

변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

조직문화의 조절효과를 중심으로

An Study on the Relationships between Transformational/Transactional leadership and Organizational Effectiveness:
Focusing on moderating effects of Organizational Culture

저자 (Authors)	류병곤, 류은영 Ryu, Byung-Gon, Ryu, Eun-Young
출처 (Source)	GRI 연구논총 15(3) , 2013.12, 239-262(24 pages) GRI REVIEW 15(3) , 2013.12, 239-262(24 pages)
발행처 (Publisher)	경기연구원 Gyeonggi Research Institute
URL	http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE02367931
APA Style	류병곤, 류은영 (2013). 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향. GRI 연구논총, 15(3), 239-262
이용정보 (Accessed)	연세대학교 165.***.14.104 2021/09/16 22:30 (KST)

저작권 안내

DBpia에서 제공되는 모든 저작물의 저작권은 원저작자에게 있으며, 누리미디어는 각 저작물의 내용을 보증하거나 책임을 지지 않습니다. 그리고 DBpia에서 제공되는 저작물은 DBpia와 구독계약을 체결한 기관소속 이용자 혹은 해당 저작물의 개별 구매자가 비영리적으로만 이용할 수 있습니다. 그러므로 이에 위반하여 DBpia에서 제공되는 저작물을 복제, 전송 등의 방법으로 무단 이용하는 경우 관련 법령에 따라 민, 형사상의 책임을 질 수 있습니다.

Copyright Information

Copyright of all literary works provided by DBpia belongs to the copyright holder(s) and Nurimedia does not guarantee contents of the literary work or assume responsibility for the same. In addition, the literary works provided by DBpia may only be used by the users affiliated to the institutions which executed a subscription agreement with DBpia or the individual purchasers of the literary work(s) for non-commercial purposes. Therefore, any person who illegally uses the literary works provided by DBpia by means of reproduction or transmission shall assume civil and criminal responsibility according to applicable laws and regulations.

변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 조직문화의 조절효과를 중심으로*

류 병 곤** / 류 은 영***

본 연구의 목적은 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 있어서 조직문화의 조절역할을 밝혀내는 것이다.

이러한 연구의 목적을 달성하기 위해 서울경기 지역의 공공기관, 공기업, 금융, 서비스, 정보통신(IT), 전기, 건설, 유통, 의료, 금속, 제조, 연구소 등의 다양한 업종에 속하는 총 38개 기업 구성원 592명을 대상으로 설문조사를 하였다.

연구결과는 다음과 같다. 첫째, 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 더 높은 것으로 나타났다. 둘째, 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 애드호크라시문화의 조절효과는 변혁적 리더십만 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 가졌다. 셋째, 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 클랜문화의 조절효과는 변혁적 리더십만 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 가졌다. 넷째, 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 위계문화의 조절효과는 변혁적 리더십에서는 통계적으로 유의한 정(+)의 효과를 가졌고, 거래적 리더십에서는 통계적으로 유의한 부(-)의 효과를 가지는 것으로 분석되었다.

주제어 _ 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직문화, 조직몰입, 위계회귀분석

* '이 논문은 동아대학교 교내연구비 지원에 의해 연구' 되었습니다.

** 단국대학교 경영학과 강사(제1저자)

*** 동아대학교 행정학과 조교수(교신저자)

An Study on the Relationships between Transformational/ Transactional leadership and Organizational Effectiveness: Focusing on moderating effects of Organizational Culture*

Ryu, Byung-Gon** / Ryu, Eun-Young***

The aim of this thesis is to find the influence of transformational/transactional leadership on organizational commitment and moderating effects of organizational culture.

To carry out the purposes of this study, the data were collected from 592 employees in Seoul and Gyeong-gi area of public, public enterprise, bank, services, information technology(IT), manufacturing, electrical, construction, retail, clothing, metal, research centers, etc total of 38 companies.

The conclusions of this study can be summarized as following: First, transformational leadership has stronger effect on organizational commitment than transactional leadership. Second, adhocracy culture is positive moderating effects between transformational leadership and organizational commitment. Third, clan culture is positive moderating effects between transformational leadership and organizational commitment. Fourth, hierarchy culture is positive moderating effects between transformational leadership and organizational commitment and negative moderating effects between transactional leadership and organizational commitment.

Key words _ transformational leadership, transactional leadership, organizational culture, organizational commitment, hierarchical regression.

* 'This work was supported by the Dong-A University research fund.'

** Lature, Dept, of Business Administration, Dankook University(First Author)

*** Assistant Professor, Dept, of Public Administration, Dong-A University(Corresponding Author)

1. 서론

조직에서의 리더십에 대한 많은 연구가 이루어진 것은 조직의 경쟁력은 리더십에서 비롯된다는 인식과, 또한 조직의 내외 환경변화를 올바르게 지각·해석하여 이에 대응하는 능력이 바로 리더십의 본질이기 때문이다.

그러나 최근에는 기존의 리더십으로는 급변하는 조직 환경에 대응하고, 변화주도를 할 수 없다는 주장이 제기됨에 따라 리더십을 지금까지와는 다른 관점에서 접근한 새로운 이론들이 개발되고 있다. 특히, Bass(1985)는 Burns(1978)의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 기업 환경에 적용시켜 이를 확대·발전시켜 왔다.

이와 더불어 최근에 이르러 조직특성이 조직성과를 변화시키는 주체로서 조직문화와 리더십의 관계를 밝히는 연구는 많이 이루어지고 있다. 또한 리더십과 조직문화를 동시에 다룬 연구는 대부분 조직유효성의 문제에 초점을 두기보다는 리더십과 조직문화간의 관계에 대한 연구가 주요하며, 이들의 관계를 인정하는 관점은 대개 두 가지로 구분된다. 이는 리더십이 조직문화에 영향을 미친다고 보는 입장과, 조직문화가 리더십에 영향을 미친다는 입장이다. 그러나 역할을 중시하는 변혁적 리더십은 조직문화에 강한 영향을 미치는 반면, 관리의 성격이 강한 거래적 리더십은 규칙, 절차, 규범에 따라 조직문화의 영향을 강하게 받는다고 할 수 있다. 모든 리더는 정도의 차이는 있어나, 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 함께 사용하므로, 엄밀히 말해 리더십과 조직문화의 관계는 일방적이 아니라 상호영향을 미친다고 보는 것이 정확할 것이다.

따라서 본 연구는 리더십과 조직문화가 조직몰입에 영향을 미치는 중요한 변수로 보고 모두 고려한 포괄적인 관점으로 접근하고자 한다. 이는 기존의 연구들이 리더십과 조직문화변수 중 한 가지 변수가 조직몰입에 미치는 영향을 분석하거나, 리더십과 조직문화 둘 간의 관계를 주로 연구하고 있는 점과 차이를 가진다. 따라서 본 연구는 리더십과 조직문화를 동시에 고려하여 조직몰입과의 관계를 밝힌다는 의의를 가진다. 또한, 기업의 문화적 특성에 따라서 가장 효과적인 리더십의 적합관계를 밝히는 것을 목적으로 하고 있다는 점이 본 연구가 가지는 중요한 의미이다. 이를 통하여 실제 기업에서의 리더들이 리더십을 발휘하는 데 있어서 조직의 분위기에 적합하고, 구체적이며 활용 가능한 행동의 지침을 제시하여 보고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 변혁적/거래적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership) 이론은 Burns(1978)가 처음으로 변혁적 리더십에 대한 아이디어를 제시하였고, 거의 10년이 지난 후 Bass(1985)에 의해 이 이론이 확장되었다(Achua & Lussier, 2010). Burns(1978)는 직무를 완수하기 위한 거래적 또는 변혁적 리더십이라는 두 가지의 리더십 접근법을 제안하였고, 이러한 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 다양한 분야에서 연구의 주제로 널리 사용되어지고 있다(Bass & Avolio, 1990; Yammarino & Bass, 1990).

