

변혁적거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향

The influence of Transformational & Transactional Leadership on the Organizational Performance

저자 (Authors)	금융주, 송건섭 Yeung Joo Kum, Keon Sup Song
출처 (Source)	한국행정논집 26(1) , 2014.03, 53-76(24 pages) Korean Public Administration Quarterly 26(1) , 2014.03, 53-76(24 pages)
발행처 (Publisher)	한국정부학회 Korean Association of Governmental Studies
URL	http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE06738169
APA Style	금융주, 송건섭 (2014). 변혁적거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향. 한국행정논집, 26(1), 53-76
이용정보 (Accessed)	연세대학교 165.***.14.104 2021/09/16 02:46 (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 조직성과에 미치는 영향

금 용 주*

송 건 섭**

이 논문은 전국 대학직원의 인식조사를 바탕으로 대학총장의 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입 등 조직 성과에 미치는 영향을 분석한 것이다. 전국 251개 대학 1,300명의 직원을 대상으로 767명의 응답 자료를 바탕으로 통계분석을 실시하였는데, 연구결과를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 대학총장의 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 성과가 높은 것으로 보인다. 둘째, 대학총장의 리더십 유형에 대한 인식은 개인적 특성과 상관없이 대체로 조직특성에 따라 차이를 보이고 있다. 셋째, 대학총장의 변혁적 리더십이 강할수록 직원의 내재적, 외재적 만족은 모두 높아진다. 넷째, 대학총장의 거래적 리더십이 강하면 지속적 몰입은 증가하는 것으로 나타났다. 따라서 대학총장이 조직성과를 향상시키고 직원의 직무만족도를 제고하기 위해서는 인센티브나 보상 제공 등도 필요하지만, 무엇보다 비전제시, 직원의 역량개발, 동기유발, 자신감 제고 등의 관리전략을 강조할 필요가 있는 것으로 나타났다.

[주제어: 변혁적·거래적 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직성과]

I. 서론

세계화가 급진적으로 빠르게 진행되면서 사회의 복잡성, 예측 곤란성, 그리고 무질서와 경쟁은 더욱 심해지고 있다. 교육부문에서도 예외는 아니어서 국내 대학들은 사회의 변화상을 반영하기 위해 목표관리기법(MBO)의 도입, 연구·교육성과에 따른 보수의 차등지급, 포물러 지표 중심의 대학경영, 계약제 교수 임용 등 다양한 형태의 조직개선 방안을 도입하고 있다. 이러한 교육환경 변화 속에서 대학총장의 리더십은 대학생존의 중요한 요소 중의 하나로 강조되고 있다. 그동안 학문적 권위를 간직한 상징적 인물로 평가되었던 대학총장의 위상도 급변하는 시대적 상황에 따라 변모해 왔으며, 대학 규모의 확대 및 복잡성의 증가와 더불어 대학운영 및 관리자로서 총장의 역할이 강조되고 있다. 특히 앞으로 닥쳐 올 대학의 위기상황은 대학총장으로 하여금 효과적인 경영자의 역할을 수행할 것을 요구하고 있는 실정이다.

이러한 측면에서 사회변화에 따른 대학이 추구하는 변화와 혁신의 실현을 위해서는 대학총장의 리더십 연구와 함께 행정직원의 직무만족 및 조직몰입에 대한 연구가 필요하다. 지금

* 대구대학교 행정학과 박사과정

** 대구대학교 행정학과 교수, 교신저자

까지 리더십 효과성에 관한 연구는 주로 사기업의 최고관리자를 대상으로 리더의 형태와 특성이 조직성장에 미치는 영향에 관한 연구가 주류를 이루어 왔다. 그리고 일부 학자들은 사기업에서와 같은 리더십 효과성이 과연 공공부문에서도 적용 가능한가라는 원론적 문제에 중점을 두면서 지방자치단체장이나 공공기관의 리더십 연구를 진행해 왔다. 하지만 대학혁신에 관한 연구들은 대부분 제도적 접근에 치중하고 있으며, 대학총장의 리더십에 대한 연구는 많지 않은 실정이다. 주로 교육학 분야에서 이루어진 총장 리더십 연구들은 초기에는 리더십 이론을 도입하거나 소개하는 수준에서 이루어졌으나, 최근에는 경험적 연구들이 다수 진행되고 있다. 하지만, 총장의 리더십 유형과 대학행정조직 성과의 관계를 연계해서 분석한 연구들은 여전히 부족한 실정이다.

따라서 본 연구는 전국의 대학을 모집단으로 분석함으로써 보다 일반성이 높은 결과를 도출하고 이를 통해 기존의 대학총장의 리더십 연구를 보완·발전시키는 한편 리더십 연구의 외연확장에도 기여할 수 있을 것이다. 본 연구에서 주안점을 두고 있는 리더십 유형과 조직성과의 관계에 대한 선행연구들은 대체로 조직 관리자의 리더십과 구성원의 직무만족이나 조직몰입 간에는 유의한 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 특히 변혁적-거래적 리더십 유형론에 입각하여 리더가 조직성원 개인의 역할을 보다 분명하게 해주고 개인을 좀 더 고려해 줄수록 개인의 직무만족과 조직몰입은 증가하는 것으로 보고되고 있다(정진우 외, 2009; Koh, Steers & Terborg, 1995; Sosik, 1997; Yammarino & Bass, 1990). 그렇지만 분석대상에 따라 리더십 유형과 조직몰입 간의 관계에는 상이한 연구결과들이 대립되기도 한다.

이상에서 제시한 문제인식 하에 본 연구의 목적은 대학총장의 리더십 유형이 조직성장에 미치는 영향을 분석하고, 이를 바탕으로 효과적인 대학운영을 위한 시사점을 제시하는 것이다. 이를 위해 세 가지 연구문제를 제시하면 첫째, 리더십이 조직성과의 중요한 결정요인이라는 기존 연구결과가 대학조직에서도 유효한가? 둘째, 대학총장의 리더십 유형이 대학의 조직특성(대학종류, 대학소재지, 대학규모)에 따라 차이가 있는가? 셋째, 대학총장의 리더십 유형(변혁적 리더십과 거래적 리더십)이 개인 행태차원의 행정조직 성과로서 직원의 직무만족과 조직몰입에 어느 정도 영향을 미치는가? 등이며 이를 검증하고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 리더십과 유형

리더십(leadership)은 어떤 목표를 성취하도록 부하들을 동기부여 하기 위해 영향력을 행사하는 것이며, 공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 구성원들에게 영향을 미치는 과정이라고 정의하였다(Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2000). 또한 리더십을 상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해 구성원들 간에 교류하는 과정으로 보기도 하고, 리더십을 다른 사람들로 하여금 무엇을 어떻게 해야 할지에 대해 이해하고 공

감하도록 하는 데 영향을 미치고, 공유된 목적을 달성하기 위해 그들의 노력을 촉진하는 과정이라고 정의하고 있다(Yukl, 2010). 이러한 정의는 집단구성원들의 행동이 리더 한 사람에 의해 영향을 받는다는 의미를 내포한다. 구성원들의 행동은 조직의 목표를 효율적으로 달성 하는데 직접 영향을 미치고, 리더십은 그 구성원들의 행동에 직접 영향을 미쳐서 결과적으로 조직의 효과적 목표달성과 직결되기 때문이다. 한편, 리더십 이론은 리더의 신체적 특성, 성격, 능력 등 개인에 초점을 맞춘 특성이론, 리더의 행태에 초점을 둔 행동이론, 조직의 환경을 고려한 상황이론 등으로 구분되며, 리더십 유형은 이러한 전통적 이론에 근거를 둔 거래적 리더십과 이를 보다 확장시킨 현대적 차원의 변혁적 리더십으로 구분하여 설명할 수 있다(황미영, 2009).

거래적 리더십(transactional leadership)이란 전통적 리더십 이론들을 통칭하여 사용되는 용어으로써, 리더가 상황에 따른 보상을 지급하면서 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의된다(정진우 외, 2009). 즉 리더십이란 리더가 행동, 보상, 인센티브를 사용해 부하들로부터 올바른 행동을 유발시키게 만드는 과정이며, 이 과정은 리더와 부하 간의 교환이나 거래관계에 기초하고 있다. 거래적 리더십의 구성요인은 일반적으로 연계보상(contingent reward)과 예외관리(management by exception)의 두 가지 요인으로 구분하고 있다. 첫째, 연계보상은 상황적 보상 또는 조건적 보상이라고도 불리는데 부하의 노력 및 성취 수준에 따라서 보상을 하는 교환과 관련된 리더 행동을 말한다(Van Muijen & Koopman, 1997). 즉 리더가 설정한 수준에 맞게 부하가 성과를 달성했을 때 동기부여의 강화를 위해 인센티브나 보상을 제공하는 것이며, 바람직한 성과에 대한 시기적절한 긍정적인 반응을 의미한다. 둘째, 예외관리는 일이 잘못 진행되거나 기준에 미달한 경우만 리더가 행동을 취하는 것을 의미한다. 이러한 예외관리를 적극적 예외관리와 소극적 예외관리로 구분 되는데, 전자는 리더가 부하의 실수로 문제가 발생하지 않도록 사전 점검 및 적극적으로 주시하고 효율적으로 과업을 수행하도록 미리 시정조치를 취하는 것이며, 후자는 리더가 부하의 업무수행에서 나타나는 문제에 대해 사전에는 관심을 보이지 않다가 문제가 발생한 이후에야 비로소 그것을 바로 잡으려고 하는 정도를 의미한다(기해란, 2011).

