



## 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](#)

석사학위논문

# 조직문화유형이 경영성과에 미치는 영향

- 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로 -



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김        중        수



석사학위논문  
지도교수 주형근

# 조직문화유형이 경영성과에 미치는 영향

- 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로 -

The Effect of Organizational Culture Style on  
Management Performance : Focusing on Mediating  
Effect toward Transformational Leadership



HANSUNG  
UNIVERSITY

2020년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김        종        수

석사학위논문  
지도교수 주형근

# 조직문화유형이 경영성과에 미치는 영향

- 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로 -

The Effect of Organizational Culture Style on  
Management Performance : Focusing on Mediating  
Effect toward Transformational Leadership

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2020년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김            종            수

김종수의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2020년 6월 일



심사위원장 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

# 국 문 초 록

## 조직문화유형이 경영성과에 미치는 영향 -변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 종 수

본 연구의 목적은 조직문화유형이 경영성과에 어떻게 영향을 미치는지를 알아보기 위한 것이다. 또한 이 과정에서 변혁적 리더십의 매개효과는 어떻게 나타나는지를 살펴보고자 하였다. 이러한 목적을 달성하기 위해서 본 연구는 설문조사에 의한 정량적인 방법론을 시도하였다. 조직문화의 유형으로는 관계지향문화, 혁신지향문화, 과업지향문화 그리고 위계지향문화를 독립변수로 하고 경영성과를 종속변수로 하였다. 또한 변혁적 리더십을 매개변수로 사용하였다.

연구목적의 달성을 위해 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 기존문헌의 고찰을 통해서 연구가설을 설정하고 설문지를 작성하였다. 설문지는 총 268매가 수집되었으며 응답이 불완전한 설문을 제외한 247매의 유효데이터를 가지고 분석하였다. 신뢰성 분석을 위해 Cronbach's  $\alpha$  값 검증을 했고 타당성 분석을 위해 확인적 요인분석을 하였다. 연구가설의 검정을 위해서는 상관관계 분석과 회귀분석법을 사용하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직문화의 네 가지 유형별 모두 경영성과에 대한 유의한 영향이 검증되었다. 즉, 관계지향의 조직문화, 과업지향의 조직문화, 혁신지향의 조직문화, 위계지향의 조직문화가 모두 경영성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미쳤다. 조직문화유형 중에서 관계지향의 조직문화가 경영성과에 가장 크게 영향을 끼치는 것으로 나타났고, 다음으로 위계지향, 혁신지향, 과업지향 순으로 나타났다.

둘째, 조직문화의 유형별 모두 변혁적 리더십에 대한 유의한 영향이 검증되었다. 관계지향의 조직문화, 과업지향의 조직문화, 혁신지향의 조직문화, 위계지향의 조직문화가 모두 변혁적 리더십에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직문화 중에서는 관계지향이 변혁적 리더십에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 다음으로 혁신지향, 과업지향, 위계지향 순으로 나타났다.

셋째, 변혁적 리더십이 경영성과에 대한 유의한 영향이 검증되었다. 즉, 변혁적 리더십이 높을수록 경영성과가 정(+)의 방향으로 높아진다.

넷째, 조직문화유형과 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 모두 부분적으로 매개하는 것으로 분석되었다. 변혁적 리더십이 관계지향의 조직문화, 과업지향의 조직문화, 혁신지향의 조직문화, 위계지향의 조직문화 모두에게 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 급변하는 4차 산업혁명시대를 맞이한 오늘날에 있어서도 경영성과를 높이기 위해서는 조직문화와 변혁적 리더십을 기업경영에 활용할 가치가 크다는 것을 보여준다. 아울러 이 분야에 대한 관심과 연구가 의미가 있다는 점과 이 두 가지 분야의 융합을 통한 새로운 이론 전개 및 논의의 확대가 필요하다는 점을 시사해준다.

【주요어】 조직문화, 조직문화유형, 리더십, 변혁적 리더십, 경영성과



# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 배경 및 문제 제기 .....	1
제 2 절 연구의 목적 .....	2
제 3 절 연구의 내용 및 방법 .....	3
제 2 장 이론적 고찰 .....	4
제 1 절 조직문화 .....	4
1) 조직문화의 개념 .....	4
2) 조직문화의 구성요소 .....	8
3) 조직문화유형 .....	9
제 2 절 리더십 .....	15
1) 리더십의 개념 .....	15
2) 리더십의 연구 추이 .....	17
3) 리더십유형 .....	20
4) 변혁적 리더십의 효과성 .....	29
제 3 절 경영성과 .....	31
1) 경영성과의 개념 .....	31
2) 경영성과의 유형 .....	32
3) 경영성과의 측정 .....	36

제 3 장 연구모형의 설계 및 분석방법 .....	39
-----------------------------	----

제 1 절 연구모형 .....	39
제 2 절 연구가설 .....	40
제 3 절 변수의 조작적 정의 .....	42
제 4 절 설문지 구성 .....	43
제 5 절 자료수집 및 분석방법 .....	44

제 4 장 연구결과 .....	45
------------------	----

제 1 절 표본의 일반적 특성 .....	45
제 2 절 기술통계 분석 .....	47
제 3 절 타당도 및 신뢰도 분석 .....	49
1) 타당도 분석 .....	49
2) 신뢰도 분석 .....	53
제 4 절 상관 분석 .....	56
제 5 절 가설의 검증 .....	57
1) 조직문화유형과 경영성과간의 회귀분석 .....	58
2) 조직문화유형과 변혁적 리더십간의 회귀분석 .....	61
3) 변혁적 리더십과 경영성과간의 회귀분석 .....	65
4) 변혁적 리더십의 매개효과 분석 .....	67

제 5 장 결 론 .....	72
-----------------	----

제 1 절 연구결과의 요약 .....	72
----------------------	----

제 2 절 시사점 및 연구의 한계점 .....	73
---------------------------	----

참 고 문 헌 .....	76
---------------	----

부 록 .....	84
-----------	----

ABSTRACT .....	88
----------------	----



## 표 목 차

〈표 2-1〉 조직문화의 개념 정리 .....	6
〈표 2-2〉 조직문화의 구성요소(파스칼과 피터스의 7S모형) .....	8
〈표 2-3〉 조직문화유형에 대한 선행연구 .....	11
〈표 2-4〉 리더십의 정의와 개념 .....	16
〈표 2-5〉 비재무적 경영성과 측정지표 .....	35
〈표 2-6〉 경영성과 선행연구 측정지표 .....	38
〈표 3-1〉 연구가설 요약 .....	41
〈표 3-2〉 변수의 조작적 정의 .....	42
〈표 3-3〉 설문지 구성 .....	43
〈표 4-1〉 표본의 일반적 특성 .....	46
〈표 4-2〉 개별 측정변수의 기술통계분석 결과 .....	47
〈표 4-3〉 측정변수의 KMO와 Bartlett의 검정 .....	50
〈표 4-4〉 독립변수의 요인분석 결과 요약(최초) .....	51
〈표 4-5〉 독립변수의 요인분석 결과 요약(최종) .....	52
〈표 4-6〉 신뢰도 분석 .....	54
〈표 4-7〉 독립변수의 타당도와 신뢰도 분석결과 요약 .....	55
〈표 4-8〉 상관관계분석 요약 .....	56
〈표 4-9〉 조직문화유형과 경영성과간의 모형 요약b .....	59
〈표 4-10〉 조직문화유형과 경영성과간의 분산 분석a .....	59
〈표 4-11〉 조직문화유형과 경영성과간의 계수a .....	59
〈표 4-12〉 독립변수(조직문화유형)-종속변수(경영성과) 다중회귀분석 요약 .....	60
〈표 4-13〉 조직문화유형과 변혁적 리더십간의 모형 요약b .....	61
〈표 4-14〉 조직문화유형과 변혁적 리더십간의 분산 분석a .....	61
〈표 4-15〉 조직문화유형과 변혁적 리더십간의 계수a .....	63
〈표 4-16〉 독립변수(조직문화유형)-종속변수(변혁적 리더십) 다중회귀분석 요약 .....	63

〈표 4-17〉 변혁적 리더십과 경영성과간 모형 요약b .....	65
〈표 4-18〉 변혁적 리더십과 경영성과간 분산 분석a .....	65
〈표 4-19〉 변혁적 리더십과 경영성과간 계수a .....	66
〈표 4-20〉 독립변수(변혁적 리더십)-종속변수(경영성과) 단순회귀분석 요약 .....	66
〈표 4-21〉 변혁적 리더십의 매개효과 모형 요약c .....	67
〈표 4-22〉 변혁적 리더십의 매개효과 분산 분석a .....	68
〈표 4-23〉 변혁적 리더십의 매개효과 계수a .....	69
〈표 4-24〉 조직문화유형이 경영성과에 미치는 영향관계에서 변혁적 리더십 의 매개효과분석 요약 .....	70
〈표 4-25〉 전체 가설 요약 .....	71



## 그림 목 차

[그림 2-1] Quinn의 조직문화 유형 분류 .....	12
[그림 2-2] 기업의 투입-산출 모형 .....	33
[그림 3-1] 연구모형 .....	39
[그림 4-1] 조직문화유형과 경영성과에 대한 가설검증 결과 .....	61
[그림 4-2] 조직문화유형과 변혁적 리더십에 대한 가설검증 결과 .....	64
[그림 4-3] 변혁적 리더십과 경영성과에 대한 가설검증 결과 .....	66
[그림 4-4] 최종 연구결과 .....	70



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 배경 및 문제 제기

오늘날 기업 환경은 4차 산업혁명 시대를 맞이하여 아날로그 시대를 완전히 벗어나 디지털 혁명이 극에 달하고 있고 날마다 혁신적이라 할 만큼 급변하고 있으며 경쟁은 날로 격화되는 글로벌 경쟁 환경에 처해있다. 이러한 시대환경에서 우리나라 중소기업들이 어떻게 해야 비교우위의 경쟁을 유지하고 과연 성공적으로 경영을 펼쳐 나갈 수 있을 것인가? 이를 위해서는 기업을 성공을 이끌 수 있는 효과적인 경영전략이 절실히 필요하다. 기업이 하루가 다르게 변화하고 있는 새로운 환경변화 적응 및 경영목표 달성 그리고 경쟁 우위 유지를 위한 탁월한 전략의 수립이 경영성과에 큰 영향을 미칠 것이다. 이러한 가운데 성공하는 기업이 되기 위해서는 기업이 갖고 있는 특별한 조직문화유형과 리더십유형을 어떻게 잘 발휘하고 활용할 것인가를 고민해야 할 것이다. 조직마다 문화나 리더십 유형이 독특하게 형성되기 때문에 다양한 형태가 존재하고 그 내용도 다양하며 조직 구성원들의 생각과 행동에 영향을 주고 있다.

오늘 날과 같은 현대사회에서 인간은 조직을 떠나 존재 할 수 없다. 그 조직 가운데 대표적인 조직이라 할 수 있는 기업이 어떻게 하면 보다 효과적으로 운영 될 수 있고 보다 높은 성과를 이룰 수 있는가라는 문제에 있어서 조직문화와 리더십이 미치는 영향에 관한 연구는 큰 의미가 있을 것이다. 그동안 조직문화와 리더십에 대한 많은 연구가 있어 왔다. 그런데 지금까지의 많은 연구는 조직문화와 리더십을 독립된 주제로 보고 조직문화와 경영성과 또는 리더십과 경영성과 간의 관계를 논제로 각각에 대한 많은 연구가 있었으나 동시에 두 주제를 고려한 연구는 많지 않았다. 따라서 조직문화와 리더십을 모두 다루면서, 특히 조직문화유형이 경영성과에 미치는 영향력을 살펴보고 동시에 변혁적 리더십의 매개효과를 분석해 볼 필요가 있다.

## 제 2 절 연구의 목적

‘코로나19’로 인해 그 어느 때 보다는 갑작스런 변화가 찾아왔으며 이미 4차 산업혁명시대를 맞이하여 급속한 경영환경의 변화가 일어나고 있는 오늘날에 있어서 조직문화와 리더십에 관한 연구는 큰 의미가 있을 것이다. 기업 경영자들에게는 경영성과를 높이기 위해서 효과적인 조직문화의 형성과 리더십의 발휘 및 이 두 가지 요소를 어떻게 효과적으로 운영할 것인지에 대한 연구가 필요할 것이다. 각각의 조직문화유형이 경영성과에 어느 정도 영향을 미치는 지 그리고 조직문화유형과 변혁적 리더십이 상호 어떤 관계를 갖고 있는지에 대해 연구함으로써 기업의 경영과 경영전략 수립에 영향을 줄 수 있을 것이고 이는 결국 기업을 성공적으로 경영하는데 도움이 될 것으로 본다.

따라서 본 연구는 조직문화유형이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석, 검증하여 그 영향도와 관계성을 제시하는데 목적이 있다. 관계지향문화, 혁신지향문화, 과업지향문화 그리고 위계지향문화가 경영성과에 어떻게 영향을 미치고 이 때 변혁적 리더십은 어떻게 매개역할을 하는 지를 파악하고자 한다. 또한 조직문화유형은 변혁적 리더십에, 변혁적 리더십은 경영성과에 어떻게 영향을 미치는지도 살펴보고자 했다.

## 제 3 절 연구의 내용 및 방법

본 연구에서는 조직문화의 유형으로 관계지향문화, 혁신지향문화, 과업지향문화 그리고 위계지향문화를 독립변수로 하고 경영성과를 종속변수로, 변혁적 리더십을 매개변수로 사용하였다. 본 연구는 먼저 문헌적 연구방법을 통해서 국내외의 선행연구의 결과를 수집, 분석하여 조직문화의 개념과 유형, 리더십의 개념과 유형 및 변혁적 리더십이 경영성과에 미치는 영향, 경영성과의 개념과 유형 및 측정요소 등을 살펴보았다.



이러한 문헌적 연구를 토대로 조직문화유형과 변혁적 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구모형을 설계하여 설문조사를 통한 실증분석을 중심으로 연구하였다. 설문조사를 통한 실증적 분석의 연구방법은 연구모형에서 설정한 연구가설을 신뢰성분석, 타당성분석, 상관분석 및 회귀분석 등 통계적 분석방법을 적용하고 회귀분석으로 연구가설을 실증적으로 검증하고자 했다.

본 연구는 총 5개의 장으로 구성되었다.

제1장에서는 연구의 배경 및 문제의 제기, 연구의 목적과 연구의 내용 및 방법을 제시하였다. 제2장에서는 이론적 배경으로 조직문화, 리더십, 경영성과에 대한 선행연구를 고찰하였다. 제3장에서는 연구 설계 부분으로 연구모형과 가설설정 및 조사 설계를 다루었고 제4장은 연구결과로써 연구모형에 대한 실증분석을 통해 연구 가설을 검증하였고 제5장에서는 실증연구의 결과를 근거로 본 연구의 요약 및 결론, 시사점 및 한계점을 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 고찰

### 제 1 절 조직문화

#### 1) 조직문화의 개념

인간이 살고 있는 사회에는 어떤 형태로든 문화가 형성되기 마련이다(강영규, 2011). 서양에서 문화(culture)라는 말은 경작이나 재배 등을 뜻하는 라틴어 ‘Cultura’에서 유래했다(이병복, 2015). 문화에 대한 정의는 일반적으로 한 사회의 주요한 행동양식이나 상징체계를 말하고 문화란 사회사상, 가치관, 행동양식 등의 차이에 따른 다양한 관점의 이론적 기반에 따라 여러 가지 정의가 존재한다(신미자, 2015). 문화란 사회 단위에 속한 사람들 간의 전통적 신념, 가치규범, 행동양식, 생활습관 등이 오랫동안 내재되어 형성되는 것이라 할 수 있다(신미자, 2015). 따라서 조직마다 다양한 조직문화가 존재하고 그 정의도 다양하다. 조직문화에 대한 학자의 연구관점의 차이로 다양하게 정의되고 있다(권용만, 2010).

조직문화란 조직구성원들에 의해 형성되고 계승되는 공유의 가치관과 신념, 이데올로기, 관습 및 지식, 기술 등이 결합된 행동준거의 틀로서 구성원들의 사고와 행동에 영향을 주고, 조직구성원에게 정체성과 동일성 및 행위지침을 제공하고, 조직몰입의 촉진과 사회시스템의 안정성을 향상시키는 기능을 수행한다(이병복, 2015). 또한 강한 조직문화는 경영성과에 직접적인 영향을 미친다. 따라서 조직구성원들의 내적통합과 조화를 이루어 경영성과를 제고하기 위해 건전한 조직문화 형성이 매우 중요하다고 할 수 있다(이동기, 2012).

조직문화가 학문적 용어로 나타난 배경은 Pettigrew에 의해 본격화 되었고 1980년대에 접어들면서 본격적인 연구가 시작되었다(이동기, 2012).

조직문화는 지배적인 상징, 언어, 이데올로기, 신념, 의식, 전통 등 조직체 개념의 총체적 원천으로 보고 있다(Pettigrew, 1979). 조직문화란 다양한 조직체 상황 하에서 구성원들이 어떻게 행동해야 할지를 명시해주는 비공식적인 지침으로서 조직문화형성에 작용하는 중요한 요소로 환경, 가치관, 중심인물, 의식과 관례 등을 들고 있다(Deal & Kennedy, 1982). 조직문화란 작업집단의 규범, 관계, 의식, 신화에 의해 명시되는 조직구성원들의 집합적 의사로서 조직구성원들을 함께 결합시켜주는 공유된 가치와 행동이라고 정의하고 있다(Kilmann, 1982).

한편 조직문화를 관념적 관점에서 본 대표적인 학자는 Schein(1985, 1992)으로, 그는 조직문화란 관찰된 행동규칙성, 자연발생적 규범, 지배적 가치관, 구성원과 고객에 대한 정책을 수립하는 철학, 조직에 적응하는데 필요한 규칙, 그리고 조직분위기 등의 총합이라고 하였다(Schein, 1985, 1992). 즉, 조직문화를 조직으로서 기업이 직면하고 있는 외적환경에의 적응과정(external adaptation) 및 내적인 통합과정(internal integration)에 적용되며 구성원들의 가치관, 태도, 행동에 영향을 주는 기본적 가정의 유형으로 정의하였다(Schein, 1985, 1992).

조직문화는 조직의 내부변수로서 조직의 가치와 신념을 나타내며 이를 구성원들에게 전달해 주는 상징, 의례 등의 체계라고 하였다(신유근, 1990). 조직문화는 인류학이나 사회학에서 다루고 있는 문화개념을 사회체계를 구성하고 있는 미시적인 조직체 수준에 적용하여, 한 조직의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 종합적인 개념으로서 이를 조직구성원들과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 하였다(이학중, 2010).

조직문화는 변화하는 환경에 따라 대처하기 위해 조직구성원들이 상호작용을 통해 적응하면서 공유하는 기본적인 가치체계로 구성원들의 행동에 영향을 미칠 수 있는 조직 고유의 독특한 특성이라 하였다(최소연, 2015).

이와 같이 조직문화는 <표 2-1>에서 보는 바와 같이 학자마다 다양한 개념으로 정의되고 있다(이병복, 2015).

<표 2-1> 조직문화의 개념 정리

학자	개념 정의
Pettigrew(1979)	“상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직체의 총체적 개념”
Schein(1985)	“사람들이 상호작용할 때 관찰할 수 있는 행동규칙성, 조직이 강조하는 지배적인 가치관, 조직구성원과 고객에 대한 정책수립의 지침이 되는 철학, 조직구성원이 공유하는 보다 심층적인 기존 전제와 신념”
W.J. Duncan(1989)	“기업의 종업원들에 의해 세대의 구성원들에게 전승되는 신념과 기대 및 가치관의 집합”
E.H. Schein(1990)	“조직내에서 외적인 적응과 내적인 통합의 문제를 극복하기 위해 구성원들에 의해 창조 발전되어 그들의 행동을 이끄는 기본적 가설, 즉 공유된 가치와 신념의 시스템”
D.H. Holt(1993)	“종업원들의 집단에 공통된 행동유형을 결정하는 일련의 공유된 가치와 신념으로 정의하면서 이는 행동규범을 얻기 위해 종업원, 조직구조 및 통제시스템과 상호작용하는 공유된 가치와 신념의 시스템”
Goffee & Jones(2000)	“널리 공유되는 가치, 상징, 행위 그리고 가정들로 구성되며 조직 내에서 업무가 처리되는 방식”
Martin(2002)	“조직구성원들 사이에서 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있는 것”
신유근(1996)	“구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동양식 그리고 조직차원에서 도출된 관리 관행 및 상징 특성”
도운섭(1999)	“조직 내의 공유된 가치 및 신념이 무의식적인 상태에서 오랫동안 작용해서 조직외부에 대한 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치는 요소”
김호섭(2002)	“특정조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유하고 있

	는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통 그리고 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념”
항창연(2003)	“조직 구성원과 조직 전체에 영향을 미치는 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치관, 행동규범 등 정신적 심리적 요소”
임채숙(2009)	“조직 내에서 역사적으로 형성되어온 조직구성원들의 가치관, 신념, 행동양식 및 특성”
한봉주(2010)	“주어진 외부환경 속에서 장시간의 경험을 통해 형성된 조직의 고유한 특성”
최소연(2015)	“변화하는 환경에 따라 대처하기 위해 조직구성원들이 상호작용을 통해 적응하면서 공유하는 기본적인 가치체계로 구성원들의 행동에 영향을 미칠 수 있는 조직 고유의 독특한 특성”
추재엽(2017)	“널리 공유되는 가치, 상징, 행위, 그리고 가정들로 구성되며, 조직 내에서 업무가 처리되는 방식”

출처 : 이정호(2004), 영남대학교 대학원 박사학위논문, 수정, 보완  
강영규(2010), “중소기업의 조직문화를 기반으로 한 사내기업가정신이 전략지향성에 미치는 영향”, 숭실대학교 대학원 박사학위논문  
이현정(2019), “조직문화 유형이 사회복지사의 직무동기에 미치는 영향”, 경희대학교 공공대학원 석사학위논문 / 참조하여 연구자 재작성

〈표 2-1〉를 보면 조직문화란 학자에 따라 여러 가지로 정의되고 있지만 결국, 조직구성원들에 의해 형성되어 공유되어지는 가치관과 신념, 이념, 관습 및 지식, 기술 등이 결합된 행동준거의 틀로서 그 조직 구성원들의 생각과 행동에 영향을 주는 것이다. 따라서 조직문화는 기업을 이끄는 동인(動因)이며 기업의 하부에 흐르는 정신적 배경으로서 조직구성원들의 사고와 행동에 방향과 힘을 주는 바탕으로 조직구성원들을 결합시키고 그들의 직장생활에 의미와 목적을 부여해주며, 그들의 행동을 결정하는 중요한 요소이다(배준성, 2008).

