

碩士學位論文
指導教授 李昌遠

서울시 區廳長들의 變革的 리더십이
福祉擔當 公務員들의 職務成果에 미치는
影響 研究

**A Study on the Effects of Administration Head's Transformational
Leadership on Welfare Service Officials' Job Performance
- Focused on Unit Autonomous Administrations in Seoul -**

위 論文을 行政學 碩士學位論文으로 提出함

2001年 8月 日

漢城大學校 行政大學院

福祉行政學科

社會福祉專攻

金 洪 九

金洪九의 行政學 碩士學位 論文을 認定함

2001年 8月 日

審査 委員長 印

審査 委員 印

審査 委員 印

- 목 차 -

제 1 장 서 론	1
제 1절 연구 배경	1
제 2 절 연구의 목적	8
제 2 장 이론적 배경	9
제 1 절 기존의 리더십 이론	9
1. 특성이론	10
2. 행동이론	11
3. 상황이론	13
제 2 절 새로운 리더십 이론	14
1. 거래적 리더십	14
2. 거래적 리더십의 한계	16
3. 변혁적 리더십	19
4. 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십	23
5. 변혁적 리더십과 거래적 리더십	25
6. 능동적 리더십과 수동적 리더십	25
7. 리더십과 조직의 맥락	26
제 3 장 연구문제 및 연구가설	29
제 1 절 연구 문제	29
제 2 절 연구가설	34
제 4 장 연구방법	36
제 1 절 측정도구	36
1. 거래적 리더십과 변혁적 리더십	36

2. 부하들의 가외적 노력	37
3. 조직 효율성	37
4. 직무만족	38
5. 조직몰입	38
6. 독창성지지	38
제 2 절 자료수집	39
제 3 절 분석 방법	40
제 5 장 연구결과 분석	41
제 1 절 기술 통계치	41
1. 인구통계학적 분석	41
2. 응답자 반응분석(평균값 분석)	46
제 2 절 연구가설 검증	53
1. 연구문제 검증	53
2. 연구가설 2의 검증	55
3. 연구가설 1의 검증	55
제 3 절 연구결과의 요약	59
제 6 장 결 론	62
제 1 절 요약	62
제 2 절 시사점	63
제 3 절 연구의 제한점과 향후 연구과제	65
참 고 문 헌	67
ABSTRACT	75

- 표 목 차 -

<표 1> 응답자의 성별 빈도 분석	41
<표 2> 응답자의 직급 분석	42
<표 3> 응답 구청 및 과 분석	42
<표 4> 응답자 복지공무원의 근무기간 분석	43
<표 5> 응답자의 복지분야 부서에서 근무기간 분석	43
<표 6> 복지분야 공무원의 학력 분석	44
<표 7> 구청장 같이 근무한 기간 분석	45
<표 8> 구청장의 변혁적 리더십 평균 분석	46
<표 9> 구청장의 거래적 리더십 평균 분석	47
<표 10> 구청 및 구청장의 능률도	48
<표 11> 독창성지지도(근무하는 구청에 대한 견해)	49
<표 12> 조직몰입도(구청에 대한 몰입도)	50
<표 13> 현재 직무에 대한 만족도	51
<표 14> 예외적 노력	52
<표 15> 경로모형에서의 공변량 분석	54
<표 16> 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 직무만족간의 회귀분석	56
<표 17> 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직몰입간의 회귀분석	56
<표 18> 변혁적 / 거래적 리더십 및 예외적 노력간의 다중회귀분석	58
<표 19> 변혁적 / 거래적 리더십 및 조직의 효율성간의 다중회귀분석	59

- 그림 목차 -

<그림 1> 연구가설의 경로모형	53
-------------------------	----

제 1 장 서 론

제 1절 연구 배경

인간자원을 관리하는 리더십보다 조직의 운영 및 발전에 더 큰 영향을 미치는 것은 없다. 리더십 분야는 학문간(interdisciplinary) 연구의 대상으로 심리학, 사회학, 정치학, 행정학, 경영학 그리고 교육행정 등의 다각적 측면에서 연구되고 있다. 리더십에 대한 관심의 정도는 사회과학과 행동과학 분야에서 이루어진 리더십 관련 문헌과 연구의 수가 셀 수 없을 정도로 많다는 것에서 반영된다.

급변하고 있는 사회·정치적·경제적 체제 내에서 리더십의 역할에 대한 학문적 관심이 고조되고 있는 것은 자연스러운 일로서, 공공 조직에서도 조직의 생존이나 성장 혹은 경쟁력 강화를 위해 조직의 직무효율성을 극대화할 수 있도록 훌륭하게 이끌어 갈 수 있는 리더를 지속적으로 필요로 하고 있다. 불확실성의 시대에 리더의 특성에 따라 집단이나 조직의 차별화가 이루어질 수 있으므로 전문화, 개방화 그리고 국제화 시대로 급격히 변화하고 있는 현대사회는 리더십에 대한 필요성을 더욱 절실하게 느끼게 되었다.

그러나 리더십에 대한 개념은 이를 정의하는 사람에 따라 다르고, 다양한 관점에서 개념화되었으며 리더십에 대한 기존의 이론에 기초한 연구의 결과는 일관성이 없는 결과를 보이고 있다. Burns(1978)는 리더십을 “지구상에서 가장 이해하기 어려운 현상중의 하나이다” 라고 언급하였다¹⁾. 또한,

1) Burns, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

Stodgill(1974) 은 과거의 리더십 이론을 광범위하게 개관한 후에 “...경험적 자료의 끝없는 축적도 리더십에 대한 통합적 이해를 제공하지 못하고 있다” 라고 말하였다²⁾.

기존의 리더십 연구결과는 상사의 리더십이 부하직원의 업무성이나 업무에 대한 만족 등에 강한 영향을 미칠 수 있다는 것을 입증하지 못하였다. 즉, 기존의 연구는 리더십이 부하직원의 태도나 행동 혹은 부하직원의 성과에 미치는 영향을 제한적으로밖에 설명하지 못하였다. 특성이론, 행동이론 그리고 상황이론으로 구분될 수 있는 수많은 리더십 이론들이 제시된 것은 부분적으로 과거의 리더십에서 나타난 제한된 설명력 때문이라고 할 수 있다.

리더십은 타인에게 영향력을 행사하는 주요 수단으로 인식되어왔다. 효과적 리더십은 부하에게 강력한 영향력을 발휘할 수 있어야 함에도 불구하고 기존의 리더십 연구는 현상을 유지하거나 기대되는 수준의 성과를 이끌어내는 리더십에 치중된 경향이 있었다. 추종자가 리더의 지시에 응종이나 복종한다는 전제하에, 리더는 추종자가 일하는 방식을 구조화 시켜주거나 지원해주는 식의 사무적이며 정서가 배제된 관계로 상정되었다³⁾. 이로 인해 조직 구성원에게 정서적 몰입을 유도하기보다는 통제에 치중하는 리더십이 강조되었다⁴⁾.

현대와 같이 조직이 복잡해지고 사회현상의 추세가 국제화를 지향하는 시점에서 볼 때, 조직의 효율성과 적응력을 높이기 위해서는 더 많은 변화를

2) Stodgill, R. M. *Handbook of leadership: A surevey of the literature*. New York: Free Press. 1974.

3) Bass, B. M. *leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press. 1985a.

4) 권상술, (1996). 상사의 변형적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향. 서강대학교 박사학위논문.

필요로 한다. 즉, 조직 구성원의 노력을 집중적으로 향상시키고 작업의 능력과 정확성을 계속 유지하면서 조직의 발전을 지향하여야 한다 이와 같은 고도의 변화는 리더에 대한 추종자의 단순한 응종에 의존할 수 있는 것이 아니라, 조직의 구성원의 태도, 신념, 가치관 그리고 행동의 변화를 전제로 한다. 혁신적이고 개혁적 아이디어를 발굴하고 미래의 여러 가지 가능성에 대한 비전을 제시하는 리더가 이러한 변화를 주도할 수 있다.

1980년대 초 리더십 연구에 있어서 주요 패러다임의 변화가 있었다. 이전까지의 리더의 연구는 주로 리더와 부하직원간의 교환관계에 초점을 두고 있었다. 이러한 거래적 모델(transactional Model)에서, 리더가 조직의 구성원에게 일방적인 지시를 하고 작업결과에 대한 보상을 하고 추종자로부터 지지를 받는 것이 주요 핵심이다. 이와 대조적인 변혁적(transformational) 리더의 개념은 정치학자 Burns(1978)가 처음 주장하였고 이를 Bass(1985a)가 조직장면에서 응용하고 채택하였다. Burns(1978)와 Bass(1985a)는 변혁적 리더를 거래적 리더보다 수행을 더욱 동기화 시키고 조직이나 문화를 주도하는 사람으로 기술하고 있다⁵⁾.

Burns와 Bass는 변혁적 리더십을 거래적 리더십과 비교하였다. 거래적 리더십(transactional leadership)은 하위자가 중요하게 생각하거나 혹은 가치를 두는 것과 거래할 목적을 가지고 주도성을 취할 때 나타난다. 즉, “거래적 리더는 거래의 시각을 가지고 추종자에게 접근한다.” (Burns, 1978). 그러나 변혁적 리더십은 추종자의 단순한 복종 이상을 필요로 한다. 변혁적 리더십은 추종자의 조직에 대한 신념을 변화시키고, 업무와 관련된 동기를 높이고,

5) Bass, B. M. *leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press. 1985a.

보다 높은 목표를 위하여 개인의 이익을 초월하도록 유도하므로써 추종자에게 강력한 개인적 영향력을 발휘한다. 추종자는 리더에 대한 신뢰와 존경을 느끼며 처음에 기대했던 것 이상으로 수행하고자 하는 동기가 높아지므로써, 이를 통해 조직의 성과가 극대화 될 수 있다⁶⁾.

Bass(1985a)가 변혁적 리더십에 대한 개념을 제시한 후에, 변혁적 리더십과 추종자의 태도와 수행간의 관계성을 확인하기 위한 많은 경험적 연구들이 수행되었다⁷⁾(cf. Dubinsky, Yammarino, Jolson, & Spanhler, 1995; Seltzer & Bass, 1990; Russ, McNeilly, & Comer, 1996; Waldman Bass, & Yammarino, 1990 ; Deluga, 1988; Bass, 1985a; 박혜숙, 1994; 이광재, 1993).

기존의 연구들은 Bass(1985a)가 개발한 다요인 리더십 설문지(Multifactor leadership Questionnaire; MLQ)를 이용하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중에 어떤 것이 부하들의 예외적 노력, 지각된 조직의 효율성 그리고 상사에 대한 만족과 같은 준거변인의 변이(variations)를 더 많이 설명하는가에 초점을 두는 경향이 있었다.

변혁적 리더십에 대한 기존 연구를 검토하면 다음과 같은 문제점을 지적할 수 있다. 첫째, 리더십을 측정하기 위한 MLQ에 대한 요인구조를 탐색적으로 분석한 연구는 많이 있지만(cf. Bass, 1985a; 권상술,1996; 이광재,1993), 확증적으로 분석한 연구가 부족하다⁸⁾. 둘째, 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 하위자에게 미치는 영향을 비교할 때, 준거변인을 주로 MLQ에 포함되어 있

6) Burns, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

7) Bass, B. M. *leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press. 1985a.

8) 권상술, (1996). 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향. 서강대학교 박사학위논문.

이광재, (1993). 리더십 유형이 조직구성원의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십을 중심으로. 대구대학교 대학원 박사학위논문.

는 예외적 노력, 상사에 대한 만족, 그리고 조직효율성에 국한시키는 경향이 있다. 셋째, 변혁적 리더십이 조직의 구성원에게 미치는 영향을 중재할 수 있는 조직의 맥락과 상황을 다룬 연구가 많지 않다. 넷째, 변혁적 리더십이 조직의 구성원에게 영향을 주는 과정을 전반적으로 통찰케 하는 연구가 거의 전무하다는 것이다. 본 연구는 이러한 기존 연구의 문제점을 시정하여 변혁적 리더십에 대한 이해를 돕기 위하여 이루어졌다고 할 수 있다.

상사의 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 정도를 측정하기 위한 MLQ에 대한 평정점수를 관리자의 선발이나 배치 그리고 훈련 등에 활용할 수 있다는 주장(Bass, 1985b ; Bass, 1990)이 있음에도 불구하고 이에 대한 정확한 요인구조에 대한 경험적 검증이 이루어지지 않고 있다. Bass(1985a)는 다양한 표본과 직종에 대하여 MLQ의 요인구조를 검토하여야 한다고 주장하였다. 또한, 권상술(1996)과 이광재(1993)는 MLQ에 대한 탐색적 요인분석에서 Bass(1985a)의 요인구조와 다른 것을 확인하고, 문화적 차이가 존재하기 때문에 번역된 MLQ에 대한 심리측정적 특성을 다시 확인할 필요가 있다고 하였다⁹⁾. 그러나 MLQ의 심리측정적 특성을 확인하려는 연구는 탐색적 요인분석에 집중되고 있는 현실이다. 좀더 명확한 리더십의 개념화를 위하여 MLQ에 대한 요인구조를 확증적으로 확인할 필요가 있다.

Bass (1985a)는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 MLQ로 측정하는 예외적 노력, 상사에 대한 만족, 지각된 조직효율성과 같은 준거변인들의 변이를 더 많이 설명하기 때문에, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 우월한

9) 권상술(1996), 상계서.
이광재(1993), 상계서.

리더십이라고 주장하였다¹⁰⁾. Bass는 준거변인들을 설명하기 위한 회귀 방정식에서 거래적 리더십을 먼저 투입한 후에 변혁적 리더십의 설명량 증가가 유의미한 것을 변혁적 리더십의 증폭효과(augmentation effect)라고 개념화하였고, 후속연구에서 이 개념은 경험적으로 지지되었다(Hater & Bass, 1988; Seltzer & Bass, 1990; Waldman, Bass, & Yammarino, 1990). 만약에 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 우월한 리더십이라면 MLQ로 측정하는 준거변인 뿐만 아니라 MLQ와는 독립적인 준거변인(직무만족, 정서적 몰입)에서도 이러한 증폭효과가 나타나야 할 것이다.

조직 과정의 하나인 변혁적 리더십을 좀 더 잘 이해하기 위하여 변혁적 리더십을 맥락적 구조나 조직의 상황적 요인과 관련시켜서 연구할 필요가 있다 (Pawar, & Eastman, 1997). Bass의 리더십 이론은 개념화 수준에서 리더의 특성, 행동 그리고 상황적 변수들을 동시에 포함하고 있기 때문에 광범위한 영역을 포함하고 있지만, 이에 대한 경험적 연구는 리더의 특성과 행동에 초점을 맞출 뿐, 상황적 중재변수를 고려한 경우는 극히 소수에 불과하다.

Bass (1985a)는 변혁적 리더는 변화에 대하여 수용적이며 적극적인 태도를 가지고 있고, 위협을 감수하는 경향이 있는 조직에서 더 인정을 받는 경향이 있으며, 변혁적 리더십이 목표나 구조가 분명치 않으나 신뢰와 따뜻한 분위기가 있는 구성원의 교육수준이 높고 독창성에 대한 지지적 분위기가 있는 조직에서 가장 잘 발휘될 것이라고 가정하였다. 변혁적 리더십이 구성원에게 미치는 영향을 중재할 수 있는 조직의 맥락과 상황을 다룬 연구가 많지 않으며, 또한 맥락적 영향을 다룬 소수의 연구의 결과가 다소 상반되게 나타나고

10) Bass, B. M. 1985a, 전제서.

