

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

An Empirical Study on the Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership to Organizational Commitment

저자 (Authors)	이강옥, 손태원 Lee Kang Ok, Sohn Tae Won
출처 (Source)	대한경영학회지 (45) , 2004.8, 1571-1594(24 pages) Korean Journal of Business Administration (45) , 2004.8, 1571-1594(24 pages)
발행처 (Publisher)	대한경영학회 DAEHAN Association of Business Administration, Korea
URL	http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE01875816
APA Style	이강옥, 손태원 (2004). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 대한경영학회지 (45), 1571-1594
이용정보 (Accessed)	연세대학교 165.***.14.104 2021/09/16 22:31 (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 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구*

이강옥** · 손태원***

<요약>

본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석함으로써 조직구성원들의 조직몰입을 높이는데 있어서 리더십의 유용성에 대해 고찰하고자 한다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 임파워먼트의 매개적 역할을 분석하고자 한다. 이들 분석은 구성원들의 임파워먼트를 높이고 조직몰입을 강화하는데, 리더십의 활용가능성을 제시하는데 목적을 둔다.

연구결과를 토대로 다음과 같은 결론을 도출하였다. 첫째, 주목적인 구성원들의 조직몰입을 높이기 위해서는 변혁적 리더십에 관심을 가져야 한다. 둘째, 두 번째 주된 목적인 임파워먼트의 매개적 역할에 대한 고찰에서는 매개적 효과는 없는 것으로 나타났다. 셋째, 기존의 연구에서도 조직몰입과 조직성과의 관계가 입증되고 있음을 감안할 때, 본 연구는 조직몰입을 높이기 위해서는 변혁적 리더십의 활용이 중요함을 재확인하는 연구였다.

I. 서 론

1.1 문제의 제기 및 연구의 목적

최근에는 변혁적 리더십에 관한 연구가 활발히 진행되고 있다. 변혁적 리더십이 각광을 받는 이유 중 하나는 기존의 리더십과 다르게 독특한 방법으로 구성원들에게 동기를 부여하기 때문이다. 변혁적 리더십은 리더가 조직구성원들로 하여금 희망과 꿈을

· 접수일자 : 2003.10.14 · 게재확정일자 : 2004.06.01

* 이 논문은 2001년도 조선대학교 학술연구비의 지원을 받아 연구되었음.

** 조선대학교 경영학부 교수

*** 한양대학교 경영학부 교수

가질 수 있도록 비전을 제시하고, 개별적 배려와 지적 자극을 통해 구성원들에게 가치관의 변화를 유도함으로써 보다 높은 조직성과 달성 및 개인의 욕구를 충족시키도록 영향력을 발휘하게 하기 때문이다(Bass, 1985, pp.4-22). 이는 무엇보다도 우리나라를 위시해서 세계적으로 변화의 시대를 살고 있으며, 변화의 시점에서 변혁적 리더십을 요구하고 있기 때문으로 본다. 변혁적 리더십은 강요된 복종이나 거래적 관계를 통해서가 아니라 종업원 스스로의 자발적 참여와 창의력을 고무하고 스스로 일할 수 있도록 책임과 권한을 부여하여 개개인을 임파워시킴으로서, 강한 조직몰입을 통해 높은 성과를 달성하도록 동기를 부여하는 것이다.

Bass(1985)는 과거의 리더십 특성을 리더와 추종자간의 교환관계에 기초를 둔 거래적 리더십으로 정의하고, 거래적 리더십으로는 종업원이 임파워하도록 동기부여하기가 어렵다고 하였다. 또한 Bass는 거래적 리더십과 대응되는 개념으로 변혁적 리더십을 제시하면서 변혁적 리더십이야말로 가장 효과적으로 임파워시킬 수 있는 리더십이라고 주장하였다.

한편 임파워먼트는 특히 최근에 연구 보급되기 시작한 경영기법으로서 변혁적 리더십과 깊은 관계를 가지고 연구되고 있으며, 임파워먼트와 관련하여 변혁적 리더십의 중요성이 더욱 강조되고 있는 실정이다.

따라서 본 연구의 목적을 구체적으로 기술하면, 첫째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 실증적으로 고찰하고자 한다. 이는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 구성원들의 조직몰입에 미치는 영향을 분석함으로써 구성원들의 조직몰입을 높이는데 활용할 수 있는 근거가 될 수 있다는 것이다. 둘째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향을 실증적으로 고찰하고 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대해 임파워먼트의 매개효과를 실증적으로 검증하고자 한다. 이러한 분석은 구성원들의 임파워먼트를 높이고 조직몰입을 강화하는데 있어서 리더십의 활용가능성을 제시하는 검증자료가 될 수 있다고 본다.

1.2 연구의 방법 및 범위

본 연구에서는 문헌연구와 실증연구를 병행하였다. 먼저 변혁적 리더십과 거래적 리더십 그리고 임파워먼트와 조직몰입에 관한 이론적 접근과 기존의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 임파워먼트 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구와 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 통한 이론적 접근을 분석을 시도하였다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 설문은 Bass의 연구에서 그리고 임파워먼트와 조직몰입에 관한 설문은 기존의 연구들에서 일반적으로 사용한 설문내용을 정리하

었다.

변수의 설정은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 조직몰입을 종속변수로 하였다. 그리고 임파워먼트를 매개변수로 설정하였다.

분석에 사용되는 통계적 분석 방법은 통계분석용 SPSS PC+(Ver. 9.0)과 LISREL(Ver 8.0)를 이용하여 공분산 구조분석을 활용하였다. 변수의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위하여 요인분석 및 상관관계 분석을 활용하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향과 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 모델검증을 위하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입 그리고 임파워먼트에 미치는 영향은 회귀분석을 실시하였다. 마찬가지로 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대해서도 회귀분석을 실시하였다.

본 연구에서 사용된 모집단은 광주, 전남지방의 대기업 2곳과 중소기업 3곳을 선정하였다. 대기업 중에서 K기업은 IMF 체제 하에서 경영주가 바뀌면서 대변화가 이루어진 기업으로 변혁적 리더십에 의한 영향을 받았다고 판단하며, S기업은 대기업의 현지기업으로서 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 영향을 받았다고 판단되는 기업이다. 그리고 중소기업 3곳은 중견 중소기업으로 이 지역 중소기업에서 대표성이 있다고 보아 선정하였다.

