결과 매개변수(심리적 임파워먼트)는 종속변수(직무만족)에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나고 있다.

이제 매개효과의 검증단계로 먼저 독립변수인 거래적 리더십의 3단계 회귀계수 값(.174)과 2단계 회귀계수 값(.272)을 비교한 결과 3단계에서 작아졌으며, 독립변수와 종속변수 관계에서 통계적으로 유의하므로 부분매개 역할을 하는 것으로 판단되었다. 따라서 “거래적 리더십이 부하직원의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할

것”이라는 <가설 10>은 지지되었다.

< 표 44 > 심리적 임파워먼트의 거래적 리더십과 직무만족간 매개효과

단계	독립변수	종속변수	R ²	F	B	t
1단계	거래적 리더십	심리적 임파워먼트	.098	51.654**	.240	8.187**
2단계	거래적 리더십	직무만족	.150	83.698**	.272	9.149**
3단계	거래적 리더십	직무만족	.331	117.001**	.174	6.236**
	심리적 임파워먼트				.411	11.309**

주: ** p < .01

이러한 결과는 선행연구결과와 일치하는 것으로(임준철과 윤정구, 1999; 김용구, 2008), 경찰서장의 거래적 리더십이 부하경찰관의 직무만족에 영향을 미치는데 있어 심리적 임파워먼트가 매개역할을 한다는 점이 확인되었다.

3) 변혁적 리더십이 부하경찰관의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 하는지 여부

<가설 11>	변혁적 리더십이 부하직원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다.
(가설 11-1)	변혁적 리더십이 부하직원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다.
(가설 11-2)	변혁적 리더십이 부하직원의 규범적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다.

<가설 11>과 관련하여 심리적 임파워먼트의 변혁적 리더십과 조직몰입 간 매개효과를 분석한 결과는 <표 45>와 같다.

1단계 회귀분석결과 변혁적 리더십은 매개변수인 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 2단계 분석에서 변혁적 리더십은 종속변수인 조직몰입에도 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 3단계로 매개변수(심리적 임파워먼트)와 독립변수(변혁적 리더십)를 동시 투입한 결과 매개변수(심리적 임파워먼트)는 종속변수(조직몰입)에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나고 있다.

이제 매개효과의 검증단계로 먼저 독립변수인 변혁적 리더십의 3단계 회귀계수 값(.153)과 2단계 회귀계수 값(.236)을 비교한 결과 3단계에서 작아졌으며, 독립변수와 종속변수 관계에서 통계적으로 유의하므로 부분매개 역할을 하는 것으로 판단되었다. 따라서 “변혁적 리더십이 부하직원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것”이라는 <가설 11>은 지지되었다.

< 표 45 > 심리적 임파워먼트의 변혁적 리더십과 조직몰입간 매개효과

단계	독립변수	종속변수	R ²	F	B	t
1단계	변혁적 리더십	심리적 임파워먼트	.086	44.781**	.206	6.692**
2단계	변혁적 리더십	조직몰입	.100	52.661**	.236	7.257**
3단계	변혁적 리더십	조직몰입	.229	70.248**	.153	4.873**
	심리적 임파워먼트				.399	8.897**

주: ** p< .01

이와 관련 김세리(2005)는 “변혁적 리더십이 조직유효성에 영향을 미치

는데 심리적 임파워먼트가 매개 작용을 한다.”고 하였고, 성영태(2006)의 대구광역시 기초자치단체 공무원들 대상으로 연구한 결과는 단체장이 변혁적 리더십을 발휘할수록 임파워먼트의 매개효과를 통해 공무원의 조직몰입이 증대될 것이라고 하였다. 그러나 김관선(2002)은 “변혁적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는데 임파워먼트의 매개효과는 없다”고 하여 다른 결과를 보고하였다.

다음으로 (가설 11-1)의 심리적 임파워먼트의 변혁적 리더십과 정서적 조직몰입간 매개효과를 같은 방식으로 분석한 결과는 <표 46>과 같다.

1단계 회귀분석 결과 변혁적 리더십은 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 2단계 분석에서 변혁적 리더십은 정서적 조직몰입에도 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 3단계로 매개변수와 독립변수를 동시 투입한 결과 매개변수인 심리적 임파워먼트는 종속변수인 정서적 조직몰입에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나고 있다.

< 표 46 > 심리적 임파워먼트의 변혁적 리더십과 정서적 조직몰입간 매개효과

단계	독립변수	종속변수	R ²	F	B	t
1단계	변혁적 리더십	심리적 임파워먼트	.086	44.781**	.206	6.692**
2단계	변혁적 리더십	정서적 조직몰입	.075	38.550**	.223	6.209**
3단계	변혁적 리더십	정서적 조직몰입	.223	67.806**	.127	3.682**
	심리적 임파워먼트				.466	9.478**

주: ** p< .01

이제 매개효과의 검증단계로 먼저 독립변수인 변혁적 리더십의 2단계 회귀계수 값(.223)과 3단계 회귀계수 값(.127)을 비교한 결과 3단계에서 작

아졌으며, 독립변수와 종속변수 관계에서 통계적으로 유의하므로 부분매개 역할을 하는 것으로 판단되었다. 따라서 “변혁적 리더십이 부하직원의 정서적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개 역할을 할 것이다”라는 (가설 11-1)도 지지되었다.

다음으로 (가설 11-2)의 심리적 임파워먼트의 변혁적 리더십과 규범적 조직몰입간 매개효과를 같은 방식으로 분석한 결과는 <표 47>과 같다.

1단계 회귀분석 결과 변혁적 리더십은 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 2단계 분석에서 변혁적 리더십은 규범적 조직몰입에도 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 3단계로 매개변수와 독립변수를 동시 투입한 결과 매개변수인 심리적 임파워먼트는 종속변수인 규범적 조직몰입에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나고 있다.

< 표 47 > 심리적 임파워먼트의 변혁적 리더십과 규범적 조직몰입간 매개효과

단계	독립변수	종속변수	R ²	F	B	t
1단계	변혁적 리더십	심리적 임파워먼트	.086	44.781**	.206	6.692**
2단계	변혁적 리더십	규범적 조직몰입	.070	35.841**	.261	5.987**
3단계	변혁적 리더십	규범적 조직몰입	.103	27.208**	.206	4.597**
	심리적 임파워먼트				.267	4.164**

주: ** p< .01

이제 매개효과의 검증단계로 먼저 독립변수인 변혁적 리더십의 2단계 회귀계수 값(.261)과 3단계 회귀계수 값(.206)을 비교한 결과 3단계에서 작아졌으며, 독립변수와 종속변수의 관계에서 통계적으로 유의하므로 부분매개 역할을 하는 것으로 판단되었다. 따라서 (가설 11-2) “변혁적 리더십은

부하직원의 규범적 조직몰입에 정(+)의 효과를 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다”는 지지되었다.

4) 거래적 리더십이 부하경찰관의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 하는지 여부

<가설 12>	거래적 리더십이 부하직원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다.
(가설 12-1)	거래적 리더십이 부하직원의 정서적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다.
(가설 12-2)	거래적 리더십이 부하직원의 규범적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다.

<가설 12>를 검증하기 위하여 심리적 임파워먼트의 거래적 리더십과 조직몰입간 매개효과를 분석한 결과는 <표 48>과 같다. 1단계 회귀분석 결과 거래적 리더십은 매개변수인 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 2단계 분석에서 거래적 리더십은 조직몰입에도 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 3단계로 매개변수와 독립변수를 동시 투입한 결과 매개변수인 심리적 임파워먼트는 조직몰입에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나고 있다.

