

碩士學位論文

警察地區隊長의 變革的 리더십이
職務成果에 미치는 影響에 관한 研究

- 서울地方警察廳 警察地區隊를 중심으로 -

2004年

漢城大學校 行政大學院

警察行政學科

警察行政專攻

黃 奇 順

碩士學位論文

指導教授 李昌遠

警察地區隊長의 變革的 리더십이
職務成果에 미치는 影響에 관한 研究

- 서울地方警察廳 警察地區隊를 중심으로 -

A Study on the Effects of the Area Patrol Unit Leader's
Transformational Leadership on Job Performance
- With Focus on the Police Box in Seoul Metropolitan Police Agency -

2004年

漢城大學校 行政大學院

警察行政學科

警察行政專攻

黃 奇 順

碩士學位論文

指導教授 李昌遠

警察地區隊長의 變革的 리더십이
職務成果에 미치는 影響에 관한 研究

- 서울地方警察廳 警察地區隊를 중심으로 -

A Study on the Effects of the Area Patrol Unit Leader's
Transformational Leadership on Job Performance
- With Focus on the Police Box in Seoul Metropolitan Police Agency -

위 論文을 行政學 碩士學位論文으로 提出함

2004年 12月 年

漢城大學校 行政大學院

警察行政學科

警察行政專攻

黃 奇 順

황기순의 행정학 석사학위 논문을 인정함

2004 年 12月 日

심사위원장 (인)

심사위원 (인)

심사위원 (인)

< 목 차 >

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제제기 및 연구목적	1
제 2 절 연구범위와 연구방법	3
1. 연구범위	3
2. 연구방법 및 제약	4
제 3 절 연구의 구성	6
제 2 장 변혁적 리더십과 직무성과에 관한 이론적 논의	7
제 1 절 변혁적 리더십의 개념 및 기대효과	7
1. 변혁적 리더십의 개념과 성격	7
2. 변혁적 리더십의 선행연구	9
3. 변혁적 리더십의 연구성과	17
4. 변혁적 리더십의 종합평가 및 한계점	22
제 2 절 변혁적 리더십과 관련변수간의 관계	24
1. 구조와 배려적 리더십	24
2. 거래적리더십	25
3. 직무만족	28

4. 조직몰입	30
5. 직무성과: 종합평점	31
제 3 장 연구모형 및 연구가설	33
제 1 절 분석모형의 설계 및 가설	33
1. 분석모형	33
2. 연구가설	34
제 2 절 조사대상 및 인구통계적 변수	39
1. 조사대상 및 표본구성	39
2. 변수의 측정방법	42
제 4 장 연구의 실증적 분석결과 및 논의	46
제 1 절 경찰지구대의 일반적 경향분석	46
1. 연령별 분석	46
2. 근무연수별 분석	47
3. 계급별 분석	47
4. 소속지구별 직무성과분석	49
제 2 절 측정변수의 신뢰도 및 타당도 분석	50
1. 타당성 검증	50
2. 신뢰성 검증	58
제 3 절 서술적 통계결과 및 가설검증	60

1. 서술 통계결과	60
2. 상관관계분석	62
3. 다중회귀분석	64
4. 계층적 다중회귀분석	66
 제 5 장 정책제언 및 결론	69
1. 정책제언	69
2. 결 론	71
 ◎ 참고문헌	74
◎ 별 첨	80
◎ ABSTRACT	83
 ◎ 핵심어: 구조적리더십, 배려적 리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 카리스마적리더십, 조직몰입, 직무만족, 경찰지구대, 지구대장	

<그림 차례>

<그림 III-1> 가설검증을 위한 분석모형	33
--------------------------------	----

<표 차례>

<표 III-1> 조사대상 인구통계적 표본 수	40
<표 III-2> 소속 지구대별 분포	41
<표 III-3> 연구에서 사용한 변수측정방법	43
<표 III-4> 설문지의 구성 및 출처	45
<표 IV-1> 연령별 직무성과의 차이분석	46
<표 IV-2> 근속연수별 직무성과의 차이분석	47
<표 IV-3> 계급별 직무성과의 차이분석	47
<표 IV-4> 소속지구대별 직무성과의 차이분석	49
<표 IV-5> 구조와 배려리더십항목에 대한 요인분석결과	52
<표 IV-6> 거래리더십항목에 대한 요인분석 결과	54
<표 IV-7> 변혁적 리더십에 대한 요인분석결과	55
<표 IV-8> 리더십 효과성에 대한 요인분석결과	57
<표 IV-9> 측정변수의 신뢰도	59
<표 IV-10> 연구변수별 요인분석 및 신뢰도검증의 결과	61
<표 IV-11> 변수들간의 상관계수(Pearson Value)	63
<표 IV-12> 리더십의 직무만족에 대한 회귀분석결과	64
<표 IV-13> 리더십의 조직몰입에 대한 회귀분석결과	65
<표 IV-14> 변혁적 리더십의 증폭효과 검증	67
<표 IV-15> 가설검증의 결과 요약	68

제 1 장 서 론

제 1 절 문제제기 및 연구목적

우리의 경제 환경과 조직 환경은 산업구조조정, 개방화, 경기침체와 무한경쟁 체제 속에서 급속한 변화를 맞이하고 있다. 이런 상황 속에서는 경찰조직도 대국민 고객만족을 향상시키기 위해서 경찰지구대 조직과 리더(지구대장)의 역할이 변혁적으로 이루어져야 한다. 경찰지구대의 조직혁신은 지휘계층부터 솔선수범하여 이루어진다면 아래로부터의 지지가 연결되어 자연스럽게 혁신공감대가 조성될 것이다. 따라서 경찰청장 이하 경찰 전간부의 조직혁신과 리더십 전환이 요구된다. 동시에 지휘부는 현장에서 일하는 일선경찰관들을 직접 찾아가 간담회를 열고 개혁에 동참하도록 호소하는 등 리더의 리더십 여부에 따라서 일선경찰관들의 인식 속에 혁신마인드는 한 번 더 각인될 것이다.

그러므로 부하의 동기를 자극하고 높은 목표와 책임에 도전하며 자신감과 신념을 가지고 기대이상의 성과를 달성하도록 부하를 계발하고 변화시키는 변혁적 리더십의 유효성을 조명해 보는 것은 시의적절하며 의미 있는 노력이라고 생각된다.

현재 경찰청장의 경우, 1년 동안 경찰혁신을 활발히 진행시켜 우수 혁신기관으로 선정되었지만, 임기제 청장의 한계가 있기 때문에 향후 1년은 그 성과를 점치기 어려운 면이 있다.¹⁾ 경찰혁신기획단의 자체 설문조사결과에 의하면, 이무영 청장의 개혁 시기와 마찬가지로 중간 지휘관과 중간관리자의 경우 솔선수범적

1) 최근 경찰청장은 두 차례의 참여메세지를 통해 불합리한 관행 개선사항(불필요한 대기 금지 등) 등에 대하여 지적하는 등 혁신을 독려했고, 조용하고 내실 있는 리더십으로 정부혁신지방분권위원회로부터 우수 혁신기관으로 선정되었다.

태도를 보이지 않고 있는 것으로 나타나 있다.²⁾

그렇기 때문에 가장 먼저 중간관리자들이 변해야 할 집단으로 지적되어 경찰 혁신기획단에서는 이에 대한 대책으로 "경찰혁신 어떻게 할 것인가? 중간관리자여 혁신형 리더로 거듭나자"라는 특강을 하는 등 변화를 시도하고 있다. 그리고 경찰조직 혁신의 일환으로 민간전문가 20인 내외로 구성된 경찰혁신위원회가(위원장 한완상) 중심이 되고 실무추진기관으로 경찰혁신기획단을 설치하여 여기에 업무혁신팀, 자치경찰팀, 수사제도 개선팀을 편성하고 있다. 또 각 팀장에는 유능한 총경들을 전진 배치하였고, 상임연구관 이외에 전문경찰관들을 비상임 연구관으로 지정하여 활용하고 있다.

이런 맥락에서 경찰지구대의 지구대장인 경감급의 리더십이 달라져야 하는 것은 자명한 사실이다. 혁신의 분위기만 띄우고 혁신풍선을 날리는 식의 형식적인 변화는 이제 사라져야 하는 것이다. 따라서 향후 경찰혁신이 보다 내실 있고 전략적으로 실천되려면 경찰지구대장들의 진지한 혁신분위기 조성과 지구대장이 변혁적 리더십을 발휘하여 직무에 성공한 사례가 많이 있어야 할 것이다.

그리하여, 본 연구에서는 경찰지구대를 좀 더 효과적으로 이끌어가기 위하여 경찰지구대장에 대한 변혁적 리더십 이론을 적용시켜보고자 한다. Bass에 의하면 변혁적 리더십이 발휘되는 조직에서는 리더가 부하에게 기대 이상의 성과를 낼 수 있도록 부하들로 하여금 추가적인 노력을 하게 하며, 조직의 성과 향상에 기여할 수 있는 조직몰입이나 직무만족을 강화 시키게 된다는 것이며, 이러한 변혁적 리더십의 발휘는 전체적으로 리더십의

2) 경찰혁신기획단에서 조사한 바에 의하면 「소속관서의 혁신분위기는 어떤가?」에 대하여, ① 혁신분위기가 고조되어 직원들이 동참분위기다 29.5%(96명), ② 과거 같은 일회성 개혁으로 생각, 반응이 그저 그렇다 52%(169명), ③ 부정적이며 별 반응을 보이지 않고 있다 6.5%(21명), ④기타 12%(39명)로 나타났다.

유효성을 증대 시키고 조직의 성과 향상으로 이어진다는 것이다.

따라서 본 연구에서는 Bass가 제안한 리더(경찰지구대장)의 변혁적 리더십이 실제 한국 경찰행정의 현실 속에서 얼마만큼 경찰지구대원의 직무성과 및 경찰지구대의 효율성에 영향을 미치는 지에 대하여 실증적인 연구를 통해 알아보고자 한다.

즉, 2003년 8월 파출소가 순찰지구대로 개편된 이후 지구대장의 변혁적 리더십이 경위 이하 지구대직원의 추가적인 노력을 유인하고, 직원의 자신감을 증가시켜서 순찰지구대의 높은 성과에 대한 기대감을 높여주며 부하직원은 기대이상의 성과(performance beyond expectations)를 달성하는 것에 대한 연구가 목적이다.

제 2 절 연구범위와 연구방법

1. 연구범위

본 연구의 공간적 범위로는 서울특별시에 위치한 서울지방경찰청 산하 지구대로 선정하였다. 특히 연구의 주요대상은 순찰지구대에 종사하는 지구대장과 지구대직원으로 한정한다. 전국적으로 일반화해야 함에도 불구하고 서울에 위치한 지구대를 공간적 범위로 선택한 이유로 서울은 인구밀도 측면으로 우리나라 인구 약 4700만 중 1/4에 해당하는 1100만 여명 정도가 집중되어 있으며, 치안 및 순찰의 필요성을 강하게 지니고 있는 지역으로써 지구대장의 리더십이 필요한 지역이기 때문이다. 시간적 범위를 구체적으로 살펴보면, 먼저 조사기간은 20004

년 9월 10일부터 10월 15일까지 실시하였으며, 조사대상자는 서울시내 지구대의 지구대장과 지구대직원을 대상으로 하였다.

지구대장은 서울청 지역경찰운영규정 제5조 지구대장의 임무에 규정되어 있는데, 지역경찰활동의 실태분석 및 범죄예방대책 수립 시행, 관내 치안상황 파악 및 현장지휘 및 중요시책의 홍보와 협력치안활동 등 중요한 임무를 수행하고 있으므로 우리나라 경찰의 중간관리자로서 연구대상으로 적절하다고 판단하였다.³⁾ 이에 대 국민 접촉이 많은 순찰지구대의 지구대장과 지구대직원을 대상으로 선정하였다는 것은 본 연구의 의미가 있다고 하겠다.

2. 연구방법 및 제약

지금까지의 연구에서 변혁적 리더십에 대한 연구는 많았지만 경찰지구대장의 변혁적 리더십과 객관적인 평가기준인 지구대 종합평점, 직무만족, 조직몰입을 함께 고려한 모형은 없었다. 따라서 본 연구에서는 경찰지구대장의 평가에서 중요하다고 인정되는 구조와 배려, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무만족, 조직몰입의 비교를 통한 관계모형을 검증하고자 하였다.

그리고 이러한 목적들을 달성하기 위하여 가설들이 설정된 후 가설검증과 실증연구에 필요한 통계자료를 수집하기 위하여 자기보고식(self-reporting) 설문

3) 서울청 지역경찰운영규정 제5조(지구대장의 임무)에 규정에 의하면 1. 공문, 일제전화, 전자우편 등 각종 지시사항 확인 숙지 2. 근무지정 3. 근무기강 확립, 자체사고 방지 교양 4. 장비, 서류 청사관리 5. 지역경찰활동의 실태분석 및 범죄예방대책 수립 시행 6. 관내 치안상황 파악 및 현장지휘 7. 중요시책의 홍보와 협력치안활동 등을 수행하여야 한다. 유경화·신원형(2004)의 논문에서도 리더십 차원(변혁적 리더십과 거래적 리더십)별로 조직성장에 미치는 과정을 설명하기 위해 서울시에 소재하고 있는 57개 파출소의 조직성 과지표가 이용되었으며, 각 파출소당 평균 6명씩 총 353명의 일선 경찰관으로부터 리더십과 집단효능감에 관한 설문자료를 수집하였다.

조사법을 사용하여 자료를 수집하였다. 한편, 문헌연구는 구조와 배려, 거래적 리더십, 변혁적 리더십에 대한 관련 선행연구를 조사·검토하였다. 본 연구에 이용된 접근방법과 분석방법을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 전반적으로 서울 지방경찰청 순찰지구대장의 개별적 태도나 행동에 초점을 맞춘 행태론적 접근법을 시도하였다. 따라서 지구대장의 개별적 태도나 행동을 중심으로 자기보고식 설문조사법(survey method)을 주로 사용하였다.

다만, 이러한 취약점을 보완을 위하여 객관적으로 지표화된 조직의 업무성과에 영향을 미치는지를 실증하는 것은 중요하다. 따라서 객관적인 조직의 성과지표를 종속변수로 이용함으로써 기존 연구의 한계점인 리더십과 종속변수간의 관계가 자기보고(self-reports)에 의한 동일방법오류(common method variance bias) 때문에 과다하게 계산될 가능성을 일부 제거하였다.

둘째, 인구통계변수를 처리하기 위하여 빈도분석을 실시하였으며 독립변수, 종속변수간의 내적 일관성을 조사하기 위하여 Cronbach's - α 의 신뢰도 검증(reliability test)을 실시하였다.

셋째, 유의성 검증을 위한 상관관계분석, 각 변수들에 대한 설문문항의 구성개념의 차별성 검증을 비롯한 결과변수들의 타당성을 위한 요인분석(factor analysis)을 실시하였다.

넷째, 각 변수간의 상호작용 효과를 알아보기 위해서 회귀분석과 분산분석을 실시하였다. 그리하여 선행변수인 구조와 배려, 거래적 리더십, 변혁적 리더십과 결과변수인 직무성과, 조직몰입간에 미치는 인과관계의 방향을 검증하는 연구모형의 타당성과 설명력 검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 통계분석 패키지는 윈도우용 SPSS-PC+ 12.0판을 사용하였다. 한편, 연구의 한계점으로파출

소에서 지구대로 전환된 지 얼마 되지 않은 시점에서 지구대장의 리더십과 직무 만족 및 조직몰입을 측정한다는 것이 시기적으로 이르다는 점이며, 보다 정확한 사실 파악을 위해서는 인터뷰와 같은 연구방법을 사용하여야 하나 사정상 시도하지 못하였다.

제 3 절 연구의 구성

본 연구의 구성체계는 총 5개의 장으로 구성되어 있다. 제 1장은 경찰지구대장의 변혁적 리더십을 연구주제로 선택하게 된 배경을 중심으로 문제제기 및 연구목적, 그리고 연구의 방법 및 논문의 구성체계에 대하여 서술하였다. 제 2장은 이론적 고찰로서 변혁적 리더십의 개념, 구조와 배려, 거래적 리더십, 변혁적 리더십과 결과변수인 직무만족, 조직몰입, 그리고 기존연구에 대한 성과 및 평가도 함께 살펴보았다. 이와 같은 과정을 거쳐 연구의 모델과 연구가설 수립의 이론적 근거가 제시되었다. 제 3장은 분석모형이 제시되었고, 앞장의 이론적 고찰을 바탕으로 연구가설을 제시하였다. 그리고 변수들의 기초통계량 분석을 통하여 표본의 인구통계학적 특성과 조사대상 및 변수의 측정방법을 밝히고 있다.

제 4장은 실증연구의 결과분석 및 해석부분으로 자료조사방법 및 표본구성, 설문지 배포 및 회수, 설문지의 구성 및 자료의 통계적 기법에 대한 내용을 제시하였다. 측정도구의 타당성 및 신뢰성의 검증에 대한 분석결과를 제시하고 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 제5장은 결론으로서 앞장에서 도출된 결과분석을 바탕으로 전체 연구결과의 요약 및 시사점을 제시하였다.

제 2 장

변혁적 리더십과 직무성공에 관한 이론적 논의

제 1 절 변혁적 리더십의 개념 및 선행 연구

1. 변혁적 리더십의 개념과 성격

리더십 연구에서 1980년대 초반까지는 상황적 접근방법이 지배해 왔으나, 그 이후부터는 잠재적으로 유용성이 있는 새로운 경향의 리더십이론들이 계속 개발되었다. 변혁적 리더십(transformational leadership)은 극적인 변화의 도전에 대처하기 위하여 조직이 전통적인 지도방식을 변혁시킬 중요성을 띠게 됨에 따라 대두된 리더십의 새로운 경향이다. 변혁적 리더십은 변화추구적이며 개혁적 성격을 띠고 있다. 이러한 성격을 띠고 있는 변혁적 리더십은 조직 변화의 필요성을 감지하고, 그러한 변화를 위한 새로운 비전을 제시하며 그러한 비전이 새로운 현실이 되도록 변화를 효과적으로 이끄는 능력이라고 할 수 있다.

변혁적 리더십은 거래적 리더십과 카리스마적 리더십에 관한 이론과는 구별된다(Bass, 1990: 19-31; Bass & Avolio, 1993: 72). 거래적 리더십은 리더의 행동 중 어떤 부분은 업무를 할당하고 그 결과를 평가하며 의사결정을 하는 등 일상적인 것으로 이루어진다. 반면에 변혁적 리더십은 때때로 조직합병을 주도하고, 신규 부서를 만들며, 조직문화를 새로 창출해 내는

등 조직에서 중요한 변화를 주도하고 관리해야 할 때가 있다. 그리고 변혁적 리더십은 카리스마적 리더십을 기반으로 하고 있지만, 카리스마와는 다른 그 이상으로 본다. 순수한 카리스마적 리더는 부하가 리더의 세계관을 따르도록 바란다. 이에 반하여 변혁적 리더는 부하들에게 과제의 결과에 대한 가치나 중요성을 상기시키거나, 부하들의 고차원적인 욕구를 자극하거나, 부하들이 조직을 위하여 개인적인 관심을 초월하도록 유도함으로써 부하들을 변혁시킨다.