있다. 예를 들면, 변혁적 리더십이 조직의 분위기와 같은 맥락적 영향을 거의 받지 않는다고 보는 연구가 있는 반면에(Bryman, 1992 ; Pettigrew, 1987), 이와 반대의 견해를 가지고 있는 연구자도 있다(Pawar, & Eastman, 1997). 조직의 분위기와 같은 맥락이 변혁적 리더십과 직무결과간의 관계를 중재하는가의 여부를 확인할 수 있는 연구가 요구된다.

상사의 변혁적 리더십은 부하직원이 보고하는 수행이나 만족을 잘 설명하여준다(cf. Bass, 1985a ; Hater & Bass, 1988; Waldman, Bass, & Yammarino, 1990). 많은 연구는 부하직원이 자신의 직속상사를 변혁적이라고 지각할수록 상사에 대한 만족, 예외적 노력과 조직효율성을 더 높게 보고한다는 것을 보여주었다. 그러나 변혁적 리더십에 관한 연구를 분석하면, 변혁적 리더십과 준거변인간의 단편적인 관계성에 대한 연구는 많이 있지만, 변혁적 리더십과 준거변인간의 전반적인 관계성에 대한 통찰을 줄 수 있는 연구가 없다는 것을 알 수 있다. 기존의 연구에서 방법론적 약점으로 변혁적 리더십과 준거변인들과의 관계성을 확인할 때 측정의 오차를 고려하지 않았다는 점을 제한점으로 들 수 있다.

따라서 변혁적 리더십이 부하직원의 다양한 직무결과에 미치는 과정을 전반으로 통찰할 수 있게 하는 연구가 필요하다. 특히 국가적 관심 사항인 사회복지의 정책이나 실천계획이 바르게 실행되기 위해서는 복지분야에서 근무하는 공무원들이 효율적으로 업무를 수행할 수 있도록 해야한다. 이들은 일선의 기초자치단체장의 리더십에 영향을 많이 받고 있기 때문에 질적 변화, 조직문화의 변화, 높은 수준의 변화에 적합한 기초자치단체장의 변혁적 리더십은 이들의 직무효율성에 중요하게 작용할 것이다. 최근 한국에서도 구조조

정의 열풍으로 조직구조가 급변하고 있으며 환경변화에도 민감하게 대처할 수 있는 조직이 요구되는 실정이므로, 이러한 변화에 적합한 변혁적 리더의 역할이 강조되는 시점이다.

제 2 절 연구의 목적

본 연구의 목적은 공공조직인 서울시 구청장의 변혁적 리더십이 복지분야 공무원의 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지를 규명해 보고자 하였다.

그러나 변혁적 리더십에 관한 연구는 기업조직을 염두에 두고 시작되었기에 공공조직의 목표를 비롯하여, 구조, 분위기, 문화 그리고 외부영향 등에서 기업조직과 상당한 차이가 인정되고 특히, 이러한 요소들이 공공조직의 변화나 쇄신을 어렵게 할 가능성이 높기 때문에, 경영학적 시각의 변혁적 리더십의 효과가 공공조직에서도 유사하게 나타난다고 보기는 어렵다. 하지만 한국 행정조직인 구청장의 변혁적 리더십이 구청의 복지분야 공무원들의 직무성과에 어떠한 효과가 있는지를 규명해보는 것은 오늘날 한국 사회복지 행정학을 정립하는데 도움을 줄 것이며, 동시에 복지행정학의 정체성 확보에도 도움이 되며, 공공조직의 발전에도 크게 기여할 수 있을 것이다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 기존의 리더십 이론

연구자들은 리더십을 자신의 관점에 따라 가장 흥미를 가지고 있는 현상의 측면에서 정의하는 경향이 있다. 리더십은 개인적 특성, 리더의 행동, 상호작용의 유형, 역할관계, 추종자의 지각, 추종자에 대한 영향, 과제목표에 미치는 영향, 조직의 문화에 미치는 영향 등의 관점에서 정의되어왔다. 리더십이 무엇인가에 대한 정의는 이를 정의하려는 사람의 수만큼이나 많기 때문에 (Stodgill, 1974), 리더십에 적절한 정의가 무엇인가에 대한 논쟁을 해결하려는 시도는 가능하지도 않으며 바람직하지 않을 수도 있다. 현재로서는 복잡하고 다양한 측면에 대한 다양한 관점의 리더십 개념을 사용하는 것이 적절한 것으로 보인다(Yukl, 1989).

연구자의 개념이나 방법론적 선호에 따라 리더십은 각자 다르게 연구되어 왔지만 대부분 연구들은 주요초점을 어디에 두는가에 따라 구분될 수 있다. 기존의 리더십 연구는 특성이론, 행동이론, 그리고 상황이론으로 분류될 수 있다. 리더십을 어떻게 보는가에 따라 접근 방법과 가정이 다르기 때문에 이를 좀더 자세히 살펴볼 필요가 있다.

1. 특성이론

특성이론은 리더는 만들어지고 있는 것이 아니고 태어나는 것이라고 가정하였다. 이 이론은 주로 리더의 개인적 특성을 확인하는데 관심을 두었다. 리더가 고유한 개인적 특성을 가지고 있다면 그가 처해 있는 상황이나 환경이 바뀌어도 항상 리더가 될 수 있다고 간주하였다. 또한 모든 사람들이 리더가 될 수 있는 특성을 간직하고 있는 것이 아니기 때문에 그러한 특성을 가지고 있는 사람들만 리더가 될 수 있다고 생각하였기 때문에 이러한 특성을 확인할 수 있다면 리더의 선발과 훈련에 도움이 될 것이라고 가정하였다.

많은 특성들이 연구자들에 의해 확인되었다. Stodgill (1974)은 리더십과 관련된 리더의 특성연구를 개관하면서 지능, 교육정도, 사회성 및 기술, 우월성 및 지배성, 자신감, 활동성 및 정력 성취욕구 등의 특성이 중요하게 부각되었다는 것을 지적하였다¹¹⁾. Yukl(1994)은 중요한 리더의 특성으로 창의력, 조직력, 설득력, 외교술, 기질, 과업에 대한 지식, 언변과 같은 기술을 강조하였다¹²⁾.

리더십 분야에서 특성이론은 여전히 계속되고 있지만 특성이론에 관한 연구는 거의 일관성 있는 결론을 나타내지 못하였다. 특성적 연구는 리더의 특성이 미치는 효과가 리더십 행동이나 영향력에 의하여 매개되는 것이 분명함에도 불구하고 리더십 행동이나 영향력을 직접적으로 측정하는 것에 관심을 거의 보이지 않았다. 현재, 평가센터(assessment cent)기법에서 특성이론의

11) Stodgill, R. M. *Handbook of leadership: A surevey of the literature*. New York: Free Press. 1974.

12) Yukl, G. *leadership in organizations*. London, Sydney, Toronto: Prentice-Hall. 1994.

적용을 찾아볼 수 있다. Ritchie와 Moses(1983)는 평가센터에서 측정된 성격 특성이 경영효율성을 설명할 수 있다고 보고하였다¹³⁾.

2. 행동이론

행동이론은 리더십의 효율성을 결정하는 것이 리더의 특성이 아니라 부하 직원에 대한 리더의 행동이라고 가정하였다. 이 이론은 실제적인 리더의 행동에 초점을 두어 리더의 어떤 행동이 부하의 수행과 만족 등과 같은 준거변인에 영향을 미치는가를 연구하였다. 행동이론은 특성이론과는 달리 훈련이나 교육에 의하여 행동이 달라지므로 리더는 만들어지거나 개발될 수 있다고 가정한다. 대표적 행동이론으로 Iowa대학 연구, Ohio대학의 리더십 연구, Michigan 대학의 리더십 연구 등이 있다.

Ohio 주립대학교의 학자들의 리더십 연구는 리더의 행동기술 설문지 (Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ)를 통하여 ‘구조 주도적(initiating structure)’ 리더십과 ‘배려적(consideration)’ 리더십의 두 가지 유형을 확인하였다. 구조 주도적 리더십은 부하의 과업환경을 구조화하는 것으로써, 부하직원에게 과제를 할당하고, 의사소통을 명확하게 전달하며, 성과도 구체적으로 정확하게 평가하는 것을 포함한다. 배려적 리더십은 부하직원과의 관계에서 신뢰성, 온정, 친밀감, 상호존중 등의 분위기를 조성하는 것에 주력한다. 이 연구는 리더십의 중요한 차원으로 직무 중심적 리더십과 인

13) Ritchie, R. J., & Moses, J. L. Assessment center correlates of women's advancement into middle management: A 7 year longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 68, 1983, pp. 227-231.

간관계 중심적 리더십을 확인하였다는 것에 의의가 있지만 역시 일관성 있는 결과를 산출하지 못하였다.

Ohio대학의 연구와 비슷한 시기에 이루어진 Michigan 대학의 연구에서 집단의 성과를 높이기 위한 리더십 행동을 확인할 목적으로 연구가 수행되었다. 연구팀은 종업원-중심 (employee-centered) 리더십과 생산성-중심 (production - centered) 리더십이라는 것을 확인하였다. 생산성중심의 리더십은 일의 기술적인 측면을 강조하고 종업원을 조직의 업무달성의 수단으로 보며, 명확하게 정의된 업무관계 패턴을 설정하는 일에 관심을 나타내는 행동이다. 종업원 중심적 리더십은 리더가 종업원의 욕구, 발전 및 개인적 성장 등에 관심을 갖고, 종업원의 개인적 특성을 의미하며 상호간의 인간관계를 강조한다. 이 연구팀은 종업원 중심적 리더가 생산성과 정적인 관계가 있다는 것을 제시하였으나 이에 대한 연구결과는 일관성이 없게 나타났다. 따라서 상황의 특성을 고려해야 한다는 점이 점차 부각되었다. 행동적 연구는 리더의 특성이 리더의 행동에 영향을 미치고 리더의 몇몇 행동이 권력을 발휘하려는 것임에도 불구하고 이러한 리더의 특성이나 권력을 거의 포함시키지 않거나 배제하고 있다.

그러나 리더의 수평적, 수직적, 대각적인 연결관계를 연결핀(linking-pin) 관계라고 하는데, 리더의 이러한 연결핀으로서의 역할이 효과적으로 될 때 부하와의 관계가 원활해지고 리더십의 효과성도 제고될 수 있다. 즉 리더십은 주로 부하와의 상호관계를 중심으로 이루어지는 것이 사실이지만, 리더가 리더의 상위계층 및 동료들과 얼마나 좋은 관계를 맺고 있느냐에 따라서 리더가 관리하는 집단의 이익을 대변하고 집단에 필요한 자원과 이익을 얻을

수 있는 정도가 영향을 받는다는 것이다¹⁴⁾

3. 상황이론

리더에 대한 특성과 행동분만 아니라 리더십이 발휘되는 상황에 관한 분석이 시도되었다. Fiedler(1967)는 상황이론의 대표자로서 상황-유관(situation-contingency) 이론을 제시하였다¹⁵⁾. 그는 효율적인 리더십은 리더의 행동과 어떤 특정한 상황적 요소(리더 - 부하관계, 과업구조 리더의 지위권한)와 상호작용 하므로, 상황의 요구에 적합한 리더십의 유형이 필요하다고 주장하였다.

Fiedler는 LPC(Least Preferred Coworker)점수가 낮은 과업 지향적 리더는 호의적 상황과 비호의적 상황에서 모두 효율적이고, LPC점수가 높은 리더는 중간정도의 호의적 상황에서 효율적이라고 하였다. 그러나 상황적 이론은 특성, 권력, 행동 그리고 상황이 리더십의 효율성을 결정하기 위하여 함께 상호작용 하는 방식을 폭 넓게 고려하기보다는 상황이 특정 리더의 행동이나 특성의 효과를 어떻게 높이는가를 알아보았다.

리더십에 관한 연구의 가장 큰 단점은 리더의 특정 행동과 조직의 효율성 간의 관계성이 일관되지 못하거나 혹은 강력한 관계를 밝히지 못하였다는 것이다. 그러므로 리더십의 분야는 현재 혼동의 상태에 놓여있다고 할 수 있다. 대부분의 이론은 개념적 약점을 가지고 있으며 강력한 개념적 지지를 받지

14) 이창원(1999b), 한국 지방자치단체장들의 리더십 유형분석 및 요인분석, 지방자치에 관한 합동세미나, 서울: 한양대학교 지방자치 연구소.

15) Fiedler, F. E. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill. 1967.

못하고 있다. 리더십의 효율성에 관한 수많은 경험적 연구들이 수행되었지만 대부분의 결과는 상호 모순적이란 결론을 내리기에는 미흡하다. 이와 같은 리더십 분야의 혼동 상태는 접근법이 다르고, 대부분 연구자들이 협소한 부분에 초점을 맞추고 있으며, 여러 접근법의 발견을 통합할 수 있는 폭 넓은 이론의 부재 때문이다.

상황이론은 ‘유일 최고의 방법’을 ‘상황에 달려 있다’라는 것으로 대처하면서 조직의 내적·외적 환경에서의 중요 변수를 규명하고 이러한 변수들의 상호작용 및 이러한 상호작용의 결과를 분석하는 방향으로 리더십 이론을 전환시켰다. 상황이론은 하나의 조직구조나 관리방법을 획일적으로 조직에 적용하는 것을 경고하는 것이다. 이러한 이론은 조직설계 및 관리의 문제를 더욱 복잡하게 만드는 것이 사실이다. 즉 관리자는 일련의 원칙에 숙달되기 보다는 먼저 상황분석의 기술을 숙지하고 다양한 이론 및 원칙을 이해하며 당면한 상황에 적용 가능한 원칙을 선택하는 방법을 배워야 한다는 것을 상황이론은 강조하고 있다¹⁶⁾.

제 2 절 새로운 리더십 이론

1. 거래적 리더십

거래적 리더십은 추종자의 이익에 호소함으로써 동기를 유발시키는 리더십이다. 이 리더십 모델은 리더가 지시를 하고 작업노력에 대한 보상을 하며

16) 이창원(1999), 전제서.

추종자들로부터 지지를 서로 교환하고 잘못된 업무처리에 대해서는 처벌을 한다고 주장한다. 부하들의 수행이 공식적 혹은 비공식적인 계약과 일치하면, 리더는 이에 대한 보상과 지지를 제공한다. 또한, 거래적 리더는 부하직원이 성과를 달성하기 위하여 어떠한 행동을 해야 되는가를 알고 있다. 이들은 부하직원이 해야될 역할과 과제를 명시함으로써 부하직원에게 필요한 노력을 해야 한다는 것을 주지시킨다. 또한 거래적 리더는 부하직원의 욕구나 원하는 것을 인식하고 있으며, 부하직원이 필요한 노력을 할 때 만족할만한 대가를 얻게 될 것이라는 것을 분명히 표현한다.

거래적 리더십은 능동적 형태인 조건적 보상과 수동적 형태인 예외에 의한 관리로 구성되어있다¹⁷⁾. 능동적 형태의 거래적 리더십은 리더와 추종자의 상호작용을 포함하는 것으로서 순항적이며(proactive) 긍정적인 교환을 강조한다. 즉, 예를 들면 추종자가 합의된 목표를 달성하였을 때 적절한 보상을 제공하는 것이다. 이러한 리더십은 종업원의 현재 욕구가 무엇인가를 알고 바람직한 결과를 얻을 수 있는 과제와 역할을 수행하도록 도와주는 것을 포함한다. 능동적 형태의 거래적 리더십은 그 양은 많지 않지만 효율적 변화를 가져올 수 있다¹⁸⁾

능동적인 조건적 보상의 리더십이 효과가 있다는 증거는 여러 문헌에서 찾아볼 수 있다¹⁹⁾(cf. Komaki, 1986 ; Podsakoff, Todor, & Skov, 1982). 개별적인 종업원의 욕구와 리더가 달성하고자 하는 것을 연결시키고 또한 부하직

17) Bass, 1985a, *ibid.*

18) Avolio, B. J., & Bass, B. M. . Transformational leadership, charisma, beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Lexington Books. 1988.

