

# 지방정부 공무원의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향관계에 관한 연구

## - 조직문화의 조절효과를 중심으로 -\*

김석용(부산대학교)

본 연구의 목적은 조직효과성에 미치는 리더십 유형(거래적/변혁적)이 조직문화에 따라 차이가 있을 것이라는 조직문화의 조절변수를 사용함으로써 단편적이면서 파편적인 인과관계에서 탈피하여 조직문화 상황을 고려한 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 효과를 파악하고자 하였다. 본 연구의 조절효과 분석 결과는 다음과 같다. 20개 상호작용항 분석에서 카리스마는 합리문화에서 그리고 지적자극은 위계문화에서 직무만족에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 지적자극은 혁신문화에서 그리고 조건보상은 위계문화에서 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 반면에 직무만족에 나타난 상호작용항은 조직몰입에는 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

[주제어: 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 조직문화]

## I. 연구의 목적

오늘날 조직을 둘러싼 환경들이 끊임없이 진화하고 있으며, 날로 치열해지는 글로벌 환경 경쟁시대에서 조직들은 지속적인 변화와 혁신을 요구받고 있다. 하지만 최근에 조직이 직면한 환경변화와 속도에 대응하기 위해서는 기존의 대처방식으로는 한계가 있기 때문에 이를 적절하게 대응하기 위해서는 조직의 리더역할은 매우 중요하며 조직의 효과성을 결정짓는 주요한 요인이 되고 있다. 이처럼 리더십은 조직과 구성원들에게 비전(vision)을 제시하고 구성원의 행동에 영향을 미치므로 이는 조직의 성패에도 큰 영향을 줄 수 있다.

최근 조직효과성을 높이기 위하여 리더십 유형과 조직효과성을 구성하고 있는 직무만족 및 조직몰입 등과 같은 기본적인 관리와 조직에 대한 중요성이 강조되고 있다. 리더십으로 인하여 조직효과성이 높을수록 리더십은 직무만족과 조직몰입에 높은 영향력을 미치며, 반면 이들의 관계가 낮을수록 직무만족과 조직몰입은 낮아진다(Carmeli & Freund, 2004). 그 결과 구성원들 간의 창의성, 동기부여 및 협력 등과 같은 긍정적인 효과를 창출하기 위해, 조직들은 리더십, 직무만족 및 조직몰입의 인식을 높이기 위한 과업환경 조성을 위해 노력하여왔다.

\* 2014년 한국연구재단의 지원을 받아서 수행된 것임

또한 서로 다른 환경을 가진 광범위한 연구에서도 리더쉽은 직무만족과 조직몰입을 포함하여 구성원의 태도와 노력, 그리고 역할내의 성과에 영향을 미쳤다(Bass & Avolio, 1999)고 한다.

한편, 1980년대 까지 리더쉽 자질론에 입각한 리더쉽 이론들에서 환경의 상황이 안정되었음에도 불구하고, 성공적인 조직과 리더들에게서조차도 공통적으로 발견되는 특징을 찾지 못하자 이는 조직마다 상이한 특징을 가지고 있는 조직문화에서 그 차이를 찾기 시작하여 여러 차원에서 이를 찾기 위한 노력이 진행되었고, 그 후 수많은 차원들을 통합하려는 시도로 경쟁가치모형(competing value approach: CVA)이 등장하였다(Quinn & Cameron, 1983; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

경쟁가치모형은 조직이 서로 상반되거나 보완되는 가치들을 동시에 추구한다는 사실을 개념화한 모형으로서 이러한 가치들을 적정 범위 내에서 서로 균형있게 추구하는 조직이 효과적인 조직이라고 보았다. 즉 경쟁가치모형은 조직을 다면적인 시각에서 바라보는 관점을 탈피하여 다양한 가치를 균형있게 추구하는 것을 강조함으로써 매우 현실적인 모형으로 인정받고 있고 있다(박내희, 2003). 따라서 이에 관련된 실증 연구에서도 조직은 효과성과 관련하여 단일의 가치나 목표만을 추구하지 않는다는 사실을 보여주고 있으며 특히 성과가 뛰어난 조직일수록 서로 배타적인 것처럼 보이는 차원들이 모두 경쟁적으로 추구하는 것으로 나타났다. 이처럼 조직문화에 따라서 조직효과성이 달라질 수 있다는 것이다.

이런 결과로 동일한 리더쉽에 의한 행동을 했음에도 불구하고 조직효과성이 상이하게 나타나는 것은 그 조직만의 독특한 조직문화의 차이에서 발견된다는 것을 알 수 있다. 이런 측면에서 조직문화는 조직의 중요한 능력을 향상시키는 중요한 지렛대 역할을 한다고 볼 수 있다. 비록 이와 같은 많은 연구들이 직무만족, 조직몰입 그리고 조직문화와의 관계를 부분적으로 규명하고 있지만, 공공부문에 초점을 맞추어 연구가 이루어지는 부문은 미미한 실정이다. 또한 선행연구들의 대부분이 조직문화, 리더쉽 행동, 직무만족 및 조직몰입 등과의 관련성 연구에서 조직문화에 의해 조직효과성이 달라진다는 조직문화 결정론을 취하는 일방향적인 연구가 주류를 이루고 있다. 그럼으로 인하여 선행연구들이 단편적인 시각만을 제공한다는 점이 한계이다. 즉 조직문화와 조직효과성 그리고 일부이지만 리더쉽과 조직효과성 등 파편화된 연구가 대부분이었다는 점을 들 수 있다.

이에 본 연구의 목적은 기존의 전통적 리더쉽 유형을 확장하여 조직문화와 조직효과성과의 관계를 파악하고자 하였다. 즉 조직효과성에 미치는 리더쉽 유형(거래적/변혁적)이 조직문화에 따라 차이가 있을 것이라는 조직문화의 조절변수를 사용함으로써 단편적이면서 파편적인 인과관계에서 탈피하여 조직문화 상황을 고려한 리더쉽 유형이 조직효과성에 미치는 효과를 파악하고자 하였다. 이와 같은 본 연구의 탐구결과는 행정효과성 제고를 위한 효율적인 성과관리를 위한 주요한 제안 점으로 제공될 것으로 사료된다.

## II. 연구의 이론적 배경

### 1. 리더십의 개념과 유형

일반적으로 리더십이란 어떤 주어진 상황 속에서 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 집단 구성원으로 하여금 목표 수행에 자발적으로 공헌할 수 있도록 인도하고 조정하는 리더의 행동이라고 할 수 있다.

Burns(1978)은 리더십을 두 가지 형태로 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)으로 명확히 구별하였다. 이러한 Burns의 영향을 받아, 그 후 Bass(1985)가 조직 상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다.

#### 1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 사회학자인 Burns(1978)의 영향을 크게 받았다. Bass(1985)에 의하면 변혁적 리더십은 장기적 비전의 제시와 비전의 달성을 위한 구성원들의 고차원 욕구의 유발, 상·하간 신뢰분위기 조성, 조직을 위한 개인적 이해의 초월 등을 통해 기대 이상의 성과를 이끌어 내기 위한 리더십으로 구성원들을 열정과 비전으로 고무시킬 수 있는 리더십이라 하였다.<sup>1)</sup> Keller(1992)도 상사의 변혁적 리더십 발휘는 구성원들이 속해있는 집단이 이탈하지 않고 자신의 집단에 대하여 지속적으로 몰입하게 함으로써 집단에 대한 긍정적인 기대감과 응집력 그리고 추종자들의 자아실현 욕구를 높여주고 높은 수준의 자신감을 심어준다고 한다.

Wald, et al.,(1987)은 변혁적 리더십이 부하들의 태도와 추가적인 노력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Deluga(1988)도 변혁적 리더십은 부하직원의 리더십 효과성과 리더의 만족, 집단의 직무성과와 유의적인 관계가 있다고 하였다. 또한 Conger(1989)에 따르면 변혁적 리더십은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 같은 조직유효성을 높이는데 유의한 역할을 하는 것으로 나타났다. Yukl & Howell(2004)도 변혁적 리더십은 위기상황이나 불확실성 상황에서 더 강력하게 나타난다고 하였으며, Sivasubramaniam et al.,(1996)의 연구에서는 변혁적 리더십의 주요 구성요소인 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 등이 리더십 효과성과 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났으며, Nemanich & Keller(2007)는 변혁적 리더는 창의적 사고를 지지하여 목표와 명료화를 가져와 성과에 영향을 미친다고 하였다. 이상의 연구들을 살펴 볼 때, 변혁적 리더는 조직 목표 달성의 성취감을 위하여, 구성원 스스로가 숨어있는 잠재력과 창의적 사고를 끄집어 낼 수 있도록 독려하는 리더가 되어야 할 것이라 본다.

1) Bass(1985)는 다음의 세 가지 방법을 통하여 변혁적 리더가 기대 이상의 성과를 달성할 수 있다고 하였다. 첫째는 변혁적 리더는 추종자들에게 예상하는 결과의 중요성에 대한 인식을 고양시켜주고, 둘째는 집단의 목표를 위하여 추종자들이 개인적 이익을 초월하도록 유도하며, 셋째는 추종자들의 욕구 수준을 변형시킨다는 것이다.