II. 이론적 배경

2.1 변혁적 리더십과 조직몰입 그리고 임파워먼트

2.1.1 변혁적 리더십의 구성요인

Bass(1985)는 Burns(1978, pp24-47)의 리더십과 성과에 대한 연구를 토대로 더 발전된 변혁적 리더십 이론을 제안하였는데, 그는 변혁적 리더들을 부하들에게 기대되는 요구 이상의 성과를 달성하도록 부하들을 동기부여 시키는 것이라고 하였으며, 변혁적 리더들에 대하여 부하들은 신뢰, 감탄, 충성심 그리고 존경을 느끼며 자신들의 직무에 대해 기대 이상의 동기부여를 경험한다고 하였다(Bass, B.M., 1985,). 또한 자신이 개발한 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)를 토대로 요인분석을 하였는데 변혁적 리더십에는 몇 개의 하위요인으로 구성되어 있다고 밝혔다. 변혁적 리더십의 구성요인은 카리스마, 지적자극, 개별화된 배려와 분발고취이며, 변혁적 리더십 구성요인들은 부하들로 하여금 기대된 이상의 노력, 즉 추가적 노력을 발휘하도록 동기화 시킴으로써 기대이상의 성과를 이끌어낸다는 이론이다.

변혁적 리더십에 관한 Bass의 이론은 Burns의 이론과 많은 공통점을 가지고 있지만 다음과 같은 몇 가지 측면에서 차이점이 있다(Yukl, G.A., 1999, p107). 첫째, Burns는 변혁적 리더를 부하들의 긍정적인 도덕적 가치와 상위수준의 욕구를 강조하는 훌륭한 리더로만 국한시키지만, Bass는 변혁적 리더를 부하들의 동기를 자극하고 증대시키는 사람으로 규정하고 있다. 둘째, Burns는 변혁적 리더십의 본질적인 측면으로 도덕적 리더십을 핵심요소로 보는 반면 Bass는 도덕적 선과 악에 관계없이 변화를 야기하는 리더십으로서 변혁적 리더십을 파악하였다. 셋째, Burns는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 연속선 위의 서로 다른 지점에 위치하는 양극개념으로 보고 있는 반면, Bass는 이 두 가지 리더십 유형을 독립된 차원으로 보고 있다.

본 연구에서는 Bass가 개발한 MLQ를 이용하여 실증적으로 입증된 카리스마, 개별화된 배려, 지적인 자극 그리고 분발고취를 변혁적 리더십의 하위요인으로, 거래적 리더십에서는 조건적 보상과 예외에 의한 관리를 하위요인으로 채택하여 고찰하고자 한다.

2.1.2 변혁적 리더십과 조직몰입의 선행연구

변혁적 리더십은 종업원의 욕구수준을 향상시키며 개개인의 자신감을 높이기 위해 그들에게 권력과 힘을 불어넣어 주어 그들이 조직의 한 구성원으로서 만족감을 느끼고, 스스로 능동적으로 조직활동에 참여하도록 유도할 책임이 있으며, 변혁적 리더 행동이 종업원의 직무만족이나 직무성가에 긍정적 관계를 가진다고 주장하였다(Bryman 1991, pp.45-156).

Bass(1985)는 미 육군 장교 및 기업체의 감독자를 대상으로 한 실증연구에서 부하에 의해 변혁적 리더십이 높게 지각되는 리더십 유효성도 높게 평가받음을 입증하였으며, 부하의 리더에 대한 만족도와 변혁적 리더십간의 정(+)적 관계가 있음을 밝혔다. Avolio(1998, pp.29-50)는 매니지먼트 게임 시뮬레이션에서 변혁적 리더십이 높게 지각된 팀과 낮게 지각된 팀간의 성과에 있어서 높게 지각된 팀의 성과가 상대적으로 높게 나타났다고 주장했다. Harter와 Bass(1985)는 부하들에 의해 지각된 변혁적 리더십과 리더십 유효성 및 리더 만족간에는 정(+)적인 관계가 있으며, 상사가 평가한 집단성과 및 리더성과와도 정(+)적인 관계가 있음을 밝혔다. Bycio, Hackett와 Allen(1990, pp.1-18)은 1,375명의 간호원을 대상으로 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였는데, 변혁적 리더십은 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 조사되었다.

구본동(1999)은 변혁적 리더십의 경우 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로

나타났다. 그는 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 대한 연구가 한국기업에서도 영향을 줄 수 있다고 하였다.

이상의 연구성과들을 종합하면 변혁적 리더십이 조직몰입의 구성요소 중 정서적 몰입에는 정(+)의 영향을 미치고 있으나, 유지적 몰입 및 규범적 몰입과의 관계는 일관된 관계가 성립되지 않는 상태이다. 그러나 개념적으로 볼 때 변혁적 리더십은 정서적 몰입과 정(+)의 관계가, 거래적 리더십은 정서적 몰입과 부(-)의 관계가 있는 것으로 정리 할 수 있다. 또한 변혁적 리더십은 경제적 이해관계에 의해 조직에 남으려는 유지적 몰입에는 부(-)의 영향을 미친 것으로 정리된다.

2.1.3. 변혁적 리더십과 임파워먼트의 선행연구

변혁적 리더십과 임파워먼트의 관련성은 여러 연구들에서 논의되어 왔다(Burke, 1986, pp45-47; House, 1989, pp.305-357). 선행연구자들은 리더십의 가장 중요한 효과가 임파워먼트라고 하였으며, Yukl(1998)은 리더십의 스타일 중 임파워먼트와 가장 밀접한 관련을 맺고 있고, 임파워먼트에 영향을 많이 미치는 것으로서 변혁적 리더십을 주장하였다.

Thomas(1990, pp.666-681)는 Conger(1998, pp.471-482)의 임파워먼트에 대한 모델을 정교화시키는 과정과 임파워먼트를 부하들이 인지적으로 해석하는 과정에서 임파워먼트 지각에 영향을 주는 환경적인 요소들을 제시, 그 중 변혁적 리더십이 부하들의 지각에 매우 중요하다고 하였으며, 변혁적 리더십은 과업평가에 있어서도 여러 중요한 역할을 한다고 하였다.

임준철(1999)는 S기업을 대상으로 변혁적, 거래적 리더십과 임파워먼트의 관계를 자기효능감(self-efficacy)을 매개로 하는 연구 결과, 변혁적 리더십이 임파워먼트에 직접적으로도 영향을 준다는 것을 실증한 바 있다. 구본동(1999)은 변혁적 리더십이 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 변혁적 리더십과 임파워먼트 관계에서는 변혁적 리더십이 서양에서 개발된 것이기는 하지만 한국적 기업문화 속에서도 충분히 영향력을 발휘할 수 있다는 결론을 얻었다고 하였다.

2.2 거래적 리더십과 조직몰입 그리고 임파워먼트

2.2.1 거래적 리더십과 조직몰입의 선행연구

신유근(1997)은 거래적 리더십의 하위요소인 화(和)의 긍정적인 측면으로, 한국기업

에서는 상사들이 부하들을 가족관계에서와 같은 和(온정)로 통솔함으로써 협동의식을 높이고 갈등을 방지하여 조직의 안정성을 유지하는 데 기여할 수 있다는 점을 높이 평가한다.