변혁적 리더십(transformational leadership)은 부하들이 개인적 이해관계를 초월하여 고차원의 욕구를 갖도록 함으로써 가치 있는 결과를 산출하도록 동기부여를 주는 과정으로 이해되고 있다. 한편, Bycio, Hackett & Allen(1995)은 변혁적 리더는 부하의 이직 의도나 조직 몰입과도 유의미한 관계를 갖는다고 주장한다. Keller(1992)는 집단 구성원들은 호의적인 태도를 보이는 리더에 대해서는 그를 위해 일하고자 하는 경향을 보이게 된다. 즉 상급자의 변혁적 리더십 발휘는 구성원들이 속해있는 집단을 이탈하지 않고 자신의 집단에 대하여 지속적으로 몰입하게 함으로써 집단에 대한 긍정적인 기대감과 응집력을 높여준다. 변혁적 리더십은 최근에 가장 많이 연구되고 있으며 포괄적인 리더십 접근법으로 많이 활용되고 있다(Lowe & Gardner, 2001). Pillai, Schriesheim & Williams(1999)는 변혁적 리더십을 카리스마 속성, 이상적 영향, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별배려의 5가지 구성요인으로 보았다. 첫째, 카리스마(charisma)로 이는 다른 사람들로 하여금 리더가 제시한 비전을 따르도록 만드는 특별한 능력을 가진 사람을 설명하는 말이다. 둘째, 이상적 영향은 리더가 중요한 가치, 신념, 사명을 신봉하는 정

도를 말한다. 셋째, 영감적 동기부여는 리더가 부하의 모범으로서 행동하고, 미래를 향한 높은 표준과 방향을 설정하여 전달하고, 부하로 하여금 노력하도록 상징을 사용하는 정도를 의미한다. 넷째, 지적자극은 부하들의 아이디어를 수용하고 비판적 가정을 통해서 지금까지 해 오던 방법을 새롭게 생각하도록 격려하는 정도이며, 부하들은 미래에 직면하게 될 문제를 해결할 수 있는 능력을 개발하고 부하들이 스스로 생각하도록 격려함으로써 스스로 문제를 찾아내어 해결하는 것을 배우게 된다(Bass & Avolio, 1996). 다섯째, 개별배려는 부하를 단순한 집단의 구성원으로만이 아니라 한 사람의 인격체로 인정해 주고 부하의 지식과 기술을 향상시켜서 자신의 잠재력을 최대한 개발하여 성취하도록 지원하는 정도이다(Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997).

변혁적 리더십은 거래적 리더십 개념을 확장한 것이다. 거래적 리더십은 부하의 성과를 리더나 부하가 기대하는 수준 이상으로 제고시킬 수 없다는 문제점을 가지지만, 변혁적 리더는 부하들이 처음에 의도했던 것, 생각했던 것 이상을 할 수 있도록 그들을 동기화 할 수 있다는 것이다(Shamir, 1991). 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 개념적으로 다른 차원이지만 훌륭한 리더는 이 두 가지 리더십을 적절히 구사할 수 있는 리더임이 강조되고 있다.

2. 조직성과와 요인

조직성과(organizational performance)는 일반적으로 조직관리 유효성을 나타내는 지표로서 목표달성도, 생산성, 애착도, 직무성과 등 학자들에 따라 다양하게 논의되고 있다. Price(1986)는 조직성과를 목표달성도라고 정의하는데, 구체적으로 조직이 임무를 추진하는 과정에서 나타나는 행정적 기능에 대해 조직 및 그 이해관계자들이 인지하는 방향으로 그 임무를 달성하거나 성공적인 방법으로 목표의 달성을 추구하는 것이라고 보았다. 조직성과는 대체로 조직을 개방체계의 관점에서 외부의 조직 환경에 대응해 가는 행동체계로 규정되며 내부 구성원들의 직무만족, 직무성과, 적응성, 조직몰입 등이 중요한 요소로 다루어지게 된다(오봉익, 2009; 정의운, 2006). 이러한 행동성과의 측정지표로 가장 많이 이용되고 있는 것이 직무만족과 조직몰입이다.

직무만족(job satisfaction)은 직무와 관련된 욕구충족 혹은 만족정도, 직무에 대한 감정(호감/악감)의 총체, 보상의 정도 등으로 이해할 수 있다(김명희, 2011; 백완중, 2009). 또한 직무만족은 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 달라질 수 있으며 직무환경에 대한 평가에서 얻어지는 감정적, 정서적 만족상태를 말하는 포괄적 개념이기도 하다. 직무만족의 개념에 대한 다양한 입장이 있는 것처럼 직무만족을 결정하는 것이 무엇인가에 대해서도 다양한 이론이 제시되고 있고 그에 대한 경험적 연구들도 다양하게 진행되어 왔다. 직무만족의 결정요인이 다양하게 제시되는 것은 직무만족에 대한 정의 자체가 다양하기 때문이며, 조직구성원들의 직무만족도에 영향을 미치는 요인들도 개인이나 집단의 기본적 욕구와 심리적·환경적 상황에 따라 다양하고 복잡하게 형성될 수밖에 없다고 하겠다(김명희, 2011).

조직몰입(organizational commitment)에 대해 Allen & Meyer(1990)는 자신이 속한 조직에 대한 일체감과 몰입정도라고 정의하였으며, 조직몰입은 조직적 차원에서의 몰입으로서 조직구

성원 개인차원 및 조직적 차원의 목표달성을 일치시키기 위한 조직구성원과 조직 간의 연대 역할을 한다고 하였으며, Shore & Wayne(1993)은 조직 구성원들이 현재 소속되어 있는 조직으로부터 이탈하지 않고 지속적으로 잔류하고자 하는 정도로 파악하였다. 따라서 조직몰입은 조직이 추구하고 지향하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 노력하고 애쓰려는 의지, 조직의 구성원으로 남아 있으려는 강한 의지를 의미한다고 할 수 있다. 조직몰입유형에 대해 Allen & Meyer(1990)의 3유형론은 조직몰입의 유형으로 가장 널리 인정되고 있다. 첫째, 정서적 몰입(affective commitment)은 직원의 충성심, 호의, 따뜻함, 다정함, 소속감, 행복감, 유쾌함 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말한다. 둘째, 지속적 몰입(continuance commitment)은 직원이 조직을 떠나는 비용이 크기 때문에 조직구성원으로 남아있다고 느끼는 개인적 경험의 정도를 말한다. 정서적 몰입은 조직에 대한 감정적 애착으로부터 나오게 되는 자발적 몰입인데 반해, 지속적 몰입은 조직과의 관계에서 이익과 손실의 합리적 계산에 의해 나타나는 비자발적 몰입이다. 셋째, 규범적 몰입(normative commitment)은 직원이 조직이 추구하는 목표와 가치 및 사명감 등의 내면화를 통해서 조직에 대하여 느끼는 심리적 의무감을 말한다. 즉 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직으로부터 부여된 책임을 충실히 수행해야 한다는 내재적 가치관이라고 할 수 있다.

3. 선행연구 검토

조직에서의 리더십 연구는 주로 리더십과 조직성과 간 관계에서 그 중요성이 강조되고 있으며, 어떻게 하면 구성원들의 노력을 조직화하며 바람직한 조직목표를 달성할 수 있는가?에 관심이 집중되어 왔다. 리더십을 통해 궁극적으로 달성하고자 하는 것은 조직의 성과라고 할 수 있다. 만일 리더가 집단의 응집력, 협동, 동기유발, 문제해결, 의사결정, 갈등해결 등을 위해 주어진 역할을 충실히 수행하고 업무환경을 향상시키고, 구성원들의 자신감과 심리적 성장에 기여하여 신임을 얻게 된다면 더 높은 조직성과를 얻게 될 것이다.

리더십의 유형별 행동 특성과 조직성과의 관계에 대한 경험적 연구들 또한 리더십 효과성에 대한 다양한 결과들을 보여주고 있다. Yammarino & Bass(1990)는 해군함대에 근무하고 있는 장교를 대상으로 변혁적 리더십의 효과에 대한 연구를 하였는데, 연구의 목적은 장기적 관점에서 변혁적 리더십과 해군 장교들의 성과관계를 실증 분석하고, 이를 토대로 개념적 개발을 하기 위한 것이었다. 연구결과 변혁적 리더십 유형의 장교가 함대의 성과에 매우 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타났다. Heymann(1992)은 호텔지배인을 대상으로 한 연구에서 서비스 기업의 질적 경영을 위해서는 변혁적 리더십 행동이 더 효과적임을 확인하였다. Howell & Avolio(1993)는 캐나다 금융기관을 대상으로 1년 동안 측정된 성과를 활용하여 분석한 결과는 변혁적 리더십은 조직성과와 정(+)의 관계를 갖고, 특히 변혁적 리더십 행동과 조직성과의 관계가 혁신에 대한 지원에 의해 조절된다는 사실을 발견하였다. 여인길·김성수(2005)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 하고 조직성과를 종속변수로 한 연구에서 변혁적 및 거래적 리더십은 조직성과에 모두 정(+)의 상관관계에 있음을 보여 주었다. 오봉익(2009)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 조직성과나 집단성과 혹은 개인적인 성

과에 대해 정(+)의 영향을 미치고 있지만, 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 상대적으로 조직성파에 더 큰 영향을 미친다고 하였다.