일반적으로 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 주로 비교된다(Burns, 1978; Bass, 1985). 변혁적 리더십은 현재 조직의 문제점과 이상적인 조직의 모습을 구성원들에게 제시함으로써 현재의 상황을 변화시키려하는 것이고, 거래적 리더십은 리더와 구성원간의 교환관계에 역점을 두어 리더는 구성원의 욕구를 파악하고, 주어진 성과의 달성정도에 따라 그들의 욕구를 충족시켜주어 조직 내부적인 안정과 유지에 초점을 맞추는 것이다(Achua & Lussier, 2010).

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성요인을 살펴보면, 많은 학자들이 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 리더의 행동유형에 대한 연구를 정리하고, 확장시킴으로써, 현재는 변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 개별적 배려(individual consideration), 영감에 의한 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation)등 4개의 차원으로 구분을 하고 있고, 거래적 리더십은 상황적 보상(contingent reward), 예외적 관리(management by exception)등 2개의 차원으로 구분하고 있다(Bass, 1985, 1990, 1996; Avolio & Bass, 1990, 1993, 1995; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991; Avolio, Bass, & Jung, 1999, Yukl, 2006).

거래적 리더십은 조직의 안정과 관리적 측면에서 중요하지만, 최근 조직을 둘러싼 환경은 새로운 변화와 지속적인 혁신을 모색하기 때문에 조직은 변혁적 리더십을 선호하는 경향이 많다(Tichy & Devanna, 1986; Bass, 1990; Pawar & Eastman, 1997; Daft, 2010). 변혁적 리더들은 거래적 리더들이 행하는 규칙준수, 지시 및 보상 등에 역점을 두어 분석하고 통제하기 보다는 비전제시, 공유가치, 관계형성을 위한 아이디어, 개별적 업무에 대한 의미 부여와 같은 무형적 측면에 역점을 두어 관리한다. 따라서 변혁적 리더는 개인의 가치관, 신념등 질적인 측면에 관심을 가지며, 리더와 구성원들 간의 유형적 교환관계에 큰 의미를 두지 않는다(Daft, 2010).

이러한 변혁적 리더십은 네 가지 관점에서 거래적 리더십과 차이점이 있다. 첫째, 변혁적 리더는 구성원들을 리더로 성장 시킨다. 둘째, 변혁적 리더들은 구성원들이 기본적으로 관심을 가지는 생존의 욕구, 안전의 욕구 등과 같은 저차원의 욕구에서 자아실현의 욕구 등의 고차원적인 욕구로 이동하도록 이끈다. 셋째, 변혁적 리더는 조직의 성과를 위해서 구성원들의 개인적 관심사를 넘어서게 한다. 마지막으로 변혁적 리더는 조직의 비전에 관하여 구성원들과 효과적으로 의사소통을 한다(Bass, 1990, 1996, 1999; Yammarino, Spanger & Bass, 1993; Daft, 2010).

2. 조직문화

조직문화의 정의를 살펴보면, Schien(1992)는 조직문화란 신념, 규범, 태도, 가치, 가정 및 업무방식 등에 대해 총체적으로 조직의 구성원들이 공유하고 새로운 구성원들에게 전해지는 것이라 하였고, Korte & Chermack(2007)는 조직문화란 조직을 하나로 묶어주는 ‘공유된 인식모델’ 또는 ‘사회적인 접착제’라고 정의하였다.

이러한 조직문화는 조직의 전략과 외부환경에 잘 적응할 수 있는 조직문화가 조직에 깊게 뿌리를 내리면 조직의 전략을 성공적으로 수행하는 강력한 수단이 되지만, 약하거나 조직에 잘 적응하지 못한 문화는 전략을 성공적으로 수행하는데 걸림돌이 될 수 있다(Henderson, Thompson & Henderson, 2006). 조직문화는 조직 구성원들의 일상생활에 의미를 부여하는 방식을 제공하고, 행동양식에 대한 지침과 규칙 등의 사회통제 메커니즘을 통하여 내부의 통일성을 창출하고, 조직을 둘러싼 외부환경의 변화가 심하여 조직구성원들이 조직의 정체성과 목적을 다시 평가해야 할 때 구성원들에게 그 의미를 전달하고 부여하는 등의 조직의 외부적응을 도와주는 두 가지 중요한 기능을 수행한다(Schien, 1992; Ravasi & Schultz, 2006).

최근 조직문화에 대한 연구는 거시적인 차원의 질적 연구방법에서 예측과 일반화에 유효한 양적 연구방법으로 대체되는 양상을 보이고 있다(김호정, 2002). 이러한 맥락에서 출발하여 조직문화에 대한 새로운 해석가능성을 제시해주는 것이 경쟁가치모형을 적용한 조직문화 접근법이다.

경쟁가치모형에 따른 조직문화 접근법에서는 조직문화를 환경변화정도와 조직의 전략적 초점 또는 지향성의 두 차원에 의해 네 가지 유형으로 분류하고 있다. 첫째, 환경변화정도(동태적-안정적)는 수직차원에서의 동태적은 조직원들의 자발적이고 자유로운 의사결정을 강조하며 조직의 권위도 분권화되어 있다. 안정적은 조직원들의 질서 및 효율성을 강조하는 것으로 예측가능성, 확실성 등의 가치를 최우선적으로 추구한다. 둘째, 전략적 초점(외부-내부)은 외부지향성은 조직 환경에 대한 적응, 경쟁, 상호관계를 강조 하고, 내부지향성은 조직의 유지를 위한 조정과 통합을 강조한다(Parker & Bradley, 2000).

조직문화의 네 가지 문화유형은 애드호크라시 문화(adhocracy culture), 클랜문화(clan culture), 위계문화(hierarchy culture), 시장문화(market culture)로 나뉜다. 네 가지 조직문화 유형은 상호배타적인 것이 아니며, 어떤 조직이든 서로 다른 문화적 가치들이 공존한다. 그러나 강한 문화를 가진 고성문화에서는 특정 문화유형을 강조하거나 더 치중하는 것을 발견 할 수 있다(Achua & Lussier, 2010). 이러한 네 가지 문화유형에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

애드호크라시 문화(adhocracy culture)는 조직의 변화와 유연성을 강조하면서, 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다. 따라서 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고, 조직구성원들의 창의성과 기업가정신을 중심 가치로 인정한다. 클랜문화(clan culture)는 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다. 이러한 문화유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점을 둔다. 조직효과성의 기준도 인적자원의 훈련 및 개발, 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 주어진다. 위계문화(hierarchy culture)는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 하는 문화유형이다. 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다. 시장문화(market culture)는 조직의 성과목표 달성 과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화유형이다. 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표달성, 계획, 능률성, 성과보상의 가치를 강조한다(Cameron, 2006).

3. 조직몰입

조직몰입은 조직에 대한 몰입과 개인과 조직의 동일시 정도를 의미하는 것이다(Mowday, Porter & Steers, 1982). 이는 구성원들이 자신이 속한 조직에 대하여 얼마나 많은 열정을 가지고 몰입하는 정도를 가리키는 개념으로 직무만족과 더불어 구성원들이 조직에 얼마나 애착을 가지고 헌신하려는 가를 보여주는 지표인 것이다.

