

공기업 CEO의 리더십특성이 조직구성원의 리더신뢰수준과 조직유효성에 미치는 영향

Effect of Characteristics of Public Enterprise CEOs' Leadership on the Leader Trust and Organizational Effectiveness of Organizational Members

한태진, 김 홍
호서대학교

Tae-Jin Han(taejin@bai.go.kr), Hong Kim(kimhong@hoseo.edu)

요약

본 연구는 공기업 CEO의 리더십특성이 조직구성원의 리더신뢰수준과 조직유효성에 미치는 영향을 시장형과 준시장형 공기업 14개회사를 중심으로 1,124명의 표본을 대상으로 조사하였는데 조사결과는 다음과 같다. ① 리더의 개인적 배려가 신뢰수준에 영향을 미치고, ② 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 분석되어 가설이 채택되었다. 그리고 ③ 리더의 신뢰수준으로서의 계산적, 지식적, 동일화 요인이 조직 유효성의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 높이는 기제로 나타났으나, 신뢰수준에서 계산적 변수의 조직몰입은 기각되었다. 전체적으로 공기업 CEO 리더십 특성으로서의 변혁적, 거래적 리더십이 계산적, 지식적, 동일화 정도의 상호신뢰수준에 따른 조직 유효성에 미치는 영향검증 결과 동일화 기반에서의 조직몰입은 기각되고 그 외 요인은 긍정적인 기제로 채택되어 공기업 CEO의 리더십 특성에 적합한 기제임을 입증시켜 주었다.

■ 중심어 : | 변혁적리더십 | 거래적리더십 | 리더신뢰수준 | 직무만족 | 조직몰입 |

Abstract

The purpose of this study is to inquire into the effect of characteristics of public enterprise CEOs' leadership (transforming leadership and transactional leadership) on the leader trust and organizational effectiveness of organizational members. A survey was made on 1,124 persons being in the service of 14 marketable and quasimarketable public enterprises. The results of this study were as follows. First, it showed that the individualized consideration had an effect on the confidence level of leader. Second, it showed that the transforming and transactional leaderships had an effect on the organizational effectiveness, which the hypothesis was adopted. Third, it showed that calculable, intellectual and identical factors had a positive effect on the job satisfaction and organizational commitment, but the organizational commitment of calculable variable was rejected in the confidence level. In general, the effect of transforming and transactional leaderships as public enterprise CEOs' leadership characteristics on the organizational effectiveness by mutual confidence level of calculable, intellectual and identical standards showed that the organizational commitment was rejected in the base of identification. And other factors were adopted as a positive mechanism, which they were a mechanism suitable to public enterprise CEOs' leadership characteristics.

■ keyword : | Transforming Leadership | Transactional Leadership | Leader Trust | Organizational Effectiveness | Organizational Commitment |

I. 서론

공기업은 대민 서비스를 직접적으로 생산 공급하는 공공성과 경영성이 양립하는 특성을 보유한 조직체이다[9][19]. 특히, 공기업은 순수 공공재보다는 일정수준의 이익창출이 허용되는 기업적 경영이 요구되는 행정서비스의 생산 및 공급을 효율화하기 위한 제도적 장치를 지니고 있어 조직관리 패러다임을 구축할 수 있는 CEO의 리더십이 요구된다.

공기업 역시 민간기업과 마찬가지로 조직성과를 결정하는 핵심 요인은 사람이며, 조직 구성원의 개인성과의 총합으로 공기업의 조직성과가 결정되기 때문에 조직시스템의 효율성을 유지·제고시키는데 있어서 구성원에 대한 의존성은 클 수밖에 없다. 최근, 공기업의 생산성에 대한 관심이 증가되고, 이로 인한 평가에 비중이 높아지고 있다. 이러한 방편으로 제정된 정부업무평가에서도 공기업 조직구성원의 업무성과를 측정하기 위한 성과관리시스템이 도입·운영되어 업무성과를 제고하고 발전할 수 있는 제도적 장치에 대한 필요성이 제기되고 있다.

또한 공기업과 같이 상명하복의 위계적 특성이 강한 조직의 경우 CEO의 리더십이 조직성과에 지대한 역할을 하게 되고 조직 목표를 달성하기 위하여 조직구성원에 의존할 수밖에 없다. 즉 조직이 추구하는 목표를 달성하기 위해서는 조직에서 리더의 역할이 매우 중요하며 조직구성원들이 조직에 대한 자제와 태도가 조직 목표달성에 중요하다고 할 것이다. 또한 현대의 리더십 연구들에서는 리더십과 그 효과성을 매개하는 변수와 효과성 변수로서 리더신뢰라는 개념에 대해서 관심이 크다. 그 이유는 오늘날 사회 경제시스템이나 시스템의 효율성을 유지·제고시키는데 있어서 신뢰가 중요한 역할을 할 뿐만 아니라 상하위계층의 관계가 필연적으로 설정되어 있는 상하간 신뢰, 특히 부하들의 리더에 대한 신뢰가 동기부여, 직무몰입, 업무성과 등과 같은 조직유효성에 중요한 영향을 줄 수 있어 리더에 대한 신뢰와 존경의 개념확립이 최근연구들에서 다양하게 논의되어 왔지만 공기업의 형태가 다양해지면서 이들 공기업 CEO의 리더십 특성과 조직 유효성 연구는 아직

미치지 못해 왔다[3][9][10].

따라서 본 연구에서는 공기업 CEO의 리더십 특성이 리더 신뢰수준과 조직유효성에 미치는 영향을 파악하는데 있다.

II. 이론적 배경

1. 리더십의 구성요소와 접근방법

리더십의 연구는 접근 방법에 따라 권력 - 영향력(Power-Influence) 접근법, 특성이론(Trait Theory) 접근법, 행위적(Behavioral) 접근법, 상황적(Situational) 접근법, 통합적(Integrating) 접근법 등으로 구분된다[27].

리더십의 유형은 베버(M. Weber)의 분류방법을 가장 많이 따르며 이것은 리더십분류보다는 지배방법의 한 유형으로 보기 때문이다.

베버는 지배방법이 리더십과 밀접한 관련이 있다고 주장하고 그는 지배방법의 유형을 카리스마적 지배(Charismatic Dominance), 전통적 지배(Traditional Dominance), 법적-합리적 지배(Legal-Rational Dominance)로 나누었다. 카리스마적 지배는 지도자의 초인간적인 능력이나 탁월한 인격 등 특출한 특성을 가진 자가 개인적 권위에 의존해서 가부장적 지배인 피지배와 같은 것으로 역사적 전통이나 관습을 위한 지배를 말한다. 그리고 법적-합리적 지배는 합의에 의한 규약이나 법에 의해 다스려 지는 것을 말한다.

이 같은 방법으로 분류되는 리더십은 최근 리더십 연구의 가장 두드러진 특징은 다음의 두 가지 관점에서 논의될 수 있다, 첫째는 기존의 리더십 이론이 리더 중심이거나 리더-부하와의 관계에서 리더의 역할에 초점을 두었던 것에서 부하에 초점을 두는 것으로 관점이 변화하고 있다는 점이다. 이것은 이전의 리더십 이론에 비해서 리더십 과정에 있어 부하들의 역할을 크게 강조한 것이라 볼 수 있다, 둘째는 지각과정에 대한 강조를 하는 것으로 이것은 리더의 리더십형태에 따른 조직의 환경변화를 받아들이는 부하들의 지각과정과 결코 무관하지 않기 때문이다.