우리나라 근로자의 90%이상이 직장을 ‘제 2의 가정’이라고 인식하고 있고, 78%는 과업지향적 리더보다 인간관계적 리더를 더 선호하는 것으로 나타났다(상공회의소, 1991). 따라서 종업원에 대한 관심은 우리나라의 기업구성원들이 그들의 관리자들로부터 기대하는 중요한 리더십 특성이다. 다른 아시아 사회들과는 달리 한국은 그 문화적 가치와 사회적 규범이 和를 중요시하는 대인관계를 강조하는 사회이기 때문에 조직구성원들은 항상 자기자신의 욕구에 앞서 타인과 집단의 이해를 우선적으로 고려하는 의식에 익숙해져 있다. 이와 같은 사실은 거래적 리더십의 和적 요인이 조직유효성 또는 조직몰입을 증대시킬 수 있는 주요인이라고 볼 수 있게 한다.

우리나라에서는 거래적 리더십과 조직몰입의 관계를 연구한 실적이 거의 없어 연구결과를 직접 비교해 볼 수는 없으나 구본동(1999)는 가부장적 리더십이 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 결과를 얻었다.

2.2.2. 거래적 리더십과 임파워먼트의 선행연구

Keller와 Dansereau(1995, pp.102-130)는 사회교환 관계적 입장에서 리더십과 임파워먼트에 대한 연구를 실시하였다. 그는 임파워먼트를 부하들이 자신의 통제력에 대한 지각 정도로 정의하였고, 리더들과 내집단에 속한 사람들에게 대해 리더들은 부하들에게 자아가치와 부하들이 자신들의 직무에 대한 변화, 의사결정에 있어 협상의 범위 등을 허용과 지원해 줌으로써 부하에 대한 투자 차원에서의 거래를 한다고 하였으며, 이에 상응하여 부하들은 자신이 통제력을 높게 지각함과 아울러 리더가 선호하는 것에 맞추어 충성과 헌신, 성과를 달성하여 상호 호혜적인 관계로 발전된다고 하였다. 반면 외집단에 속한 부하들에게는 공식적인 관계차원에서 리더십이 아닌 관리행위만을 발휘한다고 하였다. 이는 거래적 리더십을 통해서도 직무나 조직생활에서 구성원이 임파워먼트될 수 있음을 의미하고 있다.

또한 구본동(1999)는 가부장적 리더십도 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다. 여기서 말하는 가부장적 리더십은 거래적 리더십과 같은 개념으로 사용할 수 있다고 본다.

2.3 임파워먼트와 조직몰입의 선행연구

임파워된 개인은 업무를 성공적으로 수행하고자 하며, 도전적인 상황에서 좌절하지

않고, 일을 주도적으로 처리한다. 즉 자신을 조직과 동일시하여 과업수행에 있어서 주도적 역할을 담당하게 되며, 조직몰입이 높아지는 것이다(P. Kizilos, 1990,). 임파워먼트는 자신이 담당하고 있는 일에 대해 스스로 의사결정권을 갖게 하여 통제감을 높임으로써 무기력감과 스트레스를 해소하고 더 나아가 강한 업무의욕을 갖게 함으로써 구성원에게 커다란 성취감을 준다(Stewart, 1994).

Thomas(1993, pp.103-117)와 Velthouse(1990)는 임파워된 개인은 과업에 대한 집중력과 탄력성이 증대되고 업무처리의 주도성이 증대되어 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고 몰입하게 된다고 하였다. 그들의 연구 결과에 따르면 임파워된 개인은 조직과 자신의 일체감인 정서적 몰입이 증대되는 반면 경제적 거래 관계에 의해 조직에 남으려는 유지적 몰입은 감소하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 국내의 차윤석(1992)의 연구결과와도 일치한다. 그는 임파워먼트와 조직몰입간의 관계를 연구한 결과 직무만족보다 조직몰입 특히 정서적 몰입과의 상관관계가 높게 나타났으며, 유지적 몰입간에는 부(-)의 상관관계가 있음을 입증하였다. 또한 오점록(1998)도 우리나라의 군조직을 대상으로 한 연구에서 임파워먼트와 조직몰입간의 상관관계가 직무만족보다 높음을 입증하였다.

한편 김병식(1997)은 우리나라 세 개의 공기업 종사자를 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십, 임파워먼트, 조직몰입으로 이어지는 구조방정식 모델을 검증한 변혁적 리더십과 임파워먼트와 정서적 몰입간에는 정(+)의 관계를 보이고 있으나 그 관계가 매우 미약하며, 유지적 몰입간에는 아무런 관련이 없는 것으로 나타났다. 그러나 Zimmerman(1986)의 연구결과는 선행연구와는 달리 임파워먼트와 정서적 몰입 및 유지적 몰입간의 관계에서 모두 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증하였다.

III. 연구의 모형 및 가설

3.1 연구의 모형 및 가설의 설정

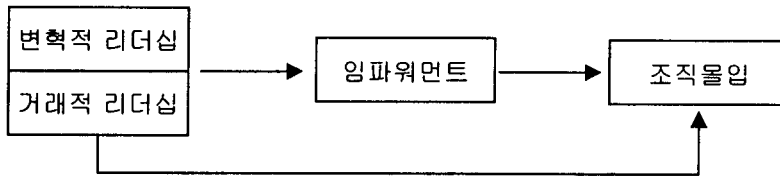
3.1.1 연구의 모형

본 연구는 지금까지 정리한 이론들과 선행 연구들을 중심으로 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로 하였으며, 이 두 관계에 대하여 임파워먼트가 매개적 역할을 할 것이라는 모형을 설정하였다. 본 연구의 모형은 독립변

수로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동일차원으로 두고 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 임파워먼트에 매개적 효과(변혁적 리더십 · 거래적 리더십→임파워먼트→조직몰입)를 검증하였다.

연구의 모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구의 모형



3.1.2. 가설의 설정

이론적 배경에 의한 <그림 3-1>의 연구모형을 실증분석하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

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

가설 2 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 임파워먼트에 미치는 영향이 더 클 것이다.

가설 3 임파워먼트는 조직몰입에 정적(+)인 영향을 미칠 것이다.

가설 4 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 임파워먼트가 매개적 역할을 할 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의

3.2.1. 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 부하들에게 기대되는 요구사항의 성과를 달성하도록 부하들을 동기부여시킴으로써 변혁적 리더에 대하여 부하들은 신뢰감과 충성심 그리고 존경을 느끼며 자신들의 직무에 기대이상의 동기부여를 경험하게 한다.

변혁적 리더십은 Bass가 개발한 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)에 의해 카리스마적, 지적 자극, 개별화된 배려, 분발고취(inspiration)의 하위요인으로 구성되어

있다. 측정항목은 24개이며 Likert형 7점 척도로 측정한다.