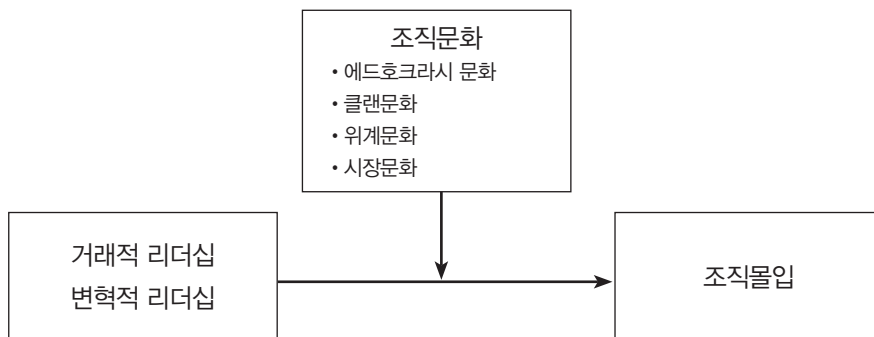
Meyer & Allen(1991)은 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였다. 정서적 몰입은 조직의 구성원으로써 조직과 동일시하려는 개인의 감정적 애착상태를 말하는 것이고, 지속적 몰입은 조직을 떠남으로 인하여 발생할 수 있는 기회비용에 기초한 것이고, 마지막으로 규범적 몰입은 도덕적 또는 윤리적 이유로 인하여 조직에 머물러야 하는 의무감과 관련된 몰입이다. 따라서 조직몰입은 조직의 목표 및 추구가치에 대해 강한 긍정적 믿음을 가지고, 조직을 위해 헌신하며, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지라고 할 수 있다(한봉주, 2010).

III. 연구방법

1. 연구모형 및 연구가설

본 연구는 조직몰입에 대한 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 영향력을 비교하며, 아울러 변혁적/거래적 리더십과 조직몰입의 관계에 있어서 조직문화의 조절효과를 비교하고자 한다. 이를 개념적인 연구 모형으로 나타내면 다음의 <그림 2>과 같다.

<그림 2> 연구모형



많은 선행연구들에서 변혁적/거래적 리더십이 조직유효성에 유의한 관계에 있음을 입증하고 있으며, 특히 조직몰입이나 직무만족과 같은 심리적 성과지표에 대하여 유의한 영향력을 미치는 것으로 알려져 있다(Yukl, 2006).

거래적 리더십이 변혁적 리더십 보다 조직몰입에 더 높은 영향력을 미친다는 연구(김호정, 2001; 김호균, 2007; 한봉주, 2010)와 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 조직몰입에 더 높은 영향을 미친다는 연구(구연원, 2005; 임채숙 외, 2010; 지경이·김정원, 2010; 성지현, 2012; 지경이 외 2012)가 혼재하고 있다. 또한 분석 대상이 공기업이나 사기업이나에 따라 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 다르다는 연구(김호정, 2001)가 존재하나 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 대부분의 연구에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 조직몰입에 더 높은 영향을 미치는 것으로 분석하고 있다.

따라서 본 연구에서도 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으

로 예상되며, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 유의한 영향을 미칠 것으로 기대되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 조직몰입에 미치는 영향이 더 클 것이다.

리더십과 조직문화와의 관계에 관한 연구는 크게 조직문화와 리더십간의 관계가 분리된 개념으로 보는 연구와 조직문화를 포괄적인 개념으로 설정해서 리더십을 조직문화의 구성요소로 인식하는 연구로 구분 가능하다. 조직문화와 리더십을 분리된 개념으로 보는 연구는 조직문화가 리더십에 영향을 미친다는 연구와 리더십이 조직문화에 영향을 미친다는 연구로 구분된다(김호정, 2003). 전자는 조직문화가 성숙해 가면서 리더의 역할은 점점 줄어들고 리더의 행동을 통제하는 조직문화의 능력이 점차 커진다는 연구자들(Schein, 1992; Quinn & McGrath, 1985)의 관점이고, 후자는 리더십이 조직문화에 미치는 영향을 다루고 있는 연구는 대체로 리더십을 강조하는 연구자들(Trice & Beyer, 1991; Yukl, 2006; Achua & Lussier, 2010; Daft, 2010)의 관점이다.

많은 연구자들은 리더십과 조직문화의 적합성에 따라서 조직효과성의 정도가 달라질 수 있다고 하였다(전상호·신용준, 1995; 김남현·이주호, 1997; 김호정, 2003; 구연원, 2005; 조경호·김정필, 2005; 김호균, 2007; 이정남·김문석, 2009; 한봉주, 2010; 임채숙 외, 2010; 성지현, 2012; 지경이 외 2012). <표 1>은 리더십, 조직문화와 조직유효성에 관한 국내의 주요 경험적 연구의 결과를 정리한 것이다. 따라서 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

<표 1> 리더십, 조직문화, 조직몰입에 관한 국내 선행연구

연구자	연구대상	변수			분석 방법	분석결과
		독립변수	종속변수	조절변수/매개변수		
전상호·신용준 (1995)	25개 기업 종업원 644명 대상	리더십 조직문화	조직몰입 직무만족	—	교차분석 t-test	Quinn & McGrath(1985)의 모형을 바탕으로 리더십과 조직문화 유형의 적합관계(과업형 리더십-합리문화, 혁신형 리더십-개발문화, 참여형 리더십-합의문화, 관료형 리더십-위계문화)에 따라 조직유효성에 미치는 영향이 다를 것을 발견하였다.
김남현·이주호 (1997)	121개 기업 종업원 1537명 대상	리더십 조직문화	조직몰입 직무만족 이직의도	—	Del 검증 t-test	리더십과 조직문화 유형의 적합관계(변혁적 리더십-혁신 지향 문화, 거래적 리더십-안정지향 문화)에 따라 조직유효성에 미치는 영향이 다를 것을 발견하였다.
김호정 (2003)	부산시 구청 공무원 405명 대상	리더십 조직문화	조직몰입 직무만족	—	Anova	리더십과 조직문화의 유형을 3가지 적합관계(적합관계, 부적합 관계, 중간 관계)로 나누고, 각각의 적합관계에 따라 조직유효성에 미치는 영향이 다를 것을 발견하였고, 세부적으로 변혁적-발전문화, 변혁적-집단문화, 거래적-합리문화의 순으로 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