2. 리더십과 리더신뢰와의 관계

리더십이 부하의 리더신뢰의 수준을 결정할 수 있다는 논리적 근거는 변혁적·거래적 리더십의 효과에 관한 연구들이나 대인신뢰의 결정요인으로서 상대방의 행동특성에 관한 연구들로부터 찾을 수 있다. 리더십 연구들에서 리더십이 부하의 리더신뢰 수준의 결정 변인으로서 역할을 할 수 있음을 보여주고 있다[14]. 특히 대인 신뢰 연구들에서 상대방이 개방적이고 배려적이며 일관성을 가지고 있고 능력이 높다고 인식될 때, 그에 대한 신뢰를 갖게 됨을 보여준다[1]. 이와 같은 리더십과 신뢰간 관계에 대한 선행연구들의 연구흐름은 크게 세 가지로 정리해 볼 수 있다.

첫째, 리더신뢰를 변혁적 리더십의 여러 하위 구성개념의 범주 하나로 보는 입장이다. Kouzes & Posner(1995), Conger & Kanungo(1987) 등의 변혁적 리더십이나 카리스마 리더십 연구들에서 신뢰를 독자적인 구성요소로 보지 않고 암묵적으로 리더십에 포함되는 것으로 보고 있다. 즉 리더십이 리더와 추종자가 상호 더 높은 수준의 신뢰감을 가지는 과정으로 보는 관점이다. 이는 Burns(1978)의 견해가 이를 말해 준다. 변혁적·거래적 리더십의 효과성에 관한 국내 대부분의 실증연구에서도 변혁적 리더십에 이미 상하급자간 신뢰라는 속성이 어느 정도 내포되어 있다.

둘째, 리더신뢰를 리더십과 리더십 효과 간의 매개변수로 보는 입장이다[8][23][27]. 이와 같은 연구들은 리더십과 리더십효과 간의 관계가 안정적인 일관성을 갖고 있지 못한 점을 보완해 줄 변수로 리더 신뢰를 다룬다. 리더십 효과가 리더신뢰에 의해 매개된다는 것은 하급자가 리더를 신뢰하지 않을 경우에 리더가 주도하는 변화를 의심하게 되고, 이에 따라 리더가 제시하는 비전이 구성원에게 힘을 불어넣는 작용을 못하게 된다는 논리에 기초한다[6][11].

셋째, 리더신뢰를 매개변수로서의 역할보다 리더십 효과변수들 중의 하나로 연구하는 입장이다. 이를테면, 카리스마적 리더십 하에서 리더에 대한 존경, 신뢰, 만족을 추종자 측면에서의 리더십 효과로 연구하는 것이다[18]. 그러나 이때에도 리더신뢰를 결정하는 카리스마 리더십의 효과는 리더에 대한 존경심의 매개역할에

의해 연결된다고 보는데 있다[18].

이 같은 리더십과 리더신뢰와의 관계는 매개적 효과가 크고 이로 인해 조직유효성이 높아지는 것을 알 수 있는데 이는 리더와 종사원간의 상하간 신뢰를 결정하는 중요요인으로서 리더십이 선행 변인으로 이와 관련된 대표적인 국내 연구로 권석균(2000), 조경순(2001), Cho(2001)의 연구를 통해 입증될 수 있다.

3. 리더십과 조직유효성의 관계

기존의 학자들이 주장하는 리더십 유효성을 보면 대개 리더십을 발휘함으로써 나타나게 되는 조직의 성과라든지 부하들의 태도변화 등과 같은 결과적인 측면과 조직의 목표달성도로 나타내고 있다. 또한, 조직유효성은 조직이 목표를 달성하는 정도이며, 이는 조직내의 구성원들의 만족도와 몰입을 의미한다[22]. Avolio(1988) 등은 매니지먼트 게임 시뮬레이션에서 변혁적 리더십이 높게 지각된 팀과 낮게 지각된 팀 간의 성과에 있어서 높게 지각된 팀의 성과가 상대적으로 높게 나타났다고 주장했다. Hater & Bass(1988)는 부하들에 의해 지각된 변혁적 리더십과 리더십 유효성 및 리더 만족 간에는 정(+),의 관계가 있으며 상사가 평가한 집단성과 및 리더 성과와도 정(+),의 관계가 있음을 밝혔다.

Viator(2001)는 보험회사 및 컨설팅회사에 근무하는 공인회계사 416명을 표본으로 하여 변혁적 리더십이 부하들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견하였다. 우리나라에서 연구된 리더십과 조직유효성간의 연구를 살펴보면, 박해숙(1994), 이용탁(2004) 등은 변혁적 리더십과 조직의 유효성간의 관계를 규명한 결과 리더십요소와 효과성 인식 간에는 상관관계가 있는 것으로 보고하였다. 이와 같이 선행연구들에서는 리더십과 조직유효성 간에 높은 관련성을 보고하였으나 본 연구에서처럼 조직의 특이성이 잘 보고되지 않은 집단으로 연구된 결과는 부족한 것으로 사료된다.

조직몰입의 영향관계에 대한 연구들에서도 조직몰입의 정도를 결정하는 독립변수와 몰입이 영향을 주는 결과변수로 보는 2가지 연구로 대별된다. 선행변수 요인으로는 개인특성변수, 조직차원의 변수, 직무관련변수,

인사관리적 변수 등의 요인으로 분석하고 있으며, 조직몰입이 영향을 주는 결과변수로는 이직의사, 잔류욕구, 직무성과 등이 그것이다.

이와 같이 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 부하의 만족 및 리더의 유효성과 유의한 상관관계를 가짐을 알 수 있으며, 변혁적 리더십의 하위요인들이 거래적 리더십의 하위요인들보다 높은 상관관계를 가짐 또한 지지되고 있다. 그리고 변혁적 리더십의 하위요인 중 카리스마가 부하의 만족도와 리더의 유효성에 대해 가장 높은 관련성을 가지고 있는 점에서 또한 공통점을 갖는다.

따라서 이 같은 리더십 특성에 따른 신뢰와 조직유효성에 미치는 영향을 검증하기 위해 공기업 CEO를 대상으로 앞에서 논의된 변수들을 대상으로 상호인과관계를 다음장의 설계를 통해 규명하고자 한다.

III. 실증연구의 설계

1. 연구모형

본 연구는 공기업의 CEO를 대상으로 한 연구로서 CEO의 바람직한 모형을 도출하는데 중요한 자료로 활용 될 것이며, 이를 규명하기 위해 관련 이론과 선행 연구를 토대로 [그림 1]과 같은 연구 변인을 설정하였다.

[그림 1]에서 보는 바와 같이 CEO의 리더십 유형을 독립변인으로 공기업의 리더인 CEO 특성 중 여러 연구자들에 의해 연구되고 있는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 리더십 특성으로 선정하였다. 또한 직무만족과 조직몰입을 종속변인으로 설정하였으며, 독립변인과 종속변인에 영향을 미칠 수 있는 매개변인으로 계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰를 설정하였다.



그림 1. 연구모형

2. 가설설정

기존 연구를 종합하고 검토한 결과 및 본 연구의 목적을 바탕으로 공기업 CEO의 리더십이 리더의 신뢰수준과 조직유효성에 미치는 영향을 규명하기 위해 [그림 1]의 관계모형을 기초로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가. 공기업 CEO의 리더십 특성에 따른 리더의 신뢰수준에 차이

CEO의 리더십은 대인신뢰의 결정요인으로서 부하의 리더신뢰 수준의 결정 변인으로서 역할을 할 수 있다 [24]. Kouzes & Posner (1995), Conger & Kanungo (1987) 등의 리더십 연구들에서는 신뢰를 독자적인 구성 개념으로 보지 않고 리더와 추종자가 상호 더 높은 수준의 신뢰감을 가지는 과정으로 정의하여 CEO의 리더십의 중요성을 강조하였다.