교육지도자나 사회지도자를 대상으로 한 일단의 연구들에서도 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십을 발휘할 때 직무몰입, 조직유효성, 성과만족의 수준이 더 높아지고, 기업경영자들의 경우 변혁적 리더십보다는 부하들의 행위에 대해 교환과 보상을 제공하는 거래적 리더십을 발휘할 때 조직의 목표달성이나 부하들의 만족도가 훨씬 더 높아졌다고 밝히고 있다(권우문, 2009; 황미영, 2009; 고양랑, 2008). 성영태(2006)는 기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였는데, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입에 더 많은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이상과 같이 리더십 유형과 조직성파에 관한 주요 선행연구를 정리하면 <표 1> 과 같다.

<표 1> 리더십 유형과 조직성파에 관한 선행연구

연구자	연도	변수		연구결과
Yammarino & Bass	1990	변혁적 리더십	리더십성파	변혁적 리더십 유형의 장교가 함대의 성과에 매우 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타났다.
Heymann	1992	리더십 유형	리더십효과	서비스 기업의 질적 경영을 위해서는 변혁적 리더십 행동이 더 효과적임을 확인하였다.
김관선	2002	변혁적 리더십 거래적 리더십	조직몰입	변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 더 큰 영향을 미친다.
성영태	2006	변혁적 리더십 거래적 리더십	조직몰입도	자치단체장의 변혁적 리더십, 특히 카리스마적 리더십이 조직성파를 크게 향상시키는데 기여한 것으로 나타났다.
권우문 고양랑 김주영 남호현	2009 2008 2007 2006	변혁적 리더십 거래적 리더십	직무몰입 조직유효성 성과만족	교육지도자, 사회지도자들의 경우 변혁적 리더십을 발휘할 때 직무몰입, 조직유효성, 성과만족의 수준이 더 높아지고, 기업경영자들의 경우 거래적 리더십을 발휘할 때 조직의 목표달성이나 부하들의 만족도가 훨씬 더 높아진다.
오봉익	2009	변혁적 리더십 거래적 리더십	조직성파	변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 상대적으로 조직성파에 더 큰 영향을 미친다.

III. 연구의 설계

1. 대학조직과 총장

한국의 대학은 서구의 대학에 비하여 역사가 길지 않지만, 짧은 기간에도 양적·질적으로 괄목할 만한 성장을 거듭하여 왔다.¹⁾ 특히 1980년 이후 지속적인 대학 입학 학령인구의 급증과 대학진학률²⁾의 상승 등은 전통적 대학의 개념에 중대한 변화를 가져왔다. 이런 변화들은

1) 2011년 현재 일반대학 183개, 전문대학 147개, 산업대학 9개, 교육대학 10개, 사이버대학 18개 등 총 367개이다(교육통계연보, 2011).

대학의 조직과 기구를 크게 확대 및 다양화시켰고, 이 과정에서 대학조직은 규모의 거대화, 교육의 대량화, 조직의 복잡화로 인한 합리적인 경영과 능률화가 요구되면서 점차 전문화 그리고 관료화되는 경향을 보였다. 대학조직의 기본 특징을 살펴보면 첫째, 대학조직은 사기업이 이윤추구나 국가기관의 공공복리 증진을 위한 서비스 제공을 목적으로 하는 것과는 달리, 학생을 가르치고 연구를 행하며 사회봉사를 하는 다양한 복합조직체이므로 조직의 목적이 모호하고 추상적인 수준에 머물게 된다. 둘째, 학생들은 입학하여 과정을 이수하면 졸업과 동시에 학교를 떠난다. 교수와 직원의 참여와 탈퇴도 수시로 이루어진다. 셋째, 대학조직은 다른 조직에 비하여 조직의 밀착도가 약하며, 교수와 행정직원 간의 갈등을 초래하기도 한다. 넷째, 대학은 구성원의 독창성과 다양성이 존립되고 보장된다. 대학의 운영에는 다양한 형태의 의사결정이 수반되는데, 의사결정에 대한 권한은 총장뿐만 아니라 본부 보직자, 학장, 학과장, 학생회, 교수회, 직원노동조합, 교수 개인, 직원에게 나누어지고 있다. 대학 조직은 고도의 전문성과 관료성이 공존하고 있는 조직이므로 조직운영과 관리를 통한 생산성, 효과성의 증대를 위해서는 대학의 행정관리와 교수의 전문적 구조의 이중성을 조화시키고 통합하여 나가는 것이 필요하다.

한편, 고등교육법 제15조에 대학총장은 교무를 총괄하고 소속 교직원을 감독하며, 학생을 지도 한다 규정되어 있다. 대학총장은 대학이라는 조직체를 대표할 뿐만 아니라, 대학을 관리운영하며 대학의 기능인 교육, 연구, 사회봉사 등을 수행하고, 그 목표를 달성하는데 있어서 지도적 역할을 담당하는 자로 해석할 수 있다. 최근에는 몇몇 지방대학에서는 신입생 미충원 사태가 발생하고 있으며, 이러한 문제는 향후 학령인구³⁾ 감소의 여파로 더욱 심화될 것으로 보인다. 이러한 대학 환경의 급속한 변화와 함께 사회 및 구성원들의 기대와 욕구의 증가, 사회민주화로 인한 자율성의 증대, 조직 효과성 및 생산성의 문제 등으로 인해 대학의 발전을 주도하며 미래에 대한 비전을 제시하는 대학총장의 역할이 강하게 요구되는 상황으로 전개되고 있다. 또한 대학 재정을 국가가 지원하는 국·공립 대학과는 달리 대학재정의 대부분을 학생의 등록금 수입에 의존하고 있는 사립대학은 대학 내부의 재원 손실을 줄이기 위하여 효율적인 예산편성과 집행 그리고 재정운영의 투명성 확보 등으로 재원 관리자로서 대학총장의 역할이 또한 중요하다.⁴⁾

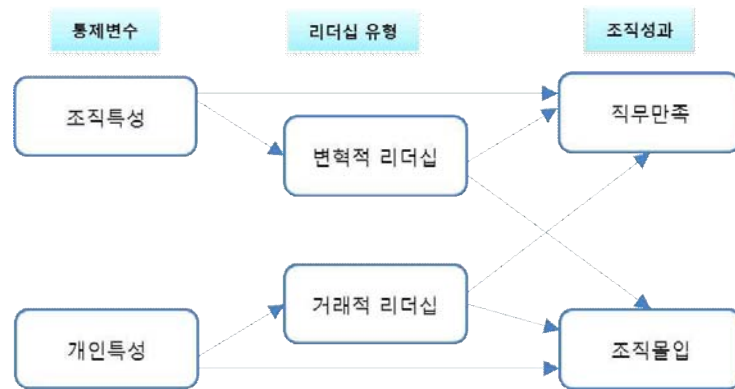
2) 2012년 OECD 통계자료에 의하면 OECD 국가들의 중등교육 졸업자 중 대학진학률(전문대학+대학교)은 평균 56% 수준임. 대학 진학률이 가장 높은 국가는 호주로 86%이고, 그 다음이 우리나라는 80%이다. 이외에도 폴란드 78%, 뉴질랜드 76%, 슬로바키아 74%, 아이슬랜드 73%, 핀란드 71%, 미국 65%, 일본 46%, 독일 34%, 멕시코 32%, 벨기에 30%, 가장 낮은 국가는 터키로서 29% 수준이다.

3) 학령인구는 대학 입학자원을 의미하며, 그 수가 2000년 775,000명에서 해마다 감소하여 2010년은 631,610명, 2015년에는 599,566명으로, 2020년은 472,702명에서 2025년은 396,469명으로 급격히 줄어든다(출처: 통계청의 2006년 11월 기준 인구추계, 전년도 18세 인구기준임)

4) 그 동안 대학총장의 리더십에 대한 연구는 많지는 않지만, 김덕남(2002)은 영남지역의 국립대학 5개교, 사립대학 5개교를 선정, 직원을 대상으로 분석하였고, 백정하(1998)는 122개의 전국대학에 근무하고 있는 대학의 총장과 직접적인 접촉을 가질 수 있는 대학 본부의 간부급 행정직원들을 대상으로 분석하였다. 손경애(2008)는 전국 34개 대학의 680명의 교수들을 대상으로 한 대학총장의 변혁적·거래적 리더십과 직무효과성의 관계를 연구하였고, 임홍식(2006)은 수도권 지역의 5개 대학을 선정하여 교수, 직원, 학생을 대상으로 조사하였다.