## 2) 조직문화의 구성요소

조직문화를 연구함에 있어 그 개념을 어떻게 결정하느냐에 따라 연구범위는 상당히 달라진다(이병복, 2015). 왜냐하면 개념상의 차이에 따라 조직문화의 구성요소가 달라질 수 있기 때문이다. 지금까지 연구된 조직문화의 구성요소에 대한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다(이동기, 2012).

Peter & Waterman (1982)은 조직문화의 구성요소로서 공유가치, 전략, 구조, 제도, 구성원, 관리기술, 관리스타일 등을 제시하고, 이들 구성요소간의 상호관계를 개념화하여 주목을 끌었다(이동기, 2012). Deal & Kennedy(1982)는 조직문화의 구성요소를 기업환경, 기본가치, 중심인물(영웅), 의례와 의식, 문화 네트워크를 들고 있다(이병복, 2015). 구성원들의 일반적인 의식수준을 중심으로 외부적응 문제와 관련해서 조직의 핵심적인 임무, 목적, 수단, 평가, 수정전략을 설명하고, 내부 통합문제와 관련해서 공동의 언어 및 개념영역, 집단의 경계, 권력체계, 동료관계, 상벌관계, 이념과 종교 등으로 구분하고 있다(Schein, 1985).

Pascale & Athos(1981), Pascale(1985)은 1980년대 초 일본기업들의 독특한 기업관행을 대상으로 연구하여 조직문화의 구성요소로서 공유된 가치(shared values), 조직구성원(staff), 관리시스템(system), 기술(skill), 리더십 스타일(style), 전략(strategy) 그리고 구조(structure)의 7-S를 제시하였고, 그 중 특히 공유된 가치의 중요성을 강조하였다(이병복, 2015).

〈표 2-2〉 조직문화의 구성요소(파스칼과 피터스의 7S모형)

종류	의의	예시
공유가치 (Shared Value)	구성원들이 공통으로 갖고 있는 것.	“가치관이나 이념, 기업의 존재 목적 등”
전략 (Strategy)	기업의 장기적인 목적을 위한 것.	“계획 및 이를 달성하기 위한 자원배분 방식”

구조 (Structure)	기업체의 전략수행에 필요한 틀.	“조직구조, 직무설계, 권한관계, 방침 등의 기업의 공식요소”
관리시스템 (System)	의사결정 사항들의 일관성을 유지.	“관리제도, 경영계획, 목표설정, 시스템, 결과조정 및 통제 시스템 등”
구성원 (Staff)	단순한 인격들 뿐만 아니라 인력 구성원의 모든 것.	“능력, 전문성, 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도, 행동패턴 등”
관리기술 (Skill)	전략을 어떻게 실행할 것인가를 말함.	“하드웨어, 소프트웨어 기술, 경영기술 등”
리더십 스타일 (Style)	구성원들을 이끌어가는 전반적인 조직관리 스타일.	“CEO들의 스타일 등”

출처 : Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). The Art of Japaness Management. New York, NY : Warner Books.

이동기. (2012). “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”. 용인대학교 대학원 박사학위논문.

### 3) 조직문화유형

모든 조직은 존재 목적의 달성을 위한 활동과정에서 독특한 조직문화유형을 가지고 있다. 조직문화 유형분류는 간결성을 제공하고, 기본적인 구조와 관계를 인식시켜주며 이론개발과 가설검증의 기초를 마련해준다 (Hass, Hall & Johnson, 1966). 따라서 유형분류를 통해 이론적 아이디어를 끌어내고 그것을 체계적으로 탐험할 수 있으며 더 나아가 성과의 결정요소를 파악 할 수 있다(박노운, 1997).

조직문화유형은 연구자들마다 조직문화의 구성요소 중에서 어떤 관점이나 변수 또는 속성에 무게를 두고 있느냐에 따라 매우 다양하게 분류하고 있어 하나의 통합적 기준을 정하기는 어렵다. 조직문화유형에 대한 여러 연구자들의 다양한 관점에서 이루어진 선행연구를 살펴보면 다음과 같다(이동기, 2012).

조직문화유형의 기본적인 모형으로 Harrison(1972)의 문화유형을 들 수 있는데 공식화와 집권화의 두 가지 차원으로 조직구조를 구분했다(윤준태, 2016). 그는 조직의 문화적 특성이 조직의 이념적 지향에 따라 달리 형성된다고 보고 조직문화유형을 권력지향형(power orientation), 역할지향형(role orientation), 과업지향형(task orientation), 인간지향형(person orientation)으로 분류하였다(이동기, 2012).

Deal & Kennedy(1982)는 뚜렷한 신념과 공유가치, 가치구현과 이를 뒷받침해주는 제도에서 특성을 찾고 분류기준을 기업활동과 위험감수의 정도, 피드백의 속도와 위험의 많고 적음 등으로 모형을 제시하였다. 거래비용의 관점에서 거래비용을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화(market culture), 관료제문화(bureaucracy culture), 족벌문화(clan culture) 세 가지 유형을 제시하였고, Wallach(1983)는 개인의 동기유발요인을 기준으로 혁신적 문화(innovative culture), 지원적 문화(supportive culture), 관료적 문화(bureaucracy culture)로 구분하였다(Ouchi, 1982).

Schein(1984)은 문화에 대한 구성요소를 잠재적 단계, 인식 단계, 가시적 단계와 같이 구성원의 일반적인 인식수준을 중심으로 기본적인 가정, 가치관, 인공물과 창조물과 같은 구성요소를 열거하였다(정동섭외, 2006).

Quinn & Mcgrath(1985)는 경쟁가치접근법(competing values approach)을 이용하여 환경에 대한 인식패턴과 반응패턴이라는 두 가지 기준을 가지고(이동기, 2012) 조직문화를 관계지향문화(group culture), 혁신지향문화(develop-mental culture), 과업지향문화(rational culture), 위계지향문화(hierarchical culture)로 구분하였다.

이와 같이 조직문화 유형분류는 연구자들의 연구관점에 따라 매우 다양하게 나타나고 있어 공통적인 분류기준을 설정하기가 쉽지 않다(이병복, 2015). 조직문화유형에 대한 선행연구를 요약하면 <표 2-3>에서 보는 바와 같다.



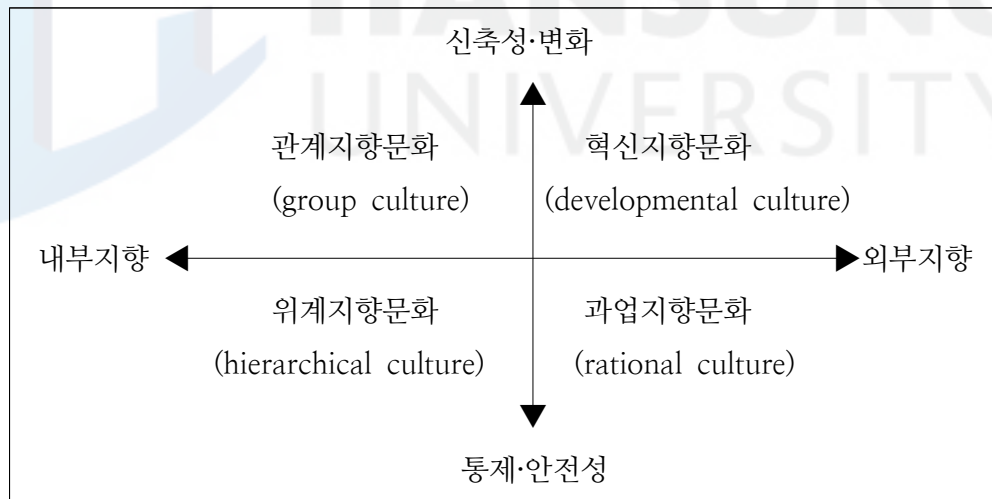
〈표 2-3〉 조직문화유형에 대한 선행연구

연구자	조직문화 유형분류	분류기준
Harrison (1972)	①권력지향문화 ②역할지향문화 ③과업지향문화 ④인간지향문화	“조직과 구성원의 이해일치”
Handy (1978)	①클럽문화 ②역할문화 ③과업문화 ④실존문화	“이념적 지향”
Ouchi (1980)	①시장문화 ②관료적 문화 ③족벌문화	“거래비용을 중심”
Deal & Kennedy (1982)	①남성적 문화 ②과업·여가병존 문화 ③위험감수문화 ④과정문화	“기업행위 결과에 대한 위험도 및 피드백 속도”
Wallach (1983)	①혁신적 문화 ②지원문화 ③관료적 문화	“개인의 동기유발 요인”
Jones (1983)	①생산문화 ②관료적 문화 ③전문직문화	“거래비용을 중심”
Burbidge & Harrion (1984)	①행렬조직문화 ②관료조직문화 ③핵화조직문화 ④권력조직문화	“공식화, 집권화”
Kimberly & Quinn (1984)	①집단문화 ②개발문화 ③위계문화 ④합리문화	“환경변화에 반응을 보이는 조직”
Quinn & Mcgrath (1985)	①관계지향문화 ②혁신지향문화 ③위계지향문화 ④과업지향문화	“환경의 인식유형과 조직 의 반응유형”
Ernest (1985)	①상호작용문화 ②통합적 문화 ③체계적 문화 ④기업가적 문화	“인간자원, 활동차원”
Kets de Vries & Miller (1986)	①평집병적 문화 ②회피 문화 ③카리스마적 문화 ④관료적 문화 ⑤정치적 문화	“최고경영자가 오랜 동안 지녀온 심리적 성향”
Weiner (1988)	①기능적-전통적 문화 ②기능적-카리스마적 문화 ③우월적-전통적 문화 ④우월적-카리스마적 문화	“가치관의 초점과 원천”
Dension (1990)	①적응문화 ②사명문화 ③몰입문화 ④일관문화	“준거의 초점, 변화추구 정도”
박노윤 (1991)	①적응적문화 ②혁신적문화 ③관료적문화 ④카리스마적문화	“환경에 대한 자세와 구조 적 유연성”
신유근 (1992)	①가품적 문화 ②We-I형 문화 ③미성숙 문화 ④I-I형 문화	“공동체 및 개인 중시, 타율 및 자율 주의”

출처 : Weiner, Y.(1988). "Forms of Value Systems : A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance". Academy of Management Review, Vol.13.  
 이병복(2015). "조직문화와 경영전략이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문 / 참조하여 연구자 추가 작성

본 연구에서는 조직문화 유형 분류에 있어 Quinn(1985)등이 주장한 경쟁가치모형(competing value model)에 기초를 두고자 한다. 왜냐하면 경쟁가치모형은 1980년대 중반 이후 조직문화유형에 대한 새로운 연구관점을 제공하고, 조직문화와 조직유효성 간의 관계 및 조직문화와 경영전략을 연계시켜 여러 가지 해석 가능성을 제공해 준 분석틀로서 많은 연구자들이 사용하고 있기 때문이다(이동기, 2012).

이러한 경쟁가치모형에 의한 조직문화유형은 [그림 2-1]에서 보는 바와 같이 네 가지 유형으로 분류하고 있다.



[그림 2-1] Quinn의 조직문화 유형 분류

출처 : Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. A.(1983). "A Spatial Model of Effectiveness Criteria ; Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis". Management Science, 29.  
 강영규(2010). "중소기업의 조직문화를 기반으로 한 사내기업가정신이 전략지향성에 미치는 영향". 숭실대학교 대학원 박사학위논문

#### 가) 관계지향문화

관계지향문화(group culture)는 집단문화 또는 합의문화라고도 하며 내부조직의 조정과 통합, 그리고 유연성을 중시하는 문화이다(진광영, 2013). 토론, 참여 및 집합 등의 집합적 정보처리과정이 분위기, 사기 및 협동 등의 응집목적 달성을 위한 수단이다(이동기, 2012). 관계지향의 합의문화는 구성원들에게 동기를 유발하여 상호간의 신뢰감과 화목, 그리고 우호적 관계와 집단 의식을 강조하는 반면, 환경변화에 대한 적응 행동에 있어서는 비교적 소극적인 경향을 보인다. 이 문화에서는 조직 구성원의 참여와 몰입이 조직효과성에 중요한 영향을 미친다(김상용, 2008).

#### 나) 혁신지향문화

혁신지향문화(developmental culture)는 개발문화라고도 하며 외부환경에의 적응과 변화, 신축성 및 유연성으로 대변되는 문화이다(윤준태, 2016). 혁신지향문화에서는 통찰력, 발명 및 혁신 등의 직관적 정보처리 과정이 외적 자원, 자원획득 및 성장 등의 목적달성의 수단으로 가정된다(이동기, 2012). 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고, 조직구성원들의 창의성과 혁신성, 도전성을 중심 가치로 인정한다(진광영, 2013). 혁신지향의 개발문화의 특성은 여러 개의 기업목적 가지며, 외부의 지지와 성장을 중시하고, 카리스마적 권위를 인정하며, 가치를 권력의 기반으로 삼는다. 의사결정은 직관적으로 이루어지고, 리더십 스타일은 창의적, 모험 지향적이며 구성원들은 노력의 열성도에 의해 평가된다(이동기, 2012).

이 같은 혁신지향문화는 유연성과 변화를 강조하며, 성장, 창조성, 외부환경에 적응이 강조된다(김상용, 2008). 또 동기부여의 주요 요인으로는 성장, 격려, 창조성, 다양성 등이 강조된다. 혁신지향문화에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행할 수 있으므로 직무만족이 높아지고, 자율적 업무수행과 조직과 개인의 일체감 형성으로 조직몰입이 향상된다(이병관, 2017).

#### 다) 과업지향문화

과업지향문화(rational culture)는 합리문화라고도 하며 체계적이고 능률적인 조직 관리를 강조하면서 환경변화에 적극적으로 대처해 나가는 특징이 있다(이동기, 2012). 따라서 과업지향의 문화에서는 생산성, 성과, 목표달성 등이 강조되고 생산성, 효율성, 합리성 등이 중시된다.

이러한 문화의 조직은 목표달성을 목적으로 하고 목표의 성공적인 달성, 끊임없는 생산성 향상과 경쟁 등을 추구한다. 또한 과업지향문화의 조직에서의 의사결정은 하나의 목적에 대해 신속이 이루어지고 진다. 그러나 과업지향문화는 성과, 목표, 과업, 성취, 경쟁 등을 지나치게 강조하다 보면 인간관계에 소홀하게 되어 직원들의 직무만족도가 떨어질 수 있다.

#### 라) 위계지향문화

위계지향문화(hierarchical culture)는 구성원들에게 공식조직과 절차에 의해 안전하고 확실한 업무처리를 강조하며, 조직의 장기적인 존속을 위한 운영의 지속성을 강조하면서 환경변화에 적극적으로 대처하기보다는 현상유지에 더 많은 노력을 기울인다(이병복, 2015). 이 문화는 내부조직의 통합과 안정성, 현상유지를 지향하는 문화로 분명한 위계질서와 절차 및 규칙을 중시한다(김상용, 2008). 이러한 조직에서는 고도로 일상적이고 표준화된 활동을 수행하며, 고도의 복잡성, 공식화, 집권화 등의 구조적 특성을 가지고 있다(김상용, 2008). 위계문화는 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하며, 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 한다(김신원, 2010).

위계지향의 조직문화에서는 조직원들이 소극적이고 모험을 기피하여 창의성이 떨어지게 되고 동기부여가 약화되어 직무만족도 떨어질 수 있다. 뿐만 아니라 위험부담과 책임을 회피하고자 무사안일 형태가 발생 할 수 있는 반면 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착은 약해진다(이동기, 2012).

## 제 2 절 리더십

### 1) 리더십의 개념

리더십에 대해서는 많은 이론과 함께 학자들마다 다양한 정의를 내리고 있다(손승근, 2017). 이러한 점에 대해 Stogdill(1974)은 광범위한 리더십 문헌을 조사한 후에 “리더십에 대한 정의는 리더십 연구를 실시한 사람의 수만큼 복잡 다양하다”라고 결론을 내린바 있다. 이와 같이 리더십에 대한 정의가 다양한 이유는 리더십이라는 용어가 통제(control), 권력(power), 관리(management), 그리고 권한(authority) 등의 개념과 혼용되어 사용될 뿐만 아니라, 연구자들이 각자 나름대로의 관점과 시각으로 접근하며, 또한 인간을 그 연구대상으로 삼아 확실한 정량적 논리로 이해하기 어려운 학문이기 때문이라고 하였다(홍성관, 2008).

사회과학 분야에서 역사가 오래된 연구 분야인 리더십은 조직행동과 조직 구조에 관한 연구에서 중요한 핵심 개념 중에 하나로 행동과학의 주제 중에서 가장 많은 연구 대상이 되고 있는 주제라 할 수 있다(강관수, 2006). 사회과학 분야에서 리더십이 중요하게 인식되는 이유는 개인행동과 집단행동의 형성은 물론 조직 전체의 성과와 연결시키는 중요한 요인으로 리더의 역할 없이는 조직 구성원들의 업무 역량과 대인관계 역량의 향상 및 집결을 효과적으로 달성하기 어렵기 때문이다(이상철, 2014).

또한, 현대사회는 빠르게 변화되고 있지만 대부분의 조직에서는 현 상태를 유지하기를 바라고, 변화하는 것을 두려워하여 변화를 유도하고 적응하기 위하여서는 용기 있는 리더십과 리더십의 지속적인 노력을 통해 현대사회에서 요구되는 다양한 리더십에 대한 연구가 필요하기 때문이다(Goleman et al., 2002).

이와 같이 리더십은 연구자마다 서로 다른 관점에서 다양하게 연구되어지는 등 특정 지도자의 리더십 특성연구, 훌륭한 지도자 혹은 바람직한 관리자의 역할을 찾고자 경영학, 관광경영학, 의료경영학, 사회복지학, 행정학, 정치

학 등에서 활발하게 연구되어지고 있다.

이상과 같은 시대의 변천과정 속에서 대표적인 리더십의 정의들을 살펴보면, Koontz & O'donnell(1959)은 리더십이란 집단의 목표달성을 위해 다른 사람들에게 영향을 주는 것이라 했고 Fleishman(1973)은 어떤 목표나 목표들의 달성을 향하도록 의사소통의 과정을 통해서 개인 간에 영향력을 행사하려는 의도라고 하였으며, Katz & Kahn(1978)는 일정한 조직의 방향을 가지고 기계적인 복종을 뛰어넘는 영향력의 증대라고 정의하였다.

따라서 본 연구에서는 선행연구(Stogdill, 1974; Conge & Kanungo, 1987; 박내희, 1989; Bass, 1990; Gibson et al., 2000; Northouse, 2007; Yukl, 2009; 한봉주, 2010; 박유진 등, 2016)를 바탕으로 리더십을 조직구성원들 사이의 상호작용으로 조직목표를 달성하기 위해 환경변화에 대응하고 조직원들의 의욕적인 행동을 이끌어 낼 수 있도록 영향을 미치는 과정이라 정의하였다.

〈표 2-4〉 리더십의 정의와 개념

연구자	정의
Hersey & Blanchard(1982)	“주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정”
Jago(1982)	“강제성을 띠지 않고 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것 : 성공적으로 영향력을 행사하는 사람들이 갖는 특성들”
Bryman(1986)	“어떤 사람이 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생”
Bass(1990)	“상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정 (리더란 변화의 주도자임)”
Nanus(1992)	“꿈(비전)의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정”

Schein(1992)	“문화의 굴레에서 벗어나 적응성이 강한 진화적인 변화 과정을 시작할 수 있는 능력”
Greenberg & baron(1993)	“한 개인이 집단 혹은 조직의 목표를 달성하기 위하여 집단의 다른 구성원에게 영향을 미치는 과정”
Yuki(1998)	“집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원, 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들과 기술과 자신감의 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정”
Bennis 등(1999)	“리더가 추종자로 하여금 원하는 방향으로 행동하는 꿈을 이끄는 과정”
Yuki(2002)	“조직구성원들로 하여금 조직목표를 왜 달성해야 하며, 어떻게 달성할 수 있는지를 이해하도록 가르치고 영향을 미치는 과정”

출처 : 홍진식(2019). 조직역량이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구.  
서울시립대학교 대학원 박사학위논문, p.55.

## 2) 리더십의 연구 추이

리더십에 대한 연구의 흐름을 살펴보면 다음과 같다.

1950년대 이전의 연구는 리더의 특성을 계량적으로 측정하고 그러한 특성과 지도자로서의 성공 여부간의 관계를 규명하는 것으로서 모든 사람들이 리더가 될 수 있는 특성을 가진 것이 아니라 리더로서의 특성을 가진 사람만이 잠재적인 리더가 될 수 있음을 증명하는데 연구의 초점을 맞추고 있다(김성동, 2003). 1950년대에서 1969년까지 연구는 행동주의적 리더십 이론으로 ‘리더는 무엇을 하는가?’에 관해 논의함으로서 리더의 행동과 유효성에 초점을 맞추고 있다(손승근, 2017).