특히 리더십의 특성으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 구분되고 잠재변인으로는 개인적 배려, 지적 자극, 카리스마, 예외관리, 상황적 보상 등을 사용하고 있다 [15][16]. 국내연구에서도 권석균(2000), 조정순(2001), Cho(2001) 등은 리더십을 리더신뢰를 결정하는 요인으로 정의하였으며, 상하간 신뢰를 결정하는 선행 변인으로 주장하였다.

따라서 본 연구에서는 공기업 조직구성원의 리더십 특성이 리더신뢰에 수준에 미치는 영향을 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 I. 리더십 특성이 리더의 신뢰수준에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 I-1. 변혁적 리더십이 계산적 신뢰에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 I-2. 변혁적 리더십이 지식적 신뢰에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 I-3. 변혁적 리더십이 동일화 신뢰에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 I-4. 거래적 리더십이 계산적 신뢰에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 I-5. 거래적 리더십이 지식적 신뢰에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 I-6. 거래적 리더십이 동일화 신뢰에 영향을 미칠 것이다.

나. 공기업 CEO의 리더십과 조직유효성에 차이

조직유효성은 조직이 목표를 달성하는 정도이며, 이는 조직내의 구성원들의 만족도와 몰입을 의미한다.

Hater & Bass(1988)은 리더십과 리더십 유효성 및 리더 만족 간에는 정(+)의 관계가 있으며, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 하위요인 부하의 만족은 리더의 유효성에 유의한 상관관계를 가졌다고 보고하였다.

우리나라에서 연구된 리더십과 조직유효성간의 연구를 살펴보면, 박혜숙(1994), 이용탁(2004) 등은 변혁적 리더십과 조직의 유효성간의 관계를 규명한 결과 리더십요소와 효과성 인식 간에는 상관관계가 있는 것으로 보고하였다.

따라서 본 연구에서는 공기업 CEO 리더들의 리더십 하위요인인 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직유효성인 직무의 만족과 조직몰입에 미치는 영향을 알아 보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 II. 리더십 특성이 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 II-1. CEO의 변혁적리더십이 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 II-2. CEO의 변혁적리더십이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 II-3. CEO의 거래적리더십이 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 II-4. CEO의 거래적리더십이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

다. 리더신뢰 수준에 따른 조직유효성의 차이

리더의 신뢰수준은 조직구성원의 기업의 기여수준으로 평가될 수 있으며, 이는 조직유효성의 하위 변인인 직무만족과 조직몰입에 영향을 미칠 수 있다. 사기업과 다르게 공기업은 권위주의적인 리더십의 형태가 일반적이며, 이에 따라 리더 신뢰수준은 더욱 필요할 것이다. 국내 공기업CEO의 리더십에 따른 리더의 신뢰수준에 관한 연구는 있지만 리더 신뢰수준과 조직유효성에 인과관계와 관련된 연구는 부족하여 이와 관련된 심층적 연구의 필요성을 재고할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 공기업 CEO의 리더십에 따른 리더의 신뢰수준이 조직유효성에 미치는 영향을 알아보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 III. 리더의 신뢰수준이 조직 유효성에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 III-1. 리더의 신뢰수준이 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

- 가설 III-2. 리더의 신뢰수준이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

3. 표본의 선정 및 조사대상

공기업의 기본 이념은 공공성과 기업성에 있다. 공기업은 기본 이념을 달성하기 위하여 경영목표와 경영원칙을 내제하고 있다. 우리나라의 공기업은 기본이념인 공공성과 기업성을 달성하기 위하여 지속적인 노력을 기울여왔다[2].

공기업은 용어자체에서 공공성과 기업성이란 양대요소를 갖고 있는데 공기업에 있어서 공공성은 공공에 의한 소유 또는 통제를 그 요소로 하고 있고 기업성은

사업주체의 자율성 및 사업주체가 생산 공급하는 재화나 서비스의 시장성을 그 요소로 하고 있기 때문에 공기업의 구체적 정의는 공공소유성, 공공통제성, 시장성 등 각 변수의 개념적 조합에 따라 각기 다를 수 있다는 점에서 특성을 갖는다[25]. 현재 공기업은 시장형 기업과 준시장형 기업으로 나뉘는데 이를 보면 다음 [표 1]와 같다.

표 1. 공공기관현황

(조 원, 명)

구분	계	공기업		준정부기관		기타 공공기관
		시장형	준시장형	위탁집행형	기금관리형	
기관수	298	6	18	64	13	197
예산 (정부지원)	271.7 (56.8)	53.5 (0.2)	65.3 (25.4)	35.9 (16.6)	43.3 (9.7)	73.7 (4.9)
자산	626.9	91.2	149.5	50.3	28.0	308.0
인원	242,352	26,033	57,454	47,289	15,156	96,420

출처 : 공공기관 경영정보 공개시스템(구기획예산처), 예산은 '07년, 자산은 '06년말, 인원은 '06년말 현원 기준

실증연구를 위한 대상표본은 시장형과 준시장형 공기업 24개 중 내부사정으로 설문에 응하지 않은 대한석탄공사 등 8개 공기업을 제외한 16개 공기업을 대상으로 1,317부를 회수하여 설문응답에서 결측이 발생한 설문지와 누락설문지 193부를 제외한 후 1,124부를 토대로 본 연구의 실증분석을 하였다.

본 연구에서는 연구모형의 검증과 변수들 간의 관계를 예측하기 위하여 응답자로부터 정보를 직접 수집하는 방법인 자기기업 설문지법을 사용하였으며, 자료의 수집은 2008년 6월 2일부터 7월 말일까지 2개월여에 걸쳐 직접조사방법으로 수행하였다.

4. 측정도구 및 설문지 구성

가. 설문지 구성

설문지는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 리더신뢰수준, 조직유효성, 인구통계적 사항으로 나누어 구성하였다.

1) 변혁적 리더십과 거래적 리더십 : 변혁적 리더십과

거래적 리더십을 측정하기 위하여 Bass(1985)가 개발한 MLQ-1(Multifactor Leadership Questionnaire)을 기본으로 하고 국내 연구자료로 이화용(2004)의 연구를 참고하여 설문을 구성하였다.

2) 리더신뢰 : 리더신뢰를 측정하기 위하여 본 연구는 Yukl(1998) 등이 개발한 설문지를 토대로 본 연구의 적합성을 판단 한 후 수정 보완하여 설문을 구성하였다. 신뢰변수로는 지식적 신뢰, 계산적 신뢰, 동일화 신뢰로 구성하였으며, 전체 5점 척도로 구성하였다.

3) 직무만족 : 직무만족의 측정도구로 가장 대표적인 설문지법 중 미네소타 설문서(MSQ: Minnesota satisfaction questionnaire)와 직무만족에 대한 직무기술서 방식의 직무기술지표(JDI: Job Descriptive Index)를 토대로 이화용(2004), 김일순(2004), 박태수(2007)의 연구를 참조하여 설문을 구성하였다.

4) 조직몰입 : 조직몰입에 대한 측정도구로는 포터 등이 개발한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)를 바탕으로 하고 손소빈(2001)의 연구를 참조하여 작성하였다.