구연원 (2005)	공사조직 종업원 585명 대상	리더십	조직몰입 직무만족	조직문화	다중 회귀분석	변혁적/거래적 리더십과 조직문화의 적합관계에 따라 조직유효성에 미치는 영향이 다름을 검증하였다. 세부적으로 살펴보면, 합리문화에서는 변혁적/거래적 리더십 모두 조직몰입에 유의한 영향을 미치고, 개발문화에서도 변혁적/거래적 리더십 모두 조직몰입에 유의한 영향을 미쳤다. 합의문화에서는 거래적 리더십만 조직몰입에 영향을 미쳤고, 위계문화에서는 변혁적 리더십만 조직몰입에 영향을 미쳤다.
조경호· 김정필 (2005)	80개 기 초자치단 체 공무 원 1209명 대상	리더십	조직 효과성	조직문화	조절 회귀분석	리더십이 조직유효성에 미치는 영향에서 조직문화의 조절효과를 검증하였다. 세부적으로 살펴보면, 과업지향문화는 생산독려형, 목표달성형 리더십과 조직유효성 관계에서 조절효과를 가졌고, 관계지향문화는 촉진자형, 후견인형 리더십과 조직유효성 관계에서 조절효과를 가진.
김호균 (2007)	전남지역 공무원 533명 대상	조직문화	조직몰입	리더십 (매개)	SEM	조직문화 유형이 변혁적/거래적 리더십에 미치는 영향은 다르다는 것을 발견.
이정남· 김문석 (2009)	코레일 총 남지사 중 업원 210 명 대상	조직문화	조직몰입 직무만족 경영상과	리더십	다중 회귀분석	조직문화 유형과 조직효과성 관계에서 변혁적/거래적 리더십의 조절효과를 실증 분석하였고, 변혁적리더십은 합의문화와 조직효과성 관계에서 정(+)의 조절효과를 가졌고, 거래적리더십은 합리문화와 직무만족 관계에서 부(-)의 조절효과를 가진.
한봉주 (2010)	공사조직 종업원 1097명 대상	리더십 조직문화	OCB	조직몰입 직무만족	SEM	공기업과 사기업을 대상으로 리더십 유형과 조직문화 유형이 OCB에 미치는 영향에 있어서 조직몰입과 직무만족의 매개효과를 검증하였다. 연구결과 사기업에서는 변혁적 리더십과 개발문화가 조직유효성에 유의한 영향. 공기업에서는 거래적 리더십과 개발문화가 조직유효성에 유의한 영향이 있음.
임채숙 외(2010)	공무원 469명 대상	조직문화	조직몰입 직무만족	리더십 (매개)	다중 회귀분석 SEM	조직문화 유형과 조직유효성 관계에서 변혁적/거래적 리더십의 매개효과를 검증한 결과 조직문화 유형에 따라 리더십의 매개효과가 다름을 발견하였다. 세부적으로 살펴보면, 변혁적 리더십은 합리문화, 개발문화, 합의문화와 조직유효성과의 관계에서 매개역할을 하였고, 거래적 리더십은 개발문화, 합의문화, 위계문화와 조직유효성과의 관계에서 매개역할을 하였다.
성지현 (2012)	카지노 딜러 265명 대상	리더십	조직몰입	조직문화 (매개)	SEM	리더십 유형과 조직몰입과의 관계에서 조직문화의 매개효과를 검증한 결과, 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계에서 조직문화의 매개효과는 없었고, 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계에서는 조직문화중 혁신문화와 집단문화만 매개효과가 있음.
지경이 외(2012)	강원지역 공무원 497명 대상	리더십	조직몰입	조직문화 (매개)	다중 회귀분석	거래적 리더십의 상황적보상과 위계문화의 결합을 제외하고, 변혁적/거래적 리더십과 조직몰입 관계에서 조직문화의 매개효과가 있음.

가설 2 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 조직문화에 따라 차이가 날 것이다.

가설 2-1: 클랜문화에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 조직몰입에 미치는 영향이 더 클 것이다.

가설 2-2: 애드호크라시 문화에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 조직몰입에 미치는

영향이 더 클 것이다.

가설 2-3: 위계문화에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십 보다 조직몰입에 미치는 영향이 더 클 것이다.

가설 2-4: 시장문화에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십 보다 조직몰입에 미치는 영향이 더 클 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

변혁적 리더십은 카리스마, 영감에 의한 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려로 구성되어 있다. 이러한 변혁적 리더의 행동 특성은 부하들에게 비전과 사명감을 제공하고 리더가 부하들에게 가치나 신념을 전달함으로써 부하들로부터 존경과 신뢰를 받는 것이다. 본 연구에서는 변혁적 리더십의 측정을 위하여 Bass와 Avolio(1995)가 개발한 MLQ-5X의 항목을 수정하여 활용했으며, 20문항을 Likert 5점 척도에 의해 측정하였다.

거래적 리더십은 상황적 보상, 예외에 의한 적극적 관리, 예외에 의한 소극적 관리로 구성되어 있다. 조건적 보상은 리더가 부하들이 무엇을 해야 보상을 받거나 징계를 피하게 되는지 알려주고 그것에 상응하는 보상이나 벌을 주는 리더십이다. 예외에 의한 적극적 관리는 리더가 능동적으로 수행목표에서 벗어나는 부분을 찾아내어 이에 대한 적절한 수정조치를 취하는 것을 말한다. 예외에 의한 소극적 관리는 리더가 표준으로부터 멀어지는 데 대한 정보를 스스로 찾아내지 않고 자신에게 알려지기까지 기다린다는 것이다. 거래적 리더십의 측정 역시 Bass & Avolio(1995)가 개발한 MLQ-5X의 항목을 수정하여 활용하였으며, 8문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

본 연구에서는 Cameron & Quinn(1999), Cameron(2006)의 조직문화유형인 클랜문화, 애드호크라시 문화, 위계문화, 시장문화의 구분을 사용하고자 한다. 첫째, 클랜문화는 애착과 관련된 규범과 가치를 기초로 하고 있다. 조직의 요구에 대한 개인적인 순응은 신뢰, 전통, 그리고 구성원의 장기적인 조직 몰입에서 연유한다. 클랜문화는 인적자원개발을 강조하고 의사결정에 구성원이 참여하는 것에 가치를 부여한다. 유연성과 조직내부의 통합에 초점을 두는 클랜문화는 배려적 리더십과 관련이 있다.

둘째, 애드호크라시 문화는 변화의 가정을 전제로 하며 조직구성원은 수행되는 과업의중요성이나 이데올로기적인 호소에 의해 동기가 부여된다. 애드호크라시 문화의 조직은 성장, 자원획득을 목표로 하고 강조한다. 유연성과 외부적응에 초점을 두는 애드호크라시 문화는 창의적이며 위험을 감수하는 변혁적 리더십과 관련이 있다.

셋째, 위계문화는 관료제와 관련된 가치와 규범을 반영하며, 이러한 가치체계는 안정성의 가정을 기

초로 한다. 역할이 공식적으로 진술되고 규칙과 규정을 통해 강화되기 때문에 개인에게는 조직의 명령에 동의할 것을 요구한다. 통제가치와 내부통합에 초점을 두는 위계문화는 신중하고 보존적인 리더십과 관련이 있다.

마지막으로 시장문화는 성취의 가정을 전제로 하고, 일차적으로 계획, 생산성, 효율성에 목표를 둔다. 구성원은 원하는 조직목표로 이끄는 충분한 성과와 보상을 받을 것이라는 신념에 의해 동기화된다. 통제가치와 외부적응에 초점을 두는 시장문화는 거래적 리더십과 관련이 있다.

본 연구에서는 이러한 조직문화 요인들을 측정하기 위하여 Quinn & McGrath(1985)가 개발한 설문항목을 수정하여 활용하였으며, 4가지 문화유형별로 각각 5문항씩 총 20개의 문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

조직몰입은 조직에 대한 애착을 갖고 구성원으로 계속 존속하기를 강력히 희망하면서, 조직의 목표와 가치를 수용하여 내면화 시키고, 조직의 목표달성과 성공을 위해 개인적 노력을 아끼지 않으려는 자발성으로 정의될 수 있다. Allen & Meyer(1990)가 개발한 항목을 수정하여 활용하였으며, 8개의 문항을 Likert의 5점 척도로 측정하였다.

3. 자료수집 방법 및 표본의 특성

본 연구에 필요한 자료는 서울·경기 지역의 금융, 서비스, 정보통신(IT), 전기, 건설, 유통, 의료, 금속, 연구소, 공기업 등의 다양한 업종에 속하는 총 38개 기업(구성원 592명)들을 통하여 획득되어졌다.