1970년대 들어와 리더십에 대한 연구가 활발해 지면서 이론정립이 다양해졌다, 먼저 개인적 특성에 따라 리더와 비 리더를 구별할 수 있는데 이러한



특징이나 특성의 존재를 연구하는 특성이론과, 리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특성이 아니라 리더가 여러 상황에서 실제로 하는 행위가 가장 효과적인 것에 주안점을 두는 리더의 행동이론, 그리고 리더의 성과는 리더의 스타일뿐만 아니라 환경 상황에 의해서 결정된다는 상황이론 등이 각각 전개되었다(이유성, 2009). 상황 적합적 리더십 이론은 상사가 부하에게 주는 영향력과 효과는 상황에 따라서 달라진다는 개념에서 출발한 것으로서, 특정한 상황에서는 리더의 어떤 특성이나 행동이 부하의 성과나 만족에 영향을 줄 수 있지만 다른 상황에서는 효과가 없다는 것을 주장하고 있다(유병득, 2009).

특히 1970년대의 연구는 Hemphill & Stogdill(LBDQ, SBDQ), Likert, Halpin & Winer 등의 연구팀이 주도하였는데, 그 중에서도 행동주의적 이론에 기초한 Hemphill & Stogdill은 다양한 리더십 행동을 발견하고 이를 측정할 수 있는 도구를 개발하여 SBDQ, LOQ, LBDQ, LBDQXⅡ 등으로 명명하였고, 이러한 측정 도구는 리더십 성과와 관련된 리더십 행동과 집단성과 및 구성원의 만족도 간의 영향관계를 규명하고자 하는 연구자들에게 이용되었다(손승근, 2017). Fleishman & Hunt(1973)은 리더십을 어떤 목표나 목표달성을 지향하도록 의사소통과정을 통해 개인 간에 영향력을 행사하려는 시도라 정의하였다. Koontz et al.(1976)는 리더십을 사람들로 하여금 공동의 목표를 달성하는 데 따라오게끔 영향력을 행사하는 것이라 정의하였다.

1980년대에는 민주적이며, 인간관계 지향적이고, 자율과 권한의 이양 및 부하 중심적인 환경 등이 요구됨에 따라서 거래적 리더십과 변혁적 리더십이란 개념이 정립되었고 이런 개념은 상황에 따라 비전적 리더십, 영감적 리더십, 카리스마적 리더십, 문화적 리더십 등 다양한 명칭으로 제시되었다(박정길, 2018). Jago(1982)는 리더십에 대하여 강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조성하는 것으로 성공적으로 영향력을 행사하는 과정이라고 하였고, Conge & Kanungo(1987)은 리더십을 특정 목표를 달성하기 위하여 특정인들이 다른 사람에게 영향력을



행사하는 과정이라 정의하였다(이삼주, 2017).

한편 Bass(1990)는 리더십을 상하간의 구조화 또는 재구조화가 지각된 기재를 포함하는 둘 이상의 조직구성원들 사이의 상호작용이라 정의하였고(박정길, 2018), Kotter(1990)는 리더십을 바람직한 목표를 성취시키기 위하여 다른 사람들을 동기부여하고 지휘하며 영향력을 행사하는 능력이라 정의하였다.

Gibson et al.(2000)는 리더십을 어떤 목표를 성취하도록 조직구성원을 동기부여 시키기 위해 영향력을 행사하는 시도라 정의하였고, Robbins(2003)는 리더십을 조직구성원들과 커뮤니케이션을 통해 조직구성원들 스스로 장애를 극복함으로써 조직의 변화를 도모하는 활동으로 설정된 목표를 향해 매진하며 일할 수 있도록 조직구성원들에게 영향력을 행사하는 능력이라 정의하였다(최준섭, 2017).

Covey는 리더십을 조직구성원이 자신의 가치와 잠재능력을 볼 수 있도록 분명하게 알려주는 것이라 정의하였고, 리더십이 발휘되면 각자의 강점이 생산성으로 연결되고, 각자의 약점이 다른 이들의 강점으로 보완되는 효과가 나타나게 된다고 주장하였다(Covey, 2004). Northouse(2004)는 리더십을 리더가 조직구성원들에게 관심을 가지는 과정이며, 영향력을 포함하고 있다고 정의하였고, Northouse(2007)는 리더십을 집단에서 공동의 목표를 달성하기 위해서는 하나의 개인이 집단의 구성원들에게 영향을 미치는 일련의 과정이라 정의하였다(최준섭, 2017).

여순모(2008)는 리더십을 특정한 상황 하에서 집단이나 조직의 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정이라 정의하였고, Yukl(2009)은 리더십을 집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표 성취를 위한 구성원의 동기 부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 계발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정이라 정의하였다(Yukl, 2009).

리더십은 조직 내·외부 환경변화에 대응하고 적응하여 조직의 지속적인 성장을 위해 구성원의 자발적이고 의욕적인 행동을 이끌어내는 과정이라 정

의하였다(한봉주, 2010). 한연주(2010)는 리더십을 조직의 비전을 공유하며 목표를 달성하고 나아가서는 상회하기 위하여 팔로어의 역량과 노력을 극대화시키기 위한 일련의 커뮤니케이션 과정이라 정의하였다. 이상철은 리더십을 조직의 특정한 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위해 집단 내에서 또는 집단과 집단끼리의 상호작용을 시키는 개인의 능력이라 정의하였다(이상철, 2014). 박유진 등(2016)은 리더십을 리더가 조직구성원과의 상호작용 과정에서 주도적인 영향을 행사하여 리더를 따르게 하고 현재 능력을 충분히 발휘하게 하는 능력이라 정의하였다(이삼주, 2017). 리더십 발휘는 일회성으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 피드백 되어 순환하는 과정이라는 특징을 가지고 있으며, 리더는 조직구성원에게 동기부여 등의 다양한 방법을 통해 영향력을 행사하는 것이다(이삼주, 2017).

### 3) 리더십의 유형

리더십유형에 대해서는 연구자에 따라 다르게 연구되고 있지만 전통적 리더십유형으로는 천부적 특성과 과정론에 입각한 특성이론, 행동이론, 상황이론 등으로 분류하여 접근하는 방법으로 연구되어지고 있다. 특성이론이란 특정인에 대하여 리더가 될 수 있는 천부적 특성이나 자질을 가지고 태어난다는 시각을 가지고, 신체적·성격·능력특성 등을 연구(Bryman, 1993; Yukl, 2009; 김영재 등, 2014; 한정선, 2014)하는 반면 행동이론과 상황이론의 경우 리더십이 벌어지는 상황 속에서 항상 존재하는 현상이고 리더십을 발휘하는 것은 누구나 가능하다고 주장하는 이론이라 할 수 있다.

리더십유형에 대한 이론은 시대정신과 함께 다양한 학문분야의 발전에 반응하면서 전개되어 왔으며, 새로운 패러다임으로 1980년대 이후 새로운 연구들이 많이 소개되고 있다. 앞서 설명한 전통적 리더십유형의 연구영역을 넘어 기존의 전통적 리더십 이론들이 지닌 단점을 보완하기 위하여

거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십 등과 같은 대안적 리더십의 발전도 가속화 되고 있다(Bass, 1985b; Conger & Kanungo, 1987).

새롭게 등장한 이론들은 하위자의 변화를 중점적으로 다루는 동시에 그 동안 전통적 리더십 이론에서 간과되어 왔던 리더와 하위자간의 실질적인 영향력 관계를 파악함으로써 리더십의 본질에 보다 근접하고자 조직 관리자의 리더십 유형은 다양한 방식으로 분류되어지고 있다(이상철, 2014). 최근 조직 내 원활한 의사소통과 구성원의 성장 지원, 관리자의 솔선수범 등의 가치가 중시되기 시작하면서 리더십 유형은 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십 등 현대적 리더십의 개념이 조직에 접목되어 논의되기 시작하였다(원문희, 문재승, 2017).

#### 가) 거래적 리더십(transactional leadership)

거래적 리더십이란 리더와 부하 직원 간의 상호작용 관계로부터 기대되는 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 리더십으로 리더와 부하 직원 간의 이해 관계를 자극하여 영향을 미치는 리더십을 의미하며, 조직구성원의 노력에 대한 대가로 리더가 교환 또는 협상, 순종에 교환과정을 토대로 두고 있다(김유정, 2008). 즉, 거래적 리더십은 리더가 일상적인 업무 수행 과정에서 부하 직원에게 복종과 보상을 주고받는 거래 관계에서 리더가 상황에 따른 보상을 부하 직원에게 지급하면서 영향력을 행사하는 과정이라 정의할 수 있다.

이와 같은 거래적 리더십은 리더와 부하 사이에 계약적이고 교환관계에 입각하여 합의된 목표를 달성하였을 시 부하에게 약속한 보상을 제공하는 것으로, 거래적인 리더는 부하들을 업무에 몰입하여 요구되는 성과를 달성할 시 보상이 주어질 것이라는 믿음을 갖도록 전격하고 실제로 요구되는 성과를 달성하였다면 약속했던 보상과 함께 아낌없는 칭찬을 제공한다(Bass, 1990).

거래적 리더십에 따른 합의는 공식적이고 제도적인 규칙에 따라 보상이나 규제 및 처벌 등이 이뤄지므로 변혁적 리더십이 리더와 부하간의 신뢰감과 존중을 통한 인격적 관계를 중시하는 것과 차이가 있다(하지영, 2012). 거래적 리더십은 변혁적 리더십과 반대되는 개념으로 리더와 부하들 간의 관계

에서 상호간에 영향을 미치는 교환을 바탕으로 리더는 부하들에게 이해관계를 호소함으로써 동기유발을 일으키는 리더십이라 할 수 있다(김기황, 2012). Bass(1990)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 바탕으로 세부 요인인 조건적 거래와 예외적 거래를 설명하면 다음과 같다.

#### (1) 조건적 거래(contingent reward)

조건적 거래란 조직구성원들에게 합의된 성과수준 혹은 노력 정도, 목표 달성이 이루어졌을 때 리더가 약속한 보상인 급여, 보너스, 승진, 칭찬 등을 제공하는 행동과 보상을 얻기 위해 요구되는 역할을 제시하는 행동으로 조건적 거래는 부하에게 역할 명확성 및 수용, 만족, 성과를 제시하려는 리더의 행동에 효율적인 방법이라 할 수 있다(Bass, 1985b; 양창봉, 2012). 즉, 조건적 거래는 리더가 조직구성원들이 무엇을 해야 보상을 받을 수 있는지에 대하여 상기시켜주며 노력의 대가로 조직구성원이 원하는 보상을 주는 것으로 조직구성원들을 동기유발 및 성과 달성을 유도하는 것이라 설명할 수 있다.

일반적으로 보상은 주로 성과에 대한 칭찬, 승진, 임금인상 등의 형태로 이와 같은 보상이 제대로 이루어질 때 조직구성원들의 동기유발 및 높은 수준의 성과를 유지하기 위한 노력이 강화되는 효과로 나타나게 된다. 조건적 거래는 리더를 따르는 조직구성원의 수고와 노력이 특정한 보상과 연계되어 제공되는 리더와 조직구성원 간의 교환과정으로 먼저 업무수행에 요구되는 직무나 과업 그리고 기대성과가 구체적으로 제시되어야 하고, 거래적 리더의 경우 과업을 수행하는 조직구성원에게 주어지는 보상 및 처벌에 대하여 조직구성원들의 합의를 얻어내려고 노력한다. 조직구성원들은 과업을 수행함에 있어서 성과에 대한 가치 있는 보상이 높게 이루어지게 될 경우 높은 성과가 나타나고 높은 성과를 나타내는 조직구성원이 낮은 성과를 나타내는 조직구성원보다 많은 보상을 받게 되는 긍정적 태도를 나타나게 되며, 조직에서 조건부 거래를 제시하는 리더가 비조건부 거래를 제시하는 리더보다 더 높은 성과를 이루게 된다(House, 1971; Stogdill, 1974).

## (2) 예외적 거래(management by exception)

예외적 거래란 평소에는 조직구성원들의 행동에 특별한 간섭을 하지 않더라도 리더와 조직구성원 간의 사전합의 기준을 벗어나거나 리더가 제시한 성과를 달성하지 못했을 때 경고, 벌금, 처벌, 해고, 부정적인 피드백 등을 행하는 행동이다. 예외적 거래는 조직원의 잘못된 행동에 대해서만 개입을 하기 때문에 부정적인 피드백을 수반하게 된다(최준섭, 2017).

예외적 거래는 업무가 정해진 절차에서 벗어나려고 할 때 개입하여 적절한 조치를 취하는 적극적인 예외적 거래와 업무가 정해진 절차에서 벗어나 경우에만 개입하여 조치를 취하는 소극적인 예외적 거래로 구분할 수 있다(Bryman, 1993; Bass, et al., 2003). 예외적 거래에서 조직의 리더는 조직구성원이 임무와 책임에서 실패를 확인하였을 경우 특별한 조치를 취해야 하며, 이 과정에서 조직구성원의 실패가 노력부족으로 확인되면 처벌적 행동을 부여해야 하고, 능력부족이 원인으로 확인되면 조직구성원을 훈련시키거나 인사이동을 취하는 것이 적절하다고 볼 수 있다(Mitchell & Wood, 1980; Yamarino, 1993).

리더와 조직구성원 간의 교환관계는 실패하였을 때 처벌을 부여하는 단순한 거래적 관계가 되어서는 안 되며, 리더는 조직구성원을 매일같이 감독하고 규정을 지키지 않을 경우 신속하게 교정을 해줘야 한다(Bass, 1990). 예외적 거래에서 조직구성원들이 실패하거나 이탈된 행동을 보일 때만 개입하는 것은 조직구성원들이 리더가 사전에 제시한 보상을 받기 위해 조직구성원 스스로 목표달성을 위해 열심히 최선의 노력을 다할 것이고 리더는 설정 제시한 기간이 종료되면 목표달성에 대한 성과만 평가하기 때문에 목표 달성이 최초 계획대로 진행되지 않을 수 있으므로 리더는 예외적 발생될 시에만 개입하게 된다(원문희, 2017).

## 나) 변혁적 리더십(transformational leadership)

변혁적 리더십은 리더가 조직의 변화 또는 변혁을 성공적으로 달성할 수

있는가를 설명하기 위해 연구된 이론으로 지난 50년간 리더십 연구의 주를 이루던 전통적 리더십이 시대의 변화에 따라 새로운 리더십 이론이 나타나게 되었는데 현대적 리더십의 가장 대표적인 리더십이라 할 수 있다(민정기, 1994; 양창봉, 2012; 김기황, 2012). 변혁적 리더십이란 변화와 혁신을 추구하는 리더십 이론으로 개인적인 리더십이라기보다 조직 내의 여러 하위 조직들과의 행동이 포함된 조직 전체의 리더십 과정으로 설명할 수 있으며, 변혁적 리더십은 조직의 목표와 전략에 있어서의 변화를 위한 구성원의 몰입을 구축하는 과정으로 조직구성원의 태도와 조직문화에 있어서 주요변화에 영향을 미칠 수 있다(민정기, 1993; 김관선, 2002).

변혁적 리더십의 본질은 조직구성원들이 자신들이 속해 있는 조직의 사명, 목표에 대한 충성도를 높은 수준의 몰입을 이끌어 내어 기존 조직구성원들의 태도와 인식에 큰 변화를 가져오도록 영향력을 행사하는 과정을 통해 조직의 틀 자체를 변화시켜 새로운 기회를 창출하고자 하는 매우 진취적인 리더십으로 조직구성원에게 단순히 복종을 요구하는 것이 아니라 조직구성원의 신념, 욕구, 가치를 바꾸는 등 장기적 효과와 가치 창조에 중점을 두고 있는 이론이다(김관선, 2002; 안병진, 2013).

변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해 처음 제시된 이론으로 리더와 조직구성원이 서로 함께 동기유발과 도덕수준을 높이는 연결 관계를 창조해 가는 과정이라 정의하였다(최준섭, 2017). 즉, 변혁적 리더십은 조직구성원의 욕구를 높이고 신념·욕구·가치의 변화를 이끌어내어 개인뿐만 아니라 조직의 적극적인 변화를 불러일으키는 리더십으로 상위 수준의 동기와 도덕성 추구에 리더와 조직구성원 모두가 몰입할 때 형성되는 것이라 주장하였고 변혁적 리더십을 가진 리더는 카리스마적 행동을 통해 놀라운 수준의 영향력을 발휘하여 조직구성원에게 영감적인 동기부여를 가능하게 할 뿐만 아니라 조직구성원 개별로 차별적인 배려를 실천하여 지적자극을 가하는 것이 가능하다고 주장하였다.

본 연구에서는 변혁적 리더십을 선행연구를 바탕으로 카리스마, 개별적 배려, 지적자극으로 재구성하여 진행하였으며 이에 대한 설명은 다음과 같다.

#### (1) 카리스마(charisma)

카리스마는 독일의 사회학자인 Weber(147)에 의해 처음 제시된 이론으로 House(1977)에 의해 발전된 이론으로 변혁적 리더십의 대표적인 구성요소라 할 수 있다. 카리스마란 평범한 사람들에게 볼 수 없는 비범한 재능을 의미하는 그리스어로 조직구성원들이 리더의 사상과 행동을 옳다고 생각하고 리더에 대해 애정을 갖고 목표에 감성적으로 몰입하게 하는 리더십이라 설명할 수 있다.

카리스마적 리더들은 조직원들에게 자기 신념에 기초한 목표를 제시하고, 성공에 대한 확신을 부여함은 물론 구성원들에게 상위수준의 욕구를 자극시켜 목표달성을 향한 강한 동기를 부여한다(이유성, 2009). 또한, 카리스마적인 리더는 조직구성원들로 하여금 애정을 유도하며 리더와 자신이 동일시하도록 느낄 수 있도록 노력할 뿐만 아니라 조직구성원들에게 미래에 대한 비전을 제시한다. 카리스마적 리더십은 전통적 리더십 이론이 핵심적으로 다룬 사회적 교환행위, 지시행위, 지원행위 및 강화행위에 관심을 갖기 보다는 비전적·상징적·이데올로기적·가치 지향적 행위 및 지적 자극 행위를 핵심적으로 다루는 이론이라 할 수 있다(Bass, 1990; House & Howell, 1992).

#### (2) 개별적 배려(individualized consideration)

개별적 배려란 조직에 소속된 조직구성원 개개인에게 리더가 개별적인 관심을 보여주고 지도 및 적절한 조언을 바탕으로 조직구성원을 육성하는 행위로 조직구성원들의 독특하고 개성적인 욕구를 인정하고 수용하여 도전적인 업무와 권한위임을 통해 조직구성원들의 능력을 개발하는데 도움을 주는 리더의 행동이라 할 수 있다(Bass, 1985b). 개별적 배려는 리더와 조직구성원들



과의 일대일 관계를 전제로 하고 있으며, 다른 조직구성원과 공평하면서 서로 다르게 대우하여 조직구성원의 욕구를 최고 수준으로 이끌어 올려 조직구성원들의 잠재력을 개발하여 높은 성과를 올릴 수 있는 수단으로 사용되어지고 있다(Zalennik, 1977; 김관선, 2001).

변혁적 리더는 격려와 지도와 같은 개별적 배려를 통해 조직구성원들의 자신감을 증진시켜주고, 적절한 보상과 피드백을 통해 조직구성원들이 조직에 몰입할 수 있도록 도와주기 때문에 리더들은 조직구성원들과 자주 접촉할 뿐만 아니라 비공식적으로 관리하여 친밀감을 형성하고 조직구성원의 전문성을 가진 역량을 인정해 주는 등 직접적인 접촉과 쌍방향 의사소통을 위해 노력하고 있다(채주석 등, 2011; 고환상, 서재현, 2012).

### (3) 지적자극(intellectual stimulation)

지적자극이란 계속적으로 새로운 목표, 정보 아이디어 등을 조직 내에 유입 시킴으로써 조직구성원으로 하여금 도전의식을 가지게 하여 기존의 업무처리 방법을 새로운 시각으로 창의성을 발휘하여 업무를 수행할 수 있도록 조직구성원의 가치관과 신념을 새롭게 변화 및 자극시키는 리더의 행동이라 할 수 있다(Bass, 1985b; 김상훈, 2008; 원문희, 2017). 리더들은 지적자극과 같은 행동을 통해 조직구성원들로 하여금 상황을 분석함에 있어서 기존의 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 자극하여 문제에 대한 인식을 증가시켜 새로운 관점에서 문제를 분석하여 문제 해결 방법에 대한 인식을 새로운 방향으로 볼 수 있도록 유도한다(Bass, 1985b).

지적자극은 정서적 자극과 결합되었을 때 조직구성원들의 의식을 상승시키고 의식의 개혁 및 사상의 전환 등을 불러 일으켜 더욱 큰 영향을 미치기 때문에 리더가 조직구성원들에게 지적으로 자극하기 위해서는 리더 자신이 지적으로 풍부해야할 뿐만 아니라 지식을 활용하여 부하들을 자극할 수 있어야 한다(안병진, 2013).

이와 같이 리더들은 조직구성원에게 지적인 자극을 하기 위해서 자신이 속



해 있는 조직의 강점 및 약점, 당면한 위협과 기회 등에 대하여 정확히 파악하여 조직구성원에게 전달하여 해결책을 찾고 실행될 수 있도록 관리하고자 끊임없이 노력해야만 한다(신봉수, 2016).