3.2.2. 거래적 리더십

거래적 리더십은 일련의 교환 또는 협상과 순종에 토대를 둔 리더와 부하의 관계에서 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여시키는 리더십으로 Bass가 개발한 MLQ에 의해 조건적 보상, 예외에 의한 관리를 하위요인으로 구성되어 있다. 측정항목은 11개이며, Likert형 7점 척도로 측정한다.

3.2.3. 임파워먼트

임파워먼트를 리더와 하위자간의 입장에서 보면 리더는 리더십을 통해 임파워먼트를 주는 입장에서 하위자는 리더의 임파워먼트 행위를 받는 입장에서 동기화되고 지각된 결과변수로서 볼 수 있다.

여기서는 Spreitzer(1995, pp.1442-1485)가 제시한 조직구성원들이 지각하고 있는 주관적, 심리적 임파워먼트의 개념을 바탕으로 역할수행능력, 자기결단능력, 역할영향력, 역할 의미감으로 구성되어 진다. 측정항목은 21개이며, Likert형 7점 척도로 측정한다.

3.2.4. 조직몰입

Allen과 Meyer(1993, pp.538-551)는 조직몰입의 세 가지 요소인 정서적 몰입, 규범적 몰입 그리고 계속적 몰입을 측정하는 척도를 개발하였다. 정서적 몰입은 종업원들이 조직에 대하여 느끼는 심리적인 애착심으로 종업원들이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 갖는 것을 의미하며, 규범적 몰입은 종업원이 조직에 대하여 느끼는 도덕적 의무감으로서 회사에 충직하고 의무를 성심껏 수행해야 한다는 내재적인 가치관이며 조직의 목적이나 이익을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내재적 규범체계를 의미한다. 또한 계속적 몰입은 개인이 조직을 떠남으로써 발생하는 비용에 기초하여 현재의 조직에 남음으로써 얻게 되는 이익이 커짐에 따라 종업원들이 현재조직과의 관계지속을 선호하게 하는 요인을 말한다. 측정항목 18개 항목으로 Likert형 7점 척도로 측정한다.

IV. 실증적 분석 및 논의

4.1 자료의 분석

4.1.1 실증연구 대상의 인구통계적 분포

본 연구의 표본은 광주지역 대기업 2개사와 중소기업 2개사 그리고 전남지역 중소기업 1개사를 대상으로 하였으며, 2001년 9월 20일부터 10월 24일까지 34일간에 걸쳐서 조사하였다. 표본기업은 제조회사를 중심으로 하였고, 설문지는 조사자가 직접 방문하여 배포·회수하였으며, 총 500부를 배포하여 381부를 회수하였고 이중 응답이 불성실하다고 판단된 25부의 설문을 제외한 356부를 분석에 활용하였다.

성별 특성을 보면 남자가 76.4%, 여자가 23.6%이며, 연령은 20대가 47%, 30대가 42.1%로 대부분을 차지하고 있으며, 40대 이후는 11%로 구성되었다. 또한 학력별로는 고졸이 49.7%로 가장 많고 전문대졸이 16.6% 대졸이 31.7%를 차지하고 있다. 근무년수별로는 1년이하가 17.1%로 상당히 많은 비율을 차지하고 있으며, 2년~6년이 22.5%, 6년~8년이 41.8%로 가장 많으며, 10년 이상이 18.5%로 구성되어 있다. 직위는 일반 평사원이 68.5%, 계장 및 대리 19.4%로 나타나 대부분 하위관리자나 일반사원으로 분포되어 있다. 부서별로는 생산/제조/자재직이 52.2%로 가장 많이 차지하고 있으며, 인사/경리/영업직이 24.8%로 구성되어 있다. 근무년수는 대체로 고른 분포를 이루고 있다. 본 연구의 자료수집에서 중간관리자가 적고 최고경영자급이 거의 없다는 것이 문제점이다.

4.1.2 자료의 분석방법

본 연구에서는 가설 검정에 앞서 가설검정에 필요한 구성개념들이 신뢰성과 타당성을 가지고 측정되었는지를 분석하였다. 일반적으로 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로는 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. 그 결과는 설문지의 구성내용과 함께 <표4-1>에 제시하였다. 또한 이론적 타당성 검증을 위해 타당성 분석을 실시하였다. 그리고 자료에 대한 인구 통계적 특성의 관계를 알아보기 위해 ANOVA분석을 실시하였으며, 가설 검증을 위해 회귀 분석을 실시하였다.

<표4-1> 변수의 신뢰성 분석

구분 주요내용	설문항목내용 (문항번호)	신뢰도
변혁적 리더십	카리스마(I-1,5,7,18,19,20,26,27,35)	0.9592
	개별화된 배려(I-3,9,10,23)	
	지적자극(I-6,11,21)	
	분발고취(I-8,12,16,22,24)	
거래적 리더십	조건적 보상(I-32,33,34)	0.9201
	예외관리(I-13,17,28)	
임파워먼트	수행능력(II-14,15,16)	0.8489
	자기결단력(II-4,5,6)	
	영향력(II-7,8,9,10,18)	
	중요성(II-11,12,13)	
조직몰입	정서적 몰입(III-1,2,3,4,5,6)	0.8687
	유지적 몰입(III-7,8,9,10,11,12)	
	규범적 몰입(III-13,14,15)	

4.1.3 자료의 신뢰도 분석

본 연구에서는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트, 조직몰입 변수를 각각의 유효성을 고려함으로써 신뢰도를 향상시키고 각 변수들이 설명력을 높일 수 있는 유용한 변인을 추출하고자 요인분석을 실시하였다.

요인을 추출하는 방법은 최우인자분석방법(Maximum Likelihood Method)을 사용하고 회전방법은 promax 방법에 의한 직교회전 등 수 차례의 시도를 했으나 대체적으로 이론과 합당한 요인으로 묶이지 않았다. 특히 변혁적 리더십은 거의가 카리스마에 의해 묶이는 현상이 일어났다. 그리하여 1차적으로 이론에 입각해서 변수별 신뢰도 분석을 실시했다.

SPSS(V.9.0) 통계패키지를 이용하여 Cronbach's Alpha 계수를 산출해 본 결과 2개의 문항이 신뢰도를 저해하는 것으로 나타나 분석에서 제외되었다. 제외된 문항들을 변수별로 살펴보면 거래적 리더십의 구성요인을 측정하기 위한 문항 중에서는 조건적 보상에 관한 측정문항 I-4번이 신뢰도를 저하시키는 것으로 나타나 제외되었고, 임파워먼트를 측정하는 II-17번의 문항이 신뢰도를 저하시키는 것으로 판명되어 제외되

었다. 조직몰입을 측정하기 위한 총 18문항 중에서는 신뢰도를 저하시키는 것이 없었다. 다음으로 LISREL 측정치에 의한 SMC(square multiple correlation)가 0.5이하 항목을 제거하였고, 마지막으로 요인2차 확인적 요인분석을 실시하였다.