19) Komaki, J. L. Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986, pp. 270-279.

원의 욕구와 이들이 바라는 보상을 관련시킴으로써, 추종자의 동기는 향상될 수 있다. Bass의 능동적인 형태의 거래적 리더십은 경로-목표 이론(path-goal theory)과 비슷하다²⁰⁾(Evans, 1974 ; House & Mitchell, 1974).

수동적 리더십 혹은 예외에 의한 관리는 기존의 방식이 무리 없이 진행되는 한 현재의 상태가 지속되도록 허용한다. 그러나 일이 잘못되면 예외에 의한 관리를 하는 리더는 부정적인 뜻을 내포하고 있는 행동을 취할 것이다. 즉, “이 실수가 다시 일어난다면, 징계를 취할 수밖에 없다” 라고 말하는 식이다.

2. 거래적 리더십의 한계

거래적 리더십은 종업원에게 낮은 수준의 수행향상을 가져올 수 있지만 여러 가지 단점이 있을 수 있다. 거래적 리더십의 단점 중 하나는 리더십 훈련을 받은 후에도 충분히 이를 활용하지 못할 수 있다는 것이다. 시간적 압력이나 잘못된 수행평가방법, 정적인 (positive) 보상의 효율성에 대한 의심, 이 방법에 대한 리더와 부하와의 불편감 그리고 관리 기술의 부족은 거래적 리더십을 십분 발휘하지 못하게 하는 요인이다. 또한 강화가 어떻게 계획되고, 얼마나 시기 적절하며, 얼마나 일관적인가는 모두 거래적 리더십의 효율성을 결정한다²¹⁾(Bass, 1985b).

감독자가 실제로 부하직원에게 피드백을 주고 있다고 믿고 있지만 부하직

20) Evans, M. G. Extensions of a path-goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 59, 1974, pp. 172-178.

21) Bass, B. M. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, 1985b, pp. 26-40.

원은 받지 않는다고 생각하는 경우에도 문제가 발생할 수 있다. 예를 들면, 일이 잘 처리되지 않는 것에 대하여 부하직원에게 불만을 토로하기 위하여 모임을 가질 수 있는데, 이때 감독자나 관리자는 부적인 피드백을 주고 있다고 생각하지만 부하직원은 자신의 상사가 일반적 상황에 대하여 불평을 늘어 놓는다고 받아들일 수 있다. 또한 관리자가 부하직원에게 일을 잘하였다고 칭찬을 할 때, 그 부하직원은 자신이 일을 잘하였다는 것을 확실히 알고 있으므로 상사가 칭찬하는 행동을 불필요한 것으로 지각할 수 있다²²⁾(Bass, 1985b).

사람에 따라 외적 보상이나 자기강화에 대한 선호에 상당한 차이가 있다. 과제 지향적이며 경험이 많은 부하직원은 자기-강화적인 성향이 있다(Bass, 1985a). 이들은 자신이 일을 잘 처리하였을 때 다른 사람의 칭찬이 없어도 일을 잘한 사실을 알고 있으며 다른 사람이 어떻게 생각하는가에 대하여 관심을 크게 보이지 않는다. 대다수의 종업원은 감독자보다 특정과제의 성공이나 실패에 대하여 더 중요하게 생각할 수 있으며, 타인의 작업과 비교하여 자신의 수행을 평가할 수 있다. 감독자는 자신이 부하직원에게 논평을 하는 것이나 감독자로서 할 수 있는 봉급인상, 승진 그리고 좀더 흥미로운 과제의 할당과 같은 보상을 제공하는 것에 많은 비중을 두고 있다. Greller(1980)는 감독자가 자신이 부하직원에게 제공하는 피드백의 중요성을 과대평가할 뿐만 아니라 부하직원이 중요하게 생각하는 피드백이 무엇인지를 인식하지 못하고 있다고 지적하였다²³⁾.

22) Bass, B. M. 1985b, opcit..

23) Greller, M. Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level. *Journal of Applied Psychology*, 65, 1980, pp. 24-27.

또한, 감독자나 관리자가 부하직원에게 보상을 줄 수 없을 때 거래적 리더십은 실패를 하는 경우가 많다. 기대에 부응하여야 하는 거래적 리더십이 성공하려면 부하직원이 그들의 상사가 봉급인상, 승진 그리고 인정을 줄 수 있다고 지각을 하여야 한다. 이러한 보상을 주지 못하는 거래적 리더는 평판을 잃게되므로 효율적 리더라고 지각되지 않을 것이다. 특정 조직 내에서 부하직원이 중요하게 생각하는 봉급인상이나 승진과 같은 보상을 제공할 수 있는 위치에 있는 상사는 최고 경영자나 간부에 국한되어 있고 대 다수의 관리자는 이러한 보상을 제공할 수 없다.

수행과 관계없이 종업원에 대하여 대우를 잘 하여주는 비조건적 보상 (noncontingent rewards)도 조건적 보상과 마찬가지로 수행을 향상시킬 수 있다²⁴⁾. (Podsakoff, P. M., Todor, W.D., & Skov, R. (1982). Podsakoff et al.(1982)의 연구에서 종업원은 비조건적 보상을 주는 조직에 대하여 의무감을 느끼기 때문에 일을 잘 수행하기 위한 노력을 계속하려 하였다. 이들 연구자는 질책이나 비난 혹은 처벌은 종업원의 수행이나 직무만족을 높이지 못하였다는 것을 보여주었다. 일반적으로 질책을 하지 말아야 될 것을 알리는 데는 효과적이지만 부하직원의 적극적인 동기를 높이지는 것을 이해시켰지만 동기나 수행에 영향을 미치지 못하였다.

24)Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W.H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 1996, pp. 259-298.

3. 변혁적 리더십

Bass(1985a)는 거래적 리더십만으로는 리더가 미치는 광범위한 영향을 충분히 설명할 수 없다고 주장하였다. 변혁적 리더는 추종자가 처음에 기대했던 것 이상으로 수행하도록 동기화 시키는 사람이다. 이러한 변혁은 다음과 같은 세 가지 방식 중의 하나에 의하여 달성된다. ① 중요한 것과 가치를 두는 결과에 대한 의식 수준이나 자각 수준을 높이고 이를 달성하는 방법을 제시한다. ② 팀이나 조직 혹은 더 큰 집단을 위하여 자신의 이익을 초월하도록 만든다. ③ 추종자의 욕구 수준을 높인다(Bass, 1985a).

Bass(1985a)는 군 장교를 대상으로 수집한 자료를 요인분석 한 후 세 가지 주요 요인을 확인하고 이를 변혁적 리더십이라고命名하였다. 이 세 가지 요인은 카리스마와 개별적 배려 그리고 지적 자극이다. 카리스마 요인은 변혁적 리더십 중에서 가장 핵심적인 구성요소이다²⁵⁾(Bass, 1985a, 1990; Yukl, 1989). MLQ에 대한 주성분 분석에서 카리스마는 변혁적 리더십의 가장 큰 비율의 공통변량(common variance)을 설명하였다. 카리스마란 추종자가 리더에 대하여 존경과 신뢰감 등을 느끼는 정도이며 리더가 부하직원에게 감화와 감동을 주는 정도이다. 추종자는 리더를 카리스마적이라고 지각하면 그를 모방하기 위하여 노력할 수 있다. 추종자는 리더의 사명감이나 판단에 상당한 신뢰를 보이며 리더가 지니고 있는 가치관에 대하여 지지하고 이를 자신의 것으로 받아들인다. 또한 추종자는 리더에 대하여 강한 정서적 유대감을

25) Bass, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 1990, pp. 19-31.

Yukl, G. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 1989, pp. 251-289.

형성할 수 있다.

개별적 배려란 리더가 추종자의 개인적 욕구에 대한 관심을 보이고 부하직원을 일대 일의 관계로 대우 하는 정도를 말한다. 변혁적 리더는 멘터(mentor)의 역할을 통하여 추종자의 목표를 높게 설정하게 만들고 높은 수준의 욕구를 갖도록 동기화 시킬 수 있다. 즉, 변혁적 리더는 개인의 욕구를 확인할 뿐만 아니라 이러한 욕구를 추종자가 다룰 수 있는 적절한 수준으로 향상시킨다.

지적 자극은 변혁적 리더십의 과정에서 세 번째 요소이다. 지적 자극을 통하여 변혁적 리더는 추종자의 해묵은 문제에 대한 기존의 사고방식에 회의(懷疑)를 품게 하고 과거를 청산하도록 유도한다. 변혁적 리더는 추종자가 스스로 자신이 가지고 있는 기존의 가치, 신념, 그리고 기대에 대하여 회의를 갖도록 유도하고, 또한 현재의 당면 문제를 해결하는데 적절치 못하거나 진부한 조직의 가치 신념 그리고 기대에 대하여서도 회의를 갖도록 자극한다. 이러한 점이 추종자에게 절대적으로 복종하도록 훈련시키고 추종자를 관습화시키는 카리스마적 리더와 추종자에게 자신의 방식대로 생각하고 도전하게 만들고 자신을 개발하는 것을 장려하는 변혁적 리더와 차이(差異)이다²⁶⁾ (Graham, 1987).

변혁적 리더십에 대한 연구는 크게 기술적 연구와 경험적 연구로 大別될 수 있는데, 변혁적 리더십에 관한 기초 연구는 주로 기술적이기는 하지만 리더십에 대한 전체적인 통찰(洞擦)을 할 수 있게 하였다²⁷⁾(Yukl, 1994). 변혁

26) Graham, J. W. Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership. In J. G. Hunt (Ed). *Emerging leadership vistas*. Boston: Lexington Book 1987.

27) Yukl, G. *leadership in organizations*. London, Sydney, Toronto: Prentice-Hall. 1994.

적 리더십에 대한 기술적 연구는 변혁적으로 이미 확인된 리더를 기술하기 위하여 관찰과 면접법을 사용하였다. 이러한 방법으로 기술된 리더의 특징을 분석하여 리더의 행동특성, 특질 그리고 영향과정을 확인하려 하였다²⁸⁾(cf. Bennis & Nanus, 1985 ; Ticky & Devanna, 1986). 기술적 연구로부터 변혁적 리더십의 본질에 대한 확고한 결론을 내리기는 어렵지만 역동적이고 혁신적인 이러한 리더가 보이는 리더십 행동유형을 확인하는데 도움이 되었다고 할 수 있다.

Ticky와 Devanna(1986)는 다양한 조직에서 일하고 있는 12명의 최고경영자를 대상으로 연구하였다. 이들은 변혁적 리더가 변화에 대한 필요성을 인식한 후에 새로운 비전을 창출하고 변화를 유도한다고 주장하였다. 비전이란 조직이 지향해야 될 것과 이를 어떻게 달성할 것인가에 대한 정서적인 심상(心象)이나 지침을 말한다. Tichy와 Devanna는 변혁적 과정의 각 단계에서 중요한 것은 리더의 특성이라고 강조하면서 그 특성을 다음과 같이 요약하고 있다 : ① 변혁적 리더는 자신을 변화의 대행자로 간주한다²⁹⁾ ② 변혁적 리더는 신중하게 위험을 감수한다 ③ 변혁적 리더는 사람을 신뢰하며 타인의 욕구를 잘 파악한다 ④ 변혁적 리더는 행동의 지침이 될 수 있는 핵심적인 가치를 분명하게 개념화할 수 있다 ⑤ 변혁적 리더는 새로운 경험에 대하여 개방적이고 융통성을 가진다 ⑥ 변혁적 리더는 인지적 능력을 가지고 있으며 문제를 주의 깊게 분석할 필요성을 인식한다 ⑦ 자신의 직관에 대한 확신과

28) Bennis, W. G., & Nanus, B. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row. 1985.

Tichy, N. M. & Devanna, M. A. *the transformational leader*, New York: John Wiley. 1986.

29) Tichy, N. M. & Devanna, opcit.

비전을 가지고 있다.

Bennis와 Nanus(1985)는 공공기관에 근무하는 30명의 리더와 60명의 최고 경영자를 대상으로 5년간에 걸친 종단적 연구를 하였다. 이들은 심층적 면접을 통하여 변혁적 리더가 다음과 같은 공통적인 특성을 가지고 있다는 것을 확인하였다 : ① 공동의 비전을 추구하게 하여 조직의 구성원에게 집단적인 힘을 발휘하도록 한다 ② 비전에 몰입하게 하여 추종자가 리더 자신을 신뢰하게 만든다 ③ 기술을 개발하기 위하여 노력을 많이 하며 성공과 실패의 경우에도 좌절하지 않도록 한다³⁰⁾.

Bass(1985a)의 이론이 제시된 후에 변혁적 리더십에 대한 경험적 후속연구가 활발하게 진행되었다. 이들 연구는 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 부하직원의 예외적 노력, 상사에 대한 만족 그리고 조직효율성을 더 설명할 수 있다는 증폭가설을 검증하는데 초점을 맞추었다(Hater & Bass, 1988 ; Koh, Steers, & Terborg, 1995; Seltzer & Bass, 1990; Bass, 1990; Bass & Avolio, 1993; Yammarino & Dubinsky, 1994). 이러한 연구들은 변혁적 리더가 자신의 감독자와 좋은 관계를 유지하고 거래적 리더십을 발휘하는 사람보다 조직에 더많은 공헌을 한다는 것을 밝혔다. 즉, 변혁적 리더의 부하직원은 변혁적 리더를 위하여 더 많은 예외적 노력과 높은 만족을 보였으며, 수행도 높은 경향이 있었다. 또한 여러 연구에서 능동적인 거래적 리더십과 부하직원의 노력 수행 조직의 효율성 지각은 정적 관계를 보였다(Bass, 1985a, 1990 ; Bass & Avolio, 1990, 1993; Hollander, 1985; Kuhnert & Lewis, 1987; Yukl, 1989).

30) Bennis, W. G., & Nanus, B. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row. 1985.

여러 조직 상황에서 다양한 표본을 대상으로 수행된 이와 유사한 결과를 보인 현장 연구가 많이 있었다(Bryman, 1992 ; Avolio, & Bass, 1988 ; Bass, Avolio, & Goodheim, 1987). 또한, 지시적인 리더의 행동과 비교하여 변혁적 리더십의 핵심부분인 카리스마의 상대적 영향을 알아보기 위한 실험실 연구에서 Howell과 Frost(1989)는 변혁적 리더십의 핵심요소인 카리스마적 행동이 지시적인 리더의 행동보다 더 높은 수행과 만족 그리고 역할의 명확성을 야기 시켰으며 변혁적 리더십을 관리자에게 훈련시킬 수 있다는 것을 보여주었다³¹⁾.

초기의 경험적 연구에서 사용된 세 가지 준거변인 이외에 변혁적 리더십과 수행간의 관계성을 다룬 연구도 수행되었다. Keller(1992) Howell Avolio(1993)와 같은 연구자는 부서나 집단의 객관적 수행과의 관계 (Hater & Bass, 1988), 경영 모의 게임 (management game simulation)에서 수행과의 관계 (Avolio, Waldman, & Einstein, 1988)를 다룬 연구도 있다. 이러한 연구들은 전반적으로 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 조직의 수행과 더 밀접한 관계가 있다는 것을 보여주었다.

4. 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십

Bass(1985a)는 변혁적 리더가 카리스마이외에 개별적 배려와 지적 자극의 추가적인 특성을 가지고 있다고 조작적으로 정의함으로써, 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십을 구분하였다. 그는 카리스마가 변혁적 리더십에 가장

31) Howell, J. M., & Frost, P. J. A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 1989, pp. 243-269.