#### 다) 서번트 리더십(servant leadership)

서번트 리더십은 Greenleaf(1970)에 의해서 처음 제시된 개념으로, 리더 자신의 관심보다는 조직구성원들의 이익(to good)을 우선시 하는 리더십으로 타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 조직구성원과 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기며 조직구성원들을 충족시키기 위하여 헌신하는 리더십이라 할 수 있다. 서번트 리더십은 인간존중을 바탕으로 하여 조직에서 구성원들의 잠재력을 발휘할 수 있도록 앞에서 이끌어주는 리더십으로 21세기 지식시대에 기업이 계속 생존하고 발전하기 위해서 꼭 필요한 리더십이라 할 수 있다(최준섭, 2017).

기존의 전통적 리더십들은 조직구성원들의 복종을 중시하며, 조직의 목표를 이루기 위한 수단이나 도구로 인식하는 등 리더의 이미지를 부가시키는 반면, 서번트 리더십은 리더와 조직구성원들 간의 관계를 중심으로 조직구성원을 존중하며 조직구성원들에게 관심으로 가지고 함께라는 공동체 이미지를 강조하는 등 과업 달정보다는 조직구성원들의 지속적인 성장과 발전 및 삶의 만족에 초점을 두고 있는 리더십이다(Stone et al., 2004).

서번트 리더십은 모든 사람의 존엄과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 조직구성원으로부터 기인한다는 원칙하에 부서 혹은 팀이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어 가는 리더십이다(Whetstone, 2002). 또한 서번트 리더십은 리더가 자신의 이익보다 우선하여 조직구성원의 욕구를 채워주고 물질적, 감성적으로 이득을 얻을 수 있는 기회를 제공하는 등 조직구성원의 성장을 도와주는 리더십이다(Daft, 2008).

서번트 리더십은 크게 공동체 구축, 비전제시, 구성원의 성장으로 구분하며 다음과 같다.

### (1) 공동체 구축(building community)

공동체란 조직구성원들이 함께 공유하는 역동적인 시스템으로 유대관계를 지닌 자들의 모임으로 조직구성원 간의 진솔한 대화와 과업에 대한 협력 및 배려들이 모여 구축되기 마련이다(안은옥, 2014; 신봉수, 2016). Greenleaf(1977)는 전통적인 리더십 성향을 가진 리더는 조직구성원들 간의 쌍방적 대화를 이루어 공동체를 만들기보다는 일방적인 지시로 조직구성원에게 순종만을 강요할 뿐만 아니라 조직 내에서 개인의 경쟁심을 부추기며 생산성을 높이려 하는 성향을 가지고 있기 때문에 조직구성원들은 리더의 눈치를 보는 등 자신의 의견과 생각을 밖으로 표출하지 않게 된다고 하였다.

전통적 리더십과 달리 서번트 리더십은 목표달성 과정에서 커뮤니케이션을 가장 중요하게 생각하며, 조직구성원들의 참여와 협력을 자발적으로 참여할 수 있도록 유도하여 조직구성원들이 자신의 위치가 목표달성을 향해 열심히 움직이는 기계부품이 아니라 조직구성원간의 관계형성을 통해 공동체 가치를 높이는 등 리더의 권한과 재량권을 최대한 이용하여 조직구성원을 적극 지원하여 업무달성을 이루고자 노력한다(김기황, 2012; 안병진, 2013; 원문희, 2017).

### (2) 비전제시(conceptualization)

비전은 조직이 도달하여야 할 모습과 목표에 대한 긍정적인 이미지로써 다양성과 가치를 가지고 미래를 내다보는 것으로 리더십의 핵심이라 할 수 있으며, 리더는 조직구성원의 참여와 유지, 개발을 위해 명확한 비전을 제시해야 할 필요가 있다(Greenleaf, 1970). 아무리 중요한 목표와 비전이 있어도 공유되지 않으면 즐거움도 흥미도 관심도 떨어지기 마련이기 때문에 비전은 내용이나 표현 자체보다도 얼마나 조직구성원들의 마음속에 공유되고 내면화되어 공감대를 형성하는 것이 무엇보다 중요하다(이승주, 2005).

비전제시란 미래에 발생할 수 있는 결과 예측을 통해 조직의 명확한 목표를 확립하고 조직의 비전을 분명한 목표와 연결시켜 방향을 설정해주는 행위

로 서번트 리더는 미래에 발생할 수 있는 업무를 예측하고 조직구성원들을 이해하고 설득하여 조직의 목표 달성을 위해 업무를 추진해야 한다(Northouse et al., 2013; 안은옥, 2014; 원문희, 2017).

오늘날 급변하는 시장 환경에서 조직의 리더가 예측 가능한 미래의 비전 없이 업무를 추진한다면 조직구성원은 리더가 제시하는 어떠한 목표를 계획 하더라도 적극적으로 업무수행에 임하기 어렵기 때문에 서번트 리더는 조직의 목표달성을 위해 예측 가능한 미래의 비전을 제시하는 것은 매우 중요하다(원문희, 2017).

### (3) 구성원의 성장지원(commitment to the growth)

조직의 리더는 재량권과 권한부여를 통해 조직구성원이 자신의 역량을 최대한 발휘하여 적극적이고 능동적인 업무수행을 통해 목표를 달성할 수 있도록 근무여건과 좋은 환경 및 전문적인 교육과 학습을 지원하는 역할을 해야만 한다(원문희, 2017). 구성원의 성장지원이란 조직구성원의 역량을 향상시킬 수 있는 환경을 조성하기 위하여 리더의 권한을 공유하고 조직구성원에게 격려와 필요한 지원을 함으로써 조직구성원의 성장기회를 갖고 스스로 역량을 개발할 수 있게 하는 행위라 할 수 있다(안은옥, 2014). 전통적인 리더십의 성향을 가진 리더는 자신의 능력과 권한을 최대한 이용하여 조직구성원을 이끄는 반면에 서번트 리더는 자신을 서번트 또는 지원자로 인식하기 때문에 조직구성원들이 일을 잘 추진할 수 있도록 지원하고자 노력한다(Laub, 1999; Spears, 2001). 또한, 서번트 리더는 권한이 위임될 때만 조직구성원들이 자신의 업무에서 성공적으로 성장할 수 있다는 것을 믿고 있기 때문에 리더가 가지고 있는 권한을 조직구성원들과 공유하려고 하며, 조직구성원의 성장을 통해 위험, 보상도 함께 공유하고자 한다(이관웅, 2001).

### 4) 변혁적 리더십의 효과성

권기진(2010)의 리더십 유형의 영향관계에 대한 연구에서는 거래적 리더십

과 변혁적 리더십은 부분적으로 직무만족과 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났고 최은옥(2010)은 리더십과 조직유효성 간의 관계에 관한 연구를 하였는데 연구 결과, 종속변수인 직무만족과 관련된 변혁적 리더십은 모두 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며 안종철, 김지웅(2009)은 외식관리자의 변혁적 리더십이 신뢰와 집단응집력에 미치는 영향 연구에서 중간관리자의 변혁적 리더십 유형 중에서 카리스마 리더십유형의 행사와 평소 행동적 신뢰가 우월적으로 형성되었을 때 기업이 경영이익을 달성하기 위하여 설정한 목표로 집단이 응집하도록 영향력을 행사하는 것으로 나타났다(손승근, 2017).

팽애유(2018)는 조직문화의 조직유효성에 대한 영향력 연구에서 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 있어서 변혁적 리더십이 매개역할을 통해 영향을 미치는 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 신보경, 김수연(2016)은 조직구성원의 팔로워십이 그들의 혁신행동에 미치는 영향을 연구한 결과에서 조직구성원이 인식하는 변혁적 리더십이 팔로워십과 혁신행동의 관계를 부분적으로 매개하는 것으로 나타났으며 구체적으로 리더의 개별적 배려가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다(신보경, 김수연, 2016).

한편, 여성 관리자에 대한 사회의 관심이 높아짐에 따라 최정순(2004)은 여성관리자의 리더십유형과 리더십 효과성의 영향관계를 연구한 결과, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 리더에 대한 만족이 높은 것으로 나타났으며 효과성 측면에서도 변혁적 리더가 더 영향력이 있는 것으로 나타났고, 변혁적 리더십은 리더십 효과성과 유의한 상관관계가 있는 것이 입증되었다(손승근, 2017)..

조선배, 권형섭(2007)의 연구에서도 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족에 긍정적인 영향을 주고 있었으며, 이정선, 서제홍(2008)의 연구에서도 변혁적 리더십이 조직몰입에 정)(+)의 영향을 주는 것으로 분석되었다(손승근, 2017).

리더십유형과 리더십 유효성간의 영향관계를 연구한 결과, 변혁적 리더십의 하위변수인 리더의 카리스마, 지적자극, 개별적 배려가 부하 직원의 추가근무 노력, 리더에 대한 만족, 리더 효과 등에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(고재일, 2002). 변혁적 리더십은 종사원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 주고 있는 것으로 나타났는데, 변혁적 리더십을 통하여 종사원이 맡고 있는 업무에 대해 자긍심을 높이고 이 자긍심이 서비스의 질과 조직몰입을 향상시킨다는 점을 강조하였다(구정대, 이방식, 2005).

### 제 3 절 경영성과

#### 1) 경영성과의 개념

경영성과(Management performance)는 경영과 성과의 복합어로서, 경영이란 “사업이나 기업 등을 계획적으로 관리하고 운영함”을 말하고 성과란 “일이 이루어진 결과”를 말한다. 경영성과란 기업이 경영 활동을 통해 이루어 낸 결과이자 실적을 의미한다. 이러한 성과에 대한 관리가 잘 되어야 기대하는 목표를 달성하기 때문에 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 성과는 일의 결과로 해석하며, 어떠한 계획이나 목표를 정했을 때 그 결과에 대하여 잘하였는지 또는 잘못하였는지에 대하여 분석하고 확인하는 것을 성과관리라고 한다(공석진·양해술, 2014). 경제학에서는 경영성과 또는 소득과 이윤을 구별하고 있으나 일반적으로 회계학에서는 이를 구별하지 않고 사용하는 경향이 있다(황순애, 2010).

한편 재무적 측면에서 보면 경영성과는 모든 재무적인 의사결정에서 위험과 함께 가장 중요한 요인이다(황순애, 2010). 그 이유는 세상의 모든 자산 가치는 그 자산이 얼마만큼의 경영성과를 창출할 수 있는가 하는 요인과 그러한 경영성과 획득의 가능성이 얼마나 확실한가하는 두 요인에

의해서 결정되기 때문이다(Mcmann & Nanni, 1994). 여기서 경영성과란 일반적으로 투자에 대한 대가로 얻게 되는 보상 즉 화폐단위로 인식되고 측정되는 결과를 의미한다(이병복, 2015).

개념상 경영성과는 효과성과 효율성이라는 두 가지 측면에서 파악할 수 있으며 효과성은 조직목표의 달성 정도를 의미하며, 효율성이란 ‘산출’을 ‘투입’으로 나눈 값을 의미한다(공석진, 양해술, 2014). 모든 경영자는 효과적이고 능률적으로 관리기능을 수행해야 하며 이러한 합리적 경영의 결과로 얻어진 경영성과는 성과창출의 과정에 참가한 주주, 경영자, 종업원 등 모든 이해집단들에게 공정하게 배분되어야 한다(김남현, 2004).

기업의 이해 집단들은 해당조직에 대하여 각기 다른 이해관계를 가지고 있기 때문에 조직의 경영성과를 판단하는 기준은 각기 다르다. 다중의 이해관계자들과 그들이 갖고 있는 다중의 경영성과 판단기준으로 인해 경영자들은 이해 관계자에 따라 각기 다른 경영성과의 판단기준을 강조하는 것이다(이병복, 2015). 기업의 경영성과는 기업이 추구하는 목표를 달성하기 위하여 기업이 보유한 역량과 자원의 활용을 통해 얻은 결과의 집합이라고 할 수 있다(박종경, 2013). 즉, 경영성과는 기업 단위조직 또는 개별 직원이 설정된 목표 또는 목적을 달성하기 위하여 계획을 수립하고 기업이 보유하고 있는 자원과 역량을 동원해 업무를 계획에 따라 효율적으로 수행하고 관리한 결과로 나타나는 산출물의 집합으로 볼 수 있다(Mintzberg, 1987).

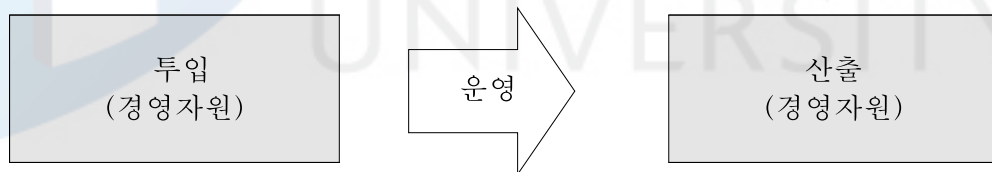
## 2) 경영성과의 유형

### 가) 재무적 경영성과

재무적 경영성과는 전통적인 성과측정으로서 기업의 이익달성에 얼마나 기여했는가를 나타내는 측정지표이다(천영민, 2016). 기업의 단기 성과측정으로

사용되고 있는 재무적 성과지표는 수익성으로 표시되며, 수익성은 기업체의 최종적인 성과를 평가하는 가장 중요한 기준이 된다(이문영, 2008; 윤형석, 2012). 또한 효과성과 효율성 측면에서 파악할 수 있는데 효과성은 조직목표의 달성정도이고, 효율성은 산출을 투입으로 나눈 값이 되며 그 외에 생산성, 품질, 고객의 만족수준, 동기유발, 기술혁신, 적응성 등 다양한 기준이 사용될 수 있다(이병복, 2015). 그리고 경영성과의 이해당사자는 주주, 채권자, 노조, 종업원, 거래기업, 금융기관, 경쟁기업, 정부 등이며 성과의 가시적 척도는 대표적으로 재무제표가 된다(강경모, 2008).

전통적인 경영성과 관리는 인력이나 자금 및 시설 등의 경영자원에 초점을 두고 경영관리를 수행한다(천영민, 2016). 이러한 부분을 투입(성과요인)이라 할 때, 프로세스의 흐름에 따라 이를 잘 관리함으로써 보다 좋은 산출(경영성과)을 가져오게 한다(공석진, 2014). 이 두 가지 목적과 수단의 고리로 상호 연결되어 있으며 이러한 관점은 <그림 2-2>와 같은 전통적 투입-산출 모형에 뿌리를 두고 있는 것이다(이병복, 2015).



[그림 2-2] 기업의 투입-산출 모형

출처 : 전의숙(2008). “중급호텔의 재무성과에 영향을 미치는 비재무적 요인에 관한 연구”. 세종대학교 대학원 박사학위논문. P.21  
공석진(2013). “경영전략이 경영성과에 미치는 영향 : 정보기술 활용도를 매개와 조절효과 중심으로”. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문. P.50

경영성과를 판단하는 기준의 대부분은 기존의 재무제표를 중심으로 순이익, 자기자본이익률 등 회계적 지표가 절대적이었으며 회계적 지표는 이해하기 쉽고, 용이하게 측정할 수 있기 때문에 여러 측면에서 유용하게 활용이 되고 있으나 경영성과 측정 및 분석에서 재무적 변수만을 이용하는데



대한 비판도 다수 제기되고 있다(이병복, 2015). 전통적인 경영성과 판단기준을 과거 지향적이며 미래성과의 예측력 부족과 보상결정의 적정성 결여, 총체적 행동방향 제시의 미흡, 결과에 주력하여 과정요인의 고려가 배제되거나, 무형자산(지적자산)에 대한 배려가 불완전할 수도 있다고 지적한 바 있다(Fisher, 1992, 1995).

실적 중심의 평가는 혁신이나 운영과정에 중점을 두기보다 원가절감이라는 부분최적화를 추구하며 기업의 재무적 측면에 집착하여 단기적이고 유형 자산의 장부가치 측정에 주력하여 고객, 종사원, 환경과 같은 지식자산의 적절한 가치평가가 결여되어 있고 당기의 수익과 비용만을 중시, 장기적 측면을 반영하지 못한다고 하였다(Hoffecker & Gildenberg, 1994).

즉 전략적 성과측정시스템은 재무와 비재무의 의미를 초월하여 기업의 입장에서 실질적인 성과를 강조한다는 점에 기존의 전통적 성과측정 방법과는 차이가 있다(전익숙, 2008). 결국, 기존의 재무성과측정치에 보상의 기초를 두고 있는 전통적 성과 평가 방법은 재무적 성과에 더 많은 관심을 가지게 되므로 실질적인 성과 향상보다는 당기의 수익과 비용만을 중시하여 장기적 측면을 반영하지 못한다는 것이다(공석진, 2014).

#### 나) 비재무적 경영성과

급변하는 경영환경으로 인한 불확실성의 심화와 새로운 제조기법들로 인한 생산 환경의 복잡성은 변화된 새 환경에 적합한 생산현장과 고객과 관련된 외부적, 사전적, 적시적 그리고 예측력 있는 비재무적 활동정보를 요구하게 하였다(강경모, 2008). 비재무적 경영성과는 그 중요성이 인정되고 있으나 객관화가 쉽지 않을 뿐만 아니라 측정의 변화가 광범위하여 단기적 경영성과를 나타내기에는 부적합한 것으로 생각되고 있다(이병복, 2017). 그러나 기업의 장기적 경영성과를 나타내는 비재무적 성과지표는 조직을 중심으로 관련된 모든 이해당사자의 여러 기준에 의해 경영성과를 측정함으로써 종합적이고 포괄적이며 조직성과의 많은 부분을 설명할 수 있는 장점들이 있다(Steers, 1975; 진광영, 2013).



따라서 기업환경의 불확실성과 시장경쟁에 대응하여 내적으로는 생산현장과 외적환경으로는 시장(대고객)에서의 경쟁적 우위를 획득하도록 기업들은 하부단위 활동들에 대한 비재무적 성과정보를 파악함으로써 기업목표와 전략의 진행과정을 확인하고 통제할 수 있게 되었으며, 미래의 성과를 예측하여 탄력적인 의사결정을 할 수 있다는 비재무적 성과측정의 유용성을 입증하려 하였다(강경모, 2008). 비재무적 성과지표는 기업이 어떠한 전략을 세우고 또 새로운 상품을 개발하여 경쟁사와 비교할 때 비교우위를 확보하는데 도움이 된다(원동환, 2008).

Kaplan & Norton(1992)은 기존의 재무적 측정지표의 단점을 보완하여 종합적인 관점에서 경영성과를 측정할 수 있는 균형성과 지표를 개발하면서 4가지 관점 즉, 고객관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장관점 및 재무적 관점을 제시했다(박진후, 2018). 이 중 고객관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장관점은 조직의 인력관리에 밀접한 연관성을 맺고 미래의 경영성과에 영향을 준다고 하였다. 비재무적 측정지표를 살펴보면 다음과 같다(윤형석, 2012).

〈표 2-5〉 비재무적 경영성과 측정지표

관점	측정지표
고객관점	“고객만족도 증가율, 시스템 접근 편리성, 고객 유지율, 시장 점유율, 시스템 안정성, 시스템 응답시간”
내부 프로세스 관점	“데이터 처리속도 증가율, 업무 자동화율, 제품의 정확도 향상률, 업무량 감소율, 정보공유 향상률”
학습과 성장 관점	“타 시스템과의 통합정도, 업무프로세스의 간소화 및 표준화 정도, 전략 정보의 활용도, 조직에 수용된 비율, 종업원 교육비 투자율, 연구개발비 투자율, 직원 만족도”

출처 : Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79.  
 윤형석(2012). “골프장 운영의 핵심역량과 경쟁전략간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향”. 고려대학교 대학원 박사학위 논문

다) Kaplan & Norton의 균형성과표(BSC)

균형성과의 4가지 관점 즉, 고객관점(customer perspective), 내부 프로세스 관점(internal business process perspective), 학습과 성장관점(learning and growth perspective) 및 재무적 관점(financial perspective)을 제시하고, 비재무적 측정치를 재무적 성과의 동인으로 통합적 관리하기 위해 균형성과표(BSC : Balanced Score Card)라는 성과지표 관리방법을 제시하였다(Kaplan & Norton, 1992).

그간에 전통적인 재무 정보만 가지고 기업의 성과를 평가하는 것은 새로운 환경 하에서는 충분하지 않았다. 왜냐하면 우리는 관계와 제휴, 지식과 능력, 그리고 여러 무형의 변수들이 점점 더 기업의 성공을 결정짓는 세계에 살고 있다(전익숙, 2008). 따라서 보다 균형 잡힌 성과정보시스템이 필요하며 이러한 성과측정시스템에는 이윤, 수익성, 주주 가치 등 재무성과뿐만 아니라 고객의 관계, 공급자와의 제휴, 내부 프로세스의 개선, 지적자산, 조직의 학습 및 성장 능력 등 변화의 동인이 될 수 있는 비재무적인 성과도 포함되어야 한다(공석진, 2014). Kaplan & Norton(1992)은 BSC모형을 발표하면서 기업의 장기목표와 단기목표, 재무적 지표와 비재무적 지표, 후행지표와 선행지표, 그리고 성과에 대한 외부적 시각과 내부적 시각 등이 균형 있게 자리 잡혀있어야 한다고 강조하고 있다(이병복, 2015).

### 3) 경영성과의 측정

고봉상, 용세중, 이상천(2003)은 벤처기업의 경영진을 대상으로 창업가, 조직 및 자원, 전략 및 자원, 전략 및 창업과정, 외부지원시스템을 독립변수로 주관적 성과, 매출성과 순이익성과 등을 성과 변수로 하는 연구모형을 구축하여 실증 분석을 하였던 바, 연구결과 내부적 요인으로 창업자 / 팀의 역량,

조직 / 자원, 전략 / 창업과정 등이 유의하게 나타났으며, 외부요인으로 시장 규모 정부정책, 산업 환경과 외부지원시스템의 활용 등이 벤처기업의 성과에 있어서 영향요인으로 작용하고 있는 것으로 나타났다(공석진, 2013).