변혁적 리더십의 4개요인에 대한 확인적 요인분석결과는 카리스마(0.992), 개별화된 배려(0.992), 지적자극(0.991), 분발고취(0.994)로 아주 높은 요인적재량을 나타내고 있어서 변혁적 리더십의 4개 요인은 신뢰할 수 있다고 본다.

거래적 리더십에 대한 2개요인의 확인적 요인분석 결과는 조건적 보상(0.564), 예외 관리(0.591)로 약간 낮은 요인적재치를 나타내고 있으나, 모수측정 및 적합도 검증 결과와 같이 Cronbach's Alpha 값(0.9201)이 높게 나타난 것으로 보아 신뢰할 수 있다고 본다.

임파워먼트에 대한 4개 요인의 확인적 요인분석 결과는 수행능력(0.772), 자기결단력(0.772), 영향력(0.727), 중요성(0.811)이 상당히 높은 요인적재치를 나타내고 있는 것으로 보아 신뢰할 수 있는 것으로 본다.

조직몰입에 대한 요인2차 확인적 요인분석의 결과는 정서적 몰입(0.919), 유지적 몰입(0.987), 규범적 몰입(0.919)으로 아주 높은 요인적재치를 나타내고 있다.

4.1.4 자료의 타당성 분석

본 연구자료는 요인2차 확인적 요인분석에 신뢰도를 인정받았다고 말할 수 있다. 이제 연구모델에 의한 변수간에 이론적 타당성을 검증하기 위해 타당성 분석을 실시하였다.

가. 타당성 분석을 위한 외생변수 상관요인 분석

변혁적 리더십과 거래적 리더십간의 상관요인분석을 통해 타당성 분석을 실시하였다. 이에 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상관계수 0.300으로 유의적으로 나타났다. 이는 두 변수간에는 약간의 상관관계가 있다고 볼 수 있으나 서로 독립적임을 말해주고 있음을 알 수 있다. 또한 RMR수치가 0.014로 1.0이하이므로 신뢰성을 입증할 수 있다고 본다.

나. 타당성 분석을 위한 내생변수 상관요인 분석

임파워먼트와 조직몰입간의 상관요인 분석을 통해 타당성 분석을 실시하였다. 임파워먼트와 조직몰입 간에는 상관계수 0.249로 유의적으로 나타났다. 이에 두 변수간에

는 서로 독립적임을 말해주고 있음을 확인했다. 또한 RMR수치가 0.036으로 1.0이하이므로 신뢰성이 있음을 입증할 수 있다고 본다.

다. 연구모델 변인간의 상관관계 분석

<표 4-2> 상관관계 분석 결과

	Mean	S.D	X1	X2	X3	X4	X5	X6	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
카 리 스	4.001	1.124	1.000												
마															
개 별 배	4.180	1.278	0.849**	1.000											
려															
지 적 자	4.134	1.252	0.847**	0.833**	1.000										
극															
분 발 고	4.044	1.232	0.893**	0.861**	0.864**	1.000									
취															
조 건 보	3.954	1.264	0.734**	0.687**	0.658**	0.714**	1.000								
상															
예 외 관	4.032	0.986	0.314**	0.236**	0.258**	0.301**	0.362**	1.000							
리															
수 행 능	4.475	1.232	0.373**	0.354**	0.275**	0.352**	0.453**	0.290**	1.000						
력															
자 기 결	4.449	1.272	0.447**	0.446**	0.354**	0.435**	0.411**	0.160**	0.587**	1.000					
난															
영향력	3.967	1.264	0.430**	0.366**	0.328**	0.424**	0.411**	0.151**	0.604**	0.635**	1.000				
중요성	4.646	1.375	0.438**	0.447**	0.391**	0.422**	0.412**	0.162**	0.667**	0.522**	0.506**	1.000			
정 서 몰	4.241	1.356	0.597**	0.539**	0.511**	0.547**	0.555**	0.170**	0.435**	0.379**	0.415**	0.526**	1.000		
입															
유 지 몰	4.127	1.329	0.513**	0.476**	0.488**	0.496**	0.455**	0.243**	0.352**	0.274**	0.320**	0.470**	0.698**	1.000	
입															
규 범 몰	3.845	1.435	0.549**	0.510**	0.499**	0.535**	0.500**	0.205**	0.405**	0.368**	0.451**	0.458**	0.714**	0.656**	1.000
입															

*p<.05 **p< .01

<표4-2>에서는 연구모델 전체 변인간의 상관관계를 분석하였다. 독립변수인 변혁적 리더십의 4개요인이 상관계수가 높아 다중공선성을 나타내고 있다. 이러한 원인이 요인분석에서 변혁적 리더십의 4개 요인으로 묶이지 않은 결과라고 볼 수 있다. 그리고 종속변수의 3개요인의 상관계수가 높게 나타나고 있다. 이 또한 조직몰입이 요인분석에서 3개요인으로 묶이지 않은 원인이라고 볼 수 있다.

라. 모형의 적합성

연구모델의 타당성을 검증하기 위해 측정모델 모수 추정 및 적합도 검증분석을 실

시하였다. 변혁적 리더십(0.9592), 거래적 리더십(0.9201), 임파워먼트(0.8489), 조직몰입(0.8687)의 Cronbach's α 값이 아주 높게 나타났으며, 각 변수는 모두 SMC 0.5이상으로 나타났다. 또한 Stability Index가(0.121)로써 상당히 안정적임을 말해주고 있다.

4.2 가설검증

4.2.1 가설검증의 결과

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

변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀분석의 결과는 <표4-3>에서와 같이 변혁적 리더십 중에서 카리스마에 대해서만 유의적(0.045)으로 나타났다. 그러나 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력은 $R^2=.396(.000)$ 으로 상당히 높은 것으로 나타났다. 이로써 모델의 가설 1은 검증되었다.

<표4-3> 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	SEB	Beta	t	Sig
조직몰입	카리스마	.441	.110	.406	4.013	.045
	개별배려	9.527E-02	.080	.100	1.103	.271
	지적자극	4.029E-02	.089	.041	.455	.650
	분발고취	.107	.108	.107	.991	.322
R-Square = .396 Adjusted R Square = .389 F = 57.422 Sig · F = .000						

* : $P<.05$, ** : $P<.01$, *** : $P<.001$

거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀분석의 결과로 <표4-4>에서와 같이 거래적 리더십 중에서 조건적 보상만이 유의적으로 나타났다. 그러나 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력은 $R^2=.321(.000)$ 로 상당히 높은 것으로 나타났다. 이로써 모델의 가설 2는 검증되었다.

가설검증 결과에 나타난 것처럼 조직구성원의 조직몰입을 높게 하기 위해서는 거래

적 리더십, 특히 조건적 보상이 중요하다고 할 수 있다. 즉 조직구성원들의 조직몰입은 리더가 사용하는 보상수준이 영향을 미치기 때문에 리더의 효과적인 거래적 리더십이 중요하다고 설명할 수 있다.