한편 Bass & Avolio(1999)는 변혁적 리더십의 구성요인으로 세 가지를 소개하고 있다. 첫째 카리스마(또는 이상적 영향력)이다. 카리스마를 가지고 있는 리더는 추종자에 대하여 강한 준거력과 영향력을 가지고 있으며 매우 높은 도덕적·윤리적 행동 기준을 가지고 항상 올바른 일을 하는 것으로 간주된다. 또한 조직에 대한 충성심을 불러일으키는 영감력, 그리고 비전을 볼 수 있는 통찰력을 가지고 있다(House & Aditya(1997)). 이러한 요소를 가진 리더는 성취와 협력을 통해 조직의 목표 달성을 위한 동기를 부여하며, 추종자로 하여금 스스로의 기대와 자기 이익을 초월하여 자발적인 노력을 이끌어 내도록 힘과 활기를 불어 넣어줄 수 있다.

둘째 개별적 배려로 변혁적 리더가 추종자들의 성장과 발전에 대한 인적 욕구에 대하여 주의를 기울이고, 추종자의 현재 욕구에 대한 만족뿐만 아니라 더 높은 수준의 능력과 욕구를 끌어올리기 위하여 개별적으로 적합한 과업을 배정한다(Yammarino & Dubinsky, 1992). 이러한 요소를 가진 리더와 부하간의 관계가 리더에 대한 만족이나 부하들의 생산성 향상에 기여하는 중요한 요인으로 여겨왔다. 개별화된 배려는 구성원들의 참여적 의사결정이나 참여 등에서 많이 찾아볼 수 있으며, 이러한 유형의 리더들은 부하들에 대하여 친근하고 강한 우호 관계를 가지며, 그들을 인격적으로 동등하게 대하는 경향이 있다.

셋째 지적 자극으로 부하의 내부 문제에 대한 인식, 생각 등을 알게 하고, 추종자의 신념, 가치관 등을 자율적으로 인지하도록 불러일으키는 특성을 말한다(Yammarino, & Dubinsky, 1992). 이러한 요소를 가진 리더는 부하의 창의성과 혁신성을 자극하고, 그들의 리더와 조직의 신념과 가치까지도 새롭게 바꿔가려고 노력하는 리더십에 속한다고 볼 수 있다.

## 2) 거래적 리더십

거래적 리더십은 전통적 리더십의 이론에 대한 통칭이며, 리더가 상황에 대한 보상을 기초로 하여 리더와 부하사이의 계약적이고 교환관계 과정으로 정의되고 있다.

Burns(1978)는 거래적 리더십을 리더가 자신의 노동력과 지식, 아이디어 등을 자신의 구성원에게 제공해주고 구성원이 원하는 욕구를 충족시켜 주는 교환관계에서 다른 사람과의 계약에 있어 주도권을 취할 때 발생하며 리더와 부하는 상대방의 힘과 태도, 그리고 제공 가능한 자원을 기본적으로 인식한 상태라 하였다. Bass(1985)도 Burn(1978)의 이론을 조직에 맞게 재조정하여, 거래적 리더는 대부분의 조직의 성과와 질의 양을 어떻게 유지하고 발전시키는가에 대한 저항을 줄이는 방법과 내린 결정을 어떻게 실행할 것인가에 대해서 고민하고 생각한다. 이 과정에서 리더는 부하들의 욕구충족과 가로 막는 요소들을 제거함으로써 부하들의 동기와 성과향상에 기여한다고 한다.

이러한 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외에 의한 관리의 요인으로 대별된다. 조건적 보상이란 부하 직원이 주어진 업무를 성실히 수행하고 그에 따라서 결과물이 좋을 때, 이에 대해 경제적인 보상을 제공하는 것이며, 보상을 매개로 하여 리더와 부하 간의 경제적 교환관계가 발생한다고 할 수 있다. 예외에 의한 관리란 조직이 원하는 기대치를 구성원이 달성하지 못하거나 능력에 비해 성과 업적이 현저히 떨어질 때 부정적인 피드백과 처벌이 리더에 의해

이루어지는 것을 말한다(Avolio et al, 1995).

## 2. 조직문화의 개념과 유형

조직문화에 대한 연구는 관점과 초점에 따라 다양하게 정의되고 있다. Ouchi(1981)는 조직 문화를 조직이 지니고 있는 전통과 분위기로 정의하면서 한 조직의 문화는 그 조직의 가치관, 신조, 그리고 행동양식을 규정하는 기준이 내포되어 있다고 주장하고 있다. Deal과 Kennedy(1982)는 기업조직을 대상으로 기업문화를 다양한 기업 상황 아래에서 구성원들의 행동을 결정짓는 비공식적인 지침으로 보고 그 조직체 환경, 가치관, 중심인물 그리고 의례와 관례 등으로 구성되어 있다고 주장하였다.

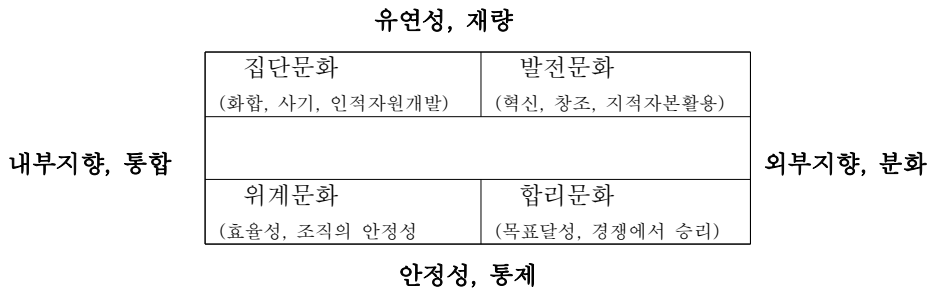
한편 조직이 어떤 문화를 지향하느냐에 따라 그 조직은 달라질 수 있다. 조직문화에 차이를 가져다주는 것은 한 조직에서의 지배적 가치관이 다르다는 점이며, 이것은 곧 유형화된 조직 문화의 차이에서 기인한다고 하겠다. 조직문화와 관련된 선행연구들을 살펴보면, Harrison(1972)은 조직의 이념적 지향에 따라 조직의 문화적 특성이 달리 형성된다고 보고 조직의 문화를 권력지향형, 역할지향형, 과업지향형, 인간지향형 문화로 구분하였으며, Ouchi(1983)는 거래비용의 관점에서 거래교환을 처리하는 방법을 기준으로 시장문화, 관료문화, 클린문화 등으로 구분하였다.

이렇게 다양한 기준에 따라 조직문화유형이 존재하고 있지만, 본 연구에서는 Quinn & McGrath(1985)가 제시했던 경쟁가치모형(competing values model)을 사용하여 연구를 진행하고자 한다. 종전의 유형들은 다양하고 배타적이며 모순적인 가치요소들이 공존하고 있는 실제 조직문화를 동태적으로 분석하지 못하고 일반적인 사회문화 차원의 추상적 접근이 많았다는 문제점이 제기되고 있다(김호정, 2002). 이러한 비판에서 출발한 문화유형론적 접근방법인 경쟁가치모형은 조직 내에 존재하는 다양하고 서로 모순되는 가치요소에 대해 포괄적이고 역동적으로 조화시킬 수 있는 통합된 모형을 제시한다. 즉, 조직문화를 '신축지향(flexibility)과 통제지향(control)', '내부지향(internal)과 외부지향(external)'이라는 두 가지 상반된 경쟁적 가치기준에 따라 조직문화 유형을 발전문화(혁신문화), 합리문화(시장문화), 집단문화(관계지향문화), 위계문화 4가지로 분류하고 이에 따라 조직문화를 진단하고 연구하는 이론 모형이다.

많은 연구자들에 의하여 경쟁가치모형은 그 타당성과 신뢰성이 검증되어 유용하게 활용되고 있다(박노운, 1997). 또한 이 모형은 조직효과성 분석을 위한 유용한 연구방법으로 평가받고 있다. Quinn과 Kimberly(1984)가 제시한 가치경쟁모형을 적용한 조직문화의 유형을

그림으로 표현하면 아래의 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 가치경쟁적 조직문화



**(1) 집단문화(관계지향문화)**

집단문화(group culture)는 인간관계 모형 내지 관계지향의 문화이며, 구성원들의 신뢰와 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다. 이러한 문화유형에서는 조직 내 인간관계의 유지에 최대의 역점을 둔다. 높은 수준의 참여는 조직에 대한 관심을 증대시키고, 참여와 관심은 책임감과 자긍심을 향상시키면서 주인의식을 갖게 하여 자율적 업무 수행 능력도 향상되고 조직과 목표에 대한 몰입이 강화된다.

**(2) 혁신문화(발전문화)**

발전문화(development culture)는 혁신지향의 문화이며, 조직의 변화와 유연성을 강조하면서 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다. 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고, 조직구성원들의 창의성과 기업가 정신을 중심 가치로 인정하며 신뢰, 자율, 재량을 바탕으로 조직의 목표와 가치를 수용하고 내면화시켜 자발적이고 적극적으로 업무를 수행하게 함으로써 조직몰입을 향상시키는 역할을 하게 된다(김호정, 2002).

**(3) 위계문화**

위계문화(hierarchy culture)는 공식적인 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한 문화이다. 관료제적 조직구조를 기초로 절차적 효율성을 추구하며 조직구성원들은 조직의 안정성과 공식적인 규칙을 통해 내부관계를 효율적으로 관리하는 것을 중요한 가치로 인식한다.

