

# 세무공무원의 리더십유형과 임파워먼트, 조직몰입과의 관련성 연구

## A Study on the Relations of Tax Officials' Leadership Styles with Empowerment and Organizational Commitment

홍순복

동명대학교 경영학부 경영학과

Soon-Bok Hong(hong6601@hanmail.net)

### 요약

본 연구는 세무공무원들의 리더십 유형(변혁적/거래적)이 조직몰입에 영향을 미치는지를 알아보고, 조직몰입에 미치는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 임파워먼트에 따라 차이가 있는지를 임파워먼트의 조절변수를 사용하여 이들의 관계맥락을 실증적으로 분석하는데 그 목적이 있다. 분석결과, 리더십 유형(변혁적/조건적)은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조절효과분석의 상호작용 항 분석결과 리더십요인 중에서 카리스마와 지적자극, 조건보상, 예외관리를 제외한 개인적 배려x임파워먼트와 예외관리x임파워먼트가 조직몰입에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 리더십변수의 개인적 배려와 예외관리는 임파워먼트와 조절될 때 조직몰입에 조절효과가 긍정적으로 작용한다는 것을 알 수 있었다.

■ 중심어 : | 변혁적 리더십 | 거래적 리더십 | 임파워먼트 | 조직몰입 | 세무공무원 |

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the effects of tax officials' (transformational/transactional) leadership styles on organizational commitment, and to empirically analyze the context of relationship between the leadership styles and organizational commitment, using empowerment as a moderator variable, to find out whether the effects of transformation leadership and transactional leadership on organizational commitment vary with empowerment. The results of analysis showed that the (transformational/transactional) leadership styles have positive(+)effects on organizational commitment. And as a result of analyzing the interaction term in the analysis of moderating effects, it was found that, among leadership factors, charisma and intellectual stimulation, contingent reward, individualized consideration excluding management by exception×empowerment, and management by exception× empowerment have statistically significant positive(+)effects on organizational commitment.

■ keyword : | Transformational Leadership | Transactional Leadership | Empowerment | Organizational Commitment | Tax Officials' |

\* 본 논문은 2016년도 동명대학교 연구지원에 의한 결과임

접수일자 : 2018년 03월 08일

수정일자 : 2018년 03월 26일

심사완료일 : 2018년 03월 26일

교신저자 : 홍순복, e-mail : hong6601@hanmail.net

## I. 서론

오늘날 복지정책의 재정수요확대와 2015년 실시되고 있는 근로 장려금에 대한 세제확대로 인하여 세무업무의 영역이 다양화되고 업무량도 급증하는 세정환경에서 일선의 세무공무원들은 직무몰입도가 심각하게 떨어질 우려가 있고 국세행정의 입장에서는 세무공무원들의 리더십에 대한 현실적인 연구가 절실한 시점이다. 이에 본 연구는 일선 세무공무원들의 직무몰입에 영향을 미칠 수 있는 리더십요인들을 파악하는 것이 연구목적이다. 급변하는 세무행정환경에 적합한 공공부문의 리더십은 더 이상 하나의 주류(mainstream) 리더십에만 의존하지 않고 다양한 가치를 반영할 수 있는 리더십에 주목하고 있다[1][2]. 세무행정부문에서 강조되는 리더십은 공익실현과 관련된 것으로 다양한 차원의 복합적인 개념으로서 효율성과 효과성, 법률적 과정에서 권위 있는 기관으로서 행해지는 일련의 과정이다[3]. 최근 세무조직의 성과를 높이기 위해 리더십유형과 조직성과에 영향을 미치는 조직몰입의 기본적인 관리와 조직에 대한 중요성이 강조되고 있으며, 리더십으로 인한 조직성과가 높을수록 리더십은 조직몰입에 높은 영향을 미친다 하였다[4]. 따라서 세무공무원들 간의 창의성과 동기부여 및 협력 등과 같은 긍정적인 효과를 창출하기 위해서는 리더십과 조직몰입의 인식을 높이기 위한 과업환경조성을 위해 노력하여야 한다[5]. Bass(1985)는 한명의 리더가 변혁적 리더십만을 가지고 있거나, 거래적 리더십만을 가지고 있는 것은 아니며, 정도의 차이일 뿐 두 가지 모두 가지고 있다고 하였고 이러한 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호배타적이지 아니라 상호보완적이라 하였다. 따라서 리더는 변혁적·거래적 리더십 두 개를 모두 사용하거나, 두 개의 리더십 중 어느 하나를 더 사용할 수 있음을 추론할 수 있다. 또한 Van Wart(2013)는 공공부문의 리더는 타 조직과의 교류를 더욱 활성화하고 외부환경에 적극적으로 대응할 필요가 있으며 협력적 리더십은 리더십의 지위와 관계없이 공공리더십의 필수요소가 되므로, 거래적 리더십 요인만을 사용했을 때 보다는 변혁적 리더십을 추가함으로써 부하의 조직몰입이 증대된다고 하