필요한 구성요소라고 주장하였지만 기술적인 연구를 수행한 Bennis와 Nanus(1985) 그리고 Tichy와 Devanna(1986)등은 추종자가 변혁적 리더를 카리스마적이라고 지각하지 않을 수 있다고 시사하였다³²⁾.

House(1977)가 개념화한 카리스마적 리더와 변혁적 리더는 유사한 행동을 많이 보이지만 중요한 몇 가지 차이점이 있다³³⁾. 카리스마적 리더십의 핵심은 방향제시(guidance)와 감동(inspiration)을 통하여 추종자로 하여금 리더를 비범한 대상으로 지각하게 하여 그에게 전적으로 의존하게 만드는 것이다. 반면에 변혁적 리더십의 핵심은 추종자로 하여금 새로운 가치에 몰입하게 하고, 추종자의 신념과 능력을 향상시키며, 조직 내에서 변화를 도입함으로써 추종자의 행동 효율성을 극대화시키려는 것이다. 변혁적 리더십의 과정은 카리스마적 리더십과 달리 리더에게 의존하는 경향을 증가시키기보다는 오히려 감소시키며 따라서 리더에게 절대적인 카리스마적 속성을 부여하지 않는 경향이 있다.

변혁적 리더는 추종자에게 권한을 부여하기 위한 행동을 더 많이 하며 새로운 가치관을 세우는 방식으로 조직을 변화시키려 한다. 변혁적 리더는 상당한 책임감과 권위를 위임하며 불필요한 관료정치의 제약을 제거한다. 추종자가 문제를 해결하고 주도성을 갖는데 필요한 기술을 지도하고 훈련시키며, 중요한 결정을 할 때 이들의 참여를 권장한다. 그 뿐만 아니라 구성원의 아이디어나 관심 그리고 관련된 정보를 자유롭게 공유할 것을 권장하며, 협동과 팀웍(team work)을 고취시키고 갈등을 해결하기 위하여 건설적 문제해결

32) Tichy, N. M. & Devanna, M. A. *the transformational leader*. New York: John Wiley, 1986.

33) House, R. J. A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press. 1977.

을 장려한다.

5. 변혁적 리더십과 거래적 리더십

변혁적 리더십은 거래적 리더십과 두 가지 차이점이 있다³⁴⁾(Avolio, & Bass, 1988). 첫째, 거래적 리더가 추종자의 현재 욕구와 목적을 인식하고 있지만, 변혁적 리더는 추종자의 욕구를 높이려 한다는 점에서 능동적인 형태의 거래적 리더와 다르다. 변혁적 리더는 추종자의 욕구나 수행에 대한 기대를 높임으로서 추종자의 동기 수준을 향상시킨다. 예를 들면, 리더가 점차 조직 내에서 기대 수준을 높이 설정함에 따라 추종자는 작업에 대한 책임과 자율성을 더 많이 느끼게 된다.

둘째, 변혁적 리더는 추종자에게 리더십을 갖도록 시도한다는 점에서 능동적인 거래적 리더와 다르다. 변혁적 리더십의 한가지 목적은 추종자가 자신의 문제를 해결할 수 있는 능력을 개선하는 데에 있다.

6. 능동적 리더십과 수동적 리더십

Waldman et al.(1987)은 대기업에 근무하는 256명의 관리자를 대상으로 한 연구에서 거래적 리더십의 조건적 보상과 변혁적 리더십의 모든 요인이 수행 평가과정의 만족과 관련이 되는 반면에 예외에 의한 관리는 낮은 만족과 관

34) Avolio, B. J., & Bass, B. M. . Transformational leadership, charisma, beyond. In J. G. Hunt, B.R. Baliga, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Lexington Books. 1988.

련이 있다는 것을 발견하였다³⁵⁾. 이들은 Bass(1985a)의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 이론에서 예측하는 데로, 부하직원의 수행이 변혁적 리더십과 관련이 되지만 거래적 리더십과는 관계가 없다는 것을 보여주었다³⁶⁾. 그러나 이들 연구자는 수행평가 체계 내에서 능동적 형태(active form)의 리더십이 있을 때 종업원의 호의적인 태도를 가진다는 결과를 제시하였다. 변혁적 리더십의 요인과 거래적 리더십의 조건적 보상은 능동적인 형태의 리더십을 구성하고 거래적 리더십의 예외에 의한 관리는 수동적 형태의 리더십을 나타낸다고 할 수 있다.

7. 리더십과 조직의 맥락

외적 환경이나 조직의 환경이 변혁적 리더십에 영향을 미친다는 것은 자명해 보인다 (Bass, 1985a). 조직 내에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 발생하는 것은 조직 외에서 일어나고 있는 상황에 따라 달라질 수 있다. Bass(1985a)는 변혁적 리더가 침체의 시기나 빠른 변화를 겪는 중에 부상할 가능성이 큰 반면에, 거래적 리더는 목표와 구조가 분명하고 구성원이 공식적 계약 하에서 근무하는 기계적인 조직에서 가장 많이 나타날 것이라고 주장하였다.

조직의 과정의 하나인 변혁적 리더십을 좀더 잘 이해하기 위하여 변혁적

35) Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 1987, 177-186.

36) Bass, B. M. 1985a, *ibid.*

리더십을 조직의 맥락적 구조와 관련시켜서 연구할 필요가 있다³⁷⁾(Pawar, & Eastman, 1997). 변혁적 리더십에 대한 기존의 연구는 이 리더십의 부상(浮上)과 의미(意味)와 관련된 다양한 문제점을 다루었다. 특히 변혁적 리더와 관련되는 추종자 변화과정에 주요 초점을 두었다. 연구자는 변혁적 리더의 행동적 양상과 특정 행동이 부하직원에게 미치는 영향을 연구하였다. (Bass, 1985a ; Bennis & Nanus, 1985 ; Conger & Kanungo, 1988 ; Tichy & Devanna, 1986). 이러한 연구자는 변혁적 리더가 조직에 미칠 수 있는 영향을 연구하기보다는 개인 내 혹은 대인간 양상에 관심을 집중하며, 변혁적 리더가 조직이 지향해야 될 것과 이를 어떻게 달성할 것인가에 대한 정신적 심상인 비전을 어떻게 개발하고 전달하며 실행하는가를 주로 고려하였다. 그러나 기존의 변혁적 리더십 연구는, 변혁적 리더십에 미칠 수 있는 조직의 맥락과 상황을 거의 다루지 않았다고 할 수 있다.

조직의 맥락과 리더십간에는 긴밀한 관계가 있다³⁸⁾(Perrow, 1970 ; Selznick, 1957 ; Osborn, Hunt, & Jauch, 1980). 그러나 기존의 리더십 연구는 조직 이론과 대부분 통합되어 있지 않은 것이 현실이다. 변혁적 리더십의 연구에서도 리더십과 조직 이론을 분리시키는 경향이 일반적인 추세이다. Bass(1985a)는 “조직의 분위기, 구조, 과제 그리고 목적이 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 요구를 높이는 정도를 알 필요가 있다” 라고 말하였

37) Pawar, B. S., & Eastman, K. K. the nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 1997, pp. 80-109.

38) Perrow, C. A framework for comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, 1967, pp. 195-208.
Osborn, R. N., Hunt, J. G., Jauch, L. R. *Organization theory: An integrated approach*. New York: Wiley. 1980.

다. 이와 유사하게 Avolio와 Bass(1988)는 변혁적 리더십의 부상으로 이끄는 상황유형을 확인할 필요가 있다고 하였다³⁹⁾. 또한 Avolio와 Bass(1988)는 변혁적 리더십이 가장 효율적인 상황에 대하여 거의 알려진 것이 없다라고 언급하였다. 이와 같은 주장을 종합할 때, 여러 가지 상황적 맥락에서 변혁적 리더십을 살펴볼 필요가 있다.

39) Avolio, B. J., & Bass, B. M. . Transformational leadership, charisma, beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Lexington Books. 1988.

제 3 장 연구문제 및 연구가설

제 1 절 연구 문제

본 연구는 변혁적 리더십에 초점을 두고 다음과 같은 문제를 분석하고자 한다. 첫째, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 우월한 리더십인가를 확인한다. 둘째, 조직의 분위기가 변혁적 리더십과 부하들의 직무결과간의 관계를 중재하는가를 알아본다. 셋째, 변혁적 리더십과 부하의 직무결과간의 관계와 준거변인들간의 인과관계를 검증한다.

Bass(1985a)는 MLQ에 대한 주성분 분석에서 다섯 가지 요인을 확인하였다⁴⁰⁾. 이 중 세 가지의 요인(카리스마, 개별적 배려, 그리고 지적 자극)은 변혁적 리더십의 요인으로, 그리고 나머지 두 요인(조건적 보상, 예외에 의한 관리)은 거래적 리더십으로 간주하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인을 설명하면 다음과 같다. (1) 카리스마(charisma)는 추종자가 리더에게 느끼는 신뢰감, 존경과 리더로부터 받는 감화(inspiration)의 정도, (2) 개별적 배려(individual consideration)는 리더가 개별적 추종자에게 주는 관심과 지지의 정도, (3) 지적 자극(intellectual stimulation)의 리더가 추종자에게 새로운 방식으로 다시 사고하도록 하는 정도, (4) 조건적 보상(contingent reward)은 리더가 적절한 추종자의 행동에 대한 대가로 보상을 제공하는 정도, (5) 예외에 의한 관리(management by exception)는 실패나 문제가 있을

40) Bass, B. M. 1985a. *ibid.*

때만 리더로부터 비난받는 정도.

MLQ를 사용하여 변혁적 리더십을 연구한 경험적 연구가 MLQ의 요인구조에 대하여 가정하는 방식은 다음과 같은 세 가지 범주로 구분될 수 있다.

첫째, Bass(1985a)의 초기 주장대로 카리스마, 개별적 배려 그리고 지적 자극의 요인이 변혁적 리더십을 나타내고 조건적 보상과 예외에 의한 관리가 거래적 리더십을 반영하며, 이 두개의 리더십이 서로 독립적이라는 것이다.

두 번째 범주의 주장 (Kuhnert & Lewis, 1987; Yammarino & Bass, 1990; Yukl, 1994; Bass & Avolio, 1993; Seltzer & Bass, 1990)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 구성하는 요소는 첫 번째 주장과 동일하지만 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 상호관계성을 가지고 있다고 가정하는 모델이다.

세 번째 범주의 주장(Waldman, Bass, & Einstein, 1987 ; Avolio, Waldman, & Einstein, 1988)은 변혁적 리더십 요인(카리스마, 개별적 배려 그리고 지적 자극)에 조건적 보상을 포함시킨 것을 능동적 리더십(active leadership)으로 간주하고 거래적 리더십의 예외에 의한 관리가 수동적 리더십(passive leadership)을 나타낸다고 가정하는 것이며 이 둘을 다소 독립적 개념으로 간주한다⁴¹⁾.

41) Kuhnert, K. W., & Lewis, P. Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of management Review*, 12, 1987, pp. 648-657.

Yammarino, F. J., & Bass, B. M. transformational leadership and multiple level of analysis. *Human Relations*, 43, 1990, pp. 975-995.

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13, 1993, pp. 7-19.

Seltzer, J., & Bass, B. M. Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*. 16, 1990, pp. 693-703.

변혁적 리더십은 조직의 문화와 가치에 영향을 줄 수 있지만, 환경상의 여러 가지 맥락적 요인으로 인해서, 변혁적 리더십의 출현과 기능 그리고 조직의 결과가 크게 영향을 받을 수 있다⁴²⁾(Avolio, & Bass, 1998 ; Bass, 1985a ; Bryman, 1992 ; Pettigrew, 1987). 맥락적 요인이 변혁적 리더십과 준거변인간의 관계에 미칠 수 있는 영향에 관한 연구를 하기 위해서, 먼저 맥락적 요인을 규정하는 것이 필요하다. 그러나 변혁적 리더십의 연구에 있어서 일반적으로 수용되는 맥락적 요인의 기준은 존재하지 않는다. 조직이 처해있는 맥락은 외부적인 것과 내부적인 것으로 구분할 수 있는데, 본 연구에서는 사회 경제적 환경, 과제 환경 등과 같은 외부적 제약은 고려하지 않았다. 조직의 내부적 환경은 여러 가지가 있지만 그 중에서 변혁적 리더십과 밀접한 관계를 가지고 있으리라고 가정되는 것 중의 하나가 조직의 독창성에 대한 지지분위기이다. 특히, 조직의 독창성 분위기는 기술의 가속적인 발전과 급변하는 현대의 산업구조에서 중요하다.

조직의 독창성지지 분위기가 낮은 경우보다 높은 경우에, 변혁적 리더가 종업원에게 미치는 개인적 영향력은 더 크다고 생각할 수 있다. 왜냐하면 변혁적인 리더는 구조화되어있고, 안정된 조직보다는 창의적인 제안을 하고 혁신적이며 위험을 감수하는 조직에 더 적합하기 때문이다(Howell & Avolio, 1993). 독창성에 대한 지지가 낮은 조직은 전통을 고수하고, 법칙이나 처벌에 주로 의존하는 경향이 있는데, 이러한 조직분위기에서 리더가 변화와 개선을 도입하기 어려우며, 변혁적 리더십의 소유자가 자기의 역량을 발휘하

42) Bryman, A. *Charisma & leadership*. Newbury Park, CA: Sage. 1992.
Pettigrew, A. M. Context and action in the firms. *Journal of Management Studies*, 24, 1987, pp. 649-670.

기 어려울 것이라고 생각할 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 독창성의 지지 분위기가 변혁적 리더십과 부하들의 직무결과간의 관계를 중재한다고 가정하고 이를 분석하려 하였다.

Bass(1985a)는 변혁적 리더십이 추종자에게 지대한 영향을 미치기 때문에 추종자의 수행을 기대이상의 수준으로 올릴 수 있다고 하였다. 그러나 그는 이러한 결과가 나타나는 과정에 대하여서 구체적으로 언급하고 있지 않다. 본 연구에서는 변혁적 리더십이 직무결과에 미치는 과정에 대하여 다음과 같은 가설적인 관계성을 설정하였다.

변혁적 리더십은 부하직원의 직무결과(즉, 조직효율성, 예외적 노력, 직무만족, 조직에 대한 정서적 몰입)에 직접적 영향을 미칠 뿐만 아니라, 변혁적 리더십이 집단에 대한 정서적 몰입을 유도하고 정서적 몰입은 직무만족(즉, 내재적 만족, 외재적 만족)을 유발한다. 변혁적 리더십이 이러한 직무만족을 통하여 간접적으로도 예외적 노력이나 조직 효율성에 영향을 미친다는 모델을 설정하였다. 또한, 예외적 노력을 하려는 의도는 조직의 효율성을 높게 지각하게 만든다고 가정하였다.

변혁적 리더십이 조직효율성과 예외적 노력에 긍정적 영향을 미친다는 것은 여러 연구(cf. Bass, 1985a; Hater & Bass, 1988; Seltzer & Bass, 1990; Waldman, & Yammarino, 1990)에서 입증된 바 있다⁴³⁾. 또한 변혁적 리더십

43) Hater, J. J., & Bass, B. M. Superiors' evaluation and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 1988, pp. 695-702.
Seltzer, J., & Bass, B. M. Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 1990, pp. 693-703.
Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organizational Studies*, 15, 1990, pp. 381-394.

이 조직몰입(cf. 권상술, 1996; Podsakoff, Mackenzie, & Bommer, 1996)과 직무만족(권상술, 1996; 이광재, 1993; Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996)과 긍정적 관계가 있다는 것을 지지하여 주는 연구들이 있다⁴⁴⁾.