#### (4) 합리문화(시장문화)

합리문화(rational culture)는 조직 성과목표 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화유형이다. 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표달성, 계획, 능률성, 성과보상의 가치를 강조하며, 전형적인 조직 형태는 시장 조직이라고 할 수 있다. 시장문화에서는 개인에 대한 성과를 정확하고 객관적으로 평가할 수 있어서 성과나 목표달성도에 따른 보상의 지급이 용이하게 되고 개인의 성과와 조직의 보상 간에 거래(교환)가 성립된다. 성과와 목표달성을 중시하고 이를 위해 경쟁을 권장하므로 이러한 속성들은 기업조직에서 강하게 나타나게 된다(Achua & Lussier: 2010)

### 3. 조직효과성

조직효과성의 측정지표에 대해 객관적·계량적 지표(수익성, 생산성, 성장성 등)보다는 주관적 인식을 기반으로 한 조직구성원들의 태도변수들이 중요하게 다루어지고 있는 것이 직무만족과 조직몰입이다(Steers, 1975). 이러한 조직효과성에 대한 선행 연구들을 검토해 보면, 조직효과성의 측정지표로서 비영리조직 또는 공공조직에서 공통적으로 직무만족, 조직몰입을 가장 많이 사용하고 있음을 알 수 있었다. 따라서 본 연구에서도 조직효과성을 측정하기 위한 하위측정 변수로서 직무만족, 조직몰입을 사용하고자 한다.

#### 1) 직무만족

직무만족의 개념 역시 여러 가지 관점에서 시도하고 있으나 일치된 정의를 찾아보기 어려운 상황이다. MaCormic과 Tiffin(1974)는 직무만족이란 직무를 통해 얻어지거나, 또는 직무로부터 경험하는 욕구충족의 정도이며, 이는 개인적인 것이므로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다고 정의하였다. Locke(1976)도 직무만족을 직무에 대한 태도의 하나로써 한 개인의 자신의 직무나 이를 통해서 얻게 되는 경험을 평가해서 나타내는 긍정적인 상태라고 정의하였다. 이것은 곧 조직구성원이 조직과 직무생활에 대해 얼마나 긍정적인 감정을 가지고 있는지에 대한 개인의 심리상태를 반영하는 것이라고 한다.

이와 같이 긍정적인 감정 상태를 가져다주는 직무만족의 결정요인으로 Robbins(1993)는 도전적인 업무, 공정한 보상, 안전하고 편안한 작업환경, 관계가 좋은 동료, 자신의 적성이나 성격과 일치하는 직무 등 5가지를 들었다. 이런 일반적인 요인들은 조직의 특성, 조직구성원의 특성, 시간적 특성에 따라 전체 직무만족에 미치는 영향이 달라진다고 보았다.

#### 2) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)에 대한 개념과 정의도 다양한 관점에서 논의되고 있

다. Becker(1960)는 조직몰입을 개인의 조직생활을 하면서 얻게 되는 보상과 조직을 떠나면 잃게 되는 비용의 함수관계에 의해서 발생하는 조직에 부합하려는 일관된 행동양식이라 정의하였으며, Porter et al.,(1974)은 조직몰입을 조직의 이익을 위해 노력하려는 조직구성원의 의지, 조직에 남아있고자하는 욕구, 조직의 목표와 가치에 대한 수용과 강한 믿음 등의 3가지 요소로 범주화하여 정의하였다. Mowday et al., (1979)도 조직몰입이란 조직의 목표와 가치관을 받아들이고, 조직을 위해 노력을 아끼지 않으며, 조직의 구성원으로 남아 있고자 하는 조직구성원의 욕구로 정의하였다. 또한 Allen과 Meyer(1990)도 조직몰입을 일반적으로 자신이 속한 조직에 대한 일체감의 정도라고 정의하였다.

Meyer & Allen(1991)에 따르면, 특히 정서적 몰입은 조직구성원의 조직에 대한 정서적 친밀감을 의미하는 것으로 애착, 조직과 자신을 동일시하는 심리적인 상태를 의미한다고 하였다. 정서적 몰입은 가치에 기초한 것으로 조직에서 편안함을 느끼고자 하는 조직구성원의 욕구가 충족되고, 자신이 유능하다고 느끼는 경험을 하게 될 때 유발하게 된다. 따라서 정서적 몰입은 조직구성원이 조직에 오랫동안 남아있으려는 경향을 높이게 된다. 이러한 정서적 몰입은 공공기관연구에서 많이 인용되고 있고 또한 지속적으로 조직에 남으려는 소속감, 자부심등이 본 연구와 관련성이 있으므로 이를 지표로서 사용하고자 한다.

#### 4. 조직문화와 조직효과성과의 선행연구 검토

조직문화와 조직효과성과의 연구는 조직문화를 통한 조직효과성 분석이 대부분이었다(김호정, 2002; 주효진, 2004; 김근세·이정호, 2005). 김호정(2002)은 행정조직과 소속공무원을 대상으로 조직간 부서간 조직문화를 비교하고 네 가지 문화유형(집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화)의 강도수준이 조직효과성(조직몰입과 직무만족)에 미치는 영향을 연구하였는데 직무만족의 경우 집단문화와 발전문화가, 조직몰입에는 합리문화, 집단문화, 발전문화가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김근세·이정호(2005)는 책임운영기관인 운전면허시험관리단을 중심으로 조직문화의 특성을 파악하고 위계문화가 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 주효진(2004)은 문화관광부를 대상으로 업무특성과 상관없이 집단문화가 가장 지배적인 조직문화이며, 이런 조직문화가 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

### Ⅲ. 연구 설계

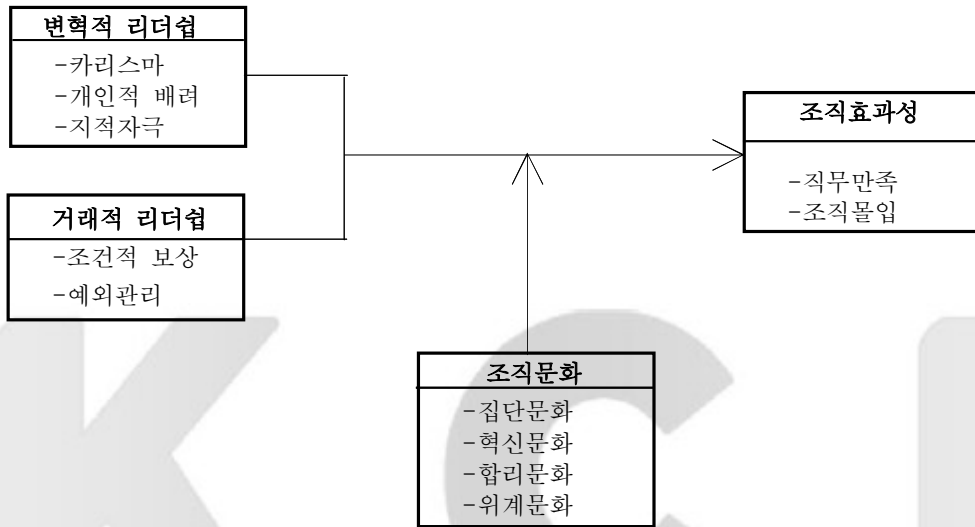
#### 1. 연구모형

이 연구는 변혁적/거래적 리더쉽과 조직효과성간의 관계를 파악하고, 이들 관계에 있어서 조직문화에 따라 어떤 리더쉽이 직무만족과 조직몰입을 높일 수 있는지를 밝히고자 하였다.



이 연구목적을 위해 리더십 유형을 독립변수로 설정하였으며 조직효과성인 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 설정하였으며 그리고 조직문화를 조절변수로 설정하였다. 이러한 개념적인 연구 분석틀을 나타내면 <그림 2>과 같다.

<그림 2> 분석의 틀



## 2. 연구가설 설정

### 1) 변혁적 리더십과 직무만족과의 관련성

변혁적 리더십은 조직환경을 바꾸는 새로운 긍정적인 측면을 제공한다. Kouzes & Posner(1995)은 리더십이란 목표도달 과정의 도전, 공유된 비전에 영감을 부여, 다른 구성원들로 하여금 행동 유발, 문제 해결 방법을 구현하는 것 그리고 구성원들에게 용기를 북돋아 주는 행위 등이다. 많은 학자들은 이러한 실천을 변혁적 리더십이라 칭한다(Tomey, 2000). 또한 Kouzes & Posner(1995)도 이러한 실천모형은 가장 효과적인 변혁적 리더십 모형 중에 하나라고 한다.

직무만족은 가령 과업, 임금, 편익, 동료, 지위 그리고 관리 등과 같은 몇 가지의 구성요소를 포함하고 있는 태도 구성개념(Taunton et al., 1989)으로, 어떤 조직이든 가장 큰 관심사이다. 왜냐하면 구성원 대다수가 대체로 조직에서 어떤 직위라도 가지고 있기 때문이다. 직무만족을 개선시키는 것은 조직의 결과의 질을 높이고 그리고 구성원의 만족을 높이는데 중요한 역할을 한다.