였다. 본 연구는 기존의 리더십 유형을 확장하여 임파워먼트와 조직몰입의 관계를 파악하고 동일한 리더가 때에 따라 조직몰입에 미치는 두 개의 리더십(거래적/변혁적)이 임파워먼트에 따라 차이가 있을 것이라는 임파워먼트의 조절변수를 사용함으로써 단편적인 인과관계를 탈피하여 임파워먼트를 고려한 리더십유형이 조직몰입에 미치는 효과를 파악하고자 한다. 아직까지 세무공무원들이 두 개의 리더십을 동시에 상호보완적으로 사용할 때 임파워먼트와 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지에 대해서는 밝혀진 바가 없다. 이러한 연구결과는 세무행정의 효과성제고를 위한 효율적인 성과관리를 위한 주요한 제안으로 제공될 것으로 사료된다.

## II. 이론적 배경 및 가설의 설정

### 1. 리더십유형

조직성과에 영향을 미치는 가장 중요한 요소인 리더십은 조직목적을 달성하는 활동의 핵심이다. 최근 많은 연구가 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 성과에 미치는 영향과 그 과정에 관심을 기울이고 있는데 Bass(1985)는 기존의 리더십을 거래적 리더십으로, 이에 대비되는 개념으로 변혁적 리더십으로 제안하였다. 거래적 리더십은 성과보상으로 동기를 향상시키는 안정지향적인 리더십으로서 조건적 보상과 예외에 의한 관리의 요인으로 대별된다. 조건적 보상은 부하직원이 업무를 성실히 수행하고 결과물이 좋을 때 경제적인 보상을 제공하고, 예외에 의한 관리는 조직이 원하는 기대치를 달성하지 못하거나 능력에 비해 성과가 현저히 떨어질 때 부정적인 피드백과 처벌이 이루어지는 것을 말한다 [5-7]. 변혁적 리더십은 부하들의 작업동기를 높이기 위해 그들의 정서에 호소하는 변화지향적인 리더십으로서, 카리스마, 지적자극, 배려의 요인으로 대별된다. 카리스마는 높은 도덕적·윤리적 기준으로 열정과 충성심, 자존심을 고양시키고 조직에 대한 충성심을 불러일으키며, 지적자극은 문제를 자율적으로 인지하게 하고 문제해결 역량을 향상시키는 것이다. 개별적 배려는 부하의 성장과 발전에 대한 인적육구에 대해 발전적이고

개별적인 지향성을 유지하는 것을 말한다[5][7]. 변혁적 리더십의 발휘는 구성원들이 속해있는 집단이 이탈하지 않고 자신의 집단에 대해 지속적으로 몰입하게 함으로써 집단에 대한 긍정적인 기대감과 응집력, 자아실현의 욕구를 높여주고 자신감을 심어주며, 변혁적 리더십은 부하들의 태도와 추가적인 노력에 긍정적인 영향을 미친다[7][8]. 이러한 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호배타적이 아닌 상호보완적인 것으로 많은 선행연구들이 이러한 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 조직 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다[5][9-11]. 또한 변혁적 리더십은 종업원의 조직몰입을 제고하며 [12][13], 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다[8][14].