회수되어진 자료들에 대해서는 자료들이 갖고 있는 인구통계학적 특성들을 파악하기 위하여 빈도분석과 평균분석을 통해 기초통계분석을 실시하였다. 기초통계분석 결과를 살펴보면 <표 2>과 같다.

성별로는 남성이 380명(64.2%), 여성이 212명(35.8%)으로 나타남으로써 남성의 비율이 여성의 비율보다 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 일반적인 기업 내 남성과 여성의 비율이 반영된 것으로 특정성별에 지나치게 편중되지 않고 있음을 보여주고 있다. 연령대는 20대가 108명(18.2%), 30대가 253명(42.7%), 40대가 180명(30.4%), 50대 이상이 51명(8.6%)으로 나타나고 있다. 30대 42.7%로 가장 많은 비중을 차지하고 있는데, 이는 경기 침체와 취업난으로 인하여 사회에 진출하는 취업연령이 증가함에 따라 30대의 비율이 가장 많은 비중을 차지한 것으로 보인다.

직급은 사원급 184명(31.1%), 대리급 122명(20.6%), 과장급 169명(28.5%), 차장급 51명(8.6%), 부장 이상 66명(11.1%)으로 각 직급별로 고른 분포를 보이는 것으로 나타났다. 직종별로는 생산, 기술, 서비스는 148명(25.0%), 판매, 영업, 홍보는 128명, 21.6%, 재무, 회계는 43명(7.3%), 인사, 총무, 기획, 전략은 215명(36.3%), 연구, 개발은 58명(9.8%)로 나타났다.

마지막으로 근속연수는 5년 미만이 241(40.7%), 5년 이상 10년 미만이 126명(21.3%), 10년 이상 15년 미만이 108명(18.2%), 15년 이상 20년 미만이 66명(11.1%), 20년 이상이 51명(8.6%)으로 나타났다.

〈표 2〉 표본의 인구통계학적 분포

구분	속성	표본수	백분율(%)	구분	속성	표본수	백분율(%)
성별	남자	380	64.2	담당 업무	생산, 기술, 서비스	148	25.0
	여자	212	35.8		판매, 영업, 홍보	128	21.6
연령	20대	108	18.2		재무, 회계	43	7.3
	30대	253	42.7		인사, 총무, 기획, 전략	215	36.3
	40대	180	30.4		연구개발	58	9.8
	50대 이상	51	8.6	근무 기간	5년 미만	241	40.7
직급	사원급	164	31.1		5년 ~ 10년 미만	126	21.3
	대리급	122	20.6		10년 ~ 15년 미만	108	18.2
	과장급	169	28.5		15년 ~ 20 미만	66	11.1
	차장급	51	8.6		20년 이상	51	8.6
	부장 이상	66	11.1				

IV. 분석결과

1. 변수의 신뢰도 및 타당도 검증

조직몰입에 미치는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 및 조직문화 요인들의 영향력을 도출하기 위하여 회수된 설문 592표본의 요인분석(factor analysis)과 신뢰도분석(reliability analysis)을 실시하였다. 요인별 변수구성은 요인 적재치 0.5이상의 항목만을 포함하였다.

〈표 3, 4〉와 같이 탐색적 요인분석을 실시하였고, 독립변수로 도출된 요인들은 묶여진 문항들의 공통적인 속성을 고려하여 각각 ‘변혁적 리더십’, ‘거래적 리더십’으로 명명하였다. 그리고 조절변수로 도출된 조직문화를 ‘클랜문화’, ‘애드호크라시 문화’, ‘위계문화’, ‘시장문화’로 명명하였다. 끝으로 종속변수로 도출된 요인은 조직몰입으로 명명하였다.

본 연구에서는 측정도구의 항목 간 내적 일관성과 관련된 신뢰성을 검토하기 위해 Cronbach's α 값을 적용하여 계산하였다¹⁾. 변수별 Cronbach's α 계수 및 최종분석에 활용할 것으로 선정한 설문 문항은 다음〈표 3, 4〉과 같다. 이와 더불어, 각 변수의 Cronbach's alpha 값 모두 평균 .700을 넘는 값을 가지는

것으로 나타나 척도구성의 신뢰성에는 큰 문제가 없는 것으로 판단된다.

〈표 3〉 변혁적·거래적 리더십의 요인분석 및 신뢰도 결과

문항		요인		Cronbach's α 계수
		1	2	
거래적 리더십	ls01		.828	.756
	ls02		.830	
	ls03		.782	
	ls04		.701	
변혁적 리더십	ls10	.603		.953
	ls19	.631		
	ls20	.677		
	ls21	.732		
	ls22	.661		
	ls23	.740		
	ls24	.760		
	ls25	.717		
	ls26	.672		
	ls27	.736		
아이겐 값		5.243	3.515	
분산(%)		37.448	25.109	
누적분산(%)		37.448	62.556	

1) 신뢰성 계수의 적정수준을 판정하는 절대적 기준은 없으나, 일반적으로 0.6이상이면 만족스러운 수준이고, 0.8이상이면 바람직한 것으로 지적되고 있다(Nunnally, 1978)

〈표 4〉 조직문화, 조직몰입의 요인분석 및 신뢰도 결과

문항		요인					Cronbach's α 계수
		1	2	3	4	5	
조직 문화	clan1		.745				.866
	clan2		.803				
	clan3		.764				
	clan4		.532				
	clan5		.568				
	adhocracy1			.606			.825
	adhocracy2			.753			
	adhocracy3			.678			
	adhocracy4			.556			
	adhocracy5			.743			
	hierarchy1					.517	.756
	hierarchy2					.645	
	hierarchy3					.525	
	hierarchy4					.738	
	hierarchy5					.613	
	market1				.745		.819
	market2				.765		
	market3				.746		
	market4				.700		
	market5				.556		
조직몰입	oc1	.612					.801
	oc2	.503					
	oc3	.585					
	oc4	.664					
	oc5	.743					
	oc6	.654					
아이겐 값		4.150	3.514	3.363	3.347	2.600	
분산(%)		14.134	13.224	12.934	12.873	9.999	
누적분산(%)		14.134	27.358	40.292	53.165	63.164	

2. 변수들 간의 상관관계분석 및 평균 비교

〈표 5〉는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 조직문화 및 조직몰입 등의 측정변수의 평균, 표준편차, 상관관계분석을 수행한 결과이다. 분석결과를 살펴보면 몇 가지 의미 있는 양태를 발견할 수 있다.

독립변수(변혁적 리더십, 거래적 리더십) 모두 종속변수(조직몰입)에 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 분석되었다. 또한 독립변수(변혁적 리더십, 거래적 리더십) 모두 조절변수(클랜문화, 애드호크라시

문화, 위계문화, 시장문화)에 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 분석되었다. 조절변수(클랜문화, 애드호크라시 문화, 위계문화, 시장문화) 모두 종속변수(조직몰입)에 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 분석되었다.