Howell과 Avolio(1993)는 추종자가 상사의 리더십을 변혁적이라고 지각할 때, 리더에 대한 강한 정서적 몰입 때문에 기대 이상의 성과를 거두려고 노력한다고 하였다. 리더가 추종자에게 강력한 영향력을 행사하려면 리더와 추종자간에 서로 열정과 흥분을 주고받는 정서적 측면이 선행되어야 한다. Howell과 Avolio(1993) 그리고 Bass(1985a)의 주장을 유추하여보면, 변혁적 리더십으로 인해 파생되는 강한 정서적 반응이 추종자의 성과나 직무에 대한 태도를 매개한다고 할 수 있다. 그러므로 본 연구에서도 조직에 대한 정서적 애착을 선행하는 매개변수로 간주하였다.

조직몰입과 직무만족의 인과관계에 대해서는 연구자들의 합의된 결론을 내지 못하고 있다. 조직몰입이 직무만족을 야기 시킨다는 견해와 직무만족이 조직몰입에 선행된다는 견해가 있지만 본 연구에서는 특정 조직에 대하여 개인이 동일시하고 조직의 목표나 가치를 수용하는 정도의 조직에 대한 정서적 몰입이 직무만족보다 선행한다고 가정하였다. 왜냐하면 변혁적 리더십의 카리스마와 개별적 배려는 추종자의 강한 정서적 반응을 유도하므로 부하직원의 직무만족은 정서적 몰입을 통하여 나타날 수 있기 때문이다.

직무만족은 결근율, 이직, 그리고 수행과 같은 중요한 변수들이 관련이 있

44) 권상술, (1996). 전게서.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W.H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 1996, pp. 259-298

이광재, (1993). 전게서.

다⁴⁵⁾(Muchinsky, 1993). 직무만족을 높이는 것은 조직이 순조롭게 기능 하는 것에 도움을 준다. 자신의 직무에 대하여 행복하게 느끼는 사람은 그렇지 않은 사람보다 더 열심히 일하려는 의도가 있을 것이며 자신의 직속상사나 부서의 효율성을 높게 지각할 수 있다고 가정할 수 있다.

본 연구에서의 주요 분석은 변혁적 리더십이 직무결과에 미치는 영향을 확인하는 데에 있다. 구체적으로 변혁적 리더십에 초점을 맞추어, 이 리더십과 예외적 노력, 지각된 조직의 효율성, 조직에 대한 정서적 몰입 그리고 직무만족과의 관계성을 확인하였다.

제 2 절 연구가설

변혁적 리더십이 부하직원의 직무성과에 미치는 영향을 확인하려는 본 연구에서 설정한 연구문제와 연구가설은 다음과 같다.

연구문제 : 변혁적 리더십과 직무성과 (직무 만족, 정서적 몰입, 예외적 노력 그리고 직무 결과)간에는 어떠한 관계가 있으며 직무성과와의 관계성은 어떠한가?

연구가설1 : 변혁적 리더십의 요인은 거래적 리더십 요인 이상으로 부하직원의 직무성과를 예측 설명할 수 있을 것이다.

1-1 : 변혁적 리더십 요인은 거래적 요인 이상으로 직무만족을 설명할 수 있을 것이다.

45) Muchinsky, P. C. *Psychology Applied to work*(4th ed.). Brooks: Cole Publishing Company. 1993.

1-2 : 변혁적 리더십 요인은 거래적 리더십 요인 이상으로 부하 직원의 정서적 조직몰입을 설명할 수 있을 것이다.

1-3 : 변혁적 리더십 요인은 거래적 리더십 요인 이상으로 부하 직원의 예외적 노력을 설명할 수 있을 것이다.

1-4 : 변혁적 리더십 요인은 거래적 리더십 요인 이상으로 조직의 효율성을 설명할 수 있을 것이다.

연구가설 2 : 조직의 독창성지지 분위기는 변혁적 리더십과 다양한 직무성과간의 관계를 증재할 것이다.

제 4 장 연구방법

제 1 절 측정도구

본 연구에서 사용된 측정도구는, 원어(영어)로 된 질문지를 번역하여 사용하였다. 한국말로 번역된 설문지 즉, 김한준(1997)⁴⁶⁾의 연구를 영어와 한국어에 능통한 사람이 검토하여 원문의 뜻이 그대로 반영되는가를 확인하는 과정을 거쳤다. 사용된 설문지를 설명하면 다음과 같다.

1. 거래적 리더십과 변혁적 리더십

거래적 리더십과 변혁적 리더십을 개념화하기 위하여 Bass(1985a)의 다요인 리더십 설문지(Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ)를 사용 측정하였다.

거래적 리더십과 변혁적 리더십은 응답자인 복지분야 공무원들이 자신의 구청장이 기술된 행동이나 특징을 얼마나 자주 보이는가의 빈도를 Likert 유형의 5점 척도에 답하게 함으로써 측정된다 5점 척도는 “전혀 그렇지 않다(1점)”, “아주 가끔씩 그렇다(2점)”, “때로 그렇다(3점)”, “비교적 자주 그렇다”(4점), “아주 자주 그렇다(5점)”의 형식으로 구성되어 있기 때문에 높은 점수는 거래적 리더십보다 변혁적 리더십을 더 많이 반영하는 것이라고 할

46) 김한준, 변환적 리더십이 직무결과에 미치는 영향 -구조방정식 모델의 검증-, 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 1997.

수 있다.

2. 부하들의 가외적 노력

Likert의 5점 척도의 3개의 문항으로 측정한다. 3개의 문항은 “내가 할 수 있다고 기대했던 것보다 더 많이 하도록 만든다”, “처음에 할 것이라고 기대했던 것보다 더 많이 하도록 동기화 시킨다” 그리고 “성공하고자 하는 나의 동기를 높여준다” 와 같이 구청장이 복지분야 공무원들에게 처음에 기대했던 것 이상으로 성취하도록 하게 하는 정도를 측정한다.

3. 조직 효율성

기초자치단체의 조직 효율성을 측정하기 위하여 MLQ 문항에 있는 4개의 문항을 사용하였다 구체적인 문항은 다음과 같다: “귀하가 소속된 부서의 전반적인 직무능률은 어느 정도라고 생각하십니까”, “귀하가 알고 있는 다른 부서와 비교할 때 귀하의 부서는 능률성이 어느 정도라고 생각하십니까?”, “귀하는 조직이 필요한 요구사항을 처리하는데 있어서, 귀하의 구청장은 얼마나 능률적이라고 생각하십니까?”, “귀하는 부하의 직무와 관련된 욕구를 충족시키는데 있어서, 귀하의 구청장이 얼마나 능률적이라고 생각하십니까?”

Likert 5점 척도를 사용하여 응답자로 하여금 측정케 하였으며 척도의 점수는 다음과 같다: 1점은 “효율적이 아니다”, 2점은 “아주 조금 효율적이다”, 3점은 “조금 효율적이다”, 4점은 “비교적 효율적이다”, 5점은 “아주 효율적이

다”

4. 직무만족

직무만족을 측정하기 위하여 미네소타 만족 설문지의 20문항을 사용하였다. 설문지는 직무의 다양한 양상에 대한 만족을 측정한다. “매우 만족한다(5점)”에서 “매우 불 만족한다(1점)”으로 변화하는 5점 척도 상에서 직무의 각 측면을 평가한다.

5. 조직몰입

조직몰입을 측정하기 위하여 Meyer와 Allen(1984)이 개발한 8개 문항의 정서적 몰입 척도를 사용하였다⁴⁷⁾. 이 문항들은 Likert 5점 척도로 구성되어 있으며, 점수체계는 “전혀 아니다” 라는 응답에 1점 “아주 그렇다”에 5점으로 되어 있다.

6. 독창성지지

응답자가 소속해 있는 조직의 분위기를 측정하기 위하여 Siegel과 Kaemmerer(1978)가 사용한 조직의 혁신성 지지를 측정하는 설문지의 하위척

47) Meyer, J. P., & Allen, N. J. Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 1984, pp. 372-378.

도인 독창성에 대한 지지 문항 28개를 사용하였다⁴⁸⁾. 조직의 독창성 지지 분위
기 측정은 Likert의 6점 척도로 이루어졌으며 점수는 “전혀 아니다(1점)”에
“아주 그렇다(6점)”으로 변화하게 되어 있다.

제 2 절 자료수집

본 연구의 목적은 변혁적 리더십이 다양한 직무성과에 미치는 영향을 확인
하는 것이다. 연구목적을 달성하기 위하여 서울시 기초자치단체에서 근무하
는 복지분야 공무원들에게 설문지를 배포하여 자료를 수집하였다. 본 연구를
위한 설문지 조사 실시는 2001년 4월 20일부터 2001년 5월 10일까지 이루어
졌다.

설문지의 응답자 선정은 서울시에 있는 25개 기초자치 단체 중 4개의 기초
자치단체를 선정하고 그 기초자치단체에서 근무하는 복지분야(사회 복지과,
가정 복지과) 공무원을 대상으로 하였다. 1개 기초자치단체 당 50부씩 200부
를 배포하여 126부를 회수하였다. 그중 불성실한 6부를 제외시키고 120부를
가지고 분석하였다.

48) Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. Measuring the perceived support of innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 1978, pp. 553-562.

제 3 절 분석 방법

본 연구에서의 실증분석은 SPSS(ver.10.0) 통계프로그램을 사용하여 분석하였다. 분석기법은 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 행하였다.

둘째, 응답자의 반응을 알아보기 위해 평균값을 산출했다.

셋째, 변혁적 리더십과 직무성과(직무만족, 정서적 몰입, 가외적 노력)간에는 어떠한 관계가 있는지에 대한 연구문제의 고찰을 위해 경로분석을 시행하였다. 각 경로간에 있어 공변량 분해를 통해, 공변량, 인과효과, 비인과 효과 등을 알아보았다. 그리고 조직의 독창성지지 분위기는 변혁적 리더십과 다양한 직무성과간의 관계를 중재할 것이다라는 연구가설 2도 경로분석을 통해서 검증되었다.

넷째, 회귀분석에 의해 두 리더십 요인이 각각 직무만족에 어느 정도의 설명력을 가지는지를 비교하여 가설1이 검증되었다.

제 5 장 연구결과 분석

제 1 절 기술 통계치

1. 인구통계학적 분석

응답자들에 대한 인구통계학적 특성을 살펴보면 표 1에서 표 3과 같다.

<표 1> 응답자의 성별 빈도 분석

구 분	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
남자	74	61.7	61.7	61.7
여자	46	38.3	38.3	100.0
계	120	100.0	100.0	

<표 1>에서와 같이 응답자 120명중 남자가 74명(61.7%), 여자는 46명 38.3%로 나타나 남자가 많았는데, 이는 사회복지 분야 공무원의 성별 구성이 남자가 61.7%를 차지하고 있기 때문인 것으로 생각된다.

<표 2> 응답자의 직급 분석

구 분	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
계장급	16	13.3	13.3	13.3
주사급	16	13.3	13.3	26.7
7급	43	35.8	35.8	62.5
8급	35	29.2	29.2	91.7
9급	10	8.3	8.3	100.0
계	120	100.0	100.0	

<표 2> 응답자의 직급 분석은 7급이 43명(35.8%)로 가장 많았고, 8급이 35명(29.2%), 계장급과 주사급은 각각 16명 13.3%순으로 나타났다.

<표 3> 응답 구청 및 과 분석

구 청	생활복지국		계
	사회복지과	가정복지과	
N 구 청	15	7	22
K 구 청	9	9	18
S 구 청	20	19	39
D 구 청	18	23	41
합 계	62	58	120

<표 4> 응답자 복지공무원의 근무기간 분석

구 분	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
1년 미만	2	1.7	1.7	1.7
1-2 년	3	2.5	2.5	4.2
3-5 년	12	10.0	10.2	14.4
5-7 년	12	10.0	10.2	24.6
7-9 년	12	10.0	10.2	34.7
9년 이상	77	64.2	65.3	100.0
계	118	98.3	100.0	
무응답	2	1.7		
계	120	100.0		

<표 4>에서는 현재 구청의 복지분야 공무원들의 근무기간은 9년 이상이 77명(64.2%)으로 나타나 공무원으로서 근무기간은 장기근무하고 있는 것으로 나타났다.

<표 5> 응답자의 복지분야 부서에서 근무기간 분석

구 분	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
1년 미만	35	29.2	29.2	29.2
1-3 년	54	45.0	45.0	74.2
3-5 년	11	9.2	9.2	83.3
5-7 년	12	10.0	10.0	93.3
7-9 년	5	4.2	4.2	97.5
9년 이상	3	2.5	2.5	100.0
계	120	100.0	100.0	

<표 5>에서 응답자의 복지분야 현재 부서에서 근무한 기간은 74%가 3년 미만으로 나타나 상대적으로 낮음을 알 수 있다. 최근 3-4년 사이에 정부에서 복지분야에 관심을 갖고 복지분야 공무원을 충원하였음을 알 수 있다.

<표 6> 복지분야 공무원의 학력 분석

구 분	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
고졸	35	29.2	29.7	29.7
전문대졸	15	12.5	12.7	42.4
대졸	63	52.5	53.4	95.8
대학원졸	5	4.2	4.2	100.0
계	118	98.3	100.0	
무응답	2	1.7		
계	120	100.0		

<표 6>에서 복지분야 공무원들의 학력수준은 대졸이 63명(52.5%), 고졸이 35명(29.2%)로 학력 수준은 매우 높다고 할 수 있다.

<표 7> 구청장 같이 근무한 기간 분석

구 분	빈도	퍼센트	유효퍼센트	누적퍼센트
3달 미만	3	2.5	2.5	2.5
3-6달	3	2.5	2.5	5.0
6-12달	2	1.7	1.7	6.7
1-2 년	20	16.7	16.8	23.5
2년 이상	91	75.8	76.5	100.0
계	119	99.2	100.0	
무응답	1	.8		
합 계	120	100.0		

<표 7>에서는 복지분야 공무원이 현 구청장과 근무한 기간을 분석한 것이다. 구민들의 투표로 선출하기 때문에 구청장의 근무기간과 같음을 알 수 있다. 2년 이상 함께 근무자가 91명(75.8%), 1년-2년 근무자가 20명(16.7%)로 구청 내의 인사 이동이 적음은 복지분야 공무원들이 지속적, 안정적으로 복지분야의 일을 할 수 있다는 것을 나타낸다고 할 수 있다.

2. 응답자 반응분석(평균값 분석)

<표 8> 구청장의 변혁적 리더십 평균 분석

질 문 문항	평균	표준편차
A1	2.70	1.01
A2	3.59	.87
A3	3.30	1.01
A4	2.83	1.26
A6	2.73	1.06
A7	3.53	.89
A8	3.38	.97
A9	3.21	1.08
A10	3.04	1.18
A11	2.90	1.31
A12	3.00	1.02
A14	3.59	.99
A16	3.08	1.02
A17	2.93	1.15
A18	2.87	1.07
A19	2.92	1.03
A20	2.84	.89
A21	3.04	1.09
A22	3.02	1.03
A23	3.23	1.07
A24	3.25	1.04
A25	2.87	1.07
A27	2.97	1.06
A31	3.04	1.02
A33	3.12	.91
A36	3.11	1.07
A37	3.39	1.01
합계	3.09	1.04

<표 8>은 구청장의 변혁적 리더십에 관한 것을 복지분야 공무원들이 응답한 평균값을 나타낸 것이다. 27개 문항은 5점 척도로 구성하였고 평균 3점 이상이면 단체장은 변혁적 리더십 소유자로 평가하였다. 전체 평균값은 3.09

로 나타나 구청의 사회복지과, 가정복지과 공무원들은 구청장을 변혁적 리더로 인식하고 있음을 알 수 있다.