연구에 의하면 변혁적 리더십 행동은 직무만족과 통계적으로 유의미한 긍정적 관계가 있다고 한다(Loke, 2001). 따라서 변혁적 리더십은 직무만족에 영향을 미친다고 한다. 이러한 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제기할 수 있을 것이다.

가설 1: 변혁적 리더십은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 카리스마는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 개인적 배려는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 지적자극은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

## 2) 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관련성

Burns(1978)에 의하면 리더십은 "변혁적"이 될 것이라고 최초로 언급하였다. 변혁적 리더십은 구성원들의 상호목적을 반영하는 중요한 변화를 의도하려는 리더와 부하들 간의 영향관계라고 한다(Rost, 1991, p. 102). 또한 Burns(1978)도 변혁적 리더십은 리더가 현존하는 부하의 욕구 혹은 잠재적인 부하의 욕구를 실현시키는 것이라고 한다. 나아가 부하의 가치, 욕구, 영감을 변화시키는 것은 리더이며 그리고 부하로 하여금 기대 이상의 것을 성취하도록 동기부여를 고취시키는 것도 리더라고 한다(Bass & Avolio, 1999). Bass(1985)는 변혁적 리더십을 4개의 요인 즉, 카리스마, 지적 동기부여, 영감 그리고 개인적 배려로부터 나타나는 과정이라고 설명한다.

변혁적 리더십이 과업 관련 태도와 행동인 조직몰입과의 연관성으로 설명되고 있다(Bass et al., 2003). 본질적으로 경험적 연구와 메타분석에 의하면, 변혁적 리더와 함께 일하는 부하는 자신들의 조직에 더 몰입하고 그리고 만족하며 동기부여를 받는다고 한다(Barling et al., 1996; Bono & Judge, 2003; Walumbwa, Orwa, & Lawler, 2005). 이러한 연구는 변혁적 리더십 행동접근법에 근거를 두고 있다. 특히 변혁적 리더십이 다양한 조직상황에서 조직몰입과 긍정적인 관련성이 있다는 주장도 있다(Shamir et al., 1993)에 의하면 변혁적 리더들은 목표성취와 관련이 있는 높은 수준의 내적 가치를 증진시키며, 부하들의 노력과 목표성취와의 연계성을 강조하면서 그리고 공통 비전, 미션 및 조직목표에 높은 수준의 개인적 몰입을 창출하면서 부하의 조직몰입에 영향을 줄 수 있다고 한다.

이처럼 변혁적 리더는 부하로 하여금 참신한 접근법을 활용하여 비판적인 사고를 하도록 독려하며, 의사결정과정에 부하를 참여시키며 조직에 대한 충성을 고취시키면서 부하의 조직몰입에 영향을 미친다고 한다(Bass & Avolio, 1999). 즉 부하로 하여금 문제와 도전에 접근하여 새로운 방법을 찾도록 격려하며 그리고 부하의 욕구를 만족시킴으로써, 변혁적 리더는 부하로 하여금 자신들의 업무에 몰입하도록 동기부여를 하며 그 결과 높은 수준의 몰입을 보인다고 한다. 변혁적 리더는 조직의사결정에 부하를 참여시킴으로써 더 높은 조직몰입을 보여 주며(Rhodes & Steers, 1981), 부하에 대한 배려를 강조하며(Bycio, Hackett, & Allen, 1995), 그리고 부하의 지적인 능력개발에 관심을 보인다는 것이다(Allen & Meyer, 1990, 1996). 따라서 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 2: 변혁적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 카리스마는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 개인적 배려는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 지적자극은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

### 3) 거래적 리더십과 직무만족과의 관련성

리더십은 많은 직업에서 중요한 역할을 담당하고, 좋은 리더십은 부하들을 위한 더 나은 결과에 이르게 하기 때문에 조직에서 리더십의 중요성이 강조되었다(Akinchan & Salman, 1983). 또한 직무만족의 중요성은 모든 과업에 확대 적용된다. 직무만족에 관한 영향요인 중 하나인 리더십 유형은, 즉 어떤 리더십 유형이냐에 따라 부하의 직무만족을 증가시키는데 영향력을 발휘한다(Vance & Laeson, 2002).

Upenieks(2003)는 리더십 유형 행동이 직무만족과 높은 상관관계가 있다는 것을 발견하였다. Sanacee(2001)도 리더십 유형에 따라 리더십과 직무만족과의 관계를 연구하고 직무만족의 최고 수준에 이르는 것은 설득력-담론적 리더십 유형을 가진 리더에서 발견된다고 한다. 즉 부하들에게 설득력-담론적 리더십 유형을 사용하고, 그리고 동료들과 친분관계를 유지하는 리더는 다른 부하들의 직무만족을 향상시킬 수 있으며 그리고 잠재적인 불만을 방지 할 수 있었다는 것이다. 또 다른 연구에서도, 리더의 리더십 기능과 부하의 직무만족간의 관계에서도 양자 간에 긍정적인 관계가 목격되었다.

거래적 리더십은 부하의 지원을 이끌어 낼 수 있는 리더의 동기부여를 포함한다. 이러한 거래적 리더십의 주요 목표는 리더와 부하 모두 별개로 그리고 양자가 직접적인 목표를 충족하면서 일련의 합의에 도달한다. 또한 경제적 교환관계를 전제로 부하를 제어하는 기능을 수반한다(Druskat, 1994). 이와 같이 거래적 리더십은 부하의 실적에 따라 부하에게 교환의 관계로 긍정적인 보상과 부정적인 보상을 제공 한다. 이러한 결과들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 제기할 수 있을 것이다.

가설 3: 거래적 리더십은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설3-1: 조건적 보상은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

가설3-1: 예외관리는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

### 4) 거래적 리더십과 조직몰입과의 관련성

현대조직이론의 한 부문으로서 거래적 리더십에서 리더는 자신의 조건적 보상과 예외적 관리 등을 통하여 부하들에게 높은 관심과 높은 성과를 유도하도록 한다. 또한 부하들에게 동기 부여에 영향을 미치는 것을 제외하고는 지속적인 보상과 관리를 강조한다(Bass, 1995). 이러한 거래적 리더는 변혁적 리더와 대비되며 그리고 부하들의 바람직한 행동과 보상을 교환하기도 한다(Burns, 1978; Waldman et al., 1987).

이와 같이 거래적 리더십은 단기간에 조직의 기대와 구성원의 기대에 관하여 합리적이며 만족스럽고 효과적이라고 할 수 있다. 이는 부하의 행동에 준하여 거래관계가 이루어짐으로써 부하들의 만족도가 높기 때문이다. 부하의 성과 기준과 그리고 부하가 기대하는 지속적인 보상으로서 역할과 과업 요구를 명확히 전달하는 리더는 부하로 하여금 조직몰입에 영향을

미칠 수 있다. 따라서 부하들은 더욱 더 자신의 직무에 몰입하며 조직몰입을 높일 수 있는 수준으로 경험할 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제기할 수 있을 것이다.

가설 4: 거래적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1: 조건적 보상은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2: 예외관리는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

## 5) 조절변수로서의 조직문화 역할

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직효과성에 통계적으로 유의미한 영향을 미친다(Nguyen & Mohamed, 2011). 그럼에도 불구하고 현재 연구가 선행연구와의 중요한 차이점은 조직문화가 리더십과 조직효과성과의 관계에 조절영향을 미친다는 점이며, 이에 대한 공공부문에서의 연구가 미미하다(Block, 2003; Chang & Lee, 2007).

조직문화와 리더십 연구에서, Schein(1992)은 조직문화와 리더십은 동전의 양면과 같다고 결론을 내렸다. 즉, 그 어떤 것도 조직문화 및 리더십 각각의 자체만으로는 이해할 수 없다는 것이다. 조직형성과정에 조직창업자는 조직을 만들고 그 조직에 자신의 가치와 신념을 반영한다. 이런 의미에서 조직창업자는 자신 조직의 문화적 특성을 창출하며 형성한다. 또한 문화적 맥락에는 구성원의 행동, 신념, 그리고 가치를 반영한다.

더구나 Bass(1985)에 의하면, 거래적 리더는 자신들의 조직문화 내에서 업무를 보며, 그리고 일관된 규칙, 절차, 그리고 규범 등을 지킨다고 한다. 또 다른 한편 변혁적 리더는 가끔 새로운 비전과 가치 그리고 규범을 가지고 자신의 조직 문화를 바꾸어 나간다고 한다(Bass, 1985). 따라서 리더는 자신이 의무감을 갖고 새로운 구성원들에게 조직문화와 동화되도록 도와준다. 리더와 부하들은 상호 관심사와 공동운명 그리고 상호의존성을 공유한다고 한다(Bass & Avolio, 1999). 위와 같은 논의를 바탕으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직효과성과의 관련성에서 다양한 유형의 조직문화를 조건으로 한다는 개념을 제시할 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제기할 수 있을 것이다.

가설 5: 조직문화는 변혁적 리더십과 직무만족 간의 관련성을 조절할 것이다.

가설 6: 조직문화는 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관련성을 조절할 것이다.

가설 7: 조직문화는 거래적 리더십과 직무만족 간의 관련성을 조절할 것이다.

가설 8: 조직문화는 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관련성을 조절할 것이다.