이제 매개효과의 검증단계로 독립변수인 거래적 리더십의 2단계 회귀계수 값(.257)과 3단계 회귀계수 값(.161)을 비교한 결과 3단계에서 작아졌으며, 독립변수와 종속변수 관계에서 통계적으로 유의하므로 부분매개 역할을 하는 것으로 판단되었다. 따라서 <가설 12>는 지지되었다.

그러나 선행연구결과는 부분매개효과가 있다는 보고(임준철 외, 1999; 김용구, 2008)와 매개효과를 확인하지 못하였다는 보고(김관선, 2002; 박원숙, 2002)가 혼재하고 있으며, 본 논문의 연구결과는 경찰서 조직에서 경찰관들의 심리적 임파워먼트가 거래적 리더십이 조직몰입에 영향을 미치는데 부분매개효과가 있다는 점을 확인하였다.

< 표 48 > 심리적 임파워먼트의 거래적 리더십과 조직몰입간 매개효과

단계	독립 변수	종속변수	R ²	F	B	t
1단계	거래적 리더십	심리적 임파워먼트	.098	51.654**	.240	7.187**
2단계	거래적 리더십	조직몰입	.100	52.403**	.257	7.239**
3단계	거래적 리더십	조직몰입	.226	68.955**	.161	4.653**
	심리적 임파워먼트				.398	8.780**

주: ** p< .01

다음으로 (가설 12-1)을 검증하기 위하여 심리적 임파워먼트의 거래적 리더십과 정서적 조직몰입간 매개효과를 분석한 결과는 <표 49>와 같다.

1단계 회귀분석 결과 거래적 리더십은 매개변수인 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 2단계 분석에서 거래적 리더십은 정서적 조직몰입에도 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 3단계로 매개변수와 독립변수를 동시 투입한 결과 매개변수인 심리적 임파워먼트는 정서적 조직몰입에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나고 있다.

< 표 49 > 심리적 임파워먼트의 거래적 리더십과 정서적 조직몰입간 매개효과

단계	독립변수	종속변수	R ²	F	B	t
1단계	거래적 리더십	심리적 임파워먼트	.098	51.654**	.240	7.187**
2단계	거래적 리더십	정서적 조직몰입	.094	49.255**	.273	7.018**
3단계	거래적 리더십	정서적 조직몰입	.231	71.146**	.164	4.347**
	심리적 임파워먼트				.452	9.185**

주: ** p< .01

이제 매개효과의 검증단계로 독립변수인 거래적 리더십의 2단계 회귀계수 값(.273)과 3단계 회귀계수 값(.164)을 비교한 결과 3단계에서 작아졌으며, 독립변수와 종속변수 관계에서 통계적으로 유의하므로 부분매개 역할을 하는 것으로 판단되었다. 따라서 “거래적 리더십이 부하직원의 정서적 조직몰입에 정(+)의 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다”는 (가설 12-1)은 지지되었다.

이와 관련, 김용구(2008)는 임파워먼트가 지적자극이 조직몰입에 미치는 영향에 부분 매개효과가 있다고 하였으며, 카리스마가 조직몰입에 미치는 영향에 완전 매개효과가 있다고 하였다.

(가설 12-2)와 관련하여 심리적 임파워먼트의 거래적 리더십과 규범적 조직몰입간 매개효과를 분석한 결과는 <표 50>과 같다.

< 표 50 > 심리적 임파워먼트의 거래적 리더십과 규범적 조직몰입간 매개효과

단계	독립변수	종속변수	R ²	F	B	t
1단계	거래적 리더십	심리적 임파워먼트	.098	51.654**	.240	7.187**
2단계	거래적 리더십	규범적 조직몰입	.044	21.835**	.226	4.673**
3단계	거래적 리더십	규범적 조직몰입	.082	21.172**	.157	3.134**
	심리적 임파워먼트				.289	4.433**

주: ** p< .01

1단계 회귀분석 결과 거래적 리더십은 심리적 임파워먼트에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 2단계 분석에서 거래적 리더십은 규범적 조직몰입에도 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 3단계로 매개변수와 독립변수를 동시 투입한 결과 매개변수인 심리적 임파워먼트는 규범적 조직몰입에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타나

고 있다.

이제 매개효과의 검증단계로 독립변수인 거래적 리더십의 2단계 회귀계수 값(.226)과 3단계 회귀계수 값(.157)을 비교한 결과 3단계에서 작아졌으며, 독립변수와 종속변수 관계에서 통계적으로 유의하므로 부분매개 역할을 하는 것으로 판단되었다. 따라서 (가설 12-2) “거래적 리더십이 부하직원의 규범적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다”는 지지되었다.

3. 가설 검증결과의 요약

이상에서 논의된 가설검증 결과를 요약하면 다음과 같다.

1) 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 각 각 부하경찰관의 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다. 그러나 그 영향력은 거래적 리더십이 더 큰 것으로 나타났다.

2) 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 각 각 부하경찰관의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다. 그러나 그 영향력의 차이는 크지 않은 것으로 나타났다. 조직몰입을 세분하여 정서적 조직몰입과 규범적 조직몰입으로 나누어 영향을 분석한 결과, 변혁적 리더십은 규범적 조직몰입에는 정(+)의 영향을 미치나 정서적 조직몰입에는 영향이 확인되지 않았으며 거래적 리더십은 반대로 정서적 조직몰입에는 정(+)의 영향을 미치나 규범적 조직몰입에는 영향이 확인되지 않았다.

3) 경찰서장의 변혁적/거래적 리더십이 부하 경찰관의 심리적 임파워먼트에 미치는 영향은 거래적 리더십은 정(+)의 영향을 미치나 변혁적 리더십은 유의한 영향이 확인되지 않았다.

4) 부하직원의 심리적 임파워먼트가 직무만족에 어떤 영향을 미치는지에 대한 검증결과는 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

5) 부하직원의 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지에 대한 검증결과도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 심리적 임파워먼트는 조직몰입의 하위변수인 정서적 몰입과 규범적

몰입에 대하여도 각 각 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

6) 경찰서장의 변혁적 리더십이나 거래적 리더십이 부하직원의 직무만족에 영향을 미치는데 있어서 심리적 임파워먼트가 매개적 영향을 미치는지 검증한 결과, 심리적 임파워먼트는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 과정에서 각 각 부분매개효과가 있음을 확인하였다.

7) 경찰서장의 변혁적 리더십이나 거래적 리더십이 부하직원의 조직몰입에 영향을 미치는데 있어 심리적 임파워먼트가 매개적 영향을 미치는지 검증한 결과, 이 또한 각 각 부분매개효과가 확인되었다. 조직몰입을 정서적 조직몰입과 규범적 조직몰입으로 구분하여 검증한 결과에서도 심리적 임파워먼트는 마찬가지로 부분매개효과를 확인할 수 있었다.

이상의 검증결과를 요약해보면 <표 51>과 같다.