표 2. 설문지 구성

구분	하위요인	설문번호	문항
변혁적 리더십	지적자극	I-1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7
	카리스마	I-8, 9, 10, 11, 12, 13	6
	개인적배려	I-14, 15, 16, 17, 18	5
거래적 리더십	예외관리	II-1, 2, 3, 4, 5	5
	상황적보상	II-6, 7, 8, 9, 10, 11	6
신뢰수준	계산적 신뢰	III-1, 2, 3, 4, 5, 6	6
	지식적 신뢰	III-7, 8, 9, 10, 11, 12	6
	동일화 신뢰	III-13, 14, 15, 16, 17, 18	6
조직유효성	직무만족	IV-1, 2, 3, 4, 5, 6	6
	조직몰입	IV-7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	7
인구 통계적 사항	성별 외	V-1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7
CEO의 경력적 특성	성별 외	VI-1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	9
계		-	76

나. 측정변수의 조작적 정의

본 연구는 조직적 차원에서 리더십 유형에 따른 리더와 종사원간의 리더신뢰에 따른 직무만족과 조직몰입의 선행변수로서 선택하고자 하며, 리더의 관리유형에 따라 직무만족, 조직몰입과 어떠한 인과관계를 가지고 있는지에 대해 분석하고자 한다. 이를 위해 리더십과 조직몰입에 관련된 선행연구들을 중심으로 기존연구들의 연구결과를 검토하고자 한다.

따라서 이상에서 논의된 내용을 바탕으로 본 연구는 공기업 CEO의 리더십이 조직구성원의 리더신뢰수준과 조직유효성에 미치는 영향을 알아 보기위해 연구 변인들을 정리하여 정의하였다.

표 3. 연구의 변수정리

변수명	개념적정의	조작적정의	측정변인
독립변수	CEO 리더십 특성	리더의 적극적인 역할	변혁적리더십 지적자극, 카리스마, 개인적배려
			거래적리더십 예외관리, 상황적 보상
매개변수	리더신뢰	역할적 부하	신뢰 수준 계산적, 지식적, 동일화
종속변수	조직 유효성	자원획득과 조직활용능력	조직 유효성 직무만족, 조직몰입

다. 통계분석방법

자료분석 및 통계처리는 다음과 같이 실시하였다. 인구통계학적 변수들을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하고, 설문지에서 활용된 측정척도의 신뢰성과 타당성을 측정하기 위한 목적으로 요인분석과 Cronbach's α 계수를 산출하였다. 또한 리더 신뢰와 조직유효성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 리더 신뢰의 매개효과를 검증하기 위하여 매개회귀분석을 실시하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 일반적 특성

본 연구에서 조사된 표본의 특성 중 성별의 분포는

남자 926명(78.62%), 여자 198명(21.88%)로 남자가 여자에 비해 분포가 큰 것으로 조사되었다. 연령 분포는 25-30세 88명(7.8%), 31-35세 253명(22.5%), 36-40세 378명(33.6%), 41-45세 261명(23.2%), 46-50세 144명(12.8%)로 36세 이상이 69.6%의 분포를 이루는 것으로 나타났다. 학력은 대졸졸업이 946명(84.2%), 대학원 졸업이상이 178명(15.8%)으로 대학졸업이 많은 분포를 나타내었다. 경력은 5년 미만인 181명(16.1%), 10년미만 266명(23.7%), 15년미만 369명(32.8%), 15년이상 308명(27.4%)로 고른 분포를 나타내었다.

표 4. 표본의 일반적 특성

변인	구분	빈도	비율
성별 ¹	남자	926	78.62
	여자	198	21.38
학력	대졸	946	15.8
	대학원졸	178	84.2
연령	25-30세	88	7.8
	31-35세	253	22.5
	36-40세	378	33.6
	41-45세	261	23.2
경력	46-50세	144	12.8
	5년미만	181	16.1
	10년미만	266	23.7
	15년미만	369	32.8
직급	15년이상	308	27.4
	1	6	.5
	2	36	3.2
	3	286	25.4
	4	339	30.2
	5	360	32.0
	6	97	8.6

2. 요인분석과 신뢰도 분석

가. 요인분석과 신뢰도 분석

변혁적 리더십의 요인분석에 따른 개인적배려 신뢰도는 Cronbach's α = .915, 카리스마 신뢰도는 Cronbach's α = .915, 지적자극은 Cronbach's α = .882로 나타나 본 연구에서 설계한 설문은 신뢰할 만한 문항임

1. 2007년 공기업 채용경향을 살펴보면 총 32개 기업 3,807명 중 여성의 채용인원은 825명(21.7%)으로 나타난다.

표 5. 리더십특성과 리더신뢰수준, 조직유효성의 상관성

	지적 자극	카리 스마	개인적 배려	예외 관리	상황 적보상	계산적신뢰	지식적신뢰	동일화신뢰	직무 만족
카리스마	.768**	1							
개인적 배려	.662**	.677**	1						
예외관리	-.326**	-.266**	-.202**	1					
상황적 보상	.580**	.583**	.621**	-.089**	1				
계산적 신뢰	.349**	.33**	.395**	.006	.527**	1			
지식적 신뢰	.599**	.613**	.688**	-.172**	.644**	.441**	1		
동일화 신뢰	.602**	.633**	.745**	-.201**	.631**	.414**	.706**	1	
직무만족	.438**	.438**	.392**	-.154**	.410**	.320**	.455**	.466**	1
조직몰입	.478**	.443**	.396**	-.201**	.393**	.242**	.412**	.423**	.665**

***p<.01; **p<.001

을 알 수 있었다.

거래적 리더십의 요인분석에 따른 참여적 상황적 보상 신뢰도는 Cronbach's $\alpha = .823$, 예외관리는 Cronbach's $\alpha = .755$ 로 나타나 본 연구에서 설계한 설문은 신뢰할 만한 문항임을 알 수 있었다.

리더의 신뢰수준의 요인분석에 따른 동일화 신뢰는 Cronbach's $\alpha = .916$, 지식적 신뢰는 Cronbach's $\alpha = .836$, 계산적 신뢰는 Cronbach's $\alpha = .666$ 으로 나타났다. 따라서 리더의 신뢰수준 3가지 하위요인은 .666~.916에 위치하는 수준에서 신뢰도가 검증되었다.

조직유효성의 요인분석에 따른 조직몰입 신뢰는 Cronbach's $\alpha = .817$, 직무만족 신뢰는 Cronbach's $\alpha = .878$ 로 나타나 본 연구에서 설계한 설문은 비교적 신뢰할 만한 설문문항임을 알 수 있다.

나. 상관관계 분석

본 연구결과 리더십과 리더신뢰수준, 조직유효성은 높은 상관을 나타내었다. 특히, 변혁적 리더십은 리더의 신뢰수준 중 계산적, 지식적, 동일화 신뢰와 $r = 0.349-0.745(p<0.01)$ 로 높은 상관계수를 나타내었으나 거래적 리더십의 하위 요인 중 예외 관리는 계산적 신뢰수준과 $r = 0.006$ 으로 낮은 상관계수를 나타내었다. 그러나 지식적 신뢰수준과 동일화 신뢰수준은 $r = -0.172, -0.201$ 로 유의한 역상관을 나타내어 예외관리가 높을수록 지식적 신뢰수준과 동일화 신뢰수준이 낮게 나타나는 것으로 나타났다. 거래적 리더십 하위 요인으로 예

외관리뿐만 아니라 상황적보상은 계산적, 지식적, 동일화신뢰수준과 모두 유의하게 높은 신뢰계수($r = 0.527-0.644, p<0.01$)를 나타내어 공기업 최고경영자들의 필요한 리더십요건 중 거래적리더십은 상황적보상이 더욱 필요하다는 것을 알 수 있었다. 이러한 상황적 보상은 직무만족($r = 0.410, p<0.01$)과 조직몰입과($r = 0.393, p<0.01$)도 유의하게 높은 상관계수를 나타내어 이러한 예측을 가능하게 되었다. 위의 상관분석 결과들은 가설검증을 위한 회귀분석을 할 때, 다중공선성 문제에 대한 확인을 행할 필요가 있다는 점을 시사해주고 있다.