〈표 5〉 측정변수의 기술통계(평균, 표준편차), 상관관계분석

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
거래적리더십	3.507	.722	1						
변혁적리더십	3.547	.667	.655**	1					
클랜문화	3.646	.711	.536**	.643**	1				
애드호크라시 문화	3.308	.706	.488**	.602**	.625**	1			
위계문화	3.462	.626	.307**	.338**	.380**	.335**	1		
시장문화	3.506	.669	.274**	.278**	.250**	.305**	.587**	1	
조직몰입	3.401	.683	.478**	.547**	.540**	.551**	.358**	.341**	1

**는 0.01 수준(양쪽)에서 유의하며, *는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함.

3. 가설검증

1) 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과 검증

〈표 6〉는 가설 1을 검증 결과로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향에 대하여 검증하였다. 분석결과를 살펴보면, 변혁적 리더십의 t 값은 8.256($p = .000$)로 통계적으로 유의수준 하에서 영향을 미치고, 거래적 리더십의 t 값은 2.920($p = .004$)로 통계적으로 유의수준 하에서 영향을 미친다. 따라서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다. 회귀모형은 F 값이 131.625($p = .000$)의 수치를 보이고 있으며, $R^2 = .309$ 으로 30.9%의 설명력을 보이고 있다. Durbin-Watson²⁾는 1.777로 잔차들 간에 상관관계가 없어 회귀모형이 적합한 것으로 나타나고 있다. 가설 검증을 위하여 표준화계수인 베타값을 비교하여 보면, 변혁적 리더십($\beta = 0.431$, $p = .000$)이 거래적 리더십($\beta = 0.153$, $p = .004$)보다 높아 조직몰입의 향상에 더 효과적이라고 볼 수 있다. 따라서 가설 1의 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 조직몰입에 미치는 영향이 더 클 것이라는 가설은 채택되었다.

2) 일반적으로 Durbin-Watson의 d 통계치가 2에 접근하면 오차항의 자기상관이 없다고 할 수 있다(Dillon & Goldstein, 1984).

〈표 6〉 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과 검증

독립변수	표준오차	β	t-value	유의확률
(상수)	.130		10.216	.000
거래적리더십	.049	.153	2.920	.004
변혁적리더십	.053	.431	8.256	.000

R=.556, R²=.309, Adj R²=.307
=131.625, P=.000, Durbin-Watson=1.777

2) 변혁적/거래적 리더십과 조직유효성 관계에서 클랜문화의 조절효과 검증

〈표 7〉는 가설 2-1의 검증 결과로 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 클랜문화의 조절효과를 검증한 결과이다. 분석결과를 살펴보면, 거래적 리더십이 클랜문화에 따라 조직몰입에 미치는 영향에 관한 값을 살펴보면, t값은 -1.552(p= .121)로 통계적으로 유의수준을 벗어나는 값을 가지고, 변혁적 리더십이 클랜문화에 따라 조직몰입에 미치는 영향에 관한 값을 살펴보면, t값은 2.144(p= .032)로 통계적으로 유의한 값을 가지고 있으며, 회귀모형 F값은 24.770(p= .000)의 수치를 보이고 있으며, 설명력은 1단계 모형에서 R²= .309, 2단계 모형에서 R²= .365, 3단계 모형에서 R²= .370으로 증가하고 있다. 거래적 리더십이 클랜문화의 조절효과에 따라 조직몰입에 미치는 영향은 통계적 유의수준을 벗어났고, 변혁적 리더십만 클랜문화의 조절효과에 따라 조직몰입에 미치는 영향이 통계적 유의수준을 만족하고 있다. 따라서 가설 2-1 클랜문화에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 조직몰입에 미치는 영향이 더 클 것이라는 가설은 채택되었다.

〈표 7〉 변혁적/거래적 리더십과 조직몰입 관계에서 클랜문화의 조절효과 검증

	모형1		모형2		모형3	
	β	t-value	β	t-value	β	t-value
(상수)		10.216(.000)		7.388(.000)		3.119(.002)
거래적리더십	.153	2.920(.004)	.116	2.298(.022)	.519	1.957(.051)
변혁적리더십	.431	8.256(.000)	.260	4.676(.000)	-.293	-1.114(.266)
클랜문화			.310	7.199(.000)	.144	1.004(.316)
거래적 X 클랜문화					-.690	-1.552(.121)
변혁적 X 클랜문화					1.001	2.144(.032)
f-value	131.625(.000)		112.599(.000)		68.839(.000)	
R ²	.309		.365		.370	
Adj R ²	.307		.362		.365	

3) 변혁적/거래적 리더십과 조직유효성 관계에서 애드호크라시 문화의 조절효과 검증

〈표 8〉는 가설 2-2의 검증 결과로 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 애드호크라시 문화의 조절효과를 검증한 결과이다. 분석결과를 살펴보면, 거래적 리더십이 애드호크라시 문화에 따라 조직몰입에 미치는 영향에 관한 값을 살펴보면, t 값은 $-.899(p=.369)$ 로 통계적으로 유의수준을 벗어나는 값을 가지고, 변혁적 리더십이 애드호크라시 문화에 따라 조직몰입에 미치는 영향에 관한 값을 살펴보면, t 값은 $2.480(p=.013)$ 로 통계적으로 유의한 값을 가지고 있으며, 회귀모형 F 값은 $75.773(p=.000)$ 의 수치를 보이고 있으며, 설명력은 1단계 모형에서 $R^2=.309$, 2단계 모형에서 $R^2=.383$, 3단계 모형에서 $R^2=.393$ 으로 증가하고 있다. 거래적 리더십이 애드호크라시 문화의 조절효과에 따라 조직몰입에 미치는 영향은 통계적 유의수준을 벗어났고, 변혁적 리더십만 애드호크라시 문화의 조절효과에 따라 조직몰입에 미치는 영향이 통계적 유의수준을 만족하고 있다. 따라서 가설 2-2 애드호크라시 문화에서는 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 조직몰입에 미치는 영향이 더 클 것이라는 가설은 채택되었다.

〈표 8〉 변혁적/거래적 리더십과 조직몰입 관계에서 애드호크라시 문화의 조절효과 검증

	모형1		모형2		모형3	
	β	t-value	β	t-value	β	t-value
(상수)		10.216(.000)		7.737(.000)		4.826(.000)
거래적리더십	.153	2.920(.004)	.126	2.549(.011)	.308	1.486(.138)
변혁적리더십	.431	8.256(.000)	.246	4.542(.000)	-.263	-1.253(.211)
애드호크라시문화			.341	8.379(.000)	-.037	-.255(.799)
거래적 X 애드호크라시					-.333	-.899(.369)
변혁적 X 애드호크라시					.983	2.480(.013)
f-value	131.625(.000)		121.465(.000)		75.773(.000)	
R2	.309		.383		.393	
Adj R2	.307		.379		.387	

4) 변혁적/거래적 리더십과 조직유효성 관계에서 위계문화의 조절효과 검증

〈표 9〉는 가설 2-3의 검증 결과로 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 위계문화의 조절효과를 검증한 결과이다. 분석결과를 살펴보면, 거래적 리더십이 위계문화에 따라 조직몰입에 미치는 영향에 관한 값을 살펴보면, t 값은 $-2.482(p=.013)$ 로 통계적으로 유의한 값을 가지고, 변혁적 리더십이 위계문화에 따라 조직몰입에 미치는 영향에 관한 값을 살펴보면, t 값은 $3.366(p=.001)$ 로 통계적으로 유의한 값을 가지고 있으며, 회귀모형 F 값은 $63.808(p=.000)$ 의 수치를 보이고 있으며, 설명력은

1단계 모형에서 $R^2 = .309$, 2단계 모형에서 $R^2 = .340$, 3단계 모형에서 $R^2 = .353$ 으로 증가하고 있다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 위계문화의 조절효과에 따라 조직몰입에 미치는 영향은 모두 통계적 유의수준을 만족하고 있으나, 표준화계수인 베타값을 비교하여 보면 변혁적 리더십과 위계문화의 적합($Beta = 1.387$, $p = .008$)이 거래적 리더십과 위계문화의 적합($Beta = -.938$, $p = .013$)보다 조직몰입의 향상에 더 효과적이라고 볼 수 있다. 따라서 가설 2-3 위계문화에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직몰입에 미치는 영향이 더 클 것이라는 가설은 기각되었다.