2. 연구모형 및 가설

본 연구에서 리더십 유형은 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하고, 조직성과는 대학직원의 직무만족과 조직몰입으로 한정하였다. 이론적 논의와 선행연구 검토를 통해 조직의 장의 변혁적 리더십 혹은 거래적 리더십은 구성원 직무만족에 일관된 영향을 미치며, 구성원의 조직몰입에도 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이러한 이론적 배경에 기초하여 본 연구의 분석 틀은 대학총장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 독립변수로 하고 대학직원의 직무만족과 조직몰입을 종속변수로 하는 인과모형으로 구성하였다. 그리고 조직특성으로 대학종류, 대학소재지, 대학규모의 3가지 변수를 통제변수로 선정하였다. 이들 변수 간의 관계를 제시한 연구모형은 <그림 1> 과 같다.



<그림 1> 연구모형

이상의 논의와 연구모형에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 I. 대학총장의 변혁적 리더십(카리스마 속성, 이상적 영향, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별배려)은 직무만족(내재적 직무만족, 외재적 직무만족)에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 II. 대학총장의 변혁적 리더십(카리스마 속성, 이상적 영향, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별배려)은 조직몰입(정서적, 지속적, 규범적 몰입)에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 III. 대학총장의 거래적 리더십(연계보상, 적극적 예외관리, 소극적 예외관리)은 직무만족(내재적 직무만족, 외재적 직무만족)에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 IV. 대학총장의 거래적 리더십(연계보상, 적극적 예외관리, 소극적 예외관리)은 조직몰입(정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입)에 영향을 미칠 것이다.

3. 표본 및 변수정의

본 연구는 전국 251개 대학(일반대학 152개, 전문대학 99개) 직원 총 1,300명을 대상으로 2012년 4월 16일부터 4월 30일까지 설문조사를 실시하였다.⁵⁾ 조사대상으로 선정된 대학을 직접 방문하거나 우편을 이용하여 설문지를 배부하였고, 이중 146개 대학(일반대학 90개, 전문

대학 56개)에서 총 767부의 자료를 이용하여 통계분석을 실시하였다. 연구모형과 가설설정에 사용된 독립변수와 종속변수의 측정을 위한 조작적 정의와 설문구성은 다음과 같다.

첫째, 독립변수인 대학총장의 리더십 유형 중 변혁적 리더십은 카리스마 속성, 이상적 영향, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별배려의 5가지 요인으로 구성된다(Bass & Avolio, 1996). 거래적 리더십은 연계보상, 적극적 예외관리와 소극적 예외관리의 3개 요인으로 구성된다. 이와 같은 대학총장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십 8개 차원을 측정하기 위해 Bass & Avolio(1996)가 개발한 MLQ Form 5-45를 바탕으로 하면서 김정남(2009)을 비롯한 국내 선행연구들을 고려하여 변혁적 리더십은 카리스마 속성 4개 문항, 이상적 영향 4개 문항, 영감적 동기부여 4개 문항, 지적자극 4개 문항, 개별배려 4개 문항으로 거래적 리더십은 연계보상 4개 문항, 적극적 예외관리 4개 문항, 소극적 예외관리 4개 문항으로 모두 32개의 설문문항을 개발하였다.

둘째, 종속변수인 대학직원의 직무만족은 한 개인이 자신의 직무에 대해 가지는 일련의 태도로서 직무에서 얻어지거나 경험하는 욕구만족의 정도이며, 이는 내재적 만족(본질적 만족)과 외재적 만족(외부적 만족)의 하위 개념으로 설명되는데, 전자는 직무 자체와 관련된 만족을 말하며 후자는 과업이 이루어지는 환경과 관련된 만족을 의미한다. 직무만족의 측정에는 그 효용성이 널리 인정되어 온 MSQ(The original Minnesota Satisfaction Questionnaire)를 기본으로 하고 한국어판인 박아이린(2005)의 K-MSQ를 참고하여 본 연구의 목적에 맞추어 수정·보완하여 내재적 만족 12개 문항과 외재적 만족 6개 문항 모두 18개의 설문문항을 개발하였다. 다음으로 조직몰입이란 조직구성원이 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 헌신하려는 의지, 조직의 구성원으로 남아 있고자 하는 강한 의지를 담고 있는 것으로 조직에 대한 개인의 동일화 정도와 이를 실현하려고자 하는 자발적 의지이다(권경득, 2005; 김호균, 2007). 조직몰입은 다차원적 개념으로서 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 3요인으로 구분된다(Allen & Meyer, 1990). 조직몰입의 측정에는 Mowday & Porter(1979)가 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)를 토대로 하되, 국내 조직몰입에 관한 선행연구들을 참조하면서 본 연구의 목적에 맞추어 수정하였다. 이에 따라 대학직원의 조직몰입의 측정에 사용된 최종문항은 정서적 몰입에 관한 6개 문항, 지속적 몰입에 관한 5개 문항, 규범적 몰입에 관한 4개 문항 모두 15개의 문항이다.⁵⁾

셋째, 총장의 리더십 유형이 대학직원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향력 검증의 타당성을 제고하기 위해 조직수준과 개인수준의 변수들을 통제하였다. 조직수준의 통제변수에는 대학종류, 대학소재지, 대학규모의 3개 문항을 선정하였다. 대학의 종류는 일반대학과 전문대학으로 구분하고, 대학소재지는 수도권과 비수도권으로, 대학규모는 학생 수 5,000명 미만, 5,000명 이상 10,000명 미만, 10,000명 이상의 3개 범주로 구분하여 측정하였다. 개인수준의 통제변수는 총장의 리더십에 대한 지각과 직무만족과 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 판단되는 응답자 개인의 특성인 성별, 연령, 학력, 직위, 근무기간의 5개 문항을 선정하였다.

5) 대학직원을 조사 대상으로 선정한 이유는 첫째, 총장의 업무지시나 영향을 직접적으로 받기 때문에 총장의 리더십에 가장 민감하게 반응하고, 둘째, 대학조직에 대한 성과 측정이 용이하다는 장점이 있기 때문이다.

6) 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 직무만족, 조직몰입의 각 문항의 응답은 Likert 5점 척도를 이용하였다.

IV. 분석결과

1. 표본특성 및 변수측정

먼저 응답자의 대학종류별로는 응답자의 494명(64.4%)이 일반대학이고 273명(35.6%)가 전문대학이며, 소재지별로는 수도권 대학 근무자가 255명(33.2%), 비수도권 대학 근무자는 512명(66.8%), 소속대학의 규모를 보면 재학생 수 5천 명 미만의 대학 근무자는 290명(37.8%), 5천 명 이상 1만 명 미만 대학의 근무자는 274명(35.7%), 1만 명 이상 대학 근무자는 202명(26.4%)이다. 응답자의 개인특성을 보면, 남자가 71.2%, 여자가 28.6%이다. 연령대별로는 30세~40세가 40.3%, 41세~50세는 32.9%, 51세 이상은 13.7%, 30세 미만은 13.0%의 순으로 나타났다. 응답자의 학력은 대졸이 65.1%로 가장 많고 대학원 이상이 25.4%로 그 다음이며 전문대졸과 고졸 이하는 8.1%와 1.4%에 불과하였다. 직위는 담당자가 52.7%로 절반을 차지하였고 팀장(과장)급이 23.9%, 계장(주임)급이 20.7%, 그리고 부장급 이상이 2.5%를 차지하고 있다. 근무기간별로는 10년 미만이 41.3%로 가장 많고 그 다음으로 10년~20년이 40.4%이며, 21년 이상 근무자는 18.1%이다<부록 표1 참조>.

대학직원의 인식조사를 이용한 본 연구의 방법론적 특성상, 독립변수와 종속변수로 선정된 변수들이 얼마나 신뢰성 있게 측정되었는지를 확인함으로써 연구의 신뢰성을 검증할 필요가 있다. 모든 측정 변수들의 크론바흐 알파 계수가 0.6 이상으로 나타나 각 변수들의 구성항목들 간에 내적 일관성이 높음을 확인할 수 있었다. 리더십의 타당성 분석은 변혁적 리더십의 5개 하위차원과 거래적 리더십의 3개 하위차원의 구성개념으로 구분하여 측정했고, 직무만족의 타당성 분석은 내재적 만족 12개 문항과 외재적 만족 6개 문항을 대상으로 실시하였고, 조직몰입의 3개요인 15개 문항을 측정하였는데, 각각 요인적재 값, 고유 값, 요인설명량이 높게 나타나 본 연구의 가설을 검증하는데 유용한 자료임을 알 수 있다(<부록 표2,3> 참조). 또한 변수 간의 상관관계 분석에서 모든 변수들 간에는 최하 0.079에서 최대 0.699에 이르기까지 정(+)의 관계나 부(-)의 관계를 가지기도 하고, 상관관계의 정도도 매우 다양한 것으로 나타났다. 그리고 일부 변수들 간의 관계는 통계적 유의성이 없는 경우도 있다. 종속변수와 의 관계를 살펴보면, 직무만족(내재적 만족과 외재적 만족)에 대해 소극적 예외관리를 제외한 모든 독립변수들이 정(+)의 상관관계에 있는 것으로 나타났다(<부록 표3> 참조). 이처럼 모든 독립 및 종속 변수들 간의 상관계수를 검토할 때 다소 높은 상관성을 나타내는 경우도 있지만 다중공선성문제를 야기하는 수준은 아닌 것으로 확인되었다.