임주동(2012)은 창업정보서비스를 전문적으로 제공하고 있는 웹 환경을 통한 온라인 창업정보서비스를 중심으로 창업초기의 경영성과에 미치는 요인을 파악하고 이들 간의 영향관계와 조절효과를 파악하여 창업 초기의 경영성과 향상을 위한 어떠한 노력을 하여야 하는지를 규명하는 연구에서는 창업정보 서비스만족에 영향을 주는 품질요인들과의 영향관계에서는 창업정보 서비스 품질, 창업정보 정보품질과 창업정보 중요도 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(이병복, 2015).

현재로는 기업의 경영성과를 측정하는 연구에서 매출액과 성장률 등 수치로 표현되는 재무적, 객관적 지표들이 기업의 성과 측정에 가장 많이 사용되고 있으며, 수익성 측정법으로는 매출액의 수익률을 주로 사용되고 있다(조한국, 원성수, 2009). 기업의 성과 변수는 조직론, 산업조직론, 전략경영론 등의 분야에 따라 차이가 있다. 전통적으로 산업조직론에서는 많은 연구들이 수익성 지표(투자자본수익률, 자기자본이익률, 총자산수익률 등)를 성과 변수로 채택하고 있다(공석진, 2014). 조직론 분야에서는 주로 직무성과, 직무만족도, 그리고 조직 유효성 등을 성과 변수로 사용하고 있다(임주동, 2012). 하지만, 단일지표에 의한 성과변수 측정의 오류를 피하기 위하여 변수를 복합적으로 선정하여 사용할 것을 일반적으로 연구자들은 의안하고 있다(한상설, 1998).

기업성과 측정과 평가시스템은 경영관리와 통제의 중요한 수단으로 사용된다. 전통적으로 기업은 성과측정을 위하여 재무지표 중심의 전통적 성과 측정치를 주로 사용해 왔으나 오늘날 많은 기업이 직면하고 있는 변화된 경영환경에서는 이와 같은 전통적 성과관리시스템이 적절하지 못한 것으로 평가되고 있다(조상구, 2010).

〈표 2-6〉은 경영성과 선행연구 측정지표이다.

〈표 2-6〉 경영성과 선행연구 측정지표

연구자	측정 항목
Merchant (1984)	“투자수익률, 매출액이익률, 공장가동율, 고객만족도, 제품품질”
Vankataraman & Ramanujam (1986)	“재무성과(ROI, ROA, ROS, ROE), 비재무성과 (사업성과 : 시장점유율, 성장률, 제품혁신), 주관적 성과(조직효과성 등)”
Kaplan & Norton (1996)	“조직성과, 기술성과 및 제품성과, 고객성과, 재무성과”
Jogaratham et al (1999)	“매출수준, 시장점유율, 현금흐름, 매출성장률, 매출대 비수익, 순수익”
Durand & Coeurderoy (2001)	“수익성, 자산이윤, 매출성장률, 종업원증가율”
Morgan & Strong (2003)	“시장점유율, 고객만족, 경쟁위치, 고객유치, 매출성장, 투자효과, 전반적인 회사의 성과”
이계원 · 최동열 (2004)	“총자산이익률, 저기자본이익률, 총자본영업이익률”
박승영 (2004)	“품질성과, 운영성과, 재무성과”
한상국 · 김홍빈 · 서용진 (2005)	“비재무적 성과(부서차원, 직원차원, 고객차원), 재무 성과(비용측면, 수익측면)”

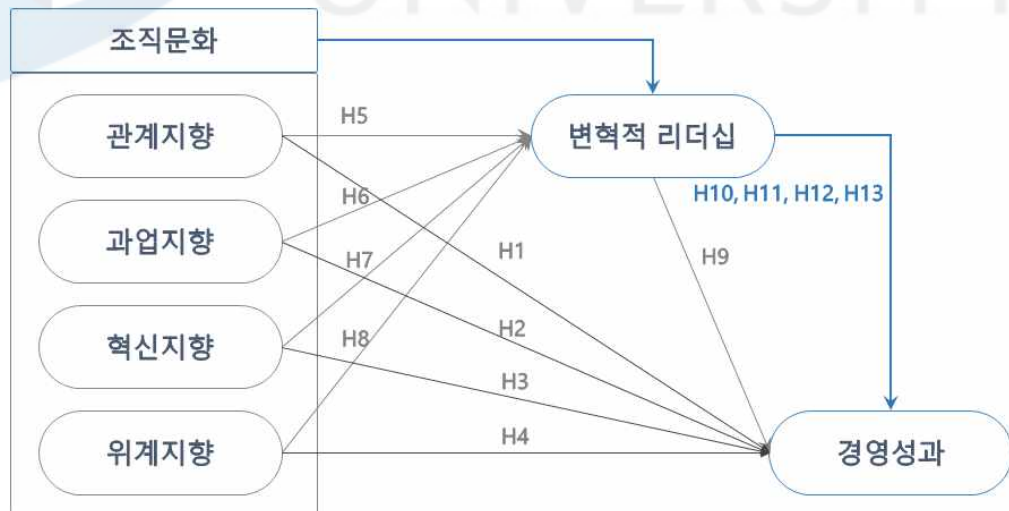
출처 : 공석진(2013). “경영전략이 경영성과에 미치는 영향 : 정보기술 활용도를 매개와 조절효과 중심으로”. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위 논문. P.59.

## 제 3 장 연구모형의 설계 및 분석방법

### 제 1 절 연구모형

본 연구의 목적은 조직문화유형이 경영성과에 미치는 영향을 알아보는 데 있으며 아울러 변혁적 리더십이 그 과정에서 어떠한 매개역할을 하는가를 알아보는 데 있다. 선행연구의 이론적 고찰을 토대로 조직문화의 하위변수인 관계지향, 과업지향, 혁신지향, 위계지향이 변혁적 리더십과 경영성과에 미치는 영향을 분석하고, 나아가 조직문화유형이 경영성과에 미치는 영향관계에 있어 변혁적 리더십의 매개효과를 분석하기 위해 연구모형을 개발하여 자료수집 및 실증분석을 통해 검증하고자 한다.

본 연구에서는 조직문화의 하위변수인 관계지향, 과업지향, 혁신지향, 위계지향을 독립변수로, 변혁적 리더십을 매개변수로, 경영성과를 종속변수로 설정하고 [그림 3-1]과 같이 연구모형을 설정하였다.



[그림 3-1] 연구모형

## 제 2 절 연구가설

선행연구를 기초로 하여 설정한 연구모형을 구성하고 있는 변수들 사이의 영향관계를 규명하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

### 1) 조직문화와 경영성과에 대한 가설

조직문화와 경영성과에 대한 가설은 다음과 같다.

- H1. 관계지향의 조직문화는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2. 과업지향의 조직문화는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H3. 혁신지향의 조직문화는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4. 위계지향의 조직문화는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2) 조직문화와 변혁적 리더십에 대한 가설

조직문화와 변혁적 리더십에 대한 가설은 다음과 같다.

- H5. 관계지향의 조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H6. 과업지향의 조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H7. 혁신지향의 조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H8. 위계지향의 조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3) 변혁적 리더십과 경영성과에 대한 가설

변혁적 리더십과 경영성과에 대한 가설은 다음과 같다.

- H9. 변혁적 리더십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 4) 변혁적 리더십의 매개효과에 대한 가설

조직문화와 경영성과의 관계에서 변혁적 리더십의 매개효과에 대한 가설은 다음과 같다.

H10. 관계지향의 조직문화와 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 매개할 것이다.

H11. 과업지향의 조직문화와 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 매개

할 것이다.

H12. 혁신지향의 조직문화와 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 매개할 것이다.

H13. 위계지향의 조직문화와 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 매개할 것이다.

〈표 3-1〉 연구가설 요약

구분	연구가설
H1	관계지향의 조직문화는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2	과업지향의 조직문화는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3	혁신지향의 조직문화는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4	위계지향의 조직문화는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5	관계지향의 조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H6	과업지향의 조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H7	혁신지향의 조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H8	위계지향의 조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H9	변혁적 리더십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H10	관계지향의 조직문화와 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 매개할 것이다.
H11	과업지향의 조직문화와 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 매개할 것이다.
H12	혁신지향의 조직문화와 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 매개할 것이다.
H13	위계지향의 조직문화와 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 매개할 것이다.

### 제 3 절 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 경영성과를 높이기 위한 조직문화 유형과 변혁적 리더십의 중요성을 파악하고 검증하기 위하여, 조직문화의 하위변수인 관계지향, 과업지향, 혁신지향, 위계지향에 대하여 조작적 정의를 실시하였고, 변혁적 리더십과 경영성과에 대한 조작적 정의를 실시하였다.

〈표 3-2〉 변수의 조작적 정의

변수		조작적 정의	관련 연구
조직문화	관계지향	인간적, 가족같은 분위기와 많은 개인정보공유 및 인화단결, 일체감, 사기, 팀워크 중시.	Quinn,R.E. & Rohrbaugh,J. A. (1983) 강영규(2010) 최윤희(2012) 윤성희(2012) 김태규(2014) 신미자(2015)
	과업지향	주도적인 일처리, 생산지향성과 정책방향 공유, 경영목표달성 및 결과 중시.	
	혁신지향	새로운 산출물 및 서비스 중시, 높은 혁신지향성, 신규사업진출에 역동적이고 창의적인 사람을 좋아함.	
	위계지향	절차와 방침과 규칙과 정책이 중시됨, 영속성과 안전성 및 서열을 강조, 하향식 의사전달.	
변혁적 리더십		상사에 대한 자부심을 느낌, 능력과 자신감을 보여주고 변화와 혁신을 강조, 문제해결을 다양하고 새로운 관점에서 핵심을 파악하고 새로운 방법을 제시함.	Bass(1985) Bass(1990) 김용학(2010) 정명곤(2011) 이종창(2011) 김재봉(2015) 홍진식(2019)
경영성과		고객만족도 향상, 높은 직무만족도와 강한 소속감 및 충성도, 직원상호간 신속한 정보공유, 기업환경변화에 대한 대처능력 향상.	Dalton et al.(1980) Scholl(1981) Pobertson & Tang(1995) 홍성관(2007) 주철근(2018)



## 제 4 절 설문지 구성

본 연구에 사용된 설문지는 <표 3-3>과 같이 연구목적에 부합한 질문의 범위를 선행연구를 바탕으로 도출한 조직문화 유형, 변혁적 리더십, 경영성과 및 일반적 특성을 포함하여 총 4개의 그룹으로 구분하였다. 설문 문항은 선행연구에서 검토되어진 측정변수의 타당도와 신뢰도 확보를 검증한 사항을 추출하여 일부를 본 연구목적에 맞게 수정 또는 보완하여 활용하였다.

첫 번째는 조직문화 유형을 측정하기 위하여 관계지향 4개 문항, 혁신지향 4개 문항, 과업지향 4개 문항 및 위계지향 4개 문항으로 구성하였다. 두 번째는 변혁적 리더십에 대한 질문으로 5개 문항으로 구성하였다. 세 번째는 경영성과에 관한 질문으로 5개의 문항으로 구성하였으며, 마지막으로 일반적 특성에 관한 질문으로 성별, 연령, 최종학력, 근무경력, 종업원 수 등을 포함하여 5개 항목으로 구성하였다. 설문지 평가 방식은 리커트(Likert) 평가척도로 “전혀 그렇지 않다”, “그렇지 않다”, “보통이다”, “그렇다”, “매우 그렇다”로 구성된 5점 척도를 사용하였다.

<표 3-3> 설문지 구성

구분	하위변수	문항수
조직문화	관계지향	4
	과업지향	4
	혁신지향	4
	위계지향	4
변혁적 리더십	-	5
경영성과	-	5
일반적 특성	성별, 연령, 최종학력, 근무경력, 종업원 수 등	5
합계		31

## 제 5 절 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 수도권 지역에 근무하는 중소 벤처기업 임직원을 주요 대상으로 2020년 5월 1일부터 5월 31일까지, 한 달에 걸쳐 설문조사를 실시하였으며, 직접조사 및 구글 설문지를 이용한 온라인 조사방법을 통해 268매가 회수되었다. 이들 중 성의 없게 작성되거나 결측값이 많아 데이터로 활용할 수 없는 불성실 응답지 21매를 제외한 247매의 유효데이터를 가지고 연구 분석에 사용하였다.

본 연구에서는 통계소프트웨어 SPSS 22.0 버전을 사용하여 수집되어진 자료의 분석을 실시하였다. 사용한 분석방법으로는 조사대상자의 일반적 특성 및 응답수준을 파악하기 위해서 빈도 및 기술통계 분석을 실시하였고, 연구에 사용된 설문 문항에 대한 측정의 타당도 중에서 구성개념의 타당도에 대한 집중타당도와 판별타당도를 파악하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다.

다음으로 리커트 척도로 작성한 설문 문항의 신뢰성 확보를 위해 신뢰성 분석을 실시하여 Cronbach's alpha 계수를 파악하였으며, Pearson 상관관계 분석을 통해 변수 간의 상관관계를 파악하였다(신채상, 2019).

마지막으로 다중회귀분석을 통해 설정한 가설을 검정하였으며, 변혁적 리더십의 매개효과를 검정하기 위하여 Baron & Kenny의 3단계 접근법을 활용하여 다중회귀분석을 실시하였다.

## 제 4 장 연구결과

### 제 1 절 표본의 일반적 특성

먼저 빈도분석을 실시하여 설문에 참여한 응답자의 인구통계학적 특성을 알아보았으며 그 결과는 <표 4-1>과 같다.

조사대상의 인구통계학적 특성을 성별, 연령, 최종학력, 근무경력 및 종업원 수 등으로 구분하여 살펴본 결과, 성별로는 응답자 247명중 남성이 188명(76.1%)으로 높게 나타났고 여성은 59명(23.9%)으로 나타났다.

연령별로는 40대가 107명(43.3%)으로 가장 높게 나타났고, 다음으로 30대가 71명(28.7%), 50대 이상이 55명(22.3%), 20대 14명(5.7%) 순으로 나타났다.

최종학력은 대학교(졸업 이하)가 152명(61.5%)으로 가장 높게 나타났고, 대학원 이상이 81명(32.8%), 고등학교 졸업이 14명(5.7%)으로 나타났다.

근무경력은 10년 이상 20년 미만이 85명(34.4%), 5년 이상 10년 미만 78명(31.6%), 5년 미만이 48명(19.4%), 20년 이상이 36명(14.6%)인 것으로 나타났다.

회사의 종업원 수는 5명~10명 이하 77개(31.2%), 10명~15명 이하 61개(24.7%), 15명~20명 이하 51개(20.6%), 5명 이하 46개(18.6%), 20명 초과 12개(4.9%)로 나타났다.

〈표 4-1〉 표본의 일반적 특성

구분		빈도	퍼센트	누적 퍼센트
성별	남성	188	76.1	76.1
	여성	59	23.9	100.0
	총계	247	100.0	-
연령	20대	14	5.7	5.7
	30대	71	28.7	34.4
	40대	107	43.3	77.7
	50대 이상	55	22.3	100.0
	총계	247	100.0	-
최종학력	고등학교 졸업 이하	14	5.7	5.7
	대학교 졸업 이하	152	61.5	67.2
	대학원 이상	81	32.8	100.0
	총계	247	100.0	-
근무경력	5년 미만	48	19.4	19.4
	5년 이상 10년 미만	78	31.6	51.0
	10년 이상 20년 미만	85	34.4	85.4
	20년 이상	36	14.6	100.0
	총계	247	100.0	-
종업원 수	5명 이하	46	18.6	18.6
	6명~10명	77	31.2	49.8
	11명~15명	61	24.7	74.5
	15명~20명	51	20.6	95.1
	20명 초과	12	4.9	100.0
	총계	247	100.0	-

## 제 2 절 기술통계 분석

본 연구에서는 247명을 대상으로 수집한 설문지의 문항별 측정 데이터에 대한 정규성(Normality)을 검토하기 위해 기술통계분석을 실시하였으며 결과는 <표 4-2>와 같다.

기술통계량분석 결과에 대한 제시 기준에 따르면 표준편차 3 이하, 왜도 절대값 3 이하, 첨도 절대값 3 이하로 개별 측정변수들은 정규분포를 가지는 것으로 확인 되었다(신건권, 2013). 표준편차, 왜도, 첨도의 경우에 절대값이 3 이하이면 정규분포를 따른다고 보고, 3 이상의 값이 나타나는 측정항목은 제거 대상이 된다.

본 데이터의 기술통계분석 결과 표준편차, 왜도, 첨도 모두 3 이하로 나타나 정규분포를 따른다고 볼 수 있어 측정항목을 제거하지 않아도 되었다.

<표 4-2> 개별 측정변수의 기술통계분석 결과

구분	N	최소값	최대값	평균	표준 편차	왜도	첨도
	통계	통계	통계	통계	통계	통계	통계
관계지향1	247	2.0	5.0	3.862	.784	-.466	.007
관계지향2	247	2.0	5.0	3.887	.735	-.129	-.464
관계지향3	247	2.0	5.0	4.085	.752	-.430	-.304
관계지향4	247	2.0	5.0	4.053	.771	-.359	-.529
과업지향1	247	1.0	5.0	3.611	.921	-.504	.353
과업지향2	247	1.0	5.0	3.603	.886	-.299	-.124
과업지향3	247	1.0	5.0	3.729	.848	-.136	-.443

과업지향4	247	2.0	5.0	3.955	.745	-.344	-.153
혁신지향1	247	2.0	5.0	3.640	.741	-.036	-.316
혁신지향2	247	2.0	5.0	3.652	.760	-.105	-.321
혁신지향3	247	2.0	5.0	3.660	.742	-.021	-.345
혁신지향4	247	1.0	5.0	3.652	.760	-.048	-.066
위계지향1	247	2.0	5.0	3.660	.790	-.364	-.202
위계지향2	247	2.0	5.0	3.745	.814	-.093	-.588
위계지향3	247	2.0	5.0	3.955	.777	-.447	-.087
위계지향4	247	2.0	5.0	3.591	.785	.152	-.503
변혁적 리더십1	247	1.0	5.0	3.870	.879	-.651	.229
변혁적 리더십2	247	2.0	5.0	3.899	.728	-.542	.462
변혁적 리더십3	247	2.0	5.0	3.785	.775	-.348	-.125
변혁적 리더십4	247	1.0	5.0	4.259	.779	-.956	.928
변혁적 리더십5	247	2.0	5.0	4.190	.727	-.628	.171
경영성과1	247	1.0	5.0	3.591	.785	-.152	-.097
경영성과2	247	2.0	5.0	3.992	.760	-.379	-.228
경영성과3	247	1.0	5.0	3.688	.829	-.183	-.280
경영성과4	247	2.0	5.0	3.964	.772	-.365	-.273
경영성과5	247	1.0	5.0	3.980	.762	-.577	.884
유효한 N(목록별)	247						

### 제 3 절 타당도 및 신뢰도 분석

#### 1) 타당도 분석

일반적으로 측정도구, 즉 설문 문항이 올바른가에 대한 기준으로 타당도 분석과 신뢰도 분석이 각각 활용되는 바, 타당도 분석이란 측정도구가 측정하고자 하는 것을 얼마나 잘 측정하는가를 검정하는 것으로 일반적으로 요인분석을 활용하여 같은 구성개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 것이고, 반면 신뢰도 분석이란 측정한 것이 얼마나 일치하는가를 검정하는 것으로 요인분석을 통하여 동일한 요인으로 묶인 변수들이 동질적인지를 파악하는 것이다(최창호, 2013). 일반적으로 측정의 타당도 분석은 구성개념 타당도 중에서 측정변수 간의 상관관계가 높은 집중타당도와 측정변수 간의 상관관계가 낮은 판별타당도를 활용하는데, SPSS 프로그램을 활용한 회귀 분석에서는 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 통해 이를 검증하게 된다.

탐색적 요인분석의 타당도 분석을 할 경우, 먼저 요인분석을 실행하기에 적당한가를 나타내는 척도로써 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 모형적합도와 측정변수들의 상관계수의 행렬이 단위행렬(같은 측정변수들끼리의 상관계수가 1이고, 나머지 측정변수들과는 모두 상관계수가 0)이라는 귀무가설을 기각하고(신채상, 2019), 단위행렬이 아니라는(나머지 측정변수들과 적어도 1개 이상은 상관계수가 0이 아님) 대립가설을 채택하기 위한 Bartlett의 구형성을 각각 검증(예를 들어,  $p < .05$ 이면 95% 신뢰수준에서 대립가설을 채택)한 후, 회전제곱합 적재값(요인이 2개 이상일 경우 사용하며, 1개일 경우에는 추출제곱합 적재값을 활용)에서 해당 요인이 전체 문항의 분산을 얼마나 설명하는지를 확인하고, 공통으로 묶인 요인 모두가 전체 문항의 분산을 얼마나 설명하는지를 확인한다(신채상, 2019). 그러므로 % 누적값을 확인(일반적으로 > 60%는 되어야 함)하고, 마지막으로 요인이 2개 이상일 경우, 회전된 성분행렬에서 성분(요인)별로 묶인 요인 적재값(일반적으로 > .5)과 성분(요인)으로 묶이

지 않은 교차 요인적재값(일반적으로 < .4)을 확인하여 집중 타당도와 판별 타당도를 검정하게 되는 것이다(최창호, 2013).