< 표 51 > 가설 검증 결과 요약

번 호	가설 의 내용	결과
가설 1	변혁적 리더십은 부하의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2	거래적 리더십은 부하의 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	변혁적 리더십은 부하의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
3-1	변혁적 리더십은 부하의 정서적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-2	변혁적 리더십은 부하의 규범적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 4	거래적 리더십은 부하의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
4-1	거래적 리더십은 부하의 정서적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

4-2	거래적 리더십은 부하의 규범적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	가각
가설 5	변혁적 리더십은 부하의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	가각
가설 6	거래적 리더십은 부하의 심리적 임파워먼트에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 7	심리적 임파워먼트는 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 8	심리적 임파워먼트는 부하의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
8-1	심리적 임파워먼트는 부하의 정서적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
8-2	심리적 임파워먼트는 부하의 규범적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 9	변혁적 리더십이 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다.	채택
가설 10	거래적 리더십이 부하의 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트가 매개역할을 할 것이다.	채택
가설 11	변혁적 리더십이 부하의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.	채택
11-1	변혁적 리더십이 부하의 정서적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.	채택
11-2	변혁적 리더십이 부하의 규범적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.	채택
가설 12	거래적 리더십이 부하의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.	채택
12-1	거래적 리더십이 부하의 정서적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.	채택
12-2	거래적 리더십이 부하의 규범적 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 심리적 임파워먼트는 매개역할을 할 것이다.	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 주요 연구결과의 요약

1. 연구 개요

본 연구는 일선경찰서 경찰관들이 지각하는 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 경찰관들의 직무만족 및 조직몰입과 심리적 임파워먼트에 대하여 각 각 어떤 영향을 미치는지와 심리적 임파워먼트가 변혁적/거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향관계에서 매개역할을 하는지를 분석함으로써 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과를 검증하는 것을 연구목적으로 하였다.

조사대상 및 방법은 경찰종합학교에서 교육중인 경찰관 중에서 무작위로 600명을 선정하여 설문조사를 하였고, 조사기간은 09. 6. 15 - 7. 30 간이었으며, 설문지는 513부가 회수되어 그 가운데 분석 가능한 476부를 대상으로 분석하였다.

연구는 문헌연구를 통한 이론적 배경 검토와 가설검증을 위한 상관분석과 회귀분석 등 통계적 분석을 수행하였다.

연구순서는 먼저 제2장에서 리더십의 개념과 변혁적 리더십 이론의 발전과정을 살펴보고, 심리적 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입 등 주요변수에 대한 이론적 배경과 각 각의 변수간 관계에 대한 선행연구를 고찰하였다.

다음 제3장에서는 이론적 배경과 선행연구를 토대로 연구의 “분석틀”을 설정하였다. 먼저 연구모형은 ‘변혁적/거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입 및 심리적 임파워먼트에 영향을 미칠 것’이라는 가설과 ‘심리적 임파워먼트가 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미칠 것’이라는 가설 및 심리적 임

파워먼트가 변혁적/거래적 리더십과 직무만족/조직몰입간 영향관계에서 매개역할을 한다는 가설을 전제로 설계하였다. 그리고 조직몰입의 하위요소를 ‘정서적 몰입’과 ‘규범적 몰입’으로 설정하였다.

2. 주요 연구 결과

1) 조사대상 경찰관들의 일반적 특성에 따른 분석결과

(1) 경찰서장의 변혁적 리더십에 대한 경찰관들의 인식은 5점 척도에서 평균 2.77로 보통(3.0)보다 약간 낮은 수준으로 나타났고 거래적 리더십에 대한 인식은 3.06으로 보통(3.0)이상으로 나타나므로, 대체적으로 경찰관들은 경찰서장의 리더십 중 거래적 리더십부분을 많이 인식하는 것으로 나타났다.

(2) 아래 <표 52>에서 보듯이 경찰관들의 변혁적/거래적 리더십에 대한 인식수준과 임파워먼트의 수준 및 직무만족 수준은 연령·근속년수 및 계급과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며 반면 학력 수준과는 부(-)의 상관성이 있는 것으로 나타났다.

< 표 52 > 경찰관의 일반적 특성과 주요변수와의 관계

일반적 특성의 변화	변혁적 리더십	거래적 리더십	임파워 먼트	직무 만족도	조직 몰입
연령이 많을수록	↗	↗	↗	↗	-
근속년수가 증가할수록	↗	↗	↗	↗	-
계급이 높을수록	↗	↗	↗	↗	↗
학력이 높을수록	↘	↘	↘	-	-

주: ↗: 긍정적(+) 상관관계, ↘: 부정적(-)상관관계, -: 상관관계 없음.

이는 경찰관들이 연령대 및 근속년수가 높아지면서 대부분 계급이 높아지는데, 계급이 높아질수록 경찰서 내 각 부서에서 팀장 등 핵심적인 역할을 부여받는 경우가 많고 경찰서장과 접촉기회도 많아지므로 연령·근속년수·계급 수준과 리더십 인식 및 심리적 임파워먼트 수준의 정(+)의 상관관계는 자연스러운 결과로 보인다.

또 학력과 이들 변수간 역상관관계도 최근 입직한 순경·경장계급의 학력 수준이 과거 입직자보다 대부분 높으므로 고학력-저계급의 구조를 고려할 때 위에서 언급된 설명이 역으로 해석될 수 있다.

(3) 조직몰입의 경우에는 경찰관들의 연령·근속년수 및 학력과는 상관관계가 확인되지 않았다. 다만, 계급이 높아질수록 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났는데 이는 경찰서에서 간부가 되면서 조직에 대한 일체감·충성심이나 도덕적 의무감이 높아짐에 따른 결과로 해석되며, 선행연구에서도 유사한 결과가 나타나고 있다.

2) 연구가설에 대한 검증 결과

전반적으로 본 연구에서 제시된 가설과 그에 따른 모형은 상당부분 실제 연구결과와 부합되는 것으로 나타났다. 가설모형에서 주요변수간 가설 8개 중 7개의 가설은 직접영향이 인정되어 지지되었으며, 하나의 가설은 기각되었다. 그리고 매개효과와 관련된 4개 주요변수간 가설은 모두 채택되었다. 하위 변수에 대한 가설을 포함하여 전체적으로 22개의 가설 가운데 3개의 가설은 기각되었으며 나머지 19개 가설은 지지되었다. 가설 검증 결과의 개략적인 내용은 다음과 같다.

(1) 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 모두 부하경찰관의 직무만족에 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 이러한 결과는 다수의 선행 연구결과와 일치하는 것이다. 그러나 표준화계수로 볼 때 직무만족에 미치는 영향력의 크기는 거래적 리더십(.256)이 변혁적 리더십(.160)보다 더욱 큰 것으로 나타났다.

(2) 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 양쪽 모두 부하경찰관

들의 조직몰입에 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 그리고 변혁적 리더십(.175)은 거래적 리더십(.171)보다 경찰관들의 조직몰입에 좀더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으나 그 차이는 크지 않은 것으로 확인되었다.

조직몰입을 정서적 조직몰입과 규범적 조직몰입으로 구분하여 검증한 결과 변혁적 리더십은 규범적 조직몰입에는 긍정적(+) 영향을 미치나 정서적 조직몰입에는 유의한 영향력이 확인되지 않았으며, 거래적 리더십은 반대로 정서적 조직몰입에는 긍정적(+) 영향을 미치나 규범적 조직몰입에 대한 유의한 영향력은 확인되지 않았다.

(3) 변혁적/거래적 리더십과 심리적 임파워먼트의 관계에 있어서 경찰서장의 거래적 리더십은 부하경찰관들의 심리적 임파워먼트에 긍정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 변혁적 리더십은 부하경찰관들의 심리적 임파워먼트에 대한 영향이 통계적으로 확인되지 않았다.

(4) 경찰관들의 심리적 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 통계적으로 유의한 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 조직몰입의 하위변수인 정서적 몰입과 규범적 몰입에 대하여도 심리적 임파워먼트가 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

(5) 심리적 임파워먼트의 매개효과와 관련하여 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 부하경찰관들의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는데 있어서 심리적 임파워먼트는 각각 부분매개효과가 있는 것으로 확인되었다.