3. 연구 가설의 검증

1) 가설의 검증

가. 가설 I의 검증

리더십 특성이 리더의 신뢰수준에 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서 설정한 가설 I은 리더십 특성이 리더의 신뢰수준에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다음과 같이 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

변혁적 리더십과 계산적 신뢰에 대한 회귀분석결과는 [표 6]에 나타난 바와 같이 변혁적 리더십 하위요인의 지적자극(beta=.124, $p=0.006$)과 개인적 배려(beta=.274, $p<0.001$)만이 계산적 신뢰에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 회귀식의 설명력(R²)은

표 6. 거래적 리더십과 신뢰수준에 대한 회귀분석결과

종속변수	독립변수	B	Beta	t	F	R2	sig	ΣF	ΣR2
계산적 신뢰	상황적 보상	.619	.532	20.908	206.817	.156	<.001	218.613***	.281
	예외관리	.059	.054	2.114	.045	.001	.035		
지식적 신뢰	상황적 보상	.705	.634	27.976	797.064	.415	<.001	420.444***	.429
	예외관리	-.121	-.116	-5.103	34.11	.030	<.001		
동일화 신뢰	상황적 보상	.766	.618	27.045	742.352	.398	<.001	404.791***	.419
	예외관리	-.170	-.146	-6.392	47.342	.040	<.001		

***p<.001

표 7. 변혁적 리더십과 신뢰수준에 대한 회귀분석결과

종속변수	독립변수	B	Beta	t	F	R2	sig	ΣF	ΣR2
계산적신뢰	지적자극	.122	.124	2.775	155.685	.122	.006	76.812***	.171
	카리스마	.052	.058	1.276	144.742	.114	.202		
	개인적배려	.252	.274	7.056	206.817	.156	<.001		
지식적신뢰	지적자극	.143	.152	4.485	627.431	.350	<.001	408.010***	.522
	카리스마	.156	.182	5.284	675.612	.375	<.001		
	개인적배려	.409	.465	15.792	1009.551	.474	<.001		
동일화신뢰	지적자극	.092	.088	2.795	636.684	.362	.005	532.818***	.588
	카리스마	.179	.187	5.836	751.086	.401	<.001		
	개인적배려	.549	.560	20.499	368.615	.554	<.001		

***p<.001

17.1%로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구 가설의 리더십 특성 중 변혁적 리더십이 리더의 신뢰수준 중 계산적 신뢰수준에 영향을 미칠 것이라는 가설은 부분적으로 지지되었다.

변혁적 리더십과 지식적 신뢰에 대한 회귀분석결과는 변혁적 리더십 하위요인의 지적자극(beta=.152, p<0.001)과 카리스마(beta=.182, p<0.001), 개인적배려(beta=.465, p<0.001) 모두 지식적 신뢰에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 회귀식의 설명력(R²)은 52.2%로 유의한 것으로 나타났다.

이러한 결과는 본 연구 가설의 리더십 특성 중 변혁적 리더십이 리더의 신뢰수준 중 지식적 신뢰수준에 영향을 미칠 것이라는 가설은 모두 지지되었다. 이와 같은 연구결과는 리더의 지적자극과 카리스마, 개인적 배려 행동이 부하의 상사에 대한 불확실성을 해소시켜 주어 리더에 대한 신뢰감을 준다고 해석할 수 있다.

변혁적 리더십과 동일화 신뢰에 대한 회귀분석결과는 변혁적 리더십 하위요인의 지적자극(beta=.088, p=0.005)과 카리스마(beta=.187, p<0.001), 개인적 배려

(beta=.560, p<0.001) 모두 동일화 신뢰에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 회귀식의 설명

력(R²)은 58.8%로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구 가설의 리더십 특성 중 변혁적 리더십이 리더의 신뢰수준 중 동일화 신뢰수준에 영향을 미칠 것이라는 가설은 모두 지지되었다.

거래적 리더십과 계산적 신뢰에 대한 회귀분석결과는 [표 7]과 같이 거래적 리더십 하위요인의 상황적보상(beta=.532, p<0.001)과 예외관리(beta=.054, p=0.035) 모두 계산적 신뢰에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 회귀식의 설명력(R²)은 28.1%로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구 가설의 리더십 특성 중 거래적 리더십이 리더의 신뢰수준 중 계산적 신뢰수준에 영향을 미칠 것이라는 가설은 모두 지지되었다.

거래적 리더십과 지식적 신뢰에 대한 회귀분석결과는 거래적 리더십 하위요인의 상황적 보상(beta=.634, p<0.001)과 예외관리(beta=-.116, p<0.001) 모두 지식적 신뢰에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 회귀식의 설명력(R²)은 42.9%로 유의한 것으로 나타났다. 이

표 8. 변혁적 리더십과 조직유효성에 대한 회귀분석결과

종속변수	독립변수	B	Beta	t	F	R2	sig	ΣF	ΣR2
직무 만족	지적자극	.207	.206	4.784	266.531	.192	<.001	108.005***	.224
	카리스마	.180	.196	4.462	116.830	.192	<.001		
	개인적배려	.116	.123	3.289	93.859	.154	.001		
조직 몰입	지적자극	.298	.302	7.124	332.088	.228	<.001	122.498***	.247
	카리스마	.130	.144	3.335	273.507	.196	.001		
	개인적배려	.090	.098	2.648	208.055	.156	.008		

***p<.001

표 9. 거래적 리더십과 조직유효성에 대한 회귀분석결과

종속변수	독립변수	B	Beta	t	F	R2	sig	ΣF	ΣR2
직무 만족	상황적 보상	.474	.399	14.728	226.746	.168	<.001	124.792***	.182
	예외관리	-.133	-.119	-4.378	27.391	.024	<.001		
조직 몰입	상황적 보상	.441	.378	13.950	205.183	.155	<.001	124.885***	.182
	예외관리	-.183	-.167	-6.152	47.039	.040	<.001		

***p<.001

러한 결과는 리더십 특성 중 거래적 리더십이 리더의 신뢰수준 중 지적적 신뢰수준에 영향을 미칠 것이라는 가설은 모두 지지되었다.

거래적 리더십과 동일화 신뢰에 대한 회귀분석결과는 거래적 리더십 하위요인의 상황적보상(beta=.618, p<.001)과 예외관리(beta=-.146, p<.001) 모두 동일화 신뢰에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 회귀식의 설명력(R²)은 41.9%로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더십 특성 중 거래적 리더십이 리더의 신뢰수준 중 동일화 신뢰수준에 영향을 미칠 것이라는 가설은 모두 지지되었다. 이와 같은 분석결과는 거래적 리더십에만 의존할 경우 부하직원으로 하여금 리더에 대한 동일화 신뢰를 갖도록 하는데 효과적이지 못하다는 점을 시사해준다.