<표4-4> 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	SEB	Beta	t	Sig
조직몰입	조건보상 예외관리	.537 3.703E-02	.046 .058	.555 .030	11.787 .634	.000 .526
R-Square = .321 Adjusted R Square = .317 F = 83.316 Sig · F = .000						

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

가설 2. 변혁적 리더십은 거래적 리더십 보다 임파워먼트에 미치는 영향은 더 클 것이다.

변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향에 대한 회귀분석의 결과는 <표4-5>에서와 같이 카리스마(.000)와 개별적 배려(.004) 그리고 지적자극(.011)이 유의적으로 나타났다.

여기에서 지적자극이 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타난 점에 대해 고찰해 보아야 할 여지를 가지고 있다. 그러나 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력은 $R^2=.285(.000)$ 로 상당히 높은 것으로 나타났다. 이로써 모델의 가설 3은 검증되었다.

거래적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향에 대한 회귀분석의 결과는 <표 4-6>에서 보는바와 같이 조건적 보상만이 유의적(.000)으로 나타났다. 그러나 거래적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력은 $R^2=.260(.000)$ 으로 나타났다. 이로써 모델의 가설 2는 검증되었다.

<표4-5> 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	SEB	Beta	t	Sig
임파워 먼트	카리스마	.329	.004	.347	3.152	.002
	개별배려	.187	.082	.223	2.274	.024
	지적자극	-.215	.084	-.252	-2.558	.011
	분발고취	.181	.102	.209	1.772	.077
R-Square = .285 Adjusted R Square = .277 F =35.023 Sig · F = .000						

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

<표4-6> 거래적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	SEB	Beta	t	Sig
임파워 먼트	조건보상 예외관리	.413 5.492E-02	.041 .053	.489 .051	9.949 1.032	.000 .303
R-Square = .260 Adjusted R Square = .255 F = 61.868 Sig · F = .000						

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

가설 3. 임파워먼트는 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

<표4-7> 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	SEB	Beta	t	Sig
조직몰입	임파워먼트	.630	.051	.550	12.399	.000
R-Square = .303 Adjusted R Square = .301 F = 153.737 Sig · F = .000						

* : P<.05, ** : P<.01, *** : P<.001

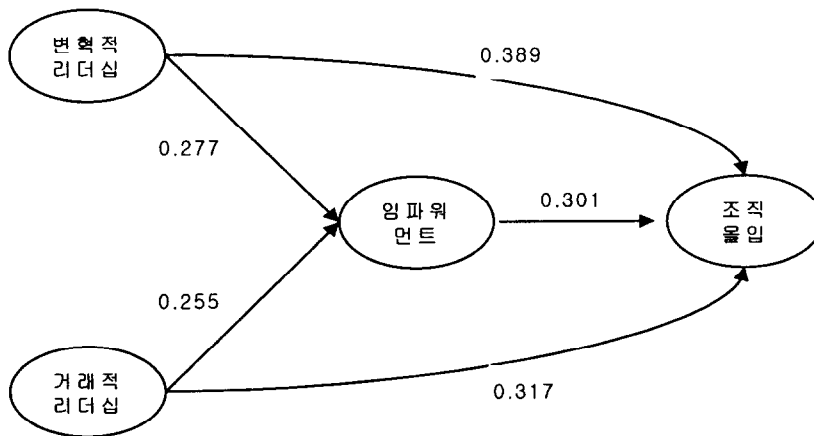
임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 회귀분석의 결과는 <표4-7>에서 보는바와 같이 $R^2=.303(.000)$ 으로 상당히 영향력이 있는 것으로 나타났다. 이로써 모델의 가설 5는 검증되었다.

가설 4. 변혁적 리더십·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 임파워먼트가 매개적 역할을 할 것이다.

지금까지 검증된 가설 결과를 정리하면 <그림4-1>에서와 같다. 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향(변혁적 리더십→조직몰입)은 $R^2=0.389$ 인데 비해 변혁적 리더십이 임파워먼트를 통해 조직몰입에 미치는 영향(변혁적 리더십→임파워먼트→조직몰입)은 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력은 $R^2=0.277$ 이며, 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향은 $R^2=0.301$ 로서 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 직접효과가 더 높기 때문에 매개효과는 없

는 것으로 나타났다. 반면에 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력(거래적 리더십→조직몰입)은 $R^2=0.317$ 인데 비해 거래적 리더십이 임파워먼트를 통해 조직몰입에 미치는 영향력(거래적 리더십→임파워먼트→조직몰입)은 거래적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력은 $R^2=0.255$ 이며 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향력은 $R^2=0.301$ 로서 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력은 직접효과가 더 높기 때문에 매개효과는 없는 것으로 나타났다. 이 결과는 본 연구에서 시도하고자 했던 임파워먼트의 매개적 효과는 없는 것으로 나타났다.

<그림4-1> 연구모델의 매개효과 검증



4.3 실증분석의 요약 및 논의

4.3.1 신뢰도 및 타당도 분석의 요약 및 논의

본 연구에서는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트, 조직몰입에 대한 각각의 유효성을 고려함으로써 신뢰도를 높이기 위하여 요인분석을 실시하였다. 변혁적 리더십의 카리스마나 거래적 리더십의 조건적 보상이 모두 권위주의적 리더십과 일맥 상통 한다고 볼 수 있다. 특히 본 연구의 표본집단이 대기업 2곳과 중소기업 3곳으로 연구대상이 근로자를 중심으로 조사하였기 때문에 근로자들은 중간관리자를 자신의 리더로 인식하고 있기 때문에 변혁적 리더십에 대한 이해가 부족하다고 설명할 수 있다. 거래적 리더십에서도 오직 조건적 보상 요인으로만 묶이는 현상도 근로자들이 리더를 바로 직속상사를 고려대상으로 하기 때문에 이러한 현상이 일어났다고 설명할 수 있다.

임파워먼트에 의한 요인 분석의 결과 역시 자기결단력에 대해 하나로 묶이는 현상이 일어

났다. 임파워먼트에 대한 요인도 근로자를 중심으로 조사하였기 때문에 실제로 임파워먼트를 받아 본 경험이나 상황이 이루어지지 않았기 때문인 것으로 본다.

타당성 분석을 위한 외생변수 상관요인분석을 실시한 바 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상관계수는 .300으로 다소 상관관계가 있다고 볼 수 있으나 유의적으로 나타났다. 다음으로 타당성 분석을 위한 내생변수 상관요인 분석을 실시하였는바 임파워먼트와 조직몰입간에는 상관계수가 .249로 유의적으로 나타나 두 변수간에는 서로 독립적임을 말해주고 있음을 확인했다. 마지막으로 연구모델 변수간의 상관관계를 실시하였다. 변혁적 리더십의 4개 요인이 상관관계가 아주 높은 것으로 나타났다. 이는 전술한 바와 같이 변혁적 리더에 대한 인식의 문제와 본 연구의 표본에 문제로 볼 수 있다. 이러한 상황에서 볼 때 변혁적·거래적 리더십에 대한 연구에서 Bass의 요인분석은 고려해 보아야 할 것으로 본다.