## IV. 연구방법

### 1. 표본 및 자료수집

이 연구의 자료는 경상남도와 창원시 및 그 산하 3개구에 근무하는 공무원들로부터 수집되

었다. 자료는 무작위로 분포되었으며 경상남도와 창원시청에 각각 100부와 각 구청에 50부를 배포하여 총 350명의 조사대상자를 선정하였다. 자료 수집을 위한 도구로는 자기기입식 설문지를 사용하였으며, 질문지 배포와 회수는 2014년 12월 17일부터 29일까지 이루어졌다. 배포된 설문지 총 350부의 설문지 중 314부가 회수되어 89.7%의 회수율을 보였다. 이 중 불성실한 설문지 4부를 제외한 총 310부가 본 연구를 위한 분석에 사용되었다.

분석에 사용된 표본의 인구학적 특성을 살펴보면, 성별은 남자가 60.3%, 여자가 39.7%이며, 연령대는 20대 이하는 11.6%, 30대가 40.6%, 40대가 39.7% 그리고 50대 이상이 8.1%의 분포를 보여주었다. 직급별 분포를 보면 6급이 6.5%, 7급이 52.6%, 8급이 31.9%, 9급이 9.0%로 나타났다. 그리고 학력은 고졸이 3.9%, 전문대졸이 18.1%, 대졸이 71.6%, 대학원 이상이 6.5%로 각각 조사되었다.

## 2. 변수의 측정

리더십 유형을 측정하기 위해, 이 연구는 Bass & Avolio(1999)가 개발한 다중요인 리더십 설문지(Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ-5X)을 사용하였다. 그것은 다중 요인모형을 사용하는 리더십 행태의 전 범위를 평가하기 위해 활용하는 극소수의 측정도구 중에 하나이다. 이 설문지는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 규명하는 문항으로 구성되어 있다. 이하에 사용된 측정변수는 모두 리커트 5점척도로 구성하였다.

변혁적 리더십 측정문항에는 모두 3개의 하위변인으로 카리스마 4문항, 지적자극 4문항, 배려 4문항으로 구성하였다. 거래적 리더십의 경우는 하위변수로 조건적 보상 3문항과 예외 관리 3문항으로 각각 구성하였다.

직무만족은 조직구성원들이 일하는 직무와 조직에 반영된 애정적 반응 또는 이들이 직무를 수행해 나가는 과정에서의 내재적 및 외재적 욕구 어느 정도 충족되고 있는지에 대한 반응으로 정의하였다. 직무만족을 측정하기 위한 문항은 Quinn & Staines(1990)의 연구를 참고하여 일의 즐거움, 맡은 일에 대한 자부심과 긍지, 일에 대한 열정, 일에 대한 선호도 그리고 미래에 대한 비전 등 7개 문항으로 구성되었다.

정서적 조직몰입은 조직구성원들이 자신들의 연대에 만족하게 될 때, 조직에 대한 구성원들의 감정적 헌신으로 조작화 하였다. 따라서 이 설문 문항은 Allen & Meyer(1990)의 연구와 김호정(2003)의 연구를 토대로 근무지에 대한 소속감, 근무지에 대한 자부심, 근무지에 대한 애착, 일에 대한 의미, 이직 전직에 대한 결정 등 6개 문항으로 구성하였다.

조직문화는 Quinn & Kimberly(1984)의 조직문화 실체를 동태적으로 분석할 수 있도록 설계된 가치경쟁모형(competing value model)을 통하여 개발하였다. 이를 토대로 김호정(2004), 김근세 · 이경호(2005)의 조직문화 설문문항 개발에서 인용된 것을 본 연구에 맞게 수정 보완하였다. 집단문화, 합리문화, 위계문화, 혁신문화 등 총 21개 문항으로 측정하였다.

## 3. 변수의 타당도와 신뢰도

변수들의 측정에 사용된 척도들이 적절한 수렴 및 판별타당도(convergent and

discriminant validity)를 가지고 있는지를 알아보기 위해 다문항들을 각각의 요인별로 요인분석을 실시하였다.

요인분석결과 변수들의 측정에 사용된 문항들이 해당요인에 높게 부하되는 것으로 나타났으며 그리고 측정에 사용된 모든 척도들이 적절한 수렴 및 판별타당도를 가지고 있음을 보여주었다. 그리고 각 변수들의 신뢰수준도 대체로 높은 것으로 조사되었다<표 3><표 4><표 5>.

구체적인 내용을 보면, <표 3>의 리더쉽 18개 문항에서 요인분석 후에는 13개 문항이 채택되어 5개 문항이 삭제되었다. <표 4>의 조직문화 설문문항은 모두 총 21개 문항에서 요인분석 후 16개 문항이 채택되고 5개 문항은 탈락되었다. 조직효과는 총 13개 문항에서 1문항이 탈락되어 12개 문항이 분석에 사용되었다.

각 변수들의 신뢰도 수준은 예외관리 변수만 .609로 나왔고 나머지 변수들은 최저 .817에서 최고 .944로 나타나 이 연구에서 분석으로 사용하기에 적절한 것으로 조사되었다.

<표 3> 리더쉽의 요인분석

	개인적 배려	조건적 보상	카리스마	예외관리	지적자극	신뢰도
부하관심	.838	.209	.183	.139	.133	.866
인격대우	.795	.201	.169	.152	.107	
정보제공	.676	.312	.181	.013	.281	
부하조언	.650	.177	.218	-.013	.329	
목표달성보상	.117	.812	.214	.071	.258	.848
업무성과보상	.356	.782	.208	.088	.133	
근무노력보상	.412	.723	.095	.269	.141	
상사미례우상	.244	.131	.872	.157	.110	.852
조직충성유인	.220	.263	.858	.078	.102	
전통업무처리	-.156	.144	.150	.840	.163	.609
실수조심기대	.313	.093	.060	.810	.090	
문제해결제시	.314	.279	.143	.037	.802	.761
창의적 아이디어	.255	.246	.103	.096	.607	
eigen-value	6.077	1.429	1.043	1.013	.972	
분산비율(%)	24.318	17.382	13.804	11.617	10.674	
누적비율(%)	24.318	41.700	55.505	67.122	77.796	

<표 4> 조직문화의 요인분석

	위계문화	집단문화	혁신문화	합리문화	신뢰도
서열중시	.829	-.137	.130	.101	.819
결재과정통제	.801	-.145	.204	.081	
절차강조	.769	.238	-.082	.118	
규정준수강조	.753	.276	.013	.100	
우호관계중시	.061	.898	.059	.087	.817
협조분위기중시	.061	.808	.070	.111	
인간친화강조	.016	.805	.043	.024	
진취역동	-.002	.031	.898	.142	.847
새로운과업강조	-.047	.114	.844	.237	
새로운제안	.266	.041	.759	-.022	
실적강조	.178	-.072	.057	.865	.806
목표성취강조	.046	.222	.070	.815	
목표달성	.125	.098	.223	.805	
eigen-value	3.716	2.178	2.013	1.528	
분산비율(%)	20.368	18.156	17.145	16.904	
누적비율(%)	20.368	38.524	55.669	72.572	

&lt;표 5&gt; 조직효과성의 요인분석

	직무만족	조직몰입	신뢰도
직무보람	.820	.353	.944
직무공지	.813	.388	
직무열정	.798	.381	
능력발휘	.755	.372	
개발도움	.748	.369	
업무중요	.743	.353	
업무만족	.740	.448	
조직문제	.311	.824	.912
발전노력	.323	.770	
조직애착	.434	.765	
강한소속감	.469	.751	
조직자랑	.535	.654	
<b>eigen-value</b>	8.151	1226	
<b>분산비율(%)</b>	42.436	32.373	
<b>누적비율(%)</b>	42.436	74.809	

## V. 분석결과

가설검정을 위한 자료분석방법으로 이 연구는 위계적 조절회귀분석(hierarchic moderated regression analysis)을 이용하였다. 이 분석 방법은 3단계에 걸쳐 이루어졌다. 첫 단계에서는 우선 직무만족과 조직몰입의 각 변수에 대해 5개의 리더십 요인변수들을 투입하고, 둘째 단계에서는 리더십 요인변수와 조절변수인 조직문화변수를 투입시켰으며 그리고 마지막 단계에서는 결과변수들에 대한 조직문화의 조절효과를 검증하기 위하여 5개의 리더십 요인변수와 4개의 조직문화변수간의 곱으로 만들어진 상호작용항을 회귀방정식에 추가하였다.

특히 조절효과검정에 있어서 나타나는 상호작용들 간의 다중공선성(multicollinearity)의 심각한 우려의 문제점을 피하기 위해 모든 이론적 변수들의 평균값이 0, 표준편차가 1이 되도록 표준화시켜 표준화된 변수를 가지고 상호작용항을 만들었다(Jaccard, Turrisi & Wan, 1990). 다중공선성의 검토여부는 일반적으로 공차한계(Tolerance)가 1.0 이하 그리고 공차한계 역수로 분산팽창요인(VIF)이 10.0이하로 나타나 분석대상 변수로 문제가 없다고 판단하였다.

### 1. 상관관계분석

이 연구의 주요 이론적 변수들 간의 상관관계는 <표 6>에 제시되어 있다. <표 6>를 보면, 리더십 변수들의 개인배려, 조건보상, 카리스마, 예외관리, 지적자극 등 모두 결과변수인 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다.