환언하면, 합리적 과정이나 교환과정의 중요성을 강조하는 전통적 리더십과는 다르게, 변혁적 리더십은 감정 및 가치관이나 상징적인 행태의 중요성과 어떠한 사건을 부하의 입장에서 볼 때 의미있게 만드는 리더의 역할을 강조한다(Yukl, 1999b). 그 결과 변혁적 리더십은 부하에게 자긍심을 심어주고, 개인적 차원에서 부하를 존중한다는 것을 보여주며, 창조적인 사고를 할 수 있는 여건을 마련해 주고 부하에게 영감(inspiration)을 제공함으로써 기대 이상의 성과를 이끌어 낼 수 있다(Tepper & Perct, 1994)

Bass와 Avolio(1990)에 의하면 변혁적 리더십은 첫째, 카리스마적 리더십(charismatic leadership)으로 리더가 난관을 극복하고 현상(status quo)에 대한 각성(disenchantment)을 확고하게 표명함으로써 부하에게 자긍심과 신념을 심어주는 것이다.

변혁적 리더십의 첫 번째 차원인 카리스마는 부하들에게 성공과 성취의 상징으로 호의를 얻고, 자신이 가진 인간적 매력을 통해 이들을 이끌어 나가는 능력을 의미한다. 비전은 부하들에게 미래에 대해 꿈과 희망을 가지게 함으로써 조직내부에 잠재적인 성장 동기를 유발시키는 것을 의미한다. 개인에 대한 배려는 조직구성원들을 모두 획일적인 기준으로 생각하는 것이 아니라 개개인의 감정과 관심, 그리고 욕구에 대해 존중함으로써 부하들을

동기유발 시키는 것을 의미한다. 지적 동기유발은 과거의 구태의연한 사고 방식과 업무관습에서 벗어나 항상 새로운 업무방식으로 부하들을 동기유발 시키는 것을 의미한다. 둘째, 영감적 리더십(inspirational leadership)으로 리더가 부하로 하여금 도전적 목표와 임무, 미래에 대한 비전을 열정적으로 받아들이고 계속 추구하도록 격려하는 것이다. 셋째, 개별적 배려(individualized consideration)⁴⁾은 리더가 부하에게 특별한 관심을 보이고 각 부하의 특정한 요구를 이해해 줌으로써 부하에 대한 개인적으로 존중한다는 것을 전달하는 것이며, 넷째, 지적 자극(intellectual stimulation)을 의미하는데 리더가 부하로 하여금 형식적 관례(conventional practice)와 사고(thinking)를 다시 생각하게 함으로써 새로운 관념을 촉발시킴 등 네 가지 요인으로 구성되어 있다.

2. 변혁적 리더십의 선행연구

변혁적 리더십은 카리스마적 리더십과 상호 교환적으로 사용되지만 변화와 혁신을 추구하는 리더십 이론으로 그 위치를 확고히 잡아가고 있는 새로운 형태의 리더십 이론 중의 하나이다. 변혁적 리더십 이론은 급변하는 환경 속에서 조직의 생존과 경쟁력 강화를 위해 조직의 변화를 유발할 수 있는 리더의 능력에 초점

4) 한편, 전통적 리더십인 구조와 배려리더십에서 배려와 변혁적 리더십의 한가지 요인인 개별적 배려는 경험적으로 그리고 개념적으로 분명한 차이가 있는 것으로 보인다 (Steltzer & Bass,1990) 배려는 리더가 수행하는 일련의 관계지향적 행동으로 추정되는데, 논란의 여지는 있지만 이러한 행동의 영향으로 부하는 리더를 받아들이고 리더에 대해 만족을 하게 된다. 반면에 개별적 배려는 개별 부하와 그들의 발전에 대한 리더의 관심을 통해 변화를 추구하는 리더의 행태를 측정하는 것이다. 따라서 개별적 배려는 부하에게 지원과 격려를 제공하며 리더가 코치(coach)와 같은 역할을 수행하는 행동을 포함한다(Yukl,2002:254).

을 두고, 변화와 혁신을 이끌어 나갈 수 있는 리더의 상과 리더가 변화를 어떻게 시작하고 전개해야 하는지에 대한 방안을 제시하고 있다. 본 연구에서는 Bass(1985)를 비롯한 몇몇 중요한 연구 모델을 중심으로 변혁적 리더십의 실체를 파악하여 보고자 한다.

1) Bass의 변혁적 리더십

변혁적 리더십의 개념은 Burns(1978)에 의해 제시되고⁵⁾, Bass (1985)에 의해 정교화되면서 널리 퍼지게 되었다. 따라서 Bass(1985)는 Burns의 정치적 리더십 개념을 일반조직에 적용하여 보상이나 벌을 사용하여 부하들로 하여금 성과를 유도하는 거래적 리더십과 차별화하여 변혁적 리더십의 개념을 정교화 하였다. 그에 의하면 변혁적 리더십이란 부하들로 하여금 개인적 이해관계를 넘어 기대 이상의 성과를 달성하도록 높은 수준의 욕구를 충족시키며, 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로써 부하를 동기부여 시키는 리더십이라 하였다.

Bass는 변혁적 리더십이 다음과 같은 세 가지 방식으로 하위자가 보다 많은 노력을 기울이도록 만든다고 주장하였다. 첫째, 특정한 이상적인 목표의 가치와 중요성에 대한 부하의 의식수준을 끌어올린다. 둘째, 부하들이 자신들의 조직과 그들의 소속된 팀을 위해서 자신들의 이익을 초월하도록 만든다. 셋째, 부하들이

5) Burns는 정치지도자를 대상으로 한 연구에서 거래적 리더십이란 리더와 하위자 간의 교환관계와 관련된 것으로, 하위자의 이해관계를 자극하여 영향을 미치는 리더십이라 하였다. 즉, 리더가 지시하거나 기대하는 바에 하위자가 순응하는 대가로 임금인상이나 특권을 부여받는 식의 리더십 과정을 의미한다. 반면 변혁적 리더십은 부하의 현재 욕구수준을 중심으로 한 교환관계가 아니고, 부하의 복종 이상의 것에 기초하여 부하의 욕구수준을 높이고 내재적 동기, 나아가 자유, 평등, 정의, 평화 등의 도덕적 동기와 욕구에 초점을 두어 부하의 신념, 욕구, 가치의 변화를 조장하여 개인, 집단, 조직의 변화를 조장하는 리더십이라 하였다.

보다 높은 수준의 욕구에 관심을 기울이도록 유도한다. 이러한 세 가지 요소가 한 데 융합됨으로써 하위자가 특정한 결과에 대해 부여하는 가치는 상승된다. 아울러 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 하위자의 자신감을 증대시킴으로써 더 높은 성과를 달성할 수 있다는 하위자의 기대감을 상승시킨다. 변혁적 리더는 강한 자기확신과 이념적 신념을 보유하고 있으며, 부하들에게 높은 기대감을 부여하고 확신감을 불어 넣어주며 또한 개별적 배려를 하여 줌으로써 부하를 변화시켜 나갈 수 있다.

따라서 변혁적 리더는 부하들의 동기, 가치관, 신념 등에 강력한 영향을 미치며, 리더 자신의 이념적 몰입과 가치관을 통해 부하들의 기본적 신념을 변화시키며 강화시킬 수 있다. 즉, 변혁적 리더십은 부하들의 업적과 관련되어 있으며, 부하들이 가진 잠재력을 최대한 개발하는 것과 관련되어 있는 것이다. Bass의 변혁적 리더십을 구성하는 요인으로 제시하는 내용은 연구마다 조금씩 차이는 있으나 주로 다음과 같은 내용으로 이루어져 있다(Bass & Avolio, 1990).

첫째, 카리스마(Charisma)이다. 카리스마 리더란 추종자가 리더에 대한 귀인 결과 존경과 신뢰감을 느끼는 정도이며 리더가 부하에게 감동을 주는 정도로 변혁적 리더십이 핵심요인이다. 카리스마 리더의 특성은 현 상태에 대한 변화를 추구함은 물론 현 상태를 뛰어넘는 비전을 제시하며, 전문적 지식을 가지고 혁신적 수단을 사용하고, 환경변화에 민감히 대응함은 물론 부하들에게 혁신적 급진적 변화를 수용토록 한다. 카리스마적인 리더를 가지고 있는 부하들은 조직에 대한 신념을 가지고 있으며, 그들은 리더들과 같이 일하고 있다는 데 자부심을 가지고 있으며, 어떠한 장애물이 생기더라도 카리스마 리더들이 극복할 수 있을 것이라고 믿고 있다.

둘째, 영감적 동기부여(inspirational motivation)이다. 영감적 동기부여는 부

하들에게 높은 기대를 가지고 조직 구성원간의 공유된 비전을 실현하도록 노력하는 리더로, 조직 구성원 개인의 이익추구를 뛰어넘어 조직 전체의 이익을 실현하도록 노력하는 리더를 묘사하는 뜻이다. 팀 정신은 이러한 리더에 의해 증진된다. 이 요인은 카리스마와 밀접한 관련이 있기 때문에 카리스마의 하위요인으로 간주되기도 하는데, 카리스마와 영감적 동기부여는 하위자가 리더와 동일시하는 정도에 따라 중복될 수도 있고 중복되지 않을 수도 있다.

셋째, 개별적 배려(individual consideration)이다. 개별적 배려는 리더의 관심사항과 부하들의 관심사항을 공유하는 것으로 부하들 각자의 욕구나 능력수준에 따라 개별적으로 배려함으로써 부하들 스스로 욕구를 확인하게 만들고, 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 하는 것이다. 따라서 개별적 배려의 핵심은 부하에 대한 지원, 격려, 개발에 있다. 이러한 리더행동들은 부하들의 자아 이미지를 고양시킴과 더불어 욕구충족을 통해 동기부여수준을 의미 있게 변화시키며, 부하들의 능력을 발달시킨다.

그리고 리더들은 부하들을 친근하고, 비공식적으로 대해 주며 부하들보다 전문적 능력을 가지고 있더라도 부하들을 동등하게 취급해 준다. 개별적 배려는 부하와 상사간의 직접적인 접촉, 양방향의 의사소통을 강조하며, 그렇게 함으로써 부하들의 자아상을 확립시켜주고, 부하들의 정보 확보에 대한 욕구를 고양시키며, 의사결정에 따르는 결과에 대하여 책임의식을 갖도록 만들어 준다.

넷째, 지적 자극(intellectual stimulation)이다. 지적 자극은 부하들에게 문제점을 새로운 방식으로 보게 하도록 시도하는 것을 의미한다. 지적 자극형 리더들은 부하들이 지니고 신념과 가치관에 대해, 그리고 상사가 지니고 있는 신념과 가치관에 대해 끊임없이 의문을 갖도록 환기시킨다. 상황을 분석하는 데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려하는 리더십

으로, 업무수행에 있어 낡은 방식에 대해 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 도와주며 부하자신의 가치관, 믿음, 기대에 대해서 뿐만 아니라 리더나 조직의 그러한 개념에 대해서도 적절치 못하면 의문을 제기하도록 도와주는 리더 행동을 의미한다.

이러한 리더행동들은 부하들로 하여금 기존의 직면해 오던 문제들에 대해 새로운 접근방식을 탐색하도록 하게하며, 기존에 인식해 오지 못했던 문제를 인식 가능하게 한다. 리더는 조직이 당면한 기회와 위협, 조직의 강·약점, 그리고 조직의 비교우위 등에 대해 자신의 관점을 부하들에게 명확히 표현해야만 할 뿐만 아니라 조직 구성원들이 몰입된 상황 아래에서 중요한 문제들이 인식되고, 그 해결책이 탐색·수행되도록 하는 관리능력이 필요하다.

2) Ticky & DeVanna의 변혁적 리더십 연구

Ticky & DeVanna(1986, 1990)는 많은 변화를 수반한 12명의 대기업의 CEO를 대상으로 면접을 통해 변혁적 리더십을 연구하였다. Ticky & DeVanna에 의하면 이들이 관심을 가진 사항은 ‘조직이 변혁되는 과정에서 리더들은 어떻게 조직을 관리하는가’ 이었다. 즉 변화하는 조직환경에서 리더들이 어떻게 대처해 나가는가를 알고 싶었다. 이들이 얻은 결론은 리더들이 3단계 행동과정을 통해 변화를 주도하고 있다는 것이다.

1단계는 변화의 필요성을 인식하는 단계이다. 조직 구성원들은 여러 가지 이유로 인해 변화에 저항하게 된다. 즉 자신이 변화의 주체가 아니거나, 일상의 흐름이 깨어지는 것을 싫어하거나, 변화의 목적이 불분명하거나, 미지나 실패에 대해 두려워하거나, 현상에 안주하려고 하거나, 변화에 대한 보상이 분명치 않는 등의

복합적 이유로 인해 변화에 저항하고 기존의 시스템을 유지하고 싶어 한다. 그러나 연구대상이 되었던 변혁적 리더들은 변화의 주역이었다.

또한 Ticky & DeVanna에 의하면 조직 구성원들에게 변화의 필요성을 인식시키기 위해 현상에 대한 불만을 유도하고 변화를 소원하도록 하는 몇 가지 기법을 제안하였다. 첫째, 조직분위기를 개선하여 자유롭게 의견을 개진하도록 허용하였으며, 둘째, 현 상황에 대한 불만을 유도하기 위해 다른 조직체를 방문하게 하여 다른 조직들이 어떻게 하고 있고 문제를 어떻게 해결하고 있는지를 습득케 함은 물론, 조직의 업적을 다른 조직의 업적에 대비하여 판단할 수 있는 광범위한 경제·비경제적 지표를 만들었다. 셋째, 조직목표달성 정도를 객관적으로 평가하도록 유도하였다. 이러한 리더의 노력은 조직 구성원들에게 새로운 방향을 모색할 수 있는 계기를 제공함으로써 변화의 필요성을 인식하게 만든다.

2단계는 비전을 만드는 단계이다. 비전은 매력적인 조직의 미래상으로서 조직이 도달해야 할 종착지이며, 현재보다 더욱 발전된 성공적이고 바람직한 미래를 기술해 놓은 것이다. 그런데 비전은 리더 혼자서 만드는 것이 아니라 리더와 구성원 모두가 협동적 과정을 통해 함께 구축해야 한다. 그렇게 되면 구성원의 참여의욕을 불러일으킬 수 있으며, 이 과정에서 참여의욕을 저해하는 요소들은 과감히 뜯어 고쳐야 한다. 즉, 조직 구성원 간의 평등성이 보장되어서 자유롭게 의견을 개진하고 토론할 수 있는 분위기가 형성되어야 한다. 한편 Ticky & DeVanna는 비전 만들기에서 중요한 것은 비전의 내용과 그 비전의 가치가 무엇인가를 기술하고 있는 사명선언문(mission statement)을 개발하는 것이라 하였다.

3단계는 변화를 실천하고 정착시키는 단계이다. 이를 위해 과거의 조직 시스템을 해체하고 새로운 조직 시스템을 구축하는 과정을 거치게 된다. 즉 관료적 조

직구조를 해체하고 유기적 구조를 정립하는 것이 그 예이다. 낡고 오래된 조직 시스템을 새로운 비전의 실천에 적합한 조직 시스템으로 탈바꿈시켜야 한다. 성공적인 변혁적 리더는 변화에 민감하게 대응할 수 있는 유연한 조직 구조의 창출을 통해 비전의 실현을 촉진시킨다.

Ticky & DeVanna의 이론은 과학적으로 검증되지 않고 있으나 조직혁신 과정에서 리더의 역할을 체계적으로 강조하고 있으며, 변화의 시대에 적합한 리더십이 무엇인지에 대한 실무적 지침을 제공해 주고 있다는 데 의의가 있다. 그러나 변혁적 리더와 대비 되는 거래적 리더를 연구에 포함하고 있지 않아 변혁적 리더와 거래적 리더의 진정한 차이를 규명하지 못하는 상황에서 거래적 리더십을 상당히 부정적 시각으로 바라보고 있다는 점에서 취약점을 지니고 있다.

3) Bennis & Nanus의 변혁적 리더십 연구

Bennis & Nanus(1985)는 60명의 민간기업의 CEO와 공공부문에서 두각을 나타낸 30명의 리더들을 대상으로 면접 및 관찰연구를 실시한 결과 경영혁신을 시도하고 있는 조직에서 리더들이 사용한 4가지 공통적인 전략을 확인하였다. Bennis & Nanus에 의하면 변혁적 리더십은 첫째, 효과적인 리더들은 조직의 미래에 대한 명확한 비전을 가지고 있으며, 이러한 비전은 리더 자신과 하위자의 행동방향을 제시해 준다. 비전은 매력적이며, 현실적이고, 신뢰할 만한 미래에 대한 이미지를 담고 있다. Bennis & Nanus는 미래에 대한 매력적인 비전은 조직 구성원들에게 힘을 불어넣어 주고 동기를 유발시키기 때문에 그들의 임파워먼트를 경험하게 된다고 하였다. 또한 비전이 전달에 있어서 리더가 중요한 역할을 담당하지만, 비전의 출현은 조직 내의 리더들과 부하들로부터 나와야 한다고 하였다.

둘째, 효과적인 리더들은 조직 구성원들이 비전을 이해할 수 있도록 설득하여 조직구성원 간의 공감대를 형성시킨다. 리더는 조직의 변화의 필요성과 조직이 나아가야 할 방향을 조직 구성원들에게 인내를 가지고 이해시키고, 비전이 조직 구성원들에게 수용되고 실현될 수 있도록 노력한다. 이는 효과적인 커뮤니케이션의 중요성을 강조하는 것이다.

셋째, 효과적인 리더들은 자신의 입장을 명확히 알리고 그것에 충실함으로써 상호신뢰의 분위기를 창출한다. 비록 비전이 불확실성을 담고 있어도 리더가 조직 구성원들에게 믿을 만하고 확고한 의지를 가지고 일관되게 실행에 옮기는 사람으로 인식됨으로써 신뢰를 구축할 수 있다. 넷째, 효과적인 리더는 자신의 강점과 약점을 잘 알고 있으며, 단점에 얽매이기보다 장점을 극대화하려고 노력한다. 이들은 지속적인 자기 성찰과 학습을 통해 자기개발에 정진하여 리더들 스스로 먼저 행하는 모습을 보이고 나아가 조직 구성원의 학습도 촉진시킨다.

Bennis & Nanus(1985)의 연구는 비전을 통한 구성원의 임파워먼트 증대에 초점을 맞추고 있다. 즉, 리더십은 조직 구성원의 순응과 응종보다 임파워먼트의 증대를 가져올 수 있어야 하며, 그 결과로 출중한 성과를 이룩할 수 있다는 것이다.

리더십을 연구하는 학자들간에는 비전을 강조한다는 점에서 카리스마적 리더십 이론군의 범주에 넣어 설명하기도 하지만 Bennis & Nanus에 의하면 카리스마란 효과적 리더십 발휘의 결과로 얻어지는 칭호이지 카리스마가 효과적 리더십을 결정하지 않는다는 견해를 피력하였다. 이 이론은 엄격한 실증적 검증을 거치지 못한 탐색적 연구의 성격을 지니고 있으나, 변혁적 리더가 현실 상황에서 어떠한 행동을 하는가를 설득력 있게 기술하고 있다는 점에서 그 의의가 있다. 그러나 변혁적 리더와 대비되는 비변혁적 리더를 연구에 포함시키지 않은 상황에서 변혁적 리더를 지나치게 미화시키고 있다는 비판을 받고 있기도 하다.