또한 경찰서장의 변혁적/거래적 리더십과 조직몰입의 하위변수인 정서적 몰입 및 규범적 몰입과의 관계에 있어서도 심리적 임파워먼트는 이러한 부분매개효과 있는 것으로 나타났다.

제 2 절 주요 연구결과의 시사점과 한계

1. 연구의 시사점

1) 경찰서장의 변혁적 리더십에 대한 경찰관들의 인식이 거래적 리더십에 대한 인식보다 상대적으로 낮았다는 점에서 우리나라 경찰서장의 리더십유형은 이상적 영향력·영감적 동기부여·지적자극 등 변혁적 리더십 측면보다는 ‘업적에 따른 보상’과 ‘예외에 의한 관리’ 등 거래적 리더십의 측면을 많이 활용하고 있다는 점을 시사하는 것이다.

이는 경찰업무의 특성상 계급에 의한 엄격한 위계질서와 일사불란한 지휘체계를 중시하는 등 조직의 경직성 때문에 경찰서장의 변혁적 리더십 발휘가 제한되고, 경찰관들의 인식도 승진·포상이나 징계와 같은 종래의 거래적 리더십에 익숙해져 있는 등 조직문화의 특성이 반영된 결과로 생각된다. 따라서 경찰조직의 성과 향상을 위한 경찰서장의 바람직한 리더십 형태는 어떠한 것인지에 대한 연구는 이와 같은 경찰조직의 특성을 감안하여 보다 깊이 있는 연구가 필요하다고 본다.

2) 경찰서장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 각각 부하경찰관의 직무만족과 조직몰입에 긍정적(+) 영향이 확인되었으나 미치는 영향력의 차이는 크지 않았다. 더구나 직무만족의 경우에는 거래적 리더십이 보다 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며 심리적 임파워먼트에 대하여도 거래적 리더십은 유의한 긍정(+)영향이 있었으나 변혁적 리더십은 효과를 확인할 수 없었다.

이와 같은 결과는 분석척도나 분석대상 등 분석상 한계 때문일 수 있겠으나, 일응 “변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비하여 기대를 초월하는 성과를 나타낸다”는 기존의 변혁적 리더십 이론과는 부합하지 않는 것이며, 동 이론을 경찰조직에 적용함에는 한계가 있음을 시사하는 것이다.

이 같은 문제는 “행정조직은 기업조직보다 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계가 현저히 약한 것으로 나타났고, 그 이유는 행정조직이 기계적 구조

에 가깝고 리더의 보상제공 권한이 제한적이기 때문인 것으로 분석되었다”는 김호정의 연구결과(2001b)에서도 제기된 바 있다.

한편, 우리나라 공공부문에서의 리더십연구 결과는 대부분 변혁적 리더십이 조직의 효과성 및 주요변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론을 내리고 있으나(이창원, 2008), 어느 정도의 크기로 영향을 미치는지에 관하여는 구체적인 연구결과가 미흡한 실정이므로 향후 보다 구체적인 연구를 통해 이 부분에 대한 검증이 필요하다고 생각된다.

또한 전술한 바와 같이 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 정서적 조직몰입과 규범적 조직몰입에 미치는 영향이 각각 달랐다. 따라서 경찰서 조직에서 경찰관들의 조직몰입을 강화하기 위해서는 거래적 리더십 요소인 ‘업적에 따른 보상’과 ‘예외에 의한 관리’를 강화하여 정서적 몰입을 높이는 동시에 이상적 영향력·영감적 동기부여·지적자극 등 변혁적 리더십 요소를 강화하여 규범적 몰입을 향상시켜야 함을 의미한다.

3) 경찰관들의 심리적 임파워먼트는 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 점에서 경찰관들의 직무만족과 조직몰입 향상을 위해서는 심리적 임파워먼트를 높이는 것도 유효한 방법으로 보인다.

특히 최근 입직하는 고학력 경찰관들의 심리적 임파워먼트와 직무만족·조직몰입을 제고시키기 위하여 소단위 내부 의사결정과정에 이들의 참여를 확대시키는 등 별도의 대책이 필요하다고 생각된다.

4) 심리적 임파워먼트는 경찰서장의 변혁적 리더십이나 거래적 리더십이 경찰관들의 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는데 매개효과가 있는 것으로 확인되었다. 따라서 향후 경찰서장의 변혁적/거래적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 논의함에 있어 심리적 임파워먼트를 동시에 고려해야 한다는 점을 시사한다.

2. 연구의 한계

1) 본 연구는 경찰서장의 리더십유형을 연구하기 위하여 경찰종합학교에서 교육을 받고 있는 경찰관을 대상으로 설문조사 하였으며 분석대상

응답지는 476부였다. 이는 전체 10만여 명의 경찰관 수에 비교할 때 조사 대상 경찰관 수가 충분하지 않으며 따라서 연구결과를 일반화하는데 제약을 받는다. 추후 보다 충분하고 정교한 조사대상을 선정하여 연구할 필요가 있다고 본다.

2) 본 연구의 핵심적 변수 중 하나는 경찰서장의 ‘변혁적 리더십’이며, 이에 대한 측정도구는 Bass와 Avolio(1992)의 MLQ-6S에 근거 하였다. 그러나 이 MLQ는 지속적인 발전에도 불구하고 여전히 변혁적 리더십의 측정척도에 대한 지속적인 연구가 필요하며, 변혁적 행태의 구성요소 사이에 부분적으로 중복되는 내용이 있고 내적상관계수가 높아 변혁적 리더십 이론의 구성적 타당성에 의문이 제기되기도 한다(이창원, 2008).

따라서 변혁적 리더십의 측정을 위한 사전 연구로 MLQ 구성타당도 검증에 대한 보다 심도 있는 연구가 선행되어야 할 것이며, 이를 통해 최적의 모형을 통한 검증이 필요하다 할 것이다.

3) 경찰조직의 특성측면에서 보면 경찰서장은 경찰 조직의 단위책임자이지만 보수나 승진·포상 또는 징계 등의 권한에 한계가 있으며, 대부분 1년 또는 1년6월 단위의 짧은 인사이동으로 부하경찰관들과의 근무관계가 장기간 지속적으로 연결되지 않는다. 이 또한 경찰서장의 리더십효과를 분석하는데 한계가 있음을 의미하는 것이다.

4) 그러나 경찰서장의 리더십이 경찰조직의 효과적 운영에 큰 영향을 미친다는 점을 고려할 때 향후 이에 대한 연구가 지속될 필요가 있으며 이를 위해서는 다음과 같은 사항이 추가로 고려되어야 할 것이다.

첫째, 설문조사 대상 경찰관의 선정에 있어 보다 신중함이 요구된다. 즉, 경찰서장이 일정기간 이상 근무 지속된 경찰서에서, 일정기간 동안 근무한 경찰관 중에서 대상이 선정되어야 한다.

둘째, 경찰업무는 대부분 수사·조사 및 단속 등 대국민 규제업무이고, 조직문화면에서 엄격한 계급구조하에 신속성과 일사불란성을 강조하는 경직성이 특징이며, 경찰서장의 권한은 제약이 많은데다 짧은 인사이동으로 경찰서장과 부하경찰관이 해당 경찰서에서 동시근무기간이 단기간이라는 점 등 경찰조직의 특성이 있다.

따라서 향후 회사기업이나 여타의 일반 행정조직과는 성격이 판이한 경찰조직의 특성을 감안하여 이에 상응하는 ‘리더십 측정도구’를 연구·개발할 필요가 있다고 생각된다.