<표 6> 변수들 간의 상관관계

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.개인배려											
2.조건보상	.623**										
3.카리스마	.491**	.498**									
4.예외관리	.209**	.341**	.291**								
5.지적자극	.716**	.621**	.421**	.204							
6.위계문화	.034	.054	.075	.017	-.049						
7.집단문화	.401**	.269**	.264**	.091	.279**	.129*					
8.혁신문화	.279**	.366**	.392**	.129*	.281**	.184**	.136*				
9.합리문화	.145*	.151**	.188**	.136*	.119*	.268**	.173**	.291**			
10.직무만족	.490**	.512**	.397**	.393**	.438**	.012	.012**	.201**	.150**		
11.조직몰입	.501**	.446**	.427**	.262**	.447**	.019	.019**	.214**	.068	.815**	

p<.05 :\* p<.01 :\*\*

특히 조건보상은 직무만족과 개인배려는 조직몰입과 가장 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 조직문화에서는 위계문화만 직무만족과 조직몰입과 연관성이 통계적으로 없는 것으로 나타났다. 반면에 집단문화, 혁신문화, 합리문화 등은 직무만족과 조직몰입에 대체로 낮은 상관관계가 있는 것으로 조사되었다.

## 2. 위계적 회귀분석

연구대상 공무원들의 직무만족과 조직몰입 각각을 종속변수로 하여 위계적 조절회귀분석을 실시한 결과가 <표 7>과 <표 8>에 제시되어 있다. 각각의 표에서 <모형1>은 종속변수에 5개의 리더십 변수들을 회귀한 결과이고, <모형2>는 리더십 변수에 덧붙여 조직문화변수인 집단문화, 혁신문화, 합리문화, 위계문화 그리고 조직효과성변수인 직무만족과 조직몰입의 4개의 변수들을 추가하여 종속변수에 회귀한 결과이다. <모형3>은 조직문화의 조절효과를 검증하기 위하여 5개의 리더십 변수들과 4개의 조직문화 변수들간의 곱으로 만들어진 20개의 상호작용항들이 <모형2>에 추가된 결과이다.

우선 직무만족에 대한 결과분석인 <표 7>을 보면, <모형1>의 리더십 변수를 독립변수로 하여 설정한 회귀모형으로서 수정된 설명력은 36.2%이며 F=35.816로서 모형의 적합성은 통계적으로 유의미하였다(p<.05). 다음 조직문화를 조절변수로 투입한 <모형2>의 수정된 설명력은 41.3%로 <모형1>의 설명력보다 5.8%증가 하였고, F값 증가분 역시 7.591로 통계적으로 유의미하게 증가하였다(p<.05). 즉 <모형2>에서 조직문화를 투입함으로써 직무만족을 더욱 잘 설명하고 있는 것으로 나타났다. 다음 리더십 변수와 조직문화간의 상호작용항을 투입한 <모형3>에서의 수정된 설명력은 45.1%로 <모형2>에 비하여 7.1% 증가하였고 F=2.097로 통계적으로 유의미하게 나타났다. 이러한 결과는 리더십과 조직문화간의 상호작용은 직무만족도를 설명하는데 유의미하다고 볼 수 있다.

<표 7>의 <모형2>를 중심으로 분석결과를 살펴보면 거래적 리더십요인인 조건보상( $\beta = .211, p < .01$ )과 예외관리( $\beta = .237, p < .001$ )모두 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직문화에서는 집단문화( $\beta = .262$ )만이 직무만족에 통계적으로 의미 있는 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 한편 직무만족에 대한 조직문화의 조절효과를 살펴본 <표 7>의 <모형3>의 상호작용항을 구체적으로 살펴보면, 카리스마x합리문화, 지적자극x혁신문



화, 지적자극x위계문화, 그리고 조건보상x위계문화 만이 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

한편 조직몰입에 대한 결과분석인 <표 8>을 보면, <모형1>의 리더십 변수를 독립변수로 하여 설정한 회귀모형으로서 수정된 설명력은 31.1%이며  $F=28.829$ 로서 모형의 적합성은 통계적으로 유의미하였다( $p<.001$ ). 다음 조직문화를 조절변수로 투입한 <모형2>의 수정된 설명력은 33.2%로 <모형1>의 설명력보다 약 2.9%증가 하였고,  $F$ 값 증가분 역시 3.338로 통계적으로 유의미하게 증가하였다( $p<.05$ ). 즉 <모형2>에서 조직문화를 투입함으로써 조직몰입을 더욱 잘 설명하고 있는 것으로 나타났다. 다음

리더십 변수와 조직문화간의 상호작용항을 투입한 <모형3>에서의 수정된 설명력도 41.3%로 <모형2>에 비하여 11.5% 증가하였고  $F=3.169$ 로 통계적으로 유의미하게 나타났다. 이러한 결과는 리더십과 조직문화간의 상호작용은 조직몰입을 설명하는데 유의미하다고 볼 수 있다.

<표 7> 직무만족에 대한 위계적 조절회귀분석

	모형1			모형2			모형3		
	B	$\beta$	p-value	B	$\beta$	p-value	B	$\beta$	p-value
(상수)	.088			-.396			.549		
카리스마	.107	.189	.109	.089	.073	.183	1.296	.072	.056
개인배려	.271	.214	.003**	.162	.128	.074	.241	.190	.801
지적자극	.081	.170	.319	.071	.061	.367	.671	.583	.514
조건보상	.252	.210	.001**	.253	.211	.001**	-1.328	.108	.120
예외관리	.278	.237	.000***	.279	.237	.000***	-.369	.314	.562
집단문화				.320	.262	.000***	.701	.573	.172
혁신문화				-.024	-.020	.694	-.627	.527	.131
합리문화				.020	.017	.720	.753	.641	.154
위계문화				-.056	-.046	.325	-.847	.691	.106
카리x집단							.091	.396	.463
카리x혁신							.108	.469	.357
카리x합리							-.567	.497	.000***
카리x위계							.064	.265	.595
개인x집단							-.195	.919	.156
개인x혁신							-.151	.653	.354
개인x합리							.186	.825	.197
개인x위계							.109	.463	.543
지적x집단							-.015	.072	.908
지적x혁신							.353	.587	.031*
지적x합리							.245	.528	.078
지적x위계							-.428	.810	.010*
조건x집단							.115	.517	.439
조건x혁신							-.230	.649	.140
조건x합리							.136	.593	.329
조건x위계							.347	.441	.018*
예외x집단							-.116	.505	.317
예외x혁신							.126	.530	.211
예외x합리							-.030	.137	.766
예외x위계							.198	.825	.095
수정된 R <sup>2</sup>	.362			.413			.451		
R <sup>2</sup> change	.372			.058			.071		
F증가분	35.813			7.591			2.097		
유의 확률	.000***			.000***			.005**		

$p<.05$ : \*  $p<.01$ : \*\*  $p<.001$ :\*\*\*

<표 8>의 <모형2>를 중심으로 분석결과를 살펴보면 변혁적 리더쉽요인 중에는 카리스마( $\beta=.167, p<.01$ )와 개인배려( $\beta=.184, p<.01$ ), 그리고 거래적 리더쉽요인 중에는 예외관리( $\beta=.109, p<.05$ )등이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직문화에서는 집단문화( $\beta=.183$ )만이 조직몰입에 통계적으로 의미 있는 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 한편 조직몰입에 대한 조직문화의 조절효과를 살펴본 <표 8>의 <모형3>의 상호작용항을 구체적으로 살펴보면, 카리스마x합리문화, 지적x혁신문화, 지적자극x위계문화, 그리고 조건보상x위계문화 만이 조직몰입에 통계적으로 의미가 있는 것으로 나타났다.

<표 8> 조직몰입에 대한 위계적 조절회귀분석

	모형1			모형2			모형3		
	B	$\beta$	p-value	B	$\beta$	p-value	B	$\beta$	p-value
(상수)	.574			.343			5.235		
카리스마	.201	.177	.002**	.190	.167	.005**	.089	.960	.098
개인배려	.285	.240	.001**	.219	.184	.016**	.016	.014	.986
지적자극	.134	.124	.089	.128	.118	.105	.408	.378	.682
조건보상	.109	.097	.153	.104	.093	.170	2.371	.631	.004**
예외관리	.113	.102	.046*	.121	.109	.031*	.833	.754	.178
집단문화				.210	.183	.000***	.612	.533	.218
혁신문화				.013	.012	.825	.911	.816	.024*
합리문화				.072	.065	.201	.820	.744	.109
위계문화				.011	.009	.850	.199	.172	.696
카리x집단							.008	.038	.945
카리x혁신							.169	.758	.136
카리x합리							.272	.276	.048*
카리x위계							.080	.354	.491
개인x집단							.041	.203	.761
개인x혁신							.076	.350	.630
개인x합리							.134	.632	.339
개인x위계							.029	.130	.869
지적x집단							.168	.868	.177
지적x혁신							.385	.544	.015**
지적x합리							.246	.361	.056
지적x위계							.345	.552	.032*
조건x집단							.177	.850	.219
조건x혁신							.009	.043	.951
조건x합리							.247	.154	.067
조건x위계							.553	.657	.000***
예외x집단							.094	.439	.399
예외x혁신							.187	.836	.057
예외x합리							.113	.542	.254
예외x위계							.058	.258	.613
수정된 R <sup>2</sup>	.311			.332			.413		
R <sup>2</sup> change	.322			.029			.115		
F증가분	28.829			3.338			3.169		
유의확률	.000***			.011**			.000***		

p<.05: \* p<.01: \*\* p<.001:\*\*\*

종합적으로 볼 때, 조직문화라는 조절변수는 직무만족과 조직몰입을 설명하는데 있어 주효과도 통계적으로 유의미 하였지만, 상호작용도 부분적으로 통계적 의미가 있는 것으로 조사되었다. 이러한 결과는 조직문화가 직무만족과 조직몰입을 설명하는데 유의할 뿐만 아니라

리더십 변수와도 유의미한 상호작용이 있다고 볼 수 있다.