## 2. 임파워먼트

임파워먼트는 리더나 관리자가 그들의 하급자와 힘을 공유하는 과정으로, 조직구성원에 대한 임파워먼트는 부서와 조직의 파워를 극대화시키고, 스피드 경영을 실천하는 핵심요인이며, 조직구성원과 단위조직의 창조적인 역량발휘를 위해 필수적인 전략적 경영방법이다[15]. 임파워먼트의 핵심은 리더와 부하간의 상호 신뢰가 바탕이 되어야 하며 경영이 아닌 책임경영의 진정한 가치가 되어야 한다[8]. 또한 임파워먼트 과정에서 신뢰는 개인뿐 아니라 조직의 성공을 위해서 필수적으로, 상사의 신뢰를 기초로 한 임파워먼트는 부하에게 조직에 대한 몰입을 극대화하는 동력으로 작용하게 된다. 최근 많은 연구자들이 변혁적·거래적 리더십이 영향을 주는 것으로 임파워먼트에 주목하고 있으며, 리더십은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다[16-18]. 특히 팀 단위로 운영되는 세무조직에서 성과를 높이는데 중요한 요소로서 임파워먼트가 높은 구성원은 자신이 속한 팀이 상당한 자율성과 영향력을 가지고 있다고 생각하기 때문에 높은 조직몰입을 나타낼 수 있다.

## 3. 조직몰입

조직몰입은 개인이 조직에 대해 갖는 태도로 조직에 대한 가치나 목표를 수용하려는 강한 신념과 조직을 위해 노력을 기울이려는 자발성, 조직구성원으로 남으려

는 강한 의욕을 의미한다[14][19]. 조직에 몰입하는 조직구성원은 조직에 대해 애착심이나 충성심을 가지며, 이직률이나 결근율이 낮고 조직의 문제를 자신의 문제처럼 인식하여 자신을 희생하면서 문제해결에 전념하므로 조직차원에서 구성원들의 조직몰입은 중요하다 [19][20]. 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 변혁적·거래적 리더십의 조절역할에 관한 본 연구는 조직구성원의 심리적 임파워먼트의 지각 및 실행이 직무수행과정에 있어 심리적 충만감을 갖게 하여 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이기 때문이다. 따라서 세무공무원들의 조직몰입을 강화하기 위해서는 선행변인으로 심리적 임파워먼트도 중요하지만 리더와 부하의 관계에서 리더십의 상황을 높은 수준으로 유지 발전될 수 있도록 관리하는 것이 중요할 것으로 판단되어 변혁적·거래적 리더십과 임파워먼트 및 조직몰입간의 인과관계를 규명하게 되었다.

변혁적 리더는 부하로 하여금 자신들의 업무에 몰입하도록 동기부여를 하며, 거래적 리더는 부하가 기대하는 지속적인 보상으로서 역할과 과업요구를 명확히 전달하므로 높은 수준의 조직몰입을 보인다는 전제하에서 다음과 같은 가설을 설정하였다[7][14][17].

H 1 : 변혁적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

1-1: 카리스마는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

1-2: 지적자극은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

1-3: 개인적 배려는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

H 2 : 거래적 리더십은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

2-1: 조건보상은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

2-2: 예외관리는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는데도 불구하고 임파워먼트가 리더십과 조직몰입의 관계에서 조절영향을 미친다는 점에서 다음과 같은 가설을 설정하였다[16][20].

H 3 : 임파워먼트는 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관련성을 조절할 것이다.

3-1: 임파워먼트는 카리스마와 조직몰입 간의 관련성을 조절할 것이다.

3-2: 임파워먼트는 지적자극과 조직몰입 간의 관련

성을 조절할 것이다.

3-3: 임파워먼트는 개인적 배려와 조직몰입 간의 관련성을 조절할 것이다.

H 4: 임파워먼트는 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관련성을 조절할 것이다.

4-1: 임파워먼트는 조건보상과 조직몰입 간의 관련성을 조절할 것이다.

4-2: 임파워먼트는 예외관리와 조직몰입 간의 관련성을 조절할 것이다.

### III. 연구 설계

본 연구는 조직몰입에 미치는 리더십 유형(변혁적/거래적)이 임파워먼트에 따라 차이가 있을 것이라는 임파워먼트의 조절변수를 사용함으로써 임파워먼트를 고려한 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 효과를 포괄적인 관점으로 접근하고자 한다.

이러한 연구는 세무공무원들이 보다 효율적으로 직무를 수행하기 위한 직무 수립과 성과관리의 기초 자료를 제공할 것으로 기대된다. 본 연구의 선행변수와 그 결과와의 관계를 알아보기 위해 수집된 자료와 선행연구를 기초로 [그림 1]과 같은 연구모형을 제시하였다.