〈표 9〉 변혁적/거래적 리더십과 조직몰입 관계에서 위계문화의 조절효과 검증

	모형1		모형2		모형3	
	β	t-value	β	t-value	β	t-value
(상수)		10.216(.000)		5.568(.000)		3.296(.001)
거래적리더십	.153	2.920(.004)	.130	2.535(.011)	.745	2.949(.003)
변혁적리더십	.431	8.256(.000)	.385	7.421(.000)	-.471	-1.816(.070)
위계문화			.188	5.258(.000)	-.104	-.665(.506)
거래적 X 위계문화					-.938	-2.482(.013)
변혁적 X 위계문화					1.387	3.366(.001)
f-value	131.625(.000)		100.934(.000)		63.808(.000)	
R ²	.309		.340		.353	
Adj R ²	.307		.337		.347	

5) 변혁적/거래적 리더십과 조직유효성 관계에서 시장문화의 조절효과 검증

〈표 10〉는 가설 2-4의 검증 결과로 변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 시장문화의 조절효과를 검증한 결과이다. 분석결과를 살펴보면, 거래적 리더십이 시장문화에 따라 조직몰입에 미치는 영향에 관한 값을 살펴보면, t값은 .746($p = .456$)로 통계적으로 유의수준을 벗어나는 값을 가지고, 변혁적 리더십이 시장문화에 따라 조직몰입에 미치는 영향에 관한 값을 살펴보면, t값은 1.246($p = .213$)로 통계적으로 유의수준을 벗어나는 값을 가졌다. 회귀모형 F값은 64.033($p = .000$)의 수치를 보이고 있으며, 설명력은 1단계 모형에서 $R^2 = .309$, 2단계 모형에서 $R^2 = .344$, 3단계 모형에서 $R^2 = .353$ 으로 증가하고 있으나, 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두 시장문화의 조절효과에 따라 조직몰입에 미치는 영향이 통계적 유의수준을 벗어났다. 따라서 가설 2-4 시장문화에서는 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직몰입에 미치는 영향이 더 클 것이라는 가설은 기각되었다.

〈표 10〉 변혁적/거래적 리더십과 조직몰입 관계에서 시장문화의 조절효과 검증

	모형1		모형2		모형3	
	β	t-value	β	t-value	β	t-value
(상수)		10.216(.000)		5.472(.000)		4.264(.000)
거래적리더십	.153	2.920(.004)	.123	2.411(.016)	-.049	-.199(.842)
변혁적리더십	.431	8.256(.000)	.399	7.776(.000)	.110	.456(.649)
시장문화			.196	5.614(.000)	-.255	-1.598(.111)
거래적 X 시장문화					.273	.746(.456)
변혁적 X 시장문화					.464	1.246(.213)
f-value	131.625(.000)		102.804(.000)		64.033(.000)	
R2	.309		.344		.353	
Adj R2	.307		.341		.348	

V. 결론

본 연구는 변혁적/거래적 리더십과 조직문화 및 조직몰입과의 관계를 실증적으로 규명하는 것을 연구의 목적으로 설정하였다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 실증분석을 한 연구결과는 다음과 같다.

변혁적/거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 강한 것을 나타냈다. 변혁적/거래적 리더십과 조직몰입과의 관계에 있어서 조직문화의 조절효과는 클랜문화, 애드호크라시문화, 위계문화에서 유의한 조절효과를 가지는 것으로 나타났으나, 위계문화는 가설에 제시된 방향과는 다른 부(-)의 결과 값을 가지는 것으로 나타났다.

본 연구는 기존 연구들을 확장시킴으로써 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 기존 연구들과 마찬가지로, 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 조직몰입에 더 유의한 값을 가지는 것으로 분석되었다. 이는 기존의 선행연구와 일치하는 결과로 조직을 둘러싼 환경의 변화가 심할수록 변화하는 환경에 조직이 잘 적응 할 수 있도록 도와주는 변혁적 리더십이 구성원들의 조직에 대한 몰입을 증가시키는 것이라 볼 수 있다.

둘째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 조직문화에 따라 다르게 영향을 미칠 수 있으리라 생각했다. 그 결과 클랜문화에서는 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 높은 것으로 분석되었다. 이는 조직의 구성원들 간의 소통과 협력을 지향하는 클랜문화에서는 수평적 네트워크와 부하의 성장을 돕는 변혁적 리더가 구성원들의 조직몰입을 증가시키는 것으로 분석되었다. 애드호크

라시문화에서는 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 높은 것으로 분석되었다. 이는 개발지향적인 애드호크라시문화에서 조직의 구성원들이 스스로 문제를 해결해 나갈 수 있도록 도와주고, 책임감을 갖고 업무에 임하도록 이끌어주며, 잠재력을 개발할 수 있도록 지원하는 변혁적 리더십의 특성과 문화적인 특성이 잘 부합하여 구성원들의 조직에 대한 몰입이 증가 된 것으로 보인다.

위계문화에서는 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향이 높은 것으로 분석되었다. 관료제와 관련된 가치와 규범 즉 통제가치와 내부통합에 초점을 두는 위계문화와 리더십의 관계에 관한 선행연구에서는 신중하고 보존적인 리더십과 관련이 있는 것으로 선행 연구들에서는 위계문화와 거래적 리더십은 잘 부합하는 것으로 분석되었으나 본 연구에서는 위계문화에서 거래적 리더십은 조직몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되고, 변혁적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 관료제적 문화를 추구하는 조직의 구성원들도 리더가 자신에게 관심을 표하고, 구성원 개인의 성장을 후원할 수 있는 리더를 바라는 것으로 볼 수 있다.

시장문화의 조직에서는 리더의 리더십 스타일이 조직몰입에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 이는 경쟁 지향적 특성을 가지고 있는 시장문화의 경우 리더의 리더십 스타일 보다는 경쟁에서 승리하는 것에 초점을 맞추는 것으로 볼 수 있다. 다시 말하면, 조직에서는 목표달성시 따라오는 보상적인 측면이 구성원들의 조직에 대한 몰입을 증가시킨다고 볼 수 있다. 따라서 경쟁지향적인 시장문화의 특성을 가지는 조직에서는 성과에 따른 적절한 보상 제도를 마련하는 것이 조직몰입을 향상시킬 수 있는 것으로 보인다.

본 연구는 변혁적·거래적 리더십과 조직문화 및 조직몰입간의 관계를 실증적으로 분석해냄으로써 이론적, 실무적 차원에서 여러 가지 시사점들을 제시해주고 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점 한계점들을 존재한다.

첫째, 특정시점에서의 횡단면적(cross-sectional) 연구에 국한되어 이루어진 만큼 상황적 특성에 따른 오염효과를 충분히 배제할 수 없고, 리더십으로 인한 영향력을 적절하게 반영할 수 없다는 한계를 가지고 있으므로 조사시점을 달리한 종단면적(logitudinal) 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구는 다양한 업종 및 직군에 걸쳐서 자료를 수집하여 연구를 진행하고자 하였으나, 일부 업종에 대하여서는 충분한 자료가 수집되지 않음으로 인하여 균형 잡힌 자료가 갖추어지지 않았다. 또한 그 결과 업종 간 비교와 같은 심층적인 연구들이 추가적으로 이루어지지 못하였다. 본 연구의 이러한 한계점을 반영하여 향후 연구에는 다양한 업종들에 대한 충분한 자료를 확보함으로써 균형 잡힌 연구가 이루어질 수 있도록 하고 더 나아가 업종 간 비교연구와 같은 추가적인 연구를 진행할 필요가 있다고 여겨진다.