3. 변혁적 리더십에 대한 선행연구 성과

기존의 많은 선행연구들이 Bass(1985)의 이론을 중심으로 변혁적 리더십의 유효성을 검증하였던 초기의 연구들은 변혁적 리더십이 부하의 추가적 노력, 리더에 대한 만족, 리더의 유효성 등의 결과변수와의 리더십과의 관계를 분석하였다.

이러한 세 가지 변수가 결과변수로 많이 활용된 이유는 이들 변수가 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)에 포함되어 있기 때문이다. 조직 내 리더십에 관한 연구는 기본적으로 리더십이 조직의 효과성 또는 생산성에 어떠한 영향을 미치는가가 주요 연구의 대상이었는데, Yukl(1999a)의 연구는 이러한 경향을 잘 정리하여 보여주고 있다.

최근에 와서는 조직의 유형(Egri & Herman, 2000) 및 상황(Bass & Avolio, 1993 ; Burns, 1978; Masi & Cooke, 2000), 문화(Yukl, 2002)에 따라 어떠한 리더십이 조직의 성과증진에 효과적인가에 많은 관심이 집중되기 시작했다. 또한 일상적 업무를 수행하는 조직의 리더십보다는 조직환경이 급변하는 상황, 즉 리더십이 적극적으로 요구되는 조직에서는 어떠한 리더십이 필요한지 역시 많이 연구되고 있다.(Arnold, Baring & Kelloway, 2001; Kanungo, 2001; Ohman, 2000). 초기 연구결과를 종합하면, 카리스마가 이들 세 가지 결과변수 중 가장 높게 나타나고 있으며, 그 다음으로 개별적 배려와 지적 자극 순으로 나타나고 있다(Bass & Avolio, 1993).

1) 조직효과성에 관한 연구

초기 연구에서 사용된 세 가지 결과변수 외에도 조직효과성과 관련된 많은 변수를 활용한 연구들이 수행되었다. 부서 또는 집단 성과와 관련된 연구로 Avolio(1988) 등은 매니지먼트 게임 시뮬레이션에서 변혁적 리더십이 높게 지각된 팀과 낮게 지각된 팀 간의 성과에 있어서 높게 지각된 팀의 성과가 상대적으로 높게 나타났다.

Hater와 Bass(1988)에 의하면 변혁적 리더십이 리더 유효성 및 만족도와 정(+)의 관계를 나타냈으며, Keller(1992)는 3개의 연구·개발 조직들을 대상으로 한 종단적 연구에서 변혁적 리더십을 발휘할수록 프로젝트 질과 예산, 스케줄 성과가 높아짐을 밝혔다. 한편 캐나다의 금융기관을 대상으로 종단적 연구를 실시한 Howell & Avolio(1993)의 연구에 의하면 변혁적 리더십은 성과와 정(+)의 관계를 갖는 반면 거래적 리더십은 부(-)의 관계를 갖는 것으로 밝혀졌다. 이상의 연구 성과들은 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 성과와 밀접한 관계가 있음을 의미하는 것이다.

이창원(1999)에 의하면 리더십행태에 영향을 미치는 선행변수뿐만 아니라 리더십 효과성(응답자인 공무원이 자신이 알고 있는 자치단체장 중에서 현 단체장의 성과를 주관적으로 측정)과의 관계도 분석하였으며, 분석결과 사명 의식 고취 및 동기유발, 공헌인정, 보상, 교제망 개발 및 유지, 인화추구, 인재육성, 배려와 같은 리더십행태가 리더십 효과성과 긍정적인 관계가 존재하는 것으로 나타났다.

한편, 변혁적 리더십의 효과는 국가간의 문화적 차이를 초월하여 밝혀졌는데, 우리나라에서는 이창원(2003)이 서구의 문화적 특성을 강하게 지니고 있는 뉴질랜드와 상반된 문화적 특성을 갖고 있는 한국의 지방자치단체 단체장들의 변혁적 리더십을 중심으로 비교 분석한 바 있다. 이 연구에서 뉴질랜드 단체장들의 거래적 리더십은 효과적이지만, 우리나라 자치단체에서는 거래적 리더십보다는

변혁적 리더십이 요구되는 것으로 나타났다.

2) 임파워먼트에 관한 연구

변혁적 리더십과 조직구성원의 임파워먼트에 관한 연구도 활발히 행해지고 있는데, Masi(1994)에 의하면 조직의 문화적 규범과 리더의 변혁적 스타일을 연구한 결과에서, 부하들은 그들의 리더가 변혁적일수록 더 큰 임파워먼트를 인지하고 있음을 검증하였다. Seltzer & Miller(1990)에 의하면 상사의 변혁적 리더 행동과 임파워먼트 간에 긍정적인 관계를 보이는데, 특히 영감적 목표설정, 높은 수준의 기대목표 설정과 유의한 관계가 있음을 검증하였다. 유승동(2001)은 변혁적 리더십의 3가지 하위 구성요소와 Spreitzer(1995)가 제안한 임파워먼트의 4가지 측정요소 간의 관계를 연구한 결과 카리스마는 영향력에, 개별적 배려는 의미, 역할수행능력, 자기결정력에 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

3) 혁신행동 및 조직시민행동에 관한 연구

새로운 형태의 리더십 이론들이 조직 구성원의 열정과 몰입을 통한 혁신을 유도하는 리더십이란 측면에서 공통적 특성을 지니고 있다. 따라서 변혁적 리더십의 결과변수로 이러한 특성을 지닌 변수들을 많이 도입하고 있는데 그 대표적인 변수가 부하의 혁신행동과 직무 외 자발적 행동인 조직시민행동이다. 조직 구성원의 혁신행동의 선행변수로 변혁적 리더십에 대한 연구로 Howell & Higgins(1990)는 캐나다 CEO 28명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이 혁신행동에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다. 국내의 연구로 임준철·윤정구(1999)

도 변혁적 리더십이 부하의 혁신성향에 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 보면 Podsakoff(1990) 등은 변혁적 리더행동을 지각하는 부하일수록 조직시민행동 중 이타주의 행동과 리더의 만족도 성향이 높아진다는 결론을 내리고 있다. 민경호·김동조(2001)는 변혁적 리더십의 하위 구성요소 중 카리스마와 개별적 배려형 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 검증하였으며, 이문선·강영순(2000)은 변혁적 리더십이 자긍심과 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 미치는 영향을 구조모델을 통해 밝혔다.

4) 변혁적 리더십과 조절효과 대한 연구

변혁적 리더십의 조절효과 대한 연구도 활발히 행해지고 있다. Howell & Avolio는 변혁적 리더십과 성과 간의 관계가 혁신에 대한 지원에 의해 조절된다는 사실을 밝혔다. Keller(1992)는 연구개발 집단의 직무유형이 변혁적 리더십과 성과의 관계를 조절한다는 것을 발견하였다. 즉 변혁적 리더십은 ‘문제해결을 위한 새로운 지식의 창출을 위주’로 한 연구프로젝트의 성과가 ‘기술적 서비스와 기존 제품의 개선과 개발을 목적’으로 하는 개발프로젝트의 성과보다 더 높게 예측되었다.

국내의 연구로 한주희·정진철(2001)은 조직 구성원의 자율욕구가 큰 팀일수록 변혁적 리더십이 팀 권능감(team-efficacy)에 미치는 영향이 증폭됨을 검증하였다. 이 연구에서 변혁적 리더십은 전통적 조직효과성 측정변수 뿐만 아니라 최근 혁신조직에서 요구하는 조직 구성원의 흥분과 열정을 통한 혁신행동 및 기대 이상의 성과를 이끌어 내는데도 효과가 있음을 알 수 있다.

이와 더불어 변혁적 리더십과 조직효과성 간의 부하의 정서적 반응의 매개 역할에 관한 연구도 활발히 이루어지고 있다. Avolio(1988) 등에 의하면 거래적 리더십은 부하의 현행 욕구를 만족시키고 조직의 성과기준을 유지하는 낮은 변화를 수반하는 데 반하여 변혁적 리더십은 부하가 더 많은 도전과 책임을 맡도록 격려하는 높은 수준을 포함한다고 하였다. 즉, 변혁적 리더십은 높은 수준의 욕구를 자극하고 이에 호소함으로써 부하에게 동기를 부여한다는 것이다.

한편, 변혁적 리더십의 매개 역할을 측정하는 변수로 많이 활용되는 것이 자아개념의 한 축인 자기 권능감(self-efficacy)이다. 많은 연구들이 상사의 변혁적 리더십에 대한 지각을 통한 자기 권능감의 지각이 실제로 성공적인 과업수행과 긍정적 관계를 맺고 있음을 보여주고 있다(Bandura & Wood, 1989; Avolio & Gibbons, 1988). 또한 자아개념의 다른 한 축인 자긍심(self-esteem)과의 관계에 대한 연구도 진행되고 있는데 김영진·강영순(2000)은 우리나라 관광호텔 지배인을 대상으로 한 변혁적 리더십의 자기진단 연구에서 변혁적 리더십은 자긍심을 매개로 목표달성 및 서비스 질에 긍정적 영향을 미침을 밝혔다.

집단효능감(Collective Efficacy)을 매개변수로 본 유경화(2004)에 의하면 리더십과 조직의 업무성과간의 관계를 객관적인 성과지표를 이용하여 조직수준에서 분석을 실시하였다. 이 논문은 리더십 차원(변혁적 리더십과 거래적 리더십)별로 조직성과에 미치는 과정을 설명하기 위해 집단효능감을 매개변수로 고려하였다. 이 논문에서 유경화는 서울시에 소재하고 있는 57개 파출소의 조직성과지표를 객관적인 데이터를 활용하였는데, 변혁적 리더십은 집단효능감을 매개하여 파출소 조직성과에 영향을 미치는 간접적인 효과가 나타났지만, 조직성과에 직접적인 영향을 미치지 않는다는 결론을 내었다. 반면에, 거래적 리더십은 조직성과에 직접적인 영향력을 보여주었으며, 집단효능감을 매개한 간접효과는 존재하지 않는 것으로 나타났다.

4. 변혁적 리더십에 대한 기존연구의 평가 및 한계점

1) 기존연구의 의의

변혁적 리더십 이론은 변화에 직면한 상황에서 리더들이 어떠한 행동을 보여야 하는지, 조직에서 리더가 변화를 어떻게 시작하고 전개해야 하는지를 리더십 과정의 여러 가지 측면과 차원을 포괄한 시각에서 제시하고 있다.

이제 변혁적 리더십 이론은 리더십 연구에 있어 중요한 위치를 차지하고 있음을 부인할 수 없다. 실제로 Burns에 의해 시작되어 Bass에 의해 그 개념이 체계화된 이후 단일 주제로 엄청난 양의 연구결과들이 발표되고 있다. 이러한 관심은 원인은 변혁적 리더십이 지닌 몇 가지 측면의 의의에서 찾아볼 수 있다.

첫째, 전통적 리더십 이론들은 부하들이 목표를 달성하면 보상을 제공하는 교환관계에 초점을 맞춘 반면 변혁적 리더십 이론은 구성원의 흥분과 열정을 불러일으키는 정서적 고양을 중요시하며, 리더십 과정에서 부하의 성장을 포함시켜 전통적 리더십을 넘어 실제적이며 실천적이고 강력한 영향을 강조한다.

둘째, 조직이 궁극적으로 지향해야 할 비전을 창출하고 이를 구성원들에게 구체화하여 이들의 변화와 혁신을 추구하고 있다.

셋째, 변혁적 리더십은 리더십을 리더와 조직 구성원 간의 상호 욕구를 결합한 상호작용과정으로 간주하고 있다. 따라서 조직 구성원의 욕구는 리더에게 중요한 관심 대상이 되며, 그 결과 리더십 과정에서 조직 구성원에 대한 의미부여 기능을 중요시하고 또한 이를 설명하는 데 많은 노력을 기울이고 있다.

넷째, 변혁적 리더십은 Burns가 주장한 대로 부하의 욕구와 가치관뿐만 아니

라 도덕성을 강조한다. 변혁적 리더십은 조직 구성원들로 하여금 높은 수준의 도덕적 책임감을 갖도록 하기 위한 리더의 노력을 수반한다. 즉 자기 자신의 이익을 초월하여 팀과 조직의 이익을 위해 노력하도록 동기를 부여하는 것을 중요시하고 있다.

2) 변혁적 리더십의 취약점

일부 연구들은 몇 가지 측면에서 변혁적 리더십의 취약점을 지적하고 있다. 첫째, 실증적으로 검증에 활용되고 있는 MLQ는 지속적인 발전에도 불구하고 여전히 세부적 수정을 필요로 하고 있다. Tracey & Hinkin(1998)의 연구에 의하면 MLQ에 포함된 변혁적 리더십의 4가지 하위요인들은 상당한 중복을 보이는 것으로 나타났다. 이는 MLQ의 요인구조가 불안정함을 의미하는 것이다.

둘째, 변혁적 리더십의 하위 구성요인에 카리스마가 포함되어 있어 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십은 어떠한 차이가 있는가 하는 문제이다. 많은 학자들은 Bass의 강력한 부인에도 불구하고 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십은 같은 리더십 이론으로 취급하고 있다(Avolio & Gibbons, 1988; House & Shamir, 1993).⁶⁾

셋째, Bass는 변혁적 리더십을 조직의 CEO 뿐만 아니라 중간 경영층에도 활용할 수 있다고 주장하고 있지만, 상당수의 연구들이 CEO를 대상으로 하고 있

6) 하지만 차별화에 대한 반대시각도 만만치 않다. 우선 Bass는 카리스마를 변혁적 리더십의 핵심요소이긴 하지만 변혁적 리더십의 하위 구성요소로 보고 있다. 그는 카리스마는 변혁적 리더십의 필요조건이지만 충분조건은 아니라고 보고 있다. Yukl(1994)은 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십의 차이를 하위자의 역량강화 측면에서 구분하고 있다. 그는 카리스마의 본질은 하위자에게 특출한 사람으로 비추어짐으로써 하위자가 리더로부터 영감을 얻고 지도를 받고 싶어 하게끔 의존하게 만드는 반면, 변혁적 리더십의 본질은 리더가 제시한 새로운 가치관에 하위자를 전념케 만들고 하위자의 자신감을 배양시켜 조직 내에 변화를 가져온다고 보았다. 이러한 시각은 카리스마의 개념을 협의로 해석한 것이다.

으며, 변혁적 리더십을 구성하는 요인들에는 현실적으로 중간경영층에서 보여줄 수 없는 것들을 포함하고 있다. 즉, 조직의 고위층을 대상으로 얻은 자료들을 근거로 하여 만들어진 리더십 모델로부터 중간경영층의 적합한 리더십으로 활용할 수 있는가의 문제에 직면하게 된다. 물론 최근에 조직의 모든 계층을 포괄한 연구 성과들이 보고되고 있기는 하지만 더 많은 연구 성과들이 축적될 때까지 이에 대한 의문은 여전히 남아 있다.

제 2 절 변혁적 리더십과 관련변수간의 관계

1. 구조와 배려리더십(Structure & Consideration Leadership)

1950년대부터 1970년대까지 행태론적 접근법과 상황론적 접근법으로 수행된 연구들은 대부분 구조주의(initiating structure)와 배려(consideration)와 관련된 리더십 행태에 초점을 맞추고 있다 (Yukl, 1999a). 구조주도는 과업 요구사항의 명확화, 정보제공, 과업의 구조화 등을 다루는 반면(Seltzer & Bass, 1990), 배려는 친근하고 지원적인 방법으로 행동하는 것, 부하직원에 대한 관심을 보이고 그들의 복지 증진을 위한 방안을 모색하는 것 등을 의미한다(Yukl, 2002;50).

구조주도와 배려는 조직성과와 관련이 있는 것으로 나타났는데(Bass, 1990), 1970년대의 행태론적 리더십 이론들은 대부분 리더와 부하간의 합리적 과정(rational processes)의 중요성을 강조하였다(Yukl, 1999b). 그러나 1980년대에 들어오면서 리더십 분야의 연구자들은 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십 이론에 많은 관심을 갖게 되었는데, 이러한 이론들은 합리적 과정보다는 감정과 가치

관의 중요성을 강조하였다(Yukl, 2002;240).

2. 거래적 리더십(transactional leadership)

거래적 리더십(transactional leadership)은 부하의 이해관계를 자극하여 리더의 지시와 기대를 부하가 수행하는 대가로 보상을 제공하는 리더십과정을 의미한다. Bass(1985)는 Burns(1978)가 제시한 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)의 차이점을 근거로 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 이루어지는 이 요인 모형(two-factor model)을 제안하였다.

거래적 리더십은 리더와 부하 모두가 서로에게 호혜적인 영향을 주고받음으로써 가치 있는 것들로 이끌어내는 거래관계를 나타낸다고 볼 수 있다. 환언하면 거래적 리더는 부하가 원하는 것과 리더가 바라는 것을 교환 또는 거래하여 동기부여 시킨다고 볼 수 있을 것이다. 이러한 관점에서 볼 때, 거래적 리더들은 부하들로 하여금 조직에서 요구되는 조건을 명확하게 인식하도록 만들어 주어야 하고, 부하들의 욕구나 원하는 것이 무엇인지를 명확히 파악하여 그들의 노력에 대한 보상의 구체적인 방안을 합리적으로 고려해야 한다. 이렇게 됨으로써 리더와 부하간의 성취가 인정되고 보상되는 상호의존적인 관계가 형성된다는 것이다. 이런 상황에서 리더가 원하는 것을 행하는 것이 바로 부하의 최대 관심이기 때문에 리더는 영향력을 발휘할 것이다. 따라서 효과적인 교환적 리더는 부하의 기대를 정기적으로 충족시켜야 하고 부하의 기대를 변화시키고 부정적 행위에 대처하는 능력을 가지고 있어야 할 것이다.

이처럼 거래적 리더십은 리더와 부하간의 일련의 교환 또는 거래에 근거하고

있는데 Bass는 이러한 리더십을 구성하는 요소로 적절한 보상과 예외관리를 들고 있다. 그밖에 부정적 성과에 대한 책임을 부하에게 전가시키거나, 업무와 관련된 사항에 대해 신속히 처리하지 않는 것 등의 자유방임을 제시할 수 있다.

거래적 리더십은 일반적으로 리더의 요구에 부하가 순응(compliance)하는 결과를 가져오는 교환과정(exchange process)을 포함하지만, 부하들이 과업목표에 대해 열의(enthusiasm)와 몰입(commitment)까지는 발생시키지 않는 것이 일반적이다(Yukl, 2002: 253), 즉 거래적 리더는 부하직원들의 욕구를 파악해서 그 부하들이 적절한 수준의 노력과 성과를 보이면 그러한 노력과 성과만큼의 보상을 제공하는 교환적 과정을 기반으로 한다는 것이다(Bycio, Hackett, & Allen, 1995).

환언하면, 거래적 리더십의 핵심 구성요인은 크게 두 가지로 대별 할 수 있다. 첫째, 상황적 보상(contingent reward)이다. 이 요인은 부하의 노력은 특정한 보상과 교환되어진다는 관점으로 리더 자신이 규정한 수준의 성과를 하위자가 달성하였을 경우 약속된 보상을 제공하는 것을 의미한다. 이 같은 리더십 유형을 가진 리더들은 하위자에게 수행해야할 과업이 무엇인지를 명확히 제시하고, 그것을 수행하는 사람에게 주어지는 보상에 대해 하위자의 합의를 얻어내려고 노력한다.