2. 차이검증

대학총장의 변혁적 및 거래적 리더십에 대하여 조직특성을 기준으로 평균비교 분석하였다. 분석결과 <표 2>와 같이 변혁적 리더십 인식에 대한 대학규모별 차이를 제외하고는 집단 간에 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십에 대해서는 일반대학(3.51)이 전문

대학(3.44)보다 높고, 거래적 리더십에 대해서는 일반대학(3.08)보다 전문대학(3.09)이 조금 높게 나타나고 있다. 대학소재지별로는 변혁적 리더십에 대해 수도권대학(3.42)보다 비수도권대학(3.52)이 조금 더 높고, 거래적 리더십도 수도권(3.06)보다 비수도권대학(3.10)이 약간 더 높았다. 대학규모별로는 학생 수 5천 명~1만 명 대학(3.57)이 가장 높고 그 다음으로 1만 명 이상 대학(3.48)과 5천 명 미만 대학(3.41)의 순이었다. 하지만 사후검증(LSD) 결과, 5천 명~1만 명 대학과 5천 명 미만 대학 간에만 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 2> 리더십 유형에 대한 조직특성별 인식차이

구분	특성	평균	표준편차	t/F	사후검증(LSD)
변혁적 리더십	대학종류	일반대학	3.51	1.26	-
		전문대학	3.44		
거래적 리더십	대학종류	일반대학	3.08	-0.10	-
		전문대학	3.09		
변혁적 리더십	대학소재지	수도권	3.42	-1.84	-
		비수도권	3.52		
거래적 리더십	대학소재지	수도권	3.06	-1.06	-
		비수도권	3.10		
변혁적 리더십	대학규모	5천명 미만(a)	3.41	3.25*	a<b
		5천명~1만명(b)	3.57		
		1만명 이상(c)	3.48		
거래적 리더십		5천명 미만(a)	3.05	1.37	-
		5천명~1만명(b)	3.12		
		1만명 이상(c)	3.07		

* p< .05 **p< .01 ***p< .001

조직특성에 따른 직원의 조직성과 수준 차이를 검증한 결과, 집단 간 유의미한 차이를 보이는 것은 대학종류와 대학규모에 따른 직무만족과 조직몰입 수준이었다. 즉 일반대학(3.45)이 전문대학(3.31)보다 직원의 직무만족 수준이 높았고, 대학규모가 큰 대학일수록 대학직원의 직무만족 수준도 높은 것으로 나타났다. 대학규모의 사후검증(LSD) 결과를 보면 5천 명 미만 대학(3.27)과 5천 명~1만 명 대학(3.46), 그리고 5천 명 미만 대학과 1만 명 이상 대학(3.50) 간에 통계적 차이를 보였다. 또한 일반대학(3.41)이 전문대학(3.27)에 비해 조직몰입도가 높은 것으로 나타났고, 대학규모에서는 1만 명 이상 대학(3.47), 5천 명~1만 명 대학(3.40), 5천 명 미만 대학(3.24)의 순으로 조직몰입도가 높은 것으로 나타나 대학규모가 클수록 조직몰입도도 높음을 보여주었다.

<표 3> 조직성과에 대한 조직특성별 인식차이

구분	특성		평균	표준편차	t/F	사후검증 (LSD)
직무만족	대학 종류	일반대학	3.45	0.57	3.36***	—
		전문대학	3.31	0.59		
조직몰입		일반대학	3.41	0.53	3.36***	—
		전문대학	3.27	0.51		
직무만족	대학 소재지	수도권	3.43	0.57	0.80	—
		비수도권	3.39	0.58		
조직몰입		수도권	3.41	0.53	1.73	—
		비수도권	3.34	0.52		
직무만족	대학 규모	5천명 미만(a)	3.27	0.61	12.19***	a<b a<c
		5천명-1만명(b)	3.46	0.56		
		1만명 이상(c)	3.50	0.53		
조직몰입		5천명 미만(a)	3.27	0.61	12.19***	a<b a<c
		5천명-1만명(b)	3.46	0.56		
		1만명 이상(c)	3.50	0.53		

* p< .05 **p< .01 ***p< .001

3. 가설검증

대학총장의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 그리고 모든 회귀모형에는 통제변수인 3개 조직특성 변수(대학종류, 대학소재지, 대학규모)와 5개 개인특성 변수(성별, 연령, 학력, 직위, 근무기간)를 투입하였다.

가설 I. 변혁적 리더십과 직무만족 관계

대학총장의 변혁적 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향력을 검증하기 위해 변혁적 리더십의 하위변수(카리스마 속성, 이상적 영향, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별배려)를 독립변수로 하고 내재적 만족과 외재적 만족을 종속변수로 하는 회귀모형을 구성하였으며, 그 결과를 보면 아래 <표 4>와 같다. i) 모형 1의 내재적 만족에 대해 개별배려($\beta=0.217$), 카리스마 속성($\beta=0.127$), 지적자극($\beta=0.113$)의 순으로 유의미한 영향력을 미친 반면에 이상적 영향과 영감적 동기부여는 그렇지 않았다. ii) 모형 2의 외재적 만족에는 개별배려($\beta=0.396$)가 가장 크고, 다음으로 카리스마 속성($\beta=0.260$)과 지적자극($\beta=0.125$)의 순이다. 따라서 총장의 리더십행동에서 개별배려가 클수록, 카리스마 속성이 강할수록, 지적자극이 강할수록 직원의 내재적 및 외재적 만족이 증가한다는 점을 확인할 수 있었다.

<표 4> 변혁적 리더십 직무만족에 미치는 영향

독립변수		종속변수	모형 1: 내재적 만족		모형 2: 외재적 만족	
			β	t	β	t
카리스마 속성		.127	2.159*	.260	5.647***	
이상적 영향		.088	1.523	.079	1.737	
영감적 동기부여		.065	1.241	-.012	-.297	
지적자극		.113	2.234*	.125	3.086**	
개별배려		.217	4.554***	.396	10.590***	
통제 변수	대학종류	-.051	-1.436	-.025	-.883	
	대학소재지	-.089	-2.949**	-.032	-1.366	
	대학규모	.107	3.075**	.083	3.061**	
	성별	.016	.499	.010	.403	
	연령	.077	1.552	-.013	-.340	
	학력	.026	.821	-.003	-.101	
	직위	.054	1.246	.024	.709	
	근무기간	.007	.144	.039	.996	
상수			11.147***		1.847	
R ² (수정된 R ²)		.339(.328)		.595(.588)		
F값(p)		29.565***		84.586***		
VIF(range)		1.043-3.928		1.043-3.928		

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

가설Ⅱ. 변혁적 리더십과 조직몰입 관계

변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향력을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였으며, 분석결과를 보면 아래 <표 5>와 같다. i) 모형 1의 정서적 몰입에 대해서는 카리스마 속성($\beta = 0.217$)과 개별배려($\beta = 0.214$)가 유의미한 영향을 미치지만 이상적 영향, 영감적 동기부여, 지적자극은 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. ii) 모형 2의 지속적 몰입에 대해서는 유의미한 영향을 미치는 요인은 없었고, iii) 모형 3의 규범적 몰입에 대해서는 개별배려($\beta = 0.235$)만이 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 대학총장의 변혁적 리더십과 조직몰입 간에는 총장의 카리스마 속성이 강하고 개별배려가 클수록 정서적 몰입 및 규범적 몰입이 증가하지만, 직원의 지속적 몰입에는 영향력이 높지 않음을 알 수 있다.

<표 5> 변혁적 리더십 조직몰입에 미치는 영향

독립변수 \ 종속변수		모형 1 : 정서적 몰입		모형 2 : 지속적 몰입		모형 3 : 규범적 몰입	
		β	t	β	t	β	t
카리스마 속성		.217	3.763***	-.084	-1.227	.057	.867
이상적 영향		.082	1.446	-.006	-.089	-.052	-.800
영감적 동기부여		.083	1.612	.078	1.274	.034	.577
지적자극		.009	.175	-.086	-1.470	-.018	-.322
개별배려		.214	4.577***	.093	1.669	.235	4.388***
통제 변수	대학종류	-.064	-1.817	-.025	-0.590	.032	.789
	대학소재지	-.063	-2.219*	-.018	-0.504	-.043	-1.257
	대학규모	.148	4.338***	.079	1.940	.005	.129
	성별	-.066	-2.080*	-.061	-1.627	-.068	1.878
	연령	.009	.195	.134	2.318*	-.021	-.380
	학력	.031	.972	-.107	-2.847**	-.042	-1.163
	직위	-.002	-.057	.083	1.653	.130	2.670**
	근무기간	.131	2.683**	.105	1.817	.205	3.667***
상수			6.429***		11.688***		8.218***
R ² (수정된 R ²)		.368(.357)		.105(.090)		.165(.150)	
F값(p)		33.561***		6.763***		11.357***	
VIF(range)		1.043-3.928		1.043-3.928		1.043-3.928	