【참 고 문 헌】

1. 국내문헌

- 강정애 · 이상욱 · 이상호 · 이호선 · 차동욱 역(2009). 「현대조직의 리더십 이론」, Gary Yukl(2006), *Leadership in Organization*. 서울: 시그마프레스.
- 고성돈(2008). 리더십과 임파워먼트 연구, 제주대학교, 박사학위논문.
- 구형희(2008). 리더십유형과 조직문화가 군조직 효과성에 미치는 영향연구, 한성대학교, 박사학위논문.
- 국승오(2009). 학교장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 교사의 효능감과 조직몰입에 미치는 영향, 공주대학교, 박사학위논문.
- 김경수 · 김공수 · 최광신 · 김순영(2000). 허시와 블랜차드의 상황적 리더십 이론의 재고찰, 「인사관리연구」, 24(1): 289-317.
- 김관선(2002). 변혁적 · 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향, 조선대학교, 박사학위논문.
- 김남현 역(2009). 「리더십」, Northouse, P. G. (2007), *Leadership: Theory and Practice*. 4th ed., 서울: 경문사.
- 김문숙(1997). 조직이미지와 조직몰입에 관한 실증적 연구, 중앙대학교, 박사학위논문.
- 김성수(2003). 「21세기형 글로벌 경영전략」, 서울: 삼영사.
- 김세리(2005). 외식업의 리더십, 임파워먼트와 조직유효성 연구, 경기대학교, 박사학위논문.
- 김영길(2008). 학교조직의 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향, 조선대학교, 박사학위논문.
- 김영환(2004). 경찰조직에서 상관의 리더십이 경찰공무원의 조직시민행동에 미치는 영향 연구, 한국지방정부학회, 「지방정부연구」, 8(1): 73-90.

- 김용구(2008). 임파워먼트의 매개효과에 따른 여행사리더십과 조직유효성에 관한 연구, 경기대학교, 박사학위논문.
- 김용현(2008). 경찰 중간관리자의 리더십이 조직성장에 미치는 영향, 계명대학교, 박사학위논문.
- 김주영(2007). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향, 원광대학교, 박사학위논문.
- 김창규(2009). 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 경희대학교, 박사학위논문.
- 김현숙(2008). 회복실 간호사의 임파워먼트와 직무만족도의 관계, 한양대학교, 박사학위논문.
- 김현철(2008). 리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향, 건국대학교, 박사학위논문.
- 김형철(2002). 리더십유형 및 리더에 대한 신뢰와 조직몰입의 관계 연구, 경남대학교, 박사학위논문.
- 김호정(2001a). 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향, 「한국행정학보」, 35(2): 197-216.
- _____ (2001b). 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형, 「한국정책학회보」, 10(3): 87-107.
- _____ (2003). 조직문화·리더십·조직효과성의 관계, 「한국행정학보」, 37(4): 103-123.
- 김호정·이창원·박희봉·Ralph W. Adler(2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성, 「한국행정학보」, 37(1): 19-36.
- 남기일(2009). 프로축구지도자의 리더십유형에 따른 조직유효성 결정요인연구, 경희대학교, 박사학위 논문.
- 문병량(2009). 축구선수들이 지각하는 지도자리더십 유형과 임파워먼트 그리고 조직유효성의 관계, 건국대학교, 박사학위논문.
- 박경혜(2008). 태권도지도자의 리더십유형이 조직문화 및 조직유효성에 미치는 영향, 경희대학교, 박사학위논문.

- 박지수(2009). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 내면적 동기부여에 미치는 영향에 관한 연구, 경원대학교, 박사학위논문.
- 박 아이린(2005). MSQ 직무만족도 검사의 문항 및 척도 타당성 분석, 서울대학교, 석사학위논문.
- 박영주(2008). 경찰공무원의 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 계명대학교, 박사학위논문.
- 박원숙(2002). 리더십 · 임파워먼트 · 간호업무성과간의 관계, 경희대학교, 박사학위논문.
- 박찬우(1999). 韓國 公務員의 組織沒入 決定要因에 관한 研究, 성균관대학교, 박사학위논문.
- 박창욱(2008). 경찰공무원의 학습지향성 및 조직학습이 조직유효성에 미치는 영향, 원광대학교, 박사학위논문.
- 배오식(2000). 임파워먼트 지각에 따른 구조적 특성과 결과변수간의 관계에 관한 연구, 영남대학교, 박사학위논문.
- 백종철 · 정연국(2002). 호텔기업에서 리더십이 종사원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 「관광경영학연구」, 7(1): 41-55.
- 석기현(2003). 리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족 · 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 세종대학교, 박사학위논문.
- 성영태(2006). 기초단체장의 리더십유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향, 계명대학교, 박사학위논문.
- 송병호(2003). 경찰서장의 리더십이 경찰관의 組織沒入에 미치는 影響 연구, 동국대학교, 박사학위논문.
- 안상태(2009). 학교장의 변혁적/거래적 리더십이 셀프리더십 · 직무만족 · 조직몰입에 미치는 영향, 부산대학교, 박사학위논문.
- 양길모(1999). 간호사의 임파워먼트 · 업무관련 개인적 특성 · 업무성과 관계 분석, 경희대학교, 박사학위논문.
- 양영종(1996). 조직구성원의 커뮤니케이션 만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 중앙대학교, 박사학위논문.
- 오운균(2007). 변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 공공-민간조직의 비교분석, 충북대학교, 박사학위논문.

- 우인수(2006). 리조트기업의 변혁적·거래적 리더십이 종사자들의 임파워먼트 및 조직문화·조직성파에 미치는 영향, 단국대학교, 박사학위논문.
- 유경화(2003). 경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직성과간의 관계, 「한국행정학보」, 37(3): 379-397.
- 유영식(2009). 변혁적 리더십이 역할행동·조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향. 전남대학교. 박사학위논문.
- 유영현(2006). 경찰공무원의 조직몰입 결정요인에 관한 연구, 동국대학교, 박사학위논문.
- 윤연희(2008). 학교장의 변혁적지도성과 직무만족도 및 조직효과성의 관계 메타분석, 이화여자대학교, 박사학위논문.
- 윤천성(2007). 카리스마적 리더십이 성과에 미치는 영향, 국민대학교, 박사학위논문.
- 이금숙(2008). 변혁적 리더십과 팔로어십의 관계가 조직몰입에 미치는 영향, 계명대학교, 박사학위논문.
- 이덕로(1994). 변혁적·거래적 리더십이 부하의 추가노력·직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향 연구, 「인사관리연구」, 18: 217-239.
- 이상동(2008). 호텔종사원의 변혁적 리더십과 셀프리더십이 임파워먼트와 직무성과에 미치는 영향, 동의대학교, 박사학위논문.
- 이석원(2009). 지방의회의원의 유형에 따른 리더십 특성과 조직유효성에 관한 연구, 계명대학교, 박사학위논문.
- 이성규(2006). 경찰의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향 研究, 동국대학교, 박사학위논문.
- 이성만(2000). 조직몰입과 직업몰입의 결정요인 및 갈등관계에 관한 연구, 상지대학교, 박사학위논문.
- 이성철(2008). 리더십 유형이 팀임파워먼트 및 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 호서대학교, 박사학위논문.
- 이승길(2003). 경찰공무원의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 影響에 관한 研究, 원광대학교, 박사학위논문.