둘째, 예외의 관리(management-by-exception)이다, 예외의 관리는 하위자의 성과가 계획된 수준에 도달하지 못할 때 리더가 개입하는 것을 의미한다. 이러한 개입활동은 때로는 부정적 피드백이나 부정적 강화를 수반한다. 예외의 관리는 적극적인 예외의 관리와 소극적인 예외의 관리로 구분되고 있다. 적극적인 예외의 관리는 하위자들의 실수와 규칙위반 등을 면밀히 관찰하고 업무가 정해진 절차를 벗어날 경우 적절한 조치를 취하는 것을 의미한다. 소극적 예외의 관리는

하위자들이 기준에 미달하거나 문제가 표면화된 후 개입하는 것을 의미한다. 즉, 일이 정해진 절차를 벗어날 경우에만 개입하여 조치를 취하는 것이다.

이처럼 Bass의 연구는 변혁적 리더십의 개념을 구체화시켰을 뿐만 아니라 거래적 리더십도 포괄한 이론이다. 그런데 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 관계를 차별적 관계와 보완적 관계로 보는 두 가지 시각이 있다. Bennis & Nanus(1985)는 변혁적 리더와 거래적 관리자의 개념을 통해 리더와 관리자의 차이점을 구분하였다. 이들은 거래적 관리자들이 조직의 규칙, 규제 그리고 운영 방안에 묶인 고정된 역할을 하는 데 반해 변혁적 리더들은 부하와 리더간의 교환적 관계보다 한층 높은 결과를 추구한다고 하였다. 즉 거래적 관리자는 정해진 일을 가장 효율적으로 하려고 노력하고, 변혁적 리더는 비전을 창출하고 제시하며 설득하려고 노력한다고 보았다.

이와는 반대로 Grove(1986)는 리더와 관리자의 차별화를 거부하며 리더가 갖추어야 할 성격으로 관리자가 갖고 있는 거래적 성격과 리더가 갖고 있는 변혁적 성격을 함께 갖고 있어야 하며 주어진 상황에 맞추어 적절히 사용할 줄 알아야 한다고 보았다. 그는 변혁적 리더란 부하의 높은 차원의 욕구를 자극하여 거래적 리더십의 영향력을 통합하고 증대시켜 높은 성과를 얻는 리더의 행동이라고 주장하고 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호 보완적 관계에 놓여 있다고 하였다. 심지어 Nadler & Tushman(1990)은 거래적 행위 없이는 변혁적 리더십의 효과를 극대화할 수 없다고 하여 양자 간의 밀접한 관계를 강조하였다.

우리나라의 경우 이흥(1996)은 카리스마적 리더십과 수단적 리더십(구조, 배려) 간에 동질성을 분석한 결과 높은 카리스마와 구조주도, 낮은 카리스마와 배려주도가 동일하게 지각됨을 밝혀 양자간의 관계를 검증하였다. 따라서 변혁적 리더십의 연구는 양자간의 차별적 관계에 입각한 연구에서 출발하여 최근 상호

보완적 관계에 입각한 연구로 진전되고 있다. 그러나 그간의 변혁적, 거래적 리더십의 상호보완적 관계에 대한 연구 성과에도 불구하고 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 효과를 통제하고도 조직성파에 유의적인 증분효과가 있는 것으로 나타나고 있으나, 거래적 리더십은 변혁적 리더십을 통제하였을 경우 그 효과는 미미한 것으로 나타나고 있다(백기복, 2000).

3. 직무만족(Job Satisfaction)

직무만족에 영향을 미치는 요인에 대해서는 다양한 관점의 연구가 많이 이루어졌으나, 아직까지 직무만족 요인에 대한 종합적·체계적·실증적 연구가 부족하다. 이것은 직무가 과업, 책임, 상호작용, 인센티브, 보상 등이 복잡하게 상호관련되어 있어 직무만족 요인을 독립적으로 규명하기 어렵기 때문이다(Milton, 1981: 159) 따라서 우선적으로 선행연구에서 나타난 학자들의 견해를 살펴보았다.

Herzberg(1959: 52-89)에 의하면 위생요인과 동기요인으로 분류하였는데, 직무 불만족을 예방하는 기본적인 기능을 담당하고 있기 때문에 그것을 위생요인(hygiene factor or dissatisfaction)이라 부르고, 사람을 보다 우수한 업무수행을 하도록 동기를 부여하는데 유효한 것이라고 생각되어 그것을 가리켜 동기요인(motivators factor)이라 불렀다.

요컨대, 동기요인은 직무에 대한 만족을 결정짓는다는 의미에서 만족요인이라 하며, 위생요인은 결여되었을 때 직무에 대한 불만족을 초래하는 요인으로 불만족 요인이라고 한다. 즉 서로 다른 이원적 욕구구조가 인간의 욕구 충족과 직무

에 대한 성취 의욕을 고취시키고 발전적 태도를 정립하는데 있어 매우 중요한 요소가 된다고 말할 수 있다. 그런데, 이들 요인은 각각 독립적이어서 만족요인이 결핍되었다고 해서 직무에 대한 불만족이 초래되는 것이 아니며, 불만족 요인이 개선되었다고 하더라도 직무에 대한 만족이나 직무동기가 반드시 높아지지 않는다는 점이다.

Jurgenson(1978: 267-276)에 의하면 직무만족의 결정요소를 다음과 같이 10가지로 분류하고 있다. 발전(승진에 대한 기회), 부가급부(휴가, 질병수당, 보험, 연금 등), 회사(직업에 대한 자부심), 동료(마음에 맞는 동료), 시간(적절한 작업 시간), 임금, 안정(안전한 작업, 직무를 계속할 수 있는 확실성), 감독, 작업유형(흥미있고 관심있는 작업), 작업조건(안정, 청결, 냄새, 냉난방, 기타)등으로 이 요인들은 성별에 따라 각각 그 우선순위가 달라지며 시간, 연령, 교육수준, 전 직업 등에 의해서도 변한다고 지적하고 있다.

Vroom(1964: 172-190)에 의하면 직무만족의 요소로 감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간의 요소를 들고 있고, Alderfer(1967: 509-519)는 직무만족요소로 임금, 부가급부, 상사에 의한 존중, 동료에 의한 존중, 성장의 5요소를 지적하고 있다. 그리고 Locke(1976: 1302)는 선행연구들을 기초로 하여 중요한 직무만족 차원에 대한 체계적인 관점을 제시하였다. 그는 직무만족 요소를 직무자체, 임금, 승진, 안정감, 작업조건, 복지후생, 상사의 관리방식, 동료관계, 회사의 경영방침 등의 9가지 요인으로 체계적으로 분류하였다.

이상의 정의를 통해 보면, 직무만족은 단일차원에서 설명될 수 있는 것이 아닌 복합적인 개념이며 종사자의 주관적 인식과 밀접한 관련을 가지고 있을 뿐 아니라 조직의 효율성 및 효과성과 생산성의 측면에서도 반드시 숙고되어야 할 요소이므로 조직과 개인 양 측면에서 연구되어야 한다고 요약할 수 있다.

4. 조직몰입(Organizational Commitment)

동서양을 막론하고 급격한 행정환경 변화는 정부조직을 과거의 계층적 조직에서 수평적 조직으로, 또한 조직의 감축행정 및 슬림화를 통한 ‘팀제 조직’으로의 변신을 도모하도록 요구하고 있다. 이러한 요구에 우리가 해야 할 것은 변화와 혁신을 통해 기존의 통제중심에서 벗어나 자율과 몰입의 조직문화로 옮겨가는 것이다(박원우, 1998:43-48).

구성원들이 일일이 통제받아서 움직이기 보다는 자기 일에 몰입하여 스스로 무엇인가를 하려고 해야만 그 조직은 발전할 것이다. 그리고 인간은 몰입하기를 원한다. 즉, 임과워먼트와 조직몰입과의 관계는 경찰관이 혼신을 다해 성취코자 노력할 목표를 강구하는 것이다. 이러한 환경 속에서 변혁적 리더십은 조직에 대한 충성심이나 조직몰입을 불러일으키는 도구라고 생각 할 수 있다.

즉, 조직몰입이란 일선공무원이 자신의 조직에 대하여 긍지와 자부심을 지니고, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 애착심(attachment)과 충성, 그리고, 조직의 구성원으로 계속 남으려고 하는 것이기 때문이다.

조직몰입에는 애정몰입(affective commitment), 계산몰입(continuance commitment)의 2가지 차원으로 나누어 파악하는 것이 보통이다. 규범적 몰입(normative commitment)은 기존의 선행 연구에서도 검증되었듯이 독립성이 불분명하여 연구자에 따라 포함시키지 않았다(Pierce & Dunham, 1987; Meyer & Allen, 1988; Bobocel & Allen, 1991; Lee, Ashford, Walsh & Mowday, 1992; Vandenberg, Self & Seo, 1994).

여기에서는 Tetrick과 Farkas(1988)가 제시한 조직몰입 설문지(Organizational Commitment Questionnaire)의 축소판(9개항목)을 이용하여

측정하였다. Tetrack 과 Farkas(1988)에 의하면, 9개 항목의 OCQ 축소판이 측정하는 가치 몰입 차원은 측정이 반복될수록 안정화되었다고 한다.

5. 지구대 종합평점

본 연구에서 객관적 데이터로 제시된 지구대 종합평점은 서울시지방경찰청의 생활안전과 “04년 절도예방 종합대책”에 의거하여 실시된 것이다. 이 자료는 서울 지방경찰청 산하 141개 지구대에 대한 평가를 계량화한 내부지표로서 서울지방경찰청소속 총경의 협조를 통해 141개 지구대의 ‘지구대 종합평점’ 자료를 획득하였다. 그리고 본 연구에서 제시된 객관적인 지구대의 종합평점은 설문조사시점을 기준으로 25개 지구대의 업무실적에 관한 내부 종합평점이며, 이 평점은 3개 항목으로 구성된 종합평점자료로서 월별로 종합 평가하여 하나의 점수로 지수화 되어 있다.

구체적인 평가내용을 살펴보면, 첫째 절도발생을 예방하기 위해 추진하고 있는 사항을 평가한 항목으로 ‘절도발생 예방대책 추진실적’이 50%를 차지하고 있다. 이 항목은 홍보물 배포, 방송매체 홍보, 민간인 지원(자율방범 등) 및 순찰 등이 평가항목에 들어간 것이다. 두 번째 평가항목은 전년도와 대비 얼마나 증감했느냐를 평가하는 항목으로 ‘절도발생 증감률’이 25%를 차지하는데 문제는 실질적인 절도 발생건수가 아니라 절도 발생 보고 건수이다.

셋째로 ‘강절도 검거실적’이 25%인데 절도가 발생했어도 피해자가 신고를 안한 경우도 있고, 신고했어도 인적피해가 없거나 물적 피해가 경미한 경우 발생보고를 안하는 경우가 있지만 절도발생 보고에 대한 검거 실적을 의미한다.

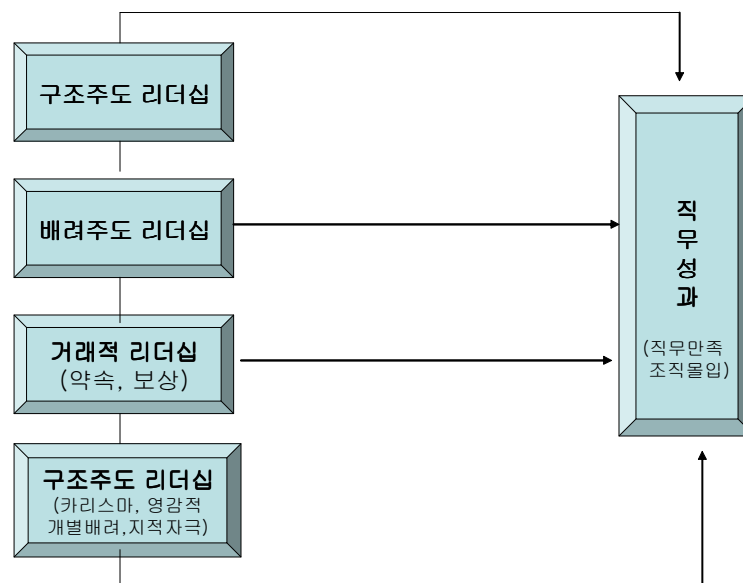
따라서 본 연구에서는 최종적으로 이 3가지 항목이 객관적으로 지수화 되어 있는 월별 평가점수를 3개월 단위로 종합평점과 함께 종합순위를 책정한 서울지방경찰청의 지구대 조직성과 자료로 이용하였다.

제 3 장 연구의 모형 및 연구가설

제 1 절 분석모형의 설계 및 가설

1. 분석모형

<그림 Ⅲ-1> 가설검증을 위한 분석모형



본 연구는 일선공무원 중에서 경찰지구대장의 리더십과 직무성과혁신을 주장하고 있는 현 정부의 혁신분위기와 경찰조직문화 속에서 어떠한 변수

가 경찰공무원의 직무성과에 작용하는지를 밝히고자 하였다. 따라서 연구와 관련된 실증 분석의 틀을 다음과 같이 제시할 수 있다

즉, 결과변수 직무성과, 조직몰입 및 추가적으로 종합평점을 고려하고자 하였다. 이상에서 정리된 가설들을 바탕으로 <그림 III- 1>와 같이 가설검증을 위한 연구모형을 구성하였다.

2. 연구가설

(1) 구조리더십과 직무성과의 관련성

경찰지구대는 상관과 부하의 관계가 매우 권위주의적인 것이 특징이다. 현재 우리의 경찰조직은 경찰청장을 정점으로 모든 권한이 집중되어 있는 계층제이다. 이러한 연유로廳단위, 市단위에 많은 경찰관이 모여 있고, 상부의 명령·지시에 의존하는 타율적인 법 집행이 체질화되어 있는 대표적 조직이라는 인식이 현실이다. 즉, 경찰 지구대는 조직의 안정, 일관성 및 통제를 중시하며, 구성원들이 공식조직과 절차에 의한 안전하고 확실한 업무처리를 강조하는 조직이다. 또한 한국사회에서 권위주의의 기본요소는 사회적 지위, 연령, 성별 등에 의하여 결정되는 지배·복종관계에서 기인한다(paik, 1992). 따라서 이러한 성격이 강한 경찰지구대에서 지구대장의 구조주도적 리더십은 효과적 일 수 있다는 가설을 도출할 수 있다. 그리하여 “지구대장의 구조주도는 리더십 효과성을 제고한다”라는 가설을 수립하였다.

가설 I : 지구대장의 구조주도는 리더십 효과성을 제고한다.

<가설 I-1> 지구대장의 구조주도 리더십은 지구대직원의 직무만족에
긍정적 영향을 미칠 것이다.

<가설 I-2> 지구대장의 구조주도 리더십은 지구대직원의 조직몰입에
긍정적 영향을 미칠 것이다.

(2) 배려리더십과 직무성과의 관련성

지구대장이 부하들에게 인간적인 배려를 통하여 조직에 대한 자부심 및 긍지를 향상시키고, 높은 자긍심은 지구대 경찰관으로 하여금 직무성과의 향상을 갖게 한다는 가정 하에 출발하였다. 원적인 리더는 부하에 대해 관심을 보이고 부하의 문제에 대해 사려 깊게 귀를 기울인다.(Dorfman et al., 1997). 부하에 대해 지원적이며 친절하고 관심을 보이는 리더는 분명하게 그 가치를 인정받고 효과적이다(Bennett, 1977; Misumi & Peterson, 1985; Yukl, Yuki, 1994)라는 이론에 입각하여 “배려리더십은 지구대경찰관의 직무성과에 유의한 인과적 관계를 가질 것이다”라는 가정을 설정할 수 있다.

따라서 경찰공무원조직에서는 어떤 리더십이 더욱 관계가 있는지를 구체적으로 파악할 필요가 있다. 이상의 논의를 근거로 유추하여 직무성과와 배려리더십과의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 II: 지구대장의 배려는 리더십 효과성을 제고한다.

<가설 II-1> 지구대장의 배려 리더십은 지구대직원의 직무만족에
긍정적 영향을 미칠 것이다.

**<가설 II-2> 지구대장의 배려 리더십은 지구대직원의 조직몰입에
긍정적 영향을 미칠 것이다.**

(3) 거래적 리더십과 직무성과의 관련성

Bass(1985)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십 개념에 기초가 되는 리더의 행태를 파악하기 위해 다요인 리더십 설문지(Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ)를 개발하였다. MLQ의 여러가지 판(版) 중 가장 광범위하게 사용되는 MLQ-Z는 거래적 리더십을 다음의 네 가지 차원으로 분류되는데 첫째, 조건적 보상 I(약속)으로 리더는 성과에 따라 가치 있는 보상을 제공할 것을 약속한다. 둘째, 조건적 보상 II(보상)으로 리더는 성과에 따라 보상을 제공한다. 셋째가 예외에 의한 관리(능동적)로서 리더가 문제가 있을 것을 미리 예기(豫期)하고 교정적인 행동을 취한다. 넷째는 예외에 의한 관리(수동적)로서 리더는 문제가 발생하거나 일이 계획한 대로 진행되지 않을 때 교정적인 행위를 취하는 것이다.

본 연구에서는 Tepper 와 Percy(1994)는 MLQ-X에 있어서 예외에 의한 관리(수동적 그리고 능동적)를 측정하는 항목을 포함하는 어떠한 LISREL 모형도 자료에 적절한 적합성을 얻을 수 없었지만, 조건적 보상 I(약속)과 조건적 보상 II(보상)을 측정하는 항목들은 적합하게 수렴되어 거래적 리더십의 해석 가능한 지표를 형성한다는 것을 제시하였다.(이창원, 2003: 25).

이러한 판단 하에 직무성과와 거래적 리더십의 관계에 대하여 “지구대장의 거래적 리더십은 리더십 효과성에 유의성있는 영향을 미치지 못한다.”라는 가설을 설정하였다.

가설 III: 지구대장의 거래적 리더십은 리더십 효과성에 유의성있는
영향을 미치지 못한다.

<가설 III-1> 지구대장의 거래적 리더십은 지구대직원들의 직무만족에 의미
있는 영향을 미치지 못할 것이다.

<가설 III-2> 지구대장의 거래적 리더십은 지구대직원들의 조직몰입에 의미
있는 영향을 미치지 못할 것이다.

(4) 변혁적 리더십과 직무성과의 관련성

전술한 거래적 리더십과는 달리, 변혁적 리더십은 어느 조직에서도 효과적일
것으로 보인다. 변혁적 리더십은 그 속성상 감성적이며 어떠한 문화권에서도 부
하의 긍정적인 태도를 가져올 것으로 보인다(Dorfman et al.,1997). Bass(1996,
1997)에 의하면, 변혁적 리더십은 어떠한 상황이나 문화권에서도 효과적인 것으
로 간주된다고 한다. 변혁적 리더십과 효과성간의 긍정적인 관계는 다양한 수준
의 권한을 가진 리더와 조직형태 그리고 여러 나라에서 되풀이 되어 나타났다
(Bass, 1997).

특히, 한국과 같이 조직구조가 심하게 중앙집권적이고 개인적인 충성심이 강조
되는 문화에서는 변혁적 리더십의 한 요인인 카리스마가 매우 중요하다는 것을
의미한다. 이러한 판단 하에 변혁적 리더십과 직무성과에 대하여 “지구대장의 변
혁적 리더십은 리더십 효과성을 제고한다.”라는 가설을 설정하였다.

가설 IV: 지구대장의 변혁적 리더십은 리더십 효과성을 제고한다.