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

가설Ⅲ. 거래적 리더십과 직무만족 관계

대학총장의 거래적 리더십에 따라 직무만족에 미치는 영향을 검증하기 위해 독립변수로는 연계보상, 적극적 예외관리, 소극적 예외관리이며 내재적 및 외재적 직무만족의 각각을 종속변수로 하는 회귀모형을 설정하였으며 그 결과를 보면 아래 <표 6>과 같다. i) 모형 1의 내재적 만족에 대해 적극적 예외관리($\beta=0.266$)와 연계보상($\beta=0.230$)이 정(+)의 영향을 미치는 반면에 소극적 예외관리($\beta=-0.088$)는 약한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. ii) 모형 2의 외재적 만족에는 연계보상($\beta=0.472$)이 다소 강한 영향력을 가지는 가운데 적극적 예외관리 또한 정(+)의 영향($\beta=0.271$)을 미치는 것으로 확인되었다. 그리고 소극적 예외관리($\beta=-0.091$)는 내재적 만족에서와 같이 외재적 만족에 대해서도 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.⁷⁾ 전체적으로 총장의 적극적 예외관리와 연계보상이 클수록 직원의 내재적, 외재적

7) 선행연구들에서 거래적 리더십과 직무만족의 관계는 일관된 결과를 보이지는 않는다. 특히 거래적 리더십의 연계보상이 직무만족에 긍정적이라는 연구(Posakoff et. al, 1984)와 부정적이라는 연구(Avolio & Howell, 1992; Yammarino & Bass, 1990)로 대립되고 있다. Berson & Linton(2005)에 따르면, 연계보상은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치지만, 예외적 관리는 그렇지 않았다. 정창호(2002)은 연계보상이 경찰공무원의 직무성과에는 유의미한 정(+)의 영향을 미치지만, 예외적 관리는 오히려 부(-)의 영향관계로 나타났다. 결국 연계보상이 직무만족에 일관된 정(+)의 영향을 미치지만 예외적 관리는 그렇지 않거나 부(-)의 영향을 보이고 있다.

만족도는 증가한다. 하지만, 강한 소극적 예외관리는 내재적, 외재적 만족도를 감소시키는 것으로 보인다. 따라서 총장의 소극적·회피적 리더십은 직원의 직무에 대한 불만을 가져올 수 있음을 시사하고 있다.

<표 6> 거래적 리더십 하위유형이 직무만족에 미치는 영향

독립변수		종속변수		모형 1 : 내재적 만족		모형 2 : 외재적 만족	
				β	t	β	t
연계보상				.230	5.447***	.472	13.701***
적극적 예외관리				.266	6.109***	.271	7.645***
소극적 예외관리				-.088	-2.732**	-.091	-3.452*
통제 변수	대학종류			-.051	-1.392	-.010	-.330
	대학소재지			-.088	-2.814**	-.022	-.845
	대학규모			.109	3.014**	.077	2.625**
	성별			-.005	-.162	-.021	-.762
	연령			.089	1.722	.005	.107
	학력			.028	.850	.008	.294
	직위			.080	1.783	.054	1.483
	근무기간			.007	.127	.048	1.150
상수					12.040***		3.749***
R^2 (수정된 R^2)				.285(.275)		.525(.518)	
F값(p)				27.252***		75.332***	
VIF(range)				1.025-2.814		1.025-2.814	

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

가설IV. 거래적 리더십과 조직몰입 관계

거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 파악하기 위해 회귀분석을 실시하였는데, 그 결과를 보면 아래 <표 7> 과 같다. i) 모형 1의 정서적 몰입은 적극적 예외관리($\beta=0.281$)와 연계보상($\beta=0.239$) 순으로 정(+)의 영향을 미치고, 소극적 예외관리($\beta=-0.077$)는 부(-)의 영향을 미치고 있다. ii) 모형 2의 지속적 몰입은 소극적 예외관리($\beta=0.194$)만 정(+)의 영향을 미치고 연계보상과 적극적 예외관리에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. iii) 모형 3의 규범적 몰입은 연계보상($\beta=0.141$), 적극적 예외관리($\beta=0.183$), 소극적 예외관리($\beta=0.159$) 모두 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 대학총장의 리더십이 적극적 예외관리와 연계보상이 강할수록 직원의 정서적, 규범적 몰입은 증가하지만 소극적 예외관리가 강하면 정서적 몰입은 떨어뜨린다는 결론을 이르게 한다. 하지만, 대학총장의 소극적 예외관리가 강할수록 직원의 지속적 몰입이 증가한다는 것이다.

<표 7> 거래적 리더십 하위유형이 조직몰입에 미치는 영향

독립변수 \ 종속변수		모형 1 : 정서적 몰입		모형 2 : 지속적 몰입		모형 3 : 규범적 몰입	
		β	t	β	t	β	t
연계보상		.239	5.845***	.073	1.569	.141	3.135**
적극적 예외관리		.281	6.670***	.008	.159	.183	3.955***
소극적 예외관리		-.077	-2.468*	.194	5.454***	.159	4.301***
통제 변수	대학종류	-.067	-1.903	-.034	-.843	.037	.960
	대학소재지	-.068	-2.254*	-.018	-.531	-.043	-1.279
	대학규모	.145	4.137***	.073	1.843	.000	-.005
	성별	-.089	-2.755**	-.052	-1.418	-.067	-1.899
	연령	.025	.498	.131	2.308*	-.023	-.423
	학력	.027	.842	-.103	-2.829**	-.038	-1.060
	직위	.024	.562	.049	.983	.110	2.309*
	근무기간	.122	2.457**	.125	2.205*	.240	4.370***
상수			5.633***		8.078***		4.776***
R ² (수정된 R ²)		.331(.321)		.135(.123)		.189(.177)	
F값(p)		33.712***		10.695***		15.915***	
VIF(range)		1.025-2.814		1.025-2.814		1.025-2.814	

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

4. 결과종합

앞에서 회귀모형을 이용하여 대학총장 리더십유형이 조직성과(직무만족, 조직몰입)에 미치는 가설을 검증하였다. 전체적으로 대학조직에서도 다른 공공 및 민간조직과 마찬가지로 변혁적 및 거래적 리더십은 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 영향의 정도나 하위차원으로 구분하여 분석했을 때에 가설검증 결과에는 다소 차이가 있는데, 완전히 가설이 채택되었다기보다 부분적으로 채택되고 있음을 알 수 있다.

첫째, 변혁적 리더십 지수를 이용하여 회귀분석을 실시한 결과, 변혁적 리더십은 내재적 및 외재적 만족에 대해 모두 강한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십이 조직구성원의 직무만족과 높은 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타난 대부분의 선행연구와 일치하는 것이다(Podsakoff et al., 1990; Yammarino & Bass, 1990; Bycio et al., 1995; Sosik, 1997). 거래적 리더십은 외재적 만족에만 약한 영향관계를 보이는데, 내재적 만족에는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 대학총장의 변혁적 리더십이 직원의 내재적 만족에 강한 영향을 미치고 있다는 검증결과는 변화와 혁신을 위해 조직변화와 개인성장을 동시에 추구하는 변혁적 리더십은 비전제시와 공유를 통해 변화를 추구하고 리더와 직원 간의 긴밀한 인적 결합을 통해 동기부여를 시킨다는 점에서 직무 자체의 내재적 가치를 높여 직원의 내적 만족감을 제고하는데 기여할 것이라는 변혁적 리더십의 가설을 지지하는 것이다. 그리고 거래적 리더십이 외재적 만족에 유의미한 영향력을 미치는 것으로 나타난 분석결과는 업무의 성과에

다른 적절한 보상에 기반하는 외재적 만족에는 리더와 부하 간의 교환관계에 바탕을 둔 거래적 리더십이 효과적일 것이라는 가설을 지지하는 것이다. 결국, 직원의 외재적 만족을 제고하기 위해서는 단순히 성과와 보상의 교환에만 의존하기 보다는 비전제시와 가치를 공유하는 변혁적 리더십이 선행되어야 더 큰 효과를 얻을 수 있음을 의미하는 것이다.

둘째, 변혁적 리더십이 정서적 몰입에는 강한 영향을 미쳤지만, 지속적 몰입에는 부(-)의 영향을 미치고, 규범적 몰입은 그렇지 못하였다. Koh, Steers & Terborg(1995)는 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 대한 연구를 통해 변혁적 리더들이 다른 리더들에 비해 부하들의 조직몰입 수준을 높게 형성한다고 주장하였다. 윤순희(2006)에 따르면 변혁적 리더십이 정서적 및 규범적 몰입과는 정(+)의 관계를 가지지만, 지속적 몰입은 그렇지 않다고 보았다. 거래적 리더십은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입에 모두 정(+)의 영향을 미치지만 정서적 몰입에 미치는 영향력은 미미한 수준이며 상대적으로 규범적 몰입과 지속적 몰입에 강한 영향을 미치고 있다. 따라서 대학총장의 비전 제시나 이상적 영향, 자아실현, 자발적 동기부여 및 지적자극을 중심으로 한 변혁적 리더십이 조직에 대한 직원의 정서적 애착을 강화시키는데 효과적이라는 것이라는 것을 알 수 있다. 하지만 이해타산에 기초해 조직에 계속 남아 있고자 하는 지속적 몰입에는 오히려 변혁적 리더십이 역효과를 가지며, 여기에는 직원의 성과-보상의 교환에 초점을 둔 거래적 리더십이 보다 효과적이라는 것을 알 수 있다. 따라서 비록 대학이 공공성을 가진 조직이지만 직원들에게 공무원들처럼 공적 의무감을 기대하기는 어려우며, 적절한 보상 제공을 통한 심리적 부담을 느끼도록 하는 것이 조직에 대한 충성심이나 사명감을 높이는데 좀 더 효과적이라고 하겠다.