<표 9> 구청장의 거래적 리더십 평균 분석

질 문 문 항	평균	표준편차
A5	3.06	1.16
A13	3.14	.92
A15	2.83	1.07
A26	2.95	1.03
A28	2.65	1.21
A29	2.91	1.04
A30	2.96	1.10
A32	2.87	1.05
A34	2.85	1.09
A35	2.58	1.21
A38	2.86	1.12
A39	2.79	1.08
A40	2.96	1.12
A41	3.02	.98
A42	3.02	.92
A43	3.04	1.08
합계	2.90	1.07

<표 9>는 구청장의 거래적 리더십에 관한 것으로 전체 평균이 2.90으로 나타났으며 이는 변혁적 리더십에 관한 평균 3.09보다 낮게 나타났다. 따라서 복지분야 공무원들은 구청장을 거래적 리더보다는 변혁적 리더로 인식하고 있음을 측정을 통해서 알 수 있었다.

<표 10> 구청 및 구청장의 능률도

질문 문항	평균	표준편차
A46	3.49	1.00
A47	3.54	.99
A48	3.63	.94
A49	3.61	.94
합계	3.56	0.96

<표 10>은 구청 및 구청장의 직무 능률도를 측정하는 것이다. 질문 문항은 4개 항목으로 5점 척도로 구성하였을 때 능률도의 평균값은 3.55로 나타나 복지분야 공무원들이 평가한 직무 능률도는 “비교적 효율적이다” 평가 할 수 있다.

<표 11>은 독작성 지지도(구청에 대한 견해)를 측정하는 것으로, 6점 척도로 구성되어 있다. 28개의 문항으로 측정하는 결과 전체 평균값은 4.16점으로 나타났다. 따라서 복지분야 공무원들의 구청에 대한 견해는 “그렇다” 라는 긍정적인 평가를 하고 있다는 것을 알 수 있다.

<표 11> 독창성지지도(근무하는 구청에 대한 견해)

질문 문항	평균	표준편차
B1	4.63	.97
B2	4.43	1.02
B3	4.47	1.10
B4	4.33	1.03
B5	4.47	1.03
B6	4.36	.96
B7	4.19	1.11
B8	4.27	1.11
B9	4.01	1.06
B10	4.32	1.08
B11	3.80	1.42
B12	4.08	.94
B13	4.37	1.00
B14	4.18	1.07
B15	4.09	1.05
B16	4.47	1.00
B17	4.22	1.08
B18	4.26	1.18
B19	4.09	1.10
B20	4.14	1.14
B21	4.23	1.16
B22	4.36	1.00
B23	4.27	1.17
B24	3.09	1.35
B25	3.48	1.38
B26	4.00	1.14
B27	4.07	1.23
B28	4.02	1.30
합계	4.16	1.11

<표 12> 조직몰입도(구청에 대한 몰입도)

질문 문항	평균	표준편차
C1	3.68	.91
C2	3.63	1.00
C3	3.58	.97
C4	3.65	.91
C5	3.61	1.07
C6	3.25	.95
C7	3.54	.92
C8	3.48	.94
합계	3.55	0.95

<표 12>는 복지분야 공무원들의 구청에 대한 조직 몰입도를 측정하는 것이다. 8개 문항을 5점 척도로 측정한 결과 평균은 3.55로 나타났다. <표 11>에서 보듯이 복지분야 공무원들은 구청에 대한 몰입도가 높고 업무에 적극적임을 알 수 있다.

<표 13> 현재 직무에 대한 만족도

질문 문항	평균	표준편차
D1	3.53	.80
D2	3.72	.74
D3	3.51	.87
D4	3.30	.77
D5	3.47	.96
D6	3.56	.87
D7	3.81	.78
D8	3.75	.87
D9	3.76	.76
D10	3.24	.78
D11	3.36	.82
D12	3.34	.84
D13	3.12	1.00
D14	2.58	1.18
D15	3.12	.78
D16	3.13	.82
D17	3.27	.90
D18	3.58	.79
D19	3.38	.79
D20	3.48	.83
합계	3.40	0.84

<표 13>에서는 복지분야 공무원들이 현재의 직무에 대해 얼마나 만족하고 있는지를 측정된 것으로 20문항을 5점 척도로 측정하였다. 그 결과 평균이 3.40으로 나타나 복지분야 공무원들의 직무 만족도는 비교적 높다고 볼 수 있겠다.

<표 14> 예외적 노력

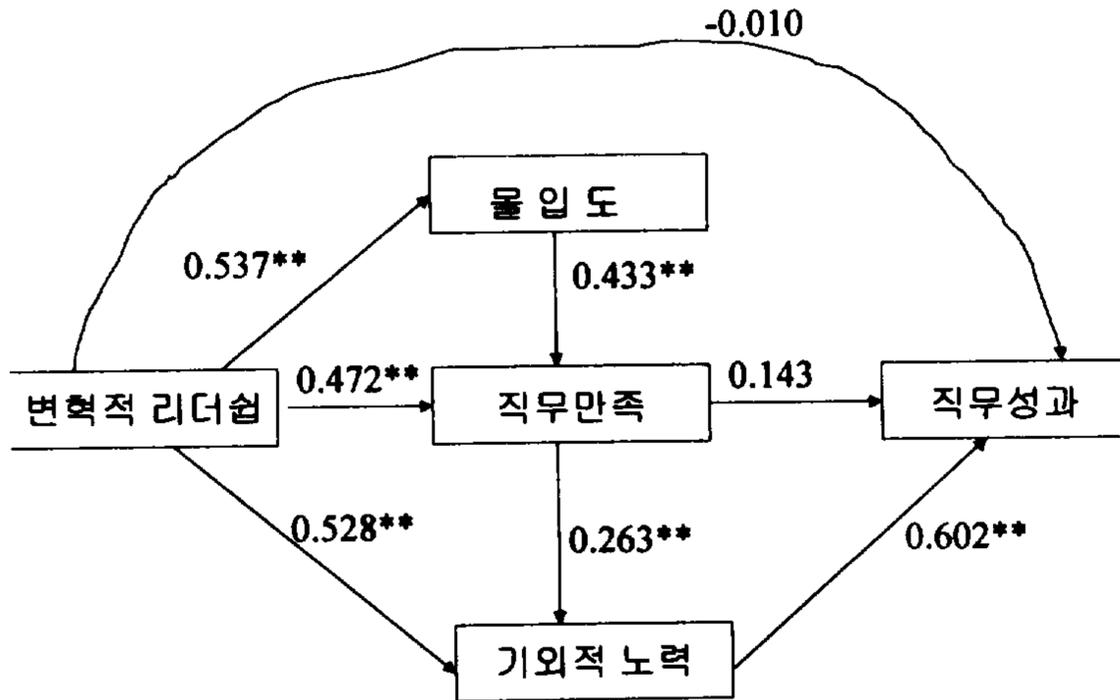
질문 문항	평균	표준편차
A41	3.02	.98
A42	3.02	.92
A43	3.04	1.08
합계	3.02	0.99

<표 14>에서는 예외적 노력 3개의 문항을 5점 척도로 측정한 것으로 평균값이 3.02로 나타났다. 예외적 노력의 만족도는 공공조직이라는 특수성과 응답자의 직급이 계장급 이하라는 것을 감안한다면 예외적 노력의 만족도는 상대적으로 높다고 할 수 있을 것이다.

<표 8>부터 <표 14>까지는 복지분야 공무원들(응답자)의 설문지에 대한 반응을 평균값으로 알아보았다. 구청장의 변혁적 리더십, 구청장의 거래적 리더십, 구청 및 구청장의 업무 능률도, 독창성 지지도(근무하는 구청에 대한 견해), 조직몰입도(구청에 대한 몰입), 현재 직무에 대한 만족도, 예외적(가외적)노력 등을 분석해 보았다. 거래적리더(평균값 이하 2.90)만 제외한 모든 항목에서 평균값이 높게 나타났다. 이는 구청장이 변혁적 리더로서 복지분야에서 근무하는 공무원들의 직무 만족도와 직무성과 등에 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다.

제 2 절 연구가설 검증

1. 연구문제 검증



* : $p < 0.05$

** : $P < 0.01$

<그림 1> 연구가설의 경로모형

변혁적 리더십과 직무성과(직무만족, 정서적 몰입, 가외적 노력)간에는 어떠한 관계가 있는지에 대한 연구문제의 고찰을 위해 <그림 1>과 같이 경로 분석을 시행되었다. 경로분석을 통해서 변혁적 리더십 → 직무성과, 직무만족 → 직무성과를 제외한 나머지 경로에서 모두 인과성이 확인되었으며 또한

99%의 신뢰 수준에서 유의미한 것으로 분석되었다. 이로 인해 직무 몰입도와 가외적 노력은 독립변수인 변혁적 리더십과 복지분야 공무원들의 종속변수인 직무성과 사이에서 매개변수적인 역할을 충실히 수행하는 것으로 볼 수 있다. <표 15>와 같이 각 경로간에 있어 공변량 분해를 통해, 공변량, 인과효과, 비인과효과 등이 세부적으로 도출되었다.

<표 15> 경로모형에서의 공변량 분석

구 분	공변량	인과효과		비인과효과
		직접효과	간접효과	
몰입도 · 변혁적 리더십	0.537	0.537		-
		0.537	-	
직무만족 · 변혁적 리더십	0.644	0.561		-
		0.412	0.232	
직무만족 · 몰입도	0.654	0.433		0.221
		0.433	-	
가외적 노력 · 변혁적 리더십	0.698	0.636		-
		0.528	0.169	
가외적 노력 · 직무만족	0.604	0.263		0.341
		0.263	-	
직무성과 · 변혁적 리더십	0.499	0.184		0.315
		-0.010	0.194	
직무성과 · 직무 만족	0.500	0.301		0.199
		0.143	0.158	
직무성과 · 가외 노력	0.681	0.681		0.079
		0.602	-	

2. 연구가설 2의 검증

조직의 독창성지지 분위기는 변혁적 리더십과 다양한 직무성과간의 관계를 중재할 것이다라는 연구가설 2는 <그림 1>의 경로분석을 통해서 검증되었다. <그림 1>을 보면 조직의 독창성 분위기(대외적 노력)는 변혁적 리더십과 직무성과간의 사이의 매개변수로 설정되었으며, 그 경로계수는 각각 0.528과 0.602로서 상당한 인과력이 있음을 알 수 있다. 또한 이 수치는 모두 신뢰수준 99%라는 엄격한 기준에서 유의하므로, 연구가설 2는 지지되었다.

3. 연구가설 1의 검증

1) 가설 1-1

변혁적 리더십 요인은 거래적 요인 이상으로 직무만족을 설명할 수 있다.

가설 1-1의 검증은 <표 16>에서 볼 수 있는 바와 같이 회귀분석에 의해 두 리더십 요인이 각각 직무만족에 어느 정도의 설명력을 가지는지를 비교함으로써 이루어졌다. 변혁적 리더십 요인의 경우 “카리스마”가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 거래적 리더십 요인의 경우는 “조건적 배상”이 타 항목보다 높은 영향력을 가지고 있음이 확인되었다. 한편 각각 모형의 설명력은 결정계수를 기준으로 보면, 변혁적 리더십 요인은 46.5%, 조건적 리더십 요인은 32.0%로서 변혁적 리더십 요인의 설명력이 훨씬 높은 것으로 분석되었다. 그러므로 가설 1-1은 지지되었다.

<표 16> 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 직무만족간의 회귀분석

Model	항목	B	Beta	sig	R ²
변혁적 리더십 요인	(Constant)	1.957		.000	.465
	카리스마	.560	.803	.000	
	개별적 배려	-0.037	-.049	.690	
	지적 자극	-0.059	-.089	.429	
거래적 리더십 요인	(Constant)	.283		.000	.320
	조건적 배상	.350	.529	.000	
	예외적 관리	0.037	.051	.635	

a Dependent Variable: 직무만족

2) 가설 1-2

변혁적 리더십 요인은 거래적 리더십 요인 이상으로 부하직원의 정서적 조직몰입을 설명할 수 있을 것이다.

<표 17> 변혁적 리더십 및 거래적 리더십과 조직몰입간의 회귀분석

Model	항목	B	Beta	Sig.	R ²
변혁적 리더 십 요인	(Constant)	2.064		.000	0.344
	카리스마	.624	.667	.000	
	개별적 배려	-.246	-.242	.084	
	지적 자극	.113	.127	.319	
거래적 리더 십 요인	(Constant)	2.632		.000	0.131
	조건적 배상	.325	.366	.003	
	예외적 관리	-5.800E-03	-.006	.961	

a Dependent Variable: 조직 몰입도

가설 1-2의 검증을 위해 <표17>과 같이 다중회귀분석을 시행하였다. 변혁적 리더십 요인은 카리스마가, 거래적 리더십 요인은 조건적 배상이 각각의 모델에서 종속변수에 미치는 영향력의 크기가 가장 큰 것으로 드러났다. 결정계수를 기준으로 볼 때 변혁적 리더십 요인은 적합된 회귀모형의 설명력이 34.4%이나, 거래적 리더십 요인은 0.131%이다. 그러므로, 변혁적 리더십 요인의 설명력이 더 큰 것으로 확인되었으며, 가설 1-2는 지지되었다.

3) 가설 1-3

변혁적 리더십 요인은 거래적 리더십 요인 이상으로 부하 직원의 예외적 노력을 설명할 수 있을 것이다.

가설 1-3의 검증을 위해 <표18> 와 같이 변혁적 및 거래적 리더십을 독립 변수로 한 다중회귀분석이 시행되었다. 분석결과 변혁적 리더십은 카리스마적 요인이, 조건적 리더십 현상은 조건적 배상 요인이 모형에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것으로 파악되었다. 결정계수를 기준으로 할 때 변혁적 리더십의 회귀모형은 50.1%의 설명력을, 조건적 리더십 요인의 회귀모형은 32.4%의 설명력을 가지고 있는 것으로 분석되었다. 그러므로 가설 1-3은 지지된다.

<표 18> 변혁적 / 거래적 리더십 및 예외적 노력간의 다중회귀분석

Model	항목	B	Beta	Sig.	R ²
변혁적 리더십	(Constant)	2.059		.000	0.501
	카리스마	.480	.514	.001	
	개별적 배려	.0468	.046	.705	
	지적 자극	.163	.182	.102	
거래적 리더십 요인	(Constant)	2.529		.000	0.324
	조건적 배상	.331	.373	.001	
	예외적 관리	.239	.242	.026	

a Dependent Variable: EFFORT

4) 가설 1-4

변혁적 리더십 요인은 거래적 리더십 요인 이상으로 조직의 효율성을 설명할 수 있을 것이다.

가설 1-4의 검증은 <표19>와 같이 다중회귀분석에 의해 이루어졌다. 먼저 변혁적 리더십의 경우 카리스마가 가장 큰 영향 요인임을 알 수 있으며, 거래적 리더십 모형의 경우 조건적 배상이 가장 큰 영향요인으로 확인되었다. 결정계수를 기준으로 할 때 변혁적 리더십 모형의 설명력은 25.7%로, 조건적 리더십 모형의 설명력 13.6%를 상회하고 있다. 그러므로, 가설 1-4는 지지되며, 변혁적 리더십 요인은 거래적 리더십 이상으로 조직의 효율성을 설명한다고 볼 수 있다.