본 연구도 타당도 검증을 위하여 통계프로그램의 하나인 SPSS 통계패키지를 사용하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 Bartlett의 단위행렬 검정에서 표본의 적합도와 단위행렬 검정을 선택하고 요인추출방법은 주성분 분석을 실행하였고, 요인추출은 고유값(아이겐벨류) 기준은 1로 설정하였다. 회전방식은 직교회전방식인 베리맥스 방식으로 설정하였다. 계수 표시 형식은 크기순 정렬로 하였다.

〈표 4-3〉 측정변수의 KMO와 Bartlett의 검정

Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도.		.931
Bartlett의 단위행렬 검정	근사 카이제곱	4085.092
	df	325
	유의확률	0.000

표본의 적합도를 판단하는 KMO 지수값이 〈표 4-3〉과 같이 .931로 일반적인 수준인 >.8 이상이고, Bartlett의 구형성 검정 결과  $\chi^2(p)$ 값이 .000으로 일반적인 기준 .05보다 작게 나타나 단위행렬이 아닌 변수가 하나라도 있는 유효한 결과로 나타나 본 데이터는 요인분석하기에 적합한 것으로 판단된다(신채상, 2019).

최초의 탐색적 요인분석 결과는 〈표 4-4〉와 같으며, 추가적인 요인분석을 통해 집중타당도와 판별타당도를 저해하는 과업지향4가 제거되고 판별타당도와 집중타당도가 확보된 최종적인 요인분석 결과는 〈표 4-5〉와 같다.



〈표 4-4〉 독립변수의 요인분석 결과 요약(최초)

측정항목	구성요소						공통성
	1	2	3	4	5	6	
경영성과3	.764						.744
경영성과4	.724						.817
경영성과5	.706						.757
경영성과2	.686						.753
경영성과1	.609						.621
관계지향4		.751					.768
관계지향3		.736					.750
관계지향1		.701					.726
관계지향2		.644					.677
위계지향2			.818				.747
위계지향4			.811				.777
위계지향1			.807				.704
위계지향3			.765				.687
변혁적리더십4				.719			.714
변혁적리더십1				.696			.675
변혁적리더십2				.680			.636
변혁적리더십5	.412			.674			.759
변혁적리더십3				.653			.618
혁신지향2					.782		.714
혁신지향3					.771		.737
혁신지향4					.751		.707
혁신지향1					.689		.684
과업지향1						.822	.725
과업지향2						.733	.655
과업지향3						.613	.620
과업지향4		.461				.468	.682
고유값	3.470	3.282	3.212	3.163	3.031	2.295	
분산의 %	13.346	12.623	12.352	12.165	11.658	8.829	
누적률(%)	13.346	25.969	38.322	50.487	62.145	70.973	
Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도.							.931
Bartlett의 단위행렬 검정	근사 카이제곱		4085.092	df	325	유의 확률	0.000

〈표 4-5〉 독립변수의 요인분석 결과 요약(최종)

측정항목	판별타당도, 집중타당도						공통성
	경영성과	위계지향	변혁적리더십	혁신지향	관계지향	과업지향	
경영성과3	<b>.765</b>	.167	.183	.217	.160	.155	.743
경영성과4	<b>.732</b>	.194	.246	.234	.335	.124	.818
경영성과5	<b>.714</b>	.181	.178	.218	.337	.144	.756
경영성과2	<b>.694</b>	.292	.228	.201	.282	.126	.755
경영성과1	<b>.606</b>	.361	.125	.177	.115	.249	.620
위계지향2	.177	<b>.818</b>	.179	.071	.083	.042	.747
위계지향4	.208	<b>.812</b>	.077	.181	.163	.092	.777
위계지향1	.198	<b>.805</b>	.074	.044	.047	.062	.701
위계지향3	.097	<b>.768</b>	.186	.077	.219	-.003	.687
변혁적리더십4	.289	.157	<b>.723</b>	.198	.202	.066	.715
변혁적리더십1	.096	.107	<b>.699</b>	.242	.322	.062	.676
변혁적리더십2	.078	.148	<b>.680</b>	-.002	.067	.382	.641
변혁적리더십5	.417	.102	<b>.679</b>	.218	.245	.082	.759
변혁적리더십3	.142	.209	<b>.653</b>	.252	.242	.074	.617
혁신지향2	.130	.153	.061	<b>.783</b>	.185	.151	.714
혁신지향3	.175	.053	.213	<b>.774</b>	.210	.126	.738
혁신지향4	.273	.059	.201	<b>.749</b>	.056	.142	.703
혁신지향1	.206	.144	.247	<b>.694</b>	.284	.008	.687
관계지향4	.283	.152	.256	.201	<b>.747</b>	.064	.772
관계지향3	.229	.249	.207	.208	<b>.736</b>	.123	.758
관계지향1	.292	.133	.287	.184	<b>.702</b>	.151	.735
관계지향2	.236	.126	.267	.260	<b>.661</b>	.236	.704
과업지향1	.112	-.014	.070	.025	.194	<b>.823</b>	.734
과업지향2	.153	.058	.233	.185	-.023	<b>.742</b>	.667
과업지향3	.257	.179	.079	.259	.279	<b>.589</b>	.597
고유값	3.436	3.198	3.111	3.018	3.005	2.052	
분산의 %	13.745	12.791	12.445	12.070	12.019	8.206	
누적률(%)	13.745	26.535	38.980	51.050	63.070	71.276	
Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도.							.925
Bartlett의 단위행렬 검정	근사 카이제곱	3849.110	df	300	유의 확률		0.000

## 2) 신뢰도 분석

신뢰도는 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성으로, 문항들 사이의 동질성을 나타내는 문항의 내적 일치도(Internal Consistency Reliability)를 Cronbach's alpha 계수를 활용하여 검증하게 된다(이동범, 2015). SPSS프로그램을 사용할 경우 신뢰도 분석은 타당도 분석을 통하여 단일차원성을 확보한 후 각 요인을 설명하는 측정변수를 대상으로 각각의 신뢰도를 분석한다(양행호, 2016).

앞에서 실시한 타당도 분석을 통하여 단일차원성을 확보한 상태에서, 조직 문화의 하위변수인 관계지향, 과업지향, 혁신지향, 위계지향과 매개변수인 변혁적 리더십, 그리고 SPSS 통계프로그램을 사용하여 종속변수인 경영성과를 설명하는 측정변수들에 대하여 각각의 측정변수별로 신뢰도 분석을 실시하였다.

분석결과, 모든 측정항목에 대한 Cronbach의 알파 계수를 보면 <표 4-6>과 같이 독립변수인 관계지향은 .889, 과업지향은 .716, 혁신지향은 .854, 위계지향은 .870, 매개변수인 변혁적 리더십은 .856, 종속변수인 경영성과는 .904로 일반적 기준인 0.6을 상회하고 있어 별도의 항목 제거 없이 신뢰도는 확보된 것으로 판단된다.

〈표 4-6〉 신뢰도 분석

측정항목	항목 삭제 시 Cronbach's 알파	Cronbach's 알파
관계지향1	.857	.889
관계지향2	.864	
관계지향3	.855	
관계지향4	.852	
과업지향1	.601	.716
과업지향2	.636	
과업지향3	.642	
혁신지향1	.818	.854
혁신지향2	.824	
혁신지향3	.793	
혁신지향4	.820	
위계지향1	.845	.870
위계지향2	.824	
위계지향3	.846	
위계지향4	.818	
변혁적리더십1	.824	.856
변혁적리더십2	.856	
변혁적리더십3	.828	
변혁적리더십4	.812	
변혁적리더십5	.808	
경영성과1	.906	.904
경영성과2	.875	
경영성과3	.885	
경영성과4	.866	
경영성과5	.878	

다음<표 4-7>은 측정항목의 타당도 분석 및 신뢰도 분석의 요약표이다.

<표 4-7> 독립변수의 타당도와 신뢰도 분석결과 요약

측정항목	판별타당도, 집중타당도						공통성	Cronbach의 알파
	경영 성과	위계 지향	변혁적 리더십	혁신 지향	관계 지향	과업 지향		
경영성과3	<b>.765</b>	.167	.183	.217	.160	.155	.743	.904
경영성과4	<b>.732</b>	.194	.246	.234	.335	.124	.818	
경영성과5	<b>.714</b>	.181	.178	.218	.337	.144	.756	
경영성과2	<b>.694</b>	.292	.228	.201	.282	.126	.755	
경영성과1	<b>.606</b>	.361	.125	.177	.115	.249	.620	
위계지향2	.177	<b>.818</b>	.179	.071	.083	.042	.747	.870
위계지향4	.208	<b>.812</b>	.077	.181	.163	.092	.777	
위계지향1	.198	<b>.805</b>	.074	.044	.047	.062	.701	
위계지향3	.097	<b>.768</b>	.186	.077	.219	-.003	.687	
변혁적리더십4	.289	.157	<b>.723</b>	.198	.202	.066	.715	.856
변혁적리더십1	.096	.107	<b>.699</b>	.242	.322	.062	.676	
변혁적리더십2	.078	.148	<b>.680</b>	-.002	.067	.382	.641	
변혁적리더십5	.417	.102	<b>.679</b>	.218	.245	.082	.759	
변혁적리더십3	.142	.209	<b>.653</b>	.252	.242	.074	.617	
혁신지향2	.130	.153	.061	<b>.783</b>	.185	.151	.714	.854
혁신지향3	.175	.053	.213	<b>.774</b>	.210	.126	.738	
혁신지향4	.273	.059	.201	<b>.749</b>	.056	.142	.703	
혁신지향1	.206	.144	.247	<b>.694</b>	.284	.008	.687	
관계지향4	.283	.152	.256	.201	<b>.747</b>	.064	.772	.889
관계지향3	.229	.249	.207	.208	<b>.736</b>	.123	.758	
관계지향1	.292	.133	.287	.184	<b>.702</b>	.151	.735	
관계지향2	.236	.126	.267	.260	<b>.661</b>	.236	.704	
과업지향1	.112	-.014	.070	.025	.194	<b>.823</b>	.734	.716
과업지향2	.153	.058	.233	.185	-.023	<b>.742</b>	.667	
과업지향3	.257	.179	.079	.259	.279	<b>.589</b>	.597	
고유값	3.436	3.198	3.111	3.018	3.005	2.052		
분산의 %	13.745	12.791	12.445	12.070	12.019	8.206		
누적률(%)	13.745	26.535	38.980	51.050	63.070	71.276		
Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도.								.925
Bartlett의 단위행렬 검정			근사 카이제곱	3849.1 10	df	300	유의 확률	0.000

## 제 4 절 상관 분석

상관관계란 변수들 간의 관계를 말하는 것으로 상관관계의 정도는 0에서  $\pm 1$  사이로 나타나며,  $\pm 1$ 에 가까울수록 상관관계는 높아지고 0에 가까울수록 상관관계는 낮아진다(강성천, 2015). 상관관계분석은 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 완료한 후 정제된 변수들을 평준화(평균값 계산)하여 설정한 측정변수들 간의 연관성을 확인하는 과정이며, 인과관계를 나타내는 것은 아니다.

평준화된 측정변수의 기술통계를 살펴보면, 관계지향의 평균은 3.972, 표준편차는 0.659로 표준편차가 3 이하의 값을 나타내고 있어 정규성을 확보하고 있으며, 과업지향의 평균은 3.648, 표준편차는 0.707로 표준편차가 3 이하의 값을 나타내고 있어 정규성을 확보하고 있다. 혁신지향의 평균은 3.651, 표준편차는 0.626으로 표준편차가 3 이하의 값을 나타내고 있어 정규성을 확보하고 있으며, 위계지향의 평균은 3.738, 표준편차는 0.671로 표준편차가 3 이하의 값을 나타내고 있어 정규성을 확보하고 있다. 변혁적 리더십의 평균은 4.001, 표준편차는 0.621로 표준편차가 3 이하의 값을 나타내고 있어 정규성을 확보하고 있으며, 경영성과의 평균은 3.843, 표준편차는 0.665로 표준편차가 3 이하의 값을 나타내고 있어 정규성을 확보하고 있다.

〈표 4-8〉 상관관계분석 요약

측정변수	N	평균	표준 편차	관계 지향	과업 지향	혁신 지향	위계 지향	변혁적 리더십	경영 성과
관계지향	247	3.972	.659	1	.462**	.582**	.444**	.665**	.692**
과업지향	247	3.648	.707	.462**	1	.418**	.255**	.452**	.503**
혁신지향	247	3.651	.626	.582**	.418**	1	.337**	.553**	.587**
위계지향	247	3.738	.671	.444**	.255**	.337**	1	.425**	.543**
변혁적 리더십	247	4.001	.621	.665**	.452**	.553**	.425**	1	.620**
경영성과	247	3.843	.665	.692**	.503**	.587**	.543**	.620**	1

\*\* . 상관인 0.01 수준에서 유의합니다(양쪽). 피어슨 상관계수

상관계수는  $-1 \leq 0 \leq 1$ 의 값을 갖는다. -1에 가까우면 음(-)의 상관관계를 나타내며, 1에 가까우면 양(+)의 상관관계가 있다고 할 수 있다. <표 4-8>에 나타난 바와 같이 관계지향은 경영성과와의 피어슨 상관계수가 .692\*\*로 정(+)의 방향으로 가장 높게 나타났고, 다음으로 변혁적 리더십과의 상관계수가 .665\*\*로 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 혁신지향과 .582\*\*, 과업지향과 .462\*\*, 위계지향과 .444\*\*의 상관관계를 보이고 있다.

과업지향은 경영성과와의 피어슨 상관계수가 .503\*\*으로 가장 높게 나타났고, 다음으로 변혁적 리더십과 .452\*\*, 혁신지향과 .418\*\*, 위계지향과 .255\*\*의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 혁신지향은 경영성과와 .587\*\*로 가장 높은 상관관계가 있고, 변혁적 리더십과 .553\*\*, 위계지향과 .337\*\*의 상관관계를 보이고 있다. 위계지향은 경영성과와 .543\*\*, 변혁적 리더십과 .425\*\*의 상관관계가 있고, 마지막으로 변혁적 리더십은 경영성과와 .620\*\*의 상관관계를 보이고 있다. 모든 변수들 간의 피어슨 상관계수가 정(+)의 방향의 통계적으로 유의미한 상관관계를 보이고 있다.

## 제 5 절 가설의 검증

회귀분석은 결과변수인 종속변수에 영향을 미치는 원인 변수인 독립변수와의 인과관계를 밝히는 것으로 외생변수를 통제하여야 하고, 얻어진 결과에 대하여 주어진 문제를 해결하고 미래를 예측하기 위한 것이다. 결과해석은 임계치인  $t(p)$  값을 확인하여 연구가설에 대한 95% 신뢰수준에서  $t$ -value가 1.96 이상 이거나,  $p$ -value < 0.05보다 작으면 귀무가설( $H_0$ )을 기각하고 연구가설( $H_1$ )을 채택한다. 비표준화계수(B)는 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 회귀선의 방향과 기울기를 나타내고, 표준화계수( $\beta$ )는 종속변수에 영향을 미치는 독립변수들의 크기를 통계적으로 구분할 수 있다.

회귀분석을 실시하는 일반적인 연구에서는 종속변수 Y의 변화에 대해서 독립변수 X 하나로 결정하기보다는 2개 이상의 독립변수로 결정하는 경우가 많은데, 독립변수가 1개인 경우를 단순회귀분석이라 하고 2개 이상인 경우를 다중회귀분석이라 한다(이일현, 2014). 다중회귀분석에서 가장 먼저 확인해야 할 사항은 다중공선성(Multi-Collinearity)인데 독립변수들 사이에는 다중공선성이 존재하지 않아야 한다. 다중공선성이란 독립변수들 간의 상관관계를 말하는데 하나의 독립변수가 다른 독립변수에 미치는 영향이 클 경우에 다중공선성이 존재한다고 본다(이훈영, 2013). 다중공선성을 평가하는 지표로는 VIF(Variance Inflation Factor, 분산팽창요인)로 VIF 값이 10 이상인 경우 다중공선성이 존재하는 것으로 간주한다(이일현, 2014).

#### 1) 조직문화유형과 경영성과간의 회귀분석

본 연구는 독립변수가 2개 이상으로 독립변수인 위계지향, 과업지향, 혁신지향, 관계지향이 종속변수인 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. <표 4-9>의 모형요약에서 Durbin-Watson 계수는 1.847로 2에 가까우므로 잔차가 없음을 나타낸다. Durbin-Watson 계수는 잔차항의 자기상관을 나타내는 것으로 0~4 사이의 값을 갖는데, 0에 가까우면 양의 자기상관을 의미하고, 4에 가까우면 음의 자기상관을 의미하고, 2에 가까우면 자기상관이 없어 독립성을 확보한다고 판단한다.

〈표 4-9〉 조직문화유형과 경영성과간의 모형 요약b

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	Durbin-Watson
1	.782 <sup>a</sup>	.611	.605	.418	1.847

a. 예측변수: (상수), 위계지향, 과업지향, 혁신지향, 관계지향

b. 종속 변수: 경영성과



〈표 4-10〉의 분산분석표를 보면 유의확률이 0.000으로 0.05보다 적으므로 독립변수 중 최소한 하나의 변수는 종속변수에 영향을 미치는 변수가 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-10〉 조직문화유형과 경영성과간의 분산 분석<sup>a</sup>

모형		제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
1	회귀분석	66.399	4	16.600	95.132	.000 <sup>b</sup>
	잔차	42.227	242	.174		
	총계	108.625	246			

a. 종속 변수: 경영성과

b. 예측변수: (상수), 위계지향, 과업지향, 혁신지향, 관계지향

〈표 4-11〉의 계수표에서 VIF(분산팽창계수)는 독립변수 간의 다중공선성을 확인하는 것으로 10 이하이면 다중공선성이 없는 것으로 본다. 유의확률을 보면 독립변수 모두는 99% 신뢰수준에서 종속변수인 경영성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

비표준화계수 B값은 회귀계수를 의미하며 방향성을 나타내는데 독립변수 모두는 종속변수인 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화 계수 베타 값은 영향력을 나타내는 것으로 독립변수 중에서 관계지향(.372)이 종속변수인 경영성과에 가장 큰 영향을 미치고 있다. 마지막으로 〈표 4-9〉 모형 요약의 R<sup>2</sup>값은 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 설명하는 설명력으로, 본 회귀모형의 설명력은 61.1%이다.

〈표 4-11〉 조직문화유형과 경영성과간의 계수<sup>a</sup>

모형	비표준 계수		표준계수	t	유의확률	공선성 통계	
	B	표준오차	베타			허용오차	VIF

1	(상수)	-.033	.203		-.164	.870		
	관계지향	.376	.055	.372	6.886	.000	.549	1.821
	과업지향	.166	.043	.177	3.830	.000	.752	1.330
	혁신지향	.221	.054	.208	4.113	.000	.627	1.594
	위계지향	.260	.045	.262	5.827	.000	.792	1.262

a. 종속 변수: 경영성과

독립변수와 종속변수간 다중회귀분석 결과, 관계지향이 높을수록 경영성과가 정(+)의 방향으로 높아진다(H1 채택). 과업지향이 높을수록 경영성과가 정(+)의 방향으로 높아진다(H2 채택). 혁신지향이 높을수록 경영성과가 정(+)의 방향으로 높아진다(H3 채택). 위계지향이 높을수록 경영성과가 정(+)의 방향으로 높아진다(H4 채택). 조직문화유형 중에서 관계지향(베타=.372)이 경영성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 다음으로 위계지향(.262), 혁신지향(.208), 과업지향(.177) 순으로 나타났다.

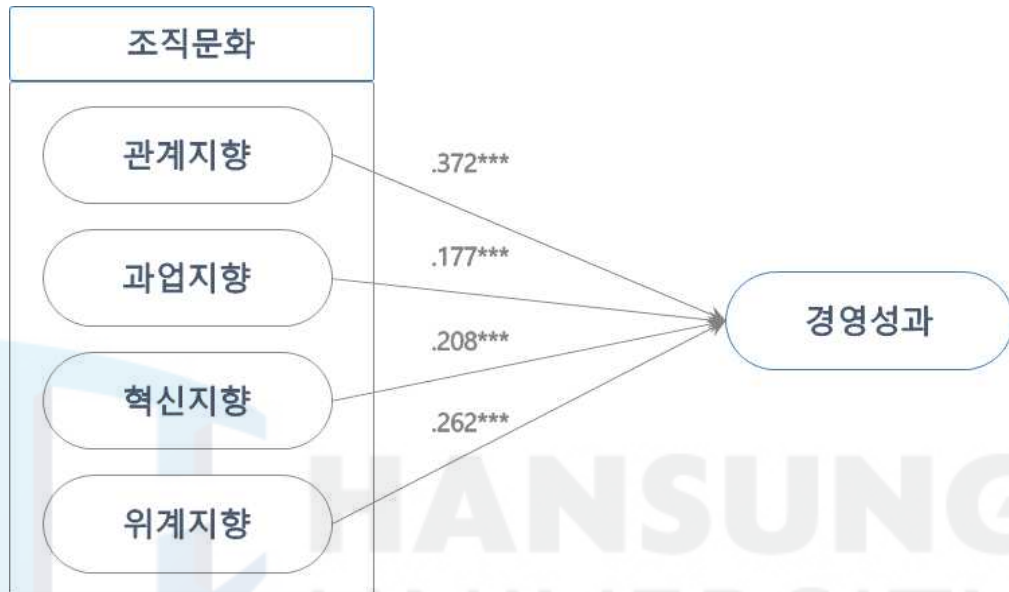
〈표 4-12〉 독립변수(조직문화유형)-종속변수(경영성과) 다중회귀분석 요약

모형	B	베타	t	유의확률	VIF
(상수)	-.033		-.164	.870	
관계지향	.376	.372	6.886	.000	1.821
과업지향	.166	.177	3.830	.000	1.330
혁신지향	.221	.208	4.113	.000	1.594
위계지향	.260	.262	5.827	.000	1.262

$R^2=.611$ , 조정된  $R^2=.605$ ,  $F=95.132(p<.001)$ , Durbin-Watson=1.847

종속변수 : 경영성과

다중회귀분석 결과 요약에 의하면 독립변수인 조직문화유형이 종속변수인 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가설 H1, H2, H3, H4 모두가 지지되었음을 알 수 있다.