<가설 IV-1> 지구대장의 배려 리더십은 지구대직원의 직무만족에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

<가설 IV-2> 지구대장의 배려 리더십은 지구대직원의 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

(5) 변혁적 리더십과 직무성과의 관련성

변혁적 리더십에 관한 선행연구들(예: Bass, 1985; Bycio et al., 1995; Waldman & Bass, 1985; Waldman, Bass, & Yammarion, 1990)에 의하면, 변혁적 리더십은 거래적 리더십이 리더십 효과성에 미치는 효과를 증폭시킨다는 증폭효과 가설(augmentation hypothesis)이 타당성이 있는 것으로 보인다. 또한 Seltzer와 Bass (1990)의 연구에 의하면, 변혁적 리더십은 구조주도 및 배려가 리더십 효과성에 미치는 효과도 증폭시킬 수 있다.

가설 V: 지구대장의 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 리더십 효과성에 미치는 효과를 증폭시킨다.

<가설 V-1> 지구대장의 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 지구대직원의 직무만족에 미치는 효과를 증폭시킬 것이다.

<가설 V-2> 지구대장의 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 지구대직원의 조직몰입에 미치는 효과를 증폭 시킬 것이다.

제 2 절 조사대상 및 인구통계적 변수

1. 조사대상 및 표본구성

본 연구에서는 실증분석을 위한 자료수집방법으로서 자기보고식 설문조사법을 이용하여 분석하였다.⁷⁾ 자료수집방법으로는 관찰이나 면접 등 여러 가지 방법이 있으나, 이들 중 표준화된 설문지를 사용하는 설문지법은 결과의 비교가능성을 가장 높일 수 있는 방법이다.⁸⁾ 변혁적 리더십에 대한 기존 연구들은 연구대상 범 위면 에서도 폭넓게 연구되었지만, 국민과 직접적인 접촉을 하는 경찰 순찰지구 대에 대한 연구는 전혀 없는 실정이다. 따라서 연구의 가설검증을 위한 자료는 서울지방경찰청 소속 순찰지구대 경찰관들을 선정하였다. 대국민과 직접접촉을 시도하는 순찰지구대의 지구대장의 리더십 조사는 본 연구의 연구목적에 부합되는 표본으로 적합하다고 판단하였기 때문이다.

7) 설문조사법은 표준화된 설문지를 이용함으로써 결과의 비교가능성을 높일 수 있다는 것이 설문지 이용의 가장 중요한 이유이다. 즉 모든 응답자에게 동일한 방식으로 질문을 하게 되므로 측정도구의 변화에 따른 측정의 오류를 최소화할 수 있기 때문에 결과의 비교가능성도 높아지게 되는 것이다. 또한 빠른 시간에 핵심적인 정보만을 선별하여 비교적 개관적이고, 솔직하고, 정확한 정보를 입수할 수 있기 때문이다(채서일:2003, 274).

8) 그러나 설문지법을 이용한 자료수집은 응답 당시의 주변상황이나 응답자의 기분상태에 의해 정확한 측정이 이루어지지 않을 수 있고, 또 응답자가 사회적으로 바람직하다고 생각하는 방향으로 응답할 위험(social desirability bias)을 내포하고 있다는 단점을 가지고 있다.

<표 III-1> 조사대상 인구통계적 표본 수

구 분		빈도수	백분율(%)	누적 백분율(%)
성 별	남 자	510	97.1	97.3
	여 자	14	2.7	100.0
연 령	20 대	47	9.1	9.1
	30 대	238	46.3	55.2
	40 대	183	35.5	90.7
	50 대	48	9.3	100.0
결혼여부	기 혼	449	85.5	85.5
	미 혼	75	14.3	100.0
근 속 연 수	5년 이하	109	21.8	21.8
	6년- 10년	112	22.4	44.2
	11년- 15년	119	23.8	68.0
	16년- 20년	79	15.8	83.8
	20년 이상	81	16.2	100.0
계 급	순 경	97	18.5	18.5
	경 장	184	35.0	53.6
	경 사	227	43.2	96.9
	경 위	16	3.0	100.0
최종학력	고졸	285	54.3	54.8
	전문대(재)졸	232	44.2	99.4
	대학원졸	3	.6	100.0

<표 III-2> 소속 지구대별 분포

지구대별		빈도수	유효 퍼센트	누적퍼센트
공통권 (3)	A	36	6.9	6.9
	B	22	4.2	11.1
	C	24	4.6	15.7
동부 (4)	D	17	3.2	18.9
	E	22	4.2	23.1
	F	20	3.8	26.9
	G	9	1.7	28.6
서부 (5)	H	22	4.2	32.8
	I	17	3.2	36.0
	J	13	2.5	38.5
	K	16	3.0	41.5
	L	24	4.6	46.1
남부 (3)	M	20	3.8	49.9
	N	21	4.0	53.9
	O	18	3.4	57.3
북부 (10)	P	26	5.0	62.3
	Q	24	4.6	66.9
	R	23	4.4	71.3
	S	23	4.4	75.7
	T	12	2.3	78.0
	U	29	5.5	83.5
	V	15	2.9	86.4
	W	32	6.0	92.4
	X	23	4.4	96.8
	Y	17	3.2	100.0
합계		525	100.0	100.0

<표 III-2>에서 보듯이 본 조사는 경찰공무원을 그 대상으로 하였다. 설문지는 총 600부를 배포하였고, 이중 580부가 회수되었다. 즉, 예비조사 후에 실제 연구에서는 2004년 9월 10일부터 10월 15일까지 총 600부를 배포하였다. 이중 580

부가 회수되었다(회수율 96.6%). 이처럼 회수된 설문지 580부중 응답이 불성실하거나 누락 정도와 중심화 경향이 심한 55개의 설문지를 제외시켜 총 525부(87.5%)가 최종적으로 통계처리 되었다. 그리고 설문에 응답한 표본을 인구통계 변수를 중심으로 분류한 구성은 다음과 같다.

연령별 표본 구성은 30대가 46.3%로 가장 많고, 40대가 35.5%, 50대가 9.3%를 차지하고 있다. 성별로는 남자가 97.1%로 표본의 대부분을 차지했다. 학력별로는 고졸이 54.3%, 대졸이 44.2%, 대학원 이상이 0.6%이었다. 직급별로는 경사가 43.2%, 경장이 35.0%, 순경이 18.5%, 경위가 3.0%이었다. 이러한 통계는 경사 이하가 전체의 96.9%로 지구대경찰관의 직무성과를 측정하고자 하는 본 연구의 목적에 적합하다고 할 수 있다.⁹⁾ 그리고 설문대상 지역은 서울로 한정되어 있다, 우리나라는 국가경찰체제로서 지역에 따라 업무내용이나 근무여건이 현저하게 차이가 나는 곳이 없으므로 지구대장의 리더십을 측정하는데 있어서 대표성에는 큰 문제가 없다고 본다.

2. 변수의 측정방법

조사연구에 사용된 설문항목들은 이미 외국의 선행연구에서 신뢰도와 타당도를 확보하였지만, 국내 정부의 실정이나 소속 지구대 경찰관의 지각정도에 따라 다르게 나타날 수 있기 때문에 서울 미아지구대 소속 경찰관을 대상으로 32부의

9) 경찰은 국가공무원중 특정직 공무원으로 분류되며 임무의 특성상 치안총감, 치안정감, 치안감, 경무관, 총경, 경정, 경감, 경위, 경사, 경장, 순경 등 모두 11계급의 계급체계를 이루어져있다. 그러나 경사 이하 경찰관이 전체 인력의 약 87%를 차지하고 있는 전형적인 피라미드형 구조로 승진적체 등으로 인한 조직관리에 어려움을 안고 있는 실정이다. 한편, 경찰 계급별 인력구성은 치안총감(1명), 치안정감(4명), 치안감(19명), 경무관(33명), 총경(404명), 경정(1,265명), 경감(2,926명), 경위(9,188명), 경사(14,436명), 경장(29,367명), 순경(34,522명)이다. (경찰청통계, 2004). <http://www.police.go.kr/data/dataMain.jsp>

설문지를 가지고 예비조사(pilot-test)를 실시하였다.

그리고 논문의 자료분석은 수집된 자료를 사회과학 통계패키지(SPSS/PC+12.0)를 이용하여 분석하였다. 먼저 인구통계변수를 처리하기 위하여 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였으며, 독립변수, 종속변수 간의 내적 일관성을 조사하기 위하여 신뢰도 검증(reliability test)을 실시하였다. 변수들에 대한 설문문항의 구성개념의 차별성 검증을 비롯한 결과변수들의 타당성을 위한 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 그리고 가설검증을 위하여 첫째, 변수들 간의 유의성 검증을 위한 상관관계분석(pearson correlation analysis)을 실시하였고 둘째, 각 변수간의 상호작용 효과를 알아보기 위해서 회귀분석과 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

<표 III-3> 연구에서 사용한 변수측정방법

구 분	연구 내용	측정방법
기 초 통계량 분석	* 인구통계변수의 정리	* 빈도분석(Frequency Analysis)
	* 변수별 평균 및 표준편차 분석	* 기술통계분석(Descriptive)
	* 측정 변수의 내적 일관성(internal consistency) * 신뢰도(Reliability)검증	* Cronbach's - α 계수 측정
	* 측정도구 변수의 구성 개념타당성 (construct validity) 분석	* 직각회전(Varimax Rotation)에 의한 요인분석(Factor Analysis)
가설 검증	* 직무성과와 선행변수간의 차이분석	* 분산분석(ANOVA)
	* 직무성과와 결과변수간의 차이분석	* Pearson Correlation
	* 구조, 배려리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무만족, 조직몰입간의 인과관계 및 상호작용 검증	* 다 중 회 귀 분 석 (Multiple Regression Analysis)

변수의 측정을 위한 측정은 인구통계적 특성을 제외하고 구조, 배려, 거래적, 변혁적 리더십과 직무만족에 대한 항목을 등간척도인 리커트(Likert)의 5점척도 (1:전혀 아니다, 2:아주 가끔씩, 3:가끔씩, 4:비교적 자주, 5:매우 자주)를 이용하여 측정 및 분석을 실시하였다. 다만, 조직몰입에 대한 측정지표는 7점 척도로 하였다. 또한 연구자의 의도에 부응시키고 보다 정확한 실태를 파악하고자 일부 문항의 경우 부정문(reverse form)으로 질문하여 역코딩(reverse coding)하였다.¹⁰⁾ 다음의 <표 III-3>은 이러한 분석기법과 그 목적을 정리한 것이다. 또한 인구통계적 특성 중 명목척도로 측정된 일부 응답치는 더미(dummy)변수로 변환하고 연속변수의 속성을 부여하여 분석에 이용하였다.

설문내용은 크게 구조와 배려리더십, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 직무만족, 조직몰입 및 인구통계학적 변수로서 총 59문항으로 구성되어 있다. 그리고 인구통계학적 변수를 제외한 측정변수들은 다시 몇 개의 하위요인으로 나누어져 분석하였다. 측정항목 및 측정항목의 출처에 대한 구체적인 구성은 다음 <표 III-4>에 설명되어있다. 연구수행을 위하여 실시한 설문지는 자기 보고식으로 <별첨 1>에 제시되어 있다.

10) I -1,28 문항은 역코딩을 실시하였다.

<표 III-4> 설문지의 구성 및 출처

유 형	변수	하위요인	설문항목	문항	설문출처
독립 변수	구조주도 리더십		I-25,27,29,31, 33,35	6	Schriesheim & Stogdill(1975)의 FormVII:LBDQVII
	배려적 리더십		I-26,28,30,32, 34,36	6	
	거래 리 더 십	조건적보상 I (약속)	I-3,8,10	3	Tepper & Percy (1994)의 MLQ-X 수정판
		조건적보상 II (보상)	I-14,16,23	3	
	변 혁 적 리 더 십	카리스마	I-1,4,6,9,18,24	6	
		영감적	I-5,13,19,20, 21,22	6	
		개별적 배려	I-2,11,12	3	
		지적 자극	I-7,15,17	3	
종속 변수	리더십 효과성	직무만족	II-1,2,3,4,5,6	6	T e t r i c k 과 Farkas(1988) OCQ의 축소판
		조직몰입	III-1,2,3,4,5, 6,7,8,9	9	Tsui 및 동료 (1992)
개인 특성 변수	자료분류용 문항		V-1,2,3,4,5, 6,7,8	8	연구자 수정
총 문 항 수				59	* 소요시간 약 15분
역 점 수 문 항(reverse form)			I-1,28		

제 4 장 연구의 실증적 분석결과 및 논의

제1절 경찰지구대의 일반적 경향분석

1. 연령별 직무성과분석

<표 IV-1> 연령별 직무성과의 차이분석

독립변수 종속변수	연 령 대				평균 (n=505)	표준 편차	F값
	20대 (n=46)	30대 (n=232)	40대 (n=179)	50대 (n=48)			
직무만족***	3.3225	2.9339	2.8315	2.9444	2.9340	.7475	5.404
조직몰입*	4.8575	4.3323	4.4806	4.4889	4.4493	1.1522	2.777

주) * P<.01, ** P<.005, *** P<.001수준에서 통계적으로 유의함 (양측검정)

ANOVA분석 결과 유의확률(P-value) .001에서 연령별에 따라 직무만족에는 차이가 있다고 할 수 있다. 그 이유는 20대는 경찰생활 초년생으로 의욕적으로 일할 나이이고 50대는 정년을 앞둔 나이로 직장의 소중함을 아는 연령층이지만 30대는 경찰 5-10차가 많은 연령대이다. 이 연령층은 경찰에 대한 실망이 많은 나이이다. 그리고 40대는 승진에 대한 스트레스가 심하고, 경찰을 계속해야 하나 다른 직장을 구해야하는 갈등이 있는 시기이며, 더 늦어지면 직업을 바꿀 수 없다는 강박관념이 있어서 직무만족이 낮은 것으로 분석 할 수 있다.

2. 근속연수별 직무성과분석

<표 IV-2> 근속연수별 직무성과의 차이분석

독립변수 종속변수	근속연수					평균 (n=491)	표준 편차	F값
	5년이하 (n=106)	6-10년 (n=110)	11-15년 (n=118)	16-20년 (n=77)	20년이상 (n=80)			
직무만족	3.0692	2.9288	2.8785	2.8788	2.8354	2.9240	.7326	1.528
조직몰입	4.4746	4.1920	4.5327	4.5449	4.4545	4.4340	1.1318	1.613

ANOVA분석 결과 유의확률(P-value) .193에서 근속연수에 따라 직무만족에는 차이가 없다고 할 수 있다. 한편, 조직몰입에 대한 ANOVA분석 결과 유의수준 .1701에서 근속연수에 따라 조직몰입도에 차이가 없는 것으로 나타났다.

3. 계급별 직무성과분석

<표 IV-3> 계급별 직무성과의 차이분석

독립변수 종속변수	직 급				평균 (n=513)	표준편차	F값
	순경 (n=94)	경장 (n=180)	경사 (n=223)	경위 (n=16)			
직무만족	3.0248	2.8722	2.9305	3.0521	2.9311	.7445	.7444
조직몰입***	4.5370	4.1712	4.6245	4.4097	4.4449	1.1488	5.301

주) * P<.01, ** P<.005, *** P<.001수준에서 통계적으로 유의함 (양측검정)

ANOVA분석 결과 유의확률(P-value) .387에서 계급에 따라 직무만족에는 차

이가 없다고 할 수 있다. 다만 경장과 경사의 만족도가 순경과 경위에 비해 낮은 값을 보여주고 있다. 즉, 초기 순경시절에는 평균치가 높다가 경장 때 급격히 낮아진 후 경사가 되면서 점점 상승하면서 경위가 되면 순경보다 높은 값을 나타낼 수 있다.

그 이유는 순경으로 입직하는 지구대직원의 경우 입직 초기에는 봉사하는 직업이라는 성격과 권한을 행사하는 직장이라는 성격이 복합된 경찰에 대한 이미지가 그들에게 높은 사명감을 부여하여 경찰조직에 대한 만족감을 느끼게 한다. 그러나 치안실무를 경험하면서 점차 초기에 형성된 이미지가 손상되거나 상실되고 경찰조직에 대한 만족감이 약해지는 것으로 판단할 수 있을 것이다. 그러나 경위라는 계급으로의 승진이나 입직은 경찰관들에게 경찰조직의 중추요원으로서 활동하여야 한다는 커다란 사명감을 느끼게 하며 치안현장에서 실무책임자로서 자긍심도 함께 제공받기 때문에 직무만족도가 상승한다고 할 수 있다.

한편, 조직몰입에 대한 ANOVA분석 결과 유의수준 .001에서 계급에 따라 조직몰입도에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 직무만족이 경장이 가장 낮게 나타난 것처럼 조직몰입도 역시 경장이 가장 낮게 나타났다. 꿈과 희망을 안고 경찰에 들어왔으나 생활을 하다보니 미처 생각지 못한 경찰의 이면을 보게 되어 실망하고 있는 단계라 할 수 있다. 이러한 점에서 지구대장은 경장의 직무만족과 조직몰입이 모두 낮은 이유를 분석하여 경장에 대한 철저한 교육과 더불어 중점 관리하여 사기를 복돋아 주어야 할 것이다.

4. 소속지구별 직무성과분석

<표 IV-4> 소속지구대별 직무성과의 차이분석

종속변수 지구대		직무만족	조직몰입
공통권 (3)	A***	2.6528	4.0525
	B***	2.8712	4.1667
	C***	3.0455	4.7722
동부 (4)	D***	2.8000	4.6963
	E***	2.9762	4.8042
	F***	2.4561	4.1111
	G***	2.9074	4.2222
서부 (5)	H***	2.6429	4.5238
	I***	2.6771	3.7333
	J***	3.2051	5.2222
	K***	2.8125	4.1630
	L***	3.2051	4.5602
남부 (3)	M***	2.9167	4.9556
	N***	2.5794	3.6056
	O***	2.9167	3.9673
북부 (10)	P***	3.0833	4.8974
	Q***	2.8750	4.2850
	R***	2.6970	3.6667
	S***	3.5909	5.4035
	T***	2.9722	4.8111
	U***	3.4483	4.7819
	V***	2.6889	4.3852
	W***	3.2473	4.8785
	X***	2.8043	4.3785
	Y***	2.7059	4.3651
합계		2.9296	4.4438

주) * P<.01, ** P<.005, *** P<.001수준에서 통계적으로 유의함 (양측검정)

ANOVA분석 결과 유의확률(P-value)< .000에서 소속지구대별에 따라 직무

만족에는 차이가 있다고 할 수 있다. 한편, 조직몰입에 대한 ANOVA분석 결과 유의확률(P-value) .000에서도 지구대별 따라 조직몰입도에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 하지만 지구대별 명칭의 공개는 생략한다. 직무만족 상위 5지구대는 3.59에서 3.21로서 직무만족도가 높은편이나 하위 지구대는 2.46에서 2.69으로서 만족도 상위와 하위간의 평균값 차이가 1.13로서 지구대간 만족도는 유의적인 차이가 있었다. 한편 조직몰입 역시 최고의 몰입도를 나타낸 지구대 5.40에서 최저의 몰입도를 나타낸 지구대 3.61간의 평균값 차이가 1.79로서 지구대간 조직몰입은 유의적으로 차이가 있었다.