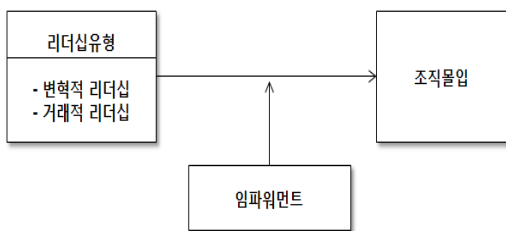


그림 1. 연구모형

#### 1. 연구대상

본 연구의 표본은 2017년 6월 현재 부산시와 경상남도의 현업에 종사하는 세무공무원들을 대상으로 설문자료 수집을 실시하였다. 설문조사는 225명을 대상으로 실시하였으며, 이 중 불성실하게 응답한 설문지 8부를 제외하고 217부의 자료가 본 연구에 사용되었다. 설문

조사는 2017년 6월 14일~7월 20일에 걸쳐 실시하였으며, 응답자의 일반적인 인구통계학적 특성은 [표 1]과 같다.

표 1. 인구통계적 특성

구 분		빈도 (%)
성별	남성	183(84.3)
	여성	34(16.7)
경력별	10년 미만	88(40.6)
	15년~20년 미만	75(34.6)
	20년 이상	54(24.9)
직급별	9급	60(27.6)
	8급	58(26.7)
	7급	61(28.1)
	6급 이상	38(17.5)
담당 세목별	법인세	25(11.5)
	소득세	37(17.1)
	부가가치세	84(38.7)
	재산세	42(19.4)
	기타	29(13.3)

#### 2. 연구도구 및 조작적 정의

본 연구는 연구모형을 설문지를 이용하여 실증분석하였다. 설문지의 설계는 기존의 국내외연구에서 활용하였던 설문을 사용하였다. 설문문항은 응답 란에 최저 1점에서 최고 5점까지 일정한 간격을 두고 점수를 부여하는 5점 리커트 척도를 사용하였다.

연구모형과 가설검증을 위한 각 변수의 조작적 정의로서, 변혁적 리더십은 부하에게 영감을 심어주고 문제 해결을 위한 새로운 기법을 제시하며 동기를 유발하는 능력으로, 거래적 리더십은 전통적 리더십 이론의 통칭으로 리더가 상황에 대한 보상을 기초로 부하와 계약적이고 교환관계의 과정이다. 이러한 리더십의 유형을 측정하기 위해 Bass & Avolio(1999)가 개발한 다중요인 리더십(Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ-5X) 설문을 사용하였고, 변혁적 리더십은 카리스마, 지적자극, 배려 문항으로 거래적 리더십은 조건적보상, 예외관리 문항으로 구성하였다. 임파워먼트는 부하에게 의사결정 참여의 권한을 부여하고 자발적 행동을 촉진하는 과정으로서 Spreitzer(1995)가 고안한 척도인 의미감, 자신감, 자기결정력, 영향력의 문항을 수정하였으며, 조직몰입은 개인이 조직과 동일시하고 조직에 공헌하는 것에 대한 상대적 강도를 의미하는 것으로 Allen

& Meyer(1991)의 감정적 몰입과 지속적 몰입의 두 가지 차원의 문항을 수정, 보완하여 사용하였다.

### 3. 변수의 타당도와 신뢰도

요인분석결과 [표 2]의 변수들의 측정에 사용된 모든 척도들이 적절한 수렴 및 판별타당도를 가지고 있음을 보여주었다.

표 2. 연구변수들에 대한 요인분석결과

변수명		측정항목	요인 적재치	고유치	누적설명 분산(%)	신뢰도 (α)
변혁적 리더십	카리스마	조직충성유인 상사미래우상 공동체의식	.781 .718 .698	2,141	62,265	.757
	지적 자극	문제해결제시 창의적 아이디어 전통관습타파	.799 .753 .708	2,505	34,456	.787
	배려	부하에 조언 인격적대우 정보제공 부하에 관심	.758 .736 .707 .697	2,709	24,019	.808
거래적 리더십	조건적 보상	목표달성보상 업무성과보상 근로에 대한보상	.794 .769 .754	2,290	43,998	.839
	예외 관리	전통적 업무처리 실수조심지적 돌발상황의 개입	.808 .783 .771	2,243	53,345	.779
임파워먼트		업무수행 자율성 영향력의사결정 주진력자신	.812 .761 .605	1,969	70,470	.783
조직몰입		소속감 조직에 대한자랑 조직발전노력 조직문제관심 조직에 애착	.783 .724 .720 .689 .632	3,056	12,733	.829

또한 각 변수들의 신뢰수준도 대체로 높게 나타나 본 연구에서 분석으로 사용하기에 적절한 것으로 조사되었다.