[그림 4-1] 조직문화유형과 경영성과에 대한 가설검증 결과

## 2) 조직문화유형과 변혁적 리더십간의 회귀분석

본 연구는 독립변수가 2개 이상으로 독립변수인 위계지향, 과업지향, 혁신지향, 관계지향이 종속변수인 변혁적 리더십에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중 회귀분석을 실시하였다. Durbin-Watson 계수는 잔차항의 자기상관을 나타내는 것으로 0~4 사이의 값을 갖는데, 0에 가까우면 양의 자기상관을 의미하고, 4에 가까우면 음의 자기상관을 의미하고, 2에 가까우면 자기상관이 없어 독립성을 확보한다고 판단하는데, <표 4-13> 모형요약에서 Durbin-Watson 계수는 2에 가까우므로 잔차가 없음을 나타내고 있다.

〈표 4-13〉 조직문화유형과 변혁적 리더십간의 모형 요약<sup>b</sup>

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	Durbin -Watson
2	.717 <sup>a</sup>	.514	.506	.437	2.002

a. 예측변수: (상수), 위계지향, 과업지향, 혁신지향, 관계지향

b. 종속 변수: 변혁적 리더십

〈표 4-14〉 분산분석표를 보면 유의확률이 0.000으로 0.05보다 적으므로 독립변수 중 최소한 하나의 변수는 종속변수에 영향을 미치는 변수가 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-14〉 조직문화유형과 변혁적 리더십간의 분산 분석<sup>a</sup>

모형		제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
2	회귀분석	48.710	4	12.178	63.885	.000 <sup>b</sup>
	잔차	46.129	242	.191		
	총계	94.840	246			

a. 종속 변수: 변혁적 리더십

b. 예측변수: (상수), 위계지향, 과업지향, 혁신지향, 관계지향

〈표 4-15〉 계수표에서 VIF는 독립변수 간의 다중공선성을 확인하는 것으로 10이하이면 다중공선성이 없는 것으로 본다. 유의확률을 보면 독립변수 모두는 99% 신뢰수준에서 종속변수인 변혁적 리더십에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비표준화계수 B값은 회귀계수를 의미하며 방향성을 나타내는데 독립변수 모두는 종속변수인 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 〈표 4-13〉 모형 요약의 R<sup>2</sup>값은 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 설명하는 설명력으로, 본 회귀모형의 설명력은 51.4%이다.

〈표 4-15〉 조직문화유형과 변혁적 리더십간의 계수a

모형		비표준 계수		표준계수	t	유의확률	공선성 통계	
		B	표준오차	베타			허용 오차	VIF
2	(상수)	.774	.212		3.647	.000		
	관계지향	.400	.057	.424	7.012	.000	.549	1.821
	과업지향	.121	.045	.137	2.659	.008	.752	1.330
	혁신지향	.202	.056	.204	3.597	.000	.627	1.594
	위계지향	.123	.047	.133	2.647	.009	.792	1.262

a. 종속 변수: 변혁적 리더십

독립변수와 매개변수간의 다중회귀분석 결과, 독립변수 관계지향이 높을수록, 과업지향이 높을수록, 혁신지향이 높을수록, 위계지향이 높을수록 변혁적 리더십이 정(+)의 방향으로 높아지는 것으로 나타났다(H5, H6, H7, H8 채택). 조직문화 중에서는 관계지향(베타=.424)이 변혁적 리더십에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 다음으로 혁신지향(.204), 과업지향(.137), 위계지향(.133) 순으로 나타났다.

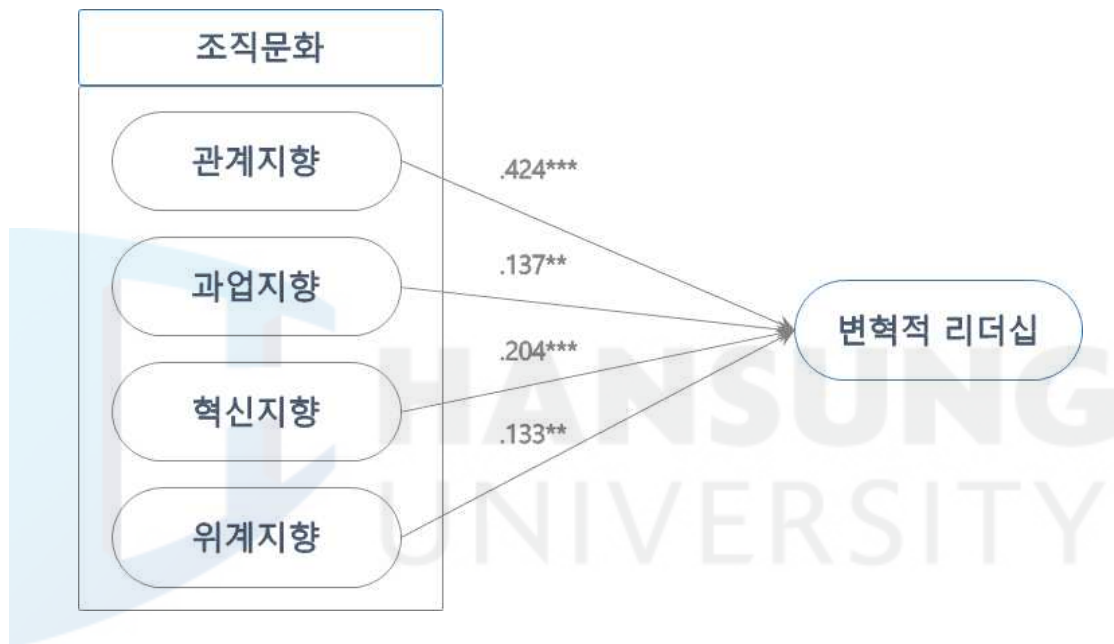
〈표 4-16〉 독립변수(조직문화유형)-종속변수(변혁적 리더십) 다중회귀분석 요약

모형	B	베타	t	유의확률	VIF
(상수)	0.774		3.647	.000	
관계지향	.400	.424	7.012	.000	1.821
과업지향	.121	.137	2.659	.008	1.330
혁신지향	.202	.204	3.597	.000	1.594
위계지향	.123	.133	2.647	.009	1.262

$R^2=.514$ , 조정된 $R^2=.506$ ,  $F=63.885(p<.001)$ , Durbin-Watson=2.002

종속변수 : 변혁적 리더십

다중회귀분석 결과 요약에 의하면 독립변수인 조직문화유형이 종속변수인 변혁적 리더십에 영향을 미칠 것이라는 가설 H5, H6, H7, H8 모두가 지지되었음을 알 수 있다.



[그림 4-2] 조직문화유형과 변혁적 리더십에 대한 가설검증 결과

### 3) 변혁적 리더십과 경영성과간의 회귀분석

본 연구는 독립변수가 1개로 독립변수인 변혁적 리더십이 종속변수인 경영성과 미치는 영향을 알아보기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. <표 4-17> 모형요약에서 Durbin-Watson 계수는 2에 가까우므로 잔차가 없음을 나타낸다.

〈표 4-17〉 변혁적 리더십과 경영성과간 모형 요약<sup>b</sup>

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	Durbin-Watson
1	.620 <sup>a</sup>	.385	.382	.5223	2.130

a. 예측변수: (상수), 변혁적 리더십

b. 종속 변수: 경영성과

〈표 4-18〉의 분산분석표를 보면 유의확률이 0.000으로 0.05보다 적으므로 독립변수 중 최소한 하나의 변수는 종속변수에 영향을 미치는 변수가 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-18〉 변혁적 리더십과 경영성과간 분산 분석<sup>a</sup>

모형		제곱합	df	평균 제곱	F	유의확률
1	회귀분석	41.785	1	41.785	153.161	.000 <sup>b</sup>
	잔차	66.840	245	.273		
	총계	108.625	246			

a. 종속 변수: 경영성과

b. 예측변수: (상수), 변혁적 리더십

〈표 4-19〉 계수표에서 독립변수가 1개일 경우에는 다중공선성 진단을 하지 않아 VIF 값이 나타나지 않는다. 유의확률을 보면 독립변수인 변혁적 리더십은 99% 신뢰수준에서 종속변수인 경영성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비표준화계수 B값은 회귀계수를 의미하며 방향성을 나타내는데 독립변수인 변혁적 리더십이 종속변수인 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화계수 베타값은 영향력을 나타내는 것으로 독립변수인 변혁적 리더십이 종속변수인 경영성과에 미치는 영향력을 의미한다. 마지막으로 모형 요약의  $R^2$ 값은 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 설명하는 설명력으로, 본 회귀모형의 설명력은 38.5%이다.

〈표 4-19〉 변혁적 리더십과 경영성과간 계수<sup>a</sup>

모형		비표준 계수		표준 계수	t	유의확률
		B	표준 오차	베타		
1	(상수)	1.187	.217		5.468	.000
	변혁적 리더십	.664	.054	.620	12.376	.000

a. 종속 변수: 경영성과

단순회귀분석 결과를 요약하면 〈표 4-20〉과 같으며 변혁적 리더십이 높을수록 경영성과가 정(+)의 방향으로 높아진다(H9 채택).

〈표 4-20〉 독립변수(변혁적 리더십)-종속변수(경영성과) 단순회귀분석 요약

모형	B	베타	t	유의확률
(상수)	1.187		5.468	.000
변혁적 리더십	.664	.620	12.376	.000

$R^2=.385$ , 조정된  $R^2=.382$ ,  $F=153.161(p<.001)$ , Durbin-Watson=2.130

종속변수 : 경영성과

단순회귀분석 결과 요약에 의하면 독립변수인 변혁적 리더십이 종속변수인 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가설 H9는 지지되었음을 알 수 있다.



[그림 4-3] 변혁적 리더십과 경영성과에 대한 가설검증 결과



#### 4) 변혁적 리더십의 매개효과 분석

매개효과란 독립변수가 종속변수에 미치는 영향관계가 있었는데, 그 사이에 매개변수가 개입되면 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 감소 또는 소멸하는 효과를 의미한다(이정우, 2019). Baron & Kenny의 연구에 의하면 3단계 접근법을 활용한 매개효과 검증방법을 실시하는데, 1단계는 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향관계를 미치고, 2단계는 독립변수가 매개변수에 유의미한 영향을 미치며, 3단계는 독립변수를 통제한 상태에서(독립변수와 매개변수를 함께 투입해서)에서 매개변수가 종속변수에 유의미한 영향관계를 미친다면 매개효과가 있는 것으로 본다(Baron & Kenny, 1986).

Baron & Kenny의 3단계 접근법을 활용하여 1단계 경영성과를 종속변수로 투입하고, 독립변수를 위계지향, 과업지향, 혁신지향, 관계지향으로 투입한 다음(1단계), 추가로 변혁적 리더십을 독립변수에 투입하여(3단계) 매개효과분석을 위한 다중회귀분석을 실시하였다. 먼저 <표4-21>에서 Durbin-Watson 지수는 0과 4에서 멀고 2에 가까운 1.901의 수치로 나타나 자기상관이 없이 독립적이며, <표 4-23>에서 독립변수들 간의 다중공선성 진단을 위한 VIF 지수 값이 1.262~2.191로 VIF가 10.0 미만의 값으로 나타나 독립변수 간 다중공선성이 없어 본 데이터는 다중회귀분석을 실시하기에 적합하다.

<표 4-21> 변혁적 리더십의 매개효과 모형 요약<sup>c</sup>

모형	R	R 제곱	조정된 R 제곱	표준 추정값 오류	Durbin-Watson
1	.782 <sup>a</sup>	.611	.605	.418	
3	.788 <sup>b</sup>	.620	.612	.414	1.901

a. 예측변수: (상수), 위계지향, 과업지향, 혁신지향, 관계지향

b. 예측변수: (상수), 위계지향, 과업지향, 혁신지향, 관계지향, 변혁적 리더십

c. 종속 변수: 경영성과

〈표 4-22〉 분산분석표에서 F값은 78.695, 유의확률은 .000 < .05이므로 독립변수들 가운데 최소한 하나는 종속변수에 유의미한 영향을 주는 변수가 있다는 것을 확인하였다.

〈표 4-22〉 변혁적 리더십의 매개효과 분산 분석<sup>a</sup>

모형		제곱합	df	평균제곱	F	유의확률
1	회귀분석	66.399	4	16.600	95.132	.000 <sup>b</sup>
	잔차	42.227	242	.174		
	총계	108.625	246			
3	회귀분석	67.365	5	13.473	78.695	.000 <sup>c</sup>
	잔차	41.260	241	.171		
	총계	108.625	246			

a. 종속 변수: 경영성과

b. 예측변수: (상수), 위계지향, 과업지향, 혁신지향, 관계지향

c. 예측변수: (상수), 위계지향, 과업지향, 혁신지향, 관계지향, 변혁적리더십

〈표 4-23〉에서 나타난 바와 같이 매개효과를 검정하는 다중회귀분석 결과 1단계에서(독립변수-->종속변수) 관계지향(P= .000), 과업지향(P= .000), 혁신지향(P= .000), 위계지향(P= .000)은 종속변수인 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 매개효과를 검증하는 다중회귀분석 결과 2단계에서(독립변수-->매개변수) 관계지향(P= .000), 과업지향(P= .008), 혁신지향(P= .000), 위계지향(P= .009)은 종속변수인 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

매개효과를 검증하는 다중회귀분석 결과 3단계에서(독립변수-->매개변수-->종속변수) 매개변수인 변혁적 리더십의 t값이 2.375(p= .018)로 종속변수인 경영성과에 통계적으로 유의미하게 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 매개효과가 있는 것을 알 수 있다.

〈표 4-23〉 변혁적 리더십의 매개효과 계수<sup>a</sup>

모형		비표준 계수		표준 계수	t	유의확률	공선성 통계	
		B	표준 오차	베타			허용 오차	VIF
1	(상수)	-.033	.203		-.164	.870		
	관계지향	.376	.055	.372	6.886	.000	.549	1.821
	과업지향	.166	.043	.177	3.830	.000	.752	1.330
	혁신지향	.221	.054	.208	4.113	.000	.627	1.594
	위계지향	.260	.045	.262	5.827	.000	.792	1.262
3	(상수)	-.145	.207		-.704	.482		
	관계지향	.318	.059	.315	5.361	.000	.456	2.191
	과업지향	.149	.044	.158	3.411	.001	.730	1.369
	혁신지향	.192	.055	.181	3.511	.001	.596	1.679
	위계지향	.242	.045	.244	5.401	.000	.770	1.299
	변혁적 리더십	.145	.061	.135	2.375	.018	.486	2.056

a. 종속 변수: 경영성과

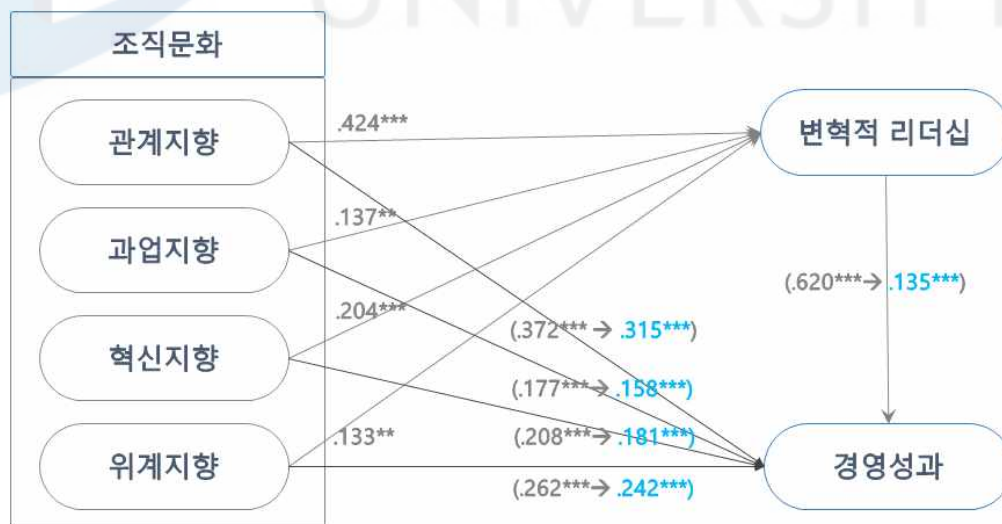
그리고 관계지향(Beta= .315, P= .000), 과업지향(Beta= .158, P= .001), 혁신지향(Beta= .181, P= .001), 위계지향(Beta= .244, P= .000)은 종속변수인 경영성과에 정(+)의 영향을 미치므로 변혁적 리더십은 관계지향, 과업지향, 혁신지향, 위계지향의 조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 대하여 부분 매개 하는 것으로 나타났다.

따라서 조직문화유형과 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 모두 부분적으로 매개하는 것으로 분석되었다(가설 H10, H11, H12, H13 채택). 〈표 4-24〉는 매개효과분석 요약표이며 [그림 4-4]는 최종 연구결과이다.

〈표 4-24〉 조직문화유형이 경영성과에 미치는 영향관계에서  
변혁적 리더십의 매개효과분석 요약

구분	Step 1		Step 2		Step 3	
	(종속변수: 경영성과)		(종속변수: 변혁적 리더십)		(종속변수: 경영성과)	
	B	Beta	B	Beta	B	Beta
(상수)	-.033		0.774		-.145	
관계지향	.376	.372	.400	.424	.318	.315
과업지향	.166	.177	.121	.137	.149	.158
혁신지향	.221	.208	.202	.204	.192	.181
위계지향	.260	.262	.123	.133	.242	.244
변혁적리더십					.145	.135
R <sup>2</sup> (조정된R <sup>2</sup> )	.611 ( .605)		.514 ( .506)		.620 ( .612)	
F	95.132***		63.885***		78.695***	
Durbin-Watson	1.847		2.002		1.901	

유의확률: \*P<.05, \*\*p< .01, \*\*\*p< .001



[그림 4-4] 최종 연구결과

본 연구에서 설정한 전체 가설에 대한 채택 여부의 최종 연구결과는 다음 표와 같다.

〈표 4-25〉 전체 가설 요약

구분	연구가설	검정결과
H1	관계지향의 조직문화는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2	과업지향의 조직문화는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3	혁신지향의 조직문화는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4	위계지향의 조직문화는 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H5	관계지향의 조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H6	과업지향의 조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H7	혁신지향의 조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H8	위계지향의 조직문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H9	변혁적 리더십은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H10	관계지향의 조직문화와 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 매개할 것이다.	채택
H11	과업지향의 조직문화와 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 매개할 것이다.	채택
H12	혁신지향의 조직문화와 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 매개할 것이다.	채택
H13	위계지향의 조직문화와 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 매개할 것이다.	채택

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약

4차 산업혁명 시대를 맞이하고 코로나19의 영향으로 더욱 복잡하고 다양하게 급변하는 경영환경 속에서 모든 기업은 생존과 지속적 성장이라는 목적 아래 솔루션을 찾기 위해 수많은 노력을 기울이고 있음에도 불구하고 그 해결책을 찾기란 쉽지 않은 상황이다. 그러한 상황 속에서 효과적인 경영전략을 수립하고 실행해 나감에 있어서 조직문화와 리더십에 대한 연구는 큰 의미가 있을 것이다.

본 연구의 목적은 조직문화유형이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석, 검증하여 그 영향도와 관계성을 제시하는데 목적이 있다. 또한 이 과정에서 현대적 리더십의 가장 대표적인 리더십이라 할 수 있는 변혁적 리더십이 매개효과를 어떻게 보이는가를 살펴보는 것이다. 또한 조직문화유형은 변혁적 리더십에, 변혁적 리더십은 경영성과에 어떻게 영향을 미치는지도 살펴보고자 했다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직문화의 유형별로 경영성과에 대한 유의한 영향이 검증되었다. 즉, 관계지향의 조직문화, 과업지향의 조직문화, 혁신지향의 조직문화, 위계지향의 조직문화가 모두 경영성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미친다. 조직문화유형 중에서 관계지향이 경영성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 다음으로 위계지향, 혁신지향, 과업지향 순으로 나타났다.

둘째, 조직문화의 각 유형별로 변혁적 리더십에 대한 유의한 영향이 검증되었다. 관계지향의 조직문화, 과업지향의 조직문화, 혁신지향의 조직문화, 위계

지향의 조직문화가 모두 변혁적 리더십에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직문화유형 중에서 관계지향이 변혁적 리더십에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 다음으로 혁신지향, 과업지향, 위계지향 순으로 나타났다.

세째, 변혁적 리더십의 경영성과에 대한 유의한 영향이 검증되었다. 즉, 변혁적 리더십은 경영성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 조직문화유형과 경영성과의 영향관계에서 변혁적 리더십이 모두 부분적으로 매개하는 것으로 분석되었다. 변혁적 리더십이 관계지향의 조직문화, 과업지향의 조직문화, 혁신지향의 조직문화, 위계지향의 조직문화 모두에게 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 제 2 절 시사점 및 연구의 한계점

본 연구의 시사점은 다음과 같다.