나. 리더십 특성이 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서 설정한 가설 II은 리더십 특성이 조직유효성에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다음과 같이 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 변혁적 리더십과 직무만족에 대한 회귀분석결과는 [표 8]과 같이 변혁적 리더십 하위요인의 지적자극

(beta=.206, p<.001)과 카리스마(beta=.196, p<.001), 개인적 배려(beta=.123, p=0.001) 모두 직무만족에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 회귀식의 설명력(R²)은 22.4%로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더십 특성 중 변혁적 리더십이 조직유효성 중 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설은 모두 지지되었다.

변혁적 리더십과 조직몰입에 대한 회귀분석결과는 변혁적 리더십 하위요인의 지적자극(beta=.302, p<.001)과 카리스마(beta=.144, p=0.001), 개인적배려(beta=.098, p=0.008) 모두 조직몰입에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 회귀식의 설명력(R²)은 24.7%로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더십 특성 중 변혁적 리더십이 조직유효성 중 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설은 모두 지지되었다.

거래적 리더십과 직무만족에 대한 회귀분석결과는 [표 9]와 같이 거래적 리더십 하위요인의 상황적 보상(beta=.399, p<.001), 예외관리(beta=-.119, p<.001) 모두 직무만족에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 회귀식의 설명력(R²)은 18.2%로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더십 특성 중 거래적 리더십이 조

직유효성 중 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설은 모두 지지되었다.

거래적 리더십과 조직몰입에 대한 회귀분석결과는 변혁적 리더십 하위요인의 상황적보상(beta=.378, p<0.001)과 예외관리(beta=-.167, P<0.001) 모두 조직몰입에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 회귀식의 설명력(R²)은 18.8%로 유의한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 리더십 특성 중 거래적 리더십이 조직유효성 중 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설은 모두 지지되었다.

다. 리더의 신뢰수준이 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서 설정한 가설 III은 리더의 신뢰수준이 조직유효성에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다음과 같이 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 리더의 신뢰수준과 직무만족에 대한 회귀분석 결과는 [표 10]과 같이 리더의 신뢰수준의 하위요인인 계산적신뢰(beta=.114, p<0.001), 지식적신뢰(beta=.217, p<0.001), 동일화신뢰(beta=.266, p<0.001) 모두 직무만족에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 회귀식의 설명력(R²)은 25.9%로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 리더의 신뢰수준이 조직유효성 중 직무만족에 영향을 미칠 것이라는 가설이 모두 지지되었다. 그러나 리더의 신뢰수준과 조직몰입에 대한 회귀분석결과는 신뢰수준의 하위요인인 지식적 신뢰(beta=.212, p<0.001)와 동일화신뢰만(beta=.256, p<0.001)이 조직몰입에 영향을 미치고 있는 것으로 나타남으로써 리더의 신뢰수준이 조직유효성 중 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는

가설은 부분적으로 지지되었다.

2) 매개변수의 역할

가. 변혁적리더십과 조직유효성간 리더신뢰수준의 매개적 역할

변혁적 리더십의 지적자극리더십과 신뢰수준의 매개적 효과에 관한 회귀모형에서 종속변인인 직무만족에 효과결과 지식적자극과 계산적 신뢰수준의 설명력 19.2%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 14.28% 증가하여 계산적 신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다. 그러나 종속변인 조직몰입에서 계산적 신뢰수준은 설명력이 22.8%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 2.98% 증가하여 계산적 신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 낮은 것으로 나타났다.

지적자극이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 지식적 신뢰수준의 매개적 효과는 직무만족의 설명력 19.2%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 23.2% 증가하여 지식적 신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다. 그러나 종속변인 조직몰입에서 지식적 신뢰수준은 설명력이 17%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 32.81% 증가하여 지식적 신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 높은 것으로 나타났다. 지적자극이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 동일화신뢰수준의 매개적 효과는 직무만족의 설명력 19.2%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 25% 증가하여 동일화신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다. 그러나 종속변인 조직몰입에서 동일

표 10. 리더의 신뢰수준과 조직유효성에 대한 회귀분석결과

종속변수	독립변수	B	Beta	t	F	R2	sig	ΣF	ΣR2
직무만족	계산적신뢰	.117	.114	3.936	127.925	.102	<.001	130.75 5	.259
	지식적신뢰	.232	.217	5.814	292.964	.207	<.001		
	동일화신뢰	.255	.266	7.237	312.071	.218	<.001		
조직몰입	계산적신뢰	.043	.043	1.427	69.962	.059	.154	96.917	.206
	지식적신뢰	.223	.212	5.500	229.038	.170	<.001		
	동일화신뢰	.241	.256	6.715	245.008	.179	<.001		

***p<.001

화신뢰수준은 설명력이 22.8%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 11.28% 증가하여 동일화신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 낮은 것으로 나타났다.

표 11. 변혁적 리더십의 지적자극리더십과 조직유효성간 신뢰수준의 매개적 효과 분석

구분	직무만족		조직몰입	
	모형 I beta	모형 II beta	모형 I beta	모형 II beta
지적자극	.438***	.372***	.478***	.448***
계산적	.320***	.190***	.242***	.086***
R2	.192	.224	.228	.235
Adj R2	.191	.222	.228	.234
F	266.531	161.517	332.088	172.051
sig	<.001	<.001	<.001	<.001
지적자극	.438***	.258***	.478***	.361***
지식적	.455***	.300***	.412***	.196***
R2	.192	.250	.170	.253
Adj R2	.191	.248	.169	.252
F	266.531	186.651	229.038	189.790
sig	<.001	<.001	<.001	<.001
지적자극	.438***	.247***	.478***	.350***
동일화	.466***	.318***	.423***	.213***
R2	.192	.256	.228	.257
Adj R2	.191	.255	.228	.256
F	266.531	193.334	332.088	194.174
sig	<.001	<.001	<.001	<.001

***p<.001

변혁적 리더십의 카리스마리더십과 신뢰수준의 매개적 효과에 관한 회귀모형에서 종속변인인 직무만족에 효과결과 카리스마와 계산적 신뢰수준의 설명력 19.2%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 14.67% 증가하여 계산적 신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다. 그러나 종속변인 조직몰입에서 계산적 신뢰수준은 설명력이 19.6%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 4.85% 증가하여 계산적 신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 낮은 것으로 나타났다.

카리스마 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 지식적 신뢰수준의 매개적 효과는 직무만족의 설명력 19.2%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 22.27% 증가하여 지식적 신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다. 그러나 종속변인 조직몰입에서 지식적 신뢰수준은 설명력이

19.6%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 14.04% 증가하여 지식적 신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 낮은 것으로 나타났다. 카리스마리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 동일화신뢰수준의 매개적 효과는 직무만족의 설명력 19.2%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 23.5% 증가하여 동일화신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다. 그러나 종속변인인 조직몰입에서 동일화신뢰수준은 설명력이 19.6%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 14.8% 증가하여 동일화신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 낮은 것으로 나타났다.

변혁적 리더십의 개인적 배려 리더십과 신뢰수준의 매개적 효과에 관한 회귀모형에서 종속변인인 직무만족에 효과결과 개인적 배려와 계산적 신뢰수준의 설명력 15.4%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 17.20% 증가하여 계산적 신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다.