## IV. 분석결과 및 논의

가설검정을 위해 본 연구는 자료 분석방법으로 위계적 회귀분석(hierarchic moderated regression analysis)을 이용하였다. 분석방법은 3단계로서, 첫 번째 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대해 요인변수들을 투입하

고, 둘째 리더십요인변수와 조절변수인 임파워먼트 변수를 투입하고, 세 번째 단계에서는 결과변수인 조직몰입에 대한 임파워먼트의 조절효과를 검증하기 위하여 리더십변수와 임파워먼트 간의 곱으로 만들어진 상호작용 항을 회귀방정식에 추가하였다.

### 1. 상관관계분석

주요변수들 간의 상관관계는 [표 3]에 제시되어 있다. 리더십 변수들의 카리스마, 지적자극, 배려, 조건적 보상, 예외관리는 모두 결과변수인 조직몰입에 긍정적인 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났으며, 그 중 예외관리가 조직몰입에 대체로 낮은 상관관계가 있는 것으로 조사되었다.

표 3. 측정변수들 간의 상관관계분석

변수명	카리스마	지적 자극	배려	조건적 보상	예외 관리	임파워먼트	조직 몰입
카리스마	1,000						
지적자극	.377**	1,000					
배려	.524**	.434**	1,000				
조건적 보상	.475**	.526**	.555**	1,000			
예외관리	.304**	.356**	.245**	.287**	1,000		
임파워먼트	.370**	.516**	.366**	.468**	.448**	1,000	
조직몰입	.459**	.418**	.475**	.459**	.276**	.453**	1,000
평균	3.9684	3.7765	3.5556	3.7659	4.1190	3.8849	3.5526
표준편차	.66060	.71277	.62715	.66689	.62622	.65222	.65098

p<0,05\*, p<0,01\*\*

### 2. 위계적 회귀분석

세무공무원들의 리더십유형(변혁적/거래적)이 조직몰입에 미치는 영향관계에서 임파워먼트가 조절효과를 보일 것이라는 가설을 검증하기 위하여 위계적 조절회귀분석을 실시한 결과가 [표 4]에 제시되어 있다. 분석결과 [모형1]에서는 카리스마, 지적자극, 배려, 조건적 보상, 예외관리를 독립변수로 하여 설정한 회귀모형으로서 전체 설명력은 33%(R<sup>2</sup>=.327)이며 F=25.342로서 모형의 적합성은 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(p<.001). 그리고 임파워먼트를 조절변수로 투입한 [모형2]의 설명력은 35%(R<sup>2</sup>=.351)로 파악되었으며, [모형1]에 비하여 설명력이 .026증가하였고, F값은 1.785%

표 4. 조직몰입에 대한 위계적 조절회귀분석결과

	[모형1]			[모형2]			[모형3]		
	B	β	p값	B	β	p값	B	β	p값
(상수)	.640			.502			3.406		
카리스마	.201	.204	.002***	.186	.188	.003***	.264	.268	.480
지적자극	.138	.150	.020**	.085	.093	.157	.211	.230	.570
개인적배려	.210	.202	.003***	.202	.194	.004***	.53	-.513	.226
조건보상	.149	.153	.028**	.111	.113	.101	.151	.154	.680
예외관리	.069	.067	.242	.013	.012	.831	-.286	-.274	.407
임파워먼트				.206	.206	.002***	-.553	-.553	.171
카리스마 x 임파워먼트							-.020	-.128	.839
지적자극 x 임파워먼트							-.035	-.248	.708
개인적배려x 임파워먼트							.287	.245	.003***
조건보상 x 임파워먼트							-.009	-.057	.926
예외관리 x 임파워먼트							.214	.236	.045*
수정된 R2	.327			.351			.353		
R2 변화량	.341			.026			.015		
F증가분	25.342			23.557			18.402		
유의확률	.000***			.000***			.000***		

p < 0.1\*, p < 0.05\*\*, p < 0.01\*\*\*  
 [모형1] 종속변수-독립변수, [모형2] 종속변수-독립변수, 조절변수, [모형3] 종속변수-독립변수, 조절변수, 상호작용변수(독립변수x조절변수)