셋째, 본 연구에서는 선행연구의 결과를 바탕으로 변혁적 리더십과 애드호크라시 문화, 클랜문화와

결합, 거래적 리더십과 위계문화, 시장문화와의 결합을 가설로 놓고 분석하였는데, 그 결과 애드호크라시 문화와 클랜문화는 선행연구와 같은 결과가 나왔으나 위계문화는 선행연구와 반대되는 결과가 나타났다. 따라서 후속 연구에서는 조직문화와 리더십의 적합관계에 대한 심층적인 연구가 필요하겠다.

■ 참고문헌 ■

- 김남현·이주호(1997). 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성가에 관한 실증연구. 『인사·조직연구』, 5(1): 193-238.
- 김호균(2007). 조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계 고찰. 『한국사회와 행정연구』, 18(2): 23-49.
- 김호정(2001). 변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 공, 사조직의 비교. 『한국행정학보』, 35(2): 197-216.
- _____(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 『한국행정학보』, 36(4): 87-106
- _____(2003). 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로. 『한국행정학보』, 37(4): 103-123.
- 구연원(2005). 『조직문화 유형과 리더십 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구』, 용인대학교 박사학위논문.
- 성지현(2012). 카지노 영업 관리자의 변혁적 리더십·거래적 리더십이 딜러의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직문화를 매개변수로. 『서비스산업연구』, 9(1): 63-78.
- 이정남·김문석(2009). 조직문화와 조직효과성간 관계: 리더십의 조절효과를 중심으로. 『인적자원개발연구』, 12(2): 31-49.
- 임채숙·최봉기·성영태·곽승호(2010). 행정조직문화와 단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 경상남도 기초자치단체를 중심으로. 『한국지방자치연구』, 12(3): 43-67.
- 전상호·신용준(1995). 조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구. 『경영학연구』, 24(4): 153-186.
- 조경호·김정필(2005). 지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계 -경쟁가치모형의 적용. 『지방행정연구』, 19(4): 59-91.
- 지경아·김정원(2010). 지방행정조직 중간관리자의 리더십, 자기효능감, 조직문화 및 조직유효성의 관계. 『인적자원관리연구』, 17(1): 235-257.
- 지경아·김정원·권종욱(2012). 인구통계학적 특성, 리더십 및 조직유효성간의 관계와 조직문화의 매개효

- 과분석. 『경영정보연구』, 31(1): 117-147.
- 한봉주(2010). 『조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로』, 서울산업대학교 박사학위논문.
- Achua, C. F., & Lussier, R. N.(2010). “Effective leadership” . South-Western.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization” . Journal of occupational psychology, 63(1): 1-18.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I.(1999). “Re examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership” . Journal of occupational and organizational psychology, 72(4): 441-462.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J.(1991). “Leading in the 1990's: The four I's of transformational leadership” . Journal of European industrial training, 15: 9-16.
- Bass, B. M.(1985). “Leadership: Good, better, best” . Organizational Dynamics, 13(3): 26-40.
- Bass, B. M.(1990). “From transactional to transformational leadership: learning to share the vision” . Organizational Dynamics, 18(3): 19-31.
- Bass, B. M.(1996). “Theory of transformational leadership redux” . The Leadership Quarterly, 6(4): 463-478.
- Bass, B. M.(1999). “Current developments in transformational leadership: Research and applications” . The Psychologist-Manager Journal, 3(1): 5-21.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1990). “The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development, In R. W. Woodman & W. A. Pasmore(Eds.)” . Research in organizational change and development 4: 231-272, Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1993). “Transformational leadership and organizational structure” . International Journal of Public Administration Quarterly, 17: 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1995). “MLQ Multifactor leadership questionnaire” . Redwood City, CA: Mind Garden.
- Burns, J. M.(1978). “Leadership” . New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S.(2006). “Competing values leadership: Creating value in organizations” . Edward Elgar Publishing.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(1999). “Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework” . Addison–Wesley, Reading, Massachusetts.
- Dillon, W.R.,&goldstein,M.(1984). Multivariate abalysis. New York : Wiley.
- Henderson, M., Thompson, D. & Henderson, S.(2006). “Implementing value–based leadership” . NZ Business. 20(3): 12.
- Korte, R. F., & Chermack, T. J.(2007). “Changing organizational culture with scenario planning” . Futures, 39(6): 645–656.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). “A Three–Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human” . Resource Management Review. 1(1): 61–89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M.(1982). “Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover” . New York: Academic press.
- Nennally, J. C.(1978). Psychometric Theory. New York, NY : McGraw–Hill.
- Parker, R., & Bradley, L.(2000). “Organization Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations” . International Journal of Public Sector Management. 13(2): 125–141.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K.(1997). “The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination” . Academy of Management Review, 22(1): 80–109.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R.(1985). “The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. Organizational Culture, P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin (eds.)” . Sage Publications, London. 315–334.
- Ravasi, D., & Schultz, M.(2006). “Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture” . Academy of Management Journal, 49(3): 433–458.
- Schein, E. H.(1992). “Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. San Francisco: Jossey–Bass.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A.(1986). “The transformational leader” . Training & Development Journal.40(7) : 27–32

- Yammarino, F. J., & Bass, B. M.(1990). "Transformational leadership and multiple levels of analysis" . Human Relations, 43(10): 975-995.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. & Bass, B. M.(1993). "Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation" . The Leadership Quarterly, 4(1): 81-102.
- Yukl, G. A.(2006). "Leadership in Organizations. 6th ed" . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

원 고 접 수 일 | 2013년 10월 30일

1차심사완료일 | 2013년 12월 4일

최종원고채택일 | 2013년 12월 16일

류병곤 adiantum77@naver.com

2011년 단국대학교에서 경영학 박사를 취득하였으며, 현재 단국대학교 경영학과 강사로 있다. 주요 관심분야는 인사조직, 리더십 등이다. 주요 논문으로는 “임파워링 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로”(2013), “서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향”(2013), “SEM을 이용한 조직구조, 조직몰입, 직무몰입, 직무만족간의 관계 연구: 공·사 조직의 비교를 중심으로”(2012) 등이 있다.

류은영 eyryu@dau.ac.kr

2008년 성균관대학교에서 행정학 박사를 취득하였으며, 현재 동아대학교 행정학과 조교수로 있다. 주요 관심분야는 인사행정 및 조직관리, 리더십, 행정계량분석 등이다. 한국행정학회·한국정책학회·한국지방정부학회 등 이사를 역임하였다. 주요논문으로는 “조직환경과 조직구조가 조직효과성에 미치는 영향: 47개 한국 중앙행정기관을 중심으로”(2012), “공·사 조직의 조직구조와 조직효과성간의 비교 연구: 다차원적 조직몰입의 매개효과검증”(2012), “서번트 리더십이 부하의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개역할을 중심으로”(2011), “위계적 선형모형을 이용한 구조적 특성이 공무원의 직무만족도에 미치는 영향 분석”(2010), “구조방정식을 활용한 중앙·지방행정기관의 리더십, 리더감성지능 및 혁신행동간의 관계분석: 리더 성차의 조절효과검증”(2010) 등이 있다. 역서로는 <최상의 팀 만들기>(공역)(한울아카데미, 2004)가 있다.