<표 19> 변혁적 / 거래적 리더십 및 조직의 효율성간의 다중회귀분석

Model	구 분	B	Beta	Sig.	R ²
변혁적 리더십	(Constant)	1.708		.000	0.257
	카리스마	.430	.382	.043	
	개별적 배려	.104	.085	.567	
	지적 자극	.068	.064	.638	
거래적 리더십 요인	(Constant)	2.420		.000	0.136
	조건적 배상	.389	.364	.003	
	예외적 관리	.082	.007	.954	

a Dependent Variable: EFFICIEN

제 3 절 연구결과의 요약

본 연구는 한국행정조직인 서울시 구청장들의 리더십 유형이 구청의 복지 담당 공무원들의 직무성과에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보기 위한 것이었다. 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 응답자의 인구통계학적 특성 중 성별에서는 남자가 많았고, 직급에서는 7급이 43명(35.8%)로 가장 많았다. 근무기간은 9년 이상이 77명(64.2%)으로 나타나 장기근무하고 있는 것으로 나타났고, 현재 부서에서 근무한 기간은 74%가 3년 미만으로 나타나 상대적으로 낮게 나타났다. 학력은 대졸이 63명(52.5%)로 가장 많이 나타났다.

둘째, 응답자의 반응분석으로 구청장의 변혁적 리더십, 구청장의 거래적 리더십, 구청 및 구청장의 업무 능률도, 독창성 지지도(근무하는 구청에 대한

견해), 조직몰입도(구청에 대한 몰입), 현재 직무에 대한 만족도, 예외적(가외적)노력 등을 분석해 보았다. 거래적리더(평균값 이하 2.90)만 제외한 모든 항목에서 평균값이 높게 나타났다. 이는 구청장이 변혁적 리더로서 복지분야에서 근무하는 공무원들의 직무 만족도와 직무성과 등에 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다.

셋째, 연구문제의 검증결과, 먼저 변혁적 리더십과 직무성과(직무만족, 정서적 몰입, 가외적 노력)간에는 어떠한 관계가 있는지에 대한 연구문제의 고찰을 위해 경로분석을 한 결과 변혁적 리더십 → 직무성과, 직무만족 → 직무성과를 제외한 나머지 경로에서 모두 인과성이 확인되었으며 또한 99%의 신뢰 수준에서 유의미한 것으로 분석되었다.

또한 조직의 독창성지지 분위기는 변혁적 리더십과 다양한 직무성과간의 관계를 중재할 것이다라는 연구가설 2도 경로분석을 통해서 검증되었다. 조직의 독창성 분위기(대외적 노력)는 변혁적 리더십과 직무성과간의 사이의 매개변수로 설정되었으며, 그 경로계수는 각각 0.528과 0.602로서 상당한 인과력이 있음을 알 수 있었다.

넷째, 변혁적 리더십 요인은 거래적 요인 이상으로 직무만족을 설명할 수 있다라는 연구가설 1을 검증하기 위해 회귀분석한 결과 변혁적 리더십 요인의 경우 “카리스마”가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 거래적 리더십 요인의 경우는 “조건적 배상”이 타 항목보다 높은 영향력을 가지고 있음이 확인되었다.

또한 변혁적 리더십 요인은 거래적 리더십 요인 이상으로 부하직원의 정서적 조직몰입에 영향을 미칠 것이다라는 연구가설 분석결과 변혁적 리더십 요

인은 카리스마가, 거래적 리더십 요인은 조건적 배상이 각각의 모델에서 종속변수에 미치는 영향력의 크기가 가장 큰 것으로 드러났다. 부하 직원의 예외적 노력, 조직의 효율성에서도 각각 변혁적 리더십요인이 영향을 더 미치는 것으로 나타났다.

제 6 장 결 론

제 1 절 요약

변혁적 리더십이란 조직의 부하들의 신념, 가치, 행동을 변화시킴으로서 직무에서 기대 이상의 효율을 유발한다고 가정된다. 이 연구의 주요 목적은 서울시 구청장들의 변혁적 리더십이 구청에서 근무하고 있는 복지담당 공무원들의 직무성과에 미치는 영향을 알아보는 것이었다.

위의 목적을 달성하기 위해 서울시 25개 기초자치단체 중 4개의 구청을 선정하여 복지분야(사회복지과, 가정복지과)에서 근무하는 공무원 200명을 대상으로, 다요인 리더십 설문지(MLQ)를 통해 조직의 혁신성, 독창성에 대한 지도, 정서적 몰입, 조직에 대한 몰입과 직무만족을 각각 평가하였다.

분석결과는 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십과 직무성과(직무만족, 정서적 몰입, 가외적 노력)간에는 어떠한 관계가 있는지에 대한 연구문제의 고찰을 위해 경로분석을 한 결과 변혁적 리더십 → 직무성과, 직무만족 → 직무성과를 제외한 나머지 경로에서 모두 인과성이 확인되었으며 또한 99%의 신뢰 수준에서 유의미한 것으로 분석되었다.

또한 조직의 독창성지지 분위기는 변혁적 리더십과 다양한 직무성과간의 관계를 중재할 것이다라는 연구가설 2도 경로분석을 통해서 검증되었다. 조직의 독창성 분위기(대외적 노력)는 변혁적 리더십과 직무성과간의 사이의 매개변수로 설정되었으며, 그 경로계수는 각각 0.528과 0.602로서 상당한 인

과력이 있음을 알 수 있었다.

둘째, 변혁적 리더십 요인은 거래적 요인 이상으로 직무만족을 설명할 수 있다는 연구가설 1을 검증하기 위해 회귀분석한 결과 변혁적 리더십 요인의 경우 “카리스마”가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 거래적 리더십 요인의 경우는 “조건적 배상”이 타 항목보다 높은 영향력을 가지고 있음이 확인되었다.

또한 변혁적 리더십 요인은 거래적 리더십 요인 이상으로 부하직원의 정서적 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 연구가설 분석결과 변혁적 리더십 요인은 카리스마가, 거래적 리더십 요인은 조건적 배상이 각각의 모델에서 종속변수에 미치는 영향력의 크기가 가장 큰 것으로 드러났다. 부하 직원의 예외적 노력, 조직의 효율성에서도 각각 변혁적 리더십요인이 영향을 더 미치는 것으로 나타났다.

제 2 절 시사점

변혁적 리더십은 다른 리더십과 비교할 때 비교적 새로운 리더십이다. 이 이론은 지난 10여 년간 리더십 연구분야에서 가장 많이 다루어졌을 뿐만 아니라 리더십의 과정을 이해하는데 중요한 공헌을 했다고 할 수 있다.

위의 결과를 기초로 시사점을 제시하면 다음과 같다.

본 연구의 결과는 구청장이 변혁적 리더인 경우 공공조직인 사회복지분야에서 근무하는 공무원들의 직무성과에 매우 유의미하고 긍정적 영향을 미쳤음을 알 수 있었다. 이는 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 직무성과에

더 많은 영향을 미치기 때문에 공공조직에서 변혁적 리더십이 중요하다는 것을 시사한다고 할 수 있다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 Bass(1985)가 주장한대로 서로 독립적인 차원이 아니라 상관된 개념이 있다는 것이다. 즉, 서울시 구청장들을 단순 비교 방법으로 구분한다면 연구 결과는 변혁적 리더십이라는 조사결과가 나왔으나 거래적 리더십 또한 변혁적 리더십과 서로 보완적이며, 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 서울시 구청장들의 변혁적 리더십이 복지담당 공무원들의 직무성공에 더 많은 영향을 미치고 있다는 것을 본 연구의 결과를 통해 얻을 수 있었다. 즉, 변혁적 리더십은 거래적 리더십 보다 가외적 노력, 조직의 효율성, 정서적 몰입, 그리고 부하들의 직무만족에 더 큰 영향을 미친다는 것이다.

복지담당 공무원은 업무자체가 이론적이나 논리적이기 전에 실천이 선행되는 경우가 많으며 업무시간 외 또는 불특정 하게 복지담당자의 업무가 발생하는 경우가 많다. 그러므로 가외적으로 노력하는 경우에는 구청장의 변혁적 리더십이 복지담당 공무원들의 가외적 노력을 유발시킬 수 있으며, 기초자치단체의 전반적인 업무효율성, 정서적 몰입지도를 높이고 부하들의 직무만족에 더 크게 영향을 미칠 수 있다는 것을 시사한다.

셋째, 조직의 분위기가 변혁적 리더십과 직무성공간의 관계를 중재하는 것은 아니다. 오히려 구청장은 변혁적 리더십으로 사회복지 분야의 특성을 이해하고 관심과 배려, 또는 독려하면 복지담당 공무원 부하들의 직무성공에 더 많은 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

넷째, 변혁적 리더십은 부하직원들의 직무에 대한 태도와 동기에 유의미한

영향을 미친다는 것이다. 즉, 부하들의 가외적 노력, 직무의 몰입 등은 변혁적 리더에 의한 복지담당 공무원들의 동기와 태도에 많은 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다.

다섯째, 변혁적 리더인 구청장은 복지담당 공무원들의 직무성과에 강력하고 긍정적인 영향을 미치고 있음을 연구의 결과들은 보여주고 있다. 따라서 공공조직인 복지분야 공무원들의 직무성과는 강력한 변혁적 리더십의 구청장에 의해 높아질 수 있고, 이는 사회복지분야의 정책이 효율적인 전달체계를 통해서 더욱 효과적으로 실천될 수 있다는 것을 시사하고 있다.

다양한 계층에서 사회복지에 대한 다양한 요구를 충족시키기 위해서는 보다 능동적으로 대처해 나아갈 수 있는 구청장의 리더십이 요구된다. 서울시 구청장들은 복지분야에서 근무하는 부하 담당공무원들에게 사회복지의 목표를 공유하게 하고 복지 대상자들에게 계획된 복지 혜택이 확립된 전달체계를 통해서 양적이 아닌 질적인 사회복지 서비스가 바르게 전달되도록 능력과 의지를 가진 변혁적 리더십이 많이 필요하다.

제 3 절 연구의 제한점과 향후 연구과제

서울시 구청장들의 리더십과 복지담당 공무원들의 직무결과간의 관계성을 볼 때 측정치들이 모두 자기 판단에 근거한 것이기 때문에 공동방법편파(common method bias)에 의하여 영향을 받았을 가능성이 있다. 특히 부하직원이 자신의 단체장에 대한 리더십을 평가하고 동시에 여러 가지 준거변수를 평가하였으므로, 편파가 있을 가능성이 있다. 응답자들이 자신의 태도나 업무

를 평가할 때 관대하게 평가했을 가능성이 있다. 다요인 설문지 안에 있는
가외적 노력이나 지각된 효율성 외에도 직무만족과 구청에 대한 정서적 몰입
과 같은 다양한 범위의 행동을 포함시켰지만, 본 연구는 동일방법편파의 비
판으로부터 자유로울 수 없을 것이다.

본 연구에서 조직의 맥락인 독창성을 지지하는 분위기가 변혁적 리더십과
직무성과간의 관계를 매개하였다는 결과를 보였다. 그러나 상황적 요인이 변
혁적 리더십과 부하직원에게 미치는 영향을 중재한다는 가정도 논리적으로
타당하게 보이기 때문에 앞으로의 연구에서 다양한 상황적 변수와 준거변인
들을 사용하여 이를 검증할 필요가 있다. 앞으로 다양한 분석수준에서 서울
시 구청장들의 변혁적 리더십이 사회복지담당 공무원들의 직무성과에 미치는
영향에 대한 연구를 계속하여 사회복지분야의 전반적인 복지정책이 효과적으
로 실천될 수 있기 때문에 변혁적 리더십에 대한 연구를 할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 김한준, (1998), 변혁적 리더십이 직무결과에 미치는 영향 : 구조방정식 모델 검증, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 권상술, (1996). 상사의 변형적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향. 서강대학교 박사학위논문.
- 박혜숙, (1994). 변환적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구: 우리 나라 여성 최고경영자를 중심으로. 숙명여자대학교 박사학위논문
- 이순목. (1990). “공변량 구조분석”. 서울: 성원사.
- 이광재, (1993). 리더십 유형이 조직구성원의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 변혁적 리더십을 중심으로. 대구대학교 대학원 박사학위논문
- 이창원. 최창현. (1996). “새 조직론” 서울: 대영문화사
- 이창원, (1994). 리더의 행동이 과업집단 효과성에 미치는 영향에 관한 현장 실험 “한국행정학보”, 제28권 제1호.
- _____, (1999b). 한국 지방자치단체장들의 리더십 유형분석 및 요인분석, 지방자치에 관한 합동세미나, 서울: 한양대학교 지방자치 연구소.
- _____, (2000). 지방자치단체장의 계층이 단체장의 리더십 형태와 그 효과성에 미치는 영향, “한국행정학보” 제34권 제2호.
- 황진수. (1998), “현대 복지행정론” 서울, 대영문화사.
- Argyris, C. (1982). *Integrating the individual and the organizations*. New York: John Wiley.

- Arnold, H. J. (1982). Moderator variable hypotheses: A reply to Stone and Hollenbeck. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, pp. 214-224.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 827-832.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, pp. 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M. (1994). Transformational leadership and team and organizational decision making. In B. M. Bass and B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (pp. 104-120). Thousand Oaks, CA:

Sage.

- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13, pp. 7-19.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, pp. 238-246.
- Bryman, A. (1992). *Charisma & leadership*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's(1995) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, pp. 468-478.
- Carlson, D. S., & Perrewe, P. L. (1995). Institutionalization of organizational etics through transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 14, pp. 829-838.
- Cattell, R. B. (1974). Radial parcel factoring versus item factoring in defining personality structure in questionnaire: Theory and experimental checks. *Australian Journal of Psychology*, 26, pp. 103-119.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the casual ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29, pp. 847-858.

- Deluga, R. J. (1988).. Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group & Organization Studies*, 13, pp. 456-467.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, pp. 17-29.
- Evans, M. G. (1974). Extensions of a path-goal theory of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 172-178.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gillet, B., & Schwab, D. P. (1975). Convergent and descriptive index and minnesota satisfaction questionnaire scales. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 313-317.
- Graham, J. W. (1987). Transformational leadership: Fostering follower autonomy, not automatic followership. In J. G. Hunt (Ed), *Emerging leadership vistas*. Boston: Lexington Book.
- Greller, M. (1980). Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level. *Journal of Applied Psychology*, 65, pp. 24-27.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluation and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership.

Journal of Applied Psychology, 73, pp. 695-702.

- House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 5, pp. 81-97.
- Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, pp. 243-269.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of management*, 18, pp. 498-501.
- Kelley, M. (1995). The trouble with transformational leadership: Toward a federalist ethic for organizations. *Business Ethics Quarterly*, 5, pp. 67-96.
- Kent, T., Johnson, J. A., & Graber, D. R. (1996). Leadership in the formation of new health care environments. *Health Care supervisor*, 15, pp. 27-34.
- Komaki, J. L. (1986). Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 270-279.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational

leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of management Review*, 12, pp. 648-657.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 372-378.

Muchinsky, P. C. (1993). *Psychology Applied to work*(4th ed.). Brooks: Cole Publishing Company.

Osborn, R. N., Hunt, J. G., Jauch, L. R. (1980). *Organization theory: An integrated approach*. New York: Wiley.

Pawar, B. S., & Easman, K. K. (1997). the nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, pp. 80-109.

Purrow, C. (1967). A framework for comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, pp. 195-208.

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the firms. *Journal of Management Studies*, 24, pp. 649-670.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and

organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, pp. 259-298.

Ritchie, R. J., & Moses, J. L. (1983). Assessment center correlates of women's advancement into middle management: A 7 year longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 227-231.

Russ, F. A., McNeilly, K. M., & Comer, J. M. (1996). Leadership, decision making and performance of sales manager: A multi-level approach. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16, pp. 1-15.

Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*. 16, pp. 693-703.

Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support of innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 553-562.

Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.

Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986). *the transformational leader*, New York: John Wiley.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and outcomes of performance appraisal processes. *Journal of*

Occupational Psychology, 60, pp. 177-186.

Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organizational Studies*, 15, pp. 381-394.