- 이용탁(2004). 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에 임파워먼트가 미치는 영향, 「대한경영학회지」, 46: 2139-2160.
- 이창원(2005). 변혁적 리더십 이론의 개념적·방법론적 문제에 대한 검토, 「한국행정논집」, 17(4): 1035-1061.
- _____(2002). 내용분석법을 이용한 우리나라 지방자치단체들의 리더십 유형 및 요인분석, 「한국행정논집」, 14(4): 1063-1087.
- 이창원·최창현(2005). 「새조직론」, 서울: 대영문화사.
- 이창원·임영제(2008a). 변혁적 리더십의 연구경향분석과 과제, 「한국조직학회보」, (5)3: 199-228.
- 이창원·정법권(2008b). 단체장의 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 신뢰의 매개역할, 「정책분석평가학회보」, (18)1: 1-30.
- 이창원·김호정·박희봉·Ralph W. Adler(2003). 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성: 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교, 「한국행정학보」, 37(1): 19-36.
- 임준철·윤정구(1999). 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향: 자기 권능감의 매개역할을 중심으로, 「인사·조직연구」, 1-42.
- 장철영(2008). 경찰조직의 학습구축이 조직유효성에 미치는 영향관계분석, 「행정논총」, 46(3): 295-328.
- 정대용(2010). 노인요양시설 종사자의 LMX질에 따른 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 대구한의대학교, 박사학위논문.
- 정창호(2002). 경찰서장 리더십이 組織成果에 미치는 影響 研究, 단국대학교, 박사학위논문.
- 조선배·권형섭(2007). 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 「호텔경영학연구」, 16(5): 63-76.
- 주재진(2007). 경찰공무원의 근무성적평정 공정성인식이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 동국대학교, 박사학위논문.
- 채순화·배성현·김정원(2007). 변혁적 리더십·심리적 임파워먼트와 조직몰입간의 다차원적 관련성: 심리적 임파워먼트의 매개효과검증, 「대

- 한경영학회지」, 20(65): 2611-2638.
- 최연인(2005). 교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 교사집단의 임파워먼트 및 학교 조직효과성과의 관계, 건국대학교, 박사학위논문.
- 최영진(2009). 병원 간호사의 조직몰입에 관한 관련변인 분석, 한양대학교, 박사학위논문.
- 최충식(2007). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 대학직원의 조직시민행동에 미치는 영향, 강원대학교, 박사학위논문.
- 최충식 · 안종태 · 김정원(2006). 대학직원의 조직시민행동에 대한 변혁적 및 거래적 리더십의 영향: 임파워먼트의 매개효과 검증, 「대한경영학회지」, 19(59) : 2435-2457.
- 최태원(2008). 프로축구지도자의 리더십이 임파워먼트 · 신뢰 · 조직유효성에 미치는 영향, 계명대학교, 박사학위논문.
- 황기순(2005). 경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성장에 미치는 영향에 관한 연구, 「한국정책과학학회보」, 9(2): 65-90.
- 허중경(1986). 조직몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 「한국방송통신대학 논문집」, 6: 442-445.
- 홍성관(2008). 리더십이 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향, 전북대학교, 박사학위논문.
- 황의철(2004). 리더십 類型이 組織 有効性에 미치는 影響에 관한 研究, 인천대학교, 박사학위논문.
- 경찰청(2009). 「경찰통계연보」, 제52호.
- 경찰청(2008). 「경찰백서」.

2. 국외문헌

- Angle, H. L. and Perry. J. L. (1986). Dual Commitment Labor Management Relationship Climates. *The Academy of Management Journal*, 29(1): 31-50.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social identity theory and organization, *The Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Avolio, B. J. & B. M. Bass, (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multiple-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2): 188-218.
- , (1991). The transformational and transactional leadership behavior of women and men as described by the men and women who directly report to them, *CLS Report No. 91-3*, Binghamton, Center for Leadership Studies, State University of New York at Binghamton.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Einstein, W. O. (1988). Transformation Leadership in a Management Game Simulation, *Journal of Group and Organizational Studies*, 13(1): 58-80.
- Bandura, A. & R. Wood. (1989). Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making, *Journal of Personality and Social Psychology*: 41: 586-598.
- Baron, R. M. & Kenny D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic and statistical consideration, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Bass. B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational

- Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*. 52(2): 130-139.
- _____, (1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, Alexandria, VA: US. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- _____, (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18(Winter): 19-31.
- _____, (1985a). Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*.
- _____, (1985b). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & B. J. Avolio, (2000). *Full Range Leadership Development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Altos, CA: Academic Press, Inc.
- _____. (1996). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden Inc., Palo Altos, CA: Academic Press, Inc.
- _____, (1992). *Multifactor Leadership Questionnaire –Short form 6S*, Binghamton, NY: Center for Leadership Studies.
- _____, (1990). The Implications of Transformational and Transactional Leadership for Individual, Team, and Organizational Development, in R. Woodman & W. Passmore(eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, Conn.: JAI Press
- Bass, B. M. & R. M. Stogdill, (1990). *Transformational leadership development: manual for multi-factor leadership questionnaire*. Palo Alto. Cal: Consulting Psychologies Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-40.

- Bently, R. R. & Rempel, A. M. (1970). *Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire*. Indian: University Bookstore.
- Bennis, W. G., & B. Nanus, (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row.
- Blake, R. R. & J. S. Mouton, (1964). *The Managerial Grid III*. 3rd ed. Houston, Texas: Gulf Pub.
- Bradford, D. L. & Cohen, A. R. (1984). *Management for Excellence*. New York: John Wiley.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*, London: Sage.
- Buchanan, Bruce II. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, *Administrative Science Quarterly* , 19(4): 533-546.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bycio, P., R. D. Hackett. & J. S. Allen, (1995). Further Assessments of Bass's(1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 80(4): 468-478.
- Carey, M. R. (1992). Transformational Leadership and the Fundamental option for Self-Transcendence. *Leadership Quarterly*, 3.
- Conger, J. A. (1989). *The Charismatic Leader: Behind The Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. & R. N. Kanungo, (1998). *Charismatic leadership in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- _____. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- _____. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organization Setting, *Academy of Management Review*. 12(4): 637-647.

- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M.(1989). Self determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74: 580-590.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M.(1987) Bridging the research traditions of task/ego involvement and intrinsic/extrinsic motivation : Comment on Butler, *PsycSCAN Developmental psychology*, 11.
- Dalton, D. R., W. D. Todor , M. J. Spendolini, G. J. Fielding & L. W. Porter(1980). Organization Structure and Performance: a Critical Review, *Academy of Management Review*, January 5(1): 49-64.
- Deluga, R. J. (1988). Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies. *Group and Organization Studies*. 13(4): 456-467.
- Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Fisher. K. (1995). *Leading Self-Directed Teams: A Guide to Developing New Team Leadership Skills*, New York, McGraw-Hill Book Company.
- Gilsson, C. & H. Durick. (1988), Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization, *Administrative Science Quarterly*, 33(1): 61-81.
- Gist, M. E. (1987). Self-Efficacy Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 12(3): 472-485.
- Graeff. C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critical review, *Leadership Quarterly*. 8(2): 153-170.
- Hackman, J. R. & G. R. Oldman, (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279

- Hater, J. J. and B. M. Bass. (1988). Supervisors' Evaluations and Subordinate' Perceptions of Transformational Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 73(4): 695-702.
- Hersey, P. & K. H. Blanchard. (1987). *Management of Organizational behavior: Utilizing human resource(5th ed.)*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons.
- Hollander, E. P. & L. R. Offermann, (1990). Power and Leadership in Organization, *American Psychologist* , 45: 179-189.
- House, A. (1971). Path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3): 321-338.
- Huselid, M. A. and N. E. Day. (1991). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover : A Substantive and Methodological Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 76(3): 380-391.
- Jurgenson, C. (1978). Job Preferences: What Makes a Job Good or Bad, *Journal of Applied Psychology*, 63: 267-276.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological condition of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33: 672-724.
- Kanter, R. M. (1983). *Men and Women of the corporation*. 2nd ed., New York: Basic Books.
- _____.(1968). Commitment and Social Organizational: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 33(4): 499-517.
- Kartz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social Psychology of Organization*, New York, John Wiley and Sons.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change*. New York: Free Press.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge*. CA:

Jossey-Boss.