제2절 측정변수의 신뢰도 및 타당도 분석

1. 타당성 검증

요인분석에서는 적어도 표본이 50개 이상이어야 하고 표본의 수가 항목수의 4배(혹은 5배)이상이어야 요인이 안정적이다. 하지만, 본 연구에서는 모든 변수가 이 조건을 충족하고 있으므로 요인분석을 수행하였다.¹¹⁾ 여기서는 최소의 요인들을 추출하기 위한 목적으로 주성분 분석을 사용하였다. 그리고 여러 측정지표들을 중요한 몇 개의 요인들로 줄이기 위하여 Varimax 회전방법을 이용하였으며, 인자의 수 결정은 Eigenvalue가 1이 되도록 하였다.

11) Hair, et al.(1995:232)은 자연과학에 비하여 정보가 정확하지 않은 사회과학에서는 대체로 추출된 요인들이 전체분산의 60%이상을 설명할 경우 요인으로서 유의한 것으로 간주하고 있지만 그것은 절대적인 기준은 아니며, 심지어 60% 미만인 경우에도 유의성이 있을 수 있다고 한다. 아울러 요인부하량(factor loading)이 의미를 갖기 위한 기준은 0.3이상이면 최소한의 기준을 충족시키는 수준이며, 0.4이상이면 더욱 중요하게 고려할 수 있는 수준이며, 0.5이상이면 실질적으로 유의한 것으로 고려할 수 있다고 지적하고 있다.

즉, 요인으로 작용하는 측정항목은 다음과 같은 기준에 따라 추출하였다. 첫째, 측정항목간의 상관관계를 보여주는 요인부하량(factor loadings)이 0.4이상인 경우에 한하여 의미 있는 항목으로 보았다. 둘째, 각 항목에 의하여 설명될 수 있는 분산의 양을 나타내는 공통분산(communality)은 0.4를 넘지 못할 경우 제외시켰다. 셋째, 전자의 두 가지 기준을 통한 반복적인 선별작업의 결과 얻어진 각 요인의 고유값(eigenvalues)이 1.0이상이거나 적어도 2개 이상의 항목을 포함하고 있을 때 요인으로 확정하였다. 여기에 더하여 요인분석의 결과 확정된 측정변수에 대한 신뢰도 분석(reliability test : Cronbach's α 이용)을 통하여 측정도구의 내적 일관성(internal consistency)을 재확인하는 과정을 거치기로 하였다. 분석의 결과는 <표 IV-5>에서 <표 IV-8>까지 제시되어 있다.

1) 구조와 배려리더십

지구대장의 구조와 배려리더십에 대한 인식의 측정도구로 리더의 구조주도와 배려는 Schriesheim과 Stogdill(1975)이 개발한 리더행태 기술설문지-7판 (Leader Behavior Description Questionnaire, Form XII:LBDO XII)의 축소형을 사용하여 측정되었다. 구조적 리더십 6문항, 배려적 리더십은 6문항으로 구성되어 있다. 구조와 배려리더십에 대한 탐색적 요인분석은 Varimax 회전법을 사용하였다. 각 문항이 원래 의도했던 대로 모이고, 통계적 신뢰도는 각 0.873, 0.801로 높은 수치를 보임으로써 리더십을 측정하여도 무방하다고 결론지을 수 있다. 이들 2개의 요인에 의하여 설명될 수 있는 총 분산비는 약 60%를 나타내고 있다.

<표 IV-5> 구조와 배려리더십항목에 대한 요인분석결과

< Varimax rotation >

문 항 내 용(변수)	요인부하량 (factor loading)	
	구조	배려
27 업무처리시 일관된 절차를 거칠 것을 강조한다.	.763	
31. 직원들이 무슨 일을, 어떻게 해야 하는지 결정한다.	.738	
35. 직원들에게 표준화된 규칙과 규정을 따르도록 요구한다.	.721	
25. 그는 직원들로부터 무엇을 기대하는지 분명히 알려준다.	.720	
29. 수행해야 할 일들의 스케줄을 정한다.	.716	
36. 기꺼이 변화를 시도한다.	.675	
33. 업무성과를 평가하는 명확한 기준을 갖고 있다.	.672	
30. 직원들의 건의사항을 잘 받아들여 실행한다.		.635
32. 모든 직원들을 평등하게 대우한다.		.635
34. 직원들의 개인적인 복지에 많은 관심을 가진다.		.803
26. 친근하고 접근하기 쉽다.		.603
28. 우리 부서의 직원들을 즐겁게 해 주려고 노력하는 것이 거의 없다		.501
고유값(Eigen Value)	5.987	1.226
설명분산비율(pct of var)	49.890	10.219
누적분산비율(cum of var)	49.890	60.110
신뢰도지수(Cronbach's α)	.873	.801

2) 거래적 리더십

거래적 리더십은 Tepper와 Percy(1994)가 개발한 MLQ-X 수정판의 240개 항목 중 거래적 리더십 측정항목인 조건적 보상 I (약속)3개 항목, 조건적 보상 II (보상)3개 항목 등 6개 항목이다. Varimax 회전법을 사용하여 탐색적 요인분석을 한 결과 조건적 보상(약속)은 각 문항이 원래 의도했던 대로 모였지만 <표 IV-6>에 나타난 바와 같이 조건적 보상(보상)중 문항 < I -10>은 조건적 보상(약속)으로 모였다.

이러한 결과는 선행연구를 통해서 작성된 본 연구의 최초 분석모형에서 가정한 4개의 요인 수와 차이를 나타내고 있다. 아마도 선행연구에서 분류한 요인은 2003년 8월 새로 조직된 한국의 경찰조직(지구대)에 대한 실증적 경험연구에 의하지 않은 이론적, 추상적 사고의 산물이라는 점에서 본 조사와 같은 경험적 분석과는 차이가 날 수 있을 것이다. 그 원인으로서는 각 변수에 대한 측정지표 항목들과 각 지표를 확인하기 위해 구성된 질문지의 구성이 타당한가를 생각할 수 있다. 하지만 이 경우 서울 경찰청 지구대직원의 입장을 반영한 실증적인 응답을 중심으로 구성한 새로운 요인들이므로 지구대직원의 입장을 오히려 잘 정리하고 있다고 본다.

<표 IV-6>에 나타난 바와 같이 통계적 신뢰도는 0.631과 0.824로 굉장히 높은 수치를 보임으로써 거래적 리더십을 측정하여도 무방하다고 결론지을 수 있다. 이들 4개의 요인에 의하여 설명될 수 있는 총 분산비는 약 69%를 나타내고 있다.

<표 IV-6> 거래리더십항목에 대한 요인분석 결과

문 항 내 용(변수)	요인부하량 (factor loading)	
	조건적보상 (약속)	조건적보상 (보상)
16. 내가 일을 잘하면 보상을 해 준다	.805	
23. 내가 노력하면 그 대가로 내가 원하는 것을 얻을 수 있게 해 준다	.800	
14. 내가 노력에 대한 보상을 받기 위해서 무엇을 해야 하는지 말해준다.	.796	
10. 내가 승진이나 높은 평점을 받을 만큼 일을 잘하면 그러한 승진이나 높은 평점을 받도록 추천해 준다.	.660	
3. 내가 그의 의견과 일치하면 내가 원하는 것을 얻게 해 준다.		.900
8. 내가 그를 위해 하는 일에 따라 나의 보상이 결정된다.		.607
고유값(Eigen Value)	3.270	.712
설명분산비율(pct of var)	54.505	11.868
누적분산비율(cum of var)	54.505	66.373
신뢰도지수(Cronbach's α)	.631	.824

3) 변혁적 리더십

변혁적 리더십 역시 Tepper와 Percy(1994)가 개발한 MLQ-X 수정판의 18개 항목을 이용하여 측정하였는데, 카리스마적 리더십 6개 항목, 영감적 리더십 6개 항목, 개별적 배려 3개 항목, 지적 자극 3개 항목 등이다. Varimax 회전법을 사용하여 탐색적 요인분석을 한 결과 변혁적 리더십은 최초의 카리스마, 영감적, 개별적 배려, 지적자극 등 각 요인을 대표할 수 있도록 각 항목의 요인들에 대한 손실이 없었다.

<표 IV-7>에 나타난 바와 같이 각각의 통계적 신뢰도는 0.660, 0.838, 0.728, 0.665로 높은 수치를 보임으로써 변혁적 리더십을 측정하여도 무방하다고 결론 지을 수 있다. 이들 4개의 요인에 의하여 설명될 수 있는 총 분산비는 약 63%를 나타내고 있다.

<표 IV-7> 변혁적 리더십에 대한 요인분석결과

< Varimax rotation >

문 항 내 용(변수)	요인부하량 (factor loading)			
	카리스마	영감적	개별 배려	지적 자극
24. 나는 그를 성공과 성취의 상징으로 생각한다.	.703			
9. 필요에 적합하게 독창적으로 규정을 수정한다.	.774			
1. 문제를 해결하는 방식에 있어 규정을 고집하지는 않는다.	.770			
4. 나는 그가 어떠한 난관도 극복할 수 있다고 언제나 믿는다.	.743			
6. 난국을 기회로 전환시킨다.	.732			
18. 내가 위험을 감수하도록 용기를 준다.	.710			
22. 당면한 사안에 대해 비전을 제시한다.		.702		
20. 업무나 임무의 중요성에 관해 나를 설득한다.		.700		
21. 내가 패배를 받아들이는 것을 용납하지 않는다.		.671		
13. 우리가 만일 위험에 직면하면, 그가 가장 먼저 조치를 취한다.		.650		
5. 우리 조직의 미래에 대한 그의 비전에 우리의 생각을 포함시킨다.		.611		
19. 내가 할 수 있다고 믿을 만한 이유를 제시한다.		.545		
2. 나에게 필요한 것이 무엇인지를 시간을 들여 찾아낸다.			.669	
12. 나를 지도하는 데에 시간을 보낸다.			.602	
11. 나와 1대 1로 일한다.			.542	
15. 새로운 업무수행 방법에 대한 나의 호기심을 불러일으킨다.				.759
17. 창의적 아이디어에 대한 비판을 자제한다.				.615
7. 그의 생각은 내가 전에 전혀 의문을 갖지 않았던 생각을 재고하게 한다.				.605
고유값(Eigen Value)	5.449	4.652	1.192	1.122
설명분산비율(pct of var)	37.245	15.032	6.962	4.332
누적분산비율(cum of var)	37.245	52.277	58.239	62.671
신뢰도지수(Cronbach's α)	.660	.838	.728	.665

4) 리더십 효과성

리더십 효과성을 파악하기 위하여 지구대직원들의 조직몰입과 직무 만족을 측정하였다. 본 연구에 사용된 직무만족 측정항목에 대한 요인 분석을 실시한 결과, 이들은 2개의 요인으로 묶였다. 따라서 직무만족을 측정하는 6개의 항목과 조직몰입을 측정한 9개 문항은 동일한 개념을 측정하는 것으로 볼 수 있다. 또한 조직몰입과 직무만족 측정항목의 차별성을 검토하기 위하여, 이들을 측정하는 항목 모두를 대상으로 요인분석을 실시하였으며 그 결과는 다음의 <표 IV-8>과 같다. <표 IV-8>에서 보는 바와 같이 조직몰입을 측정하는 항목과 직무만족을 측정하는 항목은 2개의 요인으로 명확히 구별되었다.

조직몰입은 Tetrick과 Farkas(1988)가 제시한 조직몰입 설문지 (Organizational Commitment Questionnaire)의 축소판(9개항목)을 이용하여 측정되었다. Tetrick 과 Farkas(1988)에 의하면, 9개 항목의 OCQ 축소판이 측정하는 가치 몰입 차원은 측정이 반복될수록 안정화되었다고 한다. 그리고 직무만족은 Tsui 및 그 동료들 (1992)이 개발한 6개 항목으로 측정하였다.

<표 IV-6>에 나타난 바와 같이 각각의 통계적 신뢰도는 0.850, 0.917로 굉장히 높은 수치를 보임으로써 변혁적 리더십을 측정하여도 무방하다고 결론지을 수 있다. 이들 4개의 요인에 의하여 설명될 수 있는 총 분산비는 약 63%를 나타내고 있다.

<표 IV-8> 리더십 효과성에 대한 요인분석결과

< Varimax rotation >

문 항 내 용(변수)	요인부하량 (factor loading)	
	조직몰입	직무만족
5. 나는 우리 조직의 구성원이 된 것을 남들에게 자랑스럽게 말할 수 있다.	.819	
4. 나는 우리 조직의 성공을 위해 보통 요구되는 수준 이상으로 노력 할 용의가 있다.	.767	
6. 우리 조직을 위해서 나는 어떤 형태의 직무라도 대부분 받아들이겠다.	.753	
2. 나는 우리 조직의 운명에 대해 진심으로 관심을 갖고 있다.	.743	
9. 나에게 있어 우리 조직은 가장 좋은 일자리이다.	.710	
3. 나는 나의 가치와 우리 조직의 가치가 매우 유사하다고 생각한다.	.701	
7. 내가 직장을 선택할 때 우리 직장을 택한 것이 나는 더할 나위	.688	
1. 나는 친구들에게 우리조직이 일하기에 매우 좋은 곳이라고 의미한다	.680	
8. 우리 조직은 직무수행상 나의 진가를 발휘하게 해 준다.	.676	
4. 귀하는 직장 내 승진기회에 대해 어느 정도 만족하십니까?		.832
3. 귀하는 받는 보수에 대해 어느 정도 만족하십니까?		.804
6.모든 것을 감안할 때, 현재의 직무상황에 어느 정도 만족하십니까?		.755
5. 귀하는 직장 상관에 대해 어느 정도 만족하십니까?		.663
1. 귀하는 담당하는 업무의 성격에 대해 어느 정도 만족하십니까?		.596
2. 귀하는 직장 동료에 대해 어느 정도 만족하십니까?		.508
고유값(Eigen Value)	7.437	1.596
설명분산비율(pct of var)	49.577	10.641
누적분산비율(cum of var)	49.577	60.218
신뢰도지수(Cronbach's α)	.850	.917

2. 신뢰성 검증

연구에서 설정한 변수들의 신뢰도(reliability)를 검증하기 위하여 내적 일관성(internal consistency)을 조사하는 방법인 Cronbach' alpha 계수를 추출하였다.¹²⁾ 일반적으로 α 계수의 값이 0.6 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 보는데, 본 연구에서는 모든 변수들의 신뢰도 계수가 0.6 이상의 높은 값을 보이고 있어 변수들을 측정하는 항목간의 내적 일관성이 매우 높은 것으로 나타났다.

본 연구에서는 신뢰도 계수면에서 매우 만족할 만한 결과를 나타내고 있어 기타 모든 분석의 결과가 신뢰할만한 정보로서 활용될 수 있음을 시사한다. 이와 같은 타당성 분석과 신뢰성 분석결과를 토대로 가설검증에 활용될 최종분석용 변수별 평균 및 표준편차, 신뢰도계수, 항목 수는 <표 IV-11>에 제시되어 있다.

다음의 <표 IV-9>는 25개의 지구대에 소속된 525명의 지구대직원들로부터 측정되어 본 연구의 가설 검증을 위해 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 그리고 알파계수 (Cronbach's Alpha)를 나타내고 있다.

<표 IV-9>에서 보는 바와 같이 5점 척도로 측정된 변혁적 리더십의 4개 변수 평균은 카리스마 3.09, 영감적 3.09, 개별적 2.85, 지적자극 3.07에 분포되어 있다. 그리고 5점 척도로 측정된 직무만족은 평균은 2.93이고 표준편차는 0.745이다.

12) 신뢰성이란 안정성(stability), 일관성(consistency), 예측가능성(predict-ability)등과 관련이 있는 개념으로서, 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 나타나야 하는 것을 의미한다(채서일, 1999). 그러므로 설문지에서 한 변수의 신뢰도는 하나의 변수를 측정하기 위하여 사용된 항목들이 일관되게 하나의 개념을 물어보고 있는 것인가? 라고 할 수 있다. 여기에서는 변수들에 대한 질문항목의 내적 일관성(internal consistency)을 알아보기 위하여 가장 널리 쓰이는 Cronbach's α 를 이용하여 본 연구에 사용되는 변수들의 신뢰도를 구하였다. 이 방법은 반분법(split-half)보다는 우수하기 때문에(Carmines & Zeller, 1979), 본 연구에서는 Cronbach's alpha에 의한 신뢰성 검증방법을 택하였다.

또한 7점 척도로 측정된 조직몰입과의 평균은 4.44이고 표준편차는 1.15이다. 이때, 측정된 모든 변수의 알파계수는 .60 이상으로 높은 편이다.

지구대별 합산이나 평균값을 기초로 한 각 변수의 신뢰계수(Cronbach's Alpha)는 구조주도 0.873, 배려 0.801, 카리스마가 0.660, 영감적 리더십이 0.838, 개인적 배려가 0.728, 지적자극이 0.665이며 조건적 보상(약속) 0.631, 조건적 보상(약속)은 0.631이며, 직무만족은 0.850, 조직몰입은 0.917로서 각 변수의 신뢰도 중 거래적 리더십의 조건적 보상 I (약속)이 .631로서 가장 낮았고 변혁적 리더십 중 지적자극이 0.665로 나머지는 모두 .70이상으로 비교적 높은 편이었다. 따라서 모든 변수의 집단수준에 기초한 신뢰계수도 수용하기에 충분히 높은 수준이다.

<표 IV-9> 측정변수의 신뢰도

측정 변수		문항수	평균	표준편차	알파계수
구조주도 리더십		6	3.3535	0.8196	.873
배려리더십		6	3.3249	0.8810	.801
거래적 리더십	조건적 보상(약속)	3	3.0450	0.8328	.631
	조적보상(보상)	3	3.1032	0.9325	.824
변혁적 리더십	카리스마리더십	6	3.0927	0.6724	.660
	영감적리더십	6	3.0904	0.8250	.838
	개인적 배려	3	2.8509	0.8807	.728
	지적자극	3	3.0743	0.8197	.665
지구대 종합평점		-	-	-	-
직무만족		6	2.9296	0.7445	.850
조직몰입		9	4.4438	1.1488	.917

이상의 평균 및 표준편차를 분석하는 기술적 통계분석결과 모든 요인의 평균

은 중간점수보다 상회하는 것으로 나타나고 있다. 그리고 신뢰도계수는 모두 신뢰할 만한 자료로 간주되기에 충분할 정도로 높게 나타났다. 결론적으로 본 연구에 사용된 측정도구는 신뢰성과 타당성이 비교적 높게 나타나 측정 도구상에 신뢰성과 타당성을 지니고 있다고 본다.

제 3 절 서술적 통계결과 및 가설검증

1. 서술 통계 결과

본 연구에 사용된 모든 측정변수를 대상으로 한 요인 분석의 결과 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인으로 10개가 추출되었다. 요인1의 Eigen value 값은 27.12로 분산설명비율(variance)의 34.11, 요인2의 Eigen value 값은 5.43으로 분산설명비율의 8.87%, 요인3의 Eigen value 값은 3.26으로 분산설명비율의 4.62%, 요인4의 Eigen value 값은 1.12로 분산설명비율의 2.55%, 요인5의 Eigen value 값은 1.23으로 분산설명비율의 2.18%, 요인6의 Eigen value 값은 1.44로 전체 변량의 2.15% 등을 설명하여 총 9개의 요인이 전체 변량의 71.14%를 설명하고 있다.