4.3.2 가설검증의 요약 및 논의

변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대해서는 카리스마만이 유의적으로 나타났으며, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대해서는 조건적 보상만이 유의적으로 나타났다. 그리고 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 많은 영향을 미친 것으로 나타났다.

변혁적·거래적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향은 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향에 대해서는 카리스마와 개별적 배려 그리고 지적자극이 유의적으로 나타났으며, 거래적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향에 대해서는 조건적 보상만이 유의적으로 나타났다. 그리고 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 많은 영향을 미친 것으로 나타났다.

이러한 결과는 조직몰입과 마찬가지로 임파워먼트에서도 변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 더 선호하고 있다고 볼 수 있다.

임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향은 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향은 상당히 높은 것으로 나타났다.

임파워먼트의 매개적 효과는 변혁적 리더십·거래적 리더십의 조직몰입에 미치는 영향에 대한 임파워먼트의 매개적 효과는 연구의 기본모델에서 검증되지 않았다.

V. 결론

5.1 연구의 결과 및 결론

본 연구는 변혁적 리더십·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석함으로

써 조직몰입에 있어서 리더십의 영향력을 검증하는데 첫 번째 목적을 두었고, 변혁적 리더십·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 임파워먼트의 매개적 효과를 검증하는데 두 번째 목적을 두었다.

기존의 리더십과 조직몰입에 관한 연구는 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구가 대부분이었으며 임파워먼트의 매개적 효과의 검증 또한 소수로 진행되어 왔다. 그러나 본 연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동일선상에 두고 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였고, 또한 임파워먼트의 매개적 효과를 검증하였다.

연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 요인분석의 결과 이론과 합당하게 분류되지 않았다. 이론과 합당한 요인을 추출하기 위하여 최우인자 분석 방법과 promax방법에 의한 직교회전 방법을 시도하였으나, 요인분석이 이루어지지 않았다. 변혁적 리더십은 카리스마로 거래적 리더십은 조건적 보상으로 치우치는 현상을 가져왔다. 우리나라 산업현장에서 변혁적 리더십이 대체적으로 카리스마로 치우치는 현상이 일어나게 되는 것은 아직도 리더십이 권위주의라는 것을 말해주고 있는 결과라고 본다.

사실상 우리나라 산업현장에서 변혁적 리더십은 존재하기 어렵다는 것을 기존의 연구에서도 언급되어 왔고, 또한 우리나라 30대 기업 이상에서는 변혁적 리더십의 기대는 어렵다는 생각된다. 특히 중소기업이나 광주·전남지역 대기업에서는 변혁적 리더십의 기대는 더욱 어렵다는 것을 실증할 수 있었다. 결론론적이지만 변혁적 리더십에 대한 연구는 대표적인 대기업이나 그렇지 않으면 벤처기업에서나 가능하리라고 생각된다.

거래적 리더십도 대체적으로 조건적 보상으로 치우치는 현상이 일어나는 것은 구성원들이 조건적 보상에 의한 거래적인 리더십에 익숙해져있기 때문으로 본다. 이론적 배경에서 설명하는 거래적 리더십의 이론과 실체는 일치되기 어렵다는 것을 보여주고 있다.

임파워먼트의 요인도 수행능력과 영향력에 의해 치우치는 경향이 있으며 역시 이론과 일치하여 분석되지 않았다. 그리고 조직몰입도 역시 이론과 일치하여 분석되지 않았다.

이러한 결과는 근로자들을 중심으로 표본을 조사할 경우 근로자들은 자기의 직속상사 즉 중간관리자를 리더로 인식하게 되고 특히 변혁적 리더십이나 임파워먼트에 대한 경험이 없었기 때문으로 볼 수 있다.

일반적으로 한국적 상황에서, 특히 생산현장에서 변혁적 리더십이나 거래적 리더십 그리고 임파워먼트에 대한 이론은 현실적으로 적용이 쉽지 않다고 본다. 고로 향후 연구에서는 많은 주의가 요구된다고 본다.

둘째, 리더십과 조직몰입의 결과, 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 조직몰입에 더 영향을 많이 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 그래도 변혁적 리더십에 대한 관심이나 희망이 크다는 것을 나타내고 있다고 본다. 그리고 인구통계적 특성에서는 생

산직 근로자들이 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직몰입에 더 많은 영향을 미친 것으로 나타났으며, 대리급 이상이 일반직원보다 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들의 결과는 산업현장에서 리더십은 생산직 근로자에게 그리고 대리급 이상에게 더 많이 활용되고 있음을 알 수 있다. 반면에 리더십의 활용에 있어서는 사무직이나 일반직원에게 훨씬 더 주의와 관심을 보여야 할 것으로 본다.

셋째, 리더십과 임파워먼트의 결과, 임파워먼트에 대해서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 큰 차이는 없지만 변혁적 리더십이 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 임파워먼트와 조직몰입의 결과, 임파워먼트는 조직몰입에 직접적 효과가 있음을 알 수 있다. 이는 조직몰입을 위해서는 임파워먼트가 또 하나의 중요한 변수임을 나타내고 있다.

다섯째, 임파워먼트의 매개효과와 결과 임파워먼트의 매개효과는 없는 것으로 나타났다.

이상의 연구결과는 대체적으로 자료의 신뢰성과 타당성을 인정하며 대체적으로 가설이 검증되었음을 말해준다. 이러한 연구결과를 토대로 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 주목적인 구성원들의 조직몰입을 높이기 위해서는 변혁적 리더십에 관심을 가져야 한다. 이는 변혁적 리더십에서 카리스마에 대한 영향이 많은 것으로 볼 때 카리스마는 리더의 지적능력과 신뢰에 의해서 이루어진다는 것을 고려하여 리더는 더욱 연구하고 신뢰를 받아야 할 것이다. 리더와 팔로우의 관계는 무엇으로 형성되는가?을 다시 한번 생각해 보게 한다. 우리가 누구를 따르는가? 나보다 지식이 많고 말과 행동에 신뢰할 수 있는 사람을 따르게 됨을 생각하게 한다. 이때 바로 팔로우가 생기게 된다.

그러나 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 연구는 이론적 접근에서나 모집단의 선정 면에서 세심한 주의를 기울여야 한다고 본다. 어쩌면 한국적 상황에서 Bass에 변혁적 리더십 이론을 그대로 사용하기에는 문제가 있다고 본다.

둘째, 두 번째 주된 목적인 임파워먼트의 매개적 역할에 대한 고찰에서는 매개적 효과는 없는 것으로 나타났다. 그러나 임파워먼트가 조직몰입에는 직접적 효과가 있는 것을 알 수 있으며, 또한 리더십은 임파워먼트를 높이는데도 중요한 요인임을 시사하고 있다.