## VI. 논의와 결론

기존의 연구들은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직효과성에 광범위한 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다. 이러한 기존의 연구결과들은 본 연구에서도 경험적으로 입증되고 있다. 지방공무원들의 직무만족과 조직몰입에 대한 <표 7>과 <표 8>의 <모형2>를 살펴보면, 직무만족에 영향을 미치는 거래적 리더십 요인인 조건보상과 예외관리가 통계적으로 유의미한 결과가 나타났다. 따라서 조건보상과 예외관리가 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설 3-1과 가설 3-1는 모두 본 연구의 경험적 자료에 의해 지지된다. 조직몰입에 영향을 미치는 변혁적 리더십 요인인 카리스마와 개인적 배려만이 본 연구의 경험적 자료에 의해 지지되는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1과 가설 2-2는 통계적으로 유의미한 것으로 지지된다. 그리고 거래적 리더십요인 중에는 예외관리만이 통계적으로 유의미하여 가설 4-2 또한 본 연구 자료에 의해 지지되는 것으로 나타났다. 그 동안의 연구 결과에 비추어 보았을 때, 부분적이지만 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측되었는데, 본 연구결과도 그와 같은 예측이 옳았다는 것을 경험적으로 확인시켜주었다.

따라서 본 연구결과 공공조직의 직무만족과 조직몰입을 제고할 수 있는 시사점을 제공해준다. 우선 직무만족에 영향을 미치는 조건보상과 예외관리의 결과를 살펴보면 부하들에 대한 노력과 보상에 대한 약속을 실행하고 또한 성과를 달성하면 보상이 이루어지고 나아가 부하가 성취한 결과에 대해 상사가 조건적 보상이 이루어질 때 직무만족은 높은 것으로 판단된다. 그리고 상사가 부하에 대해 사전에 감독하여 업무가 효율적으로 수행되도록 시정조치를 취하는 예외에 의한 관리가 이루어질 때도 부하들은 직무만족이 높은 것으로 판단된다. 또한 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미치는 카리스마, 개인적 배려 및 예외적 관리의 시사점을 살펴보면, 상사가 부하들로 하여금 비전과 사명감을 제공하고 상사가 부하와 동일시하는 카리스마적인 리더일수록, 상사가 부하에게 개별적인 관심을 보여주고 부하가 가지는 개별적 욕구의 차이를 인정하여 잠재력을 발휘할 수 있도록 하는 개인적 배려를 하는 리더일수록, 그리고 사전에 효율적인 업무처리가 되도록 부하로 하여금 시정조치를 치하는 적극적 예외적인 관리를 시행하는 리더일수록 부하들의 조직몰입을 높일 수 있다는 것이 입증되었다. 따라서 공공조직에서 조직구성원들의 조직효과성을 증대시키기 위해서는 여러 유형의 리더십이 가능하겠지만 이는 리더십과 조직효과성과의 일방향 영향관계가 아닌 조직이 처한 조직문화, 즉 위계문화, 집단문화, 혁신문화 및 합리문화 등과 같이 조직이 처한 상황이 오히려 조직효과성을 정확하게 증대시킬 수 있는 방안이 될 수 있을 것이다.

또한 본 연구의 뚜렷한 특징은 조직문화 중에서 집단문화만이 직무만족과 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+ )의 영향을 미친다는 사실이 확인되었다. 즉 우리나라 지방공공조직의 경우 집단문화의 성향이 강하다는 것을 다시 한 번 확인시켜주며 이러한 집단문화 조직의 효

과성을 극대화시킨다는 것을 보여주고 있다. 앞에서 논의한 바와 같이 집단문화는 구성원들이 서로에 대한 많은 것을 공유하며 확대된 가족처럼 조직은 매우 안정적이다. 또한 조직의 응집기제는 충성심과 전통이며 조직은 인적자원의 장기적 발전과 의욕 및 응집을 강조한다. 따라서 조직은 팀워크 참여 그리고 일치된 의견 등을 특히 가치 있게 생각한다(Cameron & Quinn, 2006). 이러한 이유 때문에 집단문화는 공무원들의 직무만족이나 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 해석된다. 특히 전통적으로 위계문화가 강한 공공조직에서 조직효과성에 영향을 미치지 못한 것은 안정과 통제를 중시하는 문화로 공식적인 규칙과 방침에 의해 조직을 결속하고 공식적인 통제수단에 의한 조정과 조직화로 구성원들을 관리함으로써 조직관리가 잘 이루어지는 장점이 있지만, 실속없는 절차를 양산하고 엄격한 관리로 인한 외부환경에 신속하게 대응하지 못한다는 부작용을 나올 수 있다는 점에서 그 원인을 찾을 수 있을 것이다.

한편 이 연구의 주된 관심은 리더십 유형과 조직효과성간 관계에서 조절변수로서 조직문화의 역할을 탐구하는데 있다. 조직문화의 조절효과와 관련하여, 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 완충역할은 달라질 것이라는 데 이 연구의 주안점이다. 특히 공공조직이 어떠한 상황에 처하고 있는가에 따라 조직문화의 상반된 주장들이 있지만 대체적으로 리더십 유형의 영향력이 조직문화의 형성에 따라 조직효과성이 달라진다고 보는 것이 공통점일 것이다. 조직문화의 조절효과를 검증하기 위하여, 이 연구는 리더십의 두 유형 즉 변혁적 리더십(카리스마, 개인적 배려, 지적자극)과 거래적 리더십(조건적 보상, 예외관리) 그리고 조직문화(집단문화, 혁신문화, 합리문화, 위계문화)간의 곱으로 만들어진 20개의 상호작용항들이 직무만족에 유의미한 영향을 미치는지를 분석하였다. 분석결과 20개의 상호작용항들 중 4개의 상호작용항들만이 직무만족에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 조사되었다(<표 7> 참조). 따라서 조직문화가 리더십 변수와 직무만족간의 관계를 조절할 것이라는 가설 5와 가설 7이 부분적으로 본 연구결과에 의해 지지되고 있다.

따라서 조직문화가 리더십 변수와 조직몰입과의 관련성을 조절할 것이라는 가설 6과 가설 8의 경우도 20개 상호작용항들 중 4개만이 부분적으로 지지를 받고 있다(<표 8> 참조). 따라서 가설 6과 가설 8의 경우도 본 연구에서 부분적으로 채택되고 있다. 특히 이 연구에서 주목하여야 할 것은 채택된 조직문화의 4개 상호작용항들이 미치는 영향은 달리하더라도 공히 직무만족과 조직몰입을 조절하고 있다는 점이다. 이러한 결과는 공공조직의 조직효과성을 극대화하는 것은 조직상황이 조금 다르다고 하더라도 공공조직의 특징에 기인한 것으로 판단할 수 있다. 구체적으로 살펴보면 카리스마는 합리문화에서 그리고 지적자극은 위계문화에서 직무만족을 감소시키는 것으로 나타났다. 반면 지적자극은 혁신문화에서 그리고 조건보상은 위계문화에서는 직무만족을 증가시키는 것으로 조사되었다. 구체적인 내용을 살펴보면 현 상태와 크게 다른 이상적인 목표를 제시하는 카리스마 리더십과 측정 가능한 목표달성과 경쟁을 강조하는 합리문화일 경우, 그리고 창의적인 아이디어를 제시하여 부하로 하여금 행동에 자극을 주고 변화를 이끌어 내는 지적자극의 리더십이 공식적인 통제와 질서확립을 요구하는 위계문화가 조절될 때에는 직무만족이 떨어진다는 것이다. 반면 부하로 하여금 사고방식에

회의를 가지게 하고 새롭게 문제를 해결하게 하는 지적자극의 리더십이 역동적인 분위기와 기업이 정신 및 창의성이 풍부한 혁신문화, 그리고 부하가 실제로 한 만큼 리더가 보상을 하는 조건보상 리더십과 질서의 확립과 체계적인 일정실행을 강조하는 위계문화가 조절될 경우 직무만족을 증가시키는 것으로 추론할 수 있다. 따라서 이러한 리더십 변수와 조직문화들이 조절될 때 직무만족의 감소와 증가가 있다는 점과 조직몰입의 경우에는 모두 조절효과가 긍정적으로 나타났다는 시사점을 찾아 볼 수 있다.

향후 연구를 위한 제안 점을 들면 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 자료들이 경상남도에 거주한 경상남도 도청과 창원시 및 그 산하 구청들의 공무원들을 대상으로 분석한 결과여서 이 연구를 일반화시키는 데에는 한계가 있을 수 있다. 따라서 향후 보다 다양한 지역과 조직들을 대상으로 추가적인 연구의 필요성이 제기된다.