요인분석의 결과인 요인 적재치를 구체적으로 살펴보면, 요인1, 요인2, 요인3, 요인4는 변혁적 리더십을 구성하는 카리스마, 영감적리더십, 개인적 배려, 그리고 지적자극을 측정하는 18개 항목이 주류를 이루고 있으며 요인5는 조직몰입을 측정하는 9개 항목이 주로 이루어져 있다. 직무만족을 측정하는 6항목은 요인6에 높게 적재되어 있으며, 거래적 리더십의 약속과 보상을 측정하는 6개 항목은 혼재되어 요인7과 8에 주로 적재되어 있다. 반면에 구조주도와 배려리더십은

요인9과 요인10에 주로 적재되어 명확한 구분이 가능하였다.

따라서 변혁적 리더십을 구성하는 카리스마, 영감적, 개인적 배려, 그리고 지적 자극을 측정하는 항목들은 하나의 요인에 적재된 반면에, 거래적 리더십을 구성하는 보상과 약속을 측정하는 항목들은 혼재하여 분산 적재되어 있다. 그러나 변혁적 리더십, 구조구도적 리더십, 배려적 리더십, 직무성과, 그리고 조직몰입을 측정하는 항목들은 서로 다른 요인에 적재되어 있으므로 이들 간에는 명확한 구별이 가능하였다. 본 연구에서 측정한 변수들을 하나의 일반 요인으로 설명할 수는 없다는 것은 본 연구의 결과가 단순히 공통방법오류에 기인하는 것이 아님을 부분적으로 보여주는 것이다.

<표 IV-10> 연구변수별 요인분석 및 신뢰도검증의 결과

요 인		초기 항목수	최종 항목수	평균	알파계수
구조구도리더십		6	7	3.3535	.873
배려리더십		6	5	3.3249	.801
거래적 리더십	조건적보상Ⅰ(약속)	3	4	3.0450	.631
	조건적보상Ⅱ(보상)	3	2	3.1032	.824
변혁적리더 십	카리스마적 리더십	6	6	3.0927	.660
	영감적 리더십	6	6	3.0904	.838
	개별적 배려	3	3	2.8509	.728
	지적 자극	3	3	3.0743	.665
조직 효과성	조직만족	6	6	2.9296	.850
	직무몰입	9	9	4.4438	.917

* 요인분석을 실시한 후 초기에 설정한 문항을 축소 및 재편성 한 후의 알파계수임.

모든 변수를 대상으로 한 요인분석의 결과를 좀더 구체적으로 살펴보기 위하여 구조주도, 배려리더십, 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 포함하는 리더십 관련 측정항목들만을 대상으로 한 요인분석과 직무성과와 조직몰입을 측정하는 항목들을 대상으로 한 요인분석을 추가적으로 실시하였다. 첫째로 거래적 리더십과 변혁적 리더십 개념의 집중 및 차별 타당성을 살펴보기 위하여 직각회전방식의 요인분석(varimax)을 실시하였다. 결과에 따르면, 변혁적 리더십을 측정하는 항목들과 거래적 리더십을 측정하는 항목들이 6개로 구분되어 변혁적 리더십은 거래적 리더십과는 명확히 구별할 수 있었다. 따라서 본 연구에서는 이전의 연구에서 사용했던 대로 변혁적 리더십의 4개 변수를 이용하여 분석할 것이다.

2. 상관관계분석

<표 IV-11> 에 따르면 변혁적 리더십을 나타내는 카리스마, 영감적 리더십, 개인적 배려, 지적자극은 직무만족과 긍정적인 상관관계 ($r=.425, p<.01$; $r=.445, p<.01$; $r=.434, p<.01$; $r=.391, p<.01$)를 가지는 것으로 나타났다. 또한 이러한 변혁적 리더십 변수들은 조직몰입과도 긍정적인 상관관계 ($r=.422, p<.01$; $r=.445, p<.01$; $r=.366, p<.01$; $r=.365, p<.01$)를 가지는 것으로 나타났다.

<표 IV-11> 변수들간의 상관계수(Pearson Value)

척 도		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
구조주도		1.000	.723**	.695**	.787**	.580**	.647**	.605**	.702**	.416**	.448**
배려		.723**	1.000	.665	.721**	.490**	.589**	.497**	.619**	.354**	.336**
변혁적 리더십	카리스마	.695**	.665**	1.000	.806**	.652**	.735**	.682**	.752**	.425**	.422**
	영감적	.787**	.721**	.806	1.000	.659**	.782**	.665**	.796**	.445**	.445**
	배려	.580**	.490**	.652	.659**	1.000	.665**	.681**	.608**	.434**	.366**
	지적자극	.647**	.589**	.735	.782**	.665**	1.000	.658**	.73**2	.391**	.365**
거래적 리더십	약속	.605**	.497**	.682	.665**	.681**	.658**	1.000	.663**	.420**	.414**
	보상	.702**	.619**	.752	.796**	.608**	.732**	.663**	1.000	.412**	.427**
직무성과		.416**	.354**	.425	.445**	.434**	.391**	.120**	.112**	1.000	.642**
조직몰입		.448**	.336**	.422	.445**	.366**	.365**	.414**	.427**	.642**	1.000

주) * P<.01, ** P<.005, *** P<.001수준에서 통계적으로 유의함 (양측검정)

한편, 개인수준에서 표본의 특성변수인 성별은 변혁적 리더십 관련 모든 변수 거래적 리더십 등 관련 모든 변수와 유의적인 관련성은 없었으며 직무만족, 조직몰입과도 유의적인 관련성은 없는것으로 나타났다. 반면에, 연령별은 변혁적 리더십 관련 변수와 직무성과와 유의적인 관련성을 보여주고 있는데, 이는 30-40대가 직무만족을 더 적게 지각하고 조직몰입도 더 낮게 평가하는 경향이 있음을 나타낸다.

연령별 이외에 계급별은 리더십 지각과 유의적인 관련성을 보여주고 있는데, 순경이후 낮아졌다가 계급이 높을수록 점점 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 더 많이 지각하는 것으로 나타났다.

전반적으로 집단수준 및 개인수준에서의 상관관계 분석결과에 따르면 변

형적 리더십은 조직몰입 및 직무만족과 유의적인 관계를 가지고 있는 반면에 거래적 리더십은 조직몰입 및 직무만족과 관련성이 없는 것으로 나타났다.

3. 다중회귀분석

지구대직원의 직무성과를 종속변수로 하여 여기에 영향을 주는 요인들을 알아보기 위해 다중회귀분석을 이용하였다.¹³⁾ 독립변수의 선정은 위해서는 먼저 4개의 독립변수 모두를 가지고 stepwise방식의 다중회귀분석을 수행하여 <표 IV-12>과 <표 IV-13>의 결과를 도출하였다.

<표 IV- 12> 리더십의 직무만족에 대한 회귀분석결과

독립변수	직무만족			
	베타계수 (Beta)	T 값	설명력 (R ²)	F값
구조적 리더십*	0.269	1.617	.243	31.246
배려적 리더십**	0.285	1.956		
거래적 리더십	0.161	1.816		
변혁적 리더십**	0.329	2.642		

주) * P<.01, ** P<.005, *** P<.001수준에서 통계적으로 유의함 (양측검정)

<표 IV-13>과 <표 IV-14>는 경찰지구대장의 구조주도, 배려, 거래적 리더십, 변혁적 리더십 등 4가지의 독립변수와 지구대직원들의 직무만족과 조직몰입을

13) 그러나 다중회귀분석이 지니는 기본가정을 충족하기 위해서는 무엇보다도 독립변수들간의 상호관계 정도를 파악하여야 한다. 이를 위해 독립변수 4개에 대한 다중 상관관계분석의 결과 독립변수들간에 나타날 수 있는 다중 공선성의 문제는 심각하지 않은 것으로 판단된다.

종속변수로 하여 수행된 다중회귀분석의 결과를 제시하고 하고 있다. 위의 결과에서 경찰지구대장의 구조주도는 지구대직원들의 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 마치고 있으므로, <가설 I>은 채택되었다.

<표 IV-14> 리더십의 조직몰입에 대한 회귀분석결과

독립변수	조직몰입			
	베타계수 (Beta)	T 값	설명력 (R ²)	F 값
구조적 리더십**	0.240	2.317	.278	39.529
배려적 리더십	0.120	1.326		
거래적 리더십	0.125	0.617		
변혁적 리더십**	0.384	3.441		

주) * P<.01, ** P<.005, *** P<.001수준에서 통계적으로 유의함 (양측검정)

한편, 우리나라 경찰청에서 경찰지구대장이 배려는 지구대직원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있으나, 그들의 조직몰입에는 긍정적인 영향을 미치지 못하고 있다. 따라서 <가설 II>는 부분 채택였다. 그 이유로 배려적인 지구대장이 관리하는 부하들의 성과(performance)에 긍정적으로 제고하지 못하여, 지구대직원에게 미치는 영향력이 약하다는 것으로 설명이 가능하다(Yukl, 2002: 71). 이러한 현상은 이창원에 의한 지방자치단체장들의 변혁적리더십 연구에서도 밝혀진 바 있다(이창원, 2003:25).

역시 예측한바 대로 경찰지구대장의 거래적 리더십은 지구대직원들의 직무만족이나 조직몰입에 의미있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 III>은 채택되었다. 한국의 경찰문화에서 효과적인 교환적 리더는 부하의 기대를 정기적으로 충족시켜야 하고 부하의 기대를 변화시키고 부정적 행위에

대처하는 능력을 가지고 있어야 하는 거래적 리더십에 대한 긍정적 효과는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

한편, <가설 IV>는 채택되었는데, 거래적 리더십을 지닌 상관이 조직의 규칙, 규제 및 운영방안에 묶인 고정된 역할을 하는 데 비하여 변혁적 상관들은 부하와 상관간의 교환적 관계보다 한층 높은 결과를 추구한다고 하였다. 즉 거래적 리더는 정해진 일을 가장 효율적으로 하려고 노력하고, 변혁적 리더는 비전을 창출하고 제시하며 설득하려고 노력한다고 보았다. 이런 맥락에서 경찰지구대장의 변혁적 리더십은 지구대직원들의 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있으므로, <가설 IV>는 채택되었다.

4. 계층적 다중회귀분석

전통적 리더십 이론은 부하들이 목표를 달성할 경우 보상을 제공하는 교환관계에 초점을 맞춘 반면 변혁적 리더십 이론은 구성원의 흥분과 열정을 불러일으키는 정서적 고양을 중요시한다. 따라서 리더십 과정에 부하의 성장을 포함시켜 전통적 리더십을 넘어 실제적이며 실천적이고 강력한 영향을 강조하였다. 따라서 변혁적 리더십에 관한 선행연구처럼 변혁적 리더십은 거래적 리더십이 리더십 효과성에 미치는 효과를 증폭시킨다는 가설이 타당해 보인다.

본 연구에서는 이러한 변혁적 리더십의 증폭효과 가설을 검증하기 위해 계층적 다중회귀분석(hierarchical multiple regression)을 수행하였다. 즉, 구조주도와 배려, 거래적 리더십을 먼저 독립변수로 회귀방정식에 넣은 후 변혁적 리더십을 회귀방정식에 추가할 것이다. 그리고 F검증을 수행하여 변혁적 리더십의 추

가가 지구대직원들의 조직몰입이나 직무만족을 설명하는 데에 의미있게 작용하는지를 검증하였다.

<표 IV-14> 변혁적 리더십의 증폭효과 검증

단계와 변수	직무성과			
	직무만족		조직몰입	
	ΔR^2	F값	ΔR^2	F값
1. 구조주도·배려	.265	131.4***	.742	69.4**
2. 변혁적 리더십	.052	38.9***	.056	33.5***
1. 거래적 리더십	.145	174.3***	.135	85.3***
2. 변혁적 리더십	.092	94.2***	.097	68.3***
1. 전통적 리더십	.184	34.7***	.185	30.7***
2. 변혁적 리더십	.043	4.9**	.043	11.3***

주): 1) 주) * $P < .01$, ** $P < .005$, *** $P < .001$ 수준에서 통계적으로 유의함 (양측검정)

2) 전통적 리더십은 구조주도, 배려, 거래적 리더십을 포함하는 개념임.

<표 IV-14>에서 보는 바와 같이, 변혁적 리더십이 독립변수로서 각각의 전통적 리더십에 추가되었을 때, 지구대직원들의 직무만족 및 조직몰입 모두 의미있게 추가적으로 설명되었다. 따라서 <가설 V>는 채택되었다. 즉, 우리나라 경찰 지구대장의 변혁적 리더십은 전통적 리더십(구조주도와 배려, 거래적 리더십, 전통적 리더십 전체)이 지구대직원들의 직무만족과 조직몰입에 미치는 효과를 증폭시켰음을 알 수 있다.

환언하면, 독립변수에 변혁적 리더십을 동시에 고려했을 때 거의 모든 차원에서 설명력(R^2)이 증가되었다. 특히, 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 있어서는 변혁적 리더십을 고려하지 않았을 경우와 비교할 때 설명력이 현저하게 증가하고 있음을 나타내고 있다. 이러한 사실은 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입

을 결정짓는 주요 변수로 작용하고 있음을 시사하는 것으로 해석 될 수 있을 것이다. <표 IV-15>는 가설검증의 결과를 요약한 표이다.

<표 IV-15> 가설검증의 결과 요약

가 설		가 설 내 용	채택 여부
구조 주도	가설 I-1	지구대장의 구조주도 리더십은 지구대직원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	○
	가설 I-2	지구대장의 구조주도 리더십은 지구대직원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	○
가설 I		지구대장의 구조주도는 리더십 효과성을 제고한다.	○
배려	가설 II-1	지구대장의 배려 리더십은 지구대직원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	○
	가설 II-2	지구대장의 배려 리더십은 지구대직원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	×
가설 II		지구대장의 배려는 리더십 효과성을 제고한다.	△
거래적 리더십	가설 III-1	지구대장의 거래적 리더십은 지구대직원들의 직무만족에 의미 있는 영향을 미치지 못할 것이다.	○
	가설 III-2	지구대장의 거래적 리더십은 지구대직원들의 조직몰입에 의미있는 영향을 미치지 못할 것이다.	○
가설 III		지구대장의 거래적 리더십은 리더십 효과성에 유의성있는 영향을 미치지 못한다.	○
변혁적 리더십	가설 IV-1	지구대장의 변혁적 리더십은 지구대직원의 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	○
	가설 IV-2	지구대장의 변혁적 리더십은 지구대직원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	○
가설 VI		지구대장의 변혁적 리더십은 리더십 효과성을 제고한다.	○
변혁적 리더십	가설 V-1	지구대장의 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 지구대직원의 직무만족에 미치는 효과를 증폭 시킬 것이다.	○
증폭 효과	가설 V-2	지구대장의 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 지구대직원의 조직몰입에 미치는 효과를 증폭 시킬 것이다.	○
가설 V		지구대장의 변혁적 리더십은 전통적 리더십이 리더십 효과성에 미치는 효과를 증폭시킨다.	○

주) ○: 채택, △: 부분채택, ×: 기각

제 5 장 정책제언 및 결론

1. 정책제언

‘참여정부’는 변화와 개혁이라는 국민적 요구를 반영하여 반칙과 특권이 아닌 원칙과 상식이 존중되는 사회, 자발적이고 능동적인 참여가 보장되는 사회, 중앙과 지방이 조화와 균형을 이루는 분권사회를 국정지표로 설정하고 정부혁신을 추진하고 있다.

우리 경찰도 그동안 많은 개혁을 이루어 과거에 비해 몰라보게 달라졌다는 평가를 받아왔다. 하지만 주변 환경은 더욱 빠른 속도로 변화하고 있고 더 많은 요구를 원한다. 새롭게 도입된 경찰청장에 대한 인사청문회는 국가기관이 국민 위에 군림하던 구시대를 마감하고 국민으로부터 신임을 받지 못하는 경찰청장과 치안정책은 더 이상 존재할 수 없게 하였으며, 국민과 경찰이 진정한 동반자 관계라는 새로운 역학관계를 정립할 여건을 만들어 주었다. 또한 경찰청장 임기제가 도입·시행되어 소신껏 정책을 펼 수 있는 기회가 동시에 제공됨으로써 경찰이 국민의 안전과 인권을 지키는 수호자로서, 공정하고 친절한 봉사자로서 국민의 신뢰를 얻을 수 있는 기회를 부여받게 되었다.

따라서 시대적 요구이자 경찰사의 중대 전환기를 맞아 경찰의 조직, 제도, 관행 등 모든 분야에 걸쳐 새 시대에 부응하는 새로운 패러다임으로 경찰혁신을 단행하게 되었다. 이러한 패러다임의 전환에 맞춰 경찰청은 비리와 부조리가 없는 깨끗한 경찰상을 확립하여 건강한 사회를 선도하고 국민들의 가슴속에 진한

감동을 주는 따뜻한 치안행정을 구현하며 각종 범죄와 불의에 당당하게 맞서는 경찰로 거듭남으로써 “가장 우수한 경찰로 가장 안전한 나라”를 만들겠다는 비전을 제시하였다.

이에 발맞추어 경찰지구대장 역시 지구대직원을 위한 비전을 제시하고 우수한 지구대와 지구대직원을 양성하기 위하여 혼신의 노력이 요구된다 할 것이다. 따라서 지구대장은 우선적으로 현 상태에 대한 변화를 추구함은 물론 현 상태를 뛰어넘는 비전을 제시하며, 전문적 지식을 가지고 혁신적 수단을 사용하고, 환경 변화에 민감히 대응함은 물론 부하들에게 혁신적 급진적 변화를 수용토록 하는 카리스마를 지녀야 할 것이다. 둘째 지구대장은 부하인 지구대직원들이 높은 기대를 가지고 조직 구성원간의 공유된 비전을 실현하도록 노력하는 지구대장으로, 조직 구성원 개인의 이익추구를 뛰어넘어 지구대 조직 전체의 이익을 실현하도록 노력하는 리더가 되어야 한다. 셋째, 지구대장은 지구대장의 관심사항과 부하인 지구대직원들의 관심사항을 공유하고 부하들 각자의 욕구나 능력수준에 따라 개별적으로 배려함으로써 부하들 스스로 욕구를 확인하게 만들고, 높은 차원의 욕구를 가질 수 있도록 하여야한다. 따라서 지구대장은 부하에 대한 지원, 격려, 개발에 대한 마인드가 있어야한다. 넷째, 지구대장은 지구대직원인 부하들에게 문제점을 새로운 방식으로 보게 하도록 시도하여야한다. 상사가 지니고 있는 신념과 가치관에 대해 끊임없이 의문을 갖도록 환기시키고, 상황을 분석하는 데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려하는 리더십을 지닐 것을 제안한다. 그리고 업무수행에 있어 낡은 방식에 대해 의문을 제기하고 새로운 방식을 사용하도록 도와주는 지구대장이 됨으로서 변혁적 리더십을 발휘하게 되는 것이고 이러한 지구대장이 곧 지구대라는 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치게 되는 것이다.