- Kuhnert, K. W. (1994). Transforming Leadership: Developing People through Delegation, In B. M. Bass & B. J. Avolio(eds.), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kuhnert , K. W. & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Development Analysis, *Academy of Management Review*, 12(4): 648-657.
- Lesly, E. (1995). Manager See, Manager Do, *Business Week*, April (3): 90-91.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*, New York: McGraw-Hill.
- Locke, Edwin A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in Marvin D. Dunnette(ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- March J. G. & H. A. Simon. (1958). *Organization* , N.Y.: John Willy & Sons Inc.
- Mathieu, J. and D. Zajac. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedent, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- Masi, R. J. (1994). *Transformational Leadership and Its Roles in Empowerment, Productivity, and Commitment to Quality*, Doctoral Dissertation, University of Illinois, Chicago, IL.
- McCormick, E. J. & Ilgen, D. (1980). *Industrial Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall.
- McDermott, K., Laschinger, H. K. & Shamian, J. (1996). Work Empowerment and Organizational Commitment. *Nursing Management*, 27(5): 44-48.

- Meyer, J. P. and N. J. Allen. (1993). Organizational Commitment; Evidence of Career Stage Effect?, *Journal of Business Research*, 26: 49-61.
- _____. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 11(1): 61-98.
- _____. (1990). The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Meyer, J. P. & N. J. Allen & C. A. Smith, (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Mottaz, C. J. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *Sociological Quarterly*, 30(1): 143-158.
- Mowday, R. T., L. W. Porter. & R. M. Steers. (1982). *Employee-Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- _____. (1979). The Measurement of Organizational Commitment: A Progress, *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-247.
- Northouse, Peter G. (2007) *Leadership: Theory and Practice*. 4th ed., London: Publication of Thousand Oaks.
- Oezaralli, N. (2003). Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6): 335-344.
- Oliver, N. (1990). Rewards, Investment, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 19-31.

- Osborn, R. N., Schermerhorn, J. R. & Hurt, J. G. (1982). *Meaning of Organizational Behavior*, John Wiley and Sons.
- Porter, L. & Lawler, E. III. (1968). *Managerial Attitude and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Quinn, R. P. & Mangione, T. W. (1973). Evaluation Weighted Model of Measuring Job Satisfaction: A Cinderella Story. *Organizational Behavior and Human Performance*. 10(1): 1-23.
- Reddin, W. J. (1967). The 3-D Management Style Theory. *Training and Development Journal*. 21(4): 8-17.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in Workplace, *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Seltzer, Joseph & Bass, Bernard M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*. 16(4): 693-703.
- Seltzer, J. & L. E. Miller. (1990). *Leader Behavior and Subordinate Empowerment in a Human Service Organization*, Paper presented at the Academy of Management, San Francisco.
- Shamir, B. and Howell, J. M. (1999). Organizational and Contextual Influences on The Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*. 10(2): 257-283.
- Sheldon, M. E. (1971). Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization, *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 143-150.

- Sims, H. P. & Lorenze, P. (1992). *The new leadership paradigm: social learning and cognition in orientations*, Newbury Park, CA: Sage.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28(3): 339-358.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the workplace, Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- _____. (1992). When organization dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace. Unpublished doctoral dissertation, The University of Michigan.
- Spreitzer, G. M., M. A. Kizilos & Nason, S. N. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain, *Journal of Management*, 23(5): 679-705.
- Steers, R. M. (1984). *Introduction to Organizational Behavior*(2nd ed.) Illinois: Scott, Foresman and Company.
- _____. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.
- Steers, R. M. & Poter, L. W. (1983). *Employee Commitment to Organization, Motivation & Work Behavior*, N. Y. McGraw Hill.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership : A survey of theory and research*, New York : Free Press.
- Thomas, K. W. & B. A. Velthouse, (1990). Cognitive elements of empowerment: An "Interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*. 15(4): 666-681.

- Thomas, K. & Tymon, W. (1994). Does Empowerment always Work. Understanding the Role of Intrinsic Motivation and Personal Interpretation, *Journal of Management Systems*, 6(2): 1-13.
- Viator, R. E. (2001). The Relevance of Transformational Leadership to Nontraditional Accounting Services: Information Systems Assurance and Business Consulting, *Journal of Information Systems*, 15(2): 99-125.
- Vogt, J. and K. Murrell. (1990). *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*, San Diego, CA: Pfeffer's Company.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Wilson, B. & Laschinger, H. K. S. (1994). Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment: A test of Kanter's theory of structural power in organizations. *Journal of Nursing Administration*. 24(4S): 39-47.
- Yammarino, F. H. & B. M. Bass, (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10): 975-995.
- Yukl, Gary. (2002). *Leadership in Organizations*(5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____. (1999a). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1): 33-48.
- _____. (1999b). An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*. 10(2): 285-305.
- _____. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*. 15(2): 251-289.

- Yukl Gary. & Van Fleet, D. D. (1992) Theory and Research on Leadership in Organization, *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*(3), Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 147-198.
- Zimmerman, M. A. (1990). Toward a Theory of Learned Hopefulness: A Structural Model Analysis of Participation and Empowerment, *Journal of Research in Personality*, 24(1): 71-86.



【부 록】

<설 문 지>

경찰서장의 리더십에 관한 설문조사

I. 먼저 귀하가 근무하는 경찰서의 서장에 대해 귀하가 가지는 느낌에 관한 질문입니다. 귀하의 생각이 일치하는 곳에 V 표하여 주십시오.

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대 체 로 그렇다	매우 그 령 다
1. 직원들은 서장이 자기주위에 있는 것을 기분 좋게 느낀다.					
2. 서장은 우리가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야하는지 간단 명료하게 설명 한다					
3. 서장은 직원들에게 일상의 문제들을 새로운 방법과 시각으로 생각하고 보도록 한다.					
4. 서장은 직원들 스스로 자신을 개발해 가도록 돕는다.					
5. 서장은 직원들이 자신의 업무성과에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지 말해준다.					
6. 서장은 직원들과 합의된 업적기준을 충족시켰을 때 만족해 한다.					
7. 직원들은 경찰서장을 완전히 신뢰하고 있다.					
8. 서장은 우리가 어떤 일을 할 수 있다는 가능성에 대해 호소력있게 감동적으로 표현한다.					
9. 서장은 부하들에게 복잡하고 어려운 문제를 새로운 시각으로 보는 방법을 제공한다.					
10. 서장은 직원들에게 자신들이 하고 있는					

일에 대하여 서장이 어떻게 생각하고 있는지 알도록 한다.					
11. 서장은 부하들이 그들의 목표에 도달했을 때 그 목표달성을 인정해주고 보상을 한다.					
12. 서장은 일들이 잘 되어가고 있는 한 어떤 것도 바꾸려고 시도하지 않는다.					
13. 직원들은 현 서장과 함께 근무하는 것을 자랑스럽게 생각한다					
14. 서장은 직원들이 자신의 일에서 어떤 의미를 찾도록 돕는다.					
15. 서장은 직원들에게 자신이 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 새로운 시각에서 다시금 생각 하도록 한다.					
16. 서장은 소외당하는 듯한 직원들에게 개인적 관심을 보인다					
17. 서장은 직원들이 자신의 업적에 따라 보상을 받고 있는지에 대해 주의를 기울인다.					
18. 서장은 직원들에게 자신의 일을 수행하기 위해 알아야 할 원칙들을 말해준다.					