이와 관련하여 변혁적 및 거래적 리더십의 하위유형별 시사점을 제시하면 다음과 같다. i) 변혁적 리더십의 카리스마 속성, 지적자극, 개별배려 등은 직무만족에 중요한 영향을 미친다. 내재적 만족의 제고를 위해서는 지적자극 유형이 효과적이며, 특히, 개별배려는 내재적 만족 보다는 외재적 만족에 중요한 요인이다. 특히 개별배려는 리더와 부하간의 성과-보상의 교환을 초점을 둔 연계보상보다도 외재적 만족에 더 큰 영향을 미치고 있어 성과관리를 위한 개별배려 전략의 중요성을 시사하고 있다. ii) 변혁적 리더십의 카리스마 속성은 정서적 몰입에 강한 영향요인이며, 개별배려는 정서적, 규범적 몰입에 영향력이 크다. 따라서 대학총장이 개인적으로 희생하고 위기와 장애를 처리하며 자기 확신을 보여주는 카리스마를 발휘할 때 직원의 조직에 대한 정서적 애착이 증가하는 것을 보여주는 것이다. iii) 거래적 리더십의 적극적 예외관리는 내재적·외재적 만족, 연계보상은 외재적 만족에 중요요인이다. 특히, 대학의 조직성과 향상차원에서 직원의 직무만족도를 제고하기 위해서는 인센티브나 보상 제공 등도 중요하지만 비전제시, 직원의 역량개발, 동기유발, 자신감 제고 등의 관리전략을 강조할 필요가 있음을 알 수 있다. 한편, 연계보상이 변혁적 리더십의 개별배려에 비해 상대적으로 영향력이 약하다. 이는 리더와 부하 간 대인적 교환에 관련된 거래적 행동인 연계보상은 리더가 부하를 인정해 주는 것을 포함하기 때문에 변혁적 리더십과 관련된다는 주장을 지지하는 결과로 볼 수 있다(Yukl, 1990). iv) 거래적 리더십의 적극적 예외관리가 정서적 몰입과 규범적 몰입에 그리고 소극적 예외관리가 지속적 몰입과 규범적 몰입에 대한 정(+)의 영향관계를 보인다. 총장의 리더십이 직원의 업무상 문제가 발생하지 않도록 사전에 예방하고 바로 잡으려는 적

극적인 개입을 할 때 직원의 조직에 대한 정서적 애착이 증가할 수 있음을 보여주는 것이다. 전반적으로 대학직원의 지속적 몰입에 대한 리더십의 영향이 크지 않다. 이는 대학조직이 우리 사회에서 이른 바 안정성 높은 좋은 직장이라는 점 때문으로 이해된다.

V. 결론

본 연구는 대학총장의 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향분석에 관한 논문으로 분석 결과를 바탕으로 세 가지 연구전제에 대한 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 리더십이 조직성과의 중요한 결정요인이라는 기존 연구결과가 대학조직에서도 유효한가? 변혁적 리더십이 조직구성원의 직무만족과 높은 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타난 대부분의 선행연구와 일치하는 것이다. 또한 변혁적 리더들이 다른 리더들에 비해 조직몰입 수준을 높게 형성한다고 주장한 기존의 연구결과와도 부응한다. 또한 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 성과가 높은 것으로 보인다. 이는 성과와 보상의 교환관계보다는 비전제시와 가치를 공유하는 변혁적 리더십이 선행되어야 함을 보여주는 것이다.

둘째, 대학총장의 리더십 유형이 대학의 조직특성에 따라 차이가 있는가? 대학총장의 리더십 유형에 대한 분석 결과에서는 전체적으로 한국의 대학총장 리더십은 변혁적 리더십이 다소 강하며 거래적 리더십은 보통 정도의 수준인 복합적 양상을 보이는 것으로 나타났다. 대학총장의 리더십 유형에 대한 인식은 개인적 특성과 상관없이 대체로 조직특성에 따라 차이를 보이고 있다는 것이다. 또한 대학직원의 조직성과는 조직특성에 따라 서로 다르게 나타났다.

셋째, 대학총장의 리더십 유형이 개인 행태차원의 행정조직 성과로서 직원의 직무만족과 조직몰입에 어느 정도 영향을 미치는가? 대학총장의 변혁적 리더십이 강할수록 직원의 내재적, 외재적 만족은 모두 높아진다. 대학총장의 거래적 리더십이 변혁적 리더십과 동시에 작용할 경우에는 상대적으로 영향력이 감소한다는 것을 의미한다. 따라서 대학행정의 인사, 조직관리 측면에서 거래적 리더십의 차원에서 접근하기 보다는 변혁적 리더십이 동시에 활용될 때 효과적인 조직관리가 가능하다는 것을 시사한다. 또한 변혁적 리더십은 정서적 몰입에 강한 영향을 미치지만, 거래적 리더십이 강하면 지속적 몰입은 증가하는 것으로 판단된다. 따라서 대학직원의 조직몰입에 대한 관리는 상황적 전략이 유효할 것임을 시사한다. 향후 직원의 직무만족을 높이기 위해서는 인센티브나 보상 제공 등도 중요하지만 비전제시, 직원의 역량개발, 동기유발, 자신감 제고 등의 관리전략이 필요하다.

본 연구는 조사대상의 범위를 대학을 구성하고 있는 학생, 교수, 직원 중 행정직원만을 대상으로 조사하였다는 점에서 총장 리더십에 대한 충분한 설명을 제공하지 못했다는 한계를 가진다. 또한 대학조직 특성 중 대학종류, 소재지, 규모의 3개 변수를 고려하였는데, 설립 유형, 국립대와 사립대의 차이를 분석하지 못했다는 아쉬움이 있다. 향후, 리더십 유형 중 변혁적 및 거래적 리더십 이외의 다양한 유형을 이용하여 직무만족 및 성과를 측정한다면 보다 유용한 시사점을 제시할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 권경득 (2005) 조직유형에 따른 관리자의 리더십 스타일과 구성원의 직무행태 및 조직성과에 관한 연구. 「한국사회와 행정연구」 16(1): 57-79.
- 권우문 (2009) 골프장 조직 구성원의 변혁적·거래적 리더십과 팔로워십, 임파워먼트 및 조직성과의 인과관계 분석. 국민대 박사학위논문.
- 김관선 (2002). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 조선대 박사학위논문.
- 김명희 (2011). 학교장의 감성리더십과 교사 직무만족의 관계에 미치는 LMX의 매개효과. 건국대 박사학위논문.
- 김주영 (2007). 변혁적·거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 원광대 박사학위논문.
- 김호균 (2007) 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 효과. 「한국행정학보」 327-345.
- 남호현 (2006). 변혁적·거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 -개인주의·집단주의 성향의 조절효과를 중심으로-. 전북대 박사학위논문.
- 박아이린 (2005). MSQ 직무만족도 검사의 문항 및 척도 타당성 분석. 서울대 석사학위논문.
- 백완중 (2009). 대학교 직원의 조직만족도에 대한 연구. 고려대 대학원 박사학위논문.
- 백정하 (1997). 대학총장의 변혁적 지도성에 대한 연구. 「고등교육연구」 9(1): 173-199.
- 손경애 (2008). 대학총장의 변혁적, 거래적 리더십과 직무효과성의 관계 -대학 교수들의 인식을 중심으로-. 「인적자원관리연구」 15(1): 111-129.
- 여인길·김성수 (2005). 리더십 유형이 신뢰의 역할에 따라 조직성과에 미치는 영향 -증권회사를 중심으로-. 「대학경영학회지」 18(2): 557-581.
- 오봉익 (2009). 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향. 계명대 대학원 박사학위논문.
- 윤순희 (2006). 학교장의 리더십이 의사소통과 조직몰입 및 조직효과성에 미치는 영향. 인하대 박사학위논문.
- 정진우·임보영·류영아 (2009). 책임운영기관장의 리더십유형이 조직몰입도에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」 47(2): 95-120.
- 황미영 (2009). 리더십에 대한 국내 연구동향. 「부산교육학연구」 22: 125-153.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 5-34.
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005). An Examination of the Relationships Between Leadership Style, Quality, and Employee Satisfaction in R&D versus Administrative Environments. *Journal of R&D Management*, 35, 51-61.

- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further Assessments of Bass's 1985 Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. (10th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Heymann, K. (1992). Quality Management: A Ten-Point Model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(5), 50-60.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6, 43-54.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten Years of The Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 648-657.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational Moderators of Leader Reward Behavior and Punishment Behaviors: Fact or Fiction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Sosik, J. (1997). Effect of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Group & Organization Management*, 22(4), 460-487.
- Yammarino F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*, 43, 975-995.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. (7th ed). New Jersey: Prentice-Hall. Sosik, J. (1997). Effect of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Group & Organization Management*, 22(4), 460-487.