조직문화와 리더십에 대한 많은 연구가 진행되고 있으나 우리나라 중소 벤처기업을 중심으로 조직문화유형과 경영성과간의 영향관계와 변혁적 리더십을 매개변수로 연구모형을 제시하고 실증연구를 했다는 점에서 큰 의의가 있을 것이다. 그 결과로써 관계지향의 조직문화, 위계지향의 조직문화, 혁신지향의 조직문화, 과업지향의 조직문화유형이 경영성과에 영향을 미치고 변혁적 리더십에도 영향을 미친다는 것과 변혁적 리더십도 경영성과에 영향을 미치고 다시 조직문화유형이 경영성과에 영향을 미치는 데 있어서 정(+)으로 매개역할을 한다는 점이 분석되었다. 따라서 경영성과를 높이기 위해서는 효과적인 조직문화 형성의 필요 및 조직문화유형에 대한 관심과 변혁적 리더십의 활용전략이 의미가 있다는 것을 보여준다. 아울러 조직문화유형과 변혁적 리

더십이 상호 잘 연결 내지 융합이 되면 더욱 상승효과를 낼 수 있다는 점을 시사해준다. 이를 좀 더 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 네 가지의 조직문화유형이 모두 경영성과에 정(+)의 영향을 미치고 있으며 관계지향의 조직문화, 위계지향의 조직문화, 혁신지향의 조직문화, 과업지향의 조직문화 순으로 영향을 미치고 있으므로 기업경영의 현장에서 경영성과를 높이기 위해서는 바람직한 조직문화를 형성하고 강화하는 것이 효과가 있다는 점과 관계지향의 조직문화와 위계지향의 조직문화가 상대적으로 효과성이 높다는 것을 알 수 있다.

둘째, 네 가지의 조직문화유형이 모두 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 보이고 있고 변혁적 리더십도 경영성과에 직접적으로 정(+)의 영향을 보이고 있기 때문에 조직문화의 형성 및 강화와 함께 변혁적 리더십의 실천은 결국 경영성과를 높일 수 있다는 점을 보여주고 있다. 이러한 결과는 급변하는 4차 산업혁명시대를 맞이한 오늘날에 있어서도 조직문화와 변혁적 리더십을 기업 경영에 활용할 가치가 있다는 것이다. 아울러 이 두 분야에 대한 관심과 연구 및 상호 융합을 통한 새로운 이론의 전개, 논의의 확대 등이 필요하다는 점도 시사해준다.

셋째, 네 가지의 조직문화유형이 모두 경영성과에 영향을 미칠 때 변혁적 리더십이 항상 매개역할을 하고 있으므로 조직문화의 형성 및 강화 전략을 수행 할 때 변혁적 리더십에 대한 전략을 함께 강화하면 시너지효과를 낼 수 있다는 점이다. 따라서 리더가 자신의 개인적인 가치를 높이고 부하들의 리더에 대한 확고한 믿음과 신념을 유발시키면서 비전과 목표를 심어주고 세심한 배려와 함께 자극 등을 통해 구성원들이 성과를 높이도록 도와주어 만족도를 끌어 올리는 변혁적 리더십을 실천하고 강화할 필요가 있다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖고 있다.



본 연구는 기존의 선행연구를 바탕으로 하여 변수를 설정하였기 때문에 타당성과 신뢰성이 어느 정도 확보된 채로 연구가 진행되었다고 할 수 있다. 그리고 본 설문조사 대상이 주로 수도권 지역의 중소 벤처기업을 대상으로 진행하였기에 모든 기업 전체에 대한 차이요소를 확인할 수 없다는 한계점이 있다. 또한 리더십의 유형이 다양함에도 불구하고 이번 연구는 변혁적 리더십을 중심으로 한정하여 연구하였기 때문에 보다 다양한 리더십유형에 따른 연구가 이루어지지 않은 한계점이 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 한계를 극복하여 더욱 다양한 방법론에 의한 연구가 필요할 것으로 사료된다.



## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

- 강영규. (2010). “중소기업의 조직문화를 기반으로 한 사내기업가정신이 전략지향성에 미치는 영향”. 숭실대학교 박사학위논문.
- 고재일. (2002). “기업내 리더십 유형과 리더십 유효성과의 상관성 연구”. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 고정연. (2017). “리더십 유형과 조직성과 간의 관계 : 탐험적/활용적 혁신의 공식진매개효과 및 환경 불확실성의 조절효과”. 부경대학교 대학원 박사학위논문.
- 고환상, 서재현 (2012). “변혁적 리더십, 조직후원인식, 성취욕구가 조직몰입에 미치는 영향 : 셀프리더십을 중심으로”. 대학경영학회지, 25(1), 435-459.
- 공석진. (2013). “경영전략이 경영성과에 미치는 영향 : 정보기술 활용도를 매개와 조절효과 중심으로”. 호서대학교 벤처전문대학원 박사학위논문.
- 공석진, 양해술 (2014). “경영전략이 경영성과에 미치는 영향 : 정보기술 활용도를 매개와 조절효과 중심으로”. 『디지털융복합연구』, 12(1), 177-192.
- 권용만. (2010). “온라인게임 기업의 정성적 평가요소에 관한 연구. 상명대학교 대학원 박사학위논문.
- 김관선. (2001). “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 임파워먼트의 매개효과 검증을 중심으로”. 조선대학교 대학원 박사학위논문
- 김기항. (2012). “골프지도자의 리더십유형과 조직구조, 조직문화 및 조직유효성에 관한 연구”. 경희대학교 박사학위논문.
- 김병억. (2018). “리더십 유형, 조직몰입과 조직성과에 관한 연구”. 한국교통대학교 글로벌융합대학원 석사학위논문.

- 김상용. (2008). “기업가 정신과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”. 용인대학교 박사학위논문.
- 김상훈. (2008). “신세대 장병에게 적합한 리더십유형에 대한 연구 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로”. 충주대학교 대학원 석사학위논문.
- 김신원. (2010). “호텔 조직문화유형이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향 연구 : 서울지역 특1등급 호텔 조리사를 대상으로”. 청운대학교 정보산업대학원 석사학위논문.
- 김영조. (1994). “소유와 경영분리가 조직특성 및 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 연세대학교 박사학위논문.
- 김유정. (2008). “리더십유형과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향”. 목포대학교 경영행정대학원 석사학위논문.
- 민정기. (1994). 거래적 리더십과 변혁적 리더십 효과에 대한 실증적 연구 : H전력 공사를 중심으로“. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 박광채. (2010). “리더십 유형이 직무만족과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 고려대학교 정책대학원 석사학위논문.
- 박정길. (2018). “외식업체 중간관리자의 리더십 유형에 따른 종사원의 조직 시민행동과 조직유효성에 미치는 영향 : 상사신뢰, 라포르의 조절효과를 중심으로”. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 박종경. (2013). 환경의 불확실성, 경쟁전략이 성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 혼합전략을 중심으로”. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 박진후. (2018). “제조기업의 핵심역량, 가치혁신전략이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 손승근. (2017). “관리자의 리더십유형이 종사원의 핵심역량, 고객지향성 및 직무 만족에 미치는 영향 : 외식산업체 중심으로”. 한성대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 석순용. (2005). “조직내의 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로”. 경남대학교 대학원 석사학위논문.

- 신미자. (2015). “중소기업의 조직문화가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 신보경, 김수연. (2016). “조직구성원의 팔로워십이 그들의 혁신행동에 미치는 영향 : 조직구성원이 인식하는 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로”. 언론문화연구, 23권0호, 33-76.
- 신봉수. (2016). “서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 한국 보병부대와 특전부대 장병들의 조직몰입과 직무만족 비교를 중심으로”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 신채상. (2019). “컨설팅터트 간의 협업이 컨설팅완성도에 미치는 영향에 관한 연구 : 중소기업 컨설팅을 중심으로”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 안병진. (2013). “상사의 리더십 유형이 조직 유효성과 직무성과에 미치는 영향 : 긍정 심리 자본과 팀워크를 중심으로”, 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 양창봉. (2012). “지식서비스 산업에서 리더십 유형과 서비스품질 속성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 양행호. (2016). “컨설팅터트의 비언어커뮤니케이션이 고객신뢰, 고객만족, 컨설팅 수용의도에 미치는 영향”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 원동환. (2008). “SCM 성공요인 및 SCM 성과가 수출성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 수출제조업체의 SC 구조 차이를 중심으로”. 서강대학교 대학원 박사학위논문
- 원문희. (2017). “리더십 유형이 군 조직의 효과성에 미치는 차별적 영향 연구 : 부대 유형을 중심으로”. 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 원문희, 문재승. (2017). “리더십 유형이 군 조직의 효과성 미치는 차별적 영향 연구. 『인적자원개발연구』, 20(1), 281-304.
- 윤준태. (2016). “경영전략, 조직문화가 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에

- 관한 실증연구 : 신뢰관계 조절효과를 중심으로”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사학위논문.
- 윤형석. (2012). “골프장 운영의 핵심역량과 경쟁전략간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향”. 고려대학교 박사학위논문.
- 이동기. (2012). “조직문화와 경영전략이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”. 용인대학교 대학원 박사학위논문.
- 이병관. (2017). “기업가정신과 변혁적 리더십이 조직구성원의 태도에 미치는 영향 : 조직문화와 자기효능감의 매개효과를 중심으로”. 울산대학교 경영대학원.
- 이병복. (2015). “조직문화와 경영전략이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 석사학위논문.
- 이삼주. (2017). “현대적 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향 : 육군 지휘관의 리더십을 중심으로”. 전북대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 이상윤. (2019). “리더십 유형이 조직몰입, 조직시민행동 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 이정호. (2004). “기업가정신, 조직구조, 조직문화 및 조직성과간의 관련성에 관한 연구. 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 이현정. (2019). “조직문화 유형이 사회복지사의 직무동기에 미치는 영향”. 경희대학교 공공대학원 석사학위논문.
- 임주동. (2012). “온라인 창업정보서비스 특성이 창업 초기기업의 만족과 경영성과에 미치는 영향”. 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 전의숙. (2008). “중급 호텔의 재무성과에 영향을 미치는 비재무적요인에 관한 연구”. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 정광균. (2017). “중소기업의 기업가정신, 경영전략과 조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 조상구. (2010). “경영혁신기법과 성과관리시스템의 속성이 중소기업성과에 미치는 영향”. 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 조한국, 원성수. (2009). “지역 중소.벤처기업의 성공요인에 관한 실증분석”. 『지역발전연구』, 9(1), 161-187.

- 주철근. (2018). “중소기업의 조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구”. 호서대학교 박사학위논문.
- 진광영. (2013). “경영전략이 조직문화와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 중소기업들을 중심으로”. 경희대학교 경영대학원.
- 천영민. (2016). “중소기업의 경영전략, 조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 최정임. (2010). “리더십스타일이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 제 2 금융권을 중심으로”, 경남대학교 석사학위논문.
- 최준섭. (2017). “중소벤처기업 CEO의 리더십 유형과 SNS활용특성 간의 관계 분석을 통한 조직유효성 향상방안에 관한 연구”. 건국대학교 대학원 박사학위논문.
- 최창호. (2013). “미국법상 동의에 의한 수색에 관한 연구”. 『가천법학』, 6(3).
- 팽애유. (2018). “조직문화의 조직유효성에 대한 영향력 : 거래적, 변혁적 리더십의 매개효과 검증”. 원광대학교 일반대학원 박사학위논문.
- 홍성관. (2007). “리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 육군 연대 및 대대를 중심으로”. 전북대학교 박사학위논문.
- 홍진식. (2018). “조직역량이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”. 서울시립대학교 박사학위논문.
- 황순애. (2010). “호텔기업 최고경영자의 전략적 리더십이 경영전략, 조직변화 및 경영성과에 미치는 구조적 관계에 관한 연구. 경희대학교 대학원 박사학위논문.

## 2. 국외문헌

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership : Good, Better, Best. Organizational Dynamics*, Winter.
- Bass, B. M. (1985b). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York : The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership*. New York : The Free Press.
- Bass, B. M, B. J. Avolio, D. I. Jung & Y. Berson. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York : Harper & Row.
- Bryman, A. (1993). *Charisma and leadership in organizations*. London : SAGE Publications.
- Covey, S. R. (2004). *The 8th habit : From Effectiveness to Greatness*. The Free Press.
- Daft, R. L. (2008). *The leadership experience(4th ed)*. Ohio : Thomson South-Western. 174.
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, 321-339.
- House, R. J. & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership quarterly*, 3(2), 81-108.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.

- Mitchell T. R. & Wood, R. E. (1980). Supervisor Response to Poor Performance : A Test of An Attributions Model. *Journal of Applied Psychology*, 25, 123–138.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York, NY : Warner Books.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Dec79, Vol.24 Issue 4, 570–581.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. A. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria : Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. Management Science, 29.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. Business & Economics.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 16(4), 589–599.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership : A survey of theory and research*. New York : The Free Press.
- Weiner, Y. (1988). Forms of Value Systems : A Focus on Organizational Effectiveness and Culture Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, Vol.13
- Whetstone, J. T. (2002). Personalism and moral leadership : The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics : A European Review*, 11(4), 385–392.
- Yamarino, F. J. (1993). Transforming Leadership Studies : Behind Bass Leadership and Performance Beyond Expectations. *Leadership Quarterly*, 4, 3.
- Yuki, G. A. (2002). *Leadership in Organizations(5th ed)*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Yuki, G. A. (2005). *Leadership in Organizations(6th ed)*. Englewood



Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Zalennik, A. (1977). *Manager and Leaders* : Are they different?. Havard Business Review, 55(5), 67-80.



## 부 록

### 설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 귀한 시간을 내어, 본 설문조사에 응해 주셔서  
진심으로 감사드립니다.

저는 “조직문화 유형이 경영성과에 미치는 영향-변혁적 리더십의  
매개효과를 중심으로-”에 대한 주제로 한성대학교  
지식서비스&컨설팅대학원 석사학위 논문을 준비하고 있습니다.

귀하께서 응답해 주시는 모든 설문 내용은 통계법 제33조(비밀의  
보호)에 의거 엄격히 보장되며 본 연구의 자료로만 사용될 뿐 다른  
어떤 용도로도 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

설문에 궁금한 점이나 불편한 사항이 있으시면 언제든지 연락해  
주시기 바랍니다.

다시 한 번 본 연구의 협조에 감사드립니다.

2020. 5.

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원  
지식서비스&컨설팅학과 매니지먼트컨설팅 전공

지도교수 : 주 형 근

석사과정 : 김 종 수 (010-3039-4562, [js6407@hanmail.net](mailto:js6407@hanmail.net))

I. 다음은 『조직문화 유형』에 관한 질문입니다. 여기서 각 항목에 대해 어느 정도 느끼고 있는지 알맞은 칸에 (√) 표시를 하여 주십시오.

설 문 내 용		전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
관계 지향 문화	1. 우리 회사는 매우 인간적이며 마치 가족과 같은 분위기다	1	2	3	4	5
	2. 우리 회사 직원들은 자신의 많은 것들을 공유하는 것 같다.	1	2	3	4	5
	3. 우리 회사는 인화단결과 일체감을 중시한다.	1	2	3	4	5
	4. 우리 회사는 직원들의 사기, 팀워크를 중시한다.	1	2	3	4	5
혁신 지향 문화	1. 우리 회사는 새로운 산출물이나 새로운 서비스의 발생을 중시한다.	1	2	3	4	5
	2. 우리 회사는 혁신지향성이 높고 문제를 다양한 각도에서 보도록 한다.	1	2	3	4	5
	3. 우리 회사는 신규사업진출에 최선 을 다하며 매우 역동적이다.	1	2	3	4	5
	4. 우리 회사는 성실한 사람보다 창 의적인 사람을 더 좋아한다.	1	2	3	4	5
과업 지향 문화	1. 우리 회사는 측정가능한 목표가 있으며 목표달성에 관심을 갖는다.	1	2	3	4	5
	2. 우리 회사는 여러 사람의 개입 없이 주도적으로 일을 처리한다.	1	2	3	4	5
	3. 우리 회사는 생산지향성이 공유되 고 결과와 과업성취를 강조한다.	1	2	3	4	5
	4. 우리 회사는 경영목표 달성을 우 선시하고 정책방향은 공유된다.	1	2	3	4	5
위계 지향 문화	1. 우리 회사는 업무처리를 위하여 절차와 방침에 주의를 기울인다.	1	2	3	4	5
	2. 우리 회사를 결속시키는 힘은 공식적인 규칙과 정책이다.	1	2	3	4	5
	3. 우리 회사는 연속성과 안정성을 강조한다.	1	2	3	4	5
	4. 우리 회사는 서열을 강조하고 의 사전달과 정보흐름이 하향식이다.	1	2	3	4	5

Ⅱ. 다음은 『리더십 유형』 중 변혁적 리더십에 관한 질문입니다. 각 항목에 대해 어느 정도 느끼고 있는지 알맞은 칸에 (√) 표시를 하여 주십시오.

설 문 내 용		전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
변혁적 리더십	1. 나는 상사와 같이 일하는 것에 대하여 자부심을 느낀다.	1	2	3	4	5
	2. 나의 상사는 자신의 업무에 대한 능력과 자신감을 보여준다.	1	2	3	4	5
	3. 나의 상사는 변화와 혁신을 강조한다.	1	2	3	4	5
	4. 나의 상사는 문제해결을 새로운 관점에서 다양한 방식으로 생각한다.	1	2	3	4	5
	5. 나의 상사는 문제의 핵심을 바로 파악하고 새로운 방법을 제시한다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음은 『경영성과』에 관한 질문입니다. 각 항목에 대해 어느 정도 느끼고 있는지 알맞은 칸에 (√) 표시를 하여 주십시오.

설 문 내 용		전혀 그렇 지 않다	그렇 지 않다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
경영 성과	1. 우리 회사는 지난 1년간 경쟁사에 비해 고객만족도가 높아졌다.	1	2	3	4	5
	2. 나는 현재 맡고 있는 업무가 만족스럽고 현 부서에서 계속 근무하고 싶다.	1	2	3	4	5
	3. 나는 우리 회사에 강한 소속감을 갖고 있으며 회사를 위해 더욱 노력해야 한다고 생각한다.	1	2	3	4	5
	4. 우리 회사 직원들은 상호간 업무나 학습에 관한 정보공유가 신속하게 잘 이루어진다.	1	2	3	4	5
	5. 우리 회사는 지난 1년간 경쟁사에 비해 기업 환경 변화에 대한 대처 능력이 좋아졌다.	1	2	3	4	5

IV. 다음은 『일반적 특성』에 관한 질문입니다.

해당하는 곳에 (√) 표시를 하여 주십시오.

1. 귀하의 성별은 ?

- ① 남성( )    ② 여성( )

2. 귀하의 연령은?

- ① 20대( )    ② 30대( )    ③ 40대( )    ④ 50대 이상( )

3. 귀하의 최종학력은?

- ① 고등학교 졸업 이하( )    ② 대학 졸업 이하( )    ③ 대학원 이상( )

4. 귀하의 근무경력은?

- ① 5년 미만( )    ② 5년~10년 미만( )    ③ 10년 이상~20년 미만( )  
④ 20년 이상( )

5. 귀사의 종업원 수는?

- ① 5명 이하( )    ② 6명~10명( )    ③ 11명~15명( )  
④ 15명~20명( )    ⑤ 20명 초과( )

- 바쁘신 중에도 설문에 응해 주셔서 대단히 감사드립니다 -

# ABSTRACT

## The Effect of Organizational Culture Style on Management Performance : Focusing on Mediating Effect toward Transformational Leadership

Kim, Jong Soo

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School of Knowledge Service  
& Consulting

Hansung University

The purpose of this study is to examine how the organizational culture style relates to management performance. Also, in this process, I'm tried to examine how the mediating effect of transformational leadership appears. To achieve this goal, this study attempted a quantitative methodology by survey. As a style of organizational, relationship-oriented culture(group culture), innovation-oriented culture(developmental culture), task-oriented culture(rational culture), and hierarchical-oriented culture(hierarchical culture) were used as independent variables and management performance as dependent variables. In addition, transformational leadership was used as a parameter.

In order to achieve the research purpose, literature research and empirical research were carried out in parallel. A research hypothesis was established and questionnaires were prepared through consideration of

existing literature. A total of 268 sheets of questionnaires were collected, and 247 sheets of valid data were analyzed except for incomplete responses. Cronbach's  $\alpha$  value was verified for reliability analysis and confirmatory factor analysis for validity analysis.

The results of the study are summarized as follows.

First, significant effects on management performance were verified for each style of organizational culture. In other words, relationship-oriented organizational culture, task-oriented organizational culture, innovation-oriented organizational culture, and hierarchical-oriented organizational culture all influenced management performance in a positive direction. Among organizational culture style, relationship orientation has the greatest effect on management performance, followed by hierarchical orientation, innovation orientation, and task orientation.

Second, significant effects on transformational leadership were verified for each style of organizational culture. The relationship-oriented organizational culture, task-oriented organizational culture, innovation-oriented organizational culture, and hierarchical-oriented organizational culture all influenced transformational leadership in a positive direction. Among organizational cultures, relationship orientation was found to have the greatest influence on transformational leadership, followed by innovation orientation, task orientation, and hierarchy orientation.

Third, the significant effect of transformational leadership on management performance was verified. In other words, the higher the transformational leadership, the higher the management performance in

the positive direction.

Fourth, it was analyzed that transformational leadership was partially mediated in the relationship between organizational culture style and management performance. It has been shown that transformational leadership affects all of the relationship-oriented organizational culture, task-oriented organizational culture, innovation-oriented organizational culture, and hierarchical-oriented organizational culture in the positive direction.

These results show that even in today's rapidly changing 4th Industrial Revolution era, it is worthwhile to use organizational culture and transformative leadership in corporate management to improve management performance. It also suggests that interest and research in this field are meaningful, and that new theoretical developments and discussions need to be expanded through fusion of these two fields.

**【Key words】** organizational culture, organizational culture type, leadership, transformational leadership, management performance.