표 12. 변혁적 리더십의 카리스마리더십과 조직유효성간 신뢰수준의 매개적 효과 분석

구분	직무만족		조직몰입	
	모형 I beta	모형 II beta	모형 I beta	모형 II beta
카리스마	.438***	.372***	.443***	.407***
계산적	.320***	.194***	.242***	.105***
R2	.192	.225	.196	.206
Adj R2	.191	.224	.195	.204
F	265.790	162.646	273.507	145.132
sig	<.001	<.001	<.001	<.001
카리스마	.438***	.254***	.443***	.305***
지식적	.455***	.299***	.412***	.225***
R2	.192	.247	.196	.228
Adj R2	.191	.246	.195	.226
F	265.790	184.237	273.507	165.106
sig	<.001	<.001	<.001	<.001
카리스마	.438***	.237***	.443***	.292***
동일화	.466***	.316***	.423***	.239***
R2	.192	.251	.196	.230
Adj R2	.191	.250	.195	.229
F	265.790	188.216	273.507	167.551
sig	<.001	<.001	<.001	<.001

***p<.001

그러나 종속변인인 조직몰입에서 계산적 신뢰수준은 설명력이 15.6%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는

단계에서 R²의 변화량이 5.5% 증가하여 계산적 신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 낮은 것으로 나타났다. 개인적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 지식적 신뢰수준의 매개적 효과는 직무만족의 설명력 15.4%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 29.7% 증가하여 지식적 신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다. 그러나 종속변인 조직몰입에서 지식적 신뢰수준은 설명력이 15.6%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 19.17% 증가하여 지식적 신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 낮은 것으로 나타났다. 개인적 배려가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 동일화신뢰수준의 매개적 효과는 직무만족의 설명력 15.4%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 30.63% 증가하여 동일화신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다. 그러나 종속변인인 조직몰입에서 동일화신뢰수준은 설명력이 15.6%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 19.58% 증가하여 동일화신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 낮은 것으로 나타났다.

표 13. 변혁적리더십의 개인적배려 리더십과 조직유효성간 신뢰수준의 매개적효과 분석

구분	직무만족		조직몰입	
	모형 I beta	모형 II beta	모형 I beta	모형 II beta
개인적배려	.392***	.315***	.396***	.355***
계산적	.320***	.196***	.242***	.102***
R2	.154	.186	.156	.165
Adj R2	.153	.185	.156	.164
F	204.026	128.220	208.055	110.946
sig	<.001	<.001	<.001	<.001
개인적배려	.392***	.150***	.396***	.213***
지식적	.455***	.352***	.412***	.265***
R2	.154	.219	.156	.193
Adj R2	.153	.218	.156	.192
F	204.026	157.110	208.055	134.411
sig	<.001	<.001	<.001	<.001
개인적배려	.392***	.101***	.396***	.180***
동일화	.466***	.391***	.423***	.289***
R2	.154	.222	.156	.194
Adj R2	.153	.221	.156	.192
F	204.026	160.071	208.055	134.653
sig	<.001	<.001	<.001	<.001

***p<.001

나. 거래적리더십과 조직유효성간 리더신뢰수준의 매개적 역할

거래적 리더십의 상황적보상과 신뢰수준의 매개적 효과에 관한 회귀모형에서 종속변인인 직무만족에 효과결과 상황적보상과 계산적 신뢰수준의 설명력 16.8%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 8.2% 증가하여 계산적 신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다.

그러나 종속변인인 조직몰입에서 계산적 신뢰수준은 설명력이 15.5%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 0.6% 증가하여 계산적 신뢰수준의 매개적 효과가 없는 것으로 나타났다. 상황보상이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 지식적 신뢰수준의 매개적 효과는 직무만족의 설명력 16.8%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 30% 증가하여 지식적 신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다. 그러나 종속변인 조직몰입에서 지식적 신뢰수준은 설명력이 15.5%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 21.34% 증가하여 지식적 신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 낮은 것으로 나타났다. 상황적보상이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 동일화신뢰수준의 매개적 효과는 직무만족의 설명력 16.8%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 30% 증가하여 동일화신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다. 그러나 종속변인인 조직몰입에서 동일화신뢰수준은 설명력이 15.5%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 24.75% 증가하여 동일화신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 낮은 것으로 나타났다.

거래적 리더십의 예외관리와 신뢰수준의 매개적 효과에 관한 회귀모형에서 종속변인인 직무만족에 효과결과 예외관리와 계산적 신뢰수준의 설명력 2.4%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 81.1% 증가하여 계산적 신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다. 그러나 종속변인인 조직몰입에서 계산적 신뢰수준은 설명력이 4%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R²의 변화량이 60% 증가

하여 계산적 신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 낮은 것으로 나타났다.

표 14. 거래적 리더십의 상황적 보상 리더십과 조직유효성 간 신뢰수준의 매개적 효과 분석

구분	직무만족		조직몰입	
	모형 I beta	모형 II beta	모형 I beta	모형 II beta
상황적보상	.410***	.334***	.393***	.368***
계산적	.320***	.144***	.242***	.049***
R2	.168	.183	.155	.156
Adj R2	.167	.182	.154	.155
F	226.746	125.583	205.183	103.837
sig	p<.001	p<.001	p<.001	p<.001
상황적보상	.410***	.200***	.393***	.219***
지식적	.455***	.326***	.412***	.271***
R2	.168	.230	.155	.197
Adj R2	.167	.229	.154	.196
F	226.746	167.771	205.183	137.926
sig	p<.001	p<.001	p<.001	p<.001
상황적보상	.410***	.192***	.393***	.209***
동일화	.466***	.345***	.423***	.291***
R2	.168	.240	.155	.206
Adj R2	.167	.238	.154	.204
F	226.746	176.844	205.183	145.090
sig	p<.001	p<.001	p<.001	p<.001

***p<.001

표 15. 거래적 리더십의 예외관리 리더십과 조직유효성간 신뢰수준의 매개적 효과 분석

구분	직무만족		조직몰입	
	모형 I beta	모형 II beta	모형 I beta	모형 II beta
예외관리	-.154	-.156	-.201	-.202
계산적	.321	.320	.242	.244
R2	.024	.127	.040	.100
Adj R2	.023	.125	.039	.098
F	27.391	81.395	47.039	61.966
sig	<.001	<.001	<.001	<.001
예외관리	-.154	-.078	-.201	-.134
지식적	.455	.442	.412	.389
R2	.024	.213	.040	.187
Adj R2	.023	.212	.039	.185
F	27.391	151.697	47.039	128.799
sig	<.001	<.001	<.001	<.001
예외관리	-.154	-.063	-.201	-.120
동일화	.466	.454	.423	.399
R2	.024	.221	.040	.193
Adj R2	.023	.220	.193	.192
F	27.391	159.408	47.039	134.143
sig	<.001	<.001	<.001	<.001

예외관리가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 지식적 신뢰수준의 매개적 효과는 직무만족의 설명력 2.4%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R2의 변화량이 88.73% 증가하여 지식적 신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다.

그러나 종속변인 조직몰입에서 지식적 신뢰수준은 설명력이 4%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R2의 변화량이 78.61% 증가하여 지식적 신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 낮은 것으로 나타났다. 예외관리가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에서 동일화신뢰수준의 매개적 효과는 직무만족의 설명력 2.4%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R2의 변화량이 89.14% 증가하여 동일화신뢰수준의 매개적 효과는 있는 것으로 나타났다. 그러나 종속변인인 조직몰입에서 동일화신뢰수준은 설명력이 4%로서, 모형 I에서 모형 II로 넘어가는 단계에서 R2의 변화량이 79.28% 증가하여 동일화신뢰수준의 매개적 효과가 직무만족에 비해 낮은 것으로 나타났다.