부록

<표 1> 개인특성

구분		빈도	%	구분		빈도	%
성별	남	546	71.2	직위	담당자	404	52.7
	여	219	28.6		계장(주임)급	159	20.7
연령	30세 미만	100	13.0		팀(과)장급	183	23.9
	30세-40세	309	40.3		부장급 이상	19	2.5
	41세-50세	252	32.9	대학종류	일반대학	494	64.4
	51세 이상	105	13.7		전문대학	273	35.6
학력	고졸 이하	11	1.4	대학소재지	수도권	255	33.2
	전문대졸	62	8.1		비수도권	512	66.8
	대졸	499	65.1	대학규모	5천명 미만	290	37.8
	대학원 이상	195	25.4		5천명-1만 명	274	35.7
근무기간	10년 미만	317	41.3		1만명 이상	202	26.4
	10년-20년	310	40.4				
	21년 이상	139	18.1				

<표 2> 독립변수의 타당성 및 신뢰성 분석

변수명			설문문항	요인적재값	교유값(%)	알파계수
리더십	변혁적	카리스마 속성	총장은 직원에게 대해 자부심을 갖게 함	.888	3.020 (75.493)	.890
			개인이익보다 집단이익을 우선 고려	.852		
			내가 존경할 만한 방식으로 행동	.905		
			힘과 자신감을 보여줌	.830		
		이상적 영향	총장은 가치·신념에 대해 열정적 표현	.845	2.835 (70.871)	.862
			강한 목적의식을 갖도록 구체적 표현	.877		
			자신의 결정이 윤리적 측면의 결과예상	.784		
			조직에 대한 사명감을 강조	.858		
		영감적 동기부여	미래에 대해서 낙관적으로 말함	.758	2.889 (72.220)	.871
			일 완수 위해 함 일을 열정적 말함	.865		
			미래에 대한 분명한 비전을 강력 제시	.885		
			목표는 반드시 달성된다는 자신감 보임	.885		
		지적자극	업무처리에 있어 관례에 얽매이지 않음	.833	3.120 (77.995)	.905
			문제해결과정에 다양한 관점 권장	.917		
			문제를 다양한 각도에서 살펴보고도록 권함	.916		
			일 완수하는 방법에 새로운 시각 제안	.864		
		개별배려	직원을 가르치고 지도하는데 시간 투자	.830	3.024 (75.605)	.891
			나를 집단의 구성원 보단 인격체로 대함	.851		
			다른 사람과 욕구·능력·포부 다름 인정	.909		
			내가 장점을 살려서 계발하도록 지지	.887		
	거래적	연계보상	총장은 노력만큼 대가로 도움을 줌	.864	2.967 (74.177)	.894
			목표수행 하는데 직원의 기여도 밝힘	.871		
			목표달성으로 받을 수 있는 것 분명히 함	.885		
			내가 기대에 부응하면 만족스러움을 표현	.824		
		적극적 예외관리	총장은 이탈·불법·예외·실수 발생여부 주의	.883	3.148 (78.689)	.909
			예상치 못한 실수·불평·실패 예방, 바로잡기	.906		
			실수발생 과정을 놓치지 않으려고 예의주시	.896		
			기준미달, 실패예방하기 위해 심혈 기울임	.862		
		소극적 예외관리	총장은 문제가 심각해지기 전까지 개입 않음	.757	2.322 (58.043)	.758
			일이 잘못된 후에야 바로 잡기 위한 행동	.850		
			잘못된 것이 없다면 미리 수정 불필요 신념	.623		
			문제가 심각해진 후에야 잘못 바로잡기 행동	.799		

<표 3> 종속변수의 타당성 및 신뢰성 분석

변수명			설문항	요인적재값	고유값(%)	알파계수
조직 성과	직무 만족	내재적 만족	나에게 부여되는 업무량에 대해	.611	6.106 (50.883)	.910
			혼자 독립적으로 일 할 수 있다는 것에 대해	.692		
			반복되지 않는 다양한 일들에 대해	.677		
			직장에서 알아주는 사람이 될 수 있는 기회	.745		
			양심에 위배되지 않는 일을 하는 것에 대해	.624		
			내 직업의 안정성에 대해	.612		
			타인을 위해 무언가 할 수 있는 것에 대해	.682		
			타인에 일을 지시 할 수 있다는 것에 대해	.656		
			능력을 활용해서 일 할 수 있는 것에 대해	.820		
			나 스스로 판단할 수 있는 자율권에 대해	.794		
			내 방식대로 업무수행을 할 수 있는 기회	.797		
			일을 통해 얻는 성취감에 대해	.801		
	외재적 만족		총장이 직원들을 대하는 방식에 대해	.825	3.940 (65.667)	.895
			총장의 의사결정능력에 대해	.841		
			학교 정책을 시행하는 방식에 대해	.849		
			내 업무량 대비 급여 수준에 대해	.748		
			승진 기회에 대해	.805		
			나의 업무 수행능력의 인정 정도에 대해	.791		
	조직 몰입	정서적 몰입	나는 평생 우리대학에서 일하면 매우 행복	.828	4.377 (72.954)	.924
			외부인과 우리대학 이야기 하는 것 좋아함	.766		
			우리대학에 내 자신이 가족의 일원처럼 느낌	.874		
			우리대학에 대해 정서적으로 애착을 가짐	.912		
			우리대학은 개인적으로 매우 큰 의미	.867		
			나는 우리대학에 소속감을 강하게 느낌	.871		
		지속적 몰입	나는 현재 우리대학을 그만 두고 싶지 않음	.724	2.604 (52.081)	.766
			현실적 필요에 의해 우리대학에 머물고 있음	.677		
			이직이나 퇴직을 고려할 여지가 없음	.601		
			우리대학에 있는 것 이외에 다른 대안이 없음	.815		
			우리대학에서 일을 그만두는 것은 개인적 손해	.771		
			나는 사람들이 너무 자주 직장을 옮긴다고 봄	.680	2.090 (52.245)	.691
	규범적 몰입		여기 저기 직장을 옮기는 것은 비윤리적 임	.817		
			대학에서 계속 근무하는 것에 도의적 책임느낌	.703		
			한 직장에서 평생 일했던 시절이 좋았다고 함	.683		

<표 4> 구성개념 간 상관관계

구분	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	M	N
A	1.000	0.699**	0.633**	0.614**	0.596**	0.562**	0.501**	-0.282**	0.459**	0.678**	0.492**	-0.020	0.188**
B		1.000	0.663**	0.582**	0.500**	0.500**	0.529**	-0.303**	0.433**	0.606**	0.461**	-0.002	0.136**
C			1.000	0.558**	0.501**	0.486**	0.473**	-0.222**	0.440**	0.577**	0.449**	0.006	0.150**
D				1.000	0.623**	0.562**	0.549**	-0.247**	0.458**	0.639**	0.440**	-0.011	0.181**
E					1.000	0.659**	0.551**	-0.163**	0.475**	0.692**	0.455**	0.015	0.238**
F						1.000	0.681**	-0.165**	0.422**	0.657**	0.429**	0.035	0.209**
G							1.000	-0.269**	0.390**	0.583**	0.422**	0.013	0.200**
H								1.000	-0.177**	-0.241**	-0.179**	0.165**	0.079
I									1.000	0.614**	0.692**	-0.012	0.222**
J										1.000	0.565**	0.016	0.234**
K											1.000	0.092	0.325**
L												1.000	0.199**
M													1.000

**p < .01

A: 카리스마 속성, B: 이상적 영향, C: 영감적 동기부여, D: 지적자극, E: 개별배려, F: 연계보상, G: 적극적 예외관리, H: 소극적 예외관리, I: 내재적 만족, J: 외재적 만족, K: 정서적 몰입, L: 지속적 몰입, M: 규범적 몰입

- 금융주(琴龍珠) : 대구대학교 행정학과 박사과정(2013년 행정학박사학위 취득)을 수료하고, 현재 대구대학교 사범대학 행정실장으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직 및 인사행정이며, 최근 논문으로는 대학총장의 리더십 유형이 행정조직의 성과에 미치는 영향분석 등이 있다(gold@daegu.ac.kr).
- 송건섭(宋建燮) : 경북대학교에서 행정학박사학위를 1997년에 취득하고, 현재 대구대학교 행정학과 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 인사행정, 성과평가, MS/OR 등이며, 최근 논문으로는 The proposition for Upgrading Local Politics in South Korea 등이 있다(kssong@daegu.ac.kr).

투 고 일 자: 2014년 1월 21일
 심 사 일 자: 2014년 1월 23일
 게재확정일자: 2014년 3월 17일

The influence of Transformational & Transactional Leadership on the Organizational Performance

..... Kum, Yeung-Joo · Song, Keon-Sup

This research analyzed how the leadership of university presidents, a critical factor to the competitiveness of universities, influenced the performance of administrative organization. Total 767 questionnaires were collected from 146 universities excluding insufficient responses were used for the statistics analysis. The results of the research could be summarized as follows; First, the results showed that the transformational leadership of university president had strong influence both on internal and external satisfaction, and affective and normative commitment, but did not affect continual commitment. Second, The extent of job satisfaction and organizational commitment of university staff was differentiated by the characteristics of organizations and individuals. Third, the results showed that the transformational leadership of university president had strong influence both on internal and external satisfaction, and affective and normative commitment, but did not affect continual commitment. Fourth, The influence of transactional leadership on the performance of organization is the outcome of the active management by exception. Finally, in order to enhance the organizational performance and job satisfaction of the staff for better performance of the administrative organization, tangible incentives or compensations are needed.

Key Words : Transformational-Transactional Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Performance