둘째, 조직문화의 조절효과를 분석함에 있어 조직효과성의 지표로 직무만족과 조직몰입의 두 변수를 검토하였다. 하지만 조직문화의 조절효과는 활용되는 조직효과성 지표에 따라 달리 나타날 가능성이 높을 것이다. 또한 조직유형, 과업의 성격에 따라서도 조직문화의 조절효과가 존재하거나 존재하지 않을 수도 있다. 조직문화에 대한 확실한 효과를 도출하기 위해서는 이러한 가능성을 광범위하게 탐색할 필요성이 제기된다.

마지막으로, 본 연구의 한계는 분석을 위해 횡단적 자료(cross-sectional data)를 사용함으로써 변수들 간의 정확한 인과관계의 규명에 있다. 따라서 이를 보완할 수 있고 그리고 일관성을 담보할 수 있는 종단적 연구(longitudinal data)가 이루어진다면 이러한 한계를 어느 정도 극복할 수 있을 것이다. 둘째 한계는 공공조직과 민간조직을 비교할 시 나타나는 결과들은 업종에 따라 조직문화가 다를 수 있고, 업종이 다르면 조직이 직면하는 환경도 달라지고 기술 수준도 달라지며 특히 조직의 설립목적과 조직구조 및 성장에도 차이가 다르게 나타날 수 있으므로 행정문화의 변화를 위해 기업문화의 교훈이나 그 이론을 적용하는 실수를 범하지 말아야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김근세 · 이경호. (2005). 책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구. 「한국행정학보」, 39(3): 21-45.
- 김호정. (2002). 한국행정문화 연구와 경쟁가치모형. 「한국정책학회」, 11(3): 219-238.
- 김호정. (2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계. 「한국행정학보」, 37(4): 103-124.
- 김호정. (2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. 「한국행정학보」, 38(3): 49-67.
- 김춘희. (2012). 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향. 「한국자치행정학보」, 25(1): 437-458.
- 박노윤. (1997). 조직문화와 전략의 관계에 대한 탐색적 연구. 「경영학연구」, 26(2): 303-329.
- 박내희. (2003). 「조직행동론」. 서울 : 박영사.
- 배병룡. (2013). 직무몰입에 대한 직무상황 및 개인적 특성영향. 「한국자치행정학보」, 26(3):359-384.

- 주용환. (2014). 조직문화와 조직몰입 관계에서 집단 감성적 지성의 조절효과 연구. 「한국자치행정학보」, 28(1): 231-255.
- 주효진. (2004). 조직구조문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). Effective Leadership. South-Western.
- Akinchan, S. R., & Salman, A. (1983). Leadership and its Changing Attributes in Behaviors. *Indian Political Science Review*, 17(2): 229-234.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and Antecedents of Affective Normative and Continuance Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 68(2): 1-18.
- Avolio, B.J., & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*, 6(4): 199-218.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, D. (1996). Effect of Transformational Leadership Training Attitudinal and Financial Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 81(6): 827-832.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13(3): 26-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multi Factor Questionnaires. *Journal of Occupational Psychology*, 72(4): 441-462.
- Becker, H. S. (1960). 「Notes of the Concept of Commitment. *American Sociological Review*」, 6(2): 32-40.
- Block, L. (2003). The leadership-Culture Connection. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1): 318-324.
- Bono, J., & Judge, T. (2003). Self-Concordance at Work. *Academy of Management Journal*, 46(4): 554-571.
- Bycio, P. & Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further Assesment of Conceptualization of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(3):. 649-556.
- Burns, J. M. (1978). 「Leadership. New York: Harper and Row. Organization Theory.」
- Carmeli, A., & Freund, A. (2004). Work Commitment, Job Satisfaction and Job Performance. *International Journal Behavior*, 7(2): 289-303.
- Cameron , K S., & Quinn, R. E. (1999). 「Diagnosing and Changing Organizational Culture」. NY: Addison-Wesley.
- Chaganti, R., Cook., & Smeltz, W. J. (2002). Effects of Styles, Strategies, and Systems on the Growth of Small Business. *Journal of Development Entrepreneurship*, 7(2): 175-192.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employee Job Satisfaction. *The Learning Organization*, 14: 155-185.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). 「Charismatic Leadership in Organizations. London: Sage」.

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). 「Corporate Culture. Reading, MA: Addison-Wesley」.
- Deluga, R. J. (1988). Relationship of Transformational and Transactional leadership with Employee Influencing Strategy. *Group and Organizational Studies*, 13(4): 456-467.
- Druskat, V. U. (1994). Gender and Leadership Styles. *Leadership Quarterly*, 5(2): 99-119.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your's Organization's Character. *Harvard Business Review*, 50(3).
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership. *Journal of Management*, 23(3): 409-473.
- Keller, R. T. (1992). Transformational Leadership and Performance of Research and Development Project Group. *Journal of Management*, 18: 489-501.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction. In Dunnette, MD.(Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(1297-1646). Rand McNally, Chicago. IL.
- McCormik, E. J., & Tiffin. (1974). 「Industrial Psychology」. 6th Ed, NJ: Prentice Hall Inc, 298-299.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1: 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-234.
- Nguyen, H. N., Mohamed, S. (2011). Leadership Behaviors, Organizational Culture and Knowledge Management in Construction. *The Journal of Management Development*, 30(2): 206-221.
- Ouchi, W. G. (1981). 「Theory Z. New York : Avon Books」.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technician. *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Quinn, R. P., & Staines, G. L. (1990). 「The 1977 Quality of Employment Survey. Ann Arbor. MI: Institute for Social Research. University of Michigan.」
- Quinn, R. E., & Cameron , K S. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness. *Management Science*, 29(1): 33-51.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria. *Management Science*, 29(3): 363-377.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). 「The Transformation of Organizational Culture. London: Sage」.
- Quinn, R. E. & Kimberly, J. R. (1984). 「Paradox, Planning and Perservance. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin」, 295-313.
- Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1981). Coventional VS. Worker-Owned Organizations. *Human Relation*, 34(12): 1013-1029.
- Robinson, S. P. (1993). 「Organizational Behavior. 6th Ed」, Prentice-Hall Inc.
- Rost, J. C. (1991). 「Leadership for the 21th Century, New York; Praeger」.
- Sanaee, G. (2001). The Relationship Between Head Nurses Leadership Style and Nurses Job Satisfaction. *Tehran University of Medical Science*, 23(2):89-114.

- Schein, E. H. (1992). 「Organizational Culture and Leadership, 2nd Ed」. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sivasubramaniam, N., Lowe, K. B., Koeck, K. G. (1996). Effectiveness Correlated of Transactional and Transformational Leadership. *The leadership Quarterly*, 7(3): 385-426.
- Steers, R. M. (1975). Problems in The Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 30: 546-558.
- Taunton, R., Kramptiz, S., & Wood, C. (1989). Manager Impact on Retention of Hospital Staff Part 1. *Journal of Nursing Administration*, 19(3): 14-29.
- Upenieks, V. V. (2003). The Interrelationship of Organizational Characteristics of Management Hospital, Nursing Leadership and Nursing Job Satisfaction. *Health Care Management*, 22(2): 83-98.
- Vance, C., & Larson, E. (2002). Leadership Research in Business and Health Care. *Journal Nurses Scholarship*, 34(2): 165-171.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Process. *Journal of Occupational Psychology*, 60: 177-186.
- Walumbwa, F., Orwin, B., & Lawler, J. (2005). Transformational Leadership. Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Human Resources Development Quarterly*, 16(2): 235-257.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1992). 「Superior-Subordinate Relationship. Human Relations」, 45: 575-601.
- Yukl, G., & Howell, J. P. (2004). The Impact of Societal Culture and Individual Social Beliefs on the Perceived Effectiveness of Managerial Influence Strategies. *Journal of International Business Studies*, 35(4): 284-305.

---

**김석용(金錫龍):** 고려대학교에서 행정학박사를 취득하고(논문: 해운전자시장의 활성화에 관한 조건분석), 현재 부산대학교의 사회과학연구소에서 활동 중이다. 학문적 관심분야는 전자정부, 정책평가, 조직진단 등이며, 주요 논문으로는 "공공부문 전자문서관리시스템 사용태동에 관한 연구(2013)," "지방의회 유급제도입이 의정활동성과에 미치는 효과분석(2012)," "전자문서관리 시스템 사용자 기술수용 영향요인에 관한 연구(2011)" 등이 있다. <e-mail: ksyong77@hanmail.net / 논문접수일: 2015. 2. 16/ 논문수정일: 2015. 3. 18/ 게재확정일: 2015. 3. 23>



## A studies on Impact Leadership of Local Government Officials on Organizational Effectiveness

Kim, Seog-yong

The purpose of this study is leadership type (transactional / transformational) was to determine the organizational effectiveness depending on the organizational culture. The moderating effect analysis results of this study are as follows. In the 20 analyzed the inte

4raction term, The charisma in rational culture, and intellectual stimulation in the hierarchical culture has a negative effect on job satisfaction. But the intellectual stimulation in the innovation culture and conditional rewards in the hierarchical culture has a positive effect on job satisfaction respectively. Interaction term indicated in job satisfaction impact on both the organizational commitment.

[Key Words: Transactional Leadership, Transformational Leadership, Organizational Culture]