II. 다음은 귀하가 직장에서 느끼는 만족도에 관한 질문입니다.

귀하의 생각이 일치하는 곳에 √ 표하여 주십시오.

질 문 내 용	매우 불만족 한다	불만족 한다	보통 이다	대체로 만족 한다	매우 만족 한다
1. 나에게 부여되는 업무량에 대하여					
2. 혼자 독립적으로 일 할 수 있다는 것에 대하여					
3. 때때로 반복되지 않는 다양한 일들을 할 수 있다는 점에 대하여					
4. 경찰서장이 직원들을 대하는 방식에 대하여					
5. 내 직업의 안정성에 대하여					

6. 다른 사람들을 위해 무언가 해줄 수 있다는 것에 대하여					
7. 내 능력을 활용해서 일할 수 있다는 것에 대하여					
8. 내 업무량에 비해 급여수준에 대하여					
9. 승진심사의 공정성에 대하여					
10. 내 자신의 방식대로 업무를 수행할 수 있는 기회에 대하여					
11. 나와 직장동료들과의 관계(친밀도)에 대하여					
12. 나의 업무수행능력을 인정받는 정도에 대하여					
13. 업무수행을 통해 얻는 성취감에 대하여					

Ⅲ. 다음은 귀하의 직장에서 느끼는 조직몰입에 관한 질문입니다.

귀하의 생각이 일치하는 곳에 √표하여 주십시오.

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 정년퇴직시 까지 근무하고 싶다.					
2. 나는 우리 경찰(조직)의 문제를 나의 문제로 생각 한다.					
3. 나는 우리 경찰조직에 강한 소속감을 느낀다.					
4. 나는 우리 경찰조직이 발전하길 바란다.					
5. 내가 경찰조직을 떠나지 않는 이유는 별다른 대안이 없기 때문이다.					

6. 나는 현재의 경찰조직에 투자해 놓은 시간과 에너지를 생각할 때 이 조직을 떠나고는 싶지 않다.					
7. 나는 경찰을 그만 둘 경우 개인적으로 꺾어야 할 손해가 너무 크다.					
8. 나는 우리경찰(조직)에 많은 빚을 지고 있다.					
9. 나는 우리 경찰(조직)에 근무하면서 많은 덕을 보고 있다.					
10. 내게 이익이 된다 하여도 지금 우리 경찰(조직)을 떠나는 것은 옳지 않다고 생각한다.					

V. 다음은 귀하가 스스로 가지는 느낌(심리적 임파워먼트)에 관한 질문입니다. 귀하의 생각이 일치하는 곳에 V 표하여 주십시오.

질 문 내 용	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 내가 하는 직무는 나에게 매우 중요하다.					
2. 나는 나의 직무능력에 대한 자신감을 가진다.					
3. 나는 나의 직무수행에 상당한 재량권을 가진다.					
4. 나는 업무처리 방법을 스스로 결정할 수 있다.					
5. 우리 계(팀)에서 나의 영향력은 크다					
6. 우리 계(팀)에서 나에게 독자적인 업무 처리 기회가 주어진다.					
7. 나는 우리 계(팀)에서의 업무처리 결정에 상당한 영향력을 가지고 있다.					

VI. 다음은 통계분석을 위한 개인특성에 관한 내용입니다.

해당되는 항목에 (V)해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? 남자() , 여자()
2. 귀하의 결혼여부? 기혼() , 미혼()
3. 귀하의 계급은? 순경() , 경장() , 경사() , 경위() , 경감()
4. 귀하의 현 근무부서는? 지구대() , 본서: 경무.청문() , 생활안전() , 경비() , 교통() , 수사.형사 () , 정보() , 보안.외사 ()
5. 귀하의 총 경찰 근무기간은? (만 년),
6. 귀하의 현재의 경찰서 근무기간은? (만 년)
7. 귀하가 근무하는 경찰서 급수는? 1급지() , 2급지() , 3급지()
8. 귀하의 연령은? 만() 세
9. 귀하의 학력은? 고졸이하() , 전문대졸() , 대졸() , 대학원이상()

※ 끝까지 진지하게 설문에 응해 주신데 대하여 깊이 감사드립니다.

ABSTRACT

A Study on Relationship between Leadership Styles and Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment

Kim, Ki Yong

Major in Policy Science

Dept. of Public Administration

Graduate School, Hansung University

The purpose of this study is to examine whether it be proper and practical for "Transformational leadership theory" to apply the police organization in Korea. For this study, it analyzed the relationship between the leadership styles of police chief and empowerment, job satisfaction, organizational commitment of the subordinate police officer.

The 600 police officers who were training in the Police Comprehensive Academy were randomly selected to be surveyed and the 476 copies from the collected 513 questionnaires were analyzed.

This study conducted the review of theoretical background by the literature research and the statistical analysis through SPSS 12.0 statistics program.

The frequency analyses were obtained in order to find general character of the repliers and factor-analysis was obtained to prove reliability. Cronbach's alpha coefficient was obtained to find confidence. In order to prove effects of the variable, correlation analysis, multiple-regression analysis were performed.

The result of the test of hypothesis is as follow.

1) Transformational leadership and Transactional leadership have influence on job satisfaction of the subordinate police officers. However, the size of influence on job satisfaction of Transactional leadership was larger than Transformational leadership.

2) Transformational leadership and Transactional leadership of police chief have positive influence on organizational commitment of the subordinate police officer and Transformational leadership had larger influence than Transactional leadership.

And as a result of verification that divide the organizational commitment to the normative organizational commitment and affective organizational commitment, Transformational leadership had positive influence on the normative organizational commitment, however, there was not any significant influence on the affective organizational commitment. Transactional leadership, conversely, had positive influence on the affective organizational commitment, while there was not any significant influence on the normative organizational commitment.

3) Transactional leadership of police chief has positive influence on the empowerment of subordinate police officers. However the influence of Transformational leadership on the empowerment of subordinate police officer is not verified statistically.

4) The empowerment of police officer has statistically positive influence on job satisfaction and organizational commitment.

5) And it is showed that there is the positive mediatorial effect of empowerment when Transformational leadership and Transactional leadership of police chief impacts on the job satisfaction and organizational commitment of subordinate police officer.

As a result of this study, the implications are as follow. At first, both of Transformational leadership and Transactional leadership of police chief have positive influence on job satisfaction and organizational

commitment. However, the difference of influence is not much. In addition, Transformational leadership showed less influence than Transactional leadership on the job satisfaction. And Transactional leadership showed positive influence on the empowerment but it was impossible to find influence for the Transformational leadership.

Those results are possibly showed by the analysis limitations due to the analysis scale or target etc. but it is not coincided with the "Transformational leadership theory " of Bass that "Transformational leadership shows the performance that beyond all expectations compared with Transactional leadership." and it has the limitation for this theory to apply to the Korea police organization just as it is.

It is regarded that the characteristic of the police organization which puts stress on the strict hierarchy and the concerted command system are reflected. Accordingly, these characteristics should be considered for the study of the desirable leadership style of the Korea police organization.

Additionally, the influence of Transformational leadership and Transactional leadership on the affective organizational commitment and the normative organizational commitment are separately differed.

Therefore, to enhance the organizational commitment of the police officer, the police chiefs should strengthen both the affective organizational commitment by Transactional leadership and the normative organizational commitment by Transformational leadership, simultaneously.

Keyword: transformational leadership, transactional leadership, job satisfaction, organizational commitment and empowerment.