감소하였으나 통계적으로 유의미하였다(p<.001). 즉 [모형2]에서는 임파워먼트를 투입함으로써 조직몰입을 잘 설명하고 있는 것으로 나타났다. 세무공무원들의 리더십유형과 임파워먼트의 상호작용을 확인하기 위해 투입한 [모형3]에서는 모형의 수정된 설명력이 35%(R<sup>2</sup>=.353)로서 [모형2]에 비하여 .002증가하였고, F 값은 13.403으로 감소하였으나 통계적으로 유의미하였다(p<.001). 이러한 결과는 리더십과 임파워먼트 간의 상호작용은 조직몰입을 설명하는데 유의미하다고 볼 수 있다. [모형2]를 중심으로 살펴보면, 변혁적 리더십 요인인 카리스마(β=.186, p=0.003)와 개인적 배려(β=.202, p=0.004)는 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 임파워먼트(β=.206, p=0.002)도 조직몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십요인(카리스마, 지적자극, 개인적 배려)과 조건적 리더십요인(조건보상, 예외관리)은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1과 가설2는 채택되었다. [모형3]의 상호작용 항을 구체적으로 살펴보면, 개인적배려x 임파워먼트와 예외관리x임파워먼트는 조직몰입에 통

계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 카리스마x임파워먼트와 지적자극x임파워먼트, 조건보상x임파워먼트는 조절효과가 없는 것으로 나타나 가설 3-1과 가설3-2, 가설4-1은 기각되었고, 가설3-3과 가설 4-2는 채택되었다.

## V. 결 론

본 연구는 세무공무원들을 대상으로 변혁적/거래적 리더십과 임파워먼트 및 조직몰입과의 관계를 실증적으로 규명하는 것이었다. 이는 세무조직의 조직몰입을 제고할 수 있는 시사점을 제공해 준다는 점에서 실무적인 의미가 클 것으로 사료된다. 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 직무몰입에 영향을 미치는 리더십 요인은 변혁적 리더십 요인 중에서는 카리스마(B=.201, p=0.000)와 지적자극(B=.138, p=0.05), 개인적 배려(B=.210, p=0.000)가 거래적 리더십 요인 중에서는 조건보상(B=.149, p=0.05)인 것으로 나타났으며, 예외관리는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 2-2를 제외한 가설1

과 가설2는 지지되었다. 이러한 연구결과는 변혁적 리더십과 부분적이지만 거래적 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로서, 기존의 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직몰입에 광범위한 긍정적인 영향을 미친다고 했던 선행연구의 결과와 일치하는 것으로 본 연구결과도 경험적으로 확인시켜주는 결과를 보여주었다[7][9][14]. 둘째, 임파워먼트는 변혁적 리더십요인(카리스마, 지적자극, 개인적 배려)과 조직몰입 간의 관련성을 조절할 것이라는 조절회귀분석에서 주 효과는 유의한 것으로 나타났으나 상호작용 항에서는 개인적 배려만 지지를 받는 것으로 나타났다. 이는 상사가 부하에게 개별적인 관심을 보여주고 부하가 가지는 개별적인 욕구의 차이를 인정해서 잠재력을 발휘할 수 있도록 개인적인 배려를 하는 리더 일수록 부하들의 조직몰입을 높일 수 있다는 것을 알 수 있다[8][15][16]. 셋째, 임파워먼트는 거래적 리더십요인(조건보상, 예외관리)과 조직몰입간의 관련성의 조절회귀분석 결과, 주 효과는 유의한 것으로 나타났으나 상호작용 항에서는 예외관리가 지지받는 것으로 나타났다. 이는 사전에 효율적인 업무처리가 되도록 부하로 하여금 시정조치를 취하는 적극적인 예외적인 관리를 시행하는 리더 일수록 부하들의 조직몰입을 높일 수 있다는 것을 알 수 있다[11][20][21]. 이처럼 개인적 배려는 부하들의 참여적 의사결정에서 찾아볼 수 있으며 이러한 유형의 리더는 부하에 대해 친근하고 강한 우호관계를 가지며 인격적으로 동등하게 대하는 경우이다. 예외관리는 조직이 원하는 기대치를 달성하지 못하거나 성과가 현저히 떨어질 때 부정적인 피드백과 처벌이 리더에 의해 이루어지는 것으로서, 세무조직에서 조직구성원들의 조직몰입을 증대시키기 위해서는 리더와 부하 간 상호 신뢰가 바탕이 되어 부하의 임파워먼트를 지각하게 하여 부하의 창의성을 유발하고 촉진하며 나아가 그들의 창의적 아이디어를 우수한 경쟁력의 개발로 연계시켜 나가야 할 것이다.