이상의 결과에서 보듯이 산업현장에서 임파워먼트와 조직몰입을 높이기 위해서는 무엇보다도 리더십의 역할이 중요하다는 것을 리더들은 인식해야 할 것이다.

셋째, 기존의 연구에서도 조직몰입과 조직성과의 관계가 입증되고 있음을 감안할 때, 본 연구는 조직몰입을 높이기 위해서는 변혁적 리더십의 활용이 중요함을 재확인하는 연구였다.

5.2 연구의 시사점 및 한계점

본 연구는 조직몰입에 있어서 리더십의 중요성에 대한 재인식을 입증한 결과 특히 변혁적 리더십의 중요성을 확인한 점과 임파워먼트에 있어서 리더십의 영향력을 입증

한 점과 오늘날 조직에서 중요시되고 있는 리더십과 임파워먼트 그리고 조직몰입에 관한 관계를 회귀 분석을 통해 전체적으로 정리하였다는데 시사하는 바 의의를 둔다.

그러나 한국적 상황에서 변혁적·거래적 리더십에 대한 연구에서는 이론적 측면과 자료 수집면에서 세심한 주의를 기울여야 함을 시사하고 있다. 특히 모집단 선정에 있어서는 대표적인 대기업이나 중간관리자 이상과 최고경영자를 대상으로 해야 할 것으로 본다.

본 연구결과가 임파워먼트의 매개적 효과를 제외하고는 대체적으로 가설을 입증하고 있지만 결론을 지지하는데 일반화 할 수 있기 위해서는 다음과 같은 한계점을 극복해야 할 것으로 본다. 첫째, 모집단이 광주·전남지역으로 한정된 점과 대기업 2곳과 중소기업 3곳으로 한정된 점을 들 수 있다. 둘째, 자료수집에서 부장급 이상의 상위 관리층과 최고 경영자층에 대한 자료수집이 부족한 점이다. 셋째, 이상의 자료가 대기업과 중소기업으로 분류하여 분석되어야 차별화된 전략을 위한 결론이 도출될 것으로 본다. 넷째, 최고경영자의 리더십을 근로자와 중간관리자를 통해 분석하지 못한 점을 들 수 있다. 다섯째, 신뢰도 분석에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 그리고 임파워먼트의 요인분석이 이론과 합당하게 분석되지 않아 이론에 근거한 제2차 확인적 요인분석을 사용한 점이 본 연구의 한계로 지적된다.

참고문헌

- 구본동(1999) “혁신적 리더십과 가부장적 리더십이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향”, 박사학위 논문, 한국외국어대학교,
- 김병식(1997) “리더십 유형과 근로자의 임파워먼트, 조직몰입 그리고 이직의도 간 관한 연구”, 박사학위논문. 경희대학교
- 대한상공회의소(1991) 한국기업 근로자의 의식구조, 대한상공회의소. 한국경제연구센터
- 신유근(1997) 인간존중의 경영, 다산출판사
- 임준철(1999) “변화유도형 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력에 관한 연구”, 97 한국인사관리학회 춘계 학술발표 대회, 한국인사관리학회
- 채서일(1990) 사회과학 조사방법론, 법문사
- Avolio, B. J., Bass, B. M.(1998), “Transformation Leadership Charisma”, in J. G. Hunt, Balige, B. R., Dachler, H. P., Schriesheim, C. A., (eds.), *Emerging Leadership Vistas* (Lexington, Mass.: Lexington Books), pp.29-50.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp.1-18.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and performance Beyond Expectations*, New York Free Press, pp.4-22
- Burns, J. M., *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978, pp.24-47. Burke, W., Leadership as Empowering Others. In S. Srivasta(Ed.), 1986, pp.45-47.
- Bryman, A.(1991), *Charisma and Leadership in Organization*, London: Sage Publications, pp.45-156
- Conger, J. A., Kanungo, R. N.(1988), “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice,” *Academy of Management Review*, Vol.13, pp. 471-482.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N.(1987), “Toward an Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organization Setting,” *Academy of Management Review*, Vol.12, pp. 637-647.
- House, R. J.(1971), “A Path-Goal Thory of Leader Effectiveness,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.16, pp.321-339.
- House, R. J.(1899), “Power and Personality in Complex Organization,” *Research in Organizational Behavior*, vol.10, pp.305-357.

- Kanter, R. M.(1968), "Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities," *American Sociological Review*, Vol.33, pp.499-517.
- Likert, R.(1967), *The Human Organization*, New York : McGraw-Hill, pp.136-175.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A.(1993), "Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization." *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.4, pp.538-551.
- Murrell, K. L.(1985), "The Development of a Theory of Empowerment," *Organization Development Journal*, vol.6, No.2, pp.34-38.
- Spreitzer, G. M.(1995), "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation," *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.1442-1485.
- Spreitzer, G. M.(1996), "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment," *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp.483-504.
- Thomas, K. W., Velthouse, B A.(1990), "Cognitive Element of Empowerment," *Academy of Management Review*, Vol.15, No.4, pp.666-681.
- Thomas, Bateman, Crent and Michael(1993), "The Proactive Component of Organizational Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, pp.103-117.
- Vogot, J. F., Murrell, K. L.(1990), *Empowerment in Organization*, San Diego, C. A. : Pfeffer & Company, pp.50-55.
- Yukl, G. A.(1998), *Leadership in Organizations*, 2nd(ed.), Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall, p.107.

An Empirical Study on the Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership to Organizational Commitment

Lee Kang Ok* · Sohn Tae Won**

Abstract

This study examines an availability of leadership in enhancing the organizational commitment of members in an organization by analyzing the effects of transformational leadership and transactional leadership on the organizational commitment. It also analyzes the mediatorial roles of empowerment in the effects of transformational and transactional leaderships on the organizational commitment. Such analysis aims to enhance the empowerment of members in an organization, strengthen the organizational commitment and suggest an availability of leadership.

Summary and discussion of the above hypotheses can be arranged as follows.

On the effects of the transformational leadership on the organizational commitment, only charisma was significant and on the effects of the transactional leadership on the organizational commitment, only conditional compensation was significant. And the transformational leadership had more influences on the organizational commitment than the transactional leadership.

On the effects of the transformational leadership on the empowerment, charisma, individual consideration and intellectual stimulation were significant and on the effects of the transactional leadership on the empowerment, only conditional compensation was significant. And it is found that the transformational leadership had more influence on the empowerment than the transactional leadership.

The effects of the empowerment on the organizational commitment was considerably higher.

The mediatorial effects of the empowerment in the influences of the transformational and transactional leaderships on the organizational commitment were not verified with the research models.

Key Words : organizational commitment, transformational leadership, empowerment

* Professor, Chosun University

** Professor, Han Yang University