Wanous, J. P. (1974). A casual-correlated analysis of the job satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 139-144.

Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). transformational leadership and multiple level of analysis. *Human Relations*, 43, pp. 975-995.

Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel Psychology*, 47, pp. 787-810.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, pp. 251-289.

Yukl, G. (1994). *leadership in organizations*. London, Sydney, Toronto: Prentice-Hall.

Zedeck, S. (1971). Problems with the use of "moderator" variables. *Psychological Bulletin*, 76, pp. 295-310.

ABSTRACT

**A Study on the Effects of Administration Head's transformational
Leadership on Welfare Service Officials' Job Performance
- Focused on Unit Autonomous Administrations in Seoul-**

Kim, Hong-Gu
Major in Social Welfare
Dept. of Welfare Administration
Graduate School of Public Administration
Hansung University

In this study, the transformational leadership is defined as "the leadership serving to change subordinates' beliefs, values and behaviors and motivate them to engage themselves in their job". With such a basic assumption, this study aims to review the effects of the unit autonomous administration heads' transformational leadership on welfare service officials' job performance in Seoul.

For this purpose, 4 wards or unit autonomous administrations were selected among 25 wards and then, their 200 officials working for social or home welfare departments were surveyed via "multi-factor leadership questionnaire" (MLQ) for their support of organizational reformation or

creativity, emotional loyalty to their jobs and job satisfaction. The results of this study can be summarized as follows;

First, as a result of analyzing the cause-effect relationships between transformational leadership and job performances (satisfaction with job, emotional engagement in job and extra efforts), all the relationships except "transformational leadership → job performance or job satisfaction → job efficiency" were found valid. On the other hand, it was found that the creative atmosphere of the organization (external efforts) could be set as valid parameter between transformational leadership and job performance.

Second, it was confirmed that the transformational leadership had more effect on job satisfaction than transactional leadership.

Based on the above findings, the following suggestions could be put forwards;

We need to note that since the transformational leadership has more effects on job performance than the transactional leadership, the former needs to be recommended to public organizations.

First, welfare service officials are required to have the practices precede theories or logic. So, they have to handle some matters occurring after their working hours. So, unit autonomous administration heads' transformational leadership not avoiding overtime work may act as model for the welfare service officials; in other words, the welfare service

officials would be motivated by their boss's model leadership to be emotionally engaged in their services and more satisfied with their job.

Second, the atmosphere of the organization does not arbitrate between transformational leadership and job performance. Rather, if the ward head plays an transformational leadership with a full understanding of social welfare affairs and thereby, encourages the social welfare service officials to be more engaged in their job, their job performance will be greatly enhanced.

Third, the transformational leadership has an significant effect on subordinates' attitude towards and motive for their job. Reversely, welfare service officials' extra overtime work or emotional engagement in the job will be significantly affected by their boss's transformational leadership.

In order to meet the ever-diversifying needs for social welfare services, the unit autonomous administration heads are obliged to play a more active leadership facing the difficulties. In all, the unit autonomous administration heads are requested to play an transformational leadership which helps to motivate their social welfare service officials to achieve the goals of welfare community and encourage them to deliver not quantitative but qualitative welfare services to the beneficiaries.

설문지

감사합니다.

바쁘신 중에도 본 설문지 작성에 참여해 주신 것에 대하여 진심으로 감사드립니다. 저는 대학원 석사과정에서 사회복지학을 전공하고 있는 학생입니다. 귀하의 도움으로 완성된 설문지는 대단히 소중한 연구자료로 활용될 것입니다.

이 설문지는 변혁적 리더십의 한국적 적실성 연구에 필요한 설문지입니다.

이 설문지는 서울시 구청장들의 변혁적 리더십이 복지담당 공무원들의 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구를 하기 위한 것입니다.

본 조사내용은 개인별이 아닌 집단으로 분석되며, 본 연구목적 이외에는 절대로 공개되지 않습니다. 한 문항도 빠짐없이 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.

귀하의 협조와 지원에 다시 한번 감사드립니다.

2001년 4월

한성대학교 행정대학원 사회복지전공

지도교수 : 이 창 원

연구자 : 김 흥 구

연락처 : (02) 918-0539

아래에는 귀하의 단체장(구청장)의 리더십에 대한 행동이나 특징을 기술한 것입니다. 현재 구청장에 대한 각 항목의 행동 또는 특징들을 아래의 예를 보시고 해당난에 V표시 해 주십시오.

번호	질문 내용	전혀 그렇지 않다	아주 가끔씩 그렇다	때로 그렇다	비교적 자주 그렇다	아주 자주 그렇다
A1	함께 있으면 나의 기분을 좋게 만든다					
A2	합의된 기준을 충족시킬 만큼 일을 잘하였을 때 만족해 한다					
A3	구청장이 없어도 해야되는 목표를 달성할 수 있다고 확신시킨다					
A4	나는 일을 잘함으로써 구청장으로부터 신임을 얻는다					
A5	내가 노력을 한 만큼 그 대가를 얻을 수 있다고 확신시킨다					
A6	내가 원하는 것을 알고 있으며 그것을 얻도록 도와준다					
A7	잘한 일에 대하여 인정을 하는 사람이다					
A8	우리 구청장은 모든 사람으로부터 존경을 받는 사람이다					
A9	소외되는 것처럼 보이는 사람들에게 개인적인 관심을 보인다					
A10	구청장은 내가 본 받아야 할 모델이다					
A11	나는 청장을 성공과 성취의 상징으로 생각한다					
A12	명확하지 않고 혼란스러운 것들에 대하여 새로운 방식으로 사물을 보는 방법을 알려준다					
A13	일을 잘하면 공식적인 인정이 주어지거나 승진할 수 있다고 믿는다					
A14	나는 구청장이 난관을 극복할 수 있는 능력과 판단력을 가졌다고 믿는다					
A15	구청장은 내가 항상 같은 방식으로 업무를 처리하는 것에 대하여 만족해 한다					
A16	우리 구청장은 우리에게 감화를 준다					
A17	우리 구청장은 우리에게 감화를 준다					
A18	구청장은 내가 정말 중요하게 생각해야될 것이 무엇인가를 알게 해주는 특별한 재능을 가지고 있다					
A19	구청장은 이전에 전혀 의문을 가지지 않았던 나의 생각을 다시 생각토록 한다					
A20	해묵은 문제들을 새로운 방식으로 생각게 한다					
A21	내가 미래에 대하여 더 낙관적이 되도록 한다					

번호	질문내용	전혀 그렇지 않다	아주 끔찍 그렇다	때로 그렇다	비교적 자주 그렇다	아주 자주 그렇다
A22	청장은 구성원들에게 구청에 대한 충성심을 갖게 한다					
A23	나는 구청장을 전적으로 신뢰한다					
A24	같이 일할 때 달성할 수 있는 것에 대한 비전을 제시한다					
A25	모든 부하직원들에게 개인적인 배려를 한다					
A26	청장은 내가 원하는 것을 얻을 수 있는 방법을 알려준다					
A27	청장은 나의 아이디어나 의견을 표현하도록 고무시킨다					
A28	내가 성취한 대가로 무엇을 얻을 수 있는지에 대하여 나는 청장과 필요할 때면 언제나 협상할 수 있다					
A29	청장은 일을 하기 위하여 꼭 필요한 것 이외에는 더 이상 나에게 기대하지 않는다					
A30	청장은 일을 하는데 꼭 알아야 되는 것만을 알려준다					
A31	청장은 나에게 다른 동료의 입장에서 이해하도록 고무시킨다					
A32	일들이 무리없이 진척되는 한 변화를 시도하지 않는다					
A33	나에게 전반적인 목적을 인식시켜준다					
A34	청장은 내게 보상을 받으려면 무엇을 해야하는가에 대하여 이야기 해준다					
A35	내가 청장을 지지하여 주면 그는 그에 상당한 대가를 지불한다					
A36	청장은 사명감을 가지고 있고 나 역시 사명감을 갖도록 일깨워 준다					
A37	구청에 있는 모든 사람들이 할당된 일을 열심히 하도록 만든다					
A38	청장은 나의 업무처리가 기존의 방법대로 이루어지면 만족한다					
A39	내가 앞장을 서도 괜찮지만 그는 이러한 행동을 좋아하지 않는다					
A40	청장은 내가 구청을 위하여 노력한 만큼 얻을 수 있게 해준다					
A41	청장은 내가 할수 있다고 행각한 이상으로 행동하게 한다					
A42	청장은 처음에 내가 기대했던 것 이상으로 동기화 시킨다					
A43	청장은 나의 성공하고자 하는 동기를 높여준다					

아래의 질문은 귀하의 구청장에 대한 간략한 정보를 알아보기 위한 문항입니다. 적절한 응답에 해당되는 항목 번호에 V표 해 주십시오.

A44. 귀하의 구청장은 ?

1. 남자 2. 여자

A45. 귀하의 구청장과는 얼마나 오랫동안 함께 근무하였습니까?

1. 3개월 미만 2. 3개월-6개월 3. 6개월-1년 4. 1년-2년 5. 2년 이상

다음에 제시된 각 질문에 대하여 해당하는 곳에 V표 해 주십시오.

번호	질문 내용	효율적 아니다	아주 조금 효율적 이다	조금 효율적 이다	비교적 효율적 이다	아주 효율적 이다
A46	귀하가 소속된 구청의 전반적인 직무능률은 어느 정도라고 생각하십니까?					
A47	귀하가 알고 있는 다른 구청과 비교할 때 귀하의 구청은 능률성이 어느 정도라고 생각하십니까?					
A48	귀하는 구청이 필요한 요구사항을 처리하는데 있어서, 귀하의 구청장은 얼마나 능률적이라고 생각하십니까?					
A49	귀하는 부하의 직무와 관련된 욕구를 충족시키는데 있어서 귀하의 구청장은 얼마나 능률적이라고 생각하십니까?					

아래에는 귀하가 근무하는 구청에 대한 견해를 묻는 문항들이 제시되어 있습니다
 잘 읽어보시고 해당되는 칸에 √표 해 주십시오

번호	질 문 내 용	전혀 아니다	아니다	조금 아니다	조금 그렇다	그렇다	아주 그렇다
B1	우리 구청장은 새로운 해결책을 개발하기 위하여 항상 노력하고 있다						
B2	우리 구청장은 융통성이 있고 계속적으로 변화를 시도한다						
B3	우리 구청장은 우리가 독창적으로 활동하는 능력을 존중한다						
B4	우리 구청에서는 동일한 문제를 각자 다른 방식으로 해결해보라고 권장한다						
B5	우리 구청에서는 독창성이 장려된다						
B6	우리 구청에서는 때로 가장 기본적인 과정 까지도 다시 검토한다						
B7	우리 구청에서는 다른 사람과 행동상의 차이를 권장한다						
B8	우리 구청 사람들은 항상 새로운 관점에서 문제를 보고 해결방법을 찾는다						
B9	우리 구청의 업무처리 방식은 부하들이 원하는 것과 대체로 일치한다						
B10	우리 구청의 구청장은 조력을 많이 해준다						
B11	우리 구청의 구청장은 우리가 독창적이지 않은 것처럼 생각한다						
B12	우리 구청에서는 새로운 아이디어에 대한 지원을 쉽게 받을 수 있다						
B13	우리 구청에서는 항상 새로운 착상을 창출하려한다						
B14	우리 구청의 업무처리방식은 목표달성에 적합하다						
B15	우리 구청에서는 비록 구청의 관심과는 다를지라도 자신의 관심 영역을 개발하는 것을 권장한다						
B16	우리 구청에서는 새로운 아이디어를 존중한다						
B17	우리 구청 사람들은 새로운 일에는 항상 어려움이 따른다는 것을 알고 있기 때문에 이를 부정적으로 생각하지 않는다						
B18	우리 구청 내에서 내 자신의 아이디어를 실천해볼 기회가 있다						

번호	질문내용	전혀 아니다	아니다	조금 아니다	조금 그렇다	그렇다	아주 그렇다
B19	우리 구청의 구청장은 부하직원들의 아이디어나 의견을 표현하도록 고무시킨다						
B20	우리 구청에서는 일의 내용뿐만 아니라 일의 과정을 배우는 것도 중요시한다						
B21	우리 구청은 변화에 대하여 개방적이며 적극적이다						
B22	우리 구청의 구청장은 구성원들의 독창적인 생각과 일 처리 방식을 존중한다						
B23	우리 구청의 구청장은 개별적인 구성원의 개발을 정려하고 지지한다						
B24	우리 구청에서는 독창적인 노력은 일반적으로 무시된다						
B25	우리 구청에서 현재 처리되고 있는 일에 대하여 나는 발언권을 가지고 있다						
B26	우리 구청 사람들은 일을 처리할 때 확실한 방법뿐만 아니라 새로운 방법을 시도한다						
B27	나는 우리 구청의 업무방식에 대하여 대체적으로 만족한다						
B28	우리 구청은 개인의 독립성을 권장한다						

아래의 질문은 귀하가 근무하고 있는 구청에 대한 몰입도를 측정하는 문항들입니다. 아래의 문장에 대하여 해당되는 난에 √표 해 주십시오

번호	질문내용	전혀 아니다	아니다	그저 그렇다	그런 편이다	아주 그렇다
C1	나는 우리 구청에 대한 소속감이 강하다					
C2	나는 우리 구청에 정서적으로 애착을 느낀다					
C3	나는 우리 구청에 개인적으로 큰 의미로 두고 있다					
C4	나는 우리 구청을 가족의 일부 처럼 느낀다					
C5	나는 이 단체에서 나머지 직장생활을 하면 좋겠다					
C6	나는 우리 구청 밖의 사람들과 구청에 대하여 이야기 하는것을 좋아한다					
C7	나는 우리구청의 문제를 나의 문제인 것처럼 걱정한다					
C8	나는 우리 구청만큼 다른 구청에 애착을 쉽게 느낄 수 있다고 생각한다					

아래의 설문지는 귀하의 현재 직무에 대하여 얼마나 만족하는가를 측정하기 위한 문항들입니다. 현재의 직무에 대하여 귀하께서 생각하는 바를 해당란에 V표로 응답해 주십시오

지금 현재의 직무에 대하여 내가 생각하는 바는-----

번호	질문내용	매우 불만족	불만족	그저 그렇다	만족	아주 만족
D1	내가 맡은 일에 열심히 몰두할 수 있다는 것에 대하여					
D2	나 혼자 힘으로 무엇인가를 해낼 수 있다는 것에 대하여					
D3	다양한 일을 해볼 수 있는 기회에 대하여					
D4	구청에서 선망의 대상이 될 기회에 대하여					
D5	나의 구청장이 부하들을 다루는 방식에 대하여					
D6	나의 구청장의 의사결정 능력에 대하여					
D7	나의 양심에 거리끼지 않는 일을 할 수 있다는 것에 대하여					
D8	나의 직업이 안정적인 일자리를 제공한다는 것에 대하여					
D9	다른 사람들을 위하여 봉사할 수 있는 기회에 대하여					
D10	사람들에게 지시를 하고 영향력을 행사할 수 있는 기회에 대하여					
D11	나 자신의 능력을 마음껏 발휘할 기회에 대하여					
D12	구청의 정책이 실행되는 방식에 대하여					
D13	현재의 급여수준과 나에게 주어진 업무량에 대하여					
D14	승진할 기회에 대하여					
D15	내 자신의 판단에 의거하여 일을 처리할 수 있는 재량권에 대하여					
D16	나 자신의 방식대로 일을 처리할 수 있는 기회에 대하여					
D17	우리 구청의 업무환경에 대하여					
D18	동료들이 서로 지내는 방식에 대하여					
D19	일을 잘 했을 때 내가 받는 인정에 대하여					
D20	업무 수행에서 오는 성취감에 대하여					