본 연구의 제한점을 제시하면, 첫째, 부산과 경남지역의 세무공무원들을 대상으로 분석한 결과이므로 표본의 수가 한정적이므로 연구결과를 일반화시키는데 한계가 있으므로 지역과 조직을 확대하여 연구의 일반화

에 노력할 필요가 있다. 둘째, 임파워먼트의 조절효과를 분석함에 있어서 세무공무원들의 직급이나 담당업무 따라 조직몰입이 달리 나타날 가능성이 있으므로 표본을 세부적으로 추출하여 광범위하게 분석할 필요가 있다. 셋째, 변수에 관한 자료들이 설문응답에 의해 측정되어 체계적 오차가 발생할 가능성이 내포되어 있으므로 다양한 자료를 이용하여 외적타당성을 높일 수 있는 연구가 추가적으로 진행되어야 할 것으로 판단된다.

#### 참 고 문 헌

- [1] M. Van Wart, "Administrative Leadership Theory: A Reassessment after 10 Years," *Public Administration*, Vol.91, No.3, pp.521-543, 2013.
- [2] R. S. Morse, "Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value," *The Leadership Quarterly*, Vol.21, pp.231-245, 2010.
- [3] M. Van Wart, "Public-Sector Leadership Theory: An Assessment," *Public Administration Review*, Vol.63, No.2, pp.214-228, 2003.
- [4] M. Van Wart, "Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders," *Public Administration Review*, Vol.73, No.4, pp.553-565, 2013.
- [5] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1985.
- [6] J. M. Burns, *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.
- [7] B. J. Avolio, B. M. Bass, and D. I. Jung, "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership," *Journal of occupational and organizational psychology*, Vol.72, No.4, pp.441-462, 1999.
- [8] 고성돈, 송병식, "변혁적 리더십이 구성원의 임파

워먼트와 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구,” 대한경영학회지, 제23권, pp.415-439, 2000.

[9] B. M. Bass and B. J. Avolio, *MLQ Multifactor leadership questionnaire*, Redwood City, CA: Mind Garden, 1995.

[10] 이수광, “거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 공정성지각을 중심으로,” 관광연구, 제21권, 제3호, pp.1-17, 2006.

[11] 최충식, 안종태, 김정원, “변혁적 리더십, 거래적 리더십 임파워먼트 및 조직 시민행동의 다차원관계: 임파워먼트의 조절효과 검증,” 대한경영학회지, 제20권, 제3호, pp.1243-1267, 2007.

[12] 이문선, “변혁적 리더십과 조직시민행동 간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과,” 조직과 인사관리 연구, 제24권, 제1호, pp.33-57, 2000.

[13] 한충근, 유연우, “조직내부에서 상사의 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 조직원의 지식경영활동에 따른 매개효과 분석: 직종별 대기업 종사자 간 비교분석,” 한국산학기술학회지, 제17권, 제8호, pp.544-559, 2016.

[14] 김석용, “지방정부 공무원의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향관계에 관한 연구,” 한국자치행정학보, 제29권, 제1호, pp.199-222, 2015.

[15] G. M. Spreitzer, “Psychological Empowerment in the Workplace : Dimension, Measurement, and Validation,” *Academy of Management Journal*, Vol.38, pp.1442-1465, 1995.

[16] W. G. Bennis and B. Nanus, *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row, 1985.

[17] C. A. O'Reilly and J. Chatman, “Organizational commitment and psychological attachment,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.192-499, 1986.

[18] J. Singh, “Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations,” *Journal of Marketing*, Vol.64, No.4, pp.15-34,

2000.

[19] N. J. Allen and J. P. Meyer, “Testing a “side bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, pp.372-378, 1984.

[20] 박준철, 홍순복, “세무공무원의 직무특성이 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향,” 한국콘텐츠학회논문지, 제11권, 제12호, pp.258-265, 2011.

[21] M. I. Tucker, *Higher education leadership: Transformational leadership as a predictor of satisfaction, effectiveness, and extra effort*, Ph. D. Dissertation, University of New Orleans, 1990.

#### 저 자 소 개

홍 순 복(Soon-Bok Hong)

정회원



- 1995년 8월 : 동아대학교 회계학과(경영학박사)
- 1997년 7월 ~ 1998년 8월 : University of Illinois(미국) 교환교수
- 현재 : 동명대학교 경영학과 교수

<관심분야> : 연구방법, 회계정보