V. 결론

1. 연구요약

이상의 본 연구에서 얻어진 결과를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 가설검정결과 변혁적 리더십의 구성요소 중 지적자극과 개인적 배려가 리더의 신뢰수준에 영향을 미치는 것으로 분석되어 가설이 채택되었다. 즉, 변혁적 리더십의 경우에는 지적자극과 카리스마와 개인적 배려가 전체적인 신뢰수준에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 CEO의 경영지식을 바탕으로 한 자극의 동기부여와 강력한 추진력이 뒷받침되는 강인한 인상의 카리스마와 배려가 적절히 조화로운 리더십 기제로 사용되어야 함을 나타냈다.

둘째, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 분석되어 가설이 채택되었다. 즉, 변혁적 리더십인 지적자극, 카리스마, 개인적 배려와 거래적 리더십의 상황적 보상과 예외 관리가 조직 유효성을 높이

는데 긍정적인 기제로 작용함을 입증해 주었다.

셋째, 리더의 신뢰수준으로서의 계산적, 지식적, 동일화 요인이 조직 유효성의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 높이는 기제로 나타났다.

전체적으로 공기업 CEO 리더십 특성으로서의 변혁적, 거래적 리더십이 계산적, 지식적, 동일화 정도의 상호신뢰수준에 따른 조직 유효성에 미치는 영향검증 결과 동일화 기반에서의 조직몰입은 기각되고 그 외 요인은 긍정적인 요인으로 채택되었다.

2. 시사점 및 정책적 함의

이상의 연구결과를 종합해 보면 다음과 같이 이론 및 실무적인 시사점을 갖는다.

첫째, 공기업 CEO의 변혁적, 거래적 리더십이 리더 신뢰의 수준과 조직유효성에 미치는 영향이 유의하다는 연구결과는 국내 공기업 CEO들의 리더십 특성이 충분히 개발되고 숙지된 형태는 아니지만 변혁적, 거래적 리더십 특성이 유의적으로 작용한다는 점에서 공기업이 갖는 특성을 고려한 변혁적, 거래적 리더십이 요구됨을 알 수 있다.

둘째, 변혁적, 거래적 리더십이 조직유효성에는 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 신뢰수준의 매개적 변수에 의한 계산적, 지식적, 동일화에 따른 조직 유효성에서 직무만족에는 긍정적 영향을 미치나 조직 몰입에서는 영향을 미치지 않는다는 연구결과도 공기업 CEO들에 있어 직무만족과 조직몰입을 분리된 리더십의 발휘가 요구되는 새로운 특징적인 요인으로 도출된 점이다.

셋째, 직무만족은 일을 통해서 느끼는 즐거움, 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구, 환경 등의 수준에 따라 개인이 느끼는 감정이 다르고 조직은 조직구성원이 직무에 만족을 느낄 수 있도록 조직의 환경을 개선하고 일에 대한 즐거움을 느낄 수 있도록 보상을 통한 리더십의 발휘가 각 조직이 처한 상황에 맞게 거래적 리더십과 함께 적절히 응용해야 될 것임을 시사해 주었다.

따라서 공공성이 강조되는 공기업 구조하에서의 CEO의 리더십도 변혁적이면서 거래적 리더십에 의한 계산적, 지식적 동일화에 따른 조직 유효성을 높이기

위한 직무만족에 치중하고 조직몰입에 대한 상황적 특성을 고려한 변혁적 리더십이 보다 많이 적용되어야 할 것이다.

참고 문헌

- [1] 권석균, “부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향”, 경영학연구, 제29권, 제1호, pp. 189-218, 2000.
- [2] 김의섭, “한국 공기업 민영화 정책의 성과와 개선 방안”, 재정정책논집, 제1권, 제1호, pp.19-38, 1999.
- [3] 김일순, *리더십 유형과 조직유효성의 관계에서 개인주의, 개인 및 조직관련 특성의 조절효과에 관한 연구*, 한남대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- [4] 박태수, *스포츠조직의 멘토링과 조직유효성에 관한 연구*, 한양대학교 대학원 박사학위논문, 2007.
- [5] 박혜숙, *변환적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구: 우리나라 여성 최고경영자를 중심으로*, 숙명여자대학교 대학원 박사학위논문, 1994.
- [6] 서재현, “조직공정성이 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개역할을 중심으로”, 경영학연구, 제29권, 제3호, pp.451-472, 2000.
- [7] 손소빈, *교장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 교사의 조직몰입에 미치는 영향*, 한양대학교 대학원 박사학위논문, 2001.
- [8] 유승동, “변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계: 신뢰의 매개역할”, 인사관리연구, 제24집, 제2권, pp.193-218, 2001.
- [9] 이상철, *한국 공기업의 이해*, 대영문화사, 2007.
- [10] 이용탁, “변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에 임파워먼트가 미치는 영향”, 대한경영학회지, 제46호, pp.2139-2160, 2004.
- [11] 이진규, 박지환, “리더십 인지와 신뢰 및 가치일치의 중요성”, 한국인사조직학회 춘계학술발표회

- 발표논문집, p.3, 2002.
- [12] 이화용, *변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구-리더의 감성지능의 조절효과*, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- [13] 조경순, "Building and Developing Leadership Trust: An Analysis of Leadership Effects", 한국인사조직학회 춘계학술발표회 발표논문집, pp.31-56, 2001.
- [14] B. J. Avolio and T. C. Gibbons, *Developing Transformational Leader: A life Span Approach*, In J. A. Conger, R.N Kanungo and Associates(eds.), *Charismatic Leadership*, Jossey-Bass pub, 1988.
- [15] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free pub, 1985.
- [16] J. M. Burns, *Leadership*, Harper & Row pub, 1978.
- [17] G. S. Cho, "Building and Developing Trust in Hierarchical Work Relationships: An Empirical Analysis of Supervisors' Effects in Manufacturing Work Environment," *The Korean Personnel Administrative Journal*, Vol. 25, No.2, pp.91-116, 2001.
- [18] J. A. Conger, R. N. Kanungo, and S. T. Menon, "Charismatic Leadership and Follower Effects," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, pp.747-767, 2000.
- [19] Fuller, S., *Protecting the crowns, The role and value of public enterprises in BC. Canadian centre for policy alternatives*, BC office Pub, 2002.
- [20] J. J. Hater and B. M. Bass, "Superior's Evaluation Subordinates of Transformational Leadership," *Journal of Applied psychology*, Vol.73, No.2, pp.695-702, 1988.
- [21] J. M. Kouzes and B. Z. Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass Pub, 1995.
- [22] J. P. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness : Its Measurement and Prediction in Higher Education", Ph. D. dissertation, Yale University, pp.357~358, 1978.
- [23] P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter, "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, Vol.1, No.2, pp.107-142, 1990.
- [24] K. I. Jung, and B. J. Avolio, "Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp.949-964, 2000.
- [25] R. Ravi, "Controlling State-Owned Enterprise," *Public Enterprise*, Vol.7, No.1, p.45, 1987.
- [26] R. E. Viator, "The relevance of transformational leadership to nontraditional accounting services: Information systems assurance and business consulting," *Journal of Information Systems*, Vol.15, No.2, pp.99-126, 2001.
- [27] G. Yukl, *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs Pub, 1998.

저 자 소 개

한 태 진(Tae-Jin Han)

정회원



• 2005년 3월~현재 : 호서대학교
벤처전문대학원 벤처경영학과
박사과정
<관심분야> : 벤처 경영

김 홍(Hong Kim)

정회원



- 1998년 3월 : 호서대학교 벤처경
영학과 교수
- <관심분야> : 창업, 보육