2. 결 론

본 연구의 목적은 경찰지구대장의 변혁적 리더십이 지구대직원에 대한 경찰의 업무성과에 어떤 영향을 미치는지를 알아보고, 변혁적 리더십이 직무만족 및 조직몰입과 어떤 관계를 형성하는지를 파악하는데 있다. 그리고 한국적 현실상황에서 변혁적 리더십이 어떻게 진행되어야 하며, 그 결과가 공무원 조직 특히 경찰 조직 내에서 실제 적용할 수 있는 방안을 도출해 내는데 그 근본적인 의미가 담겨있다. 연구대상으로 서울시 지방경찰청소속 지구대를 선택하였는데 경찰조직의 특수성은 업무수행의 구조적 메커니즘이 같다고 보아 선택 하였다,

이러한 논의를 바탕으로 본 연구에서 제시된 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 연구목적 달성을 위하여 연구모형 및 연구가설을 설정하고, 설문지를 통해 실증분석을 위한 자료를 수집하였다. <표 III-4>처럼 설문지를 구성하고, 설문문항의 모호성을 제거하기 위하여 예비조사(pilot-test)를 실시하여 발견된 문제항목들은 보다 의미를 분명히 설명할 수 있도록 수정한 후 연구조사에 이용하였다. 배부된 설문지의 총 매수는 600매 중 580매가 회수되었으나 회수 설문지 중 표기가 되어있지 않거나 무성의하게 응답한 설문지 55매를 제외한 525매(회수율 87.5%)만을 본 연구에 사용하였다.

둘째, 각 변수에 대한 구성개념 타당성과 신뢰성을 검증한 결과 대부분의 변수들이 최소한의 기준이 되는 내적 일관성과 구성개념타당성(construct validity)을 가진 것으로 나타났다. < IV-10>에 나타난 바와 같이 신뢰도 검증 과정에서 사전 예비조사를 통해 설문문항을 수정한 후 조사에 임하였음에도 신뢰도를 저해하는 항목은 발견되어 않았다. 요인분석 결과 최종항목을 선

택한 후 시행한 검증결과는 모든 변수가 알파계수 0.6 이상으로 신뢰도가 있는 것으로 검증되었다. 다만 요인분석 결과 경찰조직의 특성과 한국적 상황으로 인하여 구조주도와 배려적 리더십, 거래적 리더십에서 구분이 모호한 문항 2개 (문항 I-10번, I-33번)를 다른 요인에 분산 수렴 한 후 결과처리 하였다.

셋째, 우선 ANOVA분석에서 조직몰입도는 순경 및 경위가 가장 높게 나타났다. 직무만족에 대한 인식은 순경이 가장 높았다. ANOVA분석 결과 유의확률(P-value) .001에서 연령별에 따라 직무만족에는 차이가 있었다. 20대는 높았지만 정년을 앞둔 50대와 경찰 5-10년차로서 경찰에 대한 실망이 높은 30대 그리고 승진에 대한 스트레스 심한 40대는 직무만족도가 낮았다. 이처럼 연령대별 직무만족에 유의한 차이가 존재하였다.

그리고 조직몰입에 대한 ANOVA분석 결과 유의수준 .001에서 계급에 따라 조직몰입도에는 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 직무만족이 경장이 가장 낮게 나타난 것처럼 조직몰입도 역시 경장이 가장 낮게 나타났다. 또한 소속지구대별에 따라 직무만족과 조직몰입에 대한 차이가 있는 것으로 나타났다. 만족도 상위 지구대와 하위 지구대간의 차이가 높게 나타났다. 조직몰입 역시 최고의 몰입도를 나타낸 지구대와 최저의 몰입도를 나타낸 지구대 간의 차이가 높은 편으로 나타났다.

넷째, 각 변수들간의 상관관계분석에서 <표 IV-11>에 나타난 바와 같이 구조주도, 배려, 거래적 리더십, 직무만족, 조직몰입 등은 변혁적 리더십과 통계적으로 유의미한 긍정적인 상관관계를 지니고 있어 설정된 가설들이 지지되었다. 특히, 리더십의 하위차원과 변혁적 리더십과의 상관관계를 살펴보면, 대부분의 변수들이 변혁적 리더십과 통계적으로 유의미한 상관관계를 지니고 있었다.

다섯째, 모델의 적합도에서 살펴본 바와 같이 직무성과를 설명하는데 있어서

변혁적 리더십 변수는 <표 IV-12>, <표 IV-13>에 나타난 바와 같이 전통적 리더십과 연결되어 증폭효과가 있어서 설명력(R^2)이 높아진다는 사실을 알았다. 지구대장이 경찰조직에서 행하는 변혁적 리더십은 지구대직원의 심리적 인지를 거쳐서 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치게 되므로 지구대장은 이를 배려하여 단순한 보상만으로 개혁을 추진하고 성과를 높이기보다는 부하에 대한 카리스마의 존재와 함께 지적자극 등에 보다 신중하게 고려하여야 할 것이다.

여섯째, 연구모형에서 고려된 각 변수들의 인과관계 및 영향력을 알아보기 위해서 <그림 IV-14>처럼 계층적 다중회귀분석을 실시하였다. 계층적 다중회귀분석의 결과 외생변수로 설정된 구조주도, 배려, 거래적 리더십은 경찰지구대직원의 직무성공에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 지구대장의 변혁적 리더십은 증폭효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 독립변수에 변혁적 리더십을 동시에 고려했을 때 거의 모든 차원에서 설명력(R^2)이 증가되었다. 그리고 거래적 리더십과 변혁적 리더십에 있어서는 변혁적 리더십을 고려하지 않았을 경우와 비교하여 설명력(R^2)이 현저하게 증가하여 변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입을 결정짓는 주요 변수로 작용함을 지지하였다.

하지만 이러한 연구의 결과에도 불구하고 본 연구가 지니는 한계점을 존재함을 인정한다. 즉, 경찰지구대의 직무성공과 관련된 객관적인 지표가 아직 개발되지 못한 상황에서 지구대 직원의 주관적인 인식을 바탕으로 한 실증적인 분석이라는 점에서 어느 정도의 한계를 가질 수밖에 없을 것이다. 또한 연구의 실질적 대상이 서울지방경찰청 소속 지구대만을 선택하였다는 측면에서도 한계를 지닌다. 따라서 향후 연구는 본 연구에서 제시된 연구결과를 재검증하고 보완하여 다른 지역의 지방경찰청 지구대장과의 비교도 할 수 있어야 할 것이다.

◇ 참고문헌

I. 국내문헌

1. 단행본

박수영 외 25인. (2004). 「현대사회와 행정」, 서울: 대영문화사.

박우순. (2003). 「조직관리론」, 서울: 법문사.

이창원 외 2인. (2004). 「정보사회와 현대조직」, 서울: 대영문화사.

_____. (1996). 「새 조직론」, 서울: 대영문화사.

정정길. (2003). 「정책학원론」, 서울: 대명출판사.

채서일. (2003). 「사회과학 조사방법론」, 서울: 학현사.

현대경영연구소 역(2001), 리더십, 21세기북스, 서울

2. 학술논문

김영진 · 강영순(2000), 관광호텔 지배인의 리더십 자기진단과 직무성과간의
매개 및 조절변수 탐색, 관광학연구(한국관광학회), 24(2), 11-30.

김호정. (2001). 변혁적 · 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공 · 사조직
의 비교. 「한국행정학보」, 32(1): 147-161.

_____. (2002). 행정조직문화가 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향.
「한국행정학보」, 36(4): 87-105.

- 민경호 · 김동조(2001), 리더십유형과 셀프에피커시, 집단에피커시 그리고 조직 시민행동의 관계에 관한 연구, 2001년 6월 대한경영학회 발표논문집.
- 백기복 · 김정훈(2001), 카리스마적 리더십과 성과간의 관계에 대한 조절효과 검증, 인사관리연구(한국인사관리학회), 24(2), 117-144.
- 박혜숙, “변환적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구”, 박사학위논문, 숙명여자대학교, 1994.
- 유경화 외. (2003). 경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직 성과간의 관계: 집단효능감의 매개역할. 「한국행정학보」, 37(3): 379-397.
- 송병주 · 정원식. (1999). 일선경찰의 업무수행에 대한 영향요인 분석. 「한국행정학보」, 33(3): 89-110.
- 이덕로, “변환적 거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한연구”, 「인사관리연구」, 제18권, (1994).pp.217-239.
- 이병헌 김영배, “연구개발 프로젝트팀의 분위기와 탐성파: 다차원적 접근방법”, 「경영학 연구」, 제23권 3호,(1993). pp.357-390.
- 이상호, “리더십 에피커시와 직무성과간의 관계” 「인사관리연구」, 제 19권, (1995). pp.163-178.
- 이상호 이원우, “변형적 리더십의 동기부여적 효과: 셀프 에피커시 이론을 중심으로”, 「인사관리연구」, 제19권, (1995). pp.53-72.
- 이승중. (1998). 민선단체장 리더십의 영향요인. 「한국행정학보」, 32(1): 147-161.
- 이홍(1996), 카리스마적 리더십과 수단적 리더십: 두 리더십의 공존성에 대한 탐색적 연구, 경영학연구(한국경영학회), 25(1), 183-201.

이창원. (1999). 지방자치단체장들의 리더십 행태와 그 효과성에 관한 실증적 연구. 「한국행정학보」, 33(3): 279-286.

_____. (2000). 지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 형태와 그 효과성에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 34(2): 139-160.

_____. (2002). 내용분석법을 이용한 우리나라 지방자치단체장들의 리더십 유형 및 요인분석. 「한국행정논집」, 14(4): 1063-1087.

임준철 · 윤정구(1999), 부하에 의해 인지된 상사의 변혁적 및 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향, 인사조직연구(한국인사조직학회), 1-42.

전상길 김인수, “리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구: 기술의 조절효과를 중심으로”, 「인사조직연구」, 제5권 1호, (1997). pp.1-49.

차종석 김영배, “평가자간 신뢰도 및 동의도에 관한 분석적 고찰”, 「경영학연구」, 제23권 특별 호, (1994). pp.75-102.

한주희 · 정진철(2001), 변혁적 리더십과 팀 유효성에 관한 연구: 자율욕구의 조절효과를 중심으로, 인사관리연구(한국인사관리학회), 24(2), 145-166.

<http://www.police.go.kr/data/dataMain.jsp>

II. 국외문헌

Avolio, B. and B. M Bass.(1985). *Transformational Leadership, Charisma and Beyond, School of Management, SUNY at Binghamton*. Working Paper #85-90.

Avolio, B. and T. C. Gibbons.(1988). "Developing Transformational

Leaders: A Life Span Approach", In J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates(Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey - Bass, San Francisco,CA:276-308.

Bass, B. M.(1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*, The Free Press, New york.

Bass, B. M. and B. J. Avolio.(1989). "potential Biases in Leadership Measures: How Prototypes, Leniency and General Satisfaction Relate to Ratings and Rankings of Transformational Leadership Constructs", *Educational Tests and Measurement*, Vol,49,pp.509-527.

Bass, B M. and B. j. Avolio.(1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multi Factor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.

Bass, B. M. and B. J. Avolio.(1990). "The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development", in R. W. Woodman and W. a. passmore(eds.), *Research in organizational change and Development*, Vol.4, JAI Press, Greenwich, Conn, pp.231-272.

Bennis, W.G. & Goldsmith(1994), *Learning and Lead*, Addison Wesley.

Bennis, W.G. & Nanus, B.(1985), *Leader: The Strategies for Taking Charge*, NY: Harper & Row.

Burns, J. M.(1978). *Leadership*, Harper and row, New York. rove, A.S.(1986), Tapping into the leader who lies within US, *Wall Street Journal*, 22.

Hater, J.J. & Bass B.M.(1988), Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformations and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, 73:695-702.

- Howell, J.M. & Higgins, C.A.(1990), Champions of technological innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35: 317-341.
- Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B., Bommer, W.H. & Fetter, R.(1990). Transformational leadership behavior and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, 1:107-142.
- 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(2):259-298.
- Spreitzer, G.M.(1995), Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38(5):1442-1465.
- Stogdill, R.M(1975), *Handbook of Leadership: A Survey of The Literature*, NY: The Free Press.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G.(1988), *The New Leadership: Managing Participation in Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, V.H. & Yetton, P.W.(1973), *Leadership and Decision Making*, The University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D. A., B. M. Bass, and W. O Einstein.(1987). "Leadership and

Outcomes of Performance Appraisal Processes". *Journal of Occupational Psychology*, Vol.60:177-186.

Yukl, G.(1989). *Leadership in Organizations*, Practice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

_____.(1999a). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective *Leadership*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1):33-48.

_____.(1999b). An Evaluative of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*. 10(2):285-305.

별첨: 경찰지구대용 설문지

내부직원
code No.

	-				
--	---	--	--	--	--

2004-09

경찰지구대장의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구

귀중한 시간을 내어 주셔서 감사합니다.

- 설문을 완성하는데 약 10분 정도 소요됩니다 -

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해 주신데 대하여 깊은 감사를 드립니다. 저희 경찰행정 연구팀에서는 “경찰지구대장의 변혁적 리더십과 직무성과의 관계”에 대해 연구하고 있습니다. 본 설문지에서 다루는 리더십 유형들은 모두 경찰조직에 유익한 것들이므로 문항들의 내용 역시 지구대장에 대한 『호의적 평가』를 하는 것이며, 문항들간의 우열이 전혀 없습니다.

본 조사 결과는 앞으로 경찰지구대의 운영과 관리 측면에 있어서 개선과 발전을 추진하는데 소중한 기초자료로 활용될 것으로 확신합니다. 번거로우시겠지만 경찰관으로서 직접적으로 관련 있는 경찰지구대장의 리더십과 귀하의 직무성과를 직접 연결해 본다는 생각으로 모든 문항에 빠짐없이 솔직하게 응답해 주시기를 부탁드립니다.

설문에 대한 응답은 統計法 제13조의 규정에 의거하여 통계적 목적 이외의 다른 용도로는 절대 사용되지 않으며, 응답 내용과 관련된 개인의 견해가 외부에 알려질 우려도 전혀 없습니다. 본 설문지에 대한 의문사항이나 고견이 있으시면 언제든지 아래 전자우편 주소로 알려주시기 바랍니다.

연구원 :

- 이창원 교수
- 황기순 경감

연락처: 011-233-6420

E-mail: 0112336420@hanmail.net

2004년 09월

한성대학교 경찰행정연구팀

※ 다음은 귀하가 소속해 있는 지구대의 장에 관한 기술입니다. 현재 귀하의 **지구대장이** 아래 각 문항의 행동들을 **얼마나 자주 보이는가**를 판단하여 해당 번호에 ○표해 주십시오.

		매우 자주	비교적 자주	가끔씩	아주 가끔씩	전혀 아니다
25	그는 직원들로부터 무엇을 기대하는지 분명히 알려준다.	5	4	3	2	1
26	친근하고 접근하기 쉽다.	5	4	3	2	1
27	업무처리시 일관된 절차를 거칠 것을 강조한다.	5	4	3	2	1
28	우리 부서의 직원들을 즐겁게 해 주려고 노력하는 것이 거의 없다	5	4	3	2	1
29	수행해야 할 일들의 스케줄을 정한다.	5	4	3	2	1
30	직원들의 건의사항을 잘 받아들여 실행한다.	5	4	3	2	1
31	직원들이 무슨 일을, 어떻게 해야 하는지 결정한다.	5	4	3	2	1
32	모든 직원들을 평등하게 대우한다.	5	4	3	2	1
33	업무성적을 평가하는 명확한 기준을 갖고 있다.	5	4	3	2	1
34	직원들의 개인적인 복지에 많은 관심을 가진다.	5	4	3	2	1
35	직원들에게 표준화된 규칙과 규정을 따르도록 요구한다.	5	4	3	2	1
36	기꺼이 변화를 시도한다.	5	4	3	2	1

※ 다음은 귀하의 현재 **직무와 직무상황에 대한 만족도**를 조사하기 위한 것입니다.

	매우 만족	대체로 만족	보통	대체로 불만	매우 불만
귀하는 담당하는 업무의 성격 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	5	4	3	2	1
귀하는 직장 동료 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	5	4	3	2	1
귀하는 받는 보수 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	5	4	3	2	1
귀하는 직장 내 승진기회 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	5	4	3	2	1
귀하는 직장 상관 에 대해 어느 정도 만족하십니까?	5	4	3	2	1
모든 것을 감안할 때, 현재의 직무상황에 어느 정도 만족하십니까?	5	4	3	2	1

※ 다음은 **지구대에 대한 귀하의 몰입도**를 조사하기 위한 것입니다.

		적 극 찬 성	대 체 로 찬 성	조 금 찬 성	중 립	조 금 반 대	대 체 로 반 대	적 극 반 대
1	나는 친구들에게 우리 지구대가 일하기에 매우 좋은 곳이라고 의미한다	7	6	5	4	3	2	1
2	나는 우리 지구대의 운명에 대해 진심으로 관심을 갖고 있다.	7	6	5	4	3	2	1
3	나는 나의 가치와 우리 지구대의 가치가 매우 유사하다고 생각한다.	7	6	5	4	3	2	1
4	나는 우리 지구대의 성공을 위해 보통 요구되는 수준 이상으로 노력할 용의가 있다.	7	6	5	4	3	2	1
5	나는 우리 지구대 구성원이 된 것을 남들에게 자랑스럽게 말할 수 있다.	7	6	5	4	3	2	1
6	우리 지구대를 위해서 나는 어떤 형태의 직무라도 대부분 받아 들이겠다.	7	6	5	4	3	2	1
7	내가 직장을 선택할 때 우리 직장을 택한 것이 나는 더할 나위 없이 기쁘다.	7	6	5	4	3	2	1
8	우리 지구대는 직무수행상 나의 진가를 발휘하게 해 준다.	7	6	5	4	3	2	1
9	나에게 있어 우리 지구대는 가장 좋은 일자리이다.	7	6	5	4	3	2	1

※ 다음은 통계적 분석을 위해 **귀하에 관해 필요한 사항들**입니다.

- 성별 1) 남 2) 여
- 연령 만 () 세
- 결혼여부 1) 기혼 2) 미혼
- 부양가족 () 세
- 경찰관으로 근무연수 ()년
- 계급 1) 순경 2) 경장 3) 경사 4) 경위
- 최종학력 1) 중졸 2) 고졸 3) 대졸 4) 대학원졸

----- 대단히 감사합니다 -----

Abstract

A Study on the Effects of the Area Patrol Unit Leader's
Transformational Leadership on Job Performance
- With Focus on the Police Box in Seoul Metropolitan Police Agency -

noobKgnawH

Police Administration
Graduate School of Public Administration
Hansung University

This study examines how transformational leadership in the Area Patrol Unit impacts the job performance of Area Patrol Unit officers in the reality of Korean police administration and the relation to job satisfaction and organizational commitment. The analysis of 524 questionnaires (recovery rate: 87.5%) revealed that the variable of transformational leadership had an augmentation effect in explaining job performance in relation to traditional leadership, so increased R^2 .

The result from the Hierarchical Multiple Regression Analysis to explore the relation of cause and effect and influence of each variable considered in the study model showed that initiating structure, consideration and transactional leadership as exogenous variables had a statistically significant effect on the job performance of the officers in a

police box. The result also indicated that the transformational leadership of the leader of the Area Patrol Unit had an augmentation effect. That is, the simultaneous consideration of transformational leadership increased R^2 in most of the dimensions.

Transactional leadership and transformational leadership had a higher R^2 than not doing it to support transformational leadership was an important variable to influence job satisfaction and organizational commitment. This study is limited to only the Area Patrol Unit of the Seoul Metropolitan Police Agency. Therefore, future studies need to reinvestigate and supplement the finding of this study to enable the finding to be compared with that of Area Patrol Unit leaders in another Metropolitan Police Agency.

Keywords: transformational leadership, organizational commitment, job satisfaction, the inspector of the Area